

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Edita ŠUKIENĖ

INOVACIJŲ STRATEGIJOS FORMAVIMAS
VAIKŲ REABILITACIJOS CENTRO – MOKYKLOS „BITUTĖ“
PAVYZDŽIU

Magistro darbas

Darbo vadovas: doc. V. Bartosevičienė

Šiauliai, 2005

SANTRAUKA

Edita Šukienė

Inovacijų strategijos formavimas vaikų reabilitacijos centro – mokyklos „Bitutė“ pavyzdžiu: Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti inovacijų strategijos formavimo pagrindai. Perteiktas inovacijų sampratos teorinis aspektas: inovacijos sąvokos interpretavimas, reikšmė, klasifikavimas bei inovacinės veiklos kompleksiskumas. Darbe pateikta strategijos esmė, tipai, sąvokos interpretavimai, mokyklos strategijų įvairovė ir inovacijų strategijos formavimo etapai švietimo institucijose. Smulkiau išnagrinėta žmogiškųjų išteklių strategijos formavimo reikšmė inovaciniame organizacijos procese. Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad inovacijų diegimas organizacijoje priklauso nuo vadovavimo strategijos, visuotino darbuotojų įtraukimo į šį procesą.

SUMMARY

Master's work.

An example of formation of innovation strategy by example of children's rehabilitation center – school „Bitute“.

Written by Edita Šukienė

Basius of formalion of innovation strategy are being analyzed in Master's paper. Theoretic aspect of innovations conception are being conveyed, these are as follows: interpretation of concept of innovation, meaning, classification and complexity of innovative activity. Essence of strategy, types, variety of strategies of school, stages of formation of innovations strategy in educational offices are being provided in this work. Significance of formation of human's resources strategy in the process of innovative organization is being discussed wider. The author in her, scientific survey formed a hypothesis, that implementation of innovations in the organization depends on worker's general involvement into this process, and this hypothesis was confirmed.

TURINYS

IVADAS.....	3
I. INOVACIJŲ STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI.....	5
1.1. Inovacijų sampratos teorinis aspektas.....	5
1.1.1. Inovacijos sąvokos interpretavimas.....	5
1.1.2. Inovacijų reikšmė ir klasifikavimas.....	7
1.1.3. Inovacinės veiklos kompleksiskumas.....	10
1.2. Strategijos formavimo teoriniai pagrindai.....	12
1.2.1. Strategijos esmė, sąvokos, tipai.....	12
1.2.2. Švietimo institucijos (mokyklos) inovacijų strategijos formavimas.....	17
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas inovaciniame procese.....	26
1.3.1. Darbuotojų įtraukimo svarba, įgyvendinant inovacijas organizacijoje.....	27
1.3.2. Darbuotojų tobulėjimo skatinimas.....	30
1.3.3. Skatinimo sistemų taikymas, įtraukiant darbuotojus į inovacinius procesus.....	32
II. DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į JŲ DALYVAVIMO, ĮGYVENDINANT INOVACIJAS, SVARBŲ TYRIMAS.....	34
2.1. Vaikų reabilitacijos centro – mokyklos „Bitutė“ aprašymas.....	34
2.2. Tyrimo tikslas, procesas.....	35
2.3. Tyrimo rezultatai, analizė.....	36
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	48
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....	51
LITERATŪRA.....	53
PRIEDAI.....	55

ĮVADAS

Pasaulis įžengė į greitų permainų ir pasikeitimų epochą, kuriai būdinga technologinė ir socialinė pažanga, konkurencijos tarp šalių ir viduje padidėjimas. Šiuolaikinė visuomenė išgyvena reformų, kaitos laikotarpį, kuriam būdingas intensyvus žinių ir informacinės visuomenės kokybių siekimas, lydimas įvairių technologinių, socialinių, kultūrinių, ekonominių, politinių pasikeitimų. Kas nutinka su organizacijomis ir jų darbuotojais, kai juos supantis pasaulis keičiasi tokiais tempais? Organizacijos struktūros, skatinimo sistemos, žmogiškųjų išteklių valdymas ir vadovavimo stiliai, kurie sėkmingai veikdavo XX a. dešimtmečiais, ne visada atitiks dabarties reikalavimus ir tendencijas. Ir jei organizacija, nesvarbu kokia – komercinė, universitetas, ligoninė ar mokykla, nekels sau tikslo eiti pasitikti pokyčių ir greitai keistis kartu su kintančia aplinka – ji pasmerkta sąstingui. Pokyčiai neišvengiami.

Esminė socialinės ir ekonominės raidos bei gyvenimo lygio kėlimo sąlyga – inovaciniai procesai bei inovacinės veiklos plėtojimas. Inovacijos – kūrybiškas ir interaktyvus procesas, kuriame dalyvauja daug veikėjų, tiek rinkos, tiek ir socialinės institucijos. Jos gimsta kūrybiškai, naudojant įvairių formų žinias bei reaguojant į rinkoje suformuotus ar potencialius poreikius. Žiūrint istoriniu požiūriu, per labai trumpą laiką didžiulis lūžis turėjo įvykti ir visų žmonių sąmonėje. Visuomenėje vykstančius procesus įprasta įvardinti permainomis, o permainas – inovacijų pasekmėmis.

Lietuva žengia pirmuosius žingsnius inovacijų politikos formavimo bei inovacinės veiklos valdymo srityje, praktiškai nėra šios srities patyrimo, tradicijų. Inovacinės veiklos plėtojimas, veiklos tempai, rezultatai leidžia spręsti daugelį konkurencingumo augimo problemų ir garantuoja visapusišką įvairių visuomenės grandžių modernizavimą. Todėl svarbu suteikti šiai sričiai aukščiausius prioritetus. Visa organizacijos veikla koncentruojama į vartotojų patenkinimą ir turi būti išmatuojama. Kokybės užtikrinimas ir nuolatinis tobulinimas yra procesų ir pokyčių organizacijoje tarpinės atžymos, diegiant įvairių tipų inovacijas. Norint pasiekti gerų rezultatų ir tobulinti veiklą, reikia, kad būtų leista reikštis visų darbuotojų kūrybiniai energijai. Į nuolatinio tobulinimo procesą turi būti įtraukti visi iki vieno organizacijos darbuotojai.

Aktualumas. Šiuolaikinės rinkos dinamika verčia organizacijas nuolat taikytis prie jos reikalavimų, vykdyti pertvarkas, didinti investicijas į žmogiškąjį veiksnių, diegti inovacijas. Lietuvai įžengus į itin sparčios kaitos, kupiną naujų iššūkių amžių, keliami nauji reikalavimai ir asmeniui, ir visuomenei, o kartu juos ugdančiai švietimo sistemai. Kad organizacija sugebėtų prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kad galėtų tenkinti jai keliamus reikalavimus, turi numatyti savo ateitį ir formuoti strategiją. Iki šiol vadybos mokslininkai savo darbuose dėmesį skyrė verslo įmonių strategijos klausimams, tuo tarpu švietimo institucijų strategijos žinių erdvė buvo

“podukros” vietoje- arba mokslininkai bandydavo mechaniškai pernešti verslo strategijos kūrimo principus į švietimą, arba edukologai bandydavo šiuos principus taikyti savarankiškai, neįsiviešindami strategijos visumos. Dabartiniu metu strategija labai intensyviai nagrinėjama sritis ne tik užsienio, bet ir Lietuvos mokslininkų, kurią glaudžiai sieja su organizacija, turinčia funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.

Problema. Vykdydamos švietimo politiką, kovodamos už išlikimą šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, mokyklos bei kitos švietimo įstaigos priverstos formuoti inovacijų strategijas, kad galėtų praplėsti savo galimybes, nuolat tobulėtų ir keistųsi, kad tenkintų joms keliamus reikalavimus bei pasiektų norimo rezultato.

Objektas. Inovacijų strategijos formavimas.

Hipotezė. Inovacijų kūrimas ir diegimas organizacijoje priklauso nuo vadovavimo strategijos, visuotino darbuotojų įtraukimo į šį procesą.

Darbo tikslas: Ištirti darbuotojų požiūrį į inovacijų diegimo procesus, vykstančius pokyčius įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą inovacijų bei strategijos formavimo, švietimo vadybos tema:

- pagrįsti inovacinės veiklos svarbą,
- pateikti inovacijų strategijos esmę, mokyklos strategijų įvairovę, formavimo teorinį pagrindą,
- pagrįsti darbuotojų įtraukimo svarbą, vykdant planingą kaitą ir diegiant inovacijas organizacijoje.

2. Ištirti įstaigos pedagogų požiūrį į inovacijų diegimo procesus, vykstančius pokyčius įstaigoje.

3. Pasiūlyti būdus, kaip pagerinti inovacijų skatinimo procesą darbuotojų tarpe.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros, įstaigos dokumentų ir kitų šaltinių analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Anketinių duomenų analizė.

Respondentų apklausai atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Apklausa atlikta vaikų reabilitacijos centre – mokykloje „Bitutė“. Joje buvo išdalintos 23 anketos. 22 anketos grąžintos. Viena anketa negrąžinta.

Darbe analizuojama darbuotojų nuomonė apie jų dalyvavimo svarbą įstaigos inovacijų diegimo, kaitos procesuose, įvertinant jų motyvaciją, visuotinį dalyvavimą.

I. INOVACIJŲ STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Inovacijų sampratos teorinis aspektas

Aplinkos transformacijos sąlygomis atsiranda nauji vartotojų poreikiai, tenkinimo metodai, naujos žinios. Naujos technologijos, pokyčiai, konkurencija sutrumpina prekių ir paslaugų gyvavimo ciklą. Organizacijos, kurios nepajėgia modernizuotis, keistis, užleidžia vietą rinkoje pirmaujančioms. Tik atlikdamos nuolatinį gaminių, paslaugų tobulinimą, jos gali siekti aukštų rodiklių ir ginti lyderio pozicijas rinkoje. Todėl inovacijų ir naujų paslaugų bei produktų kūrimo reikšmė pasaulyje nuolat auga. Inovacijos vis labiau tampa vienu iš pagrindinių konkurencinio pranašumo atributų gamybos, verslo, mokslo ir kitose sferose.

Inovacinė veikla įsiskverbia į visas veiklos sritis, ne išimtis ir švietimo sektorius. Švietimo sistemos, švietimo institucijų kaita yra neišvengiama, nes institucija siekdama būti efektyvi turi atkreipti dėmesį į inovacijų diegimą, jų aktyvinimą ir plėtrą.

Pradėjus reformuoti ir modernizuoti šalies švietimo sistemą, švietimo institucijose diegiama daugybė inovacijų, sukurtų Lietuvos bei užsienio mokslininkų, praktikų.

1.1.1. Inovacijos sąvokos interpretavimas

Visuomenėje vykstančius procesus įprasta įvardinti permainomis, o permainas - inovacijų pasekmėmis. Tiksliai įvardinti inovacijas - sudėtinga. Dažniausiai jos suvokiamos kaip sudėtingos konstrukcijos kūrimas, mokslinis ar technologinis išradimas, tačiau tik dalis išradimų tampa inovacijomis. Inovacija gali būti iš esmės naujas dalykas nacionaliniame kontekste, gali būti nauja jau esamų elementų kombinacija arba ženkliai pakeisti priemonių įgyvendinimo būdai.

Žodis inovacija kilęs XV a. Vidurio Prancūzijoje, kuris pažodžiui išvertus reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“.

Taigi inovacijų apibrėžimas ir jų vartojimas yra platus. Mokslininkai ir praktikai jas apibrėžia skirtingai, todėl tikslinga išskirti jų pateikiamas sampratas (1 lentelė).

Šiandieniniu supratimu, aktualiu mokslo, technologijų ir ūkio plėtotei inovacijos yra:

- § Sėkmingas naujovių kūrimas, pritaikymas ir panaudojimas gamyboje;
- § Gaminių asortimento bei jų rinkų atnaujinimas ir praplėtimas;
- § Naujų gamybos, tiekimo ir platinimo metodai;
- § Vadybos, darbo organizavimo, darbo sąlygų keitimas.

Inovacijos sąvokos interpretavimas

Autoriai	Inovacijos sąvokos interpretavimas
Tarptautinių žodžių žodynas (2003)	<p>Inovacija (lot. kalb.): 1. naujas dalykas, naujovė; 2. naujovės įgyvendinimas.</p> <p>Novacija - (lot. novatio atnaujinimas, pakeitimas), teis. šalių susitarimas dėl vienos prievolės pakeitimo kita.</p> <p>Novatorius - (lot. novator -atnaujintojas), naujų, pažangių mokslo, technikos, gamybos idėjų arba metodų kūrėjas, diegėjas.</p>
W. R. Maclaurin	Kai išradimas yra komercializuotas taip, kad produktas yra pradėtas gaminti arba pagerintas, jis tampa inovacija .
Prof. P. Kulviecas	Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, plėtrą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos srityse.
L. Stalioriūtė	Inovacija – sėkmingas naujovių kūrimas, asimiliavimas ir eksploatacija ekonomikos ir socialinėje sferoje.
K. Urabe (Japonijos vadybos sistemos specialistas) Šaltinis: Valentinavičius, S.(1997)	Inovacijos sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas, naujų gaminių, procesų, paslaugų, lemiančių tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo judėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančioje kompanijoje, kūrimas.
A. Jabutavičius Šaltinis: Melnikas, B. (2000)	Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.
J. Schumpeter	Tai daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys. Technologinis atradimas bus laikomas inovacija tik tuomet, jei skatins ekonomikos ir gryno pelno didėjimą.
K. Krikščiūnas	Inovacija – tai antreneriškos vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnį pelną.
R. Jucevičius	Inovacija – naujų, problemas sprendžiančių idėjų realizavimo procesas. Pagrindinis kriterijus tas, kad inovacija konkrečiai organizacijai turi būti nauja ir iš esmės keičianti nusistovėjusią tvarką.

Inovacijų versle programa, 2003 m. liepos 15 d., nutarimas Nr. 911	Inovacija – tai naujų technologijų, idėjų, metodų kūrimas ir komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir procesus.
B. A. Knašas	Inovacija (plačiąja prasme) – formavimo ir įgyvendinimo procesas.
B. Vileikienė, J. Vijeikis	Novatoriškumas – reiškinys, kai vartotojai įsisavina inovacijas anksčiau už kitus sistemos narius. Novatorius – vartotojas, anksčiau už kitus vartotojus įsisavinantis naują produktą.

Kartais manoma, kad **inovacija** – tai visiškas originalumas, tai yra tai, kas iki tol buvo nežinoma. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Dažniausiai inovacija yra tik mažas patobulinimas.

Inovacija – tai gebėjimas pastebėti pasikeitimą ir tinkamai jį panaudoti verslo sėkmei, tai veikla, kuriai nereikia jokio ypatingo talento ar įkvėpimo. Sisteminga inovacija – nuoseklus tokių pasikeitimų ieškojimas ir išnaudojimas (Drucker, 1986).

Autorius išskiria septynis inovacijų šaltinius:

- § Netikėta sėkmė ar nesėkmė;
- § Neatitikimai tarp visuotinai priimto realybės modelio ir faktų;
- § Esminio proceso neadekvatumo;
- § Industrijos ar rinkos struktūros pokyčiai;
- § Demografijos pasikeitimai;
- § Suvokimo pasikeitimai;
- § Naujos žinios.

Kiekviena inovacijų sąvokos variacija atskleidžia naujus inovacijų bruožus, suteikia naujų prasmų ir papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Inovacija turi dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuoja su tuo kas sena, griauna organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

1.1.2. Inovacijų reikšmė ir klasifikavimas

Inovacijų pačiose įvairiausiose gyvenimo srityse reikalingumas maža kam kelia abejonių. Kiekvienas naujas išradimas, leidžiantis patobulinti ir pagerinti mus supančią aplinką iš pat pradžių sutinkamas optimistiškai.

Praktiškai pritaikyta inovacija papildomai įgyja tokius privalumus:

- § atneša firmai (organizacijai, įmonei) daugiau ar mažiau matomą ekonominę naudą; gerokai sustiprina jos pozicijas rinkoje (jos dalyje);
- § inovacija neša savyje firmos tiekiamos produkcijos bei paslaugos kokybės gerinimą ar kainos mažinimą, dėl ko išlošia galutinis vartotojas;
- § paskatina kitų firmų – konkurentų inovacijų paiešką ir diegimą ir pan.

Vertinant aplinkybes, skatinančias organizacijas diegti inovacinius procesus, galima skirti inovacijų diegimo reikšmės organizacijai aspektus (Miečinskas, A., 2001):

- § Inovacijos didina įmonės konkurentabilumą;
- § Inovacijos didina organizacijos produktyvumą;
- § Inovacijos didina turimą rinkos dalį ir sudaro palankias sąlygas skverbtis į naujas rinkas;
- § Didina mokslinį techninį potencialą;
- § Formuoja dinamišką pažangios ir stiprios įmonės įvaizdį visuomenėje.

Organizacija inicijuodama ir diegdama inovacijas, siekia padidinti savo vertę. Inovacinio proceso organizavimas orientuotas į tai, kad padėtų jo dalyviams (darbuotojams) įgauti it išlaikyti naujovių paieškos įgūdžius. Inovacijos susijusios su rizika, todėl vadybos aplinka ir kultūra, skatinanti inovacijų diegimą, yra pagrindinės sėkmės sąlygos.

Inovacinė veikla yra esminis ekonominio augimo ir visuomenės gerovės sėkmės kriterijus. Inovacijomis besiremianti pažanga skatina plėtoti verslo įmones, taip pat ištisus regionus, nacijas. Ji persmelkia visuomenės kaitos procesus, vėl skatindama naujas inovacijas.

Vėliau įvairiais laikotarpiais klasifikacija buvo išplėsta. Įvairiuose literatūros šaltiniuose inovacijų klasifikavimas pateikiamas pagal tam tikrus požymius. Atsižvelgiant į inovacijų klasifikavimo požymių įvairovę, galima suformuoti universalų inovacijų klasifikacijos modelį, išskiriant galimas svarbiausias klasifikacines grupes:

Atsižvelgdamas į inovacijų įvairovę, Melnikas (2000) suformavo universalų inovacijų klasifikacijos modelį, išskirdamas galimas svarbiausias **klasifikacines grupes**:

1. Inovacijų turinio prasme:

- § *produkto*: naujų galutinių produktų (gamybos priemonės, vartojimo reikmenys, materialiniai ar intelektualiniai produktai ir t.t.) sukūrimas, gaminimas ir naudojimas;
- § *technologinės*: naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose veiklos sferose;
- § *socialinės*: naujų ekonominių, valdymo, organizacinių ir kitų struktūrų bei formų sukūrimas ir diegimas įvairiose veiklos sferose;
- § *kompleksinės*: produktų, technologinių ir socialinių inovacijų sintezuotas kompleksas.

2. Inovacijų įgyvendinimo lygio prasme:

- § žmogus;
- § organizacija;
- § ūkio šaka ar kita veikla pasižyminčio sektoriaus tipo organizacija;
- § visuomenė ir valstybė;
- § ekosistema;
- § pasaulis.

3. Inovacijų įgyvendinimo masto prasme:

- § *vienkartinės*: jų įgyvendinimas vieną kartą;
- § *daugkartinės*: jų įgyvendinimas keletą ir daugiau kartų.

4. Inovacijų naujumo laipsnio prasme:

- § *radikalios*: iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas;
- § *modifikuojančios*: gerinimas ir papildymas; tobulėjimo užtikrinimas esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės poreikių.

5. Inovacijų organizacinių ypatybių prasme:

- § *vidaus organizacinės*: inovacijos įgyvendinamo proceso (kūrimo, diegimo, vystymo) organizavimas tik vienoje organizacijoje;
- § *tarporganizacinės*

6. Inovacijų pobūdžio prasme:

- § *kiekybinės*: našumo, gamybos apimčių ir t.t. didinimas kiekybiniais aspektais;
- § *kokybinės*: gamybos, valdymo ir t.t. kokybės gerinimas.

7. Inovacinės veiklos galutinio rezultato prasme:

- § *fundamentinė*: inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma.
- § *Eksperimentinė*: mokslinės teorijos pagrindu sukurtas eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir t.t.) pavyzdys;
- § *Bazinė*: inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra sukurto eksperimentinio produkto pavyzdžio panaudojimas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje pirmą kartą;
- § *Difuzinė*: inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika;
- § *Sąlyginė*: esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, dėl kurio gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.

Pateiktas klasifikacijos modelis gali būti suvokiamas kaip tradicinis: atskiri jo elementai įvairiais aspektais pažymimi skirtinguose literatūros šaltiniuose (pvz. Kulviecas, P., 1991; Utkin, E. A., Morozova, N. I., 1996). Šis klasifikavimo modelis atspindi inovacinės veiklos specifiką, leidžia suprasti inovacinės veiklos daugialypiškumą. Akcentuojama ir tai, kad inovacijos yra ne tik iš principo nauji produktai ar naujos paslaugos, bet ir jų tobulinimas panaudojant žinias.

Inovacijas galima charakterizuoti tokiais *dominuojančiais požymiais*:

- § *Naujoviškumas*: atnaujinimo procesas atitinkamoje viešojoje institucijoje turi būti vykdomas pirmą kartą;
- § *Nesaugumas* (rizika): veikia techninė, ekonominė, socialinė rizika;
- § *Kompleksiškumas*: darbo pasidalijimas (inovacinis darbas pavedamas daugeliui asmenų), netiesiškumas (inovacijos įgyvendinamos ne izoliuotai, todėl vyksta ne nuoseklia tiesine seka).

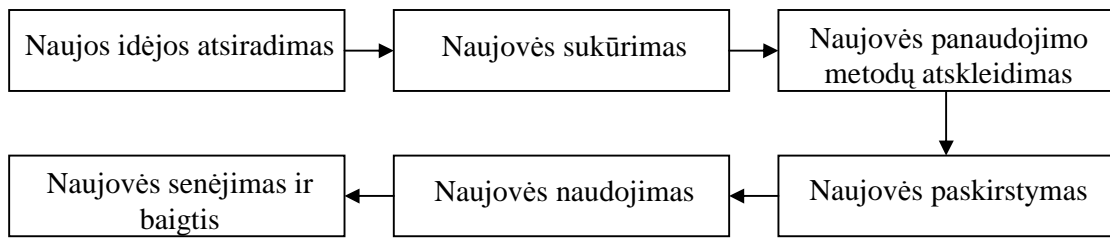
1.1.3. Inovacinės veiklos kompleksiskumas

Inovacijos sąvoka tiesiogiai siejama su veikla. Ji apima visas stadijas: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato, bei glaudžią įmonės bei jos makroaplinkos sąveiką. Inovacinė veikla apibūdinama kaip mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Kiekviena veikla turi savo tikslą, pasižymi priemonėmis bei rezultatu ir nusako veikimo procesą. Todėl inovacinė veikla traktuotina kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas.

Inovacinė veikla apibūdinama kaip ekonomikos intensyvavimo pagrindas, mokslinio techninio progreso spartinimo, socialinio ir kultūrinio visuomenės vystymo sąlyga.

Galima teigti, kad vienintelė veikla, sujungianti savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę - tai inovacinė veikla. Jos dėka mokslo žinios transformuojamos į fizinę realybę, keičiančią visuomenę. Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyvią žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas - tenkinti kintančius visuomenės poreikius.

Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip kompleksinį procesą, apimančią naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka. Vidinis inovacinės veiklos mechanizmas pasižymi tuo, kad jo raiška apima įvairias fazes (1 pav.):

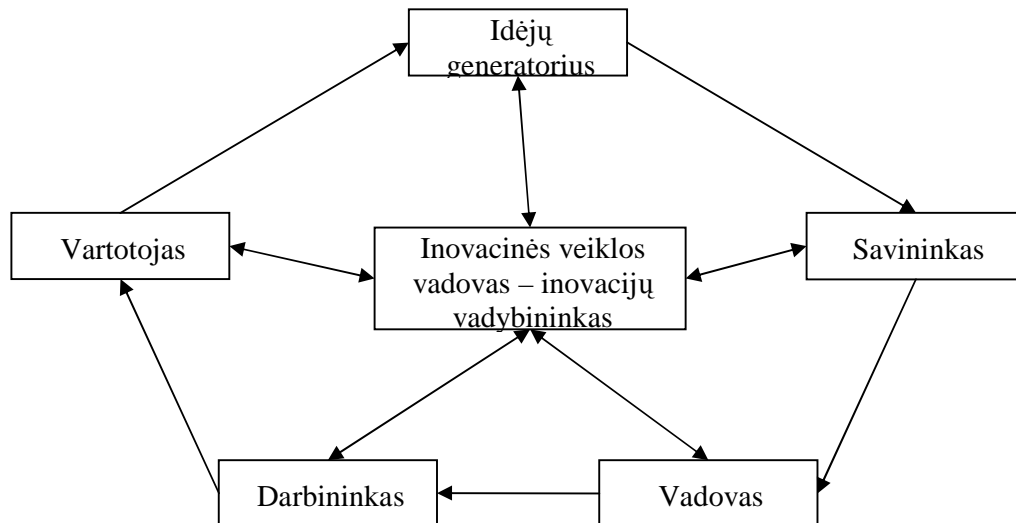


1 pav. Inovacinės veiklos fazės

Šaltinis: Kulviecas, P. (1991). Inovacinis procesas. Vilnius.: LVA

Kiekviena gyvavimo ciklo stadija charakterizuojama tokiais parametrais kaip produkto naujumo lygis, paklausos dydis, ekonominis efektyvumas ir t.t.

Pasak Melniko (2000), pati inovacinė veikla yra nevienalytė *pagal proceso dalyvius*, kuriuos galima suskirstyti taip (2 pav.):



2 pav. Inovacinės veiklos dalyviai

1. Idėjų generatorius - inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis inovacijas intelekto dėka;
2. Inovacijų vadybininkas - inovacinės veiklos dalyvis, jungiamoji grandis tarp mokslo ir praktikos;
3. Savininkas - inovacinės veiklos dalyvis, kurio gamybinėje bazėje ir kurio finansavimo dėka diegiamos inovacijos;
4. Vadovas - inovacinės veiklos dalyvis, vadovaujantis inovacinio produkto kūrimui;
5. Darbininkas - inovacinės veiklos dalyvis, kuriantis galutinį inovacijų produktą;
6. Vartotojas - galutinis inovacinės veiklos rezultato naudotojas.

Nedidelėse švietimo institucijose idėjų generatorius, inovacijų vadybininkas ir darbininkas dažnai būna tas pats asmuo (pvz. mokyklose – pedagogai).

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad pedagogo inovacinei veiklai turi įtakos jo nuostatos ir interesai. Prigožin (Tumėnienė, 2001) išskiria du pedagogų tipus pagal jų veiklos objektą:

§ Kūrėjai - kuriantys patys;

§ Realizuotojai – įgyvendinantys procesus ir mechanizmus.

Pedagogai ne tik kuria edukacines inovacijas, bet ir perima jas iš kitų subjektų, įvesdami naujų elementų. Pedagogas gali būti ir kūrėjas ir realizuotojai.

Inovacinė veikla kiekvienai organizacijai yra svarbi, nesvarbu ar tai būtų gamybos įmonė, paslaugų firma ar švietimo institucija. Aukštos kokybės produktai ir paslaugos neatsiranda iš niekus, jų išvystymui įmonė turi įdėti pastangų.

Diegiant inovacijas, būtina moderni švietimo sistema, konkurencinga aplinka, žinių apsauga, tinkamai paruošti žmonės. Švietimo institucijos paskirtis – realizuoti visuomenės atsinaujinimo idėją, paspartinti visuomenės raidą. Todėl būtina nuolatinė švietimo kaita.

1.2. Strategijos formavimo teoriniai pagrindai

1.2.1. Strategijos esmė, sąvokos, tipai

Terminas strategija neturi vieno tikslaus apibrėžimo. Strategijos formuluotė yra skirtingai interpretuojama, nes sunku į vieną šio kompleksinio reiškinių formuluotę sutalpinti įvairius aspektus. Į tą patį reiškinį, objektą pažvelgus iš skirtingų pusių, galima geriau suvokti visumą. Organizacijos veiklos strategija visuomet yra tam tikrų strateginių sprendimų išraiška, rezultatas. Todėl svarbu tai, kokie strateginiai sprendimai atsispindi suformuotoje strategijoje arba per ją analizuojami.

Strategija - organizacijos pozicija ją supančios aplinkos atžvilgiu (C.W.Hofer, D. Schendel).

Strategijos kaip pozicijos paskirtis - bendradarbiavimo tarp organizacijų skatinimas, netgi jei jos yra konkurentės (W. E. Astley ir C. J. Fombrun).

A. D. Chandler (1962) aiškino strategiją per jos sudedamąsias dalis:

Strategija – tai bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos aplinka (H. I. Ansoff, 1979)

Strategija (pagal paskirtį) – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje (R. Grant, 1995)

Strategija (pagal paskirtį) reiškia, kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, turint tinkamus išteklius, kad būtų galima pasinaudoti tuo metu esančiomis galimybėmis. Tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas (H. Mintzberg, R. James, J. Quinn, 1988).

Pasak R. Jucevičiaus (2003) strategija turi užsiimti kiekviena organizacija visuose savo vystymo ir veiklos etapuose. Kiekviena organizacija kuria strategiją, vadovaudamasi savaisiais tikslais ir žiūri į kitas organizacijas kaip į potencialias priemones, išteklius saviems tikslams pasiekti arba kaip į aplinkybes, į kurias reikia atsižvelgti.

Švietimo sferoje šis terminas pradėtas dažniau vartoti tik pastarąjį dešimtmetį ir paprastai yra siejamas su strateginiu planavimu.

Švietimo institucijos strategija – dar kompleksiškesnis dalykas, nes švietimo ir ugdymo esmė įneša savo savitumą. Mokyklos strateginio vystymo klausimai, sprendžiami kuriant mokyklos strategiją, reikalauja tarpdalykinių žinių – vadybos ir edukologijos sintezės.

R. Jucevičius ir kt. autoriai leidinyje “Mokyklos strategija” (2003) siūlo Lietuvos švietimo institucijų tokį apibendrintą strategijos apibrėžimą:

***Strategija** - tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas bei jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus.*

Paprastai organizacija turi vieną bendrą korporacinę strategiją, jungiančią kelias žemesnio lygio strategijas. Žemesnio lygio strategija yra kaip priemonė aukštesnio lygio strategijos siekimui.

R. Jucevičius knygoje „Strateginis organizacijų vystymas“ (1998) nurodo, jog verslo organizacijose gali būti net **penkių hierarchinių lygių strategijos**:

- integracijos strategija,
- korporacinė strategija,
- verslo vieneto,
- funkcinė,
- operacinė.

Taigi, tuo pat metu organizacija gali turėti ne vieną, bet kelias strategijas, tačiau bendra strategija yra tik viena.

Vadybinėje praktikoje apsiribojama 3 lygiais:

- bendraja įmonės (korporacijos) strategija;
- verslo vieneto strategija;
- funkcinės strategijos.

Svarbiausias yra korporacijos strateginis lygis, kuris traktuojamas kaip bendrosios įmonės strategijos, didžioji strategija.

Verslo vieneto strategijos paskirtis – įgyti konkurencinį pranašumą konkrečioje veikloje. Žinoma gali būti keliami ir kiti tikslai, kad būtų su konkurenciniu pranašumu. Todėl į verslo vieneto strategiją galima žiūrėti kaip į konkurencinio pranašumo strategiją.

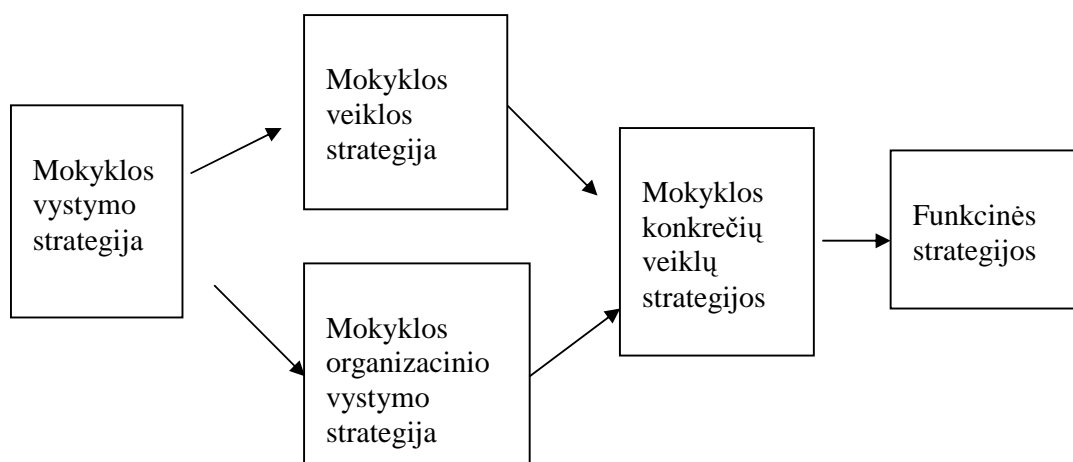
Pagrindiniai verslo vieneto strategijos klausimai yra:

- § kaip sėkmingai konkuruoti ir kaip to konkurencinio pranašumo siekti;
- § kuriuos pagrindinius tikslus ir uždavinius kelti organizacijų konkrečioms veikloms;
- § kaip sugebėti reaguoti į aplinkos pasikeitimus;
- § kokių veiksmų reikia imtis dėl nepalankių sąlygų ar nepalankių strategijų korporacijos lygyje.

Kuriant šią strategiją, reikia gerai išanalizuoti išorinę, ypač konkurencinę, aplinką. Reikia nustatyti konkurencingumo šaltinius. Tada daromas konkurencinės strategijos parengimas (prekės ar paslaugos konkurencingumo), būtina parengti rinkos strategiją.

Funkcinės strategijos formuojamos siekiant palaikyti pagrindinę verslo vieneto strategiją.

Jucevičius ir kt. autoriai (2003) teigia, kad švietimo praktika ir mokslininkų pastebėjimai leidžia teigti, jog mokyklos taiko vieną arba kelias strategijas iš šių **strategijų tipų** (3 pav.)



3 pav. Mokyklos strategijų tipai

Mokyklos vystymo strategija - mokyklos esminė kokybinė kaita. Mokyklos vystymas reiškia veiklos tobulinimą ir organizacinio potencialo vystymą. Mokykla įgyja iki tol neturėtų naujų kokybių. Tai - ambicinga, aukščiausiojo lygmens bendroji organizacijos vystymo strategija.

Mokyklos vystymo strategija kuriama, remiantis dviem strategijomis:

○ **Mokyklos veiklos strategija.**

○ **Mokyklos organizacinio vystymo strategija.**

Šios strategijos remiasi dar dviem strategijų grupėmis: konkrečių veiklų ir funkcinė strategijomis.

Mokyklos veiklos strategija - tai strategija, sujungianti į visumą naujų konkrečių veiklų, veiklos vienetų stiprinimo strategijas ir šitaip leidžianti pasiekti mokyklos visuminės veiklos esminės naujos kokybės.

Jos **paskirtis** - efektyviai valdyti mokyklos veiklos vienetų portfelį. Mokyklos veiklos strategija, sujungus veiklos vienetų strategijas į visumą ir panaudojant atskirų veiklos vienetų strateginius pranašumus, sukuria bendrą mokyklos pranašumą prieš kitas mokyklas, suteikia jai stiprumą, netgi - unikalumą.

Mokyklos veiklos vienetų portfelį sudaro šios konkrečios veiklos: Edukacinė, Socialinė, Kultūrinė, Integracinė, Informacinė.

Mokyklos veiklos strategijos **apima**:

§ Naujų veiklos vienetų įsteigimą:

§ Esamų veiklos vienetų stiprinimą šiais būdais:

- Akcentavimas - išskyrimas, palankesnių sąlygų sudarymas (aprūpinimas materialiniais, finansiniais ištekliais).
- Tobulinimas - veiklos kokybės gerinimas, nesiekiant jos esminių pokyčių.
- Vystymas - esminių kokybinių pokyčių siekimas.

Mokyklos organizacinio vystymo strategija - tai mokyklos organizacinio potencialo (organizacijos kultūros, struktūros, valdymo sistemos) esminio vystymo siekis, numatant tam reikalingus išteklius bei veiklos būdus.

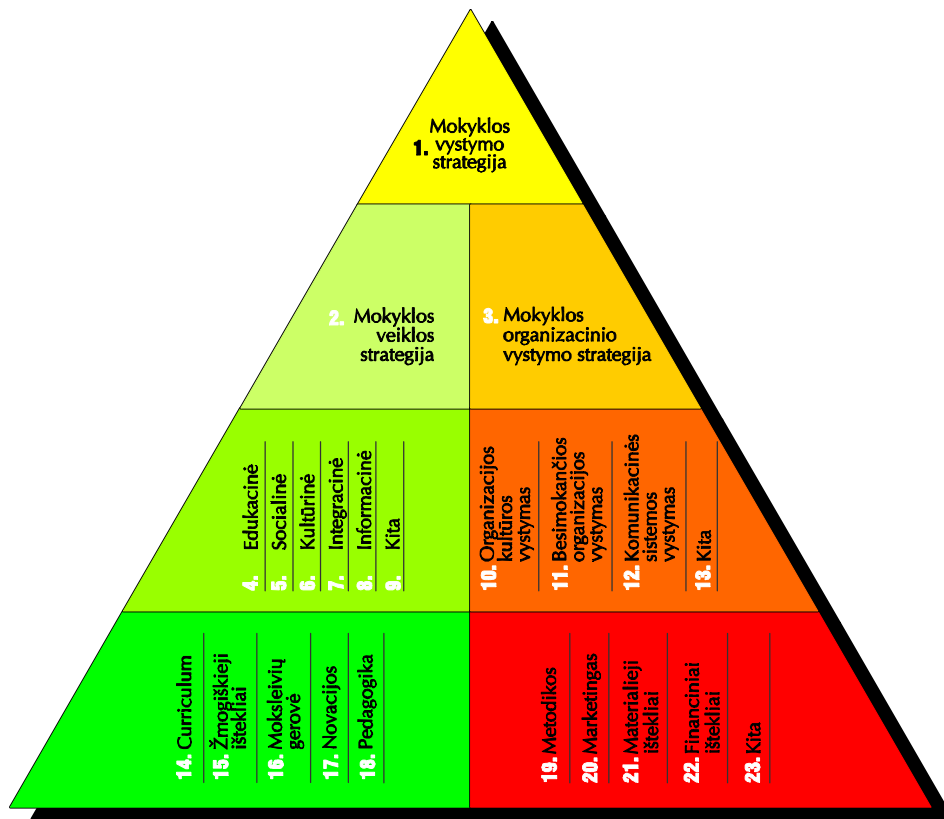
Išskiriamos konkrečios **organizacinio vystymo veiklos**: organizacijos kultūros vystymas, besimokančios organizacijos vystymas, komunikacinės sistemos vystymas.

Mokyklos organizacinio vystymo strategija kuriama tada, kai organizacinio vystymo potencialo vystymas tampa esminiu akcentu konkrečiame mokyklos gyvavimo etape.

Abi - Mokyklos veiklos ir Mokyklos organizacinio vystymo - strategijos gali būti kaip dalys visuminės Mokyklos vystymo strategijos ir kaip savarankiškos strategijos.

Mokyklos strategijų piramidė pavaizduota 4 paveiksle.

Siekiant palaikyti konkrečių veiklų strategijas, formuojamos funkcinų veiklų (funkcinės) strategijos. Funkcinė veikla, kaip ir bet kokia veikla, turinti baigtį, gali turėti savo veiklos sistemą – strategiją. Funkcinių veiklų strategijas svarbu turėti todėl, kad būtų galima funkcinės veiklas lengviau derinti tarpusavyje. Šios strategijos formavimui didelę įtaką turi asmenys, atsakingi už konkrečias veiklas. Funkcinė veikla sudaryta iš daugelio elementų, todėl svarbu, kad ji būtų nuosekli, tikslinga ir suderinta.



4 pav. Mokyklos strategijų piramidė

Šaltinis: Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė B., Cibulskas, G. (2003) Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas

B. Davies ir L. Ellison (1997) išskiria tris bazinius mokyklos veiklos elementus:

- a) curriculum ir jo tobulinimą (ugdymo planavimo),
- b) žmogiškuosius išteklius,
- c) moksleivių gerovę.

Jų manymu reikšmę strategijoje turi ir materialieji ištekliai, marketingas ir mokinių rotacija, vadybos struktūros ir požiūriai, finansiniai ištekliai. R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. knygoje „Mokyklos strategija“ (2003) siūlo dar vieną – *novacijų* funkcinę strategiją, atsižvelgdami į švietimo ir mokyklos poreikius kaitai.

Pasak autorių, kuriant *Mokyklos organizacinio vystymo strategiją*, į pirmą vietą iškyla ją remiančios funkcinės strategijos:

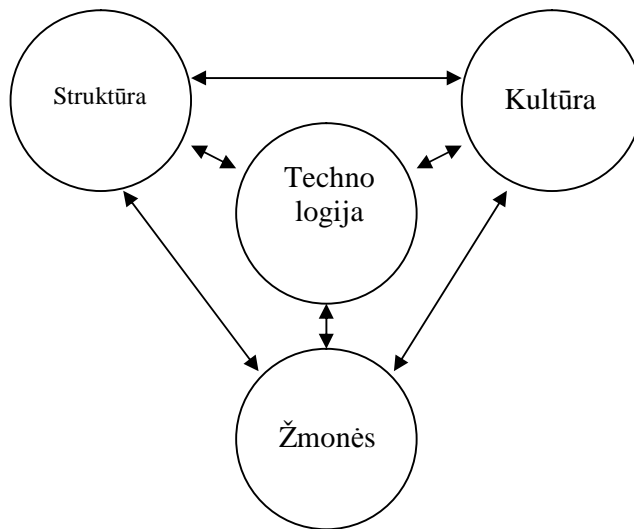
§ *žmogiškųjų išteklių;*

§ *inovacijų.*

O visos kitos tik paremia šias pagrindines funkcijas. Tačiau jos gali iškilti į pirmąją vietą šalia šių pagrindinių priklausomai nuo to, kokių konkrečių veiklų ir kokio pobūdžio strategijos yra kuriamos.

1.2.2. Švietimo institucijos (mokyklos) inovacijų strategijos formavimas

Vykstantys inovaciniai procesai organizacijoje gali apimti visus arba dalį jos komponentų (5 pav.). Nors ši schema sukurta pramonės ir verslo organizacijoms, lygiai taip pat ją galima pritaikyti ir švietimui (Everard ir Morris, 1997). Nes švietimo organizacijų technologija – tai ugdymo procesas, užimantis svarbiausią vietą kiekvienos ugdymo įstaigos veikloje (Želvys, 2003).



5 pav. Organizacijos komponentai

Strategijoje galima rasti atsakymus į klausimus: Kaip patenkinti savo ir vartotojų poreikius? Kaip reaguoti į besikeičiančias aplinkos sąlygas? Kaip geriau koncentruotis į naujas galimybes? Kaip išvengti kylančių pavojų? Kaip pasiekti numatytus tikslus?

Stanton, Etzel, Walker teigia, kad *inovacijų strategijos uždavinys* – identifikuoti strateginį naujo produkto vaidmenį, kurį jis atliks siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Vileikienė ir Vijeikis, 2000).

Inovacinių procesų esmę atspindi inovacijos – naujovių formavimas ir įgyvendinimas, procesas, derinantis kūrybiškumą, technologiją, naujo produkto rinkodarą.

Švietimo mokslinėje literatūroje minimi tokie terminai kaip „kaita“, „pokyčiai“, „inovacija“. Daugelis autorių įvairiai nusako šias sąvokas.

Terminas kaita susijęs su žodžiais „naujovė“ ir „raida“. Todėl autoriai Everard ir Morris (1997) dėl praktinių sumetimų semantinių šių žodžių skirtumų nepaiso. Karsten ir Majoor, minimi Želvio knygoje „Švietimo vadyba ir kaita“ (1999, 68 p.), bando nustatyti santykį tarp sąvokų „kaita“ ir „inovacija“. Jų nuomone, pokyčiai vyksta kasdien, pamažu, o pokyčius galima vadinti inovacijomis tada, kai jie inicijuojami mikrolygmeniu, kurių tikslas – patobulinti tam tikrus švietimo aspektus. Toje pat knygoje minima Pastuovic mano, kad inovacijos ir pokyčiai nekeičia švietimo sistemos, o padaro ją tik veiksmingesnę. Robbins (2003) aprašo planingus pokyčius ir jų tikslus, tokius kaip: pagerinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei pakeisti darbuotojų elgseną. Autorius teigia, kad reaguojant į aplinkos permainas, planingo pokyčio pavyzdys būtų inovacijų skatinimas, įgaliojimų suteikimas darbuotojams, darbo komandų kūrimas. Marklund (1972) teigia, kad švietime terminas „inovacija“ dažnai vartojamas kaip „kaitos“ sinonimas. Tačiau jos manymu, ne visada kaita yra tas pats kas inovacija, nes kaita savaime nėra nei pažangi, nei novatoriška. Kaita – tai tiesiog perėjimas iš vienos būsenos į kitą (Ellstrom, 1984), tuo tarpu inovacija reiškia tam tikros srities tobulinimą. Želvys, apibendrinamas minėtų autorių apibrėžimus (1999), kaitą vadina natūraliu nuolat vykstančiu procesu, o inovaciją – planuojamu ir valdomu procesu. Jis šias sąvokas vadina artimomis, bet ne tapačiomis. „Inovacija – bandymas veikti kaitą makrolygiu. Inovacija susijusi su konkrečių švietimo aspektų tobulinimu“ (Želvys, 1999).

Planinga kaita mokyklos viduje – pedagogų tikslinga veikla, turint tikslą tobulinti savo darbą. Iš išorės ateinanti planinga kaita – inovacijos, tam tikros srities patobulinimai, diegiami mokyklose ir kuriuos inicijuoja aukštesnės švietimo grandys. Kaitos tipologija pagal Hopkins, Ainscow ir West (1994) pavaizduota 6 paveiksle.

	Vidinė kaita	Išorinė kaita
Planinga kaita	Tikslinga veikla	Inovacijos
Natūrali kaita	Asmenybės raida	Socialinė aplinka

6 pav. Kaitos tipologija

Šaltinis: Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.: garnelis

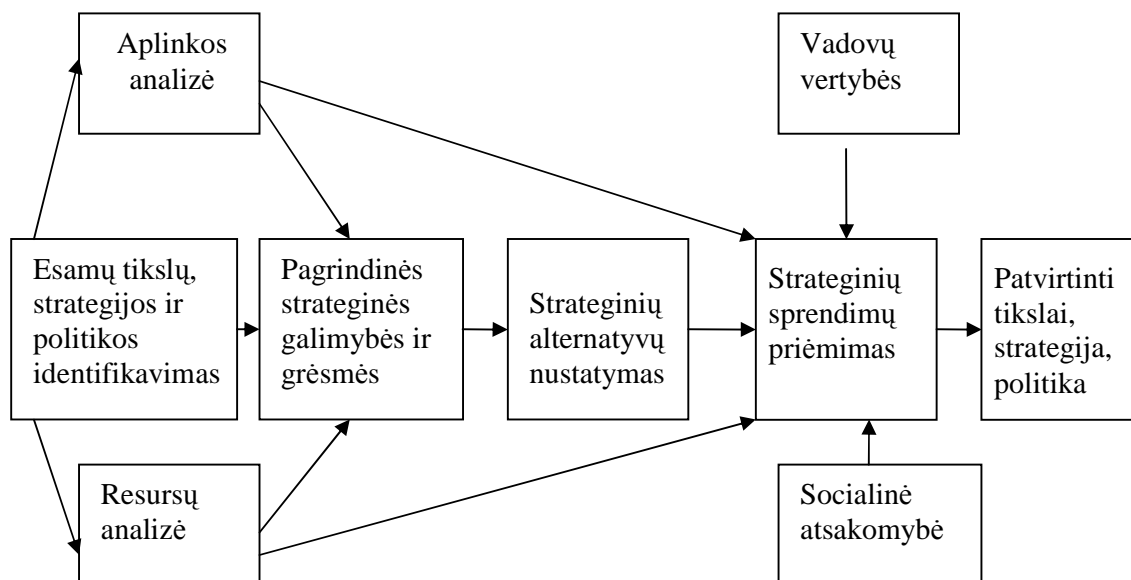
Švietimo sistemos, mokyklos paskirtis – realizuoti visuomenės atsinaujinimo idėją, paspartinti visuomenės raidą. Tam, kad būtų realizuota ši paskirtis, turi vykti nuolatinė švietimo/ugdymo kaita (Tumėnienė, V., Jankūnaitė, B. 2002).

Rinka – ta sritis, kurioje galima pasisemti naujų idėjų. Siekiant bendro tikslo – diegti inovacijas, būtina moderni švietimo sistema, konkurencinga aplinka, tinkamai paruošti žmonės

Hofel ir Schendel (1978) į strategijos formavimo procesą žiūri kaip į strateginių problemų sprendimo procesą. Jų manymu, strategijos formavimo procesas sudarytas iš septynių etapų:

- Strategijos identifikavimas, tai yra dabartinės strategijos ir jos komponentų nustatymas ir įvertinimas.
- Aplinkos analizė – organizacijos specifinės ir bendrosios aplinkos ir čia esančių galimybių bei pavojų nustatymas.
- Resursų tikslams pasiekti analizė ir įvertinimas.
- Vidinių organizacijos galimybių ir trūkumų analizė – organizacijos tikslų, resursų, aplinkos sąlygų atitikimas.
- Strateginių alternatyvų nustatymas.
- Strateginių alternatyvų įvertinimas- tikslų, resursų, galimybių ir aplinkos sąlygų atitikimas.
- Strategijos pasirinkimas.

Remiantis Hofel ir Schendel (1978) teorija, K. Andrews pavaizdavo tokį strategijos formavimo modelį (7 pav.)



7 pav. K. Andrews strategijos formavimo modelis

Generuojant ir įgyvendinant inovacijas, labai svarbu, kad žmonės teisingai suprastų kas tai yra ir ko iš jų reikalaujama. Kiekvienas inovacija priverčia keistis, įneša tam tikrą sumaištį ir pasipriešinimą tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų. Kas tai yra pokytis? Tai yra organizacijos, darbo grupės, santykių, asmenų ar savęs pačių judėjimas naujumo link.

Priežastys, skatinančios inovacijų organizacijoje diegimą:

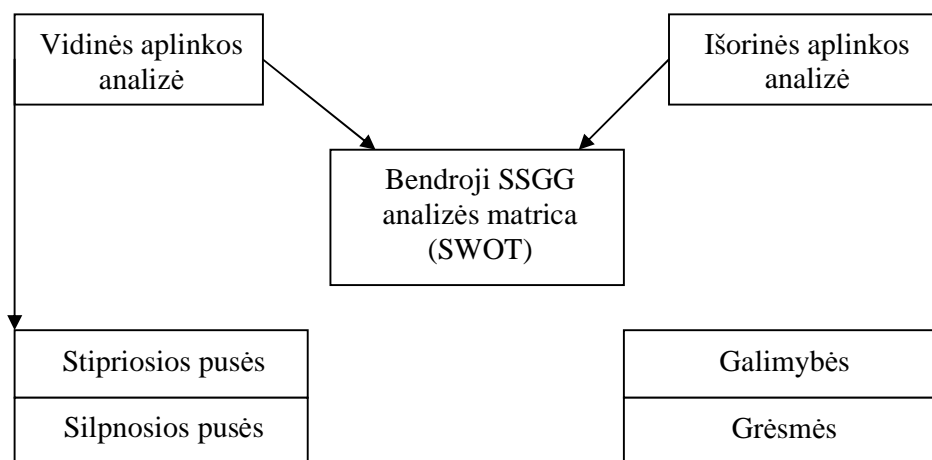
- Yra geresnės būklės vizija;
- Yra nepasitenkinimas dabartimi;
- Žmonės žino, kaip patobulinti savo veiklą;
- Paklausos pasikeitimas;
- Visuomeniniai pokyčiai;
- Konkurentų produktų, paslaugų pasiūla;
- Techninė pažanga;
- Produkto, paslaugos populiarumo sumažėjimas.

Organizacija, nusprendusi diegti inovacijas, turi atlikti tam tikrus parengiamuosius darbus.

1. *Esamų tikslų, strategijos ir politikos identifikavimas:*

- § Kur organizacija yra dabar – visų suinteresuotų pusių suvokimas;
- § Palyginti su trokštama būseną;
- § Loginis įvertinimo pagrindas;
- § Varančių ir stabdančių jėgų įvertinimas.

2. *Atliekama aplinkos analizė* (8 pav.).



8 pav. Aplinkos analizė

SWOT analizės tikslas - atsakyti į klausimą, kokia iš tikrųjų yra įstaigos veikla ir sąlygos šiai veiklai. O vietą geriausiai nusako jos pozicija konkurentų atžvilgiu. Konkurencinio pranašumo įgijimas, kitaip tariant, **konkurencinė strategija** - tai pagrindinė strategijos sudedamoji dalis.

Analizuojant išorinę aplinką, svarbu įvertinti strateginės veiklos zonos patrauklumą ir konkurencinį statusą.

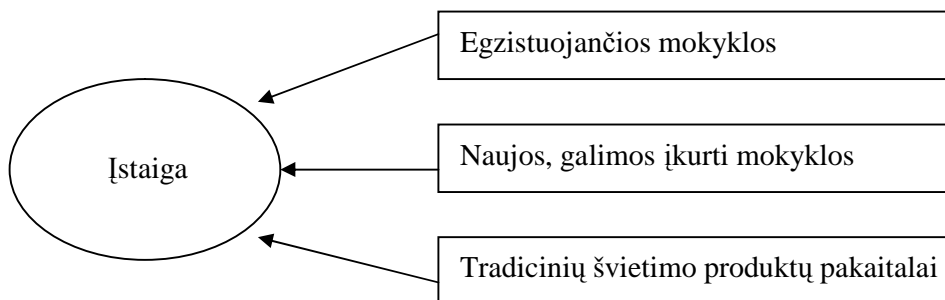
Išorinės aplinkos analizė - tai įstaigos situacija švietimo sistemoje.

Strateginės veiklos zonos patrauklumas:

- § Paklausos nustatymas;
- § Paklausos tendencijos pokyčių įvertinimas;
- § Rinkos augimo tendencijos poslinkiai ir pan.

Analizuojant mokyklos veiklos sąlygas reikėtų įvertinti įvairius ekonominius, politinius, sociokultūrinius veiksnius lokaliame lygmenyje: apskrities, rajono, savivaldybės.

Konkurencinės aplinkos įvertinimas pavaizduotas 9 paveiksle.



9 pav. Konkurencinė aplinka

Atkakliausia konkurencija vyksta tarp tas pačias paslaugas siūlančių, jau egzistuojančių mokyklų. Davies ir Ellison (1997) siūlo analizuoti panašias mokyklas ne tik lokaliuoje aplinkoje, bet ir regioninėje, nacionalinėje aplinkoje. Nors tokios mokyklos nėra tiesioginės konkurentės, bet iš jų galima pasisemti vertingos informacijos apie paslaugų teikimą, komunikavimą su visuomene. Jucevičius ir kt. autoriai (2003) siūlo atkreipti dėmesį į šiuos svarbesnius kriterijus: fizinės ribos (teritorija), švietimo paslaugų vartotojų grupės, jų norai.

Mokyklos *vidinės aplinkos analizės paskirtis* – išsiaiškinti vidinius išteklius, kuriais ji gali disponuoti. Ji padeda:

- § Ištirti realų įvaizdį
- § Nustatyti tėvų ir moksleivių požiūrį,
- § Įvertinti mokyklos vidinių įtakos grupių požiūrį į mokyklos kaitos tendencijas;
- § Ištirti augimo potencialą – galimybes pagerinti mokyklos teikiamas paslaugas;
- § Nustatyti materialiujų ir finansinių išteklių potencialą, ieškoti jų didinimo galimybių.

Diegiant inovacijas svarbu išanalizuoti, ar šiam procesui pakaks finansavimo. Jakutavičius (2004) išskiria 6 pagrindinius inovacijų finansavimo šaltinius:

- § Valstybės sektorius;
- § Asmeninės, draugų, šeimos santaupos;
- § Pirminis kapitalas;
- § Neformalus investuotojai;
- § Rizikos kapitalo fondai;
- § Komerciniai bankai arba privatūs investuotojai.

Švietimo įstaigose inovacijų finansavimo šaltiniai yra įvairūs struktūriniai fondai, valstybės sektorius.

3. Atrinkimas ir įvertinimas. Organizacijos vidiniai ir išoriniai šaltiniai suteikia informaciją apie būtinumą kurti naujus produktus, paslaugas. Idėjos pateikiamos, generuojamos, o vėliau atrenkamos ir įvertinamos.

Atrinkimo ir įvertinimo tikslas – išskirti tinkamus ir atmesti netinkamus pasiūlymus. Vertinant naujo produkto idėjas galima naudoti ir vidinį ir išorinį vertinimą (Vijeikienė, Vijeikis, 2000):

Vidinis vertinimas – organizacijos viduje įvertinamas siūlomo naujo produkto įvykdomumas ir kaip idėja atitinka pasirinktą strategiją.

Išorinis vertinimas – kaip naujas produktas atitinka vartotojų poreikius: kas jį vartos, kaip jis bus vartojamas.

Atliekant idėjų vertinimą turi būti atsakyta į tris klausimus:

- § Ar yra realus vartotojų poreikis produktui?
- § Ar organizacija turi galimybes vystyti produktą?
- § Ar yra pakankamas potencialas šiam produktui, kad būtų galima gauti pelną?

4. Strateginių alternatyvų nustatymas.

Naujo produkto, paslaugų strategijas galima suklasifikuoti į proaktyvias ir reaktyvias strategijas (Vijeikis, 2000):

Proaktyvios strategijos – tai strategijos, kurių pagalbanustatomi galimi išteklių, siekiant identifikuoti galimybes ir pasinaudoti jomis. Šios strategijos apima į ateitį orientuotus rinkos tyrimus, aplinkos analizę.

Reaktyvios strategijos – tai strategijos, turinčios gynybinį pobūdį, atsakant į konkurentų veiksmus. Organizacijos, besilaikančios tokios strategijos, kopijuoja konkurentų produktus, siekdamos išlaikyti savo poziciją rinkoje.

Jucevičius (2003) išskyrė šias *strategines alternatyvas*, transformuodamas jas mokykloms:

☞ Augimo strategija:

- § Vystymo – kokybiškai naujo būvio siekimas;
- § Plėtros – kiekybinis plėtimasis;
- § Tobulinimo – veiklos tobulinimas.

Augimo strategijas pasirenka mokyklos, kurios yra palankioje situacijoje.

☞ *Stabilizacijos strategija*. Šią strategiją renkasi mokyklos, įvykdžiusios esminius pakeitimus, bet norinčios sutvarkyti veiklas, struktūras, įtvirtinti pasiekimus.

☞ Išgyvenimo/išlikimo strategija:

- § Krizės valdymo,
- § Posūkio – naujai įvertinama ir performuojama įstaigos misija, išplečiant ją papildomomis veiklomis.

Šią strategiją renkasi mokyklos, kurioms gresia uždarymas, reorganizacija.

5. Strategijos įgyvendinimas:

- § Reikia įvertinti, kokios strategijos yra būtinos;
- § Detaliai suplanuoti;
- § Panaudoti inovacijų šalininkus, suburti kritinę masę;
- § Sukurti bendravimo strategiją ir procesą;
- § Gauti reikalingus išteklius;
- § Sukurti paramos sistemas;
- § Atremti pasipriešinimą, susikoncentruoti į naudą;
- § Nustatyti peržiūros gaires;
- § Atšildyti tradicijas, papročius, normas, pakeisti elgesį;

- § Vadovauti pavyzdžiais;
- § Įvertinti, kas pasiekta ir kaip tai buvo padaryta;
- § Stebėti, ar nėra naujų paskatų pokyčiams;
- § Pakartoti ciklą.

Apibendrinant galima pasakyti, kad kaitos procesas yra kultūra, kuriai esant organizacijoje nuolat generuojamos inovacinės idėjos ir paverčiamos realia gyvenimo veikla.

Kitaip tariant vadovybė jį inicijuoja, darbuotojai noriai tinkamai ir laiku atlieka užduotis bei tobulėja, gerinamas organizacijos klimatas, darbuotojai pastoviai informuojami apie vartotojų reakcijas bei esminius kompanijos reikalus (Vanagas, 2000).

Inovacijos novatoriškoje mokykloje kasdien apima įvairius mokyklos veiklos aspektus. R. Jucevičius (1998) inovacijoms priskiria nuolatinių tyrimų ir tobulinimų funkciją.

Kiekvienos mokyklos požiūris į kaitą kitoks. Naujoves reikia pritaikyti prie mokyklos situacijos (Stoll ir Fink, 1998).

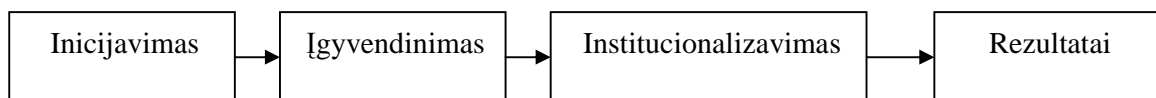
Kaip organizacija galėtų būti novatoriškesnė? Mokslininkai, studijuojantys novatoriškas organizacijas, susiduria su kai kuriomis tomis pačiomis savybėmis. Robbins (2003) šias savybes sugrupavo į tris kategorijas: struktūrines, kultūrines, žmonių išteklių. Šių savybių įdiegimas organizacijose sukuria novatorišką klimata.

Struktūriniai veiksniai – potencialus naujovių šaltinis. Robbins (2003) pastebėjo tokius struktūros ryšio su naujovėmis tyrimo faktus: organiškos struktūros teigiamai veikia naujoves, naujovės klesti ten, kur yra negausūs ištekliai, novatoriškų organizacijų padaliniai intensyviai komunikuoja vienas su kitu.

Becher ir Kogan (1980), analizuodami aukštąsias mokyklas, priėjo išvadą, kad svarbiausią vaidmenį kaitos procese gali suvaidinti ne sistemos, bet pagrindinių padalinių lygmuo. Kalbant apie kitas švietimo įstaigas, tai būtų atskiri švietimo įstaigos struktūros padaliniai. Čia inovacijos gali būti veiksmingiausios ir įvairiausios. Valdžia turi menkesnes galimybes ką nors keisti: keisti savo struktūrą, reorganizuoti, jungdama atskirus padalinius ar kurdama naujus. Bet ji negali priversti imtis esminių inovacijų padalinių viduje.

Želvytis knygoje „Švietimo vadyba ir kaita“ (1999) mini autorius (Peterson, Beer, Eisenstat ir kitus), priėjusius tokios pat išvados. Jie teigė, kad naujos struktūros nenulemia naujo elgesio. Kalbant apie mokyklas, tai daug efektyviau, kai mokytojai ir mokyklų vadovai bando dirbti naujoviškai, o po to įsitikina, kad mokyklos struktūra tam nepritaikyta ir turi būti pakeista. Priešingai, struktūriniai pokyčiai tik atitraukia dėmesį nuo aktualių pedagogų problemų. (Peterson, 1996)

Želvys (1999) aukščiau minėtoje knygoje pateikia Fullan, kuri rėmėsi Miles (1986) ir kitų autorių darbais, kaitos proceso schemą (10 pav.). Joje nurodomi pokyčių etapai. Šiuos etapus mini ir tokie autoriai, kaip Stoll ir Fink (1998)



10 pav. Kaitos proceso schema (Fullan, 1991)

Šaltinis: Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.: garnelis

Inovacijų diegimas pereina visus šiuos etapus. Inicijavimo fazėje priimami sprendimai dėl pokyčių, vyksta paruošiamasis darbas. Įgyvendinimo fazėje inovacijos išbandomos praktiškai, kartu sprendžiant iškilusias problemas ir dalinantis patirtimi.

Institucionalizavimo fazės metu sprendžiama dilema – ar naujovė bus atmesta, o galbūt savaime sunyks, ar taps įprastu dalyku. Stoll ir Fink (1998) sutinka su Fullan nuomone, kad to pasiekama diegiant naujoves klasės darbe, atliekant atitinkamus struktūrinius pokyčius, gaunant pagalbą, sulaukiant kolegų paramos, pasitelkiant vertinimo sistemą ir kt. Ir ketvirtoje fazėje – rezultatų – įvertinami ir apibendrinami kaitos rezultatai (Želvys, 1999)

Everard ir Morris (1997) išskiria konkrečių, dažniausiai dabartinėje mokykloje vykstančių inovacinės veiklos pavyzdžių:

- 1) mokyklų vietos savivaldos sukūrimas;
- 2) mokyklos vadybos ar vadovavimo jai tobulinimas
- 3) mokyklos mokymo tikslų formulavimas ir įgyvendinimas
- 4) dviejų mokyklų sujungimas
- 5) glaudesnių ryšių su bendruomene kūrimas
- 6) kompiuterių ir informacinės technologijos diegimas ir kt.

„Pokytis – tai kelionė, o ne projektas“ (Fullan, 1998). Knygoje „Pokyčių jėgos“ (1998) autorė pokyčius palygina su nesibaigiančiais pasiūlymais, atsirandančiais nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Paprastai mokyklos diegia daug įvairiausių naujovių ir strategijų. Perstruktūravimo reformos tokios daugialypės ir sudėtingos, kad negalima iš anksto žinoti, kokie bus konkrečių situacijų sprendimai. Mėginant derinti situacijos sudėtingumą su ne mažiau sudėtingais inovacijų diegimo planais, procesas tampa sunkiai valdomas, lėtas, o kartais ir neteisingas (Fullan, 1998).

Stoll ir Fink (1998) taip pat teigia, kad kaitos metu retai kad diegiama viena naujovė. Dažniausiai įgyvendinamos kelios idėjos ir veiklos rūšys. Jos taip pat daro išvadą, kad mokyklą negali ištisai diegti inovacijų, antraip ji išsikvėps. Kaitos procese turi būti ir sąstingio periodų. Norint užtikrinti mokyklos tobulėjimą, diegiant inovacijas, reikia užtikrinti ne vienos kitos naujovės diegimą, o pakeisti mokyklos kultūrą (Stoll ir Fink, 1998).

Mokyklose galima diegti visokias naujoves, jei tik jos yra apsirūpinusios tam būtinais įrankiais. Skirtingas mokyklų atskirose šalies dalyse pasirengimo įdiegti naujoves lygis yra svarbi reformos kliūtis (Rado, 2003)

Mokykla – atvira institucija, visuma, susieta vertybė, veikianti visuomenėje, kuri nebėra vien tik lojali, bet ir atvira pasauliui, pavyzdžiui, diegiant užsienio šalių inovacijas į kitos šalies institucijas. Tačiau, pasak Bitino (1996), prieš diegiant inovacijas ypač į kitos šalies švietimo sistemą, būtinas jų įvertinimas, lyginimas tų šalių sociokultūriniame kontekste.

Šiais laikais švietimo sistemai keliama vis daugiau reikalavimų. Maža to, dauguma pedagogų mano, jog reikalingos gausios naujovės (ypač trečiame ir ketvirtame mokyklos strategijų piramidės lygmeny. 8 pav.). Tačiau jas diegiant nepasiekiami esmingesnių mąstymo ir įgūdžių pokyčių, nes jos yra pakankamai ribotos. Bet kaip teigė Fullan (1998), „svarbiausia valstybinio švietimo problema yra ne priešinimasis pokyčiams, bet pernelyg daug naujovių, kurios nekritiškai ir paviršutiniškai (prievarata ar savanoriškai) diegiamos“.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas inovaciniame procese

Nauji produktai yra šviežias kraujas kiekvienai organizacijai. Vadovybė atlieka labai svarbų vaidmenį inovaciniame procese, ypač pradiniam etape. Jei jų požiūris į kaitą neigiamas, nei mokytojų iniciatyvos, nei centrinės valdžios nurodymai iš viršaus nebus veiksmingi. Išorinė pagalba taip pat būtina, nes be jokios paramos iš šalies naujovės užgęsta. Kiekviena darbuotojų grupė turi veikti gerai suplanuotoje veikloje, o jų vaidmenys turi būti aiškiai apibrėžti ir naudingi (Vileikienė, B., Vijeikis, J., 2000). Mokykla, kaip ir bet kuri kita organizacija, siekdama ilgalaikės sėkmės, turi susiformuoti savo pagrindines vertybes, kuriomis būtų grindžiama visa jos veikla bei strategijos. Reikia kurti tokią organizaciją, kurioje žmonės matytų tikėjimo darbu prasmę, su kuria jie save identifikuotų, kuriai jie norėtų priklausyti (Jucevičius, 2003). Jis išskiria tris svarbias sąlygas: 1) individo asmeninio reikšmingumo pripažinimas; 2) darbuotojų kompetencijos ugdymas; 3) darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas. Jucevičius (1998) taip pat išskyrė sėkmingo inovacijų realizavimo veiksnius: pasikeitimų motyvacija, naujos vizijos suformavimas, proceso dalyvių palaikymas, tinkamas proceso valdymas, aprūpinimas resursais.

1.3.1. Darbuotojų įtraukimo svarba, įgyvendinant inovacijas organizacijoje

Inovacijų įdiegimo esmė – nuolatos gerinti organizacijos procesų kokybę, pritaikant darbuotojų idėjas ir pasiūlymus, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Toks poreikis gali kilti pačios mokyklos ir švietimo sistemos viduje arba išorėje (Everard ir Morris, 1997).

Nė vienas svarbesnis pokytis viršutinėje švietimo grandyje neaplenkia ir apatinės grandies – mokyklos (Želvys, 1999). Autorius teigia kad, norėdama ir toliau sėkmingai atlikti socializacijos funkciją, mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi ją supanti aplinka.

Profesoriaus Želvio knygoje „Švietimo vadyba ir kaita“ (1999) minimi pagrindiniai švietimo kaitos teoretiko Fullan kaitos principai, padedantys suprasti švietimo kaitos dėsningumus. Galima paminėti kelis iš jų:

- 1) Inovacijų diegimo procese turi dalyvauti visi;
- 2) Vizija ir strateginis planavimas neturi būti pernelyg ankstyvi;
- 3) Individualizmas ir kolektyvizmas yra vienodai svarbūs;
- 4) Ryšiai su aplinka turi lemiamą reikšmę ir kt.

Visa organizacijos veikla koncentruojama į vartotojų patenkinimą ir turi būti išmatuojama. Kokybės užtikrinimas, inovacijų diegimas yra procesų ir pokyčių organizacijoje etapai. Įgyvendinant organizacijos nuolatinį mokymąsi, siekiama veiklos kokybės ir rezultatų gerinimo.

Kadangi organizacijos sėkmė ir nesėkmė iš esmės priklauso nuo to, ką padaro ar ko nepadaro jos darbuotojai, vykdant anksčiau minėtus planingus pokyčius reikia pakeisti ir organizacijoje dirbančių žmonių bei grupių elgseną (Robbins, 2003). Bet kaita yra asmeninis patyrimas. Žmonės turi suvokti jos būtinybę, išsiaiškinti reikšmę. O tai pavyksta dirbant praktinį darbą (Stoll ir Fink, 1998). Jų manymu, mokytojų elgsenys dažnai kinta anksčiau negu įsitikinimai.

Norint pasiekti gerų rezultatų ir tobulinti veiklą reikia, kad būtų leista reikštis visų darbuotojų kūrybiniai energijai. Į inovacijų diegimo procesą turi būti įtraukti visi iki vieno organizacijos darbuotojai. Pokyčių įgyvendinime turi dalyvauti kiek vienas organizacijoje dirbantis asmuo. „Esminių pokyčių galima pasiekti tik tada, kai visi pedagogai imsis veiksmų savo darbinei aplinkai keisti“ (Želvys, 1999). Tik neefektyviose, neturiniuose vizijos mokyklose ne tik kad negalvojama apie išlikimą, bet jų mokytojai apskritai nedaug prie ko prisideda (Rosenholtz, 1989). Darbuotojai turi išmokti patys spręsti problemas ir nutarti. Kitaip jų talentas nebus iki galo panaudojamas. Mokymas turi parengti darbuotojus spręsti problemas ir išugdyti žmonių bendravimo įgūdžių. „Ginčai ir nesutarimai yra neišvengiami ir svarbūs. Tik taip bus pasinerta į procesą. O jei viskas vyksta labai sklandžiai, panašu, kad apskritai nelabai kas daroma“ - cituoja Stoll ir Fink (1998) autorius Hubertan ir Miles.

Kultūra turi skatinti kurti kiek galima daugiau idėjų. Organizacijoje visi darbuotojai turi turėti noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie organizacijos veiklos tobulinimo. Dalyvaujantys priimant sprendimus žmonės paprastai labiau suinteresuoti galutiniu rezultatu nei nedalyvaujantys. Sunku priešintis pokyčių sprendimui, kurį priimant jie patys ir dalyvavo (Robbins, 2003). Todėl mokslininkas siūlo, prieš vykdant planuotus pokyčius, inovacijas, jiems besipriešinančius pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo procese, taip sustiprinant jų įsipareigojimą organizacijai ir sumažinant pasipriešinimą.

Ieškodami savo darbo ir jo rezultatų pagerinimo galimybių ir to nuolatos siekdami, jie kartu tobulėja patys, atskleisdami ir realizuodami savo gabumus, potencialias galimybes ir tobulindami savo sugebėjimus. Tokiu būdu išryškėja saviraiškos ir kūrybos motyvai, o tai yra kuriamosios veiklos ir pažangos pagrindas (Bučiūnienė, Tiknevičius, 1997).

Inovacinė veikla, procesai organizacijoje be visuotinio dalyvavimo neįmanomas. Reikėtų didžiausią dėmesį skirti tęstiniam darbuotojų įtraukimui į vykstančias permainas, komandinį darbą ir geresnę rezultatų kokybę, pasireiškiant visuotiniam dalyvavimui ir specialių metodų aktyviam mokymui.

Visuotinis dalyvavimas yra pagrįstas idėja, kad darbuotojai patys atsakingi už savo veiksmus ir gali dalyvauti organizacijos veikloje. Tam, kad darbuotojai dalyvautų organizacijos veikloje visuose lygiuose, jiems reikalingi sugebėjimai, informacija, žinios ir atitinkami atlyginimai (Lawler, 1986).

Demingas (1986) teigia, kad organizacijos tobulinimo filosofija ir metodai negali būti sėkmingai įgyvendinami be darbuotojų įtraukimo.

Darbuotojų dalyvavimas ir įtraukimas pasiekiamas vadovų sutikimu ir įtraukiami visi organizacijos darbuotojai nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų. Remiantis Chapman (1994), svarbu pasirūpinti, kad būtų atlikti tokie veiksmai:

- Visų darbuotojų supažindinimas su visuotinio dalyvavimo privalumais.
- Informacijos apie finansinius ir vykdymo rodiklius suteikimas.
- Konsultacijų suteikimas.
- Darbo paskirstymas organizacijoje.

Įtraukti žmones į organizacijos vystymo procesą ypatingai svarbu. Visuotinio dalyvavimo privalumai yra šie:

- Galimybė žinoti šalia dirbančio asmens atlikto darbo rezultatus;
- Užkertamas kelias klaidoms;
- Visi darbuotojai gali dalyvauti priimant sprendimus.

Personalo įtraukimas būtina sąlyga įgyvendinant inovacijas organizacijoje. Valdymas dalyvaujant visiems darbuotojams skatina inovacinį procesą perduodant žinias, atsakomybę ir

informaciją į žemiausius organizacijos struktūros lygius. Darbuotojai skatinami spręsti problemas pagal organizacijos nuorodas. Kai darbuotojai įtraukiami į pokyčius ir problemų sprendimą, jų bendros žinios apie organizaciją padidėja. Darbuotojai padeda vadovybei savo patyrimu tam tikrose problemų sprendimo situacijose. Orientacija į žmones visuomet siejama su pasitikėjimu. Darbuotojų įtraukimo programos suteikia darbuotojams galimybę dalyvauti valdyme kartu su vadovybe. Žmonėms suteikiama galimybė mokytis. Darbuotojai, dalyvaudami organizacijos valdyme, gali pakeisti savo darbo sąlygas, paveikti kitų darbuotojų darbo rezultatus, rasti geresnius būdus, kaip patenkinti savo ir kitų darbuotojų poreikius bei lūkesčius. Jų dalyvavimas paremtas savanoriškumo principu, bendradarbiaujantis ir negąsdinantis, tačiau kartu ir objektyvus, sumažinantis įtempimą, dinaminis, lankstus ir suteikiantis dideles galimybes kūrybiškumui.

Analizuodamas Japonijos organizacijų plėtrą, Y. Kondo (1996) teigia, kad visuotinis darbuotojų dalyvavimas duoda organizacijai naudą šiais aspektais:

- Sukuriamas atsakomybės darbui jausmas;
- Komandoje pagerinama komunikacija ir žmogiški santykiai;
- Panaudojami komandos narių užslėpti talentai ir savybės;
- Pasiremiama komandos narių iniciatyva ir savarankiškumu;
- Neaiškūs tikslai išaiškinami, pakeičiant juos konkrečiais apibendrintais tikslais;
- Kiekvieno komandos nario saviraiška neribojama, siekiant bendrų komandos tikslų;
- Pasiekiamas visų komandos narių bendradarbiavimas.

Aiškus darbo tikslų nusakymas ir laisvės suteikimas renkantis priemones bei metodus tikslams įgyvendinti, stiprina darbuotojų atsakomybės darbui jausmą. Patenkinus šias sąlygas, personalas rodys iniciatyvą ir apskritai bus nusiteikęs teigiamai.

Įgyvendinti inovacijas geriau sekasi toms mokykloms, kurios negaili laiko ir į šį procesą įtraukia visą personalą. Stoll ir Fink (1998) teigia, kad bendradarbiavimo kultūra glaudžiai siejasi su mokyklos tobulinimu. Efektyviai dirbantys vadovai įtraukia mokytojus į vykstantį procesą, suteikia galių ir taip sukuria galimybę jiems patiems imtis vadovavimo.

Fullan ir kt., tyrinėdami Šiaurės Amerikos mokyklas, aptiko panašių dalykų. Mokykloms, kurioms gerai sekasi diegti naujoves, būdinga atvira komunikacija, gana tobuli bendravimo įgūdžiai, noras bendradarbiauti, palaikantis administravimas, geras sutarimas dėl mokymo ir auklėjimo tikslų bei ankstesnė sėkmingos kaitos patirtis (Everard ir Morris, 1997).

Želvys (1999) išvelgia ir kitą kraštutinumą. Mokytojas darbe yra tarsi izoliuotas. Dėl to ieškojimų ir inovacijų procesas labai ribotas; mokytojai retai keičiasi naujomis idėjomis ir daugiausia remiasi savo patirtimi. Jo nuomone, kad pokyčiai vyktų norima linkme, būtina ugdyti pedagogų sugebėjimą savarankiškai mąstyti ir dirbti, ir kartu sutelktai siekti bendrų tikslų.

1.3.2. Darbuotojų tobulėjimo skatinimas

Šiandien tapo būdinga Vakarų šalyse žmogų vertinti kaip pagrindinį darbo našumo, gamybos efektyvumo šaltinį, jo lemiantį veiksni (ne gamybos priemones, ne techniką ir technologiją, o žmogų). Požiūris į žmogų, kaip į pagrindinį darbo našumo, gamybos efektyvumo veiksni – tai vientisa personalo organizavimo koncepcija.

Žmogiškųjų išteklių ugdymas yra vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, atsižvelgus į jos ir darbuotojų tikslus. Darbuotojai turi būti ugdomi kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas. Be tokio operatyvinio ugdymo joks centralizuotas kvalifikacijos kėlimas nebus pakankamai veiksmingas.

Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas yra kiekviena pastanga tobulinti esamus ar būsimus sugebėjimus, tai yra didinant savo galimybes dirbti tam tikrą darbą. Visa tai pasiekama keičiant darbuotojų požiūrį, tobulinant turimus įgūdžius ir padedant įgyti reikiamų žinių.

Organizacijoje, kuri sugeba nuolat adaptuotis ir keistis, priešinimasis pokyčiams yra mažesnis (Robbins, 2003). Žmonės atsikrato seno mąstymo, išmoksta būti atviri vienas su kitu, supranta, kaip veikia jų organizacija, sukuria planą arba viziją, su kuria gali sutikti ir dirba išvien, kad įgyvendintų šią viziją.

Fullan (1982) pritaria tiems švietimo vadovams, kurie planuoja plėtoti ne tik su pokyčiais siejamą organizaciją, bet kartu skatina personalo arba profesinį tobulėjimą. Jis teigia, kad veiksminga kaita švietime negali vykti negerinant visų su mokytojų darbu susijusių dalykų. Pokyčiai neturėtų apsunkinti mokytojų problemų.

Tobulėjimas yra kitimas. Mokykloje vykstantys inovaciniai procesai priklauso nuo mokytojų minčių ir veiksmų. Mokytojų augimas yra esminė mokyklos tobulėjimo sąlyga (Stoll ir Fink, 1998). Jei mokytojai tobulina visą mokyklą, galima kalbėti apie jų augimą plačiausia prasme. Jie tampa besimokančios organizacijos ir bendruomenės dalimi.

Pastaruoju metu vis didesnę reikšmę užima darbuotojų mokymas ir nuolatinis tobulėjimas, kurio dėka organizacija gali prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Mokymas ir tobulėjimas pagerina darbuotojų sugebėjimus ir jų įsipareigojimą organizacijai, o tai yra labai svarbu norint gaminti aukštos kokybės prekes ar teikti paslaugas.

Mokymosi ir tobulėjimo procese vienodai dalyvauja abi suinteresuotos šalys – darbuotojas ir darbdavys. Darbdavys orientuojasi į tai, kad darbuotojo profesinis pasirėngimas ir sugebėjimas maksimaliai atitiktų atliekamo darbo turinį bei šio turinio pokyčius. Bendras darbas

– tai vienas iš mokymosi šaltinių. Bendradarbiavimo kultūra individualų mokymąsi paverčia kolektyviniu procesu (Želvys, 1999)

Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas turi būti suvokiamas plačiau nei darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ar naujų žinių įsigijimas. Tai turėtų būti viena iš strateginių organizacijos nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai ugdomi adekvačiai organizacijos tikslams, kai kiek įmanoma plačiau atskleidžiami individualūs jų sugebėjimai ir potencialios galimybės, panaudojant tam maksimalias galimas investicijas. Apibendrinant galima pasakyti, kad dirbantys konkretų darbą darbuotojai, turi turėti šiam darbui reikalingų žinių ir sugebėjimų, taip pat pakankamai motyvacijos juos iki galo panaudoti. Kita vertus, būtina sudaryti sąlygas kiekvienam darbuotojui realizuoti savo galimybes ir polinkius, sukurti sąlygas profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, stimuliuoti tobulėjimo poreikius. Taip pat svarbu sukurti pagrįstą poreikių ir gabumų išaiškinimo sistemą, didinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, gerinti įmonės įvaizdį ir konkurentabilumą (Sakalas, 1996).

Vadovo vaidmuo skatinant ir stiprinant augimo kultūrą yra lemiamas. Juk jam reikia įtikinti savo organizacijos darbuotojus, kad nuolatiniai pokyčiai neišvengiami, ir padrašinti juos mokytis. Mokymasis – tai nuolatinė savo darbo refleksija, bendros vizijos plėtojimas, mokykloje atliekami tyrimai ir visa kita veikla, prisidedanti prie naujų žinių sukūrimo (Želvys, 2003)

Apibendrinant galima pasakyti, kad organizacija užsiimanti darbuotojų mokymu ir tobulėjimu, privalo ir pati nuolat tobulėti.

Žmogiškųjų išteklių vadyba inovacijų strategijoje apima :

- Reliatyviai fiksuoti ir aiškūs darbo aprašymai;
- Aukštas darbuotojų dalyvavimo laipsnis darbinėje veikloje ir priimant sprendimus;
- Individualių ir grupinių (trumpalaikių ir orientuotų į rezultatus) kriterijų mišinys;
- Darbuotojų sveikatingumas ir saugumo garantijos;
- Platus darbuotojų mokymas (Vanagas ir kt., 2000).

Pagrindiniai darbuotojų norą mokytis slopinantys veiksniai:

- Pokyčių baimė;
- Darbuotojų pasitikėjimo savimi stoka;
- Per didelis darbo krūvis, laiko trūkumas;
- Nepakankami ištekliai mokymui;
- Neigiamas arba abejingas aukščiausių vadovų požiūris į mokymą;
- Vadovų baimė prarasti savo darbo vietą, kai į ją ims pretenduoti vystymo pagalba aukštesnėms pareigoms parengtas darbuotojas (Sakalas, 1996).

Pagrindiniai veiksniai, skatinantys darbuotojus nuolatos mokytis:

- Organizacijos „investavimo į žmones“ filosofija;
- Aukščiausio lygio vadovų parama;
- Tinkama personalo politika;
- Darbuotojų pasitikėjimas savimi ir savo sugebėjimais tobulėti, didėjantis įsipareigojimas organizacijai.

Organizacija negali išgyventi be nuolat tobulėjančių darbuotojų. Todėl žmoginiai ištekliai, remiantis šia teorija, organizacijose turi vaidinti strateginį vaidmenį. Daugelyje Japonijos ir JAV kompanijų reikalingų žinių plėtra tapo svarbiausiu jų tikslu. Šioje aplinkoje darbuotojai privalo suprati vartotojų poreikių patenkinimo priežastis, siekti aukštesnės kvalifikacijos ir atsakomybės, jausti, kad jie keičia įmonę.

Mokymo procesas apibūdinamas kaip tobulėjimas, kurio elementai yra šie: kokybės politika – mokymas – atsakomybės paskirstymas – tikslų nustatymas – besimokančios organizacijos sukūrimas – kokybės mokymo reikmių nustatymas – programų ir medžiagos paruošimas – įgyvendinimas ir priežiūra – rezultatų įvertinimas – efektyvumo patikrinimas – mokymas.

Galima būtų pažymėti vieną, kad be teigiamo požiūrio į darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą visuose valdymo lygiuose nebus galima sukurti veiksmingos sistemos. Kad tai pasiekti būtina vidinė darbuotojų motyvacija. Taigi visų pirma mokymasis ir tobulėjimas yra vadovų, o paskui darbuotojų uždavinys.

1.3.3. Skatinimo sistemų taikymas, įtraukiant darbuotojus į inovacinius procesus

Norint, kad darbuotojai aktyviai įsitrauktų į inovacinę veiklą, būtina sukurti skatinimo sistemą įmonėje.

Kiekvieno asmens tapatumas, vientisumas ir laisvė turi būti gerbiami, o darbas, kiek tai įmanoma, organizuojamas tam tikslui. Todėl reikia organizacijoje sutelkti dėmesį į atpildą, kad kiekvieno darbas būtų įvertintas (Everard ir Morris, 1997).

Vienas iš skatinimo pavyzdžių – apdovanojimas už pateiktus pasiūlymus kaip pagerinti savo ar kito darbuotojo atliekamą darbą. Pagrindinis skatinimo tikslas glaudžiai susieti darbuotojų atlyginimus su jų pasiekimais, tačiau organizacijos nori pasiekimų be pernelyg didelių išlaidų. Laimei, pinigai nėra vienintelis būdas skatinti darbuotojus aktyviai veikti (D.Wellmanas, 1996).

Apdovanojimai yra galinga jėga, formuojanti elgesį. Robbins (2003) mano, kad vadovai darbuotojams turėtų pateikti patrauklius paskatinimus, jei jie palankiai priėmė pokyčius. Šie

paskatinimai gali būti pagyrimas ir pripažinimas, padidintas atlyginimas, paaukštinimas pareigose.

Skatindama darbuotojus įsitraukti į nuolatinio tobulinimo veiklą, organizacija padės patiems darbuotojams optimizuoti darbo sąlygas, gerinti produktų kokybę, tobulėti intelektualiniu požiūriu (Vanagas ir kt., 2000).

Kita svarbi pasitenkinimą lemianti aplinkybė – **pripažinimas**. Vadovai turi laiku padėkoti savo pavaldiniams už gerą darbo atlikimą, už pasiūlymų teikimą kaip pagerinti atliekamo darbo kokybę ir skatinti dirbti taip toliau. Norėdami, kad į nuolatinio tobulinimo veiklą įsitrauktų visi iki vieno darbuotojai, vadovai privalo įsipareigoti skatinti darbuotojus, pripažindami jų pastangas ir pasiekimus, tuo pačiu leisti darbuotojams klysti ir mokytis iš klaidų. Skatinant darbuotojų įsitraukimą į nuolatinio tobulinimo veiklą, galima pritaikyti pripažinimo (moralinio poveikio) pavyzdžius.

Pripažinimo (moralinio poveikio) formų pavyzdžiai :

- § **Posėdžiai.** Posėdžiuose bendradarbiams išaiškinama nusipelnusių darbuotojų pasižymėjimo esmė, išryškinami gerieji jų darbinės veiklos bruožai.
- § **Komandiruotės.** Geriausi darbuotojai, aktyviai dalyvaujantys nuolatinio tobulinimo procese, komandiruojami į kitas organizacijas susipažinti su jų veikla ir pasiekimais.
- § **Vertingos dovanos.**
- § **Vieši pagyrimai.** Vadovai viešai padėkoja, pagiria atskirus darbuotojus už aktyvią veiklą nuolatinio tobulinimo procese.
- § **Straipsniai vietiniame laikraštyje.** Nusipelnusių darbuotojų veikla nuolatinio tobulinimo procese, aprašoma vietiniame laikraštyje.
- § **Nuolatiniai pavaldinių darbo vertinimai.** Apibendrinami veiklos rezultatai, išryškinami kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatai.

Organizacijoje labai svarbu, kad darbuotojai noriai dalyvautų inovaciniame, kaitos procese, padėtų spręsti problemas, o ne būtų pasyvūs stebėtojai, kurie tik laukia darbo dienos pabaigos. Kiekviena organizacija privalo pati nuspręsti kokią motyvavimo sistemą jai naudoti.

Grant'as (1992) siūlo keletą pasiūlymų skatinimo ir pripažinimo programų valdymui:

- Susieti atlyginimus su poreikiais. Atlyginimai turėtų būti pritaikyti, jei įmanoma,
- kiekvienam darbuotojui pagal atliekamo darbo kokybę.
- Pabrėžti atlyginimo vertę. Darbuotojai turi rodyti iniciatyvą ir tobulėjimą tuo metu, kai jis yra suteikiamas.
- Įteikti apdovanojimus viešai .

II. DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO Į JŲ DALYVAVIMO, ĮGYVENDINANT INOVACIJAS, SVARBĄ TYRIMAS

2.1. Vaikų reabilitacijos centro – mokyklos „Bitutė“ aprašymas

1984 m. gruodžio 01d. buvo įkurta bendros paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaiga - vaikų lopšelis - darželis “Bitutė”. Joje buvo ugdomi sveiki vaikai.

Prasidėjus atgimimui, buvo atkreiptas dėmesys į vaikus su negale ir jų ugdymą. Tenkinant šį poreikį, įstaiga pirmoji rajone pradėjo dirbti su vaikais, turinčiais negalę. 1990 m. rugsėjo 01d. buvo atidarytos savaitinės, specialios grupės vaikams, turintiems judesio ir padėties, kalbos ir komunikacijų sutrikimus, speciali savaitinė grupė vaikams, turintiems protinę negalę.

1993 m. vaikų lopšelis - darželis “Bitutė” reorganizuotas į specialiosios reabilitacinės paskirties ikimokyklinio ir pradinio ugdymo įstaigą. Jai suteiktas Jonavos vaikų reabilitacijos centro - mokyklos “Bitutė” pavadinimas.

Jonavos vaikų reabilitacijos centro - mokyklos „Bitutė“ organizacinė struktūra (1 priedas, 39 pav.).

Įstaigos paskirtis:

- § Bendrosios paskirties mokykla,
- § Intelektu sutrikimų turintiems skirta mokykla,
- § Judesio ir padėties sutrikimų turintiems skirta mokykla,
- § Komunikacijos sutrikimų turintiems skirta mokykla,
- § Specialiosios paskirties mokykla.

Įstaigos švietimo struktūra (2 lentelė)

Šiuo metu įstaigą lanko 207 ugdytiniai: 105 ikimokyklinio amžiaus vaikai, 82 pradinio klasių ir 20 lavinimo klasių mokinių. Vaikų amžius nuo 3 iki 18 metų.

2 lentelė

Įstaigos švietimo struktūra

Ikimokyklinis ugdymas (5 grupės)	2 bendrojo ikimokyklinio ugdymo grupės; 1 grupė vaikų, turinčių kompleksinę negalę; 1 grupė vaikų, turinčių kalbos ir komunikacijų sutrikimų; 1 grupė vaikų, turinčių judesio ir padėties sutrikimų
Priešmokyklinis ugdymas	bendrojo ugdymo grupė; lokali kalbos ir komunikacijų bei kitus sutrikimus turinčių vaikų grupė.
Pradinis ugdymas	I- IV bendrojo ugdymo klasės su integruotais spec. Poreikių mokiniais.
Specialusis ugdymas	9- 18 metų lavinimo klasių vaikams, turintiems vidutinę ir žymią proto negalę (I- X kl.)

2.2. Tyrimo tikslas, procesas

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų požiūrį į jų dalyvavimo, diegiant inovacijas, svarbą įstaigoje.

Tyrimo vieta – vaikų reabilitacijos centre – mokykloje „Bitutė“.

Įstaigoje dirba mokymo personalas, pagalbinis personalas, medicinos personalas bei administracijos darbuotojai.

Tyrimui atlikti pasirinktas vaikų reabilitacijos centro – mokyklos „Bitutė“ mokymo personalas: mokytojos, mokytojų padėjėjos, auklėtojos ir specialiosios pedagogės – logopedės. Iš viso 23 pedagogai. Švietimo pokyčiai pirmiausia paliečia juos. Pedagogai tiesiogiai dalyvauja inovaciniame procese, generuoja ir diegia inovacijas švietimo įstaigoje. Todėl ir buvo pasirinktas tik mokymo personalas. Anketos buvo išdalintos visiems dvidešimt trims pedagogams. Dvidešimt dvi anketos buvo gražintos ir vienos negražino.

Anketinis tyrimas.

Tyrimui atlikti buvo naudojama anketinė apklausa. Šis tyrimo metodas dažnai pasitaiko socialiniuose tyrimuose. Jo naudojimo populiarumą galima paaiškinti tuo, kad pakankamai greitai galima surinkti didelį kiekį reikalingų tyrėjui duomenų.

Anketoje formuojamų klausimų tikslas yra surinkti reikiamą informaciją. Nuo to priklauso ir klausimų formavimo būdas. Klausimai gali būti atviri, uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai. Šiame tyrime dauguma klausimų yra uždari, nes juos lengviau kokybiškai apdoroti, lyginti ir gretinti duomenis. Jie padeda išvengti subjektyvumo. Anketoje naudotos nominalinė, ranginė skalės. Nominalinė skalė – tai demografinė anketos dalis, reikalinga objektyvių duomenų apie respondentus nustatyti. Ranginė skalė – joje atsakymai eina didėjančia ir mažėjančia tvarka.

Anketos yra anoniminės. Duomenys apibendrinti statistiškai.

Anketinio tyrimo eiga:

1. Anketos sudarymas.
2. Anketos platinimas.
3. Anketinės apklausos rezultatų analizė.
4. Išvados ir rekomendacijos.

Anketavimas vyko 2005 metų vasario mėnesį. Anketų duomenys apdorotos Microsoft Excel programa.

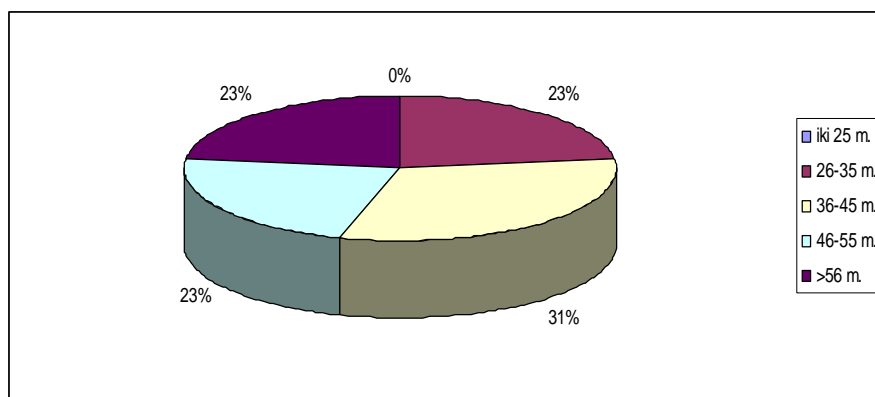
Anketos klausimai (2 priedas):

- vizijos, vertybių, kultūros supratimas (žr. 1 anketos klausimas)
- strategijos, palaikančios įmonės viziją supratimas (žr. 2 anketos klausimą)
- įnašo į sėkmingą bendrovės veiklą vertinimas (žr. 3 anketos klausimą)
- lankstumas darbo vietose (žr. 4 anketos klausimą)
- bendravimas tarp darbuotojų (žr. 5 anketos klausimą)
- skatinimas išreikšti nuomonę (žr. 6 anketos klausimą)
- sąlygos mokymuisi, kvalifikacijos kėlimui (žr. 7, 9 anketos klausimą)
- informavimas apie pastebėtas problemas (žr. 8 anketos klausimą)
- vadovų parama, skatinimas (žr. 10, 11 anketos klausimus)
- komandinis darbas (žr. 12 anketos klausimą)
- inovacinė veikla (žr. 13, 14, 15 anketos klausimus)
- darbuotojų įtraukimas į inovacinius procesus (žr. 16, 17 anketos klausimą)
- darbuotojų skatinimas (žr. 18, 19 anketos klausimus)
- vadovų palaikymas (žr. 20, 21 anketos klausimus)
- informacijos suteikimas (žr. 22, 23 anketos klausimą)
- darbuotojų nuomonė apie inovacinę veiklą įstaigoje (žr. 24 anketos klausimą)

2.3. Tyrimo rezultatai, analizė

Tyrimo rezultatai grįžo iš 22 respondentų. Duomenys apie respondentų socialinius – demografinius bruožus buvo gauti iš anketoje pateiktų įžanginių klausimų, kurie padėjo nustatyti respondento lytį, amžių, darbo stažą, einamas pareigas ir išsilavinimą.

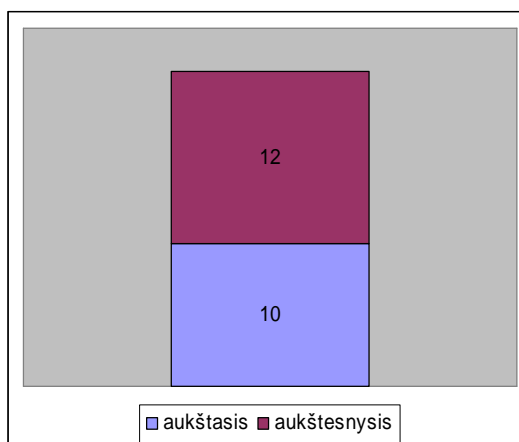
Vienas demografinių rodiklių – tai respondentų amžius (11 pav.). Šiam rodikliui išsiaiškinti anketoje buvo pateiktas klausimas apie darbuotojų amžių. Kaip matome, dauguma apklaustųjų yra 36-45 metų. Jie sudaro 31 procentą. Kitose amžiaus grupėse pedagogų yra po lygiai – 23 procentai. Iš vis nėra pedagogų iki 25 metų. Iš to galima daryti išvadą, kad pedagogai turi didesnę darbo patirtį.



11 pav. Respondentų amžius

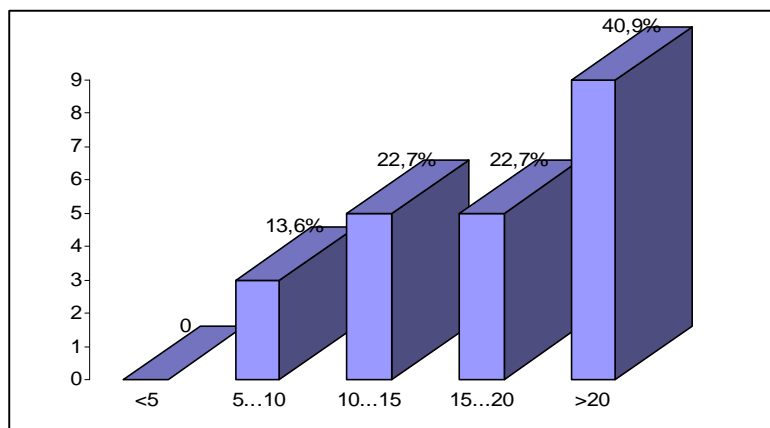
Visas mokymo personalas – moterys (100 procentų).

12 paveiksle pateiktas respondentų išsilavinimas. Dešimt pedagogų turi aukštąjį išsilavinimą. Tai sudaro 45 procentus. 55 procentai pedagogų turi aukštesnįjį išsilavinimą. Aukštąjį išsilavinimą turi visos pradinė klasių mokytojos, logopedės ir specialiosios pedagogės. Didžioji dauguma aukštesnįjį išsilavinimą turinčių pedagogų sudaro auklėtojos. Aukštesnįjį išsilavinimą turi ir mokytojų padėjėjos. Šis rodiklis atsispindės ir kitame klausime „Sąlygos tobulėjimui“, kur daugiau nei pusė respondentų pasisakys už suteikta galimybę studijuoti.



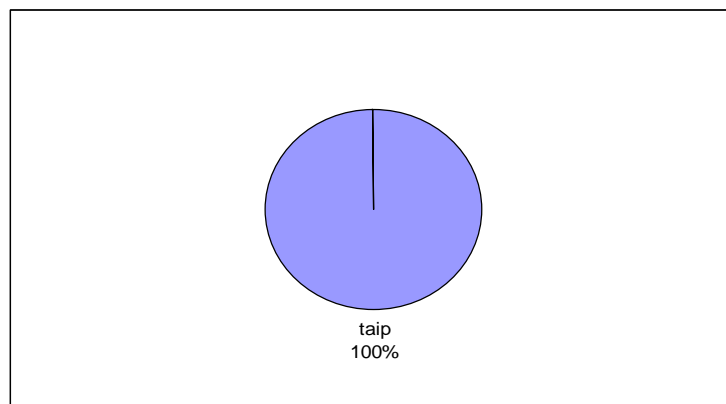
12 pav. Respondentų išsilavinimas

13 paveiksle pavaizduotas pedagogų darbo stažas. Visi apklaustieji dirba daugiau nei 5 metai. Didžiausia pedagogų dalis, t.y. beveik 41 procentas, turi didesnę nei 20 metų stažą. Po 22,7 procento pedagogų dirba nuo 10 iki 15 metų ir 15-20 metų. Ir tik trijų pedagogų darbo stažas yra nuo 5 iki 10 metų, o tai sudaro 13,6 procento. Galima daryti išvadą, kad pedagogai turi pakankamai didelę darbo patirtį. Ir jų asmeninė kaita įstaigoje nedidelė.



13 pav. Respondentų darbo stažas

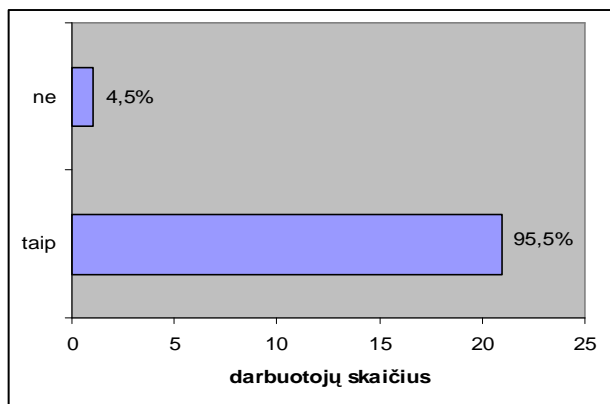
Į klausimą “Ar Jums suprantama įstaigos vizija, misija, vertybės?” 100 procentų apklaustųjų atsakė, kad jiems yra suprantama įstaigos vizija, misija, vertybės. Respondentų atsakymai į šį klausimą pavaizduoti 14 paveiksle. Iš atsakymų galima spręsti, kad įstaigoje pedagogai gerai informuoti apie tai, ko siekia įstaiga ateityje, kokį darbą šiuo metu atlieka. Visi dalyvauja, kuriant organizacijos vertybes, filosofiją.



14 pav. Įstaigos vizijos, misijos, vertybių supratimas

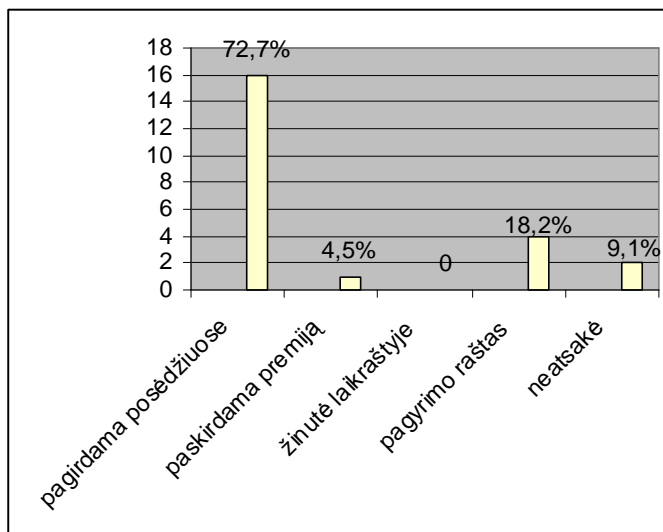
Į klausimą „Ar jums suprantama įstaigos strategija, palaikanti įstaigos viziją?“ 21 pedagogui, tai yra 95,5 procentams, yra suprantama strategija, palaikanti įstaigos viziją. Vienas pedagogas atsakė neigiamai. Tai sudaro 4,5 procento. Iš to seka išvada, kad darbuotojai informuoti, žino įstaigos prioritetus, darbo, veiksmų visumą ir kryptį.

Respondentų atsakymai pateikti 15 paveiksle.



15pav. Strategijos, palaikančios įstaigos viziją supratimas

Klausimo „Kaip įstaiga vertina Jūsų įnašą į sėkmingą jos veiklą?“ atsakymai pavaizduoti 16 paveiksle.



16 pav. Įnašo į sėkmingą įstaigos veiklą vertinimas

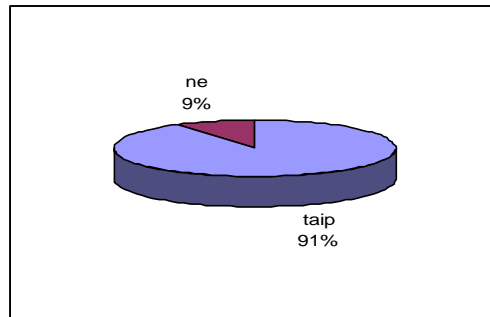
Dauguma respondentų mano, kad įstaiga vertina jų, darbuotojų, įnašą į sėkmingą jos veiklą. Pedagogai giriami posėdžių metu Taip teigė 72,7 procento respondentų. 18,2 procento pedagogų gauna pagyrimo raštus. Vienas respondentas gavo premiją.

Du respondentai iš vis į šį klausimą neatsakė ir tai sudaro 9,1 procentą.

Į klausimą „Ar jūs tikite, kad įstaiga tvirtai siekia įgyvendinti didesnę lankstumą darbo vietose, prisitaikant prie kintančios išorinės situacijos“ 20 respondentų iš 22 mano, kad įstaiga siekia įgyvendinti didesnę lankstumą darbo vietose. Vykstant švietimo reformai bei mažėjant šalyje vaikų skaičiui dalis pedagogų neteko darbo. Reabilitacijos centre yra iki šiol išsaugotos visos darbo vietos. Naikinant du auklėtojų etatus, buvo sukurti du mokytojų padėjėjų etatai.

2 respondentai mano, kad įstaigai trūksta lankstumo darbo vietose.

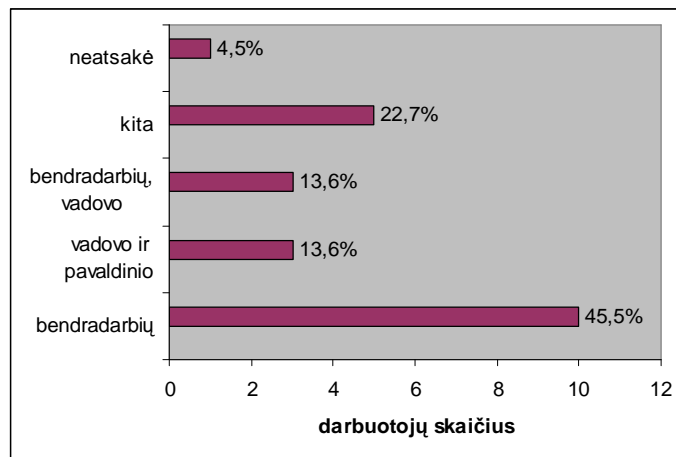
Apklaustų darbuotojų atsakymai į minėtą klausimą pavaizduoti 17 paveiksle.



17 pav. Lankstumas darbo vietose

Apklauskos duomenys į klausimą „Ar šioje įstaigoje atviras ir garbingas abipusis bendravimas“ pavaizduotas 18 paveiksle.

45,5 procentų respondentų mano, kad „Bitutės“ įstaigoje atviras ir garbingas abipusis bendravimas yra tarp bendradarbių. 22,7 procentų apklaustųjų pasirinko atsakymą „kita“, aiškindami, kad bendravimas ne visada, kartais, ne tarp visų, ar iš dalies yra atviras ir garbingas, nėra taip, kaip norėtūsi. Trys respondentai išskyrė atvirą bendravimą tarp vadovų ir pavaldinių ir tiek pat įvertino bendravimą ir tarp bendradarbių, ir tarp vadovų ir pavaldinių. Vienas respondentas į klausimą neatsakė.

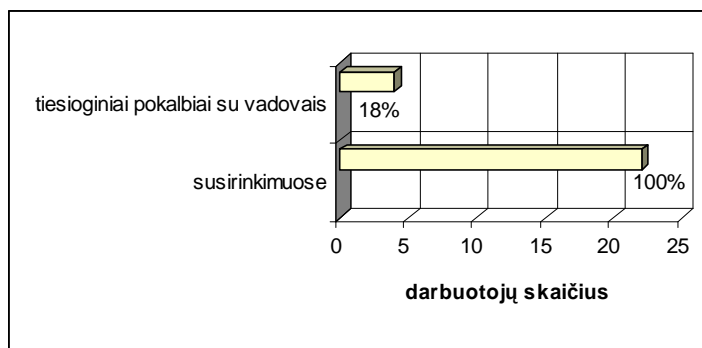


18 pav. Atviras, garbingas bendravimas

Į klausimą „Ar įstaigoje yra skatinama išreikšti įvairiausias nuomones bei idėjas dėl inovacijų diegimo?“ respondentai atsakė sekančiai:

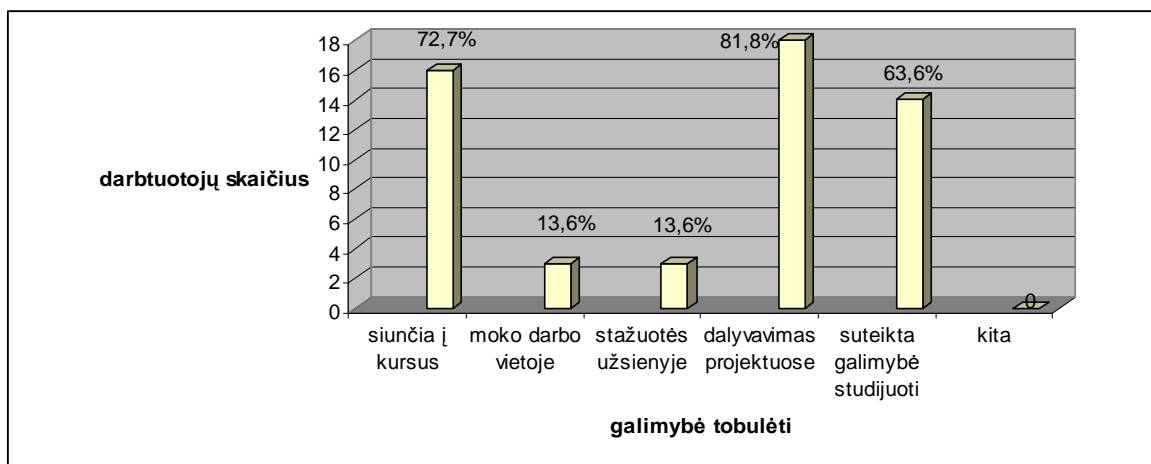
- Visi 22 apklaustieji 100 procentų savo nuomonę reiškia susirinkimų metu.
- Nė vienas respondentas savo nuomonės nereiškia per nuomonių dėžutes.
- 4 respondantai, tai yra 18 procentų apklaustųjų, teikia idėjas tiesioginiuose pokalbiuose su vadovais.
- Nė vienas respondentas nepateikė savo atsakymo varianto.

Respondentų atsakymai pavaizduoti 19 paveiksle.



19 pav. Skatinimas išreikšti nuomonę

Atsakymai į klausimą „Įstaiga suteikia galimybę mokytis ir tobulėti?“, pateikti 20 paveiksle.

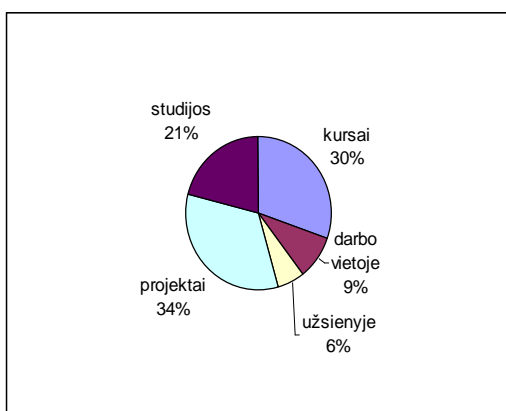


20 pav. Sąlygos tobulėjimui

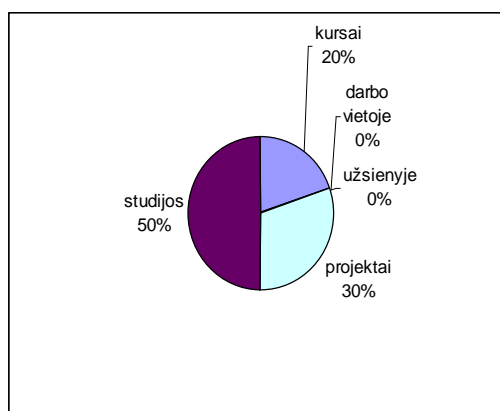
Iš 20 paveikslo matome, kad įstaigoje sudarytos sąlygos pedagogams dalyvauti įvairiuose projektuose. Teigiamai į šį klausimą atsakė 81,8 procento respondentų. 72,7 procentai atsakiusių kelia savo kvalifikaciją ir tobulinasi kursuose bei seminaruose.

63,6 procentai išskyrė suteiktą galimybę studijuoti. Dalis respondentų stažavosi užsienyje. Trys pedagogai sėmėsi patirties Danijoje, lankydamiesi įvairiose švietimo įstaigose. Galima būtų daryti išvadą: įstaigos vadovai yra suinteresuoti darbuotojų mokymu, kad šie būtų pasirengę spręsti problemas ir imtis veiksmų savo darbinei aplinkai keisti.

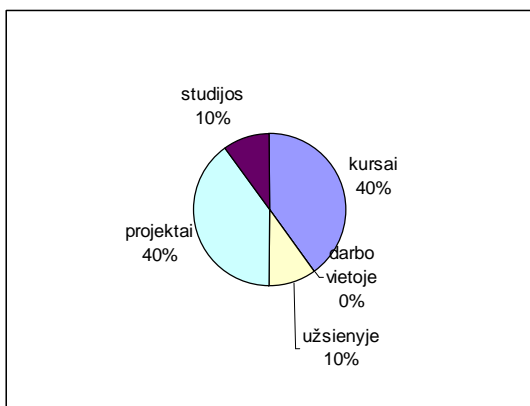
21 paveiksle išskirti ir pateikti palyginimui pedagoginio personalo mokymosi ir tobulėjimo būdai. Iš grafikų matyti, kad auklėtojos ir specialiosios pedagogės – logopedės pirmenybę teikia projektinei veiklai ir kursams. Mokytojos, visos turinčios aukštąjį išsilavinimą tęsia studijas ir taip pat užsiima projektine veikla. Nei mokytojos, nei specialiosios pedagogės – logopedės neišskyrė mokymosi darbo vietoje (21 pav.).



Auklėtojų tobulinimasis (procentais)



Mokytojų tobulinimasis (procentais)

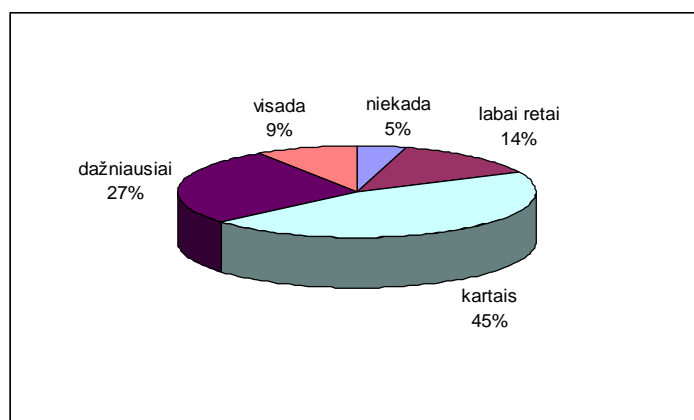


Spec. pedagogų – logopedų tobulinimasis (procentais)

21 pav. Pedagogų tobulėjimo būdai

Į klausimą „Ar jūs informuojate vadovybę apie pastebėtas problemas darbo vietoje“ tik 2 respondentai atsakė, kad visada informuoja vadovybę. Tai sudaro 9 procentus visų atsakiusių. 27 procentai tai dažniausiai daro. Didžiausia dalis, 45 procentai, respondentų vadovybę apie problemas informuoja kartais. Niekada neinformuoja 5 procentai apklaustųjų. Šiuos rodiklius įtakoja atsakymai, pateikti 18 paveiksle, apie atvirą ir garbingą bendravimą, nes tik 13,6 procento visų respondentų mano, kad su vadovybe yra atvirasis ir garbingas bendravimas. Darbuotojams arba trūksta pasitikėjimo savo vadovais, arba jie mano, kad negaus tokios pagalbos iš jų, kokios tikisi ir norėtų.

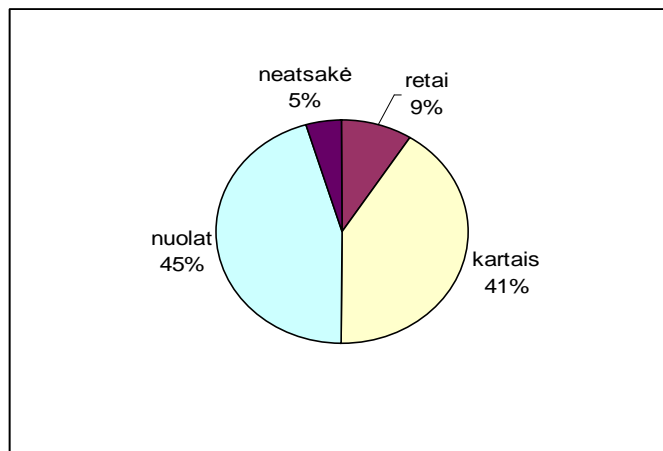
Atsakymai pavaizduoti 22 paveiksle.



22 pav. Informavimas apie pastebėtas problemas

Į klausimą „Ar vadovas rūpinasi jūsų profesiniu tobulėjimu ir ugdymu“ 45 procentai apklaustųjų teigia, kad vadovai nuolat rūpinasi savo darbuotojų profesiniu tobulėjimu. Panaši dalis respondentų sako, kad vadovai kartais susirūpina jų ugdymu. 1 respondentas į šį klausimą neatsakė ir nieko konkrečiai nenurodė.

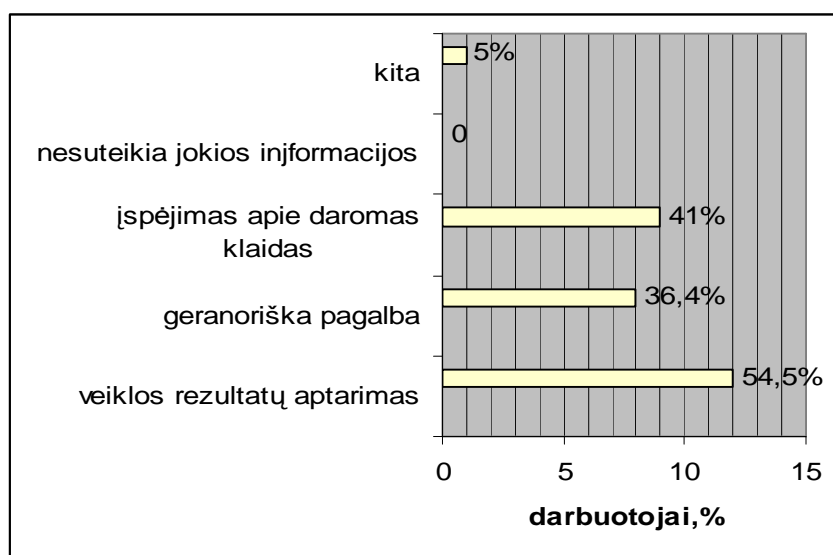
Atsakymai pavaizduoti 23 paveiksle.



23 pav. Vadovo parama

„Kaip vadovas jums suteikia reikalingą informaciją“ dauguma apklaustųjų teigia, kad vadovas suteikia reikalingą informaciją per pastovius veiklos rezultatų aptarimus. Mažiau nei pusė visų respondentų, tai yra 41 procentas, nurodė, kad vadovas juos laiku išpėja apie daromas klaidas, o 36,4 procento gauna geranorišką pagalbą susidūrus su problemomis. 5 procentai apklaustųjų pasirinko „kitą“ priežastį ir teigė, kad dalykinę ir metodinę informaciją renka patys. Nė vienas respondentas neteigė, kad iš vadovų negauna jokios informacijos.

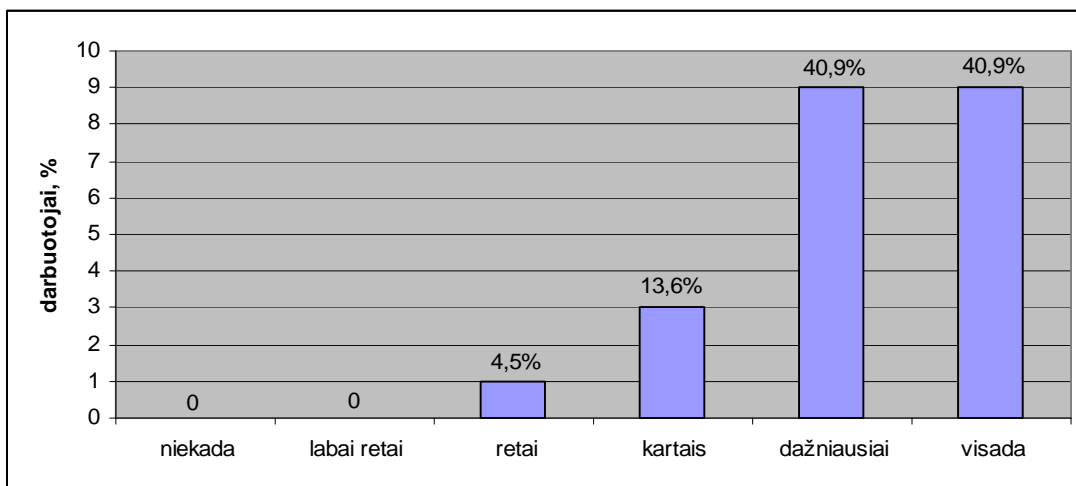
Atsakymai pateikti 24 paveiksle.



24 pav. Informacijos suteikimas

Į klausimą „Ar vadovai skatina savo darbuotojus ieškoti naujų veiklos tobulinimo būdų?“ respondentai atsakė taip: 40,9 procentų teigia, kad vadovai visada skatina darbuotojus tobulinti savo darbą. Tiek pat procentų atsakė, kad dažniausiai yra skatinami, 13,6 procentų mano, kad kartais ir 4,5 procento, kad retai yra skatinami. Visų apklaustųjų manymu, vadovai daugiau ar mažiau skatina darbuotojus ieškoti naujų veiklos tobulinimo būdų ir yra suinteresuoti, kad jie naudotų aktyvius metodus, kad būtų pasiekti geresni darbo rezultatai. Šie atsakymai patvirtina ir 20 paveiksle matomus atsakymus apie vadovų suteikiamą galimybę darbuotojams tobulėti.

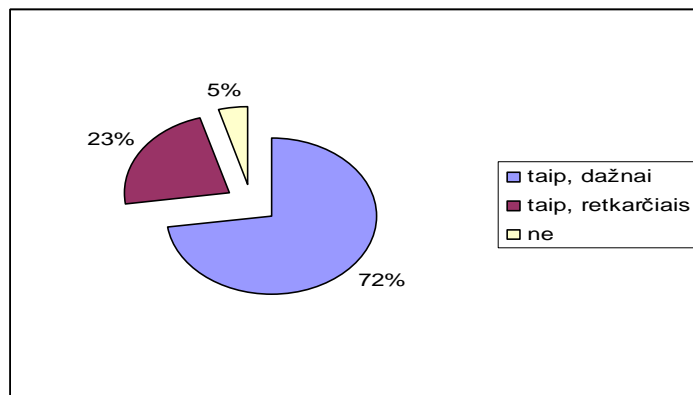
Atsakymai pateikti 25 paveiksle.



25 pav. . Skatinimas ieškoti naujų veiklos tobulinimo būdų

Į klausimą „Ar dirbate komandoje?“, dauguma respondentų atsakė, kad jie dirba komandoje. Retkarčiais komandoje dirba 23 procentai apklaustųjų ir 5 procentai visiškai nedirba komandoje. Tai rodo, kad mokytojai savo darbe nėra izoliuoti. Jie tarpusavyje keičiasi naujomis idėjomis, kartu, sutelktai dirbdami, siekia savo išsikeltų ir bendrų įstaigos tikslų.

Šie duomenys pateikti 26 paveiksle.



26 pav. Komandinis darbas

27 paveiksle išskirta priklausomybė komandinio darbo nuo darbo stažo.

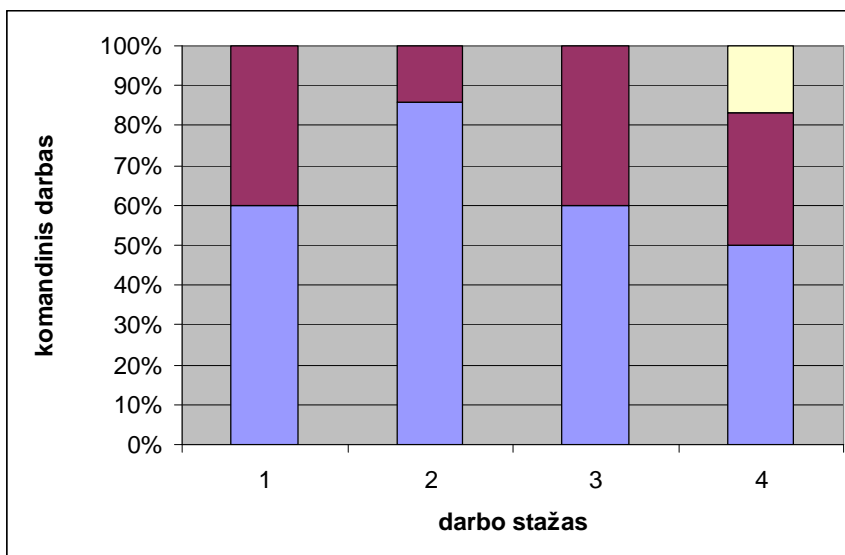
1	5-10 m.
2	10-15 m.
3	15-20 m.
4	20 m. ir daugiau

Mėlyna spalva – dažnai taiko komandinį darbą.

Raudona spalva – retai taiko komandinį darbą.

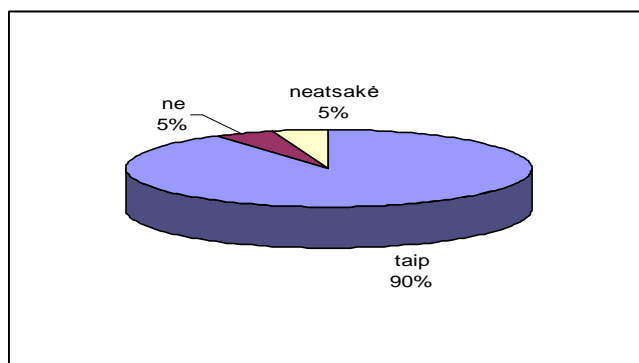
Geltona spalva – netaiko komandinio darbo.

Iš diagramos matyti, kad komandinį darbą dažnai taiko respondentai, kurių darbo stažas yra 10-15 metų. Vienodi atsakymai yra respondentų, išdirbusių 5-10 ir 15-20 metų. Šio amžiaus pedagogai taip pat pakankamai dažnai taiko komandinį darbą. Tačiau yra respondentų, išdirbusių virš 20 metų, kurie netaiko savo darbe komandinio darbo. Jie pradeda izoliuotis.



27 pav. Komandinis darbas pagal stažą

Respondentų atsakymai į klausimą, „Ar įstaiga diegia inovacijas?“, pavaizduoti 28 paveiksle.

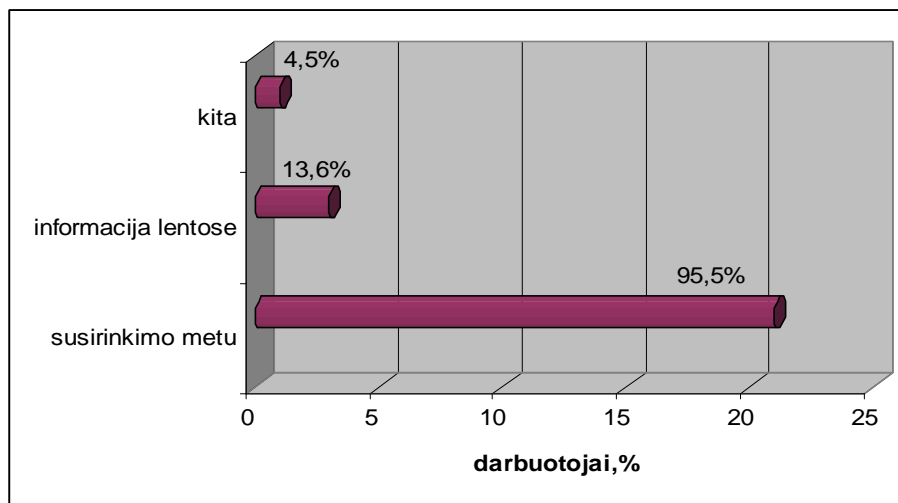


28 pav. Inovacijų diegimas įstaigoje

Kaip matome iš 28 paveikslo 90 procentų respondentų yra girdėję apie įstaigoje diegiamas inovacijas. Tačiau 5 procentai respondentų teigia, kad nieko negirdėję. Ir 5 procentai neatsakė į šį klausimą. Iš atsakymų galima daryti išvadą, kad darbuotojus vadovai visuotinai stengiasi įtraukti į inovacinę įstaigos veiklą. Įstaigoje yra pakankamai geras sutarimas dėl mokymo ir auklėjimo tikslų, noras bendradarbiauti, palaikantis administravimas.

Į klausimą „Kokiu būdu Jums buvo išaiškinta ši veikla?“ beveik visi respondentai apie įstaigoje vykdomas inovacines veiklas, procesus sužinojo susirinkimų metu, 13,6 procentai respondentų tai sužinojo iš lentose pateiktos informacijos. Respondentai pasirinkę atsakymo variantą „kita“ teigė, kad nieko nežino.

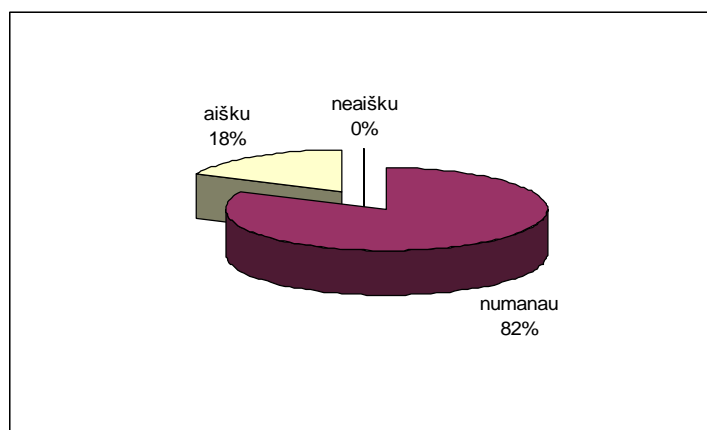
Atsakymai pateikti 29 paveiksle.



29 pav. Inovacinės veiklos aiškinimas

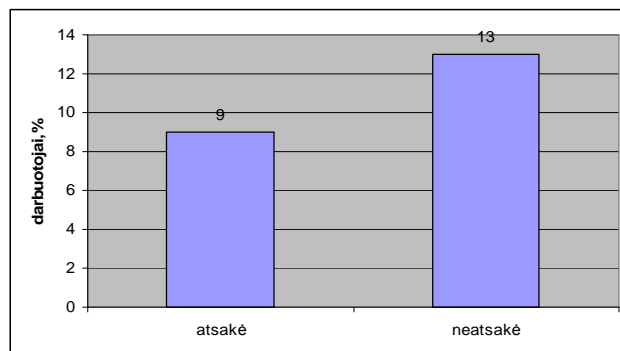
Į klausimą „Ar Jūs suprantate, koks Jūsų indėlis į inovacinius procesus įstaigoje?“ atsakė visi respondentai. 82 procentai pedagogų maždaug numano, koks jų indėlis į inovacinius procesus įstaigoje. 18 procentai respondentų teigia, kad jiems visiškai aišku koks jų indėlis. Ir nė vienas respondentas neatsakė, kad jam būtų neaišku, kiek jis prisideda prie įstaigoje vykstančių inovacinių procesų. Atsakymai rodo, kad respondentai žino, bet tiksliai neįvardina savo įnašo vykdomame inovaciniame įstaigos procese.

28 paveiksle pateikti atsakymai.



28 pav. Indėlio į inovacinius procesus įstaigoje supratimas

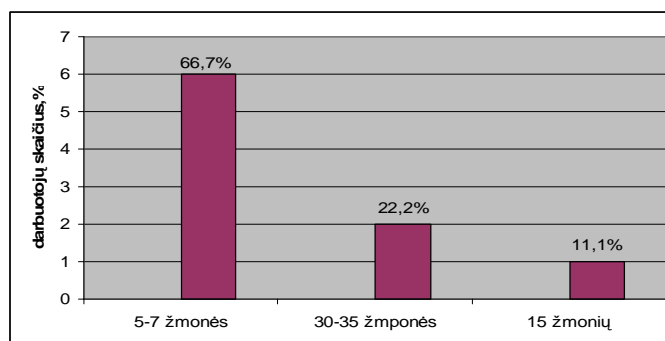
Į klausimą „Kiek įstaigos darbuotojų įtraukta į inovacijų strategijos formavimą (parašykite skaičių)?“, didesnė dalis apklaustųjų nežinojo, kiek darbuotojų yra įtraukta į inovacijų strategijos formavimą (29 pav.).



29 pav. Įtraukti į inovacijų strategijos formavimą

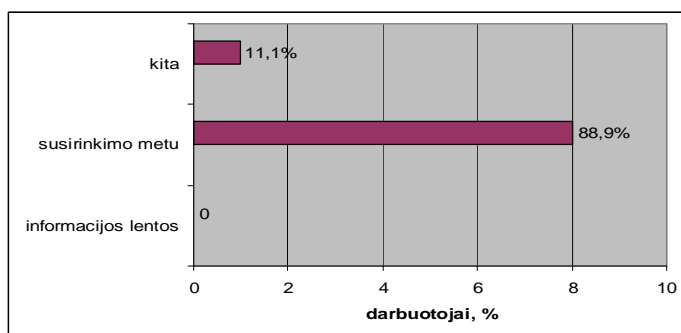
40,9 procentų, t.y. 9 respondentai, į šį klausimą atsakė taip: 66,7 procento mano, kad į inovacijų strategijos formavimą įtraukti 5 -7 žmonės. 22,2 procento galvoja, kad šiame procese dalyvauja visas mokymo, administracijos, medicinos personalas, tai yra iki 35 žmonių. Ir 11,1 procento respondentų teigia, kad inovacijų strategijos formavime dalyvauja 15 darbuotojų. Tai rodo, kad darbuotojams trūksta tikslios informacijos. Dalis respondentų pačią inovacinę darbuotojų veiklą sutapatina su įstaigos strategijos formavimu, už kurią atsakingi tik tam tikri asmenys.

Atsakymai pateikti 30 paveiksle.



30 pav. Įtraukti į inovacijų strategijos formavimą

Atsakymai į klausimą „Iš kur žinote tikslų skaičių darbuotojų, įtrauktų į inovacijų strategijos formavimą?“ pateikti 31 paveiksle. Tie patys 40,9 procentai apklaustųjų teigė, kad buvo pranešta susirinkimo metu. Nė vienas respondentas neįvardino, kad būtų informaciją gavęs informacinėje lentoje. Ir tik 11,1 procento pedagogų pažymėjo ties atsakymu „kita“, nurodydami, kad informaciją gavo iš bendradarbių. Galima teigti, kad šis klausimas susirinkimo metu nebuvo užakcentuotas darbuotojams ir nagrinėtas paviršutiniškai.



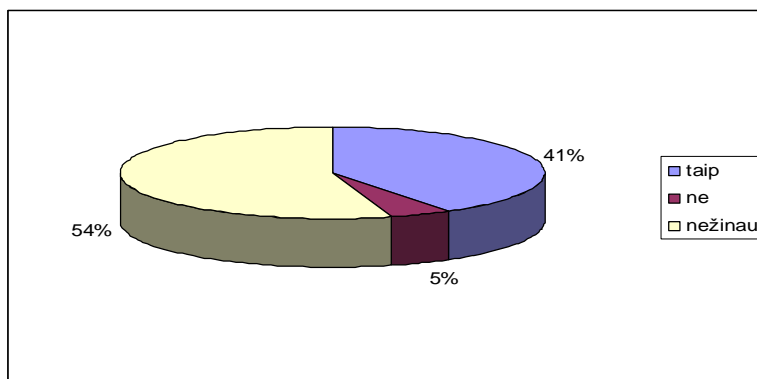
31 pav. Informacija apie dalyvių skaičių

Respondentai į klausimą „Ar įstaigoje sukurta skatinimo sistema už dalyvavimą inovaciniuose procesuose?“ atsakė taip:

- 54 procentai apklaustųjų pasirinko atsakymą negaliu atsakyti;
- 41 procentai visų apklaustųjų teigia taip;
- 5 procentai respondentų atsakė ne.

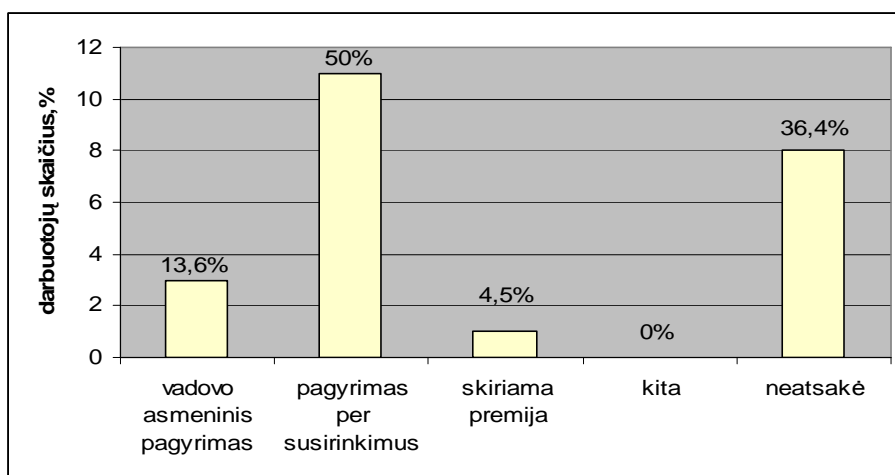
Galima teigti, kad vadovai nemano, jog skatinimas yra galinga jėga formuojant darbuotojų elgesį, keliant vidinę jų motyvaciją. Įstaiga nori ir vykdo inovacinę veiklą, per mažai pripažindama jų pastangas ir pasiekimus bei padėdama darbuotojams optimizuoti darbo sąlygas.

Atsakymai į šį klausimą pateikti 32 paveiksle.



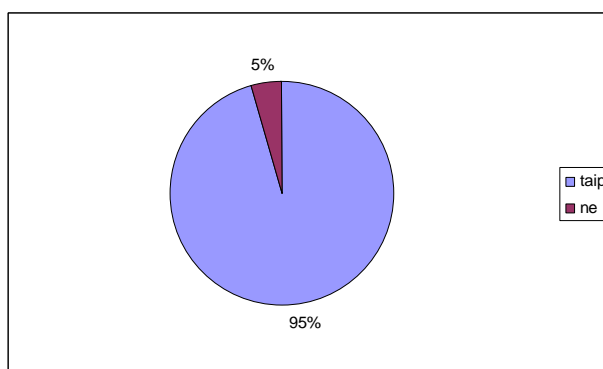
32 pav. Skatinimas už dalyvavimą inovaciniuose procesuose

Į klausimą „Kaip pasireiškia skatinimo sistema už dalyvavimą įstaigos inovaciniuose procesuose?“ atsakymai pateikiami 33 paveiksle. Darbuotojai daugiau skatinami morališkai, nei finansiškai. Pusė respondentų pažymėjo, kad jų nuopelnai paminimi susirinkimų metu. 13,6 procento respondentų vadovas asmeniškai pagiria. Tik vienas respondentas yra gavęs premiją. Trečdalis pedagogų į šį klausimą nieko neatsakė.



33 pav. Pripažinimas

34 paveiksle atsispindi pedagogų nuomonė į klausimą „Ar vadovai palaiko jų inovacinę veiklą įstaigoje?“. Dauguma apklaustųjų teigia, kad vadovai palaiko darbuotojų inovacinę veiklą. Tik 5 procentai atsakė neigiamai. Vadinasi įstaigoje vadovai palaiko darbuotojų iniciatyvas diegti naujoves, mokytis, bet skatinimo sistema yra silpna ir remiasi darbuotojų savanoriškumu.



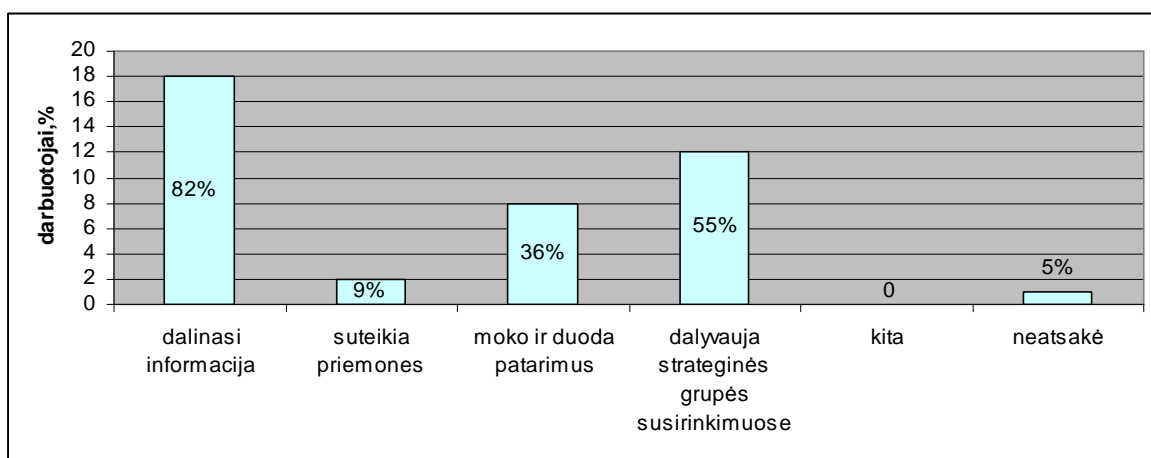
34 pav. Vadovai palaiko inovacinę veiklą

Į klausimą „Jei taip, tai koku būdu vadovai palaiko darbuotojų inovacinę veiklą?“ respondentai atsakė taip:

- 82 procentai respondentų teigia, kad vadovas dalinasi informacija;
- 9 procentai respondentų pareiškė, kad vadovas suteikia reikiamas priemones;
- 55 procentai apklaustų darbuotojų mano, kad vadovas dalyvauja NT grupių susirinkimuose;
- 36 procentai respondentų teigia, kad vadovas moko ir duoda patarimus;
- Nė vienas respondentas nepažymėjo atsakymą „kita“.

Tai rodo, kad pedagogai jaučia aktyvų vadovų palaikymą inovacinėje jų veikloje.

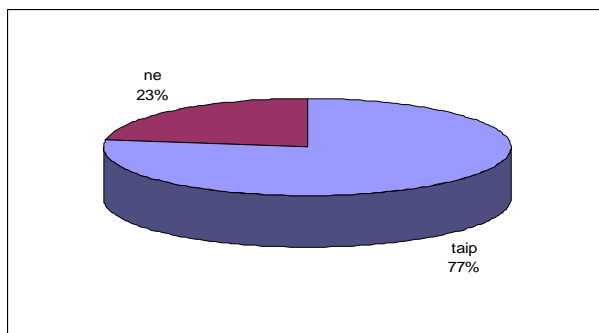
Duomenys pateikti 35 paveiksle.



35 pav. Vadovų palaikymo būdas

Į klausimą „Ar Jūs esate nuolat informuojami apie pagrindinius jūsų įstaigos veiklos rodiklius?“, 77 procentai apklaustųjų mano, kad „Taip“, tačiau dar 23 procentai respondentų teigia, kad „Ne“. Galima manyti, kad išsamios informacijos darbuotojams trūksta ir tai turėtų apsunkinti jų darbą.

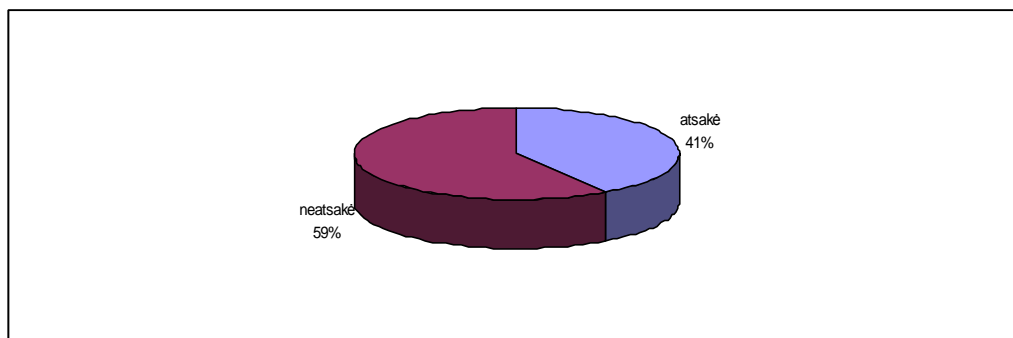
Atsakymai pateikti 36 paveiksle.



36 pav. Informacijos suteikimas

Į klausimą „Jei taip, parašykite keletą?“, atsakė 41 procentas visų apklaustųjų respondentų (9 pedagogai). 59 procentai į šį klausimą neatsakė.

Atsakymai pateikti 37 paveiksle.

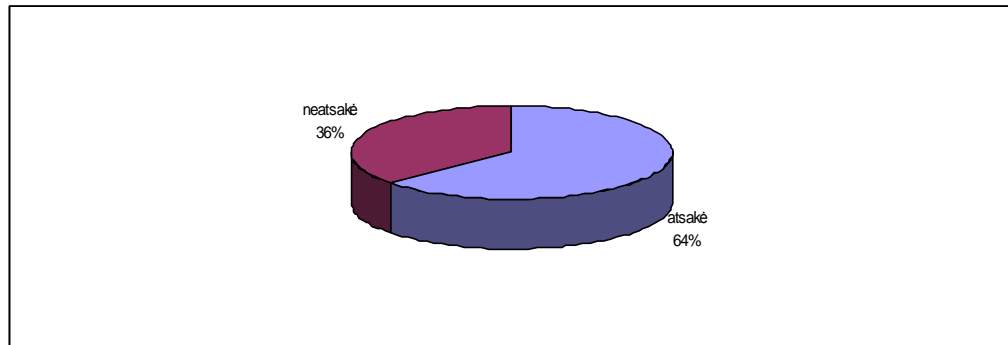


37 pav. Veiklos rodikliai

41 procentas atsakusių respondentų paminėjo šiuos įstaigos veiklos rodiklius apie kuriuos jie gauna informacijos:

- vaikų pažangumas;
- standartų vykdymas;
- dalyvavimas respublikiniuose projektuose;
- bendradarbiavimas su tėvais, šeima;
- bendradarbiavimas su kitų įstaigų pedagogais;
- integracija;
- pedagogų tobulinimas;
- naujų darbo metodų ieškojimas;
- dalyvavimas švietimo reformoje;
- vaikų brandumas mokyklai;
- palankių sąlygų vaiko asmenybės ugdymui ir vystymui sudarymas.

Į klausimą „Kokia Jūsų nuomonė apie inovacinę veiklą įstaigoje?“, atsakė 64 procentai visų respondentų. 36 procentai respondentų savo nuomonės nepareiškė (38 pav.)



38 pav. Nuomonė apie inovacinę veiklą

5 pedagogai nuomonę išdėstė labai trumpai: „be nuomonės“ , „teigiama“, „galėtų būti geresnė“.

Toliau pateikiama kitų respondentų nuomonę apie inovacinę veiklą įstaigoje:

- Įstaigoje domimasi naujovėmis, stengiamasi jas įdiegti;
- Dar mažai darbuotojų įsitraukę į inovacinę veiklą;
- Pats laikas keisti pasenusias, monotoniškas programas į naujas, patobulintas;
- Ji vyksta, bet nepakankamai intensyviai, ne visi darbuotojai įsitraukia į šią veiklą, trūksta pasiūlymų, nuoširdaus bendradarbiavimo, dažnai trūksta informacijos;
- Sužinome apie naujų idėjų, programų pritaikymą įstaigoje;
- Visi norintys gali įsitraukti į tą veiklą, tačiau kartais trūksta iniciatyvos, kartais informacijos;
- Naujovės padeda geriau, efektyviau dirbti;
- Įstaiga siekia kaitos, tobulėjimo ne tik pedagogų atžvilgiu, bet ir pačios įstaigos kaip institucijos atžvilgiu;
- Padeda naujoves pritaikyti darbe.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šio darbo iškelta problema aktuali visoms Lietuvos švietimo organizacijoms. Inovacijų diegimas būtinas, norint išlaikyti ar padidinti švietimo organizacijų konkurencingumą, gerinti jų įvaizdį ir prestižą, didinti klientų pasitenkinimą bei prisirišimą.

Siekiant efektyvios ir kokybiškos organizacijų veiklos reikia atkreipti ypatingą dėmesį į pagrindinį organizacijos veiklos sėkmės veiksnį – darbuotojus.

Sėkmingo inovacijų diegimo organizacijoje sąlyga – įtraukimas visų jos narių į inovacinius procesus: nuo vadovų iki žemiausios grandies darbuotojų, siekiančių bendro tikslo, nuolatos ieškančių darbo gerinimo idėjų ir jų įgyvendinimo kelių.

Svarbiausia, jog kiekvienas darbuotojas įsisąmonintų, kad jo teikiamų paslaugų kokybė yra pagrindinis jo veiklos tikslas. Darbuotojai, ieškodami kaip pagerinti savo darbą ir jo rezultatus, tobulėja patys, atskleidžia ir realizuoja savo gabumus, potencialias kūrybines galias, galimybes, sugebėjimus. Tuo pačiu užtikrindami teikiamų paslaugų kokybę ir patenkindami vartotojus, klientus.

Šiame darbe ištirtas vienos švietimo įstaigos darbuotojų požiūris į jų dalyvavimo svarbą inovacinėje įstaigos veikloje.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, apibendrinus mokslinius darbus apie inovacijas, organizacijų kaitą galima teigti, kad:

- § Inovacijos švietimo organizacijoje suprantama kaip naujų, ar dalinai naujų, problemas sprendžiančių, idėjų, programų, darbo metodų kūrimas, pritaikymas įstaigoje, turint tikslą teikti naujas arba patobulintas paslauga
- § Inovacija reiškia planuotus pokyčius ir yra organizacijos vidaus procesas.
- § Inovacinis organizacijos pajėgumas susijęs su jos pačios arba jos dalies gebėjimu keistis.
- § Inovacijos atsiranda vykstant bendradarbiavimo procesams ir negali būti nuleistos „iš viršaus“.
- § Bet sėkmingas inovacinis procesas organizacijoje pirmiausia priklauso nuo vadovų ir jų iniciatyvos.
- § Į inovacinį procesą reikia įtraukti kuo daugiau žmonių. Valdymas, dalyvaujant visiems darbuotojams, perduodant jiems informaciją, atsakomybę, skatina inovacinį procesą.
- § Inovacinio proceso dalyvių palaikymas iš vadovų pusės – vienas pagrindinių sėkmingo pokyčių realizavimo komponentų.
- § Kad darbuotojai aktyviai dalyvautų inovacinėje veikloje, turi būti sukurta nuopelnų pripažinimo ir skatinimo sistema.

- § Inovacijos sėkmingai diegiamos tik gerai paruošus darbuotojus: juos skatinant palaikyti inovacijas, jas motyvuojant, ir skiriant jiems laiko priprasti prie naujų sąlygų.

Atlikus tyrimą VRC – M „Bitutė“, gauti rezultatai leidžia daryti šias **išvadas**:

- § Visi darbuotojai (100 procentų) supranta įstaigos viziją, misiją. Ir didžioji dauguma (95,5 procentai) suvokia strategiją, palaikančią įstaigos viziją.
- § Recenzentai teisingai supranta ir priima inovacijas.
- § Nėra įstaigoje sąmoningo priešinimosi joms, bet yra abejingumas iš pavienių asmenų įstaigoje vykstantiems procesams.
- § Tik maža dalis (18 procentų) respondentų visiškai aiškiai supranta savo indėlį į įstaigoje vykstančius inovacinius procesus, nors žino ir yra informuoti apie diegiamas inovacijas (30 pav.), vykdomą inovacinę veiklą. Visi kiti respondentai (82 procentai) tik numano, koks jų indėlis.
- § Dauguma respondentų nežino, kiek darbuotojų yra įtraukta į inovacijų strategijos formavimą (žino tik 27 procentai visų respondentų).
- § Darbuotojams trūksta informacijos apie įstaigos veiklos rodiklius. Nors 77 procentai atsakė teigiamai, tačiau konkrečius rodiklius išvardinti galėjo tik 41 procentas respondentų.
- § Įstaigoje nėra sukurta skatinimo ir palaikymo sistema už dalyvavimą inovaciniame įstaigos procese, nes 54 procentai negalėjo pasakyti, ar ji yra.
- § Įstaigoje darbuotojai skatinami daugiau morališkai nei finansiškai. Pusė darbuotojų yra išgirdę pagyrimą susirinkimų metu ir tik vienas yra gavęs premiją. Ir daugiau nei trečdalis iš vis neturėjo ką tuo klausimu atsakyti.
- § Iš pateiktų atsakymų galima daryti dar vieną išvadą: trūksta atviro bendravimo tarp vadovo ir pavaldinių (teigiamai įvertino tik 13,6 procentų). Panašios išvados galima prieiti ir žiūrint į atsakymus apie vadovų informavimą apie iškilusias, pastebėtas problemas. Tik 9 procentai recenzentų visada informuoja vadovus ir net 45 procentai kartais. Trūksta garbingo bendravimo ir tarp kolegų (teigiamai įvertino mažiau nei pusė apklaustųjų).

Pasiūlymai:

- § Susirinkimų metu teikti kuo išsamesnę informaciją apie įstaigos, kiekvieno darbuotojo veiklą, rezultatus ir indėlį į inovacinius procesus.
- § Sukurti tokią komunikacinę sistemą, kad kiekvienas darbuotojas turėtų pakankamai jam reikalingos informacijos. Ugdyti bendrą žinojimo lygį įstaigoje.
- § Skatinti įstaigos darbuotojų bendradarbiavimą, komandinį darbą.
- § Nuolat atlikti rezultatų palyginimus.
- § Periodiškai apklausti darbuotojus, sužinant jų nuomonę apie inovacinius procesus įstaigoje ir lūkesčius, kad būtų įveiktas pasipriešinimo atsiradimo šaltinis.
- § Sukurti skatinimo ir pripažinimo sistemą, motyvuojančią darbuotojus aktyviai įsitraukti į inovacinę veiklą, tai yra sukurti su inovaciniais pasiekimais susietą vertinimo ir skatinimo sistemą.
- § Kurti atviro, abipusio bendravimo ir pasitikėjimo klimatą tarp įstaigos vadovų ir pavaldinių, bendradarbių.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos pateikiamos magistro darbe remiantis šaltiniu: Bendorienė, A., Bogušinė, V., Dagtė, E. ir kt. *Tarptautinių žodžių žodynas. (2003)* Vilnius: Alma Litera.

A

Analizė – 1. smulkus, išsamus, atidus, ko nors nagrinėjimas, studijavimas; 2. mokslinis metodas, pagrįstas mintiniu ar faktiniu visumos skaidymu į dalis; 3. mat. Mokslas, tiriantis kintamuosius dydžius ir jų sąryšius.

Antreprenieris – teatro, koncertų, cirko gastrolių organizatorius.

Aspektas – atžvilgis, kuriuo nagrinėjamas daiktas, reiškinys, sąvoka.

Augimas – produkto gyvavimo ciklo stadija, kuriai būdingas aukščiausias pelningumo lygis ir sparčiai didėjanti realizacija.

C

Curriculum – mokomųjų dalykų programų rinkinys, sujungtas bendro ugdymo tikslo.

D

Dinamika – kurio nors reiškinio kitimas, plėtotė.

F

Formuoti – 1. sudaryti, organizuoti; 2. suteikti kam nors kokią formą, užbaigtą pavidalą.

G

Generuoti – sukelti, (su)žadinti, (su)kurti.

Globalus – visiems bendras, visa apimantis, visuotinis.

E

Efektyvus – veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus.

Etapas – reiškinio raidos tarpsnis, stadija.

I

Identifikuoti – pripažinti, nustatyti esant tą patį.

Idėjų generavimas – sistematiškai organizuota naujų produktų paieška.

Inovacija – 1. naujas dalykas, naujovė; 2. naujovės įgyvendinimas.

Institucija – visuomeninė įstaiga, pvz. universitetas, mokykla, teatras ir pan.

Interpretacija – 1. reikšmių visumas, suteikiama kurio nors formalizuotos teorijos elementams; 2. ko nors prasmės aiškinimas, komentavimas.

Investicija – ilgalaikis kapitalo įdėjimas, siekiant pelno.

K

Klasifikuoti – skirstyti objektus į klases (skyrus, grupes) pagal jų bendrus požymius.

Kompleksiškas – apimantis grupę daiktų, reiškinų, procesų.

L

Lokalus – vietinis, būdingas tam tikrai vietai.

Lojalus – neutralus ko nors atžvilgiu, neperžengiantis teisėtumo ribų.

M

Misija – atsakingas uždavinys, pavedimas, paskirtis, pašaukimas.

N

Neadekvatus – netolygus, neatitinkantis.

O

Organizacija – **1.** kieno nors struktūra, sandara, sistema; **2.** žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui; dažniausiai turi atskirą turtą ir valdymo organus.

P

Proaktyvi strategija – strategija, kurios pagalba nustatomi galimi išteklių, siekiant identifikuoti galimybes ir pasinaudoti jomis.

Procesas – eiga, vyksmas, raida, būvių kaita, veiksmas; priežastiniais ryšiais susijusių, vienas po kito vykstančių pokyčių seka.

Produktyvus – našus, vaisingas.

R

Reaktyvi strategija – strategija, turinti gynybinį pobūdį, atsakant į konkurentų veiksmus.

Įmonės, besilaikančios tokios strategijos, dažnai ima imituoti ar kopijuoti konkurentų produktus, siekdamos išlaikyti savo poziciją rinkoje.

Reproduktyvus – gebantis atsikurti, atsinaujinti.

Rinka - tinklas, kuriame pirkėjai ir pardavėjai veikia, keisdami prekes ar paslaugas į pinigus.

S

Sistema – **1.** organiškai sujungtų ūkinių vienetų ir įstaigų visuma; **2.** planingas, taisyklingas išdėstymas, sutvarkymas, organizacija.

Spontaniškas – savaiminis, kylantis, atsirandantis be pašalinio, išorinio poveikio.

Strategija – bendras veiklos planas; tokio plano kūrimas ir vykdymas.

T

Tyrimo metodas – tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones.

Transformacija – pavertimas, pavirtimas, pakeitimas, per(si)tvarkymas.

V

Vizija – **1.** tariamas vaizdas, regėjimas, fantazijos sukurtas paveikslas; **2.** ko nors įsivaizdavimas, vaizdinys; **3.** svajonė.

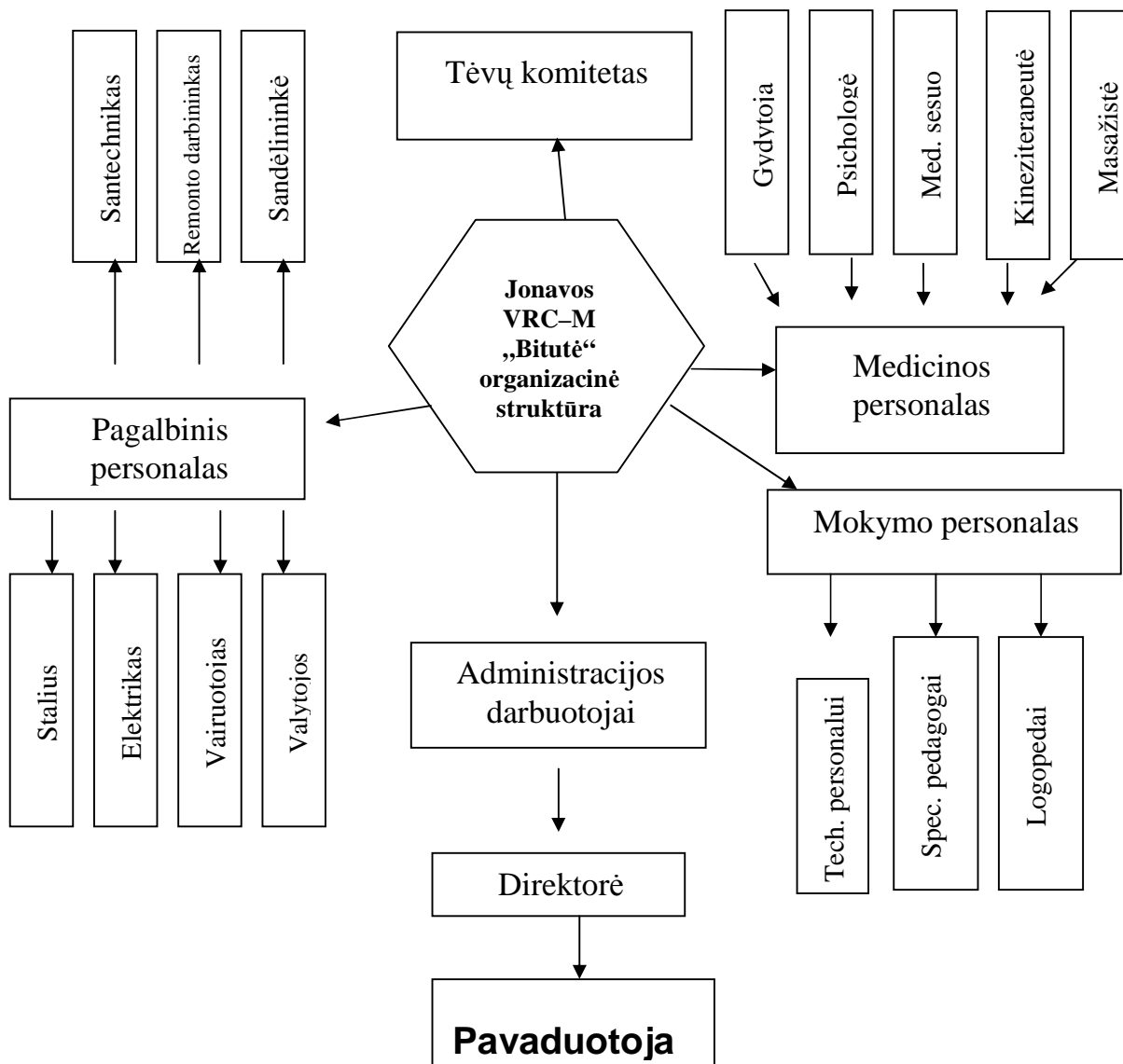
Literatūra

1. Ansoff, H. I. (1979) *Strategijų Management*. N. Y.:John Wiley
2. Braston John, Gold Jeffrey. (1999) *Human Recourse Management. Theory and practice*. Macmillan Press Ltd.
3. Becher, t. Kogan, M. (1980) *Process and Structure in Higher Education*. London: Heinemann.
4. Bitinas, B. (1998) *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius, Jošara
5. Bučiūnienė I., Tiknevičius P. (1997). *Visuotinės kokybės vadybos įmonei teikiami privalumai // Inžinerinė ekonomika*. Nr. 2 (9). ISSN 1392-2785
6. Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
7. Chapman (1994) *Total quality management*. – St Edmundsbury Press.
8. Davies, B., Ellison, L. (1997) *Strategic Marketing for Schools. How to Integrate Marketing And Strategic Development for an Effective School*. Prentice Hall.
9. Deming, W. E.(1986) *Out of Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
10. Drucker P. F. (1986) *Innovation and entrepreneurship*. New York
11. Everard, B. ir Morris, G. (1997) *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
12. Fullan, M. (1998) *Pokyčių jėgos*. Vilnius
13. Grant, Ph. (1992) *How to make a program work*// *Personal Journal*, p. 103
14. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., B., Cibulskas, G. (2003) *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas
15. Jucevičius, R. (1998) *Organizacijos strateginis valdymas*. Vilnius
16. Kardelis K. (1997) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*.- Kaunas, Technologija.
17. Knašas, B. A. (2001) *Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos*. *Organizacijų sisteminiai tyrimai*, 18, psl. 40-50.
18. Kondo Y. (1996) *Fostering Employees' Ability in Quality Without Borders*, Silver Jubilee Book. – Sweden: Sandholm Associates AB.
19. Lawler E., E. (1986) *High-involment: Participative strategies for improving organizational performance*.- San Francisko: Jossey-Bass.
20. Marklund, S. (1972) *The New Role of the Teachers in Swedish Innovative Schools*. Paris: OECD Publications
21. Melnikas, B. (2000) *Inovacijų vadyba*. Vilnius:“Technika“
22. Miečinskas, A. (2001) *Inovacijų asktyvinimo priemonių taikymas įmonių ekonominiai plėtrai*. *Ekonomika*, 53, psl. 52-60.
23. Miner B. John, Crane P. Donald. (1995) *Human Recourse Management. The Strategic Perpective*. Harper Collins College Publishers.

24. Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1995) The Strategy Process: Collegiate Edition. Prentice Hall.
25. Peterson, P. L., McCarthey, S. J., and Elmore, R. F. (1996) Learning from School Restructuring. American Educational Research Journal, 33 (1), 119-153 p.
26. Rado, P. (2001) Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. Vilnius
27. Robbins, Stephen P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai.
28. Rosenholtz, S. J. (1989) Teachers' Workplace: the Social • rganizacijon of Schools. New York: Longman
29. Sakalas, A., Vanagas P., ir kt. (2000) Pramonės įmonių vadyba .- Kaunas, Technologija
30. Sakalas, A. (1996) Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas: Technologija.
31. Schuler S. Randall, Beutell J. Nicholas, Joungblood A. Stuaart. (1989) Effective Personnel Management. West Publishing Company.
32. Stancikas, E. (2001) Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas // Ekonomika: mokslo darbai / Vilniaus universitetas. ISSN 1392-1258 T. 53, p. 115-124
33. Stoll, L., Fink D. (1998) Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai
34. Tumėnienė, V., Jankūnaitė, B. (2002) Pedagogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai. Socialiniai mokslai, 1(33), psl. 62-76.
35. Tumėnienė, V., Jankūnaitė, B. (2001) Pedagogo inovacinė veikla: nuostatų, diegimo lygių ir interesų aspektai. Socialiniai mokslai, 4(30), psl.25-32.
36. Valentinavičius, S. (1997) Inovacinio proceso teoriniai pagrindai. Vilnius
37. Vileikienė, B., Vijeikis, J. (2000) Inovacijų vadyba. Vilnius
38. Wellman, D. (1996) The making of a manage. – Clays Ltd, St Ives plc., p.230-231.
39. Želvys, R. (1999) Švietimo vadyba ir kaita: monografija. Vilnius: garnelis
40. Želvys, R. (2003) Švietimo organizacijų vadyba. Vilniaus universiteto leidykla
41. Jakutavičius, A. Strazdas, R. Inovacijų plėtojimo mechanizmai integracijos į ES kontekste. <www.lic.lt/publ
42. Kriksciunas, K. Dėl Europos sąjungos ateities. Refleksija Lietuvos vizijos tema „Naujos technologijos – nauja ekonomika“. <http://www.urm.lt/data/3/LF618132949_Krisciuno.doc
43. Inovacijų versle programa. <http://www.smedia.lt/verslo_zinynas//inovacijos_programa.html
44. Staliorūtė, L. Inovacinė sistema regioniniame lygmenyje. <http://www.lrti.lt/veikla/sta_inovac.doc

PRIEDAI

Jonavos VRC –M „Bitutė“ organizacinė struktūra



39 pav. Įstaigos organizacinė struktūra

Gerbiamas respondente!

Šiaulių Universiteto Vadybos fakulteto magistrantė Edita Šukienė atlieka tyrimą tema „Inovacijų strategijos formavimas“.

Prašau pažymėti Jums labiausiai tinkantį ar kelis atsakymų variantus (pvz. Ø).

Jei anketoje atsakymo variantai Jūsų netenkina, parašykite savo nuomonę ties žodžiu „kita“.

Anketa anoniminė (pavardės, vardo rašyti nereikia). Duomenys bus apibendrinti statistiškai.

Respondentų dėmesii:

Terminas „Inovacija“ – naujų, ar dalinai naujų, problemas sprendžiančių, idėjų, programų, darbo metodų kūrimas, pritaikymas įstaigoje, su tikslu teikti patobulintas paslaugas.

Jūsų atsakymai padės atlikti tyrimą. Labai ačiū už Jūsų brangų laiką ir geranoriškumą.

Jūsų amžius: iki 25 metų 26-35 36-45
 46-55 daugiau kaip 56

Lytis: moteris vyras

Išsilavinimas: vidurinis aukštesnysis
 aukštasis kita.....

Darbo stažas: iki 5 m.; 5-10 m.;
 10-15 m.; 15-20 m.; 20 ir daugiau

Pareigos _____

1. Ar Jums suprantama įstaigos vizija, misija, vertybės?

- taip
 ne

2. Ar Jums suprantamos įstaigos strategija, palaikanti įstaigos viziją?

- taip
 ne

3. Kaip įstaiga vertina Jūsų įnašą į sėkmingą jos veiklą:

- pagirdama posėdžiuose
 paskirdama premiją
 žinutė vietiniame laikraštyje
 pagyrimo raštu

4. Ar Jūs tikite, kad įstaiga tvirtai siekia įgyvendinti didesnę lankstumą darbo vietose, prisitaikant prie kintančios išorinės situacijos ?

- taip
 ne
 kita.....

5. Ar šioje įstaigoje atviras ir garbingas abipusis bendravimas tarp:

- bendradarbių
 vadovo ir pavaldinio
 kita.....

6. Kaip įstaigoje yra skatinama išreikšti įvairiausias nuomones bei idėjas dėl inovacijų diegimo:

- susirinkimų metu
- tiesioginiuose pokalbiuose su vadovais
- yra nuomonių dėžutės
- kita.....

7. Kaip įstaiga suteikia galimybę mokytis ir tobulėti:

- siunčia į kursus
- moko darbo vietoje
- stažuotės užsienyje
- dalyvavimas projektuose
- suteikia galimybę studijuoti
- kita.....

8. Ar Jūs informuojate vadovybę apie pastebėtas problemas darbo vietoje?

- niekada
- labai retai
- retai
- kartais
- dažniausiai
- visada

9. Ar vadovas rūpinasi Jūsų profesiniu tobulėjimu ir ugdymu?

- niekada
- retai
- kartais
- nuolat

10. Kaip vadovas suteikia Jums reikalingą informaciją:

- pastovus veiklos rezultatų aptarimas
- geranoriška pagalba, susidūrus su sunkumais
- laiku įspėja apie daromas klaidas
- nesuteikia jokios informacijos
- kita.....

11. Ar vadovai skatina darbuotojus ieškoti naujų veiklos tobulinimo būdų?

- niekada
- labai retai
- retai
- kartais
- dažniausiai
- visada

12. Ar dirbate komandoje?

- taip, dažnai
- taip, retkarčiais
- ne

13. Ar įstaiga diegia inovacijas?

- taip
- ne

14. Jei taip tai koku būdu Jums buvo išaiškinta ši veikla:

- pokalbiai susirinkimo metu
- informacija pateikta lentose
- kita.....

15. Ar Jūs suprantate, koks Jūsų indėlis į inovacinius procesus įstaigoje?

- neaišku
- maždaug numanau
- visiškai aišku

16. Ar žinote, kiek įstaigos darbuotojų įtraukta į inovacijų strategijos formavimą (parašykite skaičių)?.....

17. Iš kur žinote tikslų skaičių darbuotojų, įsitraukusių į inovacijų strategijos formavimą?

- pranešta susirinkimo metu
- informacija pateikta lentose
- kita.....

18. Ar yra įstaigoje sukurta skatinimo sistema už dalyvavimą inovaciniuose įstaigos procesuose?

- taip
- ne
- negaliu atsakyti

19. Jei taip, kaip ji pasireiškia:

- vadovo asmeniškai pagyrimu
- pagyrimu per susirinkimus
- skiriama premija
- kita.....

20. Ar vadovai palaiko darbuotojų inovacinę veiklą įstaigoje?

- taip
- ne

21. Jei taip, koku būdu:

- dalinasi informacija
- suteikia reikiamas priemones
- dalyvauja strategijos kūrimo grupės susirinkimuose
- moko ir duoda patarimus
- kita.....

22. Jūs esate nuolat informuojami apie pagrindinius jūsų įstaigos veiklos rodiklius?

- taip
- ne

23. Jei taip, parašykite keletą.....
.....

24. Kokia Jūsų nuomonė apie inovacinę veiklą įstaigoje?.....
.....
.....

Dėkoju už išsamius ir nuoširdžius atsakymus!