

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Sandra Kvietkauskaitė  
Švietimo kokybės vadybos II kurso studentė

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS  
MODERNIZAVIMAS EDUKACINIŲ NOVACIJŲ KONTEKSTE**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė:  
Doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2011

Darbas originalus.....Sandra Kvietkauskaitė  
(studento parašas)

## Turinys

SANTRAUKA.....	
SUMMARY .....	
ĮVADAS .....	5
1.EDUKACINIŲ NOVACIJŲ SAMPRATOS IR RAIŠKOS TEORINĖS INTERPRETACIJOS.....	9
1.1 Edukacinių novacijų samprata.....	9
1.2. Edukacinių novacijų klasifikacija.....	12
1.3. Edukacinių novacijų diegimas (strategijos, ištekliai, veiksniai, savybės).....	17
2.BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS MODERNIZAVIMO PROCESAS....	23
2.1. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kaita.....	23
2.2 Vadovų veiklos kaita, modernizuojant bendrojo lavinimo mokyklą.....	28
2.3. Pedagogų veiklos kaita, mokyklos modernizavimo procese.....	34
2.4. Mokyklos veiklos kaitą stabdantys veiksniai.....	39
3. PEDAGOGŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIO Į MOKYKLOS VEIKLOS MODERNIZAVIMĄ NOVACIJŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	44
3.1. Tyrimo organizavimas ir imties charakteristika.....	44
3.2. Tiriamųjų charakteristika.....	45
3.3. Pedagogų požiūrio į mokyklos veiklos modernizavimą novacijų kontekste tyrimo rezultatų analizė.....	47
3.4. Vadovų požiūrio į mokyklos veiklos modernizavimą novacijų kontekste tyrimo rezultatų analizė .....	71
IŠVADOS.....	95
REKOMENDACIJOS.....	97
LITERATŪRA.....	98
PRIEDAI.....	104

## ĮVADAS

**Darbo naujumas.** Šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys nuolatiniai pokyčiai ar sisteminė kaita, sąlygota daugybės priežasčių (technologinių, politinių, edukacinių, socialinių, kultūrinių bei kt. pasikeitimų), įtakoja įvairias gyvenimo sritis, taip pat ir švietimą. Pastarųjų dviejų dešimtmečių visų visuomenės gyvenimo sričių kaita reikalauja nuolatinės mokyklų kaitos, kuri užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius (Želvys, 2006). Todėl švietimo kaita yra dabarties būtinybė ir galimybė. Tai atsispindi ir dabartinėse švietimo tendencijose, kur akcentuojami nuolatinio tobulėjimo, kaitos, novacijų diegimo prioritetai. Jie pirmiausia sietini su tikslingo, veiksmingo, koordinuoto strateginio valdymo, švietimo proceso dalyvių sutelktumo, tinkamos veiklos organizacijos ir net patrauklios švietimo aplinkos diegimu (Švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatai, 2003m.). Dinamiškos aplinkos reikalavimai įpareigoja švietimo institucijas nuolat persvarstyti ne tik naujus konceptualius veiklos principus, mokyklos narių naujų, neįprastų vaidmenų prisiėmimą (novatoriaus, kaitos iniciatoriaus, tarpininko, įgyvendintojo), bet ir diskutuoti apie optimalesnius resursus, valdymo strategijas, modelius, metodus. Todėl iš esmės turi būti kuriama nauja mokyklos veiklos erdvė, kur visi mokyklos nariai gebėtų formuluoti veiklos tikslus, kurti viziją bei parengti jos realizavimo strategiją, gebėtų prisitaikyti prie to, kaip keičiasi žmonių gyvenimas ir mokymasis joje, kur būtų ieškoma alternatyvių veiklos formų savo praktikai, kad būtų galima sukurti efektyvesnę reagavimo į nuolatinius pokyčius sistemą (Simonaitienė, 2001).

Minėti pokyčiai ir švietimo sistemos misija išryškina švietimo sistemos modernizavimo būtinybę, kurią būtų galima apibrėžti kaip sudėtingai valdomų pokyčių visumą, norint pasiekti moderniai švietimo sistemai būdingų kokybių. Vienas būdų paspartinti šį procesą yra edukacinių novacijų diegimas (Janiūnaitė, 2004).

**Tyrimo aktualumas.** Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir pradėjus reformuoti bei modernizuoti šalies švietimo sistemą, įvairiose švietimo institucijose diegiama gausybė edukacinių novacijų – sukurtų Lietuvos edukologijos mokslininkų ir pedagogų praktikų bei patekusių iš kitų šalių. (Cibulskas, Janiūnaitė, 2001, p. 39). M. Fullan (2001) požiūriu, kad švietimo terpėje šiandien pagrindinė problema yra fragmentišku, paviršutinišku novacijų lavina, kadangi švietimo organizacijos dažnai imasi arba yra priverstos diegti novacijas ir gali atrodyti novatoriškos, bet iš tiesų jose esminiai pokyčiai nevyksta. Šiandien novacijų srautas yra be galo didelis, todėl švietimo organizacijos turi būti įžvalgios, atsirinkdamos pačias naudingiausias ir

perspektyviausias, nes kiekvienos novacijos diegimas, neišsigilinus į jos esmę ir ką ji gali organizacijai duoti, ne tik neatneštų naudos, bet ir būtų žalingas.

Atkreiptinas dėmesys, kad kiekviena ugdymo institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekviename iš jų vyksta skirtingai. Todėl, anot B. Janiūnaitės (2000), šiame kontekste tampa svarbu atsakyti į klausimus: kaip įvertinti, kokių tipų edukacinės novacijos yra diegiamos, kaip vyksta diegimo procesas-tiesiogiai ar per tarpininkus, kokios naudojamos strategijos, kokie ištekliai (žmoniškieji, materialieji) naudojami diegimo kontekste, ar įvertinamas organizacinės terpės, į kurią diegiamos edukacinės novacijos, kontekstas, kas tai atlieka, kokiomis savybėmis turi pasižymėti novacijos, kad būtų sėkmingai įdiegtos ir t.t. Nors atsakyti į šiuos klausimus sudėtinga (bendrojo lavinimo mokykla ir jos veikla yra sudėtinga sistema, kurią galima tirti įvairiais aspektais - klimato, kultūros, elgsenos, narių motyvacijos, tikslų, struktūros, technologijos ir kt.), tačiau V. Targamadzė (2000) pabrėžia, kad „bet kuriuo atveju dera švietimo institucijas nagrinėti visuminiame (sisteminame) kontekste bei įvertinti, kad mokykloje veikia individai. O nuo atskirų individų veiklos priklauso mokyklos tikslų įgyvendinimas“ (Targamadzė, 2000, p.16).

Todėl, siekiant realizuoti šiuos tikslus, reikia nuolat tobulinti arba modernizuoti įvairias mokyklos veiklas, kartu siekiant, kad į jas įsitrauktų visi. Pabrėžtina, jog svarbiausia, kad mokykloms, diegiant naujoves, nebūtų pamirštas pagrindinis tikslas – švietimo veiksmingumas ir tobulinimo poreikis, t.y. veiklos kokybės gerinimo siekis. Galima teigti, kad strateginiai mokyklų veiklos modernizavimo tikslai apima ir vadovų, ir mokytojų, ir visos mokyklos struktūros, procesų valdymo instituciniame ir personaliniame lygmenyse problemas. Visa tai lemia edukacinių novacijų ir jų diegimo procesų tyrimų poreikį, modernizuojant bendrojo lavinimo mokyklų veiklą.

**Temos iširtumas.** Pastarąjį dešimtmetį atlikta nemažai tyrimų, siekiant įvertinti švietimo reformos vyksmą, požiūrius į švietimo sistemos pokyčius, švietimo kaitos bruožus ir pan. Lietuvoje kai kuriuos švietimo kaitos ir edukacinių novacijų aspektus analizavo R. Želvys (1999), edukacinių novacijų diegimo procesus ir jų tyrimo aspektus nagrinėjo B. Janiūnaitė (1998,1999, 2000, 2002, 2007,2008), A. Gumuliauskienė (2001,2001), A. Gumuliauskienė, R. Pocevičienė (2007), M.Barkauskaitė (1997), ), V. Lamanuskas (1997)Ž. Jackūnas (1996), P. Jucevičienė (1996), A. Kalvaitis (1994, 1997) ir kt. Novacijų ir edukacinių novacijų kaip mokslinių tyrinėjimų sritis tyrinėjo daugelis mokslininkų, tokie kaip: R. Barnett (1976), C. Marsh, G. Willis (1995), E.M. Rogers (1996), K. Krainer (2001) ir kt., kurie savo darbuose atskleidė novacijos sampratą, išryškino novacijų diegimo procesus, jų struktūras, klasifikavimo aspektus. L. Stoll, D. Fink (1998), D. Hopkins, M.

Ainscow, M. West (1998) atskleidžia edukacinių novacijų diegimo ypatumus sudėtingame švietimo kaitos kontekste. Edukacinių novacijų diegimo ypatumus įvairių subjektų – pedagogų, švietimo institucijų vadovų, edukacinių novacijų diegimo partnerių atžvilgiu – analizavo M. Fullan (1998). Edukacinių novacijų tipus, jų diegimo sėkmę lemiančius veiksnius pagrindė M. Fullan (1998, 2001), A. Hargreaves (1996), S. Stringfield (1993) ir kt.

**Tyrimo problema.** Novacijų diegimas yra bendrojo lavinimo mokyklos modernizavimo sąlyga ir galimybė. Tačiau šis procesas yra sudėtingas, įtakojamas daugelio veiksnių, todėl aktualu išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susiduria mokyklos, diegdamos edukacines novacijas.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti miesto ir rajono mokyklų veiklos modernizavimo ypatumus edukacinių novacijų kontekste, vadovų ir pedagogų požiūriu.

**Tyrimo objektas.** Miesto ir rajono bendrojo lavinimo mokyklų veiklos modernizavimo ypatumų edukacinių novacijų kontekste vadovų ir pedagogų vertinimai.

**Tyrimo hipotezė.** Bendrojo lavinimo mokyklose yra aktyviai diegiamos edukacinės novacijos, kurios padeda mokykloms kokybiškai modernizuoti veiklą. Tačiau tikėtina, kad vadovai labiau teigiamai nei pedagogai vertina edukacinių novacijų diegimo procesus. Galimi miesto ir rajono mokyklų respondentų edukacinių novacijų diegimo vertinimo skirtumai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti edukacinių novacijų teorinius aspektus.
2. Išryškinti edukacinių novacijų diegimo reikšmingumą, modernizuojant mokyklos veiklą, per vadovų ir pedagogų vaidmenų kaitą.
3. Identifikuoti miesto ir rajono mokyklų veiklos modernizavimo ypatumus edukacinių novacijų kontekste, vadovų ir pedagogų požiūriu.
4. Atlikti lyginamąją miesto ir rajono mokyklų pedagogų ir vadovų požiūrių analizę ir pagrįsti vyraujančias tendencijas.
5. Pateikti tyrimo išvadas ir jų pagrindu pasiūlyti gaires mokyklų modernizavimo tobulinimui.

**Tyrimo metodologija.** Magistro darbas grindžiamas šiomis teorinėmis ir metodologinėmis nuostatomis:

- Šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys nuolatiniai pokyčiai arba, kitaip tariant, kaitos kaita, sąlygota daugybės priežasčių, įtakoja įvairias gyvenimo sritis, taip pat ir švietimą, bei sąlygoja nuolatinį poreikį modernizuoti mokyklos veiklas. Nuolatinė kaita įtakoja pokyčius pačioje švietimo sistemoje, atskirose institucijose, atskirų švietimo subjektų lygmenyje,

kadangi švietimas, visa edukacinė terpė turi įgalinti visus mokyklos narius sėkmingai veikti nuolat besikeičiančioje visuomenėje (Fullan, 2004).

- Švietimo kaitos strategai teigia, kad švietimo sistemos modernizavimas – sudėtinga valdomų pokyčių visuma, norint pasiekti moderniai švietimo sistemai būdingų kokybių. Vienas būdų paspartinti šį procesą – edukacinių novacijų diegimas, kuris tapatinamas su pokyčiais, kurie inicijuojami siekiant patobulinti tam tikrus mokyklos veiklos aspektus. Tačiau kaitos tikslas turi būti ne diegti kuo daugiau novacijų, o daryti tai atsirenkant, apgalvojant (Janiūnaitė (2000), Fullan (1998), Želvys (1999), Targamadzė (1996)).
- Sėkmingos mokyklos kaitos/modernizavimo samprata aprėpia mokyklos politikos pokyčius, mokymo(si) proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų, vadovų atliekamų vaidmenų kaitą, t.y. sistemingą pokyčių valdymą (Želvys (2006), Gečienė (2003), Simonaitienė (2001)).

Šiame darbe naudoti **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros, švietimo dokumentų analizė, nestandartizuota apklausa raštu, duomenų analizė ir interpretavimas.

**Tyrimo imtis**: Tyrime dalyvavo 203 respondentai: 182 pedagogai (96 iš Šiaulių miesto, 86 iš Kelmės rajono mokyklų), 21 vadovas iš Šiaulių miesto ir Kelmės rajono mokyklų.

**Darbo struktūra**: Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, 82 literatūros šaltiniai. Pateikta 29 paveikslai, 19 lentelių, 8 priedai. Bendra apimtis 104 puslapiai.

# 1. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ SAMPRATOS IR RAIŠKOS TEORINĖS INTERPRETACIJOS

## 1.1. Edukacinių novacijų samprata

Norint įsigilinti į edukacinės novacijos sampratą pirmiausia reikėtų trumpai susipažinti su novacijos termino kilme.

*Novacijos terminas* pirmą kartą paminėtas XIX a. ir apibūdinamas kaip vienos kultūros įvedimas į kitą kultūrą (Prigožin, 1989; pgl. Janiūnaitė, 2004).

Analizuojant mokslinę literatūrą, susijusią su novacijų fenomenu, mokslininkai vartoja dvi sampratas: „inovacija“ ir „novacija“. Inovacija bendriausia prasme apibrėžiama kaip veiksmas ar procesas, susijęs su naujovių įvedimu (Websters new world dictionary, 1982., pgl. Janiūnaitė, 2004), tačiau mokslinėje literatūroje dažnai aptinkama sinoniminė reikšmė „novacija“. Ji lietuvių kalboje kildinama iš lotyniško žodžio „novatio“ – atnaujinimas, pakeitimas. Šis terminas semantiškai siejamas su aplinką keičiančia veikla (Janiūnaitė, 2004, p. 17).

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

A. Gumuliauskienė, R. Pocevičienė (2007) teigia, kad novacijos (lot. *novatio* – atnaujinimas, pakeitimas) sampratos esmėje glūdi naujovės, naujumo, atnaujinimo aspektas, suteikiant jam tam tikrą turinį ir procesą.

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

Rusų mokslininkai (Afonin (2006), Lazarev, Potašnik (1995) ir kt.) savo darbuose išskiria sąvoką *novacija*-naujovė (novšestvo), traktuojama, kaip rezultatą, pabrėžia proceso ir turinio aspektus. Teigia, kad *novacija* - tai idėja ar teorija, kuri suvokiama kaip seno objekto (reiškinio) pakeitimas nauju. Akcentuoja *novaciją*, kaip priemonę (naują metodą, metodiką, technologiją, mokymo programą ir pan.). ( Janiūnaitė, 2004, p. 18).

Kiti autoriai, pvz., B. Reitan (1996) teigia, kad novacijos terminas yra vartojamas labai įvairiai, priklausomai nuo analizės lygmens, todėl įvairūs autoriai pateikia skirtingus novacijos apibrėžimus. Todėl neanalizuojant visų mokslininkų novacijų sampratų galime teigti, kad novacijos

samprata yra gana komplikuoata ir vienareikšmiškai ją sunku apibrėžti. Darbe bus naudojama samprata, remiantis norminiais lietuvių kalbos dokumentais, kurioje „*novacija*“ kildinama iš lotyniško žodžio „*novatio*“ (Kuzavinis, 1996; Vaitkevičiūtė, 2001) ir pateikiama kaip vartojimo lietuvių kalboje norma, suteikiant jai turinio ir proceso išraišką. (Janiūnaitė, 2004, p. 19).

*Edukacinių novacijų* specifika analizavo įvairūs mokslininkai: M. Fullan (1991, 1993, 1998, 2001), A. Hargreaves (1994), D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998), R. Želvys (1998, 2003), B. Janiūnaitė (2004), P. Jucevičienė (1998), E. Gečienė (2003) ir kt. Mokslininkai – J. Simmons (1974), M.B. Miles (1964), A. II. Van de Ven (1989), E.M. Rogers (1995), P. Dalin, H-G. Rolf, B. Kleekamp (1999), P. Clayton (1997), R. Barnett (1973) - tyrinėjo įvairias novacijų ir edukacinių novacijų sritis, atskleisdami jų sampratą, prigimtį, išryškindami jų diegimo procesus, struktūras, klasifikavimo aspektus. B. Janiūnaitė, M. Jotautienė, G. Cibulskas, (2003) savo knygoje „Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas“ pateikia keleto mokslininkų *edukacinės novacijos apibrėžimus* (1 lentelė.).

**1 lentelė. Edukacinių novacijų sampratos apibūdinimai**

<b>EDUKACINĖ NOVACIJA -</b>	
➤ viskas, kas nauja švietimo sistemos, mokyklos kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu (Hopkins, Ainscow, West, 1998).	➤ planuotas pokytis, kurio tikslas - patobulinti ugdymo turinį, individų elgseną ir nuostatas (Oldroyd, Usner, Postner, 1996).
➤ tai pokyčiai, inicijuojami makrolygyje, jų tikslas – patobulinti tam tikrus švietimo aspektus (Simmons, 1974, Paulston, 1978).	➤ mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo egzistuojančių formų (Barnett, 1973).
➤ ugdymo turinio ir požiūrio į jo taikymą kompleksinis pokytis (Beal, Bohlen, 1968).	➤ bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją diegiančiam individui (Hord ir kt., 1989).
➤ naujų elementų įvedimo į edukacinę terpę procesas (Moiseev ir kt., 1991).	➤ konkrečių edukacinių idėjų bei veiklos ūdų perėmimas ir naudojimas (Hopkins, 1990)
➤ nauja edukacinė idėja, praktika, ir procesas, kurio metu ši idėja, objektas, praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu (Marsh, Willis, 1995).	➤ ypatingas pokytis, iš kurio laukiama efektyvumo, realizuojant sisteminius tikslus (Miles, 1968).
➤ planuotos pastangos patobulinti praktika, siekiant tam tikrų tikslų (Dalin, 1973).	➤ procesas, prasidedantis tam tikra idėja, kuri yra įsisavinama arba atmetama potencialių naudotojų (Niehoff, 1966).

Iš pateiktos lentelės matome, kad *edukacinės novacijos* samprata yra nevienareikšmė. Vienose sampratoose nurodomi novacijų pokyčių inicijavimo ir/ ar diegimo lygmenys (Hopkis, Ainscow, West), individo, grupės, organizacijos, švietimo sistemos lygmuo, kitose išryškinamos



novacijos, kaip realybės tobulinimo, aspektas (Dalin, Oldroyd, Usner, Postner) arba akcentuojamas jos naujumo, kuris, palyginti su jau egzistuojančiomis formomis, yra kokybiškai išreikštas, pobūdis (Barnett, Hord, ir kt.), dar kitose - novacijų ir potencialių jų naudotojų santykis (Beal, Bohleb, 1967, Hopkins, Niehoff, 1966; pgl. Gumuliauskienė, Pocevičienė, 2007, psl. 79).

Taip pat yra išskiriamos ir pedagoginės novacijos. Jos traktuojamos kaip edukacinių novacijų grupė, apimanti mokymo/mokymosi tikslų, turinio, metodų, būdų ir kitų pedagoginių veiklos technologijų visumą.

Yra autorių, kurie pažymi, jog novacijose idėjos nebūtinai turi būti absoliučiai naujos. B. Janiūnaitė (2004) teigia, jog G.G.Smale (1998), kalbėdamas apie socialines novacijas idėjų lygmenyje, pastebi, kad nauja idėja gali būti:

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

B. Janiūnaitė savo daktaro disertacijoje (1998) teigia, kad, kalbant apie edukacines novacijas, yra akcentuojami šie aspektai:

- novacijų vertė glūdi tame, kiek jos atneša naudos, tačiau reikia akcentuoti, kad novacijos ne visada gali būti vertingos (pvz., ekonomiškai);
- naujumo lygis - ar absoliutus, ar tam tikram vienetui (organizacijai, individui);
- pritaikomumo komponentas, t.y. novacija ne tik idėja, bet ir jų diegimas (taikymas);
- faktinis novacijos tikslingumas, kuris skiria novacijas nuo netikėtų pokyčių;
- novacijos kaip procesas, reiškiantis, kad akcentuojami organizaciniai novacijų diegimo aspektai, apimantys fazes, žingsnius, strategijas ir pan.

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

- tikslas (platumas, gilumas, prasmingumas);
- intensyvumas (naujumo lygmuo);
- objektas - subjektas (kas, kam nauja);
- laikas (kada novacija dar yra novacija, kada ji prasideda, baigiasi);
- vieta / lygmuo (kokioje švietimo srityje, lygmenyje);
- etapai (idėja - procesas - rezultatas);
- pobūdis (planuotas, stichiškas, kompleksiškas, sistemiškas, efektyvus);

- kriterijai (kokybiniai skirtumai);
- visybiškumas (požiūris + nuostatos + procesualiniai dalykai) (Gumuliauskienė, Pocevičienė, 2007, p. 79).

Galima teigti, kad kiekvienas mokslininkas apibrėžia edukacines novacijas jam reikšmingame kontekste, todėl susiformuoja požiūrių įvairovė. Todėl, norint geriau suprasti edukacinės novacijos sampratą, būtina paanalizuoti ir jų klasifikavimo aspektus, edukacinių novacijų objektus.

## 1.2. Edukacinių novacijų klasifikacija ir objektai

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę edukacinių novacijų klasifikacijų, akcentuojančių įvairius aspektus. Tačiau darbe remsimės atlikta B. Janiūnaitės (2000) edukacinių novacijų tipų analize, kad įvairiose švietimo institucijose diegiamos novacijos gali būti skirstomos (žr. 2 lentelė):

**2 lentelė. Edukacinių novacijų klasifikacija**

<p><b>1. Pagal sukūrimo vietą</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vidinės</li> <li>➤ išorinės</li> <li>➤ mokslinės</li> <li>➤ praktinės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Novacijos sukurtos tam tikros šalies švietimo sistemoje, atskirose švietimo institucijose, moksliniuose institutuose.</li> <li>➤ Novacijos sukurtos kitose šalyse ir perimamos įvairių šalių mokslininkų, pedagogų, švietimo administratorių ar kitų, bei diegiamos perimančių šalių švietimo institucijose.</li> <li>➤ Tai mokslinių tyrimų rezultatai, tyrimų metu sukurtas naujas, ar patobulintos edukologijos mokslo žinios. Jų autoriai dažnai būna mokslininkai arba jų grupės.</li> <li>➤ Praktinės novacijos yra sukurtos pedagogų praktiku, novatorių, pedagogų grupių, rengiant ir dalyvaujant įvairiose projektuose, mokyklos bendruomenės, t.y. pedagogai praktikai, remdamiesi savo žiniomis sukuria praktinę novaciją.</li> </ul>
---------------------------------------	---	---

<b>2. Pagal poveikio mastą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lokali (dalinė)</li> <li>➤ modulinė (blokinė)</li> <li>➤ sisteminė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atskirų švietimo pedagoginės, didaktinės sistemos lemtų novacijos (pvz., naujų pareigybių įvedimas, naujos pedagogo funkcijos, naujos žinių vertinimo sistemos ir pan.)</li> <li>➤ Novacijos apimančios, pvz., mokyklos valdymo novacijas, sistemos valdymo bloke, atskiros švietimo sistemos posistemės novacijas, jos modernizavimo, tobulinimo aspektai ir pan.</li> <li>➤ Jos padeda sukurti naują sistemos (švietimo, pedagoginės, didaktinės) kokybę, netgi naują sistemą. Tokios edukacinės novacijos geidžiamiausios ir sunkiausios. Jas diegiant turi būti suformuota aiški diegimo politika ir strategija, atsižvelgiant į laiką, turimus žmogiškuosius i materialiuosius išteklius.</li> </ul>
<b>3. Pagal poveikio stiprumą</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ modifikuojančios</li> <li>➤ radikali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tai, kas buvo iki tol.</li> <li>➤ Neturinčios analogų praeityje.</li> </ul>
<b>4. Pagal poveikio pobūdį</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ progresyvi</li> <li>➤ regresyvi</li> <li>➤ griauančios</li> <li>➤ kuriančios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerinančios situaciją.</li> <li>➤ Bloginančios situaciją.</li> <li>➤ Arba griaua sistemą,</li> <li>➤ arba skatina jos vystymąsi.</li> </ul>
<b>5. Pagal diegimo pobūdį</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ planuotos</li> <li>➤ neplanuotos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ iš anksto apgalvotos.</li> <li>➤ Spontaniškos, neplanuotos atsitiktinės.</li> </ul>

Yra išskiriamos ir toks novacijų klasifikavimas - *institucinės, revoliucinės bei evoliucinės*.

*Institucinės* novacijos išreiškia sumanymus organizacijos transformavimo veiksmus, telpančius organizacinės paradigmos rėmuose. Tokios novacijos atsiranda kaip organizacijos procedūrų ir taisyklių pasekmė. Švietimo sferos aspektu tokios novacijos, viena vertus, gali būti planuotai diegiamos tam tikroje švietimo institucijoje, kita vertus, tokių novacijų šaltiniai gali būti vidiniai ir išoriniai, t.y. planuotas bei iš dalies naujų edukacinių novacijų diegimas.

*Revoliucinės* laužo nusistovėjusias taisykles ir procedūras, tuo tarpu *evoliucinės* remiasi nuostata, kad esamos tvarkos laužymas gali būti neproduktyvus ir įtakoja tik sistemos aprūpinimą.

Revoliucinės novacijos dažniausiai susijusios su absoliučiu naujumu, evoliucinės - gali turėti absoliutų bei dalinį naujumą, jų atsiradimas neplanuotas (Janiūnaitė, 2002, p. 41).

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

- **turinio aspektas** - jame užkoduota novacijos esmė, suvokimas, kokia tai novacija, kas jos poveikio objektas (švietimo sistemos, mokyklos, pedagoginės sistemos lygmenys), tikslai;
- **organizacinis (proceso) aspektas** apima novacijos diegimo procesą, stadijas, etapus, žingsnius, metodus, procedūras ir kt. (Janiūnaitė, 2002, p. 44).

Novacijas taip pat galima skirti pagal naujumo lygį (Janiūnaitė (2000), Arends (1998), Bruzgelevičienė (2001), Fullan (1998), Hopkins, Ainscow, West (1998). Čia skiriami trys galimi **edukacinių novacijų tipai:**

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

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

- **Absoliutus naujumas** fiksuojamas tada, kai nėra sukurtos edukacinės novacijos analogų, santykinai naujos edukacinės novacijos gali būti tokiu atveju, kai tam tikru laikmečiu aktualios tampa anksčiau jau egzistavusios edukacinės novacijos, jos, įtakojamos naujo konteksto, gali būti tobulinamos, keičiamos. Tokiu atveju, kai į tam tikros šalies švietimo sistemą diegiama kitoje šalyje sukurta, taikoma novacija, ji gali būti laikoma santykinai nauja. Galimi keli santykinių novacijų variantai:
- **Vietinis naujumas.** Edukacinės novacijos jau naudojamos kitose šalyse, institucijose, organizacijose, bet tam tikroje švietimo sistemoje, institucijose, atskiro pedagogo diegiamos pirmą kartą.
- **Dalinis naujumas** galimas tada, kai nauju pakeičiamas tik tam tikras sistemos (pvz. pedagoginės, didaktinis) elementas. Sistema tampa nauja tam tikru aspektu. Tokių dalinių

edukacinių novacijų visuma gali suteikti sistemai absoliutų naujumą ir įgalinti radikalius pokyčius (Janiūnaitė, 2002, p. 44).

Taip pat novacijas galima skirstyti pagal *rinkos naujumą*:

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

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

**3. Nepertraukianti novacija.** Nekeičiantys vartojimo modelio, nežymiai pakeisti produktai (paslaugos). Tai būtų nežymios esamų produktų (paslaugos) modifikacijos, nežymiai pagerintos senų produktų (paslaugų) savybės, šiek tiek pakitus į produkto kainą (pgl. Janiūnaitė, 2002, p. 49).

Taigi, klasifikavimo modeliai atspindi novacinės veiklos specifiką, įgalina suprasti novacinės veiklos daugialypiškumą. Galima pastebėti tai, kad novacijos yra ne tik nauji produktai, ar paslaugos, bet ir jų tobulinimas panaudojant žinias, o novacijų klasifikavimas padeda kompleksiskai suvokti ir įvertinti novacijas kaip sistemą, turinčią kompleksinį pobūdį, bei sudaro prielaidas formuoti valdymo metodus ir numatyti novacinės veiklos tikslines nišas.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą išryškėja, kad edukacinės novacijos gali būti diegiamos įvairiose lygmenyse ir yra orientuotos į tam tikrus objektus.

Edukacinių *novacijų objektai* taip pat yra skirtingai klasifikuojami. Vieni autoriai (Angelovski ir kt., 1991), išskiria ugdymo turinį, mokymo technologijas, kiti (Dalín ir kt. (1973) objektus skirsto pagal 4 kategorijas (mokymo tikslai ir funkcijos, švietimo sistemos organizavimo ir administravimo, vaidmenys ir ryšiai tarp vaidmenų, ugdymo turinys). M. Fullan, P. Park ir kt. (1981) skiria mokyklos struktūros ir organizacijos, mokymo medžiagos, mokymo stiliaus. B. Janiūnaitė (2000) pateikė 3 edukacinių novacijų objektų išskyrimo lygmenis (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Edukacinių novacijų objektų lygmenys**

<p><b>Didaktinės, pedagoginės sistemos lygmuo</b></p>	<p><b>Mokyklos (švietimo institucijos) lygmuo</b> (skirstymas remiasi Rozencweigen (Targamadžė 1999) pasiūlyta struktūra:</p>	<p><b>Švietimo sistemos lygmuo</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ugdymo/mokymo tikslai;</li> <li>– mokymo turinys;</li> <li>– ugdymo/mokymo metodai, priemonės, būdai, formos;</li> <li>– mokytojo/mokinio sąveika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vertybių posistemė: kultūra, klimatas, filosofija, grupių ir individų tikslai.;</li> <li>– valdymo posistemė: tikslai, planavimas, ištekliai, realizavimas, kontrolė;</li> <li>– struktūrinė posistemė: užduotys, darbo grupės, valdžia, informacijos srautas, procedūros, taisyklės;</li> <li>– techninė – technologinė posistemė: informacija, technika, technologija.;</li> <li>– psichologinė posistemė: žmonių ištekliai, požiūriai, motyvai, komunikavimo ryšiai, kvalifikacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– švietimo politika;</li> <li>– švietimo valdymas;</li> <li>– švietimo ekonomika;</li> <li>– švietimo sistemos struktūriniai elementai (ikimokyklinis ugdymas, pradinis, vidurinis, aukštesnysis mokymas, profesinis rengimas, aukštasis mokslas, neformalus/informavus švietimas ir kt.);</li> <li>– pedagogų rengimas;</li> <li>– vertinimo sistemos ir kt.</li> </ul>

Išskiriant objektus, B. Janiūnaitė (2004) pastebi, kad yra svarbus aspektas – koks yra ryšys tarp skirtingų edukacinių novacijų objektų ir jas diegiančių subjektų. R. Jucevičius (1998) pabrėžia, kad novacija konkrečiai organizacijai turi būti nauja ir iš esmės keičianti nusistovėjusią tvarką. Jei edukacinė novacija yra nešanti naują kokybę, pažangi, ją diegiant laimi ir individai ir organizacija, ir visi partneryste susiję subjektai. Taigi, ji tampa visos mokyklos bendruomenės narių – mokyklos vadovų, administracijos, pedagogų kolektyvo, kitų darbuotojų, moksleivių ir jų tėvų – veiklų kaitos priežastimi, naujos strategijos kūrimu. Tai taip pat dažnai susiję su naujų santykių bendraujant ir bendradarbiaujant sukūrimu, naujų veiklų atlikimu, naujų kompetencijų demonstravimu, naujų technologijų diegimu, naujos mokymosi paradigmos įgyvendinimo pradžia, mokyklos bendruomenės subūrimu įgyvendinant besimokančios organizacijos principus, naujų įgūdžių įgijimu. Žinoma, visi galimi pokyčiai priklauso nuo edukacinės novacijos objekto, o pati edukacinė novacija tampa postūmiu mokykloje kaip organizacijoje rasti naujai kokybei (Janiūnaitė, 2004, p. 47-48).

Dar vienas svarbus aspektas novacijos sampratoje, kuri būtina aptarti, yra edukacinių novacijų diegimo strategijos, ištekliai, veiksniai, savybės.

### **1.3. Edukacinių novacijų diegimas ( strategijos, ištekliai, veiksniai, savybės)**

Edukacinės novacijos gali būti diegiamos įvairiais būdais, t.y. taikant įvairias strategijas. Mokslinėje literatūroje (Tumėnienė (2002), Janiūnaitė (2000, 2002), Bruzgelevičienė (2001) Everard, Morris, (1997), Fullan (1998), Rogers (1996)) analizuojančioje švietimo reformų dėsningumus, dažniausiai minimos šios esminės strategijos:

- **1. Prievartinė/ jėgos (politinė/ administracinė )**

Tai direktyvi, autoritariška, įstatymais besiremianti strategija, kur informacija patenka tik viena kryptimi – nuo iniciatorių link vykdytojų, t.y. komunikacija yra tik vienas pusė - sumanytojo praktikui. Šiuo atveju laikomasi prielaidos, kad reformas, edukacinių novacijų diegimą lemia politinė, teisinė, administracinė ir ekonominė jų iniciatorių galia. Kitaip tariant, ideologiniai ir vertybiniai įvairių grupių interesai pasireiškia atviro jėgos panaudojimu. Realus pokytis yra jėgos panaudojimo rezultatas, taip pat nėra slepiamas subjektyvus požiūris. Apibendrintai, galima išskirti, kad ši strategija yra:

- Direktyvi, autokratiška, besiremianti įstatymais;
- Vienkryptė komunikacija;
- Pagrindinė nuostata - reformas lemia politinė, administracinė teisinė ir ekonominė jų iniciatorių galia.

- **2. Racionalioji / empirinė strategija.**

Tai strategija, kai mokslininkai apeliuoja į praktikų protą ir intelektą. Informacija apie edukacinę patirtį, apie pažangias naujas edukacines idėjas dažniausiai yra vienas pusė, perteikiama per knygas, paskaitas ar reklamą. Estetinė šios strategijos šalininkų prielaida - žmogus yra mąstanti būtybė ir elgiasi racionaliai. Mokslininkams (novatoriams) pakanka pademonstruoti, kad jų sukurtos novacijos atneš apčiuopiamą naudą, ir tuomet žmonės jas priims. Pagrindinis novatoriaus uždavinys-geriausiai žinomą metodu pademonstruoti tam tikros novacijos valdumą, parodant, kokią naudą patirs pedagogas (kaip pagerės jo veikla, mokinių rezultatai) adaptuodamas, pritaikydamas šią novaciją. Akivaizdu, kad ši strategija atstovauja labai optimistišką požiūrį į žmogaus prigimtį. Filosofine prasme ji artimiausia realizmui ir glaudžiai siejasi su pozityvizmu.

- Pagrindinė prielaida – žmogus yra mąstanti būtybė ir elgiasi racionaliai. Mokslininkams, ekspertams pakanka pademonstruoti, kad jų siūlomos novacijos atneš apčiuopiamą naudą ir tuomet pedagogai ją priims.

- **3. Normatyvinė / perauklėjimo strategija.**

Strategija nukreipta į praktikų novatorines pažiūras ir normas. Vykdamas reformą, diegiant novacijas svarbiausia pedagogams teikti ne materialinę ar technologinę pagalbą, bet keisti jų požiūrius, įgūdžius, santykius ir vertybes. Šiuo atveju laikomasi prielaidos, kad svarbiausias kaitos jėgas turi sukaupti pats žmogus, tereikia jas aktyvuoti, todėl novacijų pradininkai tiesiogiai dirba su pačiais kaitos proceso dalyviais. Strategija dažniausiai įgyvendinama grupiniame darbe per abipusį mokslininkų ir praktikų bendradarbiavimą ir keitimąsi informacija. Ji yra nukreipta į praktikų grupės nuostatas, normas, vertybes. Dažniausiai yra dirbama grupėje, apibrėžiamas abipusis asmenų bendradarbiavimas. Taikant šią strategiją, pokyčių agentas dirba su klientu. Jis turi bendradarbiauti su klientu, siekdamas išspręsti jo problemas, tuo pačiu keisdamas jo vertybines orientacijas.

Pagrindiniai šios strategijos aspektai:

- Pagrindinė prielaida - reformos dalyviams svarbiausia teikti ne materialinę ar technologinę pagalbą, bet keisti jų santykius, požiūrius, vertybes;
- Svarbiausias kaitos jėgas turi sukaupti pats individas, tereikia jas aktyvinti;
- Novacijų iniciatoriams reikia dirbti su pačios kaitos dalyviais, t.y. pedagogais (Janiūnaitė, 2002, p. 39-41).

Taigi norint tobulinti, modernizuoti mokyklų veiklą reikia pasirinkti tinkamą strategiją, tačiau vien pati strategija negarantuoja tobulėjimo. Edukacinių novacijų diegimas priklauso ir nuo **išteklių**.

### **Išteklių tipai diegiant edukacines novacijas**

**Ištekliai** yra labiausiai matomas faktorius, sąlygojantis, ką organizacija gali. Norint įdiegti novaciją reikia: žmonių, įrangos, technologijų, informacijos, pinigų, ryšių su tarpininkais, vartotojais ir t.t. (Janiūnaitė, 2004). Pagal tai literatūroje yra pateikiami 3 išteklinio potencialo sudedamosios dalys: **žmonių ištekliai, finansiniai, operacijų ištekliai**.

R. Jucevičius (1998) organizacijos *ištekliai* skirsto į :

- *Apčiuopiamuosius* (finansinis, fizinis turtas).
- *Neapčiuopiamuosius* (technologijos, darbo metodai, reputacija, kultūra).
- *Žmogiškuosius* (rodo organizacijos turimų specializuotų žinių ir įgūdžių visumą, gebėjimą komunikuoti ir sąveikauti, veiklos motyvaciją).



Kitas mokslininkas P. Clayton (1997) pasiūlė tokį išteklių skirstymą:

- *Materialiuosius išteklius* (apima fizinius artefaktus ir finansines priemones).
- *Žinios ir įgūdžiai* (turima omenyje kolektyvo ir visų su novacija susijusių asmenų žinias ir įgūdžius, kurie prisideda prie novacijos diegimo ir diegimo proceso vadybos).
- *Personalo ištekliai* (pakankamas skaičius žmonių novacijai diegti. Čia yra tiesioginis ryšys tarp personalo išteklių ir tinkamų žinių bei įgūdžių. Svarbu, kad diegiant novaciją būtų įsitraukę ir vadovai, palaikytų novacijos diegimo klausimą).
- *Laiko ištekliai* (laikas, skirtas novacijoms).

Taigi matome, kad edukacinių novacijų diegimo kontekste ypatingą vaidmenį vaidina žmogiškieji, laiko, bei materialieji ištekliai. Nors ištekliai nėra vienintelis novacijos diegimo sėkmę lemiantis faktorius, tačiau organizacija, šiuo atveju mokykla, turinti reikalingus materialiuosius, žinių ir įgūdžių, personalo ir laiko išteklius, turi daugiau galimybių sėkmingai įdiegti novaciją. Esant tam tikromis sąlygomis, vieni ištekliai gali atstoti kitus, tačiau nėra visiškai pilnai vieni kitus atstojančių išteklių.

Taip pat yra nemažai atlikta tyrimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia sėkmingą edukacinių novacijų diegimą, ir kokios yra sėkmingos novacijų savybės.

### **Sėkmingų edukacinių novacijų diegimo savybės, veiksniai**

B. Janiūnaitė(2004), remdamasi E.M. Rogers (1995), įvardijo 5 novacijų savybes, kurios turi lemiamą įtaką sėkmingam novacijų diegimui:

**1. Santykinio privalumo savybė.** Tai novacijos panašumo laipsnis, palyginti su ankstesne veikla. Jį galima išmatuoti ekonominiais rodikliais, tačiau pabrėžiama, kad socialinio prestižo, patogumo ir pasitenkinimo aspektai taip pat svarbūs. Čia svarbu, kiek individui ar organizacijai ši novacija yra svarbi ir naudinga. Santykinis privalumas parodo novacijos naudą ir su jos diegimu susijusias išlaidas. Jo subdimensijos – ekonominis pelningumas, mažos pradinės išlaidos, diskomforto mažėjimas, socialinis prestižas, laiko ir pastangų sutaupymas, greiti rezultatai. E.M. Rogers (1995) ir kiti mokslininkai savo tyrimais įrodė, kad santykinis privalumas yra proporcingas diegimo tempui. Kuo akivaizdesnis novacijos privalumas, tuo greičiau ją pavyksta įdiegti.

**2.Suderinamumo savybė.** Novacijos derėjimo su jos diegimo terpėje esančiomis vertybėmis, praeities patyrimu, potencialių diegėjų poreikiais laipsnis. Novacijos gali būti derančios ir nederančios su: organizacijos ir jos narių vertybėmis ir įsitikinimais, anksčiau

iškeltomis idėjomis, bei poreikiais novacijai. Novacija turi derėti su mokyklos kultūra, sietis su ankstesne idėja, atitikti besimokančiojo poreikius.

**3. Kompleksiškumo savybė.** Savybė parodo, ar sunkus yra novacijos suvokimas ir naudojimas. Kai kurias novacijas organizacijų nariai iš karto suvokia, o kitoms suprasti reikia daugiau laiko, todėl diegimas gali užtrukti.

**4. Išbandomumo savybė.** Tai eksperimentų su novacija ribotų išteklių sąlygomis laipsnis. Greičiau išeina įdiegti novaciją, kurią galima išbandyti pradinėje diegimo stadijoje, negu tą, kurios negalima išbandyti. Galimybė išbandyti novaciją leidžia organizacijai ją modifikuoti arba jos atsisakyti, jei ta novaciją pasirodytų netinkama.

**5. Rezultatų akivaizdumo savybė.** Parodo, kiek novacijos rezultatai yra matomi kitiems. Kuo jie akivaizdesni, tuo lengviau galima pademonstruoti ir tikėtina, kad individai arba organizacijos ims ją diegti. Ši novacijos savybė skatina diskusijas, aptarimus.

Kad edukacinės novacijos būtų sėkmingai diegiamos, turi būti ir atitinkama organizacijos vidinė aplinka. Yra iširiami vidiniai ir išoriniai veiksniai (žr. 4 lentelė):

**4 lentelė. Sėkmingų edukacinių novacijų diegimo veiksniai**

<p><b>Vidiniai veiksniai</b> (Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005)</p>	<p><b>Išoriniai veiksniai</b> (Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2000)</p>
<p><b>1. Idėjų kūrimas.</b> Išskiriamas vadovų požiūris ir darbo sąlygos. Svarbi darbuotojų laisvė mąstyti ir veikti remiantis savo idėjomis, o ne sekant numatytais valdžios planais, svarbu skatinti darbuotojus rizikuoti, atlaidžiai žiūrėti į klaidas - tai stimuliuoja įvairias idėjas ir veda pripažinimo bei sėkmės link. Viena iš svarbiausių novacinės veiklos sėkmės prielaidų - joje dalyvaujantis personalas, nuo kurio labai priklauso, ar veiklos rezultatas atitiks numatytus tikslus. Anot B. Janiūnaitės (2008), inovacinio proceso kūrimo fazėje mokymasis turi fokusuotis į tyrimus, naujų inovacinių idėjų paiešką, strategijas, susijusias su naujomis idėjomis ir jų vertinimu. Taip pat mokymosi tikslas šioje fazėje gali būti partnerių, turinčių tokią pat žinių bazę, suradimas, kas įgalina efektyvesnę naujų žinių absorbciją. Šioje fazėje akcentuojamas eksploratyvusis mokymasis (tiriamasis mokymasis), kai pastangos nukreipiamos į</p>	<p><b>1. Politiniai teisiniai veiksniai</b> ir jos požiūri į novacinę veiklą. Įvertinti, kokie įstatymai reglamentuoja novacinę veiklą, kaip jie stimuliuoja ar stabdo novacinės veiklos.</p>

<p>aplinkos skenavimą, naujų idėjų paiešką, atranką, vertinimą.</p>	
<p><b>3. Sėkmingos idėjos tobulinimas iki naudingos koncepcijos, arba vystymo fazė.</b> Visais aspektais atitiktų vartotojo poreikius. Joje paaiškėja specifinės detalės, reikalingos idėjai įgyvendinti. Dažniausiai minimi elementai: aprūpinimas atitinkamais ištekliais, stipri parama ir nurodymai, išorinis įvertinimas, konsultacijos, komandos bendradarbiavimas ir geri ryšiai su galutiniu vartotoju. Kaip teigia B. Janiūnaitė (2008), šioje vystymo fazėje svarbu tampa gebėti perimti skirtingų tipų žinias (technines, rinkos) iš tinklo partnerių, taip pat gebėti kurti kažką naujo kartu, tai yra daugiau nei vienas partneris gali atlikti pats. Mokymasis fokusuojasi į bendrų taisyklių ir procedūrų sukūrimą. Bendros duomenų, žinių sankaupos kūrimas arba organizacinės plėtojimas visame tinkle tampa svarbiu tikslu, kai vyksta novacinės idėjos vystymas. Šioje fazėje turi būti užtikrinama, kad žinios, sugeneruotos kūrimo fazėje, galėtų būti panaudotos inovacinių projektų realizavime. Vystymo fazėje svarbus tampa eksploatacinis (į panaudojimą orientuotas) mokymasis, kai orientuojamasi į jau įvairiais keliais į organizacijų tinklus patekusių ar turimų žinių pavertinimą naujais produktais.</p>	<p><b>2. Ekonominiai veiksniai.</b> Sudarant novacijos veiklos planą, būtina įvertinti ne tik organizacijos ekonominę padėtį, bet ir vidinę valstybės bei tarptautinę padėtį, nepaisant to, ar jos tiesiogiai, ar netiesiogiai daro įtaką novacinei veiklai. Būtina suprasti, kad konkretus ekonominės aplinkos pasikeitimas vienai novacinei veiklai gali būti didelis privalumas, o kitai - trūkumas. Todėl aplinkos ekonominei analizei reikia skirti dideli dėmesį ir prognozuoti galimus variantus visam novacinės veiklos laikotarpiui.</p>
<p><b>3. Sėkmingas pritaikymas</b> reiškia stadiją, bet ji turi būti apgalvota, suplanuota iš anksto. Tyrejai jau proceso pradžioje pabrėžia būtinumą tiksliai suprasti ko nori vartotojas. Novacijos įgyvendinimo sėkmė priklauso netik nuo organizacijos, bet ir nuo aplinkos</p>	<p><b>3. Socialiniai veiksniai.</b> Nuostatos, gyvenimo vertybės, tradicija, religija, politinės pažiūros, išsilavinimas ir kiti veiksniai netiesiogiai, bet labai veikia novacinės veiklos rezultatus. Socialinė aplinka nebūna stabili, ji nuolat kinta ir būna veikiama politikos bei ekonomikos. Besikeičiantys visuomenės santykiai, įpročiai, požiūriai bei nuostatos gali lemti novacinę veiklą, todėl norint efektyviai reaguoti į socialinius veiksnius, ypač jų pasikeitimus, būtina juos nuolat stebėti, vertinti ir sąmoningai ugdyti bei nukreipti reikiama linkme.</p>
	<p><b>4. Technologiniai veiksniai.</b> Daug reikšmės novacinei veiklai turi informacija, kuri padeda laiku ir deramai įvertinti technologinius veiksnius. Negebėjimas laiku reaguoti į nuolat vykstančius pasikeitimus novacinei veiklai gali būti prazūtingas.</p>
	<p><b>5. Rinkos veiksniai.</b> Novacinės veiklos paslauga, jų kaina ir kiekis, rinkos imlumas padėtis</p>

	konkurentų atžvilgiu ir kiti dalykai priklauso rinkos veiksniams. Planuojant novacinę veiklą būtina žinoti, ar novacinės veiklos paslauga bus paklausi, be to, reikia žinoti apimtis ir galimą kainą.
--	---

**C.A. Carnall (1994) išskiria tokius vidinės aplinkos veiksnius.**

- *Organizacijos veiklos perspektyvos* – apima organizacijos viziją, misiją, tikslus, kurie turi būti aiškūs ir tinkamai suvokti daugumos narių.
- *Vadovavimo organizacijos kultūra*. Čia akcentuojamas demokratiškesnis vadovavimo stiliaus dominavimas, kuris skatintų darbuotojus vystyti savo kompetencijas, ypač kūrybiškumą, iniciatyvumą, novatoriškumą, įtakoti pokyčius organizacijoje, dalyvauti svarbių jai sprendimų priėmimo, konstruktyvių problemų sprendimo pobūdį;
- *Bendradarbiavimo galimybės* organizacijoje, išryškinančios kooperacinius darbo grupių tarpusavio santykius, efektyvų komunikacijos tarp jų pobūdį, komandinį darbą (pgl. Janiūnaitė, 2004, p. 195)

Norint sėkmingai diegti edukacines novacijas į mokyklos veiklą, nepakanka vien žinoti apie diegimą, strategijas, būtinus išteklius, sėkmingas novacijų savybes, bet reikia mokėti atitinkamai viską jungti į visumą, t.y. sistemingai valdyti edukacinių novacijų diegimo procesą.

Pasak V. Targamadzės(1998), šiame kontekste Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklai iškyla gebėjimo veikti dinamiškoje aplinkoje problema. Pasauliui vystantis į žinių ir informacinę visuomenę, mokyklai neužtenka „vadovautis vien direktyvomis, tenka iš aplinkos atsirinkti savo veiklos tobulinimui reikalingas žinias bei informaciją, jas kūrybiškai panaudoti projektuojant bei modeliuojant mokyklos veiklas (Targamadzė, 1998, p.69). Vadinasi, tam reikalingas nuolatinis mokyklos, kaip organizacijos, tobulėjimas ir tapimas kitokia – kokybiškai nauja organizacija. Todėl pastaruoju metu ypatingą reikšmę įgavo švietimo kokybės vadyba, nes nepertraukiamos kaitos sąlygomis tradiciškai valdyti švietimo institucijas neįmanoma.

## 2. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS MODERNIZAVIMO PROCESAS

### 2.1. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kaita

Kiekvienas žmogus, dirbantis šiuolaikinėje bendrojo lavinimo mokykloje, susiduria su įvairiomis novacijomis, edukacinių novacijų diegimu ir jų taikymu, nes nuolat vykstanti švietimo kaita įpareigoja ne tik keistis, bet ir besąlygiškai prisitaikyti prie keliamų reikalavimų. Vadinasi, pastaruoju metu švietimo srityje nuolat yra susiduriama su edukacinių novacijų sampratomis, kurios dabar tampa labai reikšmingos ir aktualios. Nes švietimo sistemos, mokyklos paskirtis – realizuoti visuomenės atsinaujinimo idėją, paspartinti visuomenės raidą. Tam, kad būtų realizuota ši paskirtis, turi vykti nuolatinė švietimo / ugdymo kaita (Želvys, 1996). Šiuolaikinių pokyčių fenomenas yra išsamiai analizuojamas ir mokslinėje literatūroje (Kirkpatrick (2001), King, Anderson (1995), Burnes (2001), Hemlin, Keep, Ash (2002), Senior (2002), Castells (2005), Lines (2004), Jarrett (2003), Trompenaars, Wooliams (2003), Zakarevičius (2005), Melnikas (2002), Jucevičius (1998) ir kt.).

Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose pabrėžiama, kad „švietimo atsakas į sparčios kaitos iššūkį – jo struktūrinis persitvarkymas, atsivėrimas gyvenimo praktikai, atvirų formų, leidžiančių mokytis visą gyvenimą kiekvienam visuomenės nariui, išplėtojimas, sykiu – asmens gebėjimų bei įgūdžių nuolat mokytis ir veikti kaitos sąlygomis ugdymas“ (Švietimo gairės, 2002) t.y. išskyla švietimo modernizavimo poreikis.

*Modernizavimas* apibrėžiamas kaip visuma priemonių švietimo objekto (viso ar jo dalies) fiziniam ir/ar moraliniam susidėvėjimui pašalinti, kai iš esmės pertvarkomas (pakeičiamas) jo inžinerinis ir/ar funkcinis darbas pagal šių dienų reikalavimus (internetinė prieiga: <[www.lrvk.lt/lt/veikla/.../pasiulymai/?qid](http://www.lrvk.lt/lt/veikla/.../pasiulymai/?qid)>.).

Socialinių mokslų atstovai pripažįsta, kad nėra išsamios ir vientisos modernizavimo teorijos, bet pabrėžia, kad tapimo moderniu procesas dominavo besikeičiančioje pastarojo laikotarpio visuomenėje. Kai kurie autoriai konceptualizuoja *modernizavimą* kaip industrializavimą. Kiti apibrėžia *modernizavimą* kaip žmogaus adaptacijos formą ir išryškina didėjančią racionalumo ir žinių naudą. *Modernizavimas* traktuojamas kaip moralinio, socialinio ir asmeninio pasirinkimo galimybių augimas (Fagerling, Saha, 1898; Inkeles, Smith, 1974; pgl. Gudaitytė, Jucevičienė, 2000). N. Smelzer (1994) *modernizavimą* apibrėžia kaip sudėtingų pokyčių visumą, vykstančią

visuomenėje industrializacijos, kurios pagrindas - mokslo ir technikos laimėjimai, procese. Jo metu vyksta ekonomikos, švietimo, religijos ir visuomenės vertybinių nuostatų pokyčiai. Anot V. Lamerio (1972), *modernizavimas* - tai socialinių pokyčių procesas, kurio metu mažiau išsivysčiusi visuomenė įgauna charakteringus bruožus būdingus labiau išsivysčiusiai visuomenei (pgl. Gudaitytė, Jucevičienė, 2000).

Kaip matyti, visi autoriai modernizavimą linkę laikyti procesu, sietinu su vienokiais ar kitokiais visuomenės reikalavimais ir pokyčiais.

B. Janiūnaitė (1998) *švietimo modernizavimą* apibrėžia kaip sudėtingų valdomų pokyčių visumą, norint pasiekti moderniai švietimo sistemai būdingų kokybių.

Lietuvos švietimo raidos strategijoje yra taip pat akcentuojama, kad pasitelkus valstybės ir visuomenės pastangas per 2003-2012 metus numatoma, kad kiekviena mokykla turėtų įgyvendinti šiuos pagrindinius švietimo plėtotės siekius:

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

Lietuvos Respublikos švietimo strategija 2003–2012 metams ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa numato ilgalaikius švietimo raidos tikslus, uždavinius, priemones ir rezultatus, kuriems pasiekti rengiamos įvairios švietimo kokybės ir prieinamumo gerinimo programos, projektai.

2003 metais šalyje buvo pradėta įgyvendinti Mokyklų tobulinimo programa (MTP). Šios programos pagrindinis tikslas – pagerinti šalies 5-10 klasių mokinių pasiekimus, modernizuojant bendrąjį lavinimą ir užtikrinant veiksmingą ir racionalų švietimui skirtų lėšų panaudojimą.

MTP ženkliai prisidėjo prie Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo bei švietimo institucijų stiprinimo. Įgyvendinus keturis programos komponentus - „Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas“, „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“, „Energijos išlaidų mažinimas ir mokymosi sąlygų gerinimas“, „Mokyklų tinklo optimizavimas“, šalies mokykloms nupirkti mokykliniai autobusai, renovuotos mokyklos, finansuotos užsienio specialistų konsultacijos, daugiau nei 400 Lietuvos pagrindinių mokyklų įsigijo šiuolaikiškų mokymo priemonių, programinės įrangos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybių lėšomis finansuotas įvairių metodikų bei

mokymo programų rengimas, mokytojų ir mokyklų direktorių kvalifikacijos kėlimo seminarai, užsienio specialistų seminarai, naujų švietimo valdymo, politikos analizės, naujos moksleivių pažangos vertinimo sistemų sukūrimas. Programos poveikį pajuto visa bendrojo lavinimo sistema – pakilo mokytojų kvalifikacija, suformuoti nauji vadybos, mokymo ir mokymosi bendradarbiaujant tarp skirtingų mokyklų metodai, ugdymas tapo modernesnis.

Kad projektų ir programų veiklos būtų veiksmingesnės, norint užtikrinti jau įgyvendintų ar pradėtų darbų tęstinumą, buvo parengta „Mokyklų tobulinimo programa plius 2007 – 2013 m.“ (MTP plius), siekiant įgyvendinti Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioritetą „Mokymasis visą gyvenimą“ ir 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioritetą „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“, skirtos įgyvendinti Lietuvos 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją, joje išskeltus prioritetus, tikslus ir uždavinius.

Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatose buvo numatyta per dešimtmetį atnaujinti 80 proc. šalies mokyklų. Norint pasiekti šį išsikeltą tikslą per 2010-2012 metus, reikia atnaujinti dar 30 proc. (maždaug 425 mokyklas). Tam įgyvendinti yra vykdoma infrastruktūrinės plėtros projektas „Bendrojo lavinimo mokyklų modernizavimas“ (2009). Šiuo projektu siekiama įrengti šiuolaikinėmis technologijomis (stacionariomis ir mobiliomis) aprūpintas darbo vietas, skirtas mokytojams pasiruošti pamokoms, jų savišvietai, keistis informacija ir patirtimi, taip siekiant gerinti švietimo kokybę, kuriant palankesnes bendrojo lavinimo ugdymo (si) sąlygas.

Infrastruktūrinės plėtros projektas „Jaunimo aplinkos mokyklų pritaikymas“ (2009) skirtas jaunimo mokyklose kuo geresnėms sąlygoms sudaryti įvairiapusiam ugdymui – bendrojo ugdymo, ikiprofesinio mokymo, papildomo ugdymo tikslų įgyvendinimui, atsižvelgiant į tai, kad šiose mokyklose mokosi mokiniai, turintys mokymosi motyvacijos, socializacijos problemų. Projekto veikla siekiama sukurti sąlygas mokiniams pasirinkti mokymosi kryptį, atitinkančią įvairius jų polinkius ir poreikius.

Infrastruktūrinės plėtros projektas „Bendrojo lavinimo mokyklų bibliotekų modernizavimas“ (2009) yra MTP plius dalis. Juo siekiama sukurti modernias mokymo(si) aplinkas mokyklų bibliotekose, panaudojant šiuolaikinių technologijų teikiamas galimybes.

Projektas „Technologijų, menų ir gamtos mokslų infrastruktūra“ (2009) skirtas mokykloms aprūpinti šiuolaikinėmis mokymo priemonėmis, bendrojo lavinimo mokykloms bei profesinio rengimo įstaigoms, kurios turi 9-12 klasių mokinius ir technologinių gimnazijų skyrius modernizuoti, atnaujinant gamtos, menų bei technologijų mokymo priemones, stakles ir įrengimus.

Be ES socialinio fondo paramos, mokyklų aplinkai modernizuoti panaudojamos ir kitų fondų lėšos. Pavyzdžiui, 2009 m. buvo atnaujinti ar įrengti nauji 27 Lietuvos mokyklų sporto aikštynai ir kt.

Atliepdamos švietimo siekius, mokyklos turi dėti sistemingas, nepertraukiamas pastangas pakeisti mokyklų veiklos sąlygas, siekiant galutinio tikslo – veiksmingiau įgyvendinti švietimo tikslus. Tačiau pokyčiai, kaitos procesas, mokyklos veiklos modernizavimas yra labai sudėtinga ir daugiaplanė veikla, nes mokykla yra sistema sistemoje, t.y. švietimo sistemos dalis ir drauge gana automatiška organizacija, turinti savo veiklos ciklą. Mokyklos, kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą ir savą veiklos ritmą. Todėl, kiekviena ugdymo institucija yra unikali, o kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų skirtingoms institucijoms. Todėl šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė. (Hopkins ir kt., 1998).

Pagal Van de Ven (1989) mokyklos tobulinimas, atsižvelgiant į švietimo raidos strategiją ir požiūriu į švietimo kaitą turėtų remtis keliomis prielaidomis:

- *Mokykla yra kaitos ašis.* Tai reiškia, kad išorinės reformos neturėtų remtis prielaida, jog visos mokyklos yra tokios pat, o turėtų atsižvelgti į kiekvienos padėtį. Be to, tai reiškia, kad tobulinant mokyklą reikia laikytis „klasės ribas peržengiančio“ požiūrio, bet neignoruoti ir „klasės“.
- *Kaita turi būti suprantama sistemiškai.* Mokyklos tobulinimas yra keletą metų vykstantis kruopščiai suplanuotas ir valdomas procesas.
- *Mokyklos vidaus sąlygos – svarbiausi kaitos elementai.* Joms priklauso ne tik su mokymu ir mokymusi susijusi veikla mokykloje, bet ir mokyklos procedūros, vaidmenų pasiskirstymas ir mokymo bei mokymosi procesą palaikančių išteklių naudojimas.
- *Veiksmingesnis ugdymo tikslų įgyvendinimas.* Ugdymo tikslai rodo ypatingą mokyklos paskirtį ir tai, ko ji pati siekia. Mokyklos taip pat tenkina bendresnius mokinių vystymosi ir bendruomenės poreikius, padeda mokytojams tobulėti.
- *Daugelio lygių perspektyva.* Nors mokykla yra kaitos ašis, tačiau ji neveikia viena. Mokykla priklauso švietimo sistemai, su kuria turi bendradarbiauti ir didinti, kad mokymo kokybė būtų kuo geresnė. Vadinasi, reikėtų apibrėžti mokytojų, valdžios pareigūnų, tėvų, rėmėjų ir talkininkų (patarėjų, aukštesniųjų mokymo konsultantų ir pan.) bei vietos valdžios vaidmenis ir įtraukti juos bei įpareigoti tobulinti mokyklą.



- *Integruotos įgyvendinimo strategijos*. Tai reiškia, kad reikia susieti abu – „iš viršaus“ ir „iš apačios“- kaitos modelius; vis dėlto reikia prisiminti, kad abu šie būdai gali būti taikomi įvairiais sistemos lygiais. Geriausiu atveju „iš viršaus“ iškeliami politikos tikslai, bendra strategija ir veiksmų planai; atsakas „iš apačios“ apima diagnozę, prioritetų nustatymą ir įgyvendinimą mokykloje.
- *Pastangas institucionalizuoti*. Kaita yra vykusi tik tada, jei tampa natūralaus mokytojų elgesio mokykloje dalimi. Įgyvendinimo savaime nepakanka. (pgl. Stoll, Fink, 1998, p. 62).

M. Fullan (1998) požiūriu, asmeninė kaita yra svarbiausias šaltinis. Visi dalyvaujantys kaitos procese privalo būti atsakingais, iniciatyviais. Kaita pasireiškia žmonių gebėjimu keisti save ir pasaulį, vyraujančia nuostata ieškoti, kurti, įgyvendinti naujas patrauklias idėjas, pozityvų praktinį patyrimą, nuolatinį ieškojimą ir gebėjimu savarankiškai dirbti, aktyviai dalyvauti kaitos procese ir imtis iniciatyvos bei atsakomybės. Minėtas autorius nurodo keturis pagrindinius gebėjimus, sudarančius didesnio gebėjimo keistis pamatą: • asmeninės vizijos sukūrimas; • domėjimasis; • meistriškumas; • bendradarbiavimas.

R. Želvys (2006) išskiria šiuos kaitos procesų komponentus:

- procedūros; • atliekami darbai; • nauji santykiai; • naujos taisyklės; • išoriniai veiksniai, kurie nepriklauso nuo kaitos turinio; • visa tai, kas skatina pokyčius arba kelia abejonių.

Anot R. Želvio (2006) turime aktyviai veikti kaitos procesą, nes mokyklų kaitą skatina nuolat besikeičiančios gyvenimo sąlygos, realybė, todėl labai svarbu nuspėti įvykius, būsiančią švietimo politiką, perspektyvas, kurios laukia dabartinių ugdymo institucijų po kelerių ar keliasdešimt metų. Taigi, švietimo kaitos rezultatai priklauso nuo joje dalyvaujančių žmonių, kurių reakcija lemia beveik visą švietimo kaitos sėkmę ar nesėkmę, nuo jų gebėjimo kūrybingai atsiskleisti ir inicijuoti pokyčius, nuo jų teorinio pasirengimo ir reikiamų įgūdžių, informacijos apie pokyčių valdymą ir ugdymo turinio kaitą. „Be teorinio ir praktinio pasirengimo neįmanoma gerai organizuoti ir valdyti kaitos procesų ir jaustis tikram dėl savo veiksmų, ypač, jei nuo kaitos priklauso žmonių saugumas, jų darbo rezultatų vertė. Kita vertus, jei švietimo įstaigos aplinkoje nėra palankaus kaitai ir naujovėms klimato – pavyks įdiegti nedaug programos ar organizacijos naujovių“ (Gečienė, 2003, p. 37).

Taigi sėkmingą kaitos proceso įgyvendinimą ugdymo institucijoje lemia *sisteminis pokyčių valdymas*. Tikslingas, sisteminis *pokyčių valdymas* (planavimas, koordinavimas, kontrolė, vertinimas) – tai rezultatyvios ugdymo institucijos bendruomenės veiklos sąlyga. Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su pavienių ar visų institucijos narių tobulinimu, tuo pačiu iš švietimo subjektų reikalauja naujų vadybinių kompetencijų, naujos kokybės. Galima teigti, kad sėkmingos mokyklos

veiklos kaitos sampratą aprėpia mokyklos politikos pokyčius, mokymo proceso kaitą, vadybos pokyčius, ryšių su aplinka kaitą, pedagogų, moksleivių ir tėvų atliekamą vaidmenų kaitą (Gečienė, 2003).

Kalbant apie mokyklos pokyčius dažnai yra išskiriamas vadovavimas, o A. Brown (1990) požiūriu, vienas iš svarbiausių kaitos mokykloje faktorių yra vadovų požiūris į ją. V. Budreckienė, B. Janiūnaitė (2010) pastebi, kad šiuolaikinės mokyklos vadovas turi būti vienas iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, nes novatyviai atliekama jo veikla gali sąlygoti sėkmingą ugdymo institucijos veiklą, bei jos kokybinę kaitą.

## **2.2 Vadovų veiklos kaita, modernizuojant bendrojo lavinimo mokyklą**

Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir LR švietimo įstatymo (2003) 5 straipsnyje „Švietimo sistemos principai“, kuriame nurodoma, kad remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi siekti geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą.

Mokyklos vadovo galios ir įgaliojimai nusakomi LR švietimo įstatymo 61 straipsnio ketvirtoje dalyje, o mokyklos valdymas apibrėžiamas Mokyklos nuostatuose, kuriuos mokykla rengia vadovaudamasi LR švietimo ir mokslo ministerijos parengtomis rekomendacijomis (Mečkauskienė, 2010).

Mokyklos valdymas prasideda nuo to, kaip mokyklos vadovas supranta savo atliekamas funkcijas, tačiau mokyklos valdymas yra visos švietimo sistemos sudedamoji dalis, todėl jis turi keistis besikeičiant visai švietimo sistemai. Pasaulio globalizacijos procesas, Lietuvos švietimo integracija į Europos Sąjungos švietimo erdvę kelia naujus reikalavimus mokyklų vadovams. Per pastarąjį laikotarpį švietimo sistemos viduje įvyko daug didelių struktūrinių, ugdymo proceso organizavimo bei ugdymo turinio pokyčių, kurie skatina vadovus kitaip pažvelgti į savo atliekamą darbą (Mečkauskienė, 2007, p. 178).

R. Mečkauskienė (2010), išnagrinėjusi veiksnius, darančius įtaką mokyklos valdymo kitimui išskiria šiuos:

- *Politiniai - teisiniai.* M. Fullanas (1998) pastebi, kad politiniai veiksniai daro įtaką visame pasaulyje, kur tik vyriausybė mėgina planuoti švietimo reformas valstybės mastu. Todėl analizuojant politinius veiksnius, kurie daro įtaką mokyklos valdymo kaitai, galima manyti, kad jie yra susiję su švietimą reglamentuojančiais dokumentais: Lietuvos švietimo koncepcija (1992), Švietimo gairėmis (2002), Švietimo įstatymu (2003), Valstybinės švietimo strategijos

2003–2012 metų nuostatomis (2003), LR Seimo priimtais įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, LR švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktais bei savivaldybių tarybų sprendimais, siekiančiais pakeisti sistemine mokyklos aplinką. Reikia pastebėti, kad dokumentuose numatyti politiniai sprendimai ne visada atitinka mokyklos lūkesčius ir siekius, dėl to kyla konfliktai ir mokyklos vadovo darbo sąlygos tampa sudėtingesnės ir nesaugios. Dokumentai lemia mokyklos direktoriaus veiklą, todėl vadovo atsakomybė didėja. Jis tampa strategu, pagrindiniu ugdymo proceso organizatoriumi, atsako už mokyklos rezultatus, bendradarbiavimu pagrįstus santykius, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, darbuotojų profesinį tobulėjimą ir saugias darbo sąlygas. Mokyklos vadovui privalu tampa atestuotis ir įrodyti savo vadybinius gebėjimus. Švietimo teisiniai dokumentai įpareigojo mokyklos vadovą vis daugiau teisių perleisti mokyklos savivaldos institucijoms svarstant mokyklos finansavimo klausimus ir atliekant mokyklos valdymo priežiūrą. Mokykloje formuojasi tokia situacija, kurioje mokyklos vadovas turi tapti plataus profilio vadybininku, atliekančiu ne tik administratoriaus, bet ir švietimo politikos formuotojo funkciją

- *Ekonominiai veiksniai.* Švietime stiprėja rinkos santykiai. Mokyklos veikla yra glaudžiai susijusi su šalies ekonomika. Dalį valstybinių mokyklų išlaidų (mokinio krepšelių) skiria valstybė, kitą dalį (aplinkos lėšas) finansuoja steigėjas. Klestint ekonomikai mokinio krepšelis didinamas, o sunkmečiu mažinamas. Tai rodo, kad mokykloje nėra finansinio stabilumo. Finansų valdymas ir finansų paieška tampa svarbiu vadovo darbo baru, tačiau vadovai valdyti finansus mokosi savarankiškai, nes aukštoji mokykla rengia mokytojus, bet ne mokyklų vadovus.
- *Socialiniai – kultūriniai veiksniai.* Mokyklos valdyme pradeda dominuoti socialiniai aspektai, dėl kurių daugėja vadovo atliekamų vaidmenų, nes vadovui dažniau tenka atlikti socialinę funkciją. Tai lemia, jog sumažėjus gimstamumui, mokyklose ėmė mažėti mokinių, besimokančių pagal vidurinio ugdymo programas, tačiau padidėjo bendrojo lavinimo mokyklose integruotai ugdomų specialiųjų poreikių turinčių vaikų ir 2005 m. jų skaičius jau siekė 10,6 proc. (*Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2007*). Nepaisant įgyvendinamų prevencinių programų, mokyklose gausu smurto ir žalingų įpročių atvejų. Tėvams išvykus dirbti į užsienį, mokyklai tenka rūpintis paliktais vaikais, o imigrantų vaikams – padėti adaptuotis naujoje kultūrinėje aplinkoje. Akivaizdu, kad dėl visuotinių pokyčių kinta ir šeimos samprata, dėl to mokyklos susiduria su sudėtingesnėmis vaikų elgesio formomis. Vadovui tenka spręsti daugelį vaiko socialinių problemų: tikrinti mokinių gyvenimo sąlygas ir skirti nemokamą maitinimą, organizuoti mokymosi priemonių ir vadovėlių pirkimą socialinę paramą gaunantiems vaikams, parinkti transporto bendrovę mokiniams pavėžėti ir sudaryti su ja sutartis, užtikrinti,

kad mokiniai pasitikrintų sveikatą, registruotųsi karinės tarnybos centruose, pasiimtų asmens tapatybės dokumentus ir atlikti kitus veiksmus. Vadovui tenka atlikti daugiau netradicinių vaidmenų.

- *Technologiniai veiksniai* labiausiai transformuoja mokyklos valdymą. Spartus informacinių technologijų diegimas valdymo procese keičia vadovo darbo vietos ir laiko sampratą ir skatina vadovus tobulinti IKT gebėjimus. Nuo šių gebėjimų priklauso organizacijos komunikacijos kokybė, greitas informacijos suvokimas, duomenų apdorojimas, jų saugumas ir rezultatų sklaida. Pažangių technologijų atsiradimas ir plėtra mokyklose reikalauja keisti ir mokyklos valdymo metodus. Internetas leidžia išplėsti valdymo prienamumą, užtikrinti geresnę mokyklos rezultatų sklaidą, informacijos paieškos galimybes. Informacinės technologijos leidžia diegti kokybiškai naujus mokymosi metodus, pvz., nuotolinį mokymą, skatina tarpdalykinę ir teminę integraciją, skatina organizuoti ugdymo procesą virtualiose ir netradicinėse edukacinėse erdvėse. Šiandien mokyklose taikomos įvairios informacinės valdymo sistemos. Viena iš jų – personalo valdymo sistema (PVS). Informacinių priemonių taikymas valdymo procese pakeitė vadovo darbo vietos ir darbo laiko sampratą. Akivaizdu, kad dėl šiuolaikinių technologijų taikymo vadovo atliekami techniniai darbai palengvėjo, išnyko griežtai apibrėžta laiko ir vietos samprata, tačiau padidėjo administravimo kompleksškumas.
- *Edukaciniai veiksniai*. Sukuria mokykloje nestabilumo situaciją, todėl valdymą tampa sunku planuoti ir prognozuoti. LR švietimo ir mokslo ministerija nustato tik pagrindinius ugdymo proceso organizavimo, ugdymo turinio formavimo reikalavimus. Mokyklai yra paliekama galimybė lanksčiai taikyti rekomendacijas, formuoti individualų ugdymo turinį mokiniui, klasei. Siekiant, kad ugdymo turinys priartėtų prie darbo rinkos ir žinių visuomenės poreikių, buvo gerinamas mokinių socialinių, informacinių, komunikacinių ir kitų bendrųjų gebėjimų ugdymas, bandoma subalansuoti mokymosi krūvius, individualizuoti mokymąsi pagal mokinių gebėjimus ir poreikius. Organizuojant ugdymo procesą vyksta ir kiti pokyčiai: keičiasi mokymo dalykų programos, mokymosi standartai, egzaminų tvarka, į mokyklas integruojami specialiųjų poreikių turintys vaikai, atsiranda mokymosi sutartys, kurias mokyklos direktorius net keletą kartų per vidurinės mokyklos baigimo laikotarpį privalo pasirašyti su kiekvieno mokinio tėvais arba su pačiu mokiniu, jeigu jis turi 16 metų. LR švietimo ir mokslo ministerija kasmet išleidžia vis daugiau naujų dokumentų, kurie lemia naujus pokyčius mokyklose (R. Mečkauskienė (2010).

Savo darbe vienu metu vadovai atlieka ne vieną, bet keletą vaidmenų, priklausančius nuo esamos padėties, susiklosčiusių aplinkybių. Todėl vadovavimas šių dienų švietimo institucijai reikalauja nepaprasto išvalgumo ir verčia vadovus prisiimti didelius išpareigojimus. Šiandieninė

visuomenės gyvenimo situacija reikalauja, kad vadovavimas sietų visas mokyklos gyvenimo sritis, todėl vadovai turi suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo vaidmenis. (Budreckienė, Janiūnaitė, 2010, p. 27).

R. Mečkauskienė (2009), remdamasi H. Mintzbergu (1979), vadovų vaidmenis grupuoja į tipus: (žr.5 lentelė).

**5 lentelė. Mokyklos vadovų vaidmenys**

<b>Vadovo atliekami vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
<b>➤ Tradiciniai vadybiniai vaidmenys</b>	<b>Numatyti įstatyme ir pareigybės apraše</b>
1. Darbdavys	Priima darbuotojus. Vykdo darbuotojų paiešką, atranką, priėmimą. Tvarko dokumentus. Skatina, skiria nuobaudas, motyvuoja.
2. Personalo vadybininkas	Vykdo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo apskaitą, planuoja kursus, vykdo kvalifikacijos kėlimo kursus.
3. Administratorius	Vykdo aukščiau stovinčių organizacijų nurodymus.
4. Strategas - planuotojas	Rengia strateginį planą, operatyvinius planus.
5. Organizatorius	Atlieka darbų, renginių ir funkcijų darbuotojams paskirstymą.
6. Vertintojas	Vertina darbuotojų darbą.
7. Prižiūrėtojas	Stebi, kad funkcijos ir darbai būtų atlikti laiku ir kokybiškai.
8. Finansų valdytojas	Planuoja, ieško, paskirsto finansus.
<b>➤ Profesiniai vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
9. Mokytojas	Veda dalyko pamokas, dalykinius renginius. Ruošiasi pamokoms, taiso namų darbus, dalyvauja egzaminuose.
<b>➤ Nauji vadybiniai vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
1. Lyderis	Remdamasis savo autoritetu, telkia darbuotojus, mokinius, tėvus mokyklos tikslams realizuoti. Siekia suteikti tikėjimo ir vilties, kad tikslas bus pasiektas.
2. Projektų vadovas	Rengia ir organizuoja mokyklinius, šalies ir tarptautinius projektus.
3. Novacijų iniciatorius	Ieško mokyklai tinkamų naujų veiklų ir darbo formų.
4. Mentorius	Padedą naujiems darbuotojams įsijunti į kolektyvą. Perteikia jiems žinių ir patirties.
5. Psichologas	Bendrauja su mokytojais, mokiniais ir jų tėvais. Konsultuoja, išklauso, pataria ir įtikina.
6. Socialinis darbuotojas	Rūpinasi darbuotojų ir mokinių socialine padėtimi. Organizuoja pagalbą nelaimės ir materialinių sunkumų atvejais.

7. Darbų saugos specialistas	Organizuoja saugos ir sveikatos instruktažus, vadovauja komitetui, rūpinasi darbuotojų ir mokinių sveikata, rengia dokumentus ir rūpinasi jų saugumu. Vykdo priešgaisrinės saugos nurodymus.
8. Civilinės saugos specialistas	Rengia Civilinės saugos darbą, paskirsto darbuotojus į grandis, moko darbuotojus ir mokinius elgtis ekstremalių nelaimių atvejais. Yra civilinio štabo pirmininkas.
9. Socialinis partneris	Bendradarbiauja su mokytojais, kitų institucijų darbuotojais.
10. Lobistas	Laviruoja tarp politinių partijų, ieško galimybių mokyklos tobulinimui ir tobulinimui.
11. Biurokratas	Rengia veiklas reglamentuojančius dokumentus. Elgiasi pagal instrukcijas.
<b>➤ Informaciniai vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
1. Informacijos surinkėjas	Surenka informaciją iš darbuotojų, ją apdoroja.
2. Ataskaitininkas	Teikia teisės aktuose nurodytas ir nenurodytas ataskaitas.
<b>➤ Situaciniai vaidmenys</b>	<b>Vaidmens turinys</b>
1. Statybininkas	Įvertina mokyklos pastato susidėvėjimą ir defektus, rengia sąmatas, organizuoja statybas ir remontą.
2. Ūkvedys	Planuoja priemonių pirkimą. Vykdo viešuosius pirkimus.
3. Derybininkas	Derisi dėl iškilusių problemų sprendimų.
4. Visuomeninkas	Dalyvauja neformalių organizacijų darbo grupių veikloje.
5. Aktorius	Dažnai turi įtikinti kitus daryti tai, kas naudinga mokyklai, o ne asmeniui.
6. Kūrėjas	Rengia metodines priemones, organizuoja renginius. Leidžia leidinius.
7. Pavyzdys	Nuolat kontroliuoja savo elgesį, kalbą, aprangą.

Remiantis R. Mečkauskienės (2009) sudarytu vadovų vaidmenų įvardijimu, galima teigti, kad atliekamų vadovų vaidmenų specifiką lemia visuomenės ekonominė kaita, valdymo objektas, specifinės veiklos pobūdis, vadovo statusas ir edukacinė situacija. Vadovas, siekdamas ugdyti visuomenės poreikius atitinkantį žmogų, susiduria su visuomenės, mokyklos, mokytojo, mokinio interesais, todėl jo veikla tampa įvairiapusiška.

Literatūroje ypatingai akcentuojama mokyklos vadovo veikla kaip novacijų ieškotojo ir diegėjo visose mokyklos vadovo atliekamosiose veiklose. V. Budreckienės, B. Janiūnaitė (2010) teigimu, novacijų diegimas, novacinė veikla neatsiejama ir nuo vadovų asmeninių savybių bei jo atliekamų vaidmenų. Minėtos autorės išskyrė tokius mokyklos vadovo novacinės veiklos prielaidas atskirų veiklų kontekste (žr. 6 lentelė):

**6 lentelė. Mokyklos vadovo novacinės veiklos prielaidos atskirų veiklų kontekste**

Mokyklos vadovo veiklos	Novacinė veikla atskirų mokyklos vadovo veiklų kontekste
Švietimo politikos vykdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nuolatiniai pokyčiai, jų valdymas sudaro prielaidas novatoriškų mokyklos tikslų siekimui, politikos bei uždavinių formavimui;</li> <li>➤ darbo grupių telkimas mokyklos novatoriškų tikslų pasiekimui;</li> <li>➤ santykių palaikymas siekiant inovacijų su mokyklos taryba, mokyklos bendruomene;</li> <li>➤ naujų mokinių priėmimo politikos pokyčiai;</li> <li>➤ mokykloje teikiamų paslaugų novatoriškas propagavimas;</li> <li>➤ naujų santykių užmezgimas ir palaikymas su interesuotomis šalimis.</li> </ul>
Vadovavimas ugdymo(si) procesui	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ novatoriško bendradarbiavimo įgalinimas;</li> <li>➤ informacijos sklaida taikant novatoriškos sklaidos mechanizmus tarp įvairių mokyklos struktūrinių grandžių;</li> <li>➤ projektų rengimas ir organizavimas (mokykliniai, šalies, tarptautiniai).</li> </ul>
Vadovavimas žmonėms	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ novatyvus komandinio darbo tobulinimas;</li> <li>➤ veiklos tobulinimas ugdant žmoniškuosius išteklius;</li> <li>➤ ieškojimas naujų galimybių mokyklos veiklos plėtrai bei sistemiskam tobulinimui.</li> </ul>
Išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ novatyvių priemonių ir būdų paieška mokymosi procesui paremti;</li> <li>➤ novatoriška mokymuisi reikalinga darbo aplinka;</li> <li>➤ novatyvus išteklių planavimas, paieška ir paskirstymas pagal mokyklos veiklos prioritetus.</li> </ul>
Vadovavimas kaitai	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ komandų telkimas ir darbas grupėse, siekiant novacijų organizacijoje;</li> <li>➤ mokyklos veiklos naujų/novatyvių erdvių paieška;</li> <li>➤ novatyvus darbuotojų įtraukimas į kaitos procesus.</li> </ul>

Iš pateiktos lentelės matome, kad kiekvienoje mokyklos vadovo veikloje yra prielaidos novacinei veiklai, o pokyčiai veiklose sąlygoja novacinės veiklos poreikį. Taigi, tam tikra prasme novacinė veikla yra kitų mokyklos vadovo atliekamų veiklų anstatas, taip pat visos veiklos yra tarpusavyje glaudžiai susijusios bei papildančios viena kitą. Galima teigti, kad „mokyklos vadovo

novacinė veikla – vadovo kryptinga veikla, kuriant ir ieškant novacijų, jas įgyvendinant, skatinant bendruomenės narius kurti ir ieškoti novacijų bei jas diegti, stebint jų diegimą atskirų fazių metu ir institucionalizuojant jų rezultatus“ (Budreckienė, Janiūnaitė, 2010, p. 27).

Mokyklų autonomizavimo šalininkai (Beck, Murphy, 1996, pgl. Lietuvos švietimo politikos transformacijos, 2009) teigia, kad vienas iš svarbiausių mokyklų reformavimo tikslų yra mokyklų valdymo tobulinimas, suteikiant mokykloms galių. Į sprendimų priėmimą turi būti įtraukiamos visos suinteresuotos grupės: mokytojai, mokiniai, tėvai, vietos bendruomenės atstovai, nes būtent šios grupės, esančios arčiausiai mokinių, palaikančios glaudų kontaktą su jais, yra geriausiai informuotos apie jų poreikius ir problemas, geriausiai išmano bendrą mokyklos kontekstą. Aktyviai dalyvaudamos sprendimų priėmime, geba priimti pačius geriausius sprendimus, kurie didina išsipareigojimą ir atsakomybę, gerina vertikalią ir horizontalią komunikaciją organizacijoje ir bendradarbiavimą, skatina mokyklos personalo autonomiją. Galiausiai ši pokyčių grandinė lemia teigiamus mokinių pasiekimų pokyčius. Bendras sprendimų priėmimas mažina susvetimėjimą ir ugdo mokyklos bendrumo jausmą, skatina didesnę išsipareigojimą ir motyvaciją siekti bendrų mokyklos tikslų. Tai savo ruožtu efektyvina mokyklos valdymą, ugdo mokyklų bendradarbiavimo kultūrą ir atsakomybę visuomenei už mokymosi rezultatus (Bulajeva, Duoblienė, 2009).

Todėl mokyklos tobulinimo, modernizavimo atsakomybė tenka ne tik vadovams, bet ir mokytojams. Mokyklos personalo, ypač mokytojų, vaidmuo yra labai svarbus siekiant, kad būtų sėkmingai modernizuojama mokyklų veikla.

### **2.3. Pedagogų veiklos kaita modernizuojant bendrojo lavinimo mokyklą**

Įvairūs mokslininkai (Fullan, (1998), Hord, Rutherford, Huling - Austin, Hall (1989), Havelock (1973) ir kt.) nurodo, kad pagrindinis švietimo kaitos, mokyklos ir net visos visuomenės tobulinimo veiksnys yra mokytojai. Pasak M. Fullan (1998), būtent mokytojai yra pokyčių tarpininkai tarp mokyklos ir visuomenės.

Mokytojų veiklos kaita yra akcentuojama ir Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkoje, remiantis Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų 13 punkte, 2 dalyje, kalbant apie švietimo plėtotės kokybę akcentuojama, kad, turi būti sukuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas. Kuriant žinių visuomenę, **keičiamas pats mokytojo vaidmuo**: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi



patarėjas, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. Kartu mokytojas dabarties visuomenėje turi išlikti ir ugdytojas, gyvenimo tiesų liudytojas, perduodantis tradiciją bei mokantis ją kūrybingai plėtoti (Mokytojų kompetencijos centras).

Kintant požiūriui į mokymą, jo santykiui su mokymusi, A. McFarlane (1995) išskiria šias pasaulyje pastebimas tendencijas mokymo (mokymosi) kaitos aspektu:

- poslinkis nuo sinchroninio vietinio nesinchroninio tinklinio mokymosi palaikymo link – savarankiško mokymosi palaikymas, pasitelkus šiuolaikines technologijas;
- poslinkis nuo pasyvaus aktyvaus mokymosi link – mokymasis – procesas, kuriame idėjos argumentuojamos, inkorporuojamos ir patikrinamos veikloje;
- poslinkis nuo statinio dinaminio dalyvavimo link – nuolatinis atnaujinimas, pasitelkus šiuolaikinę techniką;
- poslinkis nuo realių virtualių objektų link – naujos mokymosi technologijos;
- nuo pasyvaus prie palaikančio grįžtamojo ryšio – pataisomojo mokinio galimybė;
- poslinkis multimedia link – įvairių vaizdinių priemonių naudojimas;
- poslinkis nuo vienkrypčio mokymo sąveikinio dalyvavimo link – naudinga išsiaiškinant, išplečiant bei įtvirtinant ir yra palaikančiosios mokymosi aplinkos kūrimo raktas (Adaškevičienė, 2004).

R. Laužackas, K. Pukelis (2000) išskiria tokias *mokytojo veiklos funkcijas*:

- mokymo/si projektavimo (kuri apima mokymo/si turinio konstravimą ir mokymo proceso planavimą);
- mokymo/si įgyvendinimo;
- mokymo/si įvertinimo bei tobulinimo;
- mokymo/si tyrimo, kuri yra universali, nes „persmelkia“ arba yra aptinkama“ kiekvienoje anksčiau minėtoje profesijos pedagogo funkcijoje;
- vidinė (saviugdosa) veiklos.

Išskiriama, kad :

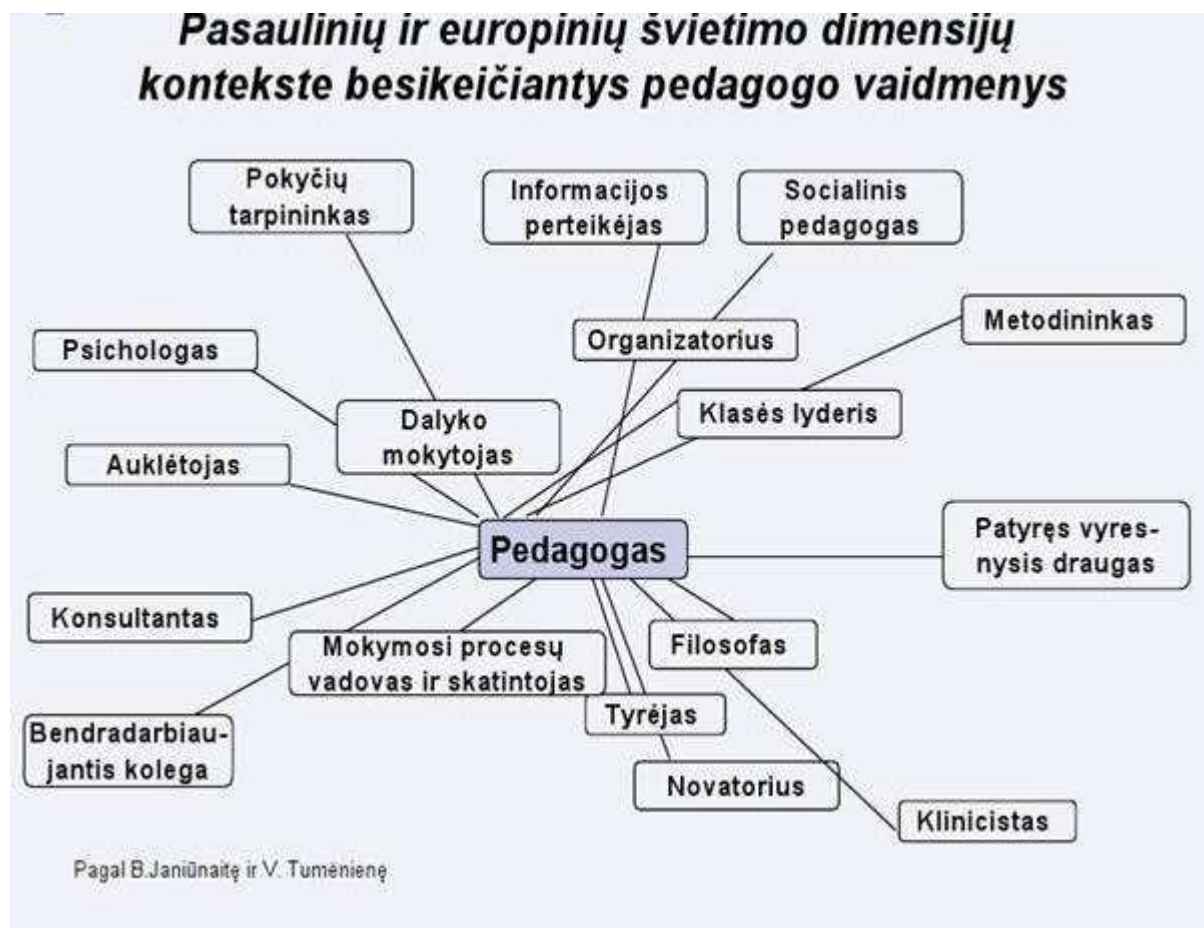
- Mokymo(si) procese turi būti akcentuojamas šiuolaikinis požiūris – tikslai ir priemonės jiems pasiekti turi eiti kartu, t.y. mokytojui šalia mokymo turinio būtina iš karto numatyti didaktines jo perteikimo/įsisavinimo (t.y. mokymosi) bei vertinimo galimybes.
- Mokytojas pats renkasi programos realizavimo strategiją ir mokymo modelį. Mokymo(si) strategiją – stilių, metodų, būdų ir mokytojo įgūdžių visumą.
- Mokymo(si) modelis – tai mokymo(si) strategija, paremta teorija (edukologine, psichologine, filosofine).
- Mokytojo darbo esmė - tai nuolatinė sąveika tarp savęs kaip žmogaus, kaip mokytojo ir mokinio. Šios sąveikos pasekmės lemia ne tik jos tikslai ir būdai, bet ir visa kintanti aplinka,

mokytojo ir mokinio patirtis, būsenos, lūkesčiai, troškimai, vertybės, žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai.

- Mokytojas neturi svarbesnio „darbo įrankio“ už save patį (Adaškevičienė, 2004).

Jei analizuotume istorinius laikotarpius matytume, kad amžių bėgyje nuolat kito pedagogo vaidmenys. Šiandien vykstant spartiems pokyčiams ypatingai išryškintas dėmesys naujoms pedagogo veiklos erdvėms, kurioje dirbantieji šioje srityje turi imtis naujų, neįprastų vaidmenų, keičiasi tradicinių vaidmenų pobūdis ir ribos. V. Tumėnienės ir B. Janiūnaitės (2002) savo straipsnyje „Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste“ išskiria tokius pedagogų vaidmenis (žr. 1 paveikslas).

1 pav.



V. Tumėnienės ir B. Janiūnaitės (2002) teigia, kad kinta tradiciškai nusistovėję pedagogo – informacijos perteikėjo, dalyko mokytojo, ugdymo proceso organizatoriaus, auklėtojo, mokymosi proceso vadovavimo vaidmenys, įgydami kokybiškai naujų veiklos atspalvių.

**Pedagogo – informacijos perteikėjo vaidmuo** orientuoja pedagogą į mokymą kur ir kaip susirasti informaciją bei kaip įvairiose situacijose ją pritaikyti, užuot ją pateikus. Nebepakanka būti vien geru dalyko žinovu mokant ugdytinius tam tikrų disciplinų, būtinas multidisciplininis požiūris į mokymą, plati pedagogo erudicija įvairiose srityse (vadyboje, psichologijoje, užsienio kalbose, kompiuteriniame raštingume). Atviros mokyklų ribos, aplinkos globalizacija ir multikultūriškumas įtakoja tai, kad pedagogas turi būti ne vien tik geras ugdymo *organizatorius* klasėje, bet ir mokykloje, vietinėje bendruomenėje. Prisiimdamas **mokymosi proceso vadovo vaidmenį**, pedagogas pagrindinį dėmesį turi sutelkti į ugdytinių mokymą kaip mokytis, jų kūrybiškumo, noro tobulėti skatinimą. Išsiplečia ir **pedagogo - auklėtojo vaidmens ribos**, akcentuojant pedagogo kaip bendradarbiaujančio vyresniojo draugo ir klasės lyderio funkcijas.

Taip pat išryškėja ir iš esmės naujų pedagogų vaidmenų, tokių kaip:

- **mokymosi proceso skatintojo** (numato perspektyvas ir priemones tikslams pasiekti, derina mokymo ir mokymosi būdus. Skatina kūriškumą ir norą tobulėti ugdytinio pasirinktomis sąlygomis. Moko ugdytinius kaip mokytis);
- **tyrėjo** ( analizuoja ugdymo procesą; žino ir atlieka taikomuosius tyrimus);
- **klinicisto** (organizuoja mokymąsi – išmokimą, kuria efektyvias mokymosi strategijas).
- **filosofo** (apmąsto ir integruoja žinias bei patirtį, pagrindžia ir numato savo pažiūras, lūkesčius, nuomones, vertybes, profesinius sprendimus);
- **pokyčių tarpininko** (turi asmeninę viziją ir moralinį tikslą pagerinti ugdytinių gyvenimą ir pokyčių valdymo įgūdžius);
- **socialinio pedagogo** (rengia ugdytinius gyvenimui);
- **bendradarbiaujančio kolegos** (mokosi ir geba bendradarbiauti komandoje).
- **novatoriaus** (nuolat tobulinasi, domisi, generuoja, kuria ir diegia naujas idėjas).

Šių vaidmenų (ypač novatoriaus) įgyvendinimas reikalauja iš pedagogų kokybiškai naujo požiūrio į ugdymą, gebėjimų prisiimti plataus pobūdžio moralinę atsakomybę, tarpininkauti pokyčiams. (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002)

V. Tumėnaitė, B. Janiūnaitė (2002) savo straipsnyje apie pedagogo novacinės veiklos sampratos erdvę ir struktūrą, teigia, kad pedagogo darbas suprantamas kaip tam tikrų funkcijų atlikimo procesas (autorės įvardija tokias pedagogo veiklos funkcijas: diagnostinė, vadovavimo(skatinimo), vertinimo – kontrolės - korekcijos (analitinė), konstruktyvinė, prognostinė, projektinė, planavimo, kurios realioje praktikoje yra atliekamos visos drauge). Taigi, tai tampa tokia veikla, kuri akcentuoja ne tik funkcijų atlikimą, bet ir pedagogo pasirinkimą, kokiais metodais naudotis, veikti, kad rezultatai būtų pasiekti efektyviausiais keliais. Išryškėja pedagogo veiklos

funkcijų įgyvendinimo nuolatinio atnaujinimo dar netaikytais metodais, būdais, formomis, reikšmė. Minėtos autorės pabrėžia, kad šios veiklos turi įgauti ryškų novatoriškumo atspalvį, nes būtent novacijos gali paskatinti esminius teigiamus pokyčius ugdymo terpėje (Tumėnaitė, Janiūnaitė, 2002p. 64)

Todėl M. Fullan (1998, p. 112) teigia, kad mokytojai negali laukti, kol sistema pati pasikeis. Jie turi visomis išgalėmis tobulinti savo veiklą, vaduotis iš senų įpročių, išsiugdyti asmeninius gebėjimus keistis ir nurodė, kad tobulinant mokyklos veiklą mokytojo darbe turi būti tarpusavyje susijusios sudedamosios dalys.

1. Tvirčiau, aktyviau ir labiau apgalvotai įsipareigoti bendram moraliniam tikslui – pakeisti į gerą vaikų gyvenimą.

2. Mokytojai privalo iš esmės gerinti pedagogikos žinias. Jie privalo nuolatos puoselėti asmeninę viziją, kuri aprėptų ir moralinį tikslą ir daug sudėtingesnes žinias apie mokymą ir mokymąsi.

3. Mokytojas kiekvieną dieną turi suvokti moralinio tikslo mokyklos lygmeniu ryšį su reikšmingais švietimo politikos ir visuomenės plėtros klausimais.

4. Mokytojas turi turėti ne tik savarankišką tikslą ir viziją, bet ir mokėti aktyviai bendradarbiaujant, vengti tariamos partnerystės pavojų ir produktyviai dirbti su kitais mokytojais, administratoriais, tėvais bei verslo ir visuomenės tarnybomis.

5. Mokytojai ruošiasi dirbti naujose struktūrose. Jose moksleiviai buriami į grupes, kuriamos mokytojų komandos, skiriamas bendras planavimo laikas, palaikomi ryšiai su tėvais, visuomene, dalyvaujama platesnėje mokymosi veikloje.

6. Kad būtų pažangūs ( ir taip elgtusi), mokytojai (individualiai ir kolektyviai) turi išsiugdyti nuolatinio domėjimosi įpročius ir įgūdžius, nuolatos ieškoti naujų idėjų savo aplinkoje ir išorėje.

7. Mokytojai turi visa galva nerti į pokyčių procesuose ryškėjančias sudėtingas, besikeičiančios aplinkos paslaptis, sėkmes ir nesėkmes – patirti, kad konfliktas yra neišvengiamas, kad vizija susikuria vėliau, kad santykiai tarp individo ir kolektyvo kupini dinamiškos įtampos, kad atsitiktiniai aplinkos trukdymai neišvengiami šiame procese (Fullan 1998, p. 112)

Galima teigti, kad švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes jie susiję su žmonėmis, kurie ne visuomet gali rinktis aplinkybes, kuriomis tie pokyčiai vyksta. Jie paliečia asmenis ir jų grupes, kurie skirtingai suvokia vykstančius pokyčius, puoselėja skirtingus lūkesčius, turi skirtingų galių, kurias gali pasitelkti pokyčiams įgyvendinti, yra varžomi praeityje įvykusių pokyčių nulemtų tradicijų, veikia didžiulėje daugiasluoksniėje švietimo sistemoje, kurioje nuolatos sąveikauja su tais,

kurių niekuomet nėra matę, ir yra veikiami pasaulyje vyraujančių ekonominių tendencijų. Todėl yra skirtingai reaguojama į vykstančią kaitą.

#### **2.4. Mokyklos veiklos kaitą stabdantys veiksniai**

Pokyčių, novacijų banga užgriuvusi mokyklas dažnai sukelia stresines situacijas. Todėl pokyčiai paprastai yra lydimi mažesnio ar didesnio pasipriešinimo. Pasipriešinimas kaip tyrimo objektas yra sulaukęs nemažo mokslininkų dėmesio (Coch French (1948), Lewin (1951), Lawrence, (1969), DuBrin (1974), Kotler, Schlezinger (1979), Senge (1999), O'Toole (1996) ir kt.), tačiau švietimo institucijoje vykstantis pasipriešinimas paprastai analizuojamas per atskiro švietimo subjekto prizmę, jo pasipriešinimo priežastis (Day, Hall, Gammage, Coles (1998), Cibulskas, Janiūnaitė (2001), Janiūnaitė (2004) ir kt. ).

Švietimo organizacijoje veikia skirtingi švietimo subjektai, turintys savo interesus, kurie ne visuomet sutampa, kaip parodė, pavyzdžiui, mokyklos efektyvumo tyrimas skirtingų švietimo subjektų aspektu. Todėl B. Janiūnaitė (2002) iškyrė pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams paradoksus ir juos įvardijo kaip:

- kaitos ir tęstinumo; • tradicijų ir novacijų; • pokyčių neišvengiamumo ir jų nepagrįstumo; • pokyčio svarbos ir jo suvokimo; • varomųjų ir pasipriešinimo jėgų. (Bagdonas, 2002).

Mokslininkai (Fullan (1998), Everard, Morris (1997), Hopkins, Ainscow, West (1998), Rogers (1996), rašantys apie vadybą, remiantis atliktų tyrimų duomenimis, išskiria, kad yra trys pagrindinės individų pasipriešinimo pokyčiams priežastys:

1. *Ateities neapibrėžtumas*. Kiekvienas vadovas ir pedagogas žino, kad vykstant pokyčiams esama padėtis kis. Ir nors teoriškai visi pokyčiai deklaruojami kaip siekis pagerinti organizacijos funkcionavimą, tačiau visuomet yra rizika, kad jie nepavyks, ir organizacijos padėtis gali tapti blogesnė.
2. *Praradimo nuojauta* (materialinių resursų, užimamos padėties, įprastų darbo metodų ir kt.).
3. *Įsitikinimas, kad pokyčiai nieko gero neduos*. Kiekvienoje mokykloje dalis darbuotojų yra pesimistai. Dažnai tai lemia jų asmeninės savybės. Ir kas bebūtų atliekama organizacijoje, visus pokyčius jie sutinka niurzgėdami - "tai nieko gero neduos".

Analizuojant G. Cibulsko, B. Janiūnaitės (2001; 2003; 2004), Rogers (1996), darbus galime rasti ir daugiau įvairių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacijas: • grėsmė ekonominiam individo saugumui; • darbo vietos statuso praradimo grėsmė; • ateities neapibrėžtumas; • atsirandantis darbo santykių sudėtingumas; • per didelis krūvis; • atsiribojimas

(nuo kolegu); • grupinio mąstymo modelių nebuvimas; • izoliuoto praktinio darbo ir nedaugelio ankstesnių galimybių mokytis rezultatas; • siauras mokytoju vaidmens suvokimas; • žinių apie pokyčio naudą stoka; • nepasitikėjimas vykdančiais pokyčius ir t.t.

B. Janiūnaitė, M. Jotautienė, G. Cibulskas (2002), išskiria, kad pasipriešinimą edukacinėms novacijoms realizuoti švietimo organizacijose lemiantys veiksniai yra susiję ir su paties pedagogo asmenybe (Janiūnaitė, Jotautienė, Cibulskas, 2002). Dažniausiai tai vyksta dėl: • ateities apibrėžtumo grėsmės, • paramos stokos, • nelanksčios strategijos, • išsamios informacijos stokos, • idėjų nesubrandinimo, • siauro požiūrio į problemą ir kt.

A. Gumuliauskienė, R. Pocevičienė (2007) pasipriešinimo šaltinius skiria į tris grupes: • organizacijos kultūra, • asmeniniai interesai, • individualius organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas.

G. Cibulskas ir B. Janiūnaitė (2001) straipsnyje „Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris“ išskiria tokius pasipriešinimo pokyčiams tipus:

• *individualus*; • *grupinis*; • *sistemos (organizacijos)*;

ir tokias pasipriešinimo pokyčiams formas:

- *aktyvus* – kai pedagogas ar jų grupė rodo iniciatyvą pasipriešinimui, organizuoja viešus susirinkimus, posėdžius;
- *užslėptas* - jis gali būti nepastebėtas iki tol, kol sužlugdys pati pokyčių projektą. Jeigu pedagogai jaučia, kad jie negali išreikšti savo jausmų arba jei jie neįtraukti į pokyčių diegimo sprendimus, jaučiasi atstumti. Tokiu atveju reiškiasi užslėptas pasipriešinimas, kuris gali ne tik trukdyti pokyčių įgyvendinti, bet ir privesti iki visiško sabotažo;
- *pasyvus* - kai į pokyčius žvelgiama abejingai, nereaguojama;
- *atviras* - organizaciniams pokyčiams galima priešinti atvirai, pvz. posėdžių, susirinkimų metu, bendraujant tarpusavyje kituose viešuose susirinkimuose. Šis pasipriešinimas yra konstruktyvus, jis gali būti išgirstas ir į jį atsižvelgta.

Norint, kad mokyklose vykstantis novacijų diegimas būtų sėkmingas, nuoseklus ir nekeltų didelio pasipriešinimo B. Simonaitienė (2004), įvardija tokius siūlymus:

1. Nuolatinis *patirties testavimas*, tyrimas, apmąstymas (refleksija). Patirtis, šiuo atveju, apima visus įvykius, kuriuos patiria mokykla tiek savo viduje, tiek santykyje su supančia aplinka. Yra būtina tai daryti nuolat, o ne tik krizių metu. Čia veikia patirties ir aplinkos tyrimo struktūros ir procedūros bei nuolat vystomi tyrimo, refleksijos gebėjimai.

2. *Naujų žinių kūrimas.* Naujos žinios - kokybiškai naujas darinys ir skiriasi nuo pradinių duomenų, kuriuos mokyklos nariai naudojo. Tie duomenys gaunami tyrimo ir refleksijos metu, tiriant savo patirtį ar mokyklos aplinką. Žinios, šiuo atveju, reiškia naujus gebėjimus, kurie įtakoja efektyvesnę mokyklos veiklą.

3. *Žinių sklaida.* Naujas žinias svarbu „perleisti per mokyklą“. Mokykloje veikia struktūros, kurios atrenka, sistemina ir tikslingai paskleidžia žinias. Čia siekia sumažinti ir susilpninti visu rūšių barjerus ir trukdžius (struktūros, procesų, pasenusių technologijų, tarpasmeninius ar profesinius) skleidžiant informaciją ar idėjas tarp visų mokyklos lygių (individu, grupių ir mokyklos). Mokykla turėtų nuolat mokytis ir atsinaujinti, kad naujos žinios be trukdžių patektų į mokyklą ir sklandžiai judėtų joje.

4. *Besimokančio mokytojo pozicija* arba požiūris į pateiktos programos įgyvendinimą, rodo, kad programos įgyvendinimo procesas reikalauja nuolatinio mokytojo mokymosi (nes situacija jo klasėje nuolat kinta) bei pateikia daugybę galimybių mokytojui mokytis. Kita vertus, mokytojas pasirinkęs šią poziciją turi ugdytis mokymosi gebėjimus (kritinis mąstymas, refleksija, tyrimas, vertinimas ir t.t.), kad savo darbą atliktų geriau - pastebimai keistų moksleivių gyvenimą.

5. *Kaitos valdymo gebėjimų ugdymas.* Yra akcentuojami mokytojams būtini kaitos valdymo (arba tarpininkavimo pokyčiams) gebėjimai. Jie reikalingi todėl, kad tobulėjimo ir tobulinimo procesai, dinamiški, sudėtingi ir iš anksti nežinomi.

6. *Vizija arba siekio formavimas.* Pastaruoju metu literatūroje ypač pabrėžiama bendros vizijos svarba. Asmeninės vizijos kūrimas - tai mokymo veiklos tobulinimo perspektyvų numatymas. Tokie asmeniui svarbūs ir pozityvūs vaizdiniai (kaip pagerinti veiklą) tampa galingais stimulais mokyklos pokyčiams.

7. *Domėjimasis.* Asmeninio tikslo kūrimas ir įgyvendinimas nėra statiški. Tai nuolatinis ieškojimas: įprotis analizuoti, vesti asmeninius užrašus, tirti veiklą, dirbti naujoviškose auklėjimo ir bendradarbiavimo aplinkose.

8. *Gebėjimas įgyti meistriškumą.* Žmonės turi praktiškai įsisavinti naujas idėjas ir įgūdžius, ne tik apie juos mąstyti. Meistriškumas ir profesionalumas turi akivaizdžią įtaką profesinei veiklai, tačiau kartu jie yra ir priemonės siekti gilesnio suvokimo. Domėjimasis, mokymasis ir nuolat besikeičianti informacija gali kelti nerimą. Nepasitikėjimas ir rizikavimas yra esminės mokymosi dalys.

9. *Bendradarbiavimas.* Bendradarbiavimas yra būtinas asmens mokymuisi. Egzistuoja tam tikras maksimalus mokymosi lygis, kurį pasiekiamo mokymdamiesi savarankiškai. Asmeninis

meistriškumas ir grupinis meistriškumas papildo vienas kitą. Žmonės reikalingi vieni kitiems, kad galėtų daugiau išmokti ir pasiekti įvairių dalykų.

Apibendrinant galime teigti, kad pokyčiams priešinasi įvairios žmonių grupės: vadovai, pedagogai, mokiniai, techninis personalas. Vykdomi pokyčiai skirtingai paliečia šias grupes, tokiu būdu sukeldami skirtingą reakciją į tą patį pokytį, pokyčio iniciatorius ir pokyčio vykdytojus.

Todėl, išnagrinėjus literatūrą, galime teigti, kad didžiausią įtaką modernizuojant mokyklos veiklas vis dėlto turi vadovai ir pedagogai, todėl ir tiriamas būtent mokyklų veiklos modernizavimas edukacinių novacijų kontekste, vadovų ir pedagogų požiūriu.

#### ***Atlikta teorinės dalies analizė leidžia daryti išvadas:***

- Nuolatinė visuomenės kaita, švietimo sistemos pokyčiai lemia edukacinės praktikos kaitą. Kaitos pagrindas – naujovių implikavimas į edukacinę praktiką. Šiam procesui apibūdinti naudojama edukacinių novacijų sąvoka.
- Edukacinės novacijos samprata yra nevienareikšmė, daugiaspektė ir problemiška.
- Edukacinės novacijos gali būti planuotos ir neplanuotos; jų kūrimas, įdiegimas ir iniciacija gali vykti mikro ir makro lygiu, kilti iš vidinių ir išorinių šaltinių.
- Išskiriami edukacinių novacijų aspektai: turinio (edukacinė novacija kaip objektas) ir organizacinis (edukacinė novacija kaip procesas). Edukacinės inovacijos skiriasi ir savo naujumo lygiais.
- Edukacinių novacijų procesas yra sudėtingas procesas, priklausantis nuo edukacinių novacijų objekto, jų turinio, diegimo strategijų, išteklių, sėkmingų novacijos veiksnių, todėl jis turi būti sistemingai valdomas.
- Švietimo modernizavimas apibrėžiamas kaip sudėtingų valdomų pokyčių visuma, norint pasiekti moderniai švietimo sistemai būdingų kokybių.
- Per pastarąjį laikotarpį švietimo sistemoje įvyko daug struktūrinių, ugdymo proceso organizavimo bei ugdymo turinio pokyčių, kurie skatina mokykloje veikiančių subjektų veiklos ir vaidmenų kaitą.
- Vadovų vaidmenys skiriami į tradicinius, profesinius, naujus vadybinius, informacinius, situacinius. Šių vaidmenų specifiką lemia visuomenės ekonominė kaita, valdymo objektas, specifinės veiklos pobūdis, vadovo statusas ir edukacinė situacija. Vadovas, siekdamas ugdyti visuomenės poreikius atitinkantį žmogų, susiduria su visuomenės, mokyklos, mokytojo, mokinio interesais, todėl jo veikla tampa įvairiapusiška. Kiekvienoje mokyklos



vadovo veikloje yra prielaidos novacinei veiklai, o pokyčiai veiklose sąlygoja novacinės veiklos poreikį

- Ypatingai išryškinamas dėmesys naujoms pedagogo veiklos erdvėms. Kinta tradiciškai nusistovėję pedagogo – informacijos perteikėjo, dalyko mokytojo, ugdymo proceso organizatoriaus, auklėtojo, mokymosi proceso vadovavimo vaidmenys. Įgyjami kokybiškai naujų veiklos atspalviai: mokymosi proceso skatintojo, tyrėjo, klinicisto, filosofo, pokyčių tarpininko, socialinio pedagogo, bendradarbiaujančio kolegos, novatoriaus.
- Švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes jie susiję su žmonėmis. Jie paliečia asmenis ir jų grupes, kurie skirtingai suvokia vykstančius pokyčius, puoselėja skirtingus lūkesčius, turi skirtingų galių, kurias gali pasitelkti pokyčiams įgyvendinti, yra varžomi praeityje įvykusių pokyčių nulemtų nūdienos tradicijų, sąveikauja su kitais. Todėl požiūriai ir reakcija į kaitą skiriasi. Skiriami mokyklos veiklos kaitą stabdantys veiksniai (kaitos ir tęstinumo; tradicijų ir novacijų; pokyčių neišvengiamumo ir jų nepagrįstumo; pokyčio svarbos ir jo suvokimo; varomųjų ir pasipriešinimo jėgų).

### 3. PEDAGOGŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIO Į MOKYKLOS VEIKLOS MODERNIZAVIMĄ NOVACIJŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys nuolatiniai pokyčiai sąlygoja nuolatinį poreikį modernizuoti mokyklos veiklas, diegiant edukacines novacijas. Nuolatinė kaita įtakoja pokyčius pačioje švietimo sistemoje, atskirose institucijose, atskirų švietimo subjektų lygmenyje, kadangi švietimas, visa edukacinė terpė turi įgalinti visus mokyklos narius sėkmingai veikti nuolat besikeičiančioje visuomenėje (Fullan, 2004). Minėti aspektai susiję su nuolatinų edukaciniu novacijų kūrimo bei diegimo procesu, modernizuojant mokyklas veiklas.

#### 3.1. Tyrimo organizavimas ir tyrimo metodologija

Tyrimui pasirinktos dvi respondentų grupės – vadovai ir pedagogai, *norint atskleisti pedagogų ir vadovų požiūrį į diegiamų edukacinių novacijų motyvus, tikslus, šaltinius, novacinės veiklos turinio elementus, novacijų diegimą savo veikloje, ir edukacinių novacijų reikšmę mokyklos veiklos modernizavimui.* Lyginamoji duomenų analizė atlikta dviem aspektais: lyginant požiūrius bei pagal geografinį pasiskirstymą (tarp miesto ir rajono mokyklų respondentų).

*Tyrimo organizavimas.* Tyrimas organizuotas trimis etapais. *1 etape* išanalizuota teorinė literatūra ir ja remiantis parengtas klausimynas mokyklos vadovams ir pedagogams (remtasi adaptuota E.Kjaergaardo ir R. Martinienėnės knygos „Neprarastas pavasaris“ anketa „Mano mokyklos modernizavimas“; Janiūnaitės, Jotautienės, Cibulsko (2002) nurodytais novacijų diegimo šaltiniais; Janiūnaitės (2004) tyrimuose apibendrintomis pedagogų diegiamomis edukacinėmis novacijomis, pedagogų nuostatomis į novacijų diegimą savo veikloje, pedagogo novacinės veiklos motyvais bei tikslais, novacinės veiklos turinio elementais). Sudarytomis anketomis buvo siekta patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę bei realizuoti iškeltus tyrimo uždavinius.

*2 etape* vykdyta vadovų ir pedagogų apklausa raštu. Tai struktūrinė respondentų apklausos procedūra, atliekama spausdintų klausimynų – anketų pagalba ir padedanti sužinoti daugelio žmonių nuomonę (Kardelis, 2002). Atliekant šį tyrimą, buvo gautas respondentų sutikimas dalyvauti tyrime. Tiriamiesiems buvo garantuotas anonimiškumas, suteikta galimybė pildyti anketą jiems patogiu laiku.

Sociodemografinėje anketos dalyje abiejų respondentų grupių buvo prašoma įvardinti savo demografinius duomenis. Mokytojams anketa buvo sudaryta iš 19 pusiau atviro ir atviro tipo

klausimų (žr. 1 priedas) (pedagogams anketų išdalinta 210, grįžo 182). Taip pat buvo apklaustas 21 mokyklos vadovas iš Šiaulių ir Kelmės rajonų mokyklų. Jiems buvo parengta atskira anketa iš 20 pusiau atviro ir atviro tipo klausimų (žr. 2 priedas). Atsakydami į pateiktus klausimus abi tyrime dalyvavusios respondentų grupės galėjo pateikti asmeninių pageidavimų, siūlymų novacijų diegimo klausimais, modernizuojant mokyklos veiklą, pateikti mokyklos modernizavimo tikslus, modernios mokyklos viziją.

3 etape atlikta tyrimo duomenų analizė. Atsakymai į anketos klausimus buvo skaičiuojami vedant aritmetinį vidurkį. Tokiu būdu buvo siekiama suranguoti tiriamųjų atsakymus pagal išskirtus parametrus. Taip pat buvo apskaičiuojamas atsakymų pasikartojimų procentinis dažnis. Tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami, apibendrinami, interpretuojami. Gauti rezultatai pateikiami diagramose ir lentelėse. Tyrimo duomenims apdoroti naudota *Microsoft Office Excel* kompiuterinė programa.

*Tyrimo vieta:* Šiaulių „Stasio Šalkauskio“ gimnazija, Šiaulių „Jovaro“, „Ragainės“, „Romuvos“ „Gytarių“, „Dainų“ pagrindinės mokyklos, „Vijolių“ vidurinė mokykla, Kelmės „Aukuro“ vidurinė mokykla, Kelmės „Jono Graičiūno“ gimnazija, Kelmės „Kražantės pagrindinė mokykla“, „Tytuvėnų“ gimnazija, „Vaiguvos“ vidurinė mokykla. (žr. priedas nr. 3). Tyrime buvo apklausiami šių mokyklų pedagogai (atsitiktinė atranka) ir mokyklų vadovai.

*Tyrimo trukmė:* Nuo 2010 – 10 – 11 iki 2010 – 12 – 10.

*Tyrimo imties charakteristika.* Tyrime iš viso dalyvavo 182 bendrojo lavinimo mokyklos pedagogai: 52,74 proc. buvo apklausta pedagogų iš Šiaulių miesto mokyklų, 47,26 proc. Kelmės rajono pedagogų. Taip pat 21 mokyklos vadovas, (52,38 proc. Šiaulių miesto, 47,62 proc. Kelmės rajono vadovų). Tiksliai demografinė charakteristika pateikta prieduose (žr. priedas Nr.4). Kadangi mūsų tyrimo imtis nėra didelė, o pagal K. Kardelį (2002), tiriamųjų imtis, jos dydis bei sudarymo būdas yra svarbios empirinio tyrimo metodologinės charakteristikos, tai mes galime daryti prielaidą, jog šio tyrimo etapo rezultatai bus reikšmingi tik šio tyrimo ribose.

### **3.2. Tiriamųjų charakteristika**

Tiriamųjų pasiskirstymas yra analizuojamas pagal aktualius švietimo sistemai demografinius kriterijus: lytį, užimamas pareigas, pedagoginį ar vadybinį darbo stažą (žr. 8 lentelė). Tiriamųjų pasiskirstymo lyties požiūriu analizė leidžia teigti, kad Šiaulių miesto ir Kelmės rajono ugdymo įstaigoms dažniausiai vadovauja ir pedagoginį darbą atlieka moterys (pedagogės - 89,56 proc.,

mokyklos vadovės – 80,95 proc. Tarp respondentų 19,05 proc. vadovų buvo vyrai, 10,44 proc. pedagogai – vyrai.

**8 lentelė. Apklaustųjų pedagogų ir mokyklos vadovų demografinės charakteristikos (%)**

Charakteristikos	Šiaulių miesto pedagogų pasiskirstymas N=96,	Kelmės rajono pedagogų pasiskirstymas N=86	Šiaulių miesto Vadovų pasiskirstymas N=11,	Kelmės rajono vadovų pasiskirstymas N=10
<b>Lytis</b>				
<b>Moteris</b>	88,54	90,70	81,82	80
<b>Vyras</b>	11,46	9,30	18,18	20
<b>Pedagoginė kvalifikacija</b>				
<b>Mokytojas</b>	16,67	12,79	0	0
<b>Vyr. mokytojas</b>	45,83	50,00	45,46	50
<b>Ekspertas</b>	1,04	0,00	0,00	0
<b>Metodininkas</b>	32,29	33,72	54,54	50
<b>Neatestuotas</b>	4,17	3,49	0	0
<b>Pedagoginis stažas</b>				
<b>1-5 m</b>	6,25	5,81	9,09	0
<b>6-10m.</b>	12,50	9,30	18,18	10
<b>11-15m.</b>	14,58	22,09	27,27	40
<b>16-20m.</b>	20,83	13,95	18,18	40
<b>21-25m.</b>	20,83	23,26	18,18	10
<b>26-30 ir &lt; m.</b>	25,00	25,58	9,09	0
<b>Vadybinė kategorija</b>				
<b>I kategorija</b>			27,27	0
<b>II kategorija</b>			63,64	80
<b>III kategorija</b>			9,09	20

Analizuojant tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal pedagoginį stažą paaiškėjo, kad Šiaulių ir Kelmės rajonuose (didesnis skaičius nei Šiaulių) dauguma pedagogų yra vyresnio amžiaus, t.y. dirbantys 26 ir < metų (Šiaulių miestas - 25 proc., Kelmės rajonas - 25,58 proc.). Jaunų pedagogų mokyklose yra kur kas mažiau (1-5 m. Šiaulių miestas – 6,25 proc., Kelmės rajonas - 5,81 proc.).

Daugumos vadovų vadovavimo mokyklai stažas yra 11-15 m. (Šiaulių miestas - 27,27 proc., Kelmės rajonas - 40 proc.), 16-20 m. (Šiaulių miestas - 18,18 proc., Kelmės rajonas - 40 proc.). Reikia pastebėti, kad Kelmės rajone yra mažiau jaunų vadovų, o tuo tarpu Šiaulių mieste yra vadovų, kurie švietimo institucijai vadovauja dar tik 1-5 m.

Pagal pedagoginę kvalifikaciją visi apklausti vadovai turi vyr. mokytojo kvalifikaciją (Šiaulių miestas 45,46 proc., Kelmės rajonas 50 proc.), arba metodininko (Šiaulių miestas 54,54 proc., Kelmės rajonas- 50 proc.). Pagal vadybinę kategoriją daugumą vadovų yra turintys II

vadybinę kategoriją ir III. I kategoriją turi tik apie trečdali Šiaulių miesto mokyklų vadovų (27,27 proc.). Galima daryti prielaidą, kad visiems vadovams pastaraisiais metais vykdomos švietimo sistemos, o kartu ir švietimo vadybos reformos yra aktuali darbui realybė, įpareigojanti keisti savo darbo nuostatas ir darbo metodus.

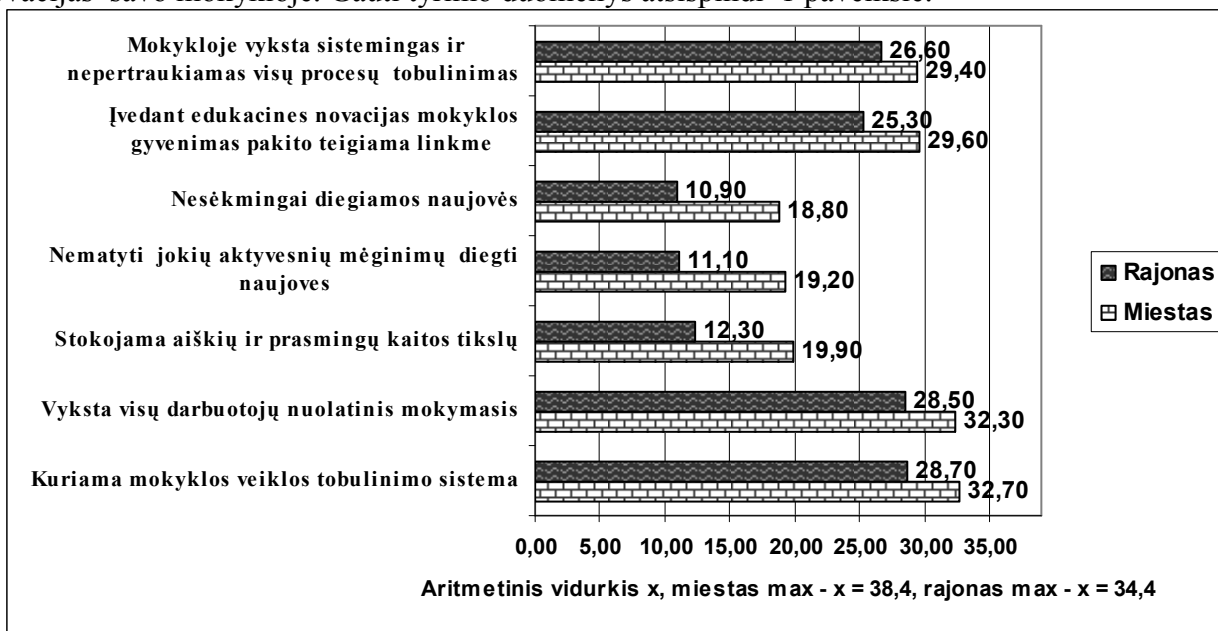
Tyrime dalyvavusių pedagogų daugiausia buvo turinčių vyr. mokytojo kvalifikaciją (Šiaulių miestas - 45,83 proc., Kelmės rajonas - 50 proc.), daugiau nei trečdalis pedagogų turinčių metodininko kvalifikaciją (Šiaulių miestas - 32,29 proc., Kelmės rajonas - 33,72 proc.), mažumą sudarė neatestuoti pedagogai, ir tik 1 pedagogas – ekspertas (Šiaulių miestas – 1,04 proc.).

Taigi, galima teigti, jog tyrime dalyvavo ir teiginius apie edukacinių novacijų raišką modernizuojant mokyklos veiklas dažniausiai vertino vyresni vadovai ir pedagogai, turintys sukaupę didelę darbo patirtį, turėję galimybę palyginti ir sovietmečio, ir šių dienų švietimo sistemą.

### 3.3. Pedagogų požiūrio į mokyklos veiklos modernizavimą edukacinių novacijų kontekste tyrimo rezultatų analizė

Pedagogai yra svarbūs švietimo sistemos subjektai, darantys tiesioginę ir netiesioginę įtaką edukacinės kaitos kokybei, todėl buvo siekta išsiaiškinti pedagogų požiūrį edukacinių novacijų diegimo klausimais modernizuojant mokyklos veiklą.

Pirmiausia buvo siekiama identifikuoti pedagogų nuomonę apie diegiamas edukacines novacijas savo mokykloje. Gauti tyrimo duomenys atsispindi 1 paveiksle.



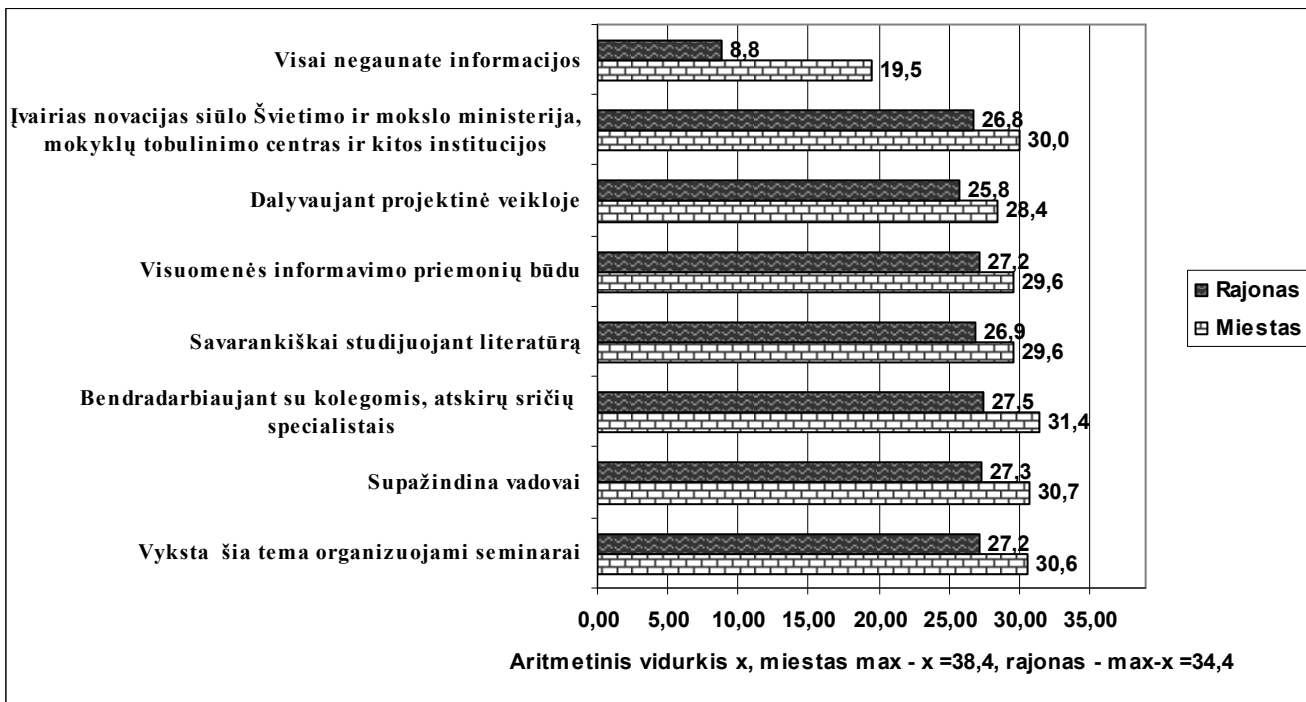
1 pav. Novacijų mokyklose diegimo vertinimas (pedagogų nuomonės pasiskirstymas)  
(miestas N = 96, rajonas N = 86)

Analizuojant gautus rezultatus išryškėja, kad mokykloje diegiamas naujoves pedagogai vertina teigiamai: *kuriama mokyklos veiklos tobulinimo sistema* (miestas  $x = 32,7$ , rajonas  $x = 28,7$ ), *vyksta visų darbuotojų nuolatinis mokymasis* (miestas  $x = 32,3$ , rajonas  $x = 28,5$ ). Pastebima, kad *diegiant edukacines novacijas mokyklos gyvenimas pakito teigiama kryptimi* (miestas  $x = 29,6$ , rajonas  $x = 25,3$ ). Galima daryti prielaidą, kad tiek miesto, tiek rajono mokyklose *vyksta sistemingas ir nepertraukiamas visų procesų tobulinimas* (miestas  $x = 29,4$ , rajonas –  $x = 26,6$ ). Ypač svarbu, kad novacijos suvokiamos, kaip duodančios realios naudos, iš to galime spręsti, kad mokyklose novacijų diegimas tampa savaime suprantamu dalyku. Tikėtina, kad pedagogai supranta, jog šiuolaikinės žinių visuomenės bei technologijų amžiuje, „novacija tampa sėkmės raktu“ ir padeda tobulinti mokyklos veiklą.

Kadangi edukacinių novacijų diegimo procesas yra sudėtingas ir sunkiai valdomas, buvo pedagogų, kurie teigė, kad *vis dėlto stokojama jų mokyklose aiškių ir prasmingų kaitos tikslų* (miestas  $x = 19,9$ , rajonas  $x = 12,3$ ), galbūt todėl *pedagogai nemato aktyvesnių mėginimų diegti naujoves* (miestas  $x = 19,2$ , rajonas  $x = 11,1$ ) ir mažesnė dalis respondentų teigė, kad mokyklose *naujovės yra diegiamos nesėkmingai* (miestas  $x = 18,8$ , rajonas  $x = 10,9$ ). Šiuo atveju miesto pedagogų pritarimas šiam teiginiui yra didesnis. Galime daryti prielaidą, kad miesto mokyklose yra dažniau, intensyviau diegiamos naujovės nei rajono mokyklose, bet galbūt ne visada novacijos yra veiksmingos, neapgalvotos jų pasekmės, padariniai.

Įvairiose švietimo institucijose diegiama gausybė edukacinių novacijų, kiekviena švietimo institucija turi atsirinkti jai tinkamiausias, todėl sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti, iš kur pedagogai gauna informaciją apie edukacines novacijas (žr. 2 pav.).

Iš gautų duomenų paaiškėjo, kad daugelis pedagogų yra aktyvūs ir domisi edukacinėmis novacijomis, naudojami įvairiais informacijos šaltiniais. Svarbiausias informacijos šaltinis mokyklų pedagogams yra *bendradarbiavimas su kolegomis ir atskirų sričių specialistais* (miestas  $x = 31,4$ , rajonas  $x = 27,4$ ). Galima manyti, kad bendradarbiavimas su kitais pedagogais, kurie jau įdiegė vieną ar kitą novaciją, suteikia daugiau žinių bei patirties diegiant naujoves, analizuojant situaciją ar sprendžiant su tuo susijusias problemas.



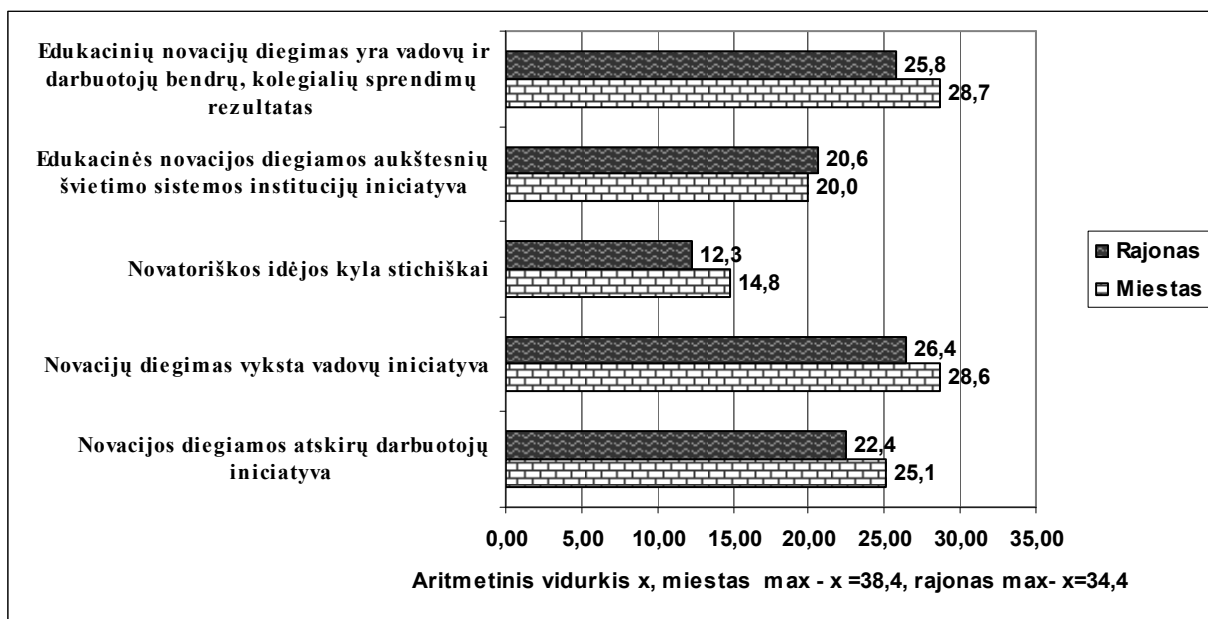
**2 pav. Edukacinių novacijų šaltiniai mokykloje (pedagogų nuomonės pasiskirstymas)**

**(miestas N = 96, rajonas N = 86 )**

Svarbus yra *vadovų vaidmuo* supažindinant su naujovėmis. Pedagogai patvirtina, kad nemažai informacijos perteikia būtent vadovai (miestas  $x = 30,7$ , rajonas  $x = 27,2$ ). Pedagogai informaciją taip pat gauna ir *dalyvaujant seminaruose* (miestas  $x = 30,6$ , rajonas  $x = 27,2$ ). Įvairias *novacijas pasiūlo ŠMM, mokyklų tobulinimo centrai ir pan.* (miestas  $x = 30$ , rajonas  $x = 26,8$ ).

Diegiant novacijas yra labai svarbi besimokančio mokytojo pozicija arba požiūris į novacijas, didelę reikšmę turi pedagogų savarankiškas domėjimasis novacijomis. Nors mažesnė dalis, bet vis dėlto nemažai pedagogų teigia, kad *patys savarankiškai studijuoja literatūrą* (miestas  $x = 29,6$ , rajonas  $x = 26,9$ ) bei sužino *dalyvaujant projektinėje veikloje* (miestas  $x = 28,4$ , rajonas  $x = 27,2$ ). Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad *informacijos apie edukacines novacijas negauna* teigia apie pusę apklaustų miesto pedagogų ( $x = 25,8$ ) ir tik trečdalis rajono pedagogų ( $x = 8,8$ ). Kas lemia tokią pedagogų nuomonę sunku atsakyti, gal tam turi įtakos tai, kad šalies mokyklas tiesiog užgriuvus novacijų lavinai, vienoms naujovėms keičiant kitas, mokytojai nespėja adaptuotis, gali būti, kad jaučiamas ir informacijos ar patirties trūkumas, o gal turima informacija dažnai būna neišsami, kelianti abejonių, bei gali būti, jog tiesiog patys pedagogai nėra motyvuoti domėtis naujovėmis, nesiima iniciatorių vaidmens.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti ir kas mokyklose inicijuoja edukacines novacijas (žr.3 pav. )



**3 pav. Edukacinių novacijų iniciatoriai mokykloje (pedagogų nuomonės pasiskirstymas)  
(miestas N = 96, rajonas N = 86)**

Pedagogų nuomone, edukacinių novacijų iniciatoriai dažniausiai yra *vadovai* (miestas  $x = 28,5$ , rajonas  $x = 26,4$ ). Tyrimo rezultatai rodo, kad didelė dalis pedagogų mano, kad edukacinių novacijų *iniciavimas yra kolegialus darbuotojų ir vadovų rezultatas* (miestas  $x = 28,7$ , rajonas  $x = 25,6$ ). Atsakymo tendencija patvirtina teiginius, analizuotoje literatūroje, kad viena iš svarbiausių novacinės veiklos sėkmės prielaidų yra ta, kad joje turi dalyvaujanti personalas, nuo kurio labai priklauso, ar veiklos rezultatas atitiks numatytus tikslus. Šiek tiek rečiau novacijas *inicijuoja patys darbuotojai* (miestas  $x = 25,1$ , rajonas  $x = 22,4$ ). Mažiau nei penktadalis apklaustųjų pedagogų teigia, kad *novatoriškos idėjos kyla stichiškai* (rajonas  $x = 14,8$ , rajonas -  $x = 12,3$ ).

Tyrimų rezultatai leidžia daryti prielaidas, kad šiandienos pedagogai (nesvarbu ar miesto ar rajono) nors ir teigiamai vertina pokyčių ir edukacinių novacijų diegimo procesą bei jame dalyvauja, priimdami tai kaip savaime suprantamą dalyką, imasi iniciatyvos patys, tačiau didesnę atsakomybę deleguoja vadovui, o novatoriškos idėjos yra planuojamos.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokiai mokyklos veiklos sričiai, skiriama daugiausiai dėmesio, modernizuojant mokyklos veiklą. Respondentų atsakymai pateikti 9 lentelėje.



**9 lentelė. Sritis, kuriai skiriama daugiausiai dėmesio, modernizuojant mokyklos veiklą  
(pedagogų nuomonės pasiskirstymas)**

(miestas N = 96, rajonas N = 86 , aritmetinis vidurkis x, miestas max- x = 38,4, rajonas max - x = 34,4)

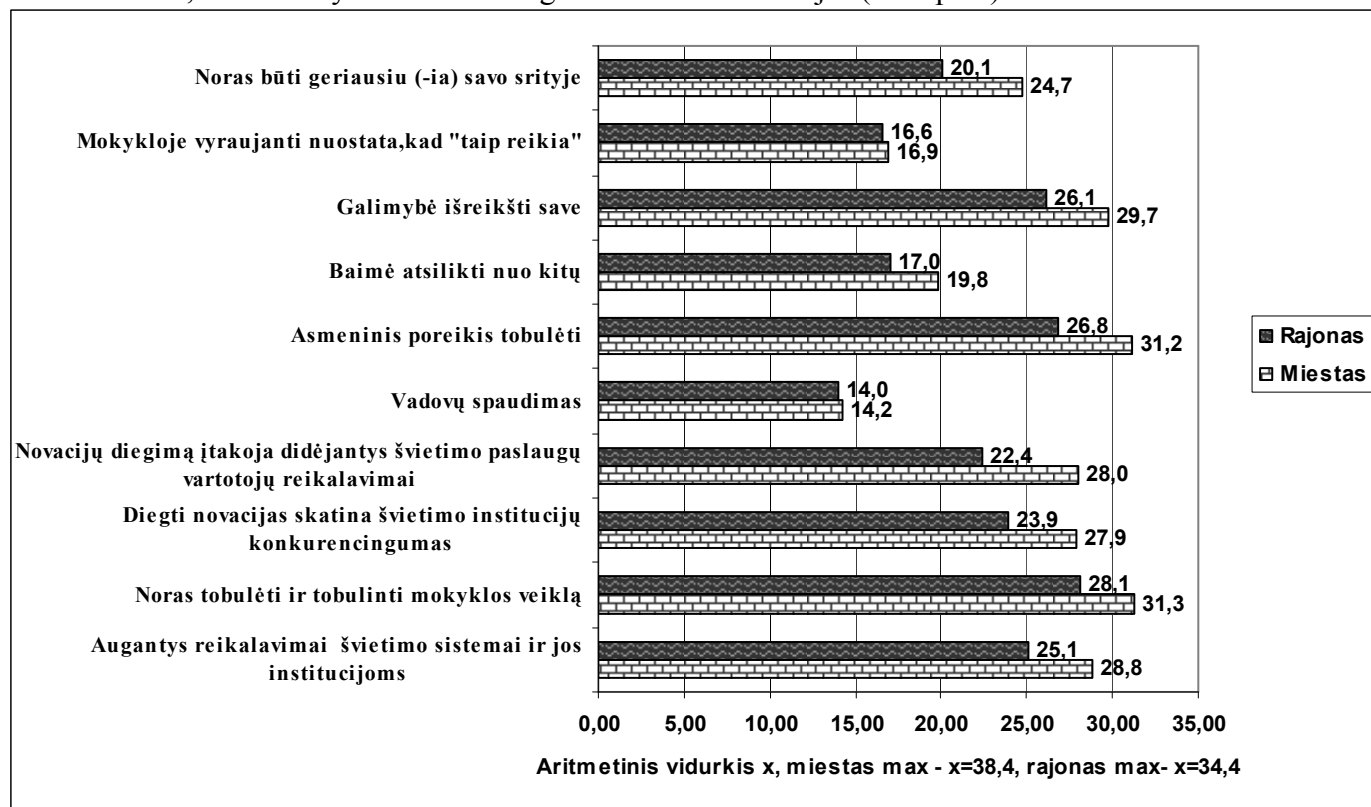
<b>Pateiktas teiginys</b>	<b>Miesto pedagogai</b>	<b>Rajono pedagogai</b>
Veiklos kokybei	32	27,3
Mokytojų tobulinimui/si	28	25,1
Ugdymo turinio tobulinimui	31	27,7
Ugdymo proceso tobulinimui	31,4	27,9
Mokyklos patalpų renovacijai	24,1	22,2
Mokyklos kompiuterizavimui	27,6	22,9
Mokyklos materialinės bazės plėtrai	27,1	23,3
Santykių tarp mokytojų, mokinių ir tėvų stiprinimui	29,2	26,8
Mokyklos valdymo tobulinimui	25	23,6
Mokymo įrangos modernizavimui	27,8	23,3
Projektinei veiklai	28,1	24,8
Socialinei partnerystei	27,1	25,8
Mokinių pasiekimams	30,3	27,6
Mokyklos veiklos vertinimo sistemai	28,8	25,2
Mokyklos veiklos planavimui	30,8	25,8
Niekam neskiriama daug dėmesio	11,5	10,5

9 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog modernizuojant mokyklos veiklą, novacijos diegiamos įvairiose srityse, tik skirtingu intensyvumu. Pedagogai labiausiai akcentuoja šias sritis: *veiklos kokybę* (miestas x = 32, rajonas x = 27,3), *ugdymo proceso tobulinimas* (miestas x = 31, 4, rajonas x = 27,9), *ugdymo turinio tobulinimas* (miestas x = 31, rajonas x = 27,7), *mokyklos veiklos planavimui* (miestas x = 30,8, rajonas x = 25, 8). Taip pat išlieka aktualus *mokytojų tobulinimasis* (miestas x = 28, rajonas x = 25,1), *mokinių pasiekimai* (miestas x = 30,3, rajonas x = 27,6) *materialinės bazės stiprinimas* (miestas x = 27,1, rajonas x = 23,3), *mokyklos kompiuterizavimas* (rajonas x = 27,6, rajonas x = 22,9), *patalpų renovacija* (miestas x = 24,1, rajonas x = 22,2). Tokios veiklos sritys kaip santykių tarp mokytojų, mokinių, tėvų stiprinimas, socialinė parterystė, projektinė veikla, mokyklos įrangos modernizavimas, mokyklos valdymo tobulinimas, mokytojų akimis, nėra taip aktyviai tobulinamos, bet reikšmingos mokyklos sritys.

Lyginant miesto ir rajono pedagogų atsakymus, ryškių atsakymų skirtumų nepastebėta. Gauti rezultatai byloja, kad mokyklos veiklos sritys, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, galime suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji būtų orientuota į ugdymo proceso tobulinimą, antroji - į finansinės,

materialinės bazės stiprinimą. Akivaizdu, kad reikėtų daugiau dėmesio atkreipti į santykių su mokyklos bendruomene aktyvinimą, mokyklos valdymo tobulinimą.

Mokyklos veiklos modernizavimą skatina įvairūs veiksniai. Todėl tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokie motyvai skatina diegti edukacines novacijas (žr. 4 pav.)

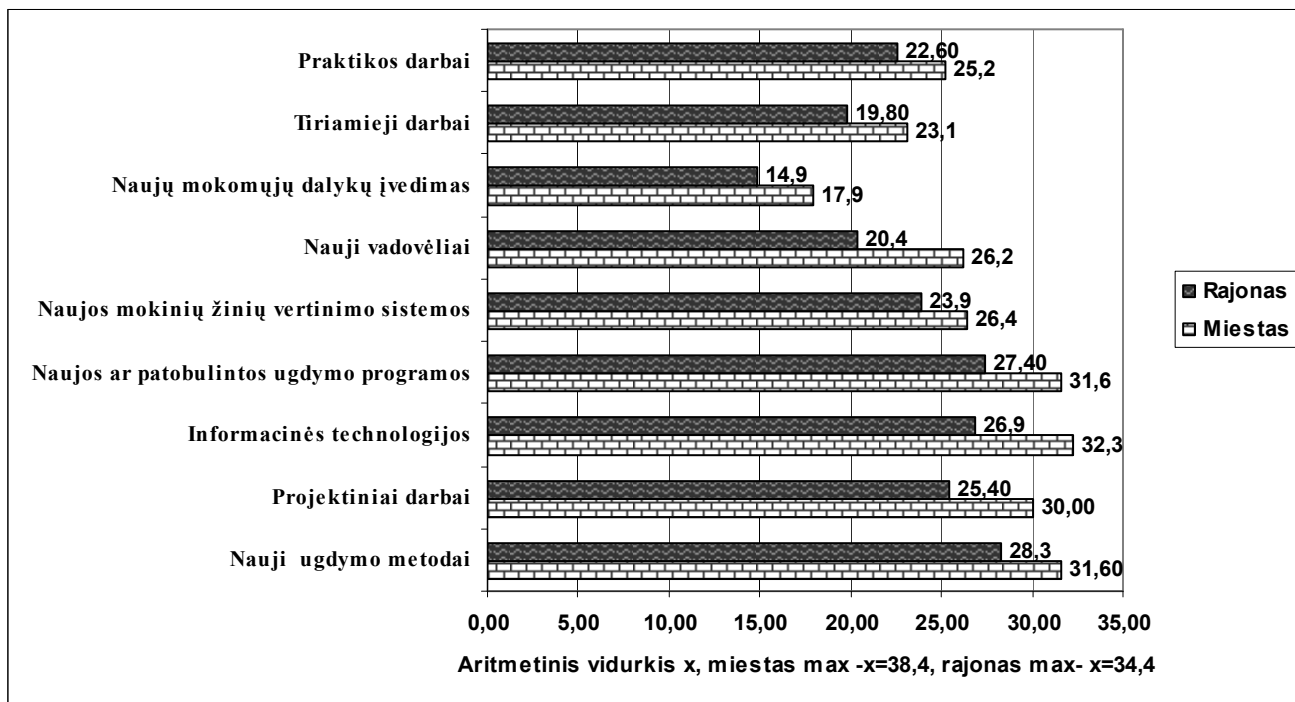


**4 pav. Motyvai skatinantys diegti edukacines novacijas (pedagogų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 96, rajonas N = 86)**

Analizuojant pedagogų nuomonę apie novacijų įdiegimo motyvus, paaiškėjo, kad daugumą pedagogų skatina *noras tobulėti ir tobulinti mokyklos veiklą* (miestas x = 31,3, rajonas x = 28,1), tačiau nemažai įtakos turi ir *augantys reikalavimai švietimo sistemai ir jos institucijoms* (miestas x = 28,8, rajonas x = 25,1). Tokius pedagogų atsakymus iš dalies galima paaiškinti tuo, kad pastaruoju metu ypač išaugo reikalavimai formaliai pedagogų kvalifikacijai, kur svarbus tobulinimosi poreikis - kursai, seminarai ir pan. Lyginant su atliktu 2007 m. A. Gumuliauskienės, R. Pocevičienės tyrimu „Novacijų valdymo procesas švietimo organizacijoje globalizacijos sąlygomis: požiūriai ir interpretacijos“, rezultatai gana panašūs. Minėtų autorių atliktame tyrime vienas dominuojančių motyvų buvo augantys reikalavimai švietimo sistemai ir jos institucijoms (51,7 proc.), todėl galima manyti, kad pedagogai per keletą metų įsisavino novacijų naudą jų ir jų mokyklos kaitai, tobulėjimui. Pedagogų nuomone, mažiau reikšmingi motyvai yra susiję su *vadovų*

*spaudimu* (miestas  $x = 14,2$ , rajonas  $x = 14$ ), ar *baimė atsilikti nuo kitų* (miestas  $x = 19,8$ , rajonas  $x = 17$ ).

Pedagogo veiklos kokybė lemia ugdymo proceso efektyvumą, veiklos rezultatus, mokinių pasiekimus ir apskritai mokyklos tobulėjimą, todėl atliekant tyrimą svarbu buvo išsiaiškinti, kokias novacijas pedagogai diegia savo pedagoginėje veikloje (žr. 5 pav.).



**5 pav. Novacijos, kurias pedagogai diegia savo veikloje**

**(miestas N = 96, rajonas N = 86)**

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad miesto ir rajono pedagogai savo veikloje diegia daug novacijų. Labiausiai akcentuotinos - *nauji ugdymo metodai* (miestas  $x = 31,6$ , rajonas  $x = 28,3$ ), *naujos ar patobulintos ugdymo programos* (miestas  $x = 31,6$ , rajonas  $x = 27,4$ ). Galima manyti, kad respondentai šias novacijas išryškino kaip vienas iš svarbiausių todėl, kad, Lietuvai atgavus nepriklausomybę, pradėjus įgyvendinti švietimo reformą, būtent ugdymo turinio kaitai ir aktyvaus mokymo(si) metodams buvo skiriama daugiausiai dėmesio.

Reikšmingą vietą diegiant novacijas užima ir *informacinės technologijos* (miestas  $x = 32,3$ , rajonas  $x = 26,9$ ), kurių integravimu į ugdymo procesą siekiama pagerinti mokinių mokymo(si) pasiekimus. Lyginant su B. Janiūnaitės ir G. Cibulsko (2001) atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, kad dažniausiai buvo diegiamos informacinės technologijos bei nauji mokymo metodai. Taip pat K. Nekrašaitės, T. Petkaus atliktame tyrime „Informacinių technologijų naudojimas mokymui“ (2009), aiškinantis IKT naudojimą mokymui rezultatus palyginus su 2003 m. Lietuvoje atliktu

mokomųjų kompiuterinių priemonių naudojimo ir diegimo tyrimu, pastebėta, kad šiuo metu net keletą kartų daugiau mokytojų dažniau naudoja šias priemones savo mokomojo dalyko mokymui. Programoje „IKT lyderiai“ dalyvaujančių mokytojų skaičius didėja: 2004 m. novatoriškoje veikloje dalyvavo 237 šalies mokytojai, 2005 m. – 277 mokytojai, 2006 m. – 495 mokytojai, 2007 m. – 350 mokytojų, 2008 m. – 411 mokytojų, 2009 m. – 418 mokytojų. Palyginus šis skaičius išaugo beveik dvigubai.

Mokytojai taip pat akcentuoja, kad ugdymo procese naudojami *nauji vadovėliai* (miestas  $x = 26,2$ , rajonas  $x = 20,4$ ), kadangi keičiasi programos, dažnai kiekvienas pedagogas naudoja vis kitas knygas. Įvertindami savo ugdytinių pasiekimus pedagogai naudoja ir naujas *mokinių žinių vertinimo sistemas* (miestas  $x = 26,4$ , rajonas  $x = 23,9$ ). Tai reikalinga, nes keičiasi mokymo(si) kontekstas, vertinama ne kiek ne žinių mokiniai įgijo, bet kaip jas moka panaudoti.

Lietuvos mokyklose pastaruoju metu populiarėja *projektiniai darbai* (miestas  $x = 30$ , rajonas  $x = 25,4$ ), kurie aktyviau diegiami miesto pedagogų, nei miestelių. Iš pateiktų anketoje novacijų, mažiausiai mokyklose yra įvedama *naujų mokomųjų dalykų* (miestas  $x = 17,9$ , rajonas  $x = 14,9$ ), šiek tiek daugiau nei pusę pedagogų savo veikloje naudoja *praktikos darbus* (miestas  $x = 25,2$ , rajonas  $x = 22,6$ ) ir *tiriamuosius darbus* (miestas  $x = 23,1$ , rajonas  $x = 19,8$ ).

Kaip rodo tyrimo rezultatai, ryškesnė novacijų diegimo tendencija pastebima miesto mokyklose.

Vienas iš veiksnių, lemiančių sėkmingą novacijų diegimą ir prigijimą yra požiūris jas. Pedagogų reakcija į naujoves apima visą naujovių pritaikymo skalę ir diferencijuojasi – nuo novacijų taikymo iki minimalaus išitraukimo, pasyvaus ir aktyvaus pasipriešinimo iki susitaikymo su kaitos neišvengiamumu ar entuziastingo naujovių pripažinimo ir bendradarbiavimo jas diegiant. Todėl buvo siekta išsiaiškinti, kaip pedagogai reaguoja į jų mokyklose diegiamas naujoves (žr. 10 lentelė)

### 10 lentelė. Pedagogų nuostatos novacijų atžvilgiu

(miestas  $N = 96$ , rajonas  $N = 86$ , aritmetinis vidurkis  $x$ , miestas  $\max - x = 38,4$ , rajonas  $\max - x = 34,4$ )

Pateiktas teiginys	Miesto pedagogai	Rajono pedagogai
Prieš diegiant kokią naujovę, stengiuosi gauti savo kolegų patarimų.	26,2	24,2
Stengiuosi nesiimti naujovių tol, kol to nedaro dauguma mano kolegų	15,2	11,5
Man sunku greitai įsijungti į naujovių diegimą mokykloje	14,9	12,4
Kokią nors naujovę pradėdau taikyti tik tada, kai to reikalauja mokyklos vadovai.	14	12,3

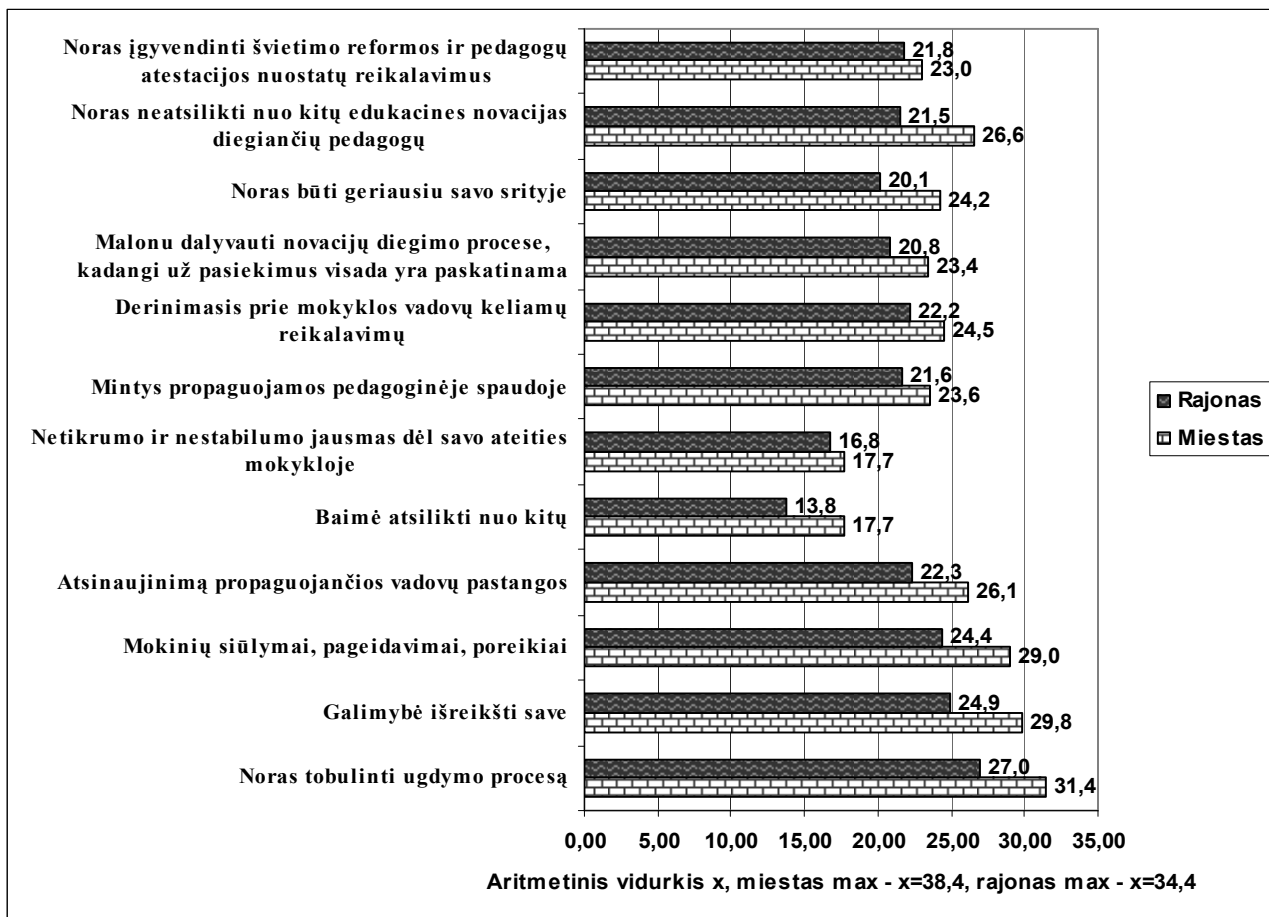
Mokytojo darbe turi būti naudojamos tik laiko patikrintos pedagoginės priemonės, metodai, remiamasi jų taikymo patirtimi.	18,7	17,1
Rizikuoti diegiant novacijas yra neverta, nes tai neduoda teigiamų rezultatų.	15,7	13,4
Taikant novaciją, nuolat stengiuosi atrasti jos neišnaudotas galimybes.	27,6	25
Mokyklą, mokytoją šiandieną pasiekia daug naujovių. Visada jomis domiuosi, todėl beveik kiekvienoje temoje, pamokoje kyla pagunda ką nors keisti, ieškoti, improvizuoti, diegti.	28,2	23,7
Neskiriu daug laiko tam, kad apgalvočiau, taikyti kokią nors naujovę ar ne.	14,5	12,9
Gerai suplanuota novacijų diegimo veikla padeda pasiekti gerų rezultatų.	29,8	26,8
Stengiuosi įvertinti novacijų diegimo prasmę ir pasekmes.	29,7	25,8
Daugelis novacijų netinka mūsų švietimo sistemai, todėl stengiuosi jas kritiškai įvertinti.	21,7	16,8

Išanalizavus duomenis galima teigti, kad pedagogų nuostatos į diegiamas naujoves yra teigiamos, tačiau pagal atskirus kriterijus vertinimai skiriasi. Nežymūs skirtumai pastebimi tarp miesto ir rajono pedagogų nuostatų. Nemažai pedagogų pripažino, *kad gerai suplanuota novacijų diegimo veikla padeda pasiekti geresnių rezultatų* (miestas  $x = 29,8$ , rajonas  $x = 23,7$ ), didelė dalis teigė, kad *stengiasi įvertinti novacijų diegimo prasmę ir pasekmes* (miestas  $x = 29,7$ , rajonas  $x = 25,8$ ), kad *mokyklą, mokytoją šiandieną pasiekia daug naujovių. Visada jomis domiuosi, todėl beveik kiekvienoje temoje, pamokoje kyla pagunda ką nors keisti, ieškoti, improvizuoti, diegti* (miestas  $x = 28,2$ , rajonas  $x = 23,7$ ), bei *stengiasi atrasti neišnaudotas novacijos galimybes* (miestas  $x = 27,6$ , rajonas  $x = 25$ ). Svarbu, kad *prieš diegiant naujoves prašo kolegų patarimų* (miestas  $x = 26,2$ , rajonas  $x = 24,2$ ). Bendradarbiavimas yra būtinas asmens mokymuisi. Egzistuoja tam tikras maksimalus mokymosi lygis, kurį pasiekiame mokydamiesi savarankiškai, tačiau asmeninis meistriškumas ir grupinis meistriškumas papildo vienas kitą.

Didesnė dalis miesto ( $x = 21,7$ ) nei rajono ( $x = 16,8$ ) pedagogų diegiamas novacijas vertina gana kritiškai, nes mano, kad *daugelis novacijų netinka mūsų švietimo sistemai*. Tai gali byloti, jog miestuose yra dažniau diegiamos novacijos (bet matyt nepakankamai sėkmingai), nei miesteliuose. Be abejonės, yra svarbu, atrasti ir pasiimti tai, kas yra tinkama mūsų mokykloms, visuomenei ir ypač mokiniams. Aklas novacijų kopijavimas gali tapti esmine klaida, todėl visiškai pagrįsta pedagogų nuostata, kad mokytojo darbe turi būti *naudojamos tik laiko patikrintos pedagoginės priemonės, metodai, remiamasi jų taikymo patirtimi* (miestas  $x = 18,7$ , rajonas  $x = 17,1$ ). Iš tiesų patikrinti metodai, priemonės duoda naudos, tačiau keičiantis ugdymo paradigmoms turėtų būti labiau orientuojamasi ir į naujus metodus ir priemones. Šios nuostatos raišką gali lemti aplinkybė, kad tirtose mokyklose dirbantys pedagogai yra vyresnio amžiaus. Jų didelė darbo patirtis, todėl į

novacijas pedagogai žiūri atsakingai. Tačiau pedagogai turėtų suvokti, kad diegiant novacijas savo veiklos pasiekiami nuolatinio atnaujinimo, tobulinimo.

Sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokios svarbiausios priežastys skatina pedagogus diegti novacijas (žr. 6 pav.).



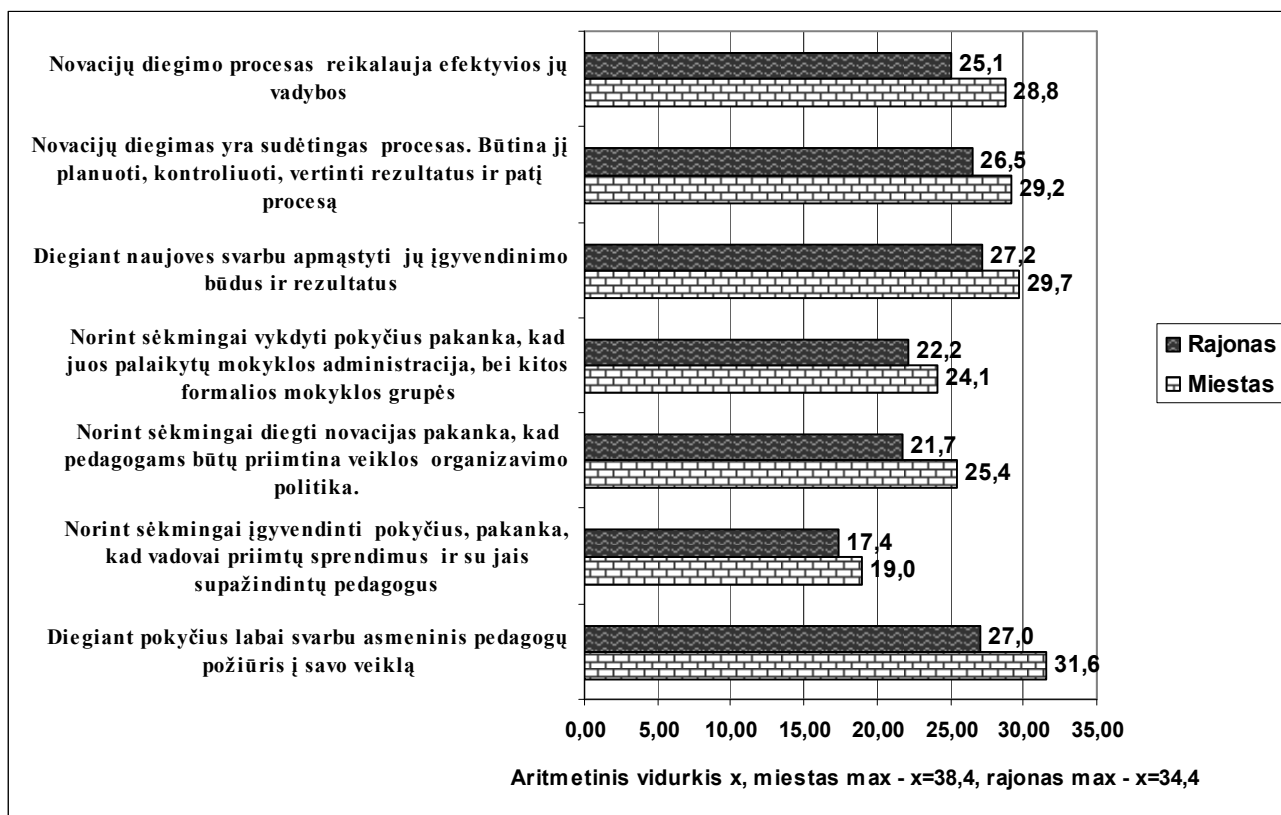
**6 pav. Novacijų diegimą skatinantys veiksniai (pedagogų nuomonės pasiskirstymas)**  
(miestas N = 96, rajonas N = 86)

Žvelgiant į gautus tyrimo duomenis, matome, kad diegti edukacines novacijas pedagogus skatina daug priežasčių, tačiau kaip svarbiausias priežastis pedagogai išskyrė motyvus ir tikslus orientuotus į didaktinį procesą, mokinių ir mokymosi rezultatus, atspindinčius vidinę pedagogų motyvaciją bei tikslus, išreiškiančius vidines paskatas tobulėti bei atsinaujinti: *noras tobulinti ugdymo procesą* (miestas  $x = 31,4$ , rajonas  $x = 27,$ ), *galimybė išreikšti save* (miestas  $x = 29,8$  rajonas  $x = 24,9$ ), *mokinių siūlymai, pageidavimai, poreikiai* (miestas  $x = 29$ , rajonas  $x = 24,4$ ). Lyginat su ankstesniais V. Tumėnienės, Janiūnaitės ir R. Kontautienės (2004) tyrimuose gautais rezultatais, galime pastebėti panašias tendencijas, kad pedagogai novacijų imasi dėl vidinių paskatų, noro dirbti kitaip, siekti geresnio mokymo efekto, geresnių mokinių rezultatų. Tokių

teiginių populiarumas, kaip diegti novacijas skatina *noras neatsilikti nuo kolegų* (miestas  $x = 26,6$ , rajonas  $x = 21,5$ ), bei *atsinaujinimą propaguojančios vadovų pastangos* (miestas  $x = 26,1$ , rajonas  $x = 22,3$ ), rodo, kad pedagogai naujovių imasi ir dėl išorinių veiksnių. Akivaizdu, kad didelis vaidmuo novacijų diegimo procese tenka mokyklų vadovams.

Remiantis, G. Cibulsko, B. Janiūnaitės (2001; 2003; 2004), Rogers (1996), darbais, įvairių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių klasifikacijoje išryškinama ateities neapibrėžtumo, darbo vietos statuso praradimo grėsmė esantys vieni iš dažniausiai lemiančių veiksnių diegiant edukacines novacijas, tačiau tyrimo metu apklaustieji šias priežastis įvertinimo, kaip mažiausiai įtakos turinčias diegiant novacijas: *baimė atsilikti nuo kitų* (miestas  $x = 17,7$ , rajonas  $x = 13,8$ ) ir *netikrumo, nestabilumo jausmo dėl savo ateities mokykloje* (miestas  $x = 17,7$ , rajonas  $x = 16,8$ ).

Mokyklos veiklos modernizavimas yra labai sudėtinga ir daugiaplanė veikla; ne visos novacijos „prigyja“ mokyklos veikloje, yra teigiamai priimanamos ir naudojamos, todėl pedagogų tai pat buvo prašoma įvardyti, jų manymu, veiksnius lemiančius novacijų prigijimo sėkmę (žr. 7 pav.)

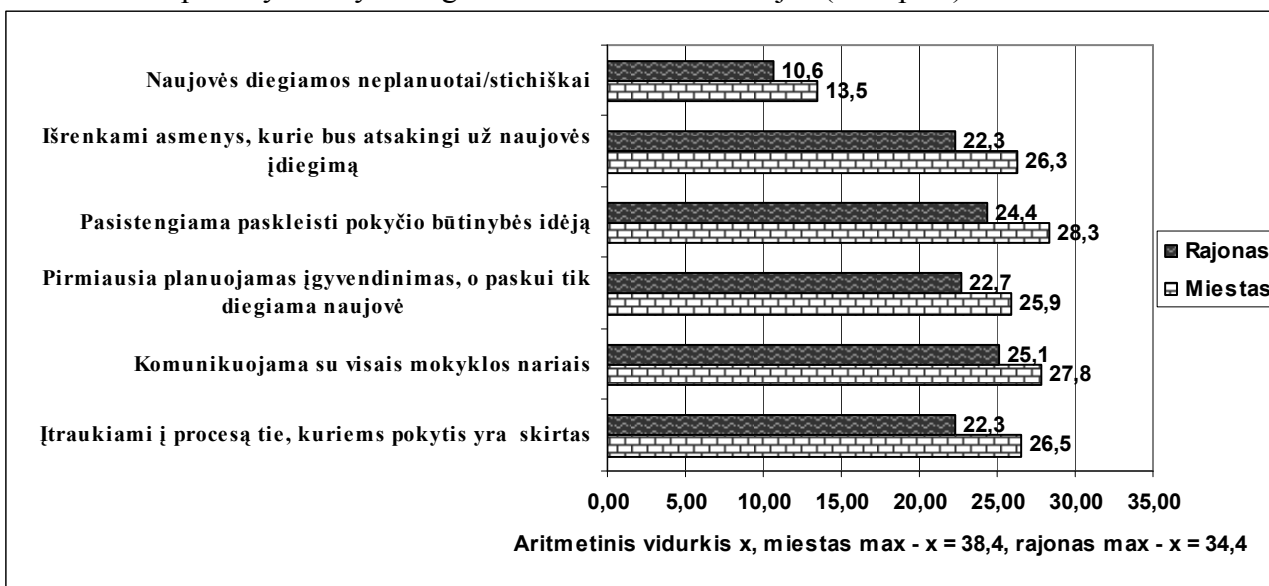


**7 pav. Edukacinių novacijų įgyvendinimo sėkmę lemiantys veiksniai (pedagogų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 96, rajonas N = 86)**

Pedagogų nuomonė apie veiksnius, lemiančius edukacinių novacijų prigijimo sėkmę, pasiskirstė taip: dauguma teigia, kad įgyvendinant *pokyčius labai svarbus asmeninis pedagogų*

požiūris į savo veiklą (miestas  $x = 31,6$ , rajonas  $x = 27$ ), *novacijų diegimas yra sudėtingas procesas. Būtina jį planuoti, kontroliuoti, vertinti rezultatus ir patį procesą* (miestas  $x = 29,2$ , rajonas  $x = 26,5$ ), *novacijų diegimo procesas reikalauja efektyvios vadybos* (miestas  $x = 28,8$ , rajonas  $x = 25,1$ ) *diegiant novacijas svarbu apmąstyti jų įgyvendinimo būdus ir rezultatus* (miestas  $x = 28,8$ , rajonas  $x = 25,1$ ). Pedagogai išskiria, jog sėkmingą novacijų įgyvendinimą ugdymo institucijoje lemia sistemingas pokyčių valdymas, kur *neužtenka, kad vien vadovai priimtų sprendimus ir su jais supažindintų pedagogus* (miestas  $x = 19$ , rajonas  $x = 17,4$ ). Toks pedagogų požiūris patvirtina analizuotoje mokslinėje literatūroje aptiktus teiginius, kad, vykdant pokyčius, nepakanka ir nėra taip svarbu pakeisti oficialius mokyklos dokumentus. Pokyčio sėkmę daugiau lemia asmeniniai ir tarpgrupiniai santykiai.

Norint į mokyklos veiklą įvesti novacijas, neįmanoma to padaryti be teorinio ir praktinio pasirengimo, reikia gerai organizuoti ir valdyti kaitos procesus. Todėl tyrime pedagogų buvo klausama: kaip mokyklose yra diegiamos edukacinės novacijos (žr. 8 pav.).



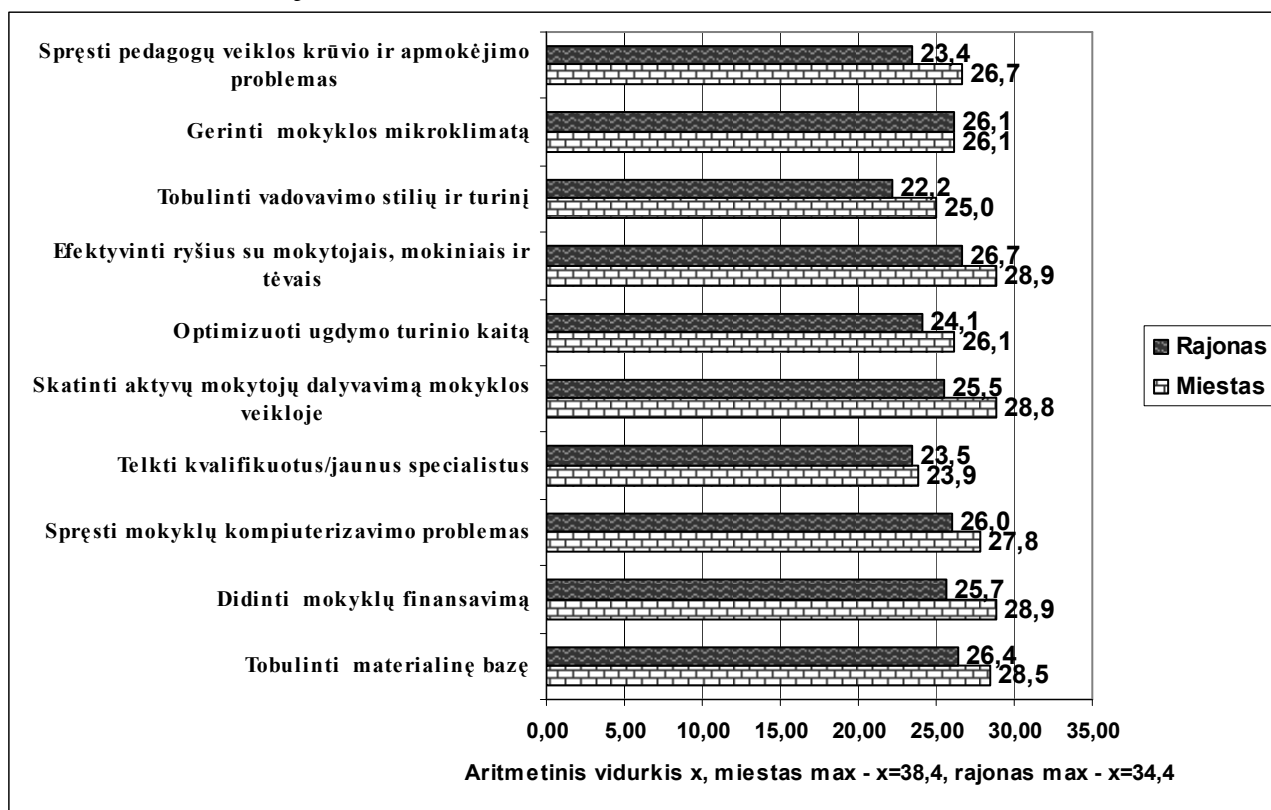
**8 pav. Edukacinių novacijų įgyvendinimo proceso ypatumai (pedagogų vertinimų pasiskirstymas) (miestas  $N = 96$ , rajonas  $N = 86$ )**

Informacija apie naujoves – tai pokyčių proceso ir pagrindinių varomųjų jėgų supratimas ir išvalga, leidžiantys sėkmingai įgyvendinti pokyčius, todėl labai svarbus pedagogų pastebėjimas, kad diegiant novacijas pirmiausia mokyklose yra *pasistengiama paskleisti pokyčio būtinybės idėją* (miestas  $x = 28,3$ , rajonas  $x = 24,4$ ). Tai rodo, kad mokyklose veikia struktūros, kurios atrenka, sistemina ir tikslingai paskleidžia žinias. Didelė dalis pedagogų išskyrė, kad *diegiant novacijas yra komunikuojama su visais mokyklos nariais* (miestas  $x = 27,8$ , rajonas  $x = 25,1$ ), *įtraukiami asmenys, kuriems pokytis yra skirtas* (miestas  $x = 26,5$ , rajonas  $x = 22,3$ ) *išrenkami asmenys, kurie*



bus atsakingi už naujovės diegimą (miestas  $x = 26,3$ , rajonas  $x = 22,3$ ). Mažiausiai apklaustųjų teigia, kad naujovės yra diegiamos stichiškai ir neplaningai (miestas  $x = 13,5$ , rajonas  $x = 10,6$ ). Iš gautų rezultatų galime daryti prielaidą, kad mokyklose stengiamasi valdyti edukacinių novacijų diegimo procesą, siekiant sumažinti ir susilpninti visų rūšių kliūtis ir trukdžius skleidžiant informaciją ar idėjas tarp visų mokyklos lygių. Tai turėtų vykti ir atsinaujinti nuolat, kad naujos žinios be trukdžių patektų į mokyklą ir sklandžiai judėtų joje. Neryškūs skirtumai tarp miesto ir rajono pedagogų požiūrio išryškėjo dėl šių teiginių vertinimo: „stengiamasi paskleisto pokyčio būtinybės idėją“, „įtraukiami į procesą tie, kuriems tas pokytis skirtas“, „pirmiausia planuojamas įgyvendinimas, o paskui tik diegiama naujovė“. Minėti skirtumai leidžia daryti prielaidą, kad miesto ir rajono mokyklose edukacinių novacijų įgyvendinimas remiasi skirtingomis strategijomis: miesto mokyklose labiau orientuojamasi į idėjos sklaidą bei įtvirtinimą, komunikaciją su mokyklos bendruomenės nariais, novacijų diegimas yra labiau planuojamas, novacijų diegime aktyviau dalyvauja didesnis bendruomenės narių skaičius.

Sekančiais dviem anketos klausimais pedagogų buvo prašoma nurodyti, kokios, jų manymu, yra esminės problemos jų mokyklose (žr. 9 pav.), kurias mokykla turėtų spręsti, norėdama modernizuoti savo veiklą.



9 pav. Problemos, kurias mokykla turėtų spręsti, norėdama modernizuoti savo veiklą (pedagogų požiūrio pasiskirstymas) (miestas N = 96, rajonas N = 86)

Iš gautų duomenų matome, kad nė viena įvardyta problema nėra ryškiai dominuojanti, visas jas pedagogai išskyrė kaip svarbias. Tačiau problemų įvardijimas atskleidė, kad modernizuojant mokyklos veiklą prioritetas skiriamas problemoms, susijusioms su finansiniais, materialiniais mokyklos ištekliais: *didinti mokyklų finansavimą* (miestas  $x = 28,9$ , rajonas  $x = 25,7$ ), *tobulinti materialinę bazę* (miestas  $x = 28,5$ , rajonas  $x = 26,4$ ). Prieš 10 metų atliktas A. Gumuliauskienės (2001) tyrimas „Pedagogų požiūris į mokyklos modernizavimą ir savo vaidmenį jame“ atskleidė labai panašius rezultatus. Pedagogai irgi vienas iš svarbiausių įvardijo minėtąsias problemas. Tai rodo, kad situacija mokyklose šiuo atžvilgiu iš esmės nepasikeitė, o gal net ir pablogėjo. Esant sunkiai švietimo sistemos padėčiai tai tikrai nieko nestebinančios ir aktualios problemos, kurios, galime manyti, turi įtakos veiksmingam visos mokyklos modernizavimui, lemiančias ir kitas mokyklos problemas, tokias kaip: *pedagogų veiklos ir krūvio apmokėjimo problemos* (miestas  $x = 26,7$ , rajonas  $x = 23,4$ ) ir kt.

Šiandien aktuali problema ir *jaunų specialistų trūkumas* (miestas  $x = 23,5$ , rajonas  $x = 23,9$ ). Tai ryški tendencija miesto ir rajono mokyklose, nors kaip rodo darbo biržų statistiniai duomenys, baigę pedagogines studijas absolventai neranda darbo. Išryškėjusi tendencija gali rodyti ne tiek pedagogų trūkumą mokyklose, kiek jaunų specialistų poreikį, nes mokyklose dirba dauguma brandaus amžiaus pedagogų.

Taip pat svarbios problemos, susijusios su ryšių *efektyvumu su tėvais, mokiniais* (miestas  $x = 28,9$ , rajonas  $x = 26,7$ ), pačių *mokytojų aktyvesniu dalyvavimu mokyklos veikloje* (miestas  $x = 28,8$ , rajonas  $x = 25,5$ ), *nepakankamai geras mokyklos mikroklimatas* (miestas  $x = 26,1$ , rajonas  $x = 26,1$ ). Toks pedagogų nuomonės pasiskirstymas vėlgi parodo panašumą su atliktu A. Gumuliauskienės (2001) atliktu tyrimu, ir atskleidžia pedagogų gana kritišką požiūrį į savo dalyvavimą mokyklos veiklos modernizavime, problemas mokyklos mikroklimatė. Pedagogai atkreipė dėmesį ir su *ugdymo turinio kaitos optimizavimu* susijusias problemas (miestas  $x = 26,10$ , rajonas  $x = 24,10$ ), bei *vadovavimo stiliaus ir turinio* (miestas  $x = 25,00$ , rajonas  $x = 22,20$ ) pokyčiais susijusias problemas.

Problemų įvardijimas atskleidė kam, pedagogų nuomone, reikėtų skirti prioritetus siekiant modernizuoti mokyklos veiklą. Jais remiantis, pedagogų buvo prašoma iškelti po 3 mokyklos veiklos modernizavimo tikslus. Reikia pastebėti, kad tyrime dalyvavę pedagogai sunkiai suformulavo įvardytų problemų sprendimo tikslus, ar jų visai negalėjo įvardyti. Net 57,29 proc. miesto ir 72,09 proc. rajono pedagogų į šį klausimą neatsakė, t.y. atsakė tik 35 proc.

visų pedagogų. Taip pat dalis apklaustų pedagogų dalis įvardijo po 2 tikslus, ar po 1 tikslą (Respondentų įvardyti tikslai pateikti 7 priede, žr. 11,13, 14,15 lentelė).

Toks negausus atsakymų skaičius sudaro nuomonę, kad arba pedagogai nėra aktyvūs mokyklos kaitoje, taip demonstruoja savo nenorą įsijungti į mokyklos veiklos modernizavimą arba nepakankamai suvokia savo vaidmens reikšmingumą, arba tiesiog nemato problemų sprendimų.

Apibendrinant tikslus, tiek miesto, tiek rajono pedagogų atsakymuose išryškėjo labai panašios tendencijos. Įvardijusieji tikslus dažniausiai minėjo analogiškus sprendimus iškeltoms problemoms pašalinti (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė. Mokyklos modernizavimo tikslai (miesto ir rajono pedagogų požiūris)  
(Miesto pedagogų N=41, rajono pedagogų N=24).**

<b>Mokyklos modernizavimo tikslas</b>	<b>Pedagogų pasiskirstymas (proc.)</b>
1. Materialinės bazės gerinimas (Mokyklos aplinkos modernizavimas - mokyklos inventoriaus, kabinetų, laboratorijų, skaityklų, klasių, mokyklos pastato renovacija).	Miestas - 62,71, rajonas - 58,30
2. Ugdymo turinio optimizavimas (ugdymo turinio individualizavimas, diferencijavimas).	Miestas - 39,02, rajonas - 20,83
3. Kompiuterinių technologijų diegimas (jų tobulinimas, e – dienyno diegimas).	Miestas - 29,26, rajonas - 20,83
4. Mokyklos bendruomenės ryšių efektyvinimas	Miestas - 17,07, rajonas - 37,50
5. Metodinės bazės gerinimas (naujos mokomosios priemonės, nauji vadovėliai).	Miestas - 21,95, rajonas - 29,16
6. Mikroklimato gerinimas.	Miestas - 14,63, rajonas - 8,3
7. Mokytojų tobulėjimas (Savimoka, tobulėjimas, bendrųjų kompetencijų ugdymas, kvalifikacijos kėlimas).	Miestas - 12,1, rajonas - 29,16
8. Projektinės veiklos plėtojimas.	Rajonas - 12,5
9. Mokyklos konkurencingumo didinimas.	Miestas - 9,75
10. Valdymo efektyvumas.	Miestas - 9,75
11. Mokinių mokymosi motyvacijos skatinimas.	Miestas - 7,3, rajonas - 8,3
12. Pedagogų veiklos krūvio ir apmokėjimo problemų pašalinimas.	Miestas - 2,4, rajonas - 4,16
13. Neformaliojo ugdymo plėtra.	Miestas - 2,4, rajonas - 4,16
14. Mokinių pilietiškumo, tautiškumo, patriotiškumo ugdymas.	Rajonas - 4,16

Kaip prioritetinius tikslus pedagogai iškelia *materialinės bazės gerinimą* (miestas 62,71 proc, rajonas 58,30 proc.), *kompiuterinių technologijų diegimą* (miestas 29,26 proc., rajonas 20,83

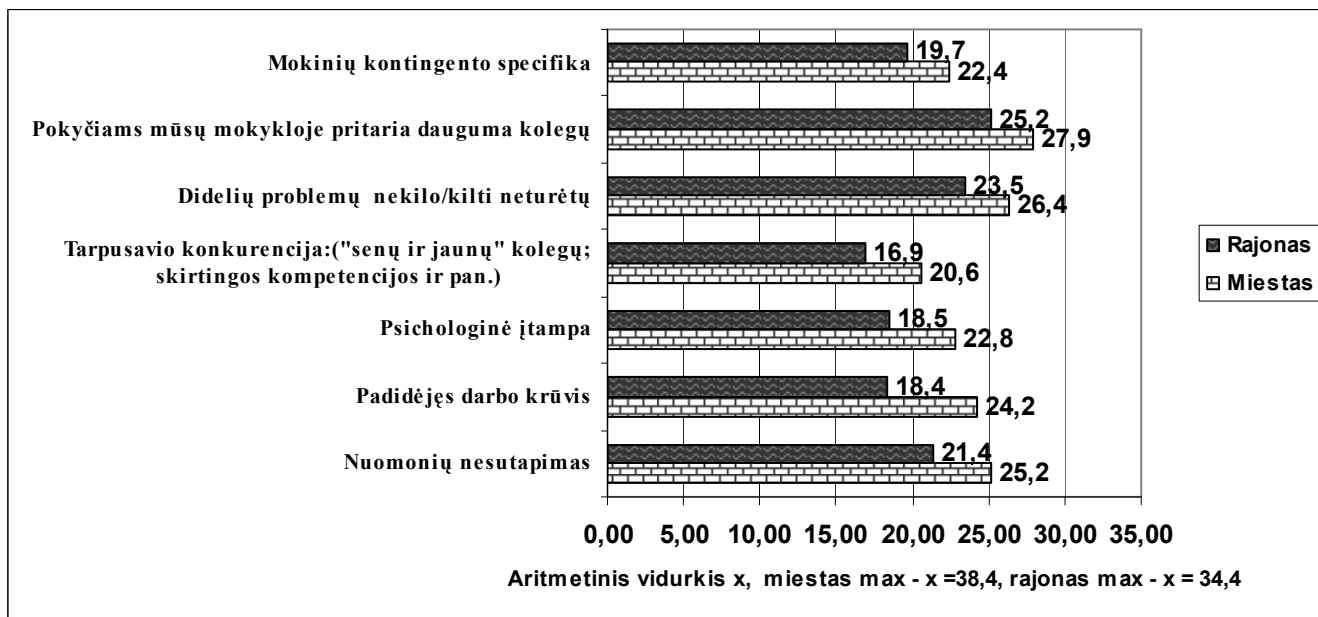
proc.). Kiti išskirti tikslai orientuoti į pedagoginį ugdymo proceso tobulinimą - *ugdymo turinio optimizavimas* (2 pagal reikšmingumą tikslas) (miestas 39,02, proc., rajonas 20,83 proc.), *metodinės bazės gerinimas* (miestas 21,95 proc., rajonas 29,16 proc.). Ypatingai rajonų pedagogai išskiria tikslus orientuotus į *mokyklos bendruomenės ryšių intensyvinimą*.

Lyginant su A. Gumuliauskienės (2001) tyrimo metu gautais duomenimis, rezultatai šiek tiek skiriasi tuo, kad apklausti pedagogai formuluojant tikslus, didesnę dėmesį skyrė savo profesiniam tobulėjimui (pagal reikšmingumą antroje vietoje mokytojų kvalifikacijos tobulinimas - 15,1 proc., Gumuliauskienės, 2001, p. 20). Nors kaip matome iš mūsų atlikto tyrimo duomenų, trečdalis rajono pedagogų įvardijo šį tikslą, tačiau miesto pedagogai tai nelaiko ypatingai svarbiu (12,1 proc.).

Lyginant miesto ir rajono pedagogų tikslus jie šiek tiek išsiskiria. Miestelių mokytojai norėtų intensyviai *projektinės veiklos plėtojimą* (rajonas 12,5 proc.), mažumos respondentų išskeltas tikslas - *mokinių pilietiškumo ugdymas* (rajonas 4,16 proc.). Miesto pedagogai atkreipė dėmesį į mokyklos *konkurencingumo didinimą* (9,75 proc.), *valdymo efektyvinimą* (9,75 proc.).

Tikslų konstatavimas atskleidžia, kad pedagogai atsižvelgiant į dabartinę situaciją, išskiria prioritetus, kurie išreiškia ugdomosios veiklos kryptį, pobūdį, turi savo tikslus ir mokyklos veiklos tobulinimo viziją, kuriai įgyvendinti kaip svarbiausią priemonę sieja su aplinkos modernizavimu, materialine gerove, tačiau savo vaidmens kitimą, profesinį tobulėjimą neįvardija kaip labai svarbius tikslus.

Taip pat tyrime buvo norima išryškinti problemas, kurios gali kilti (ar kilo), bendradarbiaujant su kolegomis mokyklose, diegiant novacijas (žr. 10 pav.).



10 pav. Problemos, kurios gali kilti(kilo) bendradarbiaujant su kolegomis, edukacinių novacijų įgyvendinime (pedagogų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 96, rajonas N = 86)

Respondentų problemų įvardijimo pasiskirstymas iliustruoja tokias problemas: *nuomonių nesutapimas* (miestas  $x = 25,2$ , rajonas  $x = 21,4$ ), *padidėjęs darbo krūvis* (miestas  $x = 24,2$ , rajonas  $x = 18,4$ ), *psichologinė įtampa* (miestas  $x = 22,8$ , rajonas  $x = 18,5$ ). Vis aktualesnė šiandienos mokyklos problema tampa ir *mokinių kontingento specifika* (miestas  $x = 22,4$ , rajonas  $x = 19,7$ ). Tai sąlygoja, kad į mokyklas ateina vis daugiau mokinių, kurie viena vertus yra labiau išprusę disponuoja įvairesne informacija nei ankščiau, galbūt turi aukštesnes mokymosi aspiracijas, o kita vertus, vis daugiau yra ir tokių mokinių, kurie turi įvairių socialinių problemų ar tam tikrą negalę, silpnai motyvuoti mokymuisi, dėl to keičiasi tradicinis pedagogo vaidmuo, veikla. Būtina paminėti ir tokią problemą kaip *tarpusavio konkurenciją* tarp kolegų (miestas  $x = 20,6$ , rajonas  $x = 16,9$ ). Rajono mokyklose ši problema įvardinta mažiau nei pusės pedagogų. Tai gali lemti tai, jog miesteliuose yra mažesnės galimybės pritraukti jaunų, aukštesnę kvalifikaciją turinčių pedagogų, todėl, galime manyti, pedagogų kaita šiose mokyklose vyksta rečiau. Reikia atkreipti dėmesį, kad daugiau negu pusę apklaustų pedagogų teigė, kad diegiant novacijas *problemų nekilo/kilti neturėtų* (miestas  $x = 26,4$ , rajonas  $x = 23,5$ ), bei *pokyčiams pritaria dauguma kolegų* (miestas  $x = 27,9$ , rajonas  $x = 25,2$ ). Apibendrinant atsakymus į šį klausimą, galima teigti, kad nors pedagogai teigia, kad naujovės mokykloje priimamos daugelio pritarimu, bet išryškėjo problemos, kurios gali įtakoti įtemptus kolegų santykius: dėl krūvio padidėjimo – auga nepasitenkinimas esama padėtimi, dėl konkurencijos jaučiamas nesaugumas savo profesinėje veikloje, dėl mokinių kontingento specifikos kyla poreikis pedagogams keisti ir plėsti savo funkcijas, veiklą.

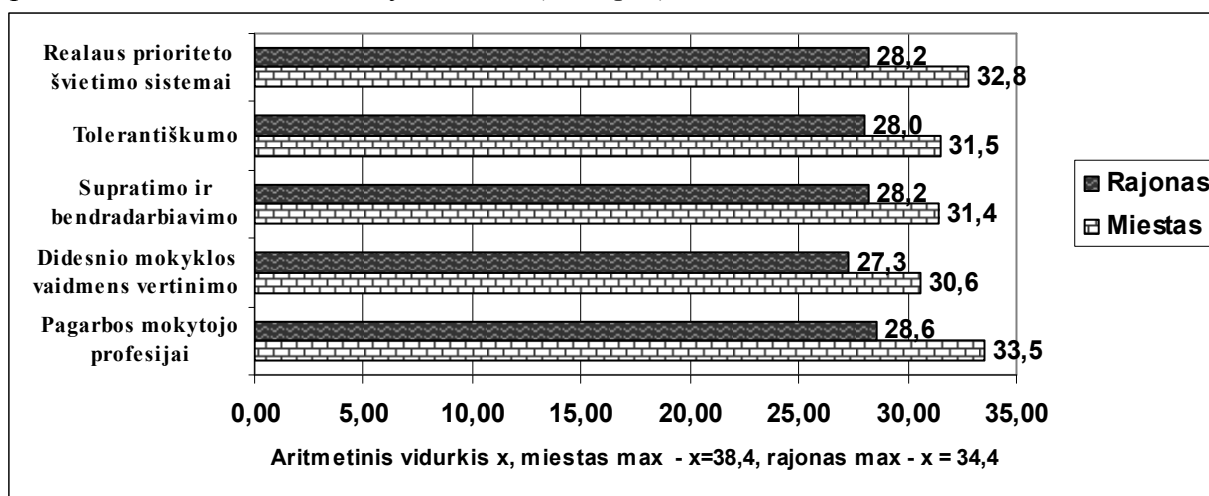
**13 lentelė. Problemos, kurios kyla (kilo), diegiant mokykloje naujas veiklos organizavimo formas (pedagogų nuomonė)(miestas N = 96, rajonas N = 86, aritmetinis vidurkis  $x$ , miestas  $\max - x = 38,4$ , rajonas  $\max - x = 34,4$ )**

<b>Pateiktas teiginys</b>	<b>Miesto pedagogai</b>	<b>Rajono pedagogai</b>
Lėšų stygius.	29,3	27,1
Materialinės bazės skurdumas.	23,4	22,8
Kvalifikuotų specialistų trūkumas.	15,8	13,3
Neaiškūs pokyčių tikslai ir rezultatai.	19	16,8
Nuomonių skirtumai.	21,6	19,7
Iniciatyvos, laiko stoka.	22,9	19,8
Pedagogu konservatyvumas.	19,9	17,4
Mokinių nenoras priimti naujoves.	17,1	14,4
Žinių ir kompetencijos stoka.	17,9	14,3
Naujovės diegiamos nepakankamai apmąstyta.	18,8	15,9
Nusivylimas ankstesnių pokyčių rezultatais.	18,6	15,5
Ateities baimė.	18,3	16,8
Novacijų diegimas nesiejamas su atlygiu.	22,6	18,4

Dauguma svarbiausių problemų, diegiant mokyklose naujas veiklos organizavimo formas, išryškina materialinius, finansinius aspektus: *lėšų stygius* (miestas  $x = 29,3$ , rajonas  $x = 27,1$ ); *materialinės bazės skurdumas* (miestas  $x = 23,4$ , rajonas  $x = 22,8$ ), *novacijų diegimas nesiejamas su atlygiu* (miestas  $x = 22,6$ , rajonas  $x = 18,4$ ). Taip pat pedagogai įvardija *iniciatyvos, laiko stoka* (miestas  $x = 22,9$ , rajonas  $x = 19,8$ ), išskylančius *nuomonių skirtumus* (miestas  $x = 21,6$ , rajonas  $x = 19,7$ ). Apie pusę apklaustų respondentų taip pat įvardija ir tokias problemas kaip: *pedagogų konservatyvumas* (miestas  $x = 19,9$ , rajonas  $x = 17,4$ ), *žinių ir kompetencijos stoka* (miestas  $x = 17,9$ , rajonas  $x = 14,3$ ), *mokinių nenoras priimti naujoves* (miestas  $x = 17,1$ , rajonas  $x = 14,4$ ), *ateities baimė* (miestas  $x = 18,3$ , rajonas  $x = 16,8$ ). *Teigiama, kad naujoves sunku diegti, nes yra ankstesnis nusivylimas rezultatais* (miestas  $x = 18,6$ , rajonas  $x = 15,5$ ), *taip pat ne visos naujovės yra diegiamos pakankamai apmąstytai* (miestas  $x = 18,8$ , rajonas  $x = 15,9$ ). Reikia pastebėti, kad nors pedagogai pagrindines problemas įvardija finansinius sunkumus, tačiau iškelia ir savo kompetenciją, novacijų sistemingo valdymo poreikį.

Pastarųjų kelių klausimų atsakymuose galime išvelgti, kad problemos yra pasikartojančios, dauguma jų yra susijusios su finansinės, materialinės kaitos būtinybe (noru), pedagogų kompetencijų vystymo problemomis, išryškinamas efektyvesnio bendravimo ir bendradarbiavimo poreikis tarp pačių mokytojų, tarp mokytojų ir vadovų, tarp mokytojų – tėvų – mokinių, novacijų sistemingo valdymo poreikis.

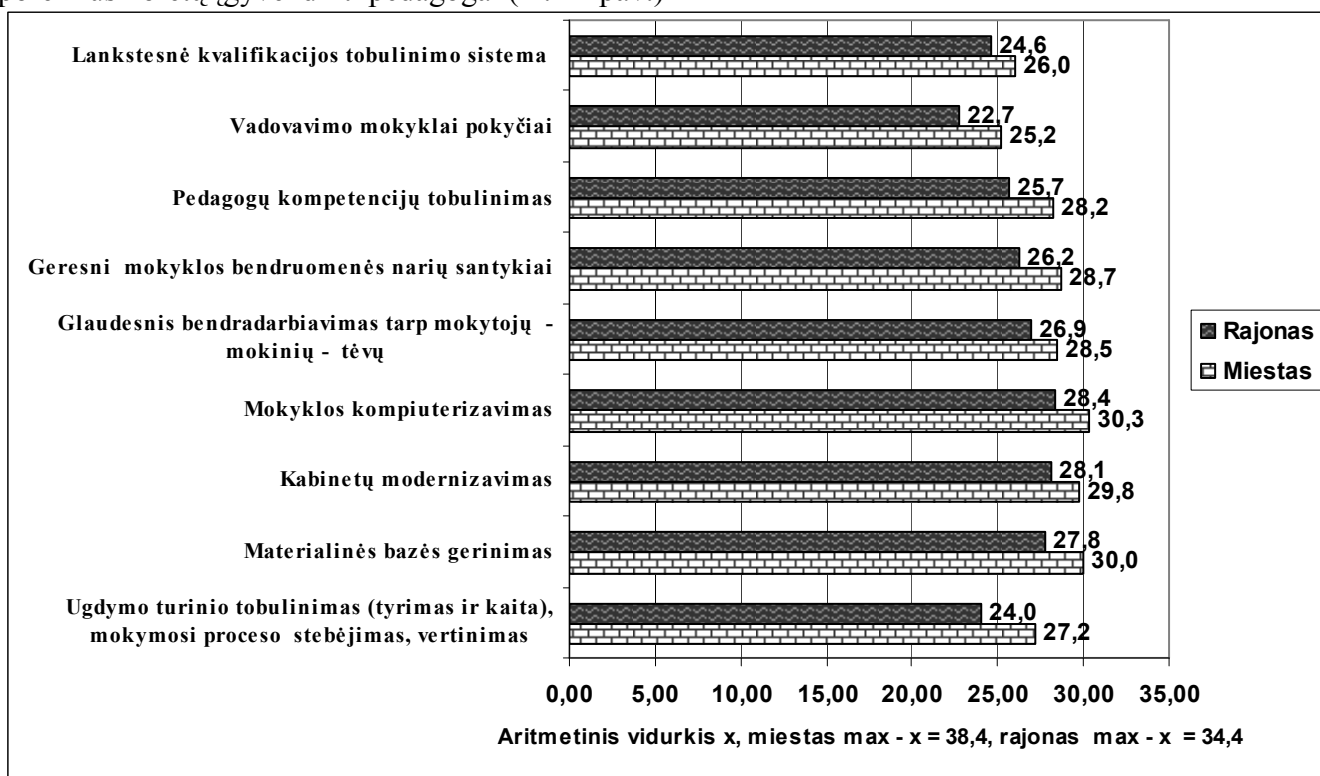
Tyrimo metu buvo siekta atskleisti mokyklos ir visuomenės santykio esmę, konkrečias jos apraiškas, siekiant identifikuoti mokyklos ir visuomenės sąsajų problemškumą, kurių įvardijimas atspindi ir kokia turėtų būti mokyklos kaita (žr. 11 pav).



11 pav. Pedagogų pageidaujamas visuomenės požiūris į mokyklą  
(miestas N = 96, rajonas N = 86)

Visuomenė ryškiai skaidosi, išskyla nauji atskirų grupių poreikiai, kinta požiūris į asmenybę, jos išsilavinimą ir vietą visuomeniniuose santykiuose. Atsižvelgiant į dabartinę švietimo sistemos būklę, nenuostabu, kad beveik visi pedagogai teigia *norintys pagarbos mokytojo profesijai* (miestas  $x = 33,50$ , rajonas  $x = 28,60$ ); *realaus prioriteto švietimo sistemai* (miestas  $x = 32,80$ , rajonas  $x = 28,20$ ); *tolerantiškumo* (miestas  $x = 31,50$ , rajonas  $x = 28,00$ ); *didesnio mokyklos vaidmens vertinimo* (miestas  $x = 30,60$ , rajonas  $x = 27,30$ ); *supratimo ir vertinimo* (miestas  $x = 30,60$ , rajonas  $x = 27,20$ ). Visi iškelti probleminiai teiginiai atspindi mokyklos pedagogo statuso menką vertinimą dabartinėje visuomenėje.

Sekantis anketoje pateiktas klausimas buvo skirtasi išsiaiškinti, kokius veiklos kaitos poreikius norėtų įgyvendinti pedagogai (žr. 12 pav.)



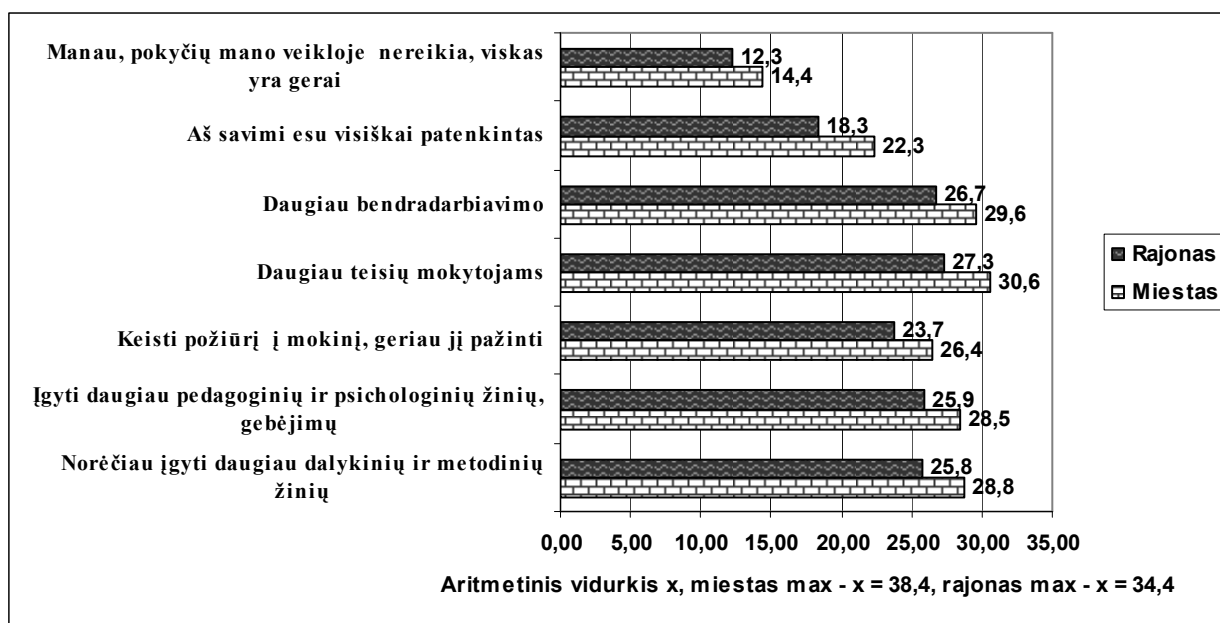
12 pav. Pokyčiai, kurie patenktų pedagogus, jiems dalyvaujant mokyklos tobulinime (pedagogų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 96, rajonas N = 86)

Kaip ir jau analizuotuose klausimuose susijusiuose su mokyklos problemomis, taip ir šiame klausime, atspindinčiame mokytojų poreikius kaitos procese, dominuoja *materialinės bazės gerinimas* (miestas  $x = 30$ , rajonas  $x = 27,8$ ), *mokyklos kompiuterizavimo galimybės* (miestas  $x = 30,3$ , rajonas  $x = 28,4$ ). Mažiau svarbūs kaitos poreikiai susiję su *glaudesniu bendradarbiavimu tarp mokytojų, mokinių, tėvų* (miestas  $x = 28,5$ , rajonas  $x = 26,9$ ), *geresniu mokyklos bendruomenės*

santykiais (miestas  $x = 28,7$ , rajonas  $x = 26,2$ ), lankstesnės kvalifikacijos tobulinimo sistemos poreikiu (miestas  $x = 26$ , rajonas  $x = 24,6$ ).

Iš atsakymų pasiskirstymų tarp miesto ir rajono pedagogų kaip ir nėra. Galime manyti, kad visiems tyrime dalyvavusiems pedagogams yra svarbesni materialinių kaitos poreikių patenkinimas, o mažiau - poreikiai susiję su bendravimu, asmeniniu tobulėjimu. Lyginant su A.Gumuliauskienės (2001) tyrimu, rezultatai pokyčių prioritetų pasiskirstyme sutapo su šio atlikto tyrimo duomenis. Galima tik pritarti, kad šiuolaikinėse mokyklose išlieka panašios jų modernizavimo poreikių, novacijų įgyvendinimą lydinčios problemos.

Tyrimo metu pedagogų buvo prašoma įvardyti sąveikos su mokiniais pokyčių rezultatus. Gauti rezultatai pateikti 13 paveiksle.



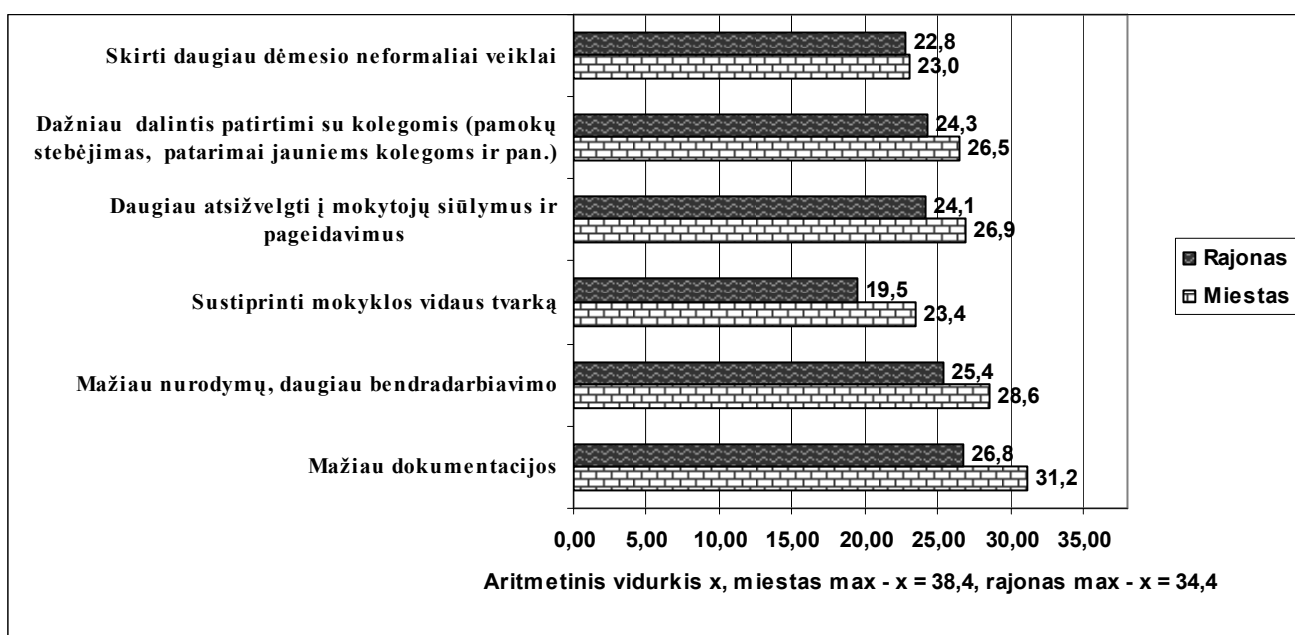
**13 pav. Pokyčių poreikio mokinių ir mokytojų sąveikoje vertinimas (pedagogų nuomonės pasiskirstymas) (miestas  $N = 96$ , rajonas  $N = 86$ )**

Pirmiausiai pedagogai norėtų turėti daugiau teisių (miestas  $x = 30,6$ , rajonas  $x = 27,3$ ). Tai gali lemti tai, kad šiuo metu mokyklose kyla nemažai problemų su mokinių elgesiu, ryškėja ir didėja tokios problemos, kaip smurtas mokykloje, patyčios. Kiti kaitos poreikiai susiję su didesniu bendradarbiavimo laipsniu (miestas  $x = 29,6$  rajonas -  $x = 25,9$ ), noru geriau pažinti mokinį, keiti požiūrį į jį (miestas  $x = 26,4$ , rajonas  $x = 23,7$ ), dalykiniu, metodiniu mokytojų pasirengimo tobulinimu(si) (miestas  $x = 28,8$  rajonas  $x = 25,8$ ); psichologinių ir pedagoginių gebėjimų tobulinimu(si) (miestas  $x = 28,5$ , rajonas  $x = 25,9$ ). Taigi, galima teigti, jog ryškėja pedagogų poreikis efektyvinti sąveiką su mokiniais. Tai gali įtakoti jų poreikio įgauti daugiau pedagoginių, psichologinių žinių, kokybiškiau organizuoti ugdymo procesą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad



buvo daugiau nei pusė pedagogų, kurie *teigė, kad yra patenkinti savimi* (miestas  $x = 22,3$ , rajonas  $x = 18,3$ ), *mažiau nei pusę teigė, kad pokyčių jų veikloje nereikia* (miestas  $x = 14,4$ , rajonas  $x = 12,3$ ). Toks pedagogų požiūris liudija ne visai kritišką (neadekvatų) požiūrį į savo veiklą, nes nuolatinė visuomenės kaita „reikalauja“ ir atitinkamos pedagogų veiklos kaitos, o tobulėjimui niekada nėra ribų. Kita vertus, tai liudija esant silpną mokytojų mokymosi visą gyvenimą (tobulėjimo) nuostatą. Miesto ir rajono pedagogų nuomonės dėl pokyčių poreikio mokinių ir mokytojų sąveikoje iš esmės nesiskiria. Galima manyti, kad visi tyrime dalyvavę pedagogai, nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos, išvelgia tokius pat pokyčių poreikius.

Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti, kokiais principais turėtų būti grindžiama modernizuojamos mokyklos veikla (žr. 14 pav.).



**14 pav. Veiklos organizavimo pokyčių poreikis, tobulinant mokyklos veiklą (pedagogų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 96, rajonas N = 86)**

Nors ŠMM ministro G. Steponavičiaus įsakymai dėl „popierizmo mažinimo“ mokyklose jau priimti keletas metų, bet akivaizdu, kad vieną iš svarbiausių veiklos organizavimo pasikeitimų formų pedagogai įvardija *dokumentacijos mažinimo poreikį* (miestas  $x = 31,2$ , rajonas  $x = 26,8$ ).

Pagal ŠMM atliktų tyrimų duomenis, šiuo metu mokytojai ir mokyklų vadovai dokumentacijos rengimui sugaišta apie 40 proc. viso darbo laiko. Tai leidžia manyti, kad mokyklose esama padėtis nelabai pasikeitė, arba pasikeitė nežymiai, todėl dokumentų mažinimo poreikis buvo pedagogų išreikštas ir formuluojant mokyklos tikslus, modernios mokyklos viziją.

Taip pat pedagogai norėtų *daugiau bendradarbiavimo* (miestas  $x = 28,6$ , rajonas  $x = 25,4$ ), galimybės *dažniau dalintis patirtimi su kolegomis* (miestas  $x = 26,5$ , rajonas  $x = 24,3$ ), taip pat pedagogai norėtų, kad dažniau būtų *atsižvelgiama į mokytojų siūlymus ir pageidavimus* (miestas  $x = 26,9$ , rajonas  $x = 24,1$ ). Išlieka aktualus *didesnio dėmesio skyrimas neformaliai veiklai* (miestas  $x = 23$ , rajonas  $x = 22,8$ ). Dalis pedagogų norėtų *sustiprinti mokyklos vidaus tvarką* (miestas  $x = 23,4$ , rajonas  $x = 19,5$ ).

Paskutiniuju klausimu respondentų buvo prašoma įvardinti savo modernios mokyklos viziją. Tą pedagogams padaryti sekėsi sunkiai (atsakymai pateikti 7-8 priede, žr. 16-17 lentelė). Atsakė tik 22,91 proc. miesto pedagogų, rajono - 15,11 proc. pedagogų.

Analizuojant pedagogų modernios mokyklos viziją, atsakymų buvo nuo labai lakoniškų iki plačių ir idealistinių arba atvirkščių, išreiškiančių pasipiktinimą dabartine padėtimi („Pasižvalgyti, kaip ugdymas vyksta turtinguose šalyse. Mokyklų modernizavime mes jų nepavysime, bet už tai lenkiame programų sudėtingumu ir dalykų skaičiumi. Kada pagaliau kas nors supras, kad bent jau pagrindinis išsilavinimas turėtų būti daug lengvesnis mokiniams“; „Nesityčiokim iš ilgaamžių darbuotojų, kurie nepragyvena, o į gyvenimą išleido daug puikių autoritetinių žmonių“.) Reikia pastebėti, kad daugelis pedagogų savo modernios mokyklos vizijoje išskyrė, kad mokykla turėtų būti atvira kaitai, vyrautų pagarba, tolerancija, demokratiškumas, teigiamas mikroklimatas, komunikacija tarp visų mokyklos bendruomenės narių. Didelis dėmesys skirtas mokyklos materialinei, finansinei padėčiai („mokytojai dirbantys ne tik iš idėjos, bet ir uždirbantys, kad galėtų tobulinti kompetencijas“; moderni mokykla turėtų būti stipri materialine baze, renovuota, modernizuoti kabinetai ir pan.). Įvardyti ir pačių mokytojų asmenybių ir kompetencijų reikalavimai („mokytojai būtų įvaldę visas modernias technologijas“, „kompetentingi, orientuoti į mokinį“). Dėmesys atkreiptas ir į vadovų asmenybę („Vadovai nuoširdžiai besirūpinantys savo pavaldiniais, besidomintys jų iniciatyvomis, skatinantys ir vedantys į priekį“).

Buvo pateiktas net toks kaip ir šūkis „Viskas modernu, kas nekenkia sveikatai :)“ ir 1 rajono pedagogas teigė, jog jų mokykla jau yra moderni, tačiau tobulybei ribų nėra....“.

Apibendrinant modernios mokyklos viziją, galima teigti, kad pedagogams (nesvarbu, ar miesto, ar rajono) pirmiausia ji sietina su geru mikroklimatu, stipria materialine baze, atvirumu kaitai, pedagogų asmenybės ir profesiniu tobulėjimu.

*Apibendrinant pedagogų tyrimo dalies rezultatus, galima teigti, kad:*

- Mokykloje diegiamas naujoves pedagogai vertina teigiamai. Tačiau miesto mokyklose yra dažniau, intensyviau diegiamos naujovės, nei rajono mokyklose.
- Daugelis pedagogų yra aktyvūs ir domisi edukacinėmis novacijomis, naudojami įvairiais informacijos šaltiniais. Svarbiausias informacijos šaltinis visiems pedagogams yra bendradarbiavimas su kolegomis ir atskirų sričių specialistais. Išsiskyrė miesto ir rajono pedagogų nuomonės dėl informacijos stokos. Miesto pedagogai teigė, kad gauna jos mažiau.
- Pedagogai išskiria, kad novacijų diegimas turėtų būti bendras, vadovų ir darbuotojų kolegialių sprendimų rezultatas, nes šio proceso sėkmė priklauso nuo visų interesantų pusių (vadovų ir pedagogų), tačiau didesnė atsakomybės dalis yra deleguojama vadovui.
- Mokyklos veiklos sritys, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, galima suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji būtų orientuota į ugdymo proceso tobulinimą, antroji - į finansinės, materialinės veiklos tobulinimo aspektą, tačiau reikėtų daugiau dėmesio atkreipti į santykių su mokyklos bendruomenės aktyvinimą, mokyklos valdymo tobulinimą.
- Analizuojant pedagogų nuomonę apie novacijų įdiegimo motyvus, paaiškėjo, kad daugumą pedagogų skatina noras tobulėti ir tobulinti mokyklos veiklą, augantys reikalavimai švietimo sistemai ir jos institucijoms.
- Labiausiai akcentuotinos novacijos - nauji ugdymo metodai, naujos ar patobulintos ugdymo programos. Informacinės technologijos, ypač išryškintos rajono mokyklų pedagogų.
- Diegti edukacines novacijas pedagogus skatina daug priežasčių, tačiau kaip svarbiausias priežastis pedagogai išskyrė motyvus ir tikslus orientuotus į didaktinį procesą, mokinį ir mokymosi rezultatus, atspindinčius vidinę pedagogų motyvaciją bei tikslus, išreiškiančius vidines paskatas tobulėti bei atsinaujinti. Lyginant miesto ir rajono pedagogų atsakymus ryškių atsakymo skirtumų nepastebėta.
- Tyrime dalyvavę pedagogai, nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos, išvelgia tokius pat pokyčių poreikius. Pedagogų požiūris patvirtina, kad vykdant pokyčius, nepakanka ir nėra taip svarbu pakeisti oficialius mokyklos dokumentus. Pokyčio sėkmę daugiau lemia asmeniniai ir tarpgrupiniai santykiai.
- Problemų įvardijimas atskleidė, kad problemos yra pasikartojančios. Dauguma jų yra susijusios su finansinės, materialinės kaitos būtinybe (noru), pedagogų kompetencijų vystymo problemomis, išryškinamas efektyvesnio bendravimo ir bendradarbiavimo poreikis tarp pačių

mokytojų, tarp mokytojų ir vadovų, tarp mokytojų – tėvų – mokinių, novacijų sistemingo valdymo poreikis.

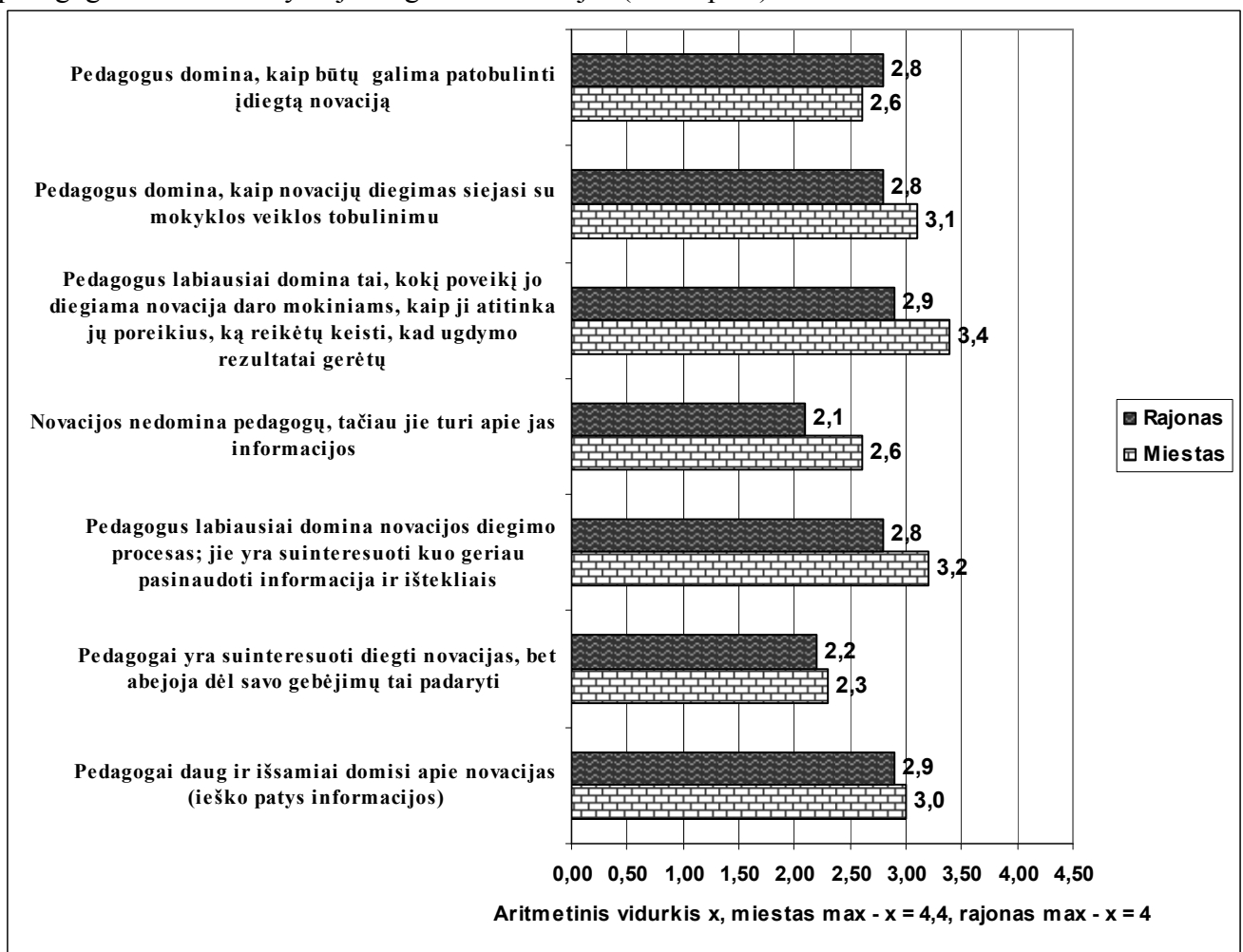
- Apibendrinant mokyklos modernizavimo tikslus, tiek miesto, tiek rajono pedagogų atsakymuose išryškėjo labai panašios tendencijos. Įvardijusieji tikslus dažniausiai minėjo analogiškus sprendimus iškeltoms problemoms pašalinti. Reikia pastebėti, kad tyrime dalyvavę pedagogai sunkiai suformulavo įvardytų problemų sprendimo tikslus, ar jų visai negalėjo įvardyti.

- Modernios mokyklos viziją tiek miesto, tiek rajono pedagogai, siejo su geru mikroklimatu, stipria materialine baze, atvirumu kaitai, pedagogų asmenybės ir profesiniu tobulėjimu.

### 3.4. Vadovų požiūrio į mokyklos veiklos modernizavimą novacijų kontekste, tyrimo rezultatų analizė

Švietimo vadybos tyrinėtojai savo darbuose mini daugelį iššūkių, su kuriais susiduria švietimo vadovai sparčiai kintančiame pasaulyje. Švietimo kaita aktualizuoja mokyklų vadovų vaidmenų transformacijų poveikį (Mečkauskienė, 2009), kuris sietinas su sisteminiu mokyklos tobulinimu, modernizavimu ir išryškina mokyklų vadovų vaidmens reikšmingumą kaitos procesu iniciavimui, diegimui vertinimui. Todėl vienas iš vadovų anketos klausimyno blokų buvo skirtas išsiaiškinti, kaip patys vadovai ir jų mokyklos pedagogai, vadovų nuomone, vertina savo mokyklą edukacinių novacijų kontekste, ar jie diegia edukacines novacijas savo pedagoginėje veikloje, kokie yra novacijų šaltiniai, motyvai, priežastys.

Pirmuoju anketos klausimu respondentų buvo prašoma vadovų nurodyti, kaip jų nuomone, pedagogai vertina mokykloje diegiamas novacijas (žr. 15 pav.).

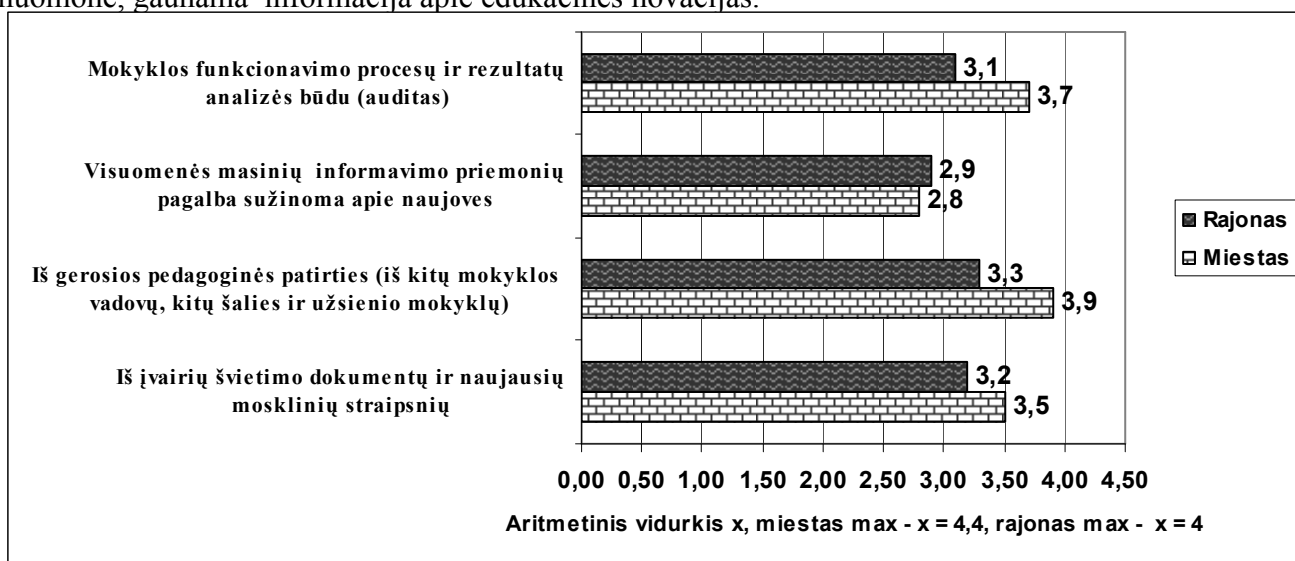


15 pav. Pedagogų požiūrio į diegiamas novacijas mokykloje vertinimai (vadovų vertinimas) (miestas N = 21, rajonas N = 20)

Apdorojus tyrimo duomenis išryškėjo, kad tiek miesto, tiek rajono pedagogai, vadovų nuomone, teigiamai vertina mokykloje diegiamas novacijas: pedagogus *domina, kaip diegiama novacija paveiks mokinius, ar atitiks jų poreikius* (miestas  $x = 3,4$ , rajonas  $x = 2,9$ ), *pedagogai yra suinteresuoti kuo geriau pasinaudoti turimais ištekliais ir informacija diegiant novacijas* (miestas  $x = 3,2$ , rajonas  $x = 2,8$ ), *pedagogai daug ir išsamiai domisi apie novacijas* (miestas  $x = 3$ , rajonas  $x = 2,8$ ). Didelė vadovų dalis pedagogų vertinimą siejo ir su *mokyklos tobulinimu* (miestas  $x = 3,1$ , rajonas  $x = 2,8$ ). Teigiamai diegiamas naujoves vertino ir patys pedagogai (žr. 1 pav.). Tai parodo, kad mokyklos veikloje diegiamas naujoves pedagogų, vadovų nuomone, vertina teigiamai, mato šio proceso naudą visai mokyklai. Tačiau objektyviai įvertindami situaciją vadovai pastebi, jog kai kurių mokyklos pedagogų požiūris į kaitą skiriasi. Jie teigia, kad *pedagogai nors ir turi informacijos apie diegiamas novacijas, jomis nesidomina* (miestas  $x = 2,6$ , rajonas  $x = 2,1$ ), *pedagogai yra suinteresuoti diegti novacijas, bet nepasitiki savo jėgomis* (miestas  $x = 2,3$ , rajonas  $x = 2,2$ ). Neretai, vadovų nuomone, *patys pedagogai nėra labai suinteresuoti tobulinti įdiegtas novacijas* (miestas  $x = 2,6$ , rajonas  $x = 2,8$ ).

Apibendrinant šio klausimo respondentų atsakymus, galime manyti, kad novacijų diegimo naudos mokyklai suvokimas padeda mokytojams ir vadovams diegti novacijas ir keisti mokyklos veiklą, tačiau ne visi pedagogai yra linkę aktyviai dalyvauti mokyklos veiklos kaitos procese. Prisiminus analizuotą literatūrą, to priežastis gali būti psichologinės kliūtis, baimė, nenoras keisti esamą padėtį, informacijos stoka ir pan.

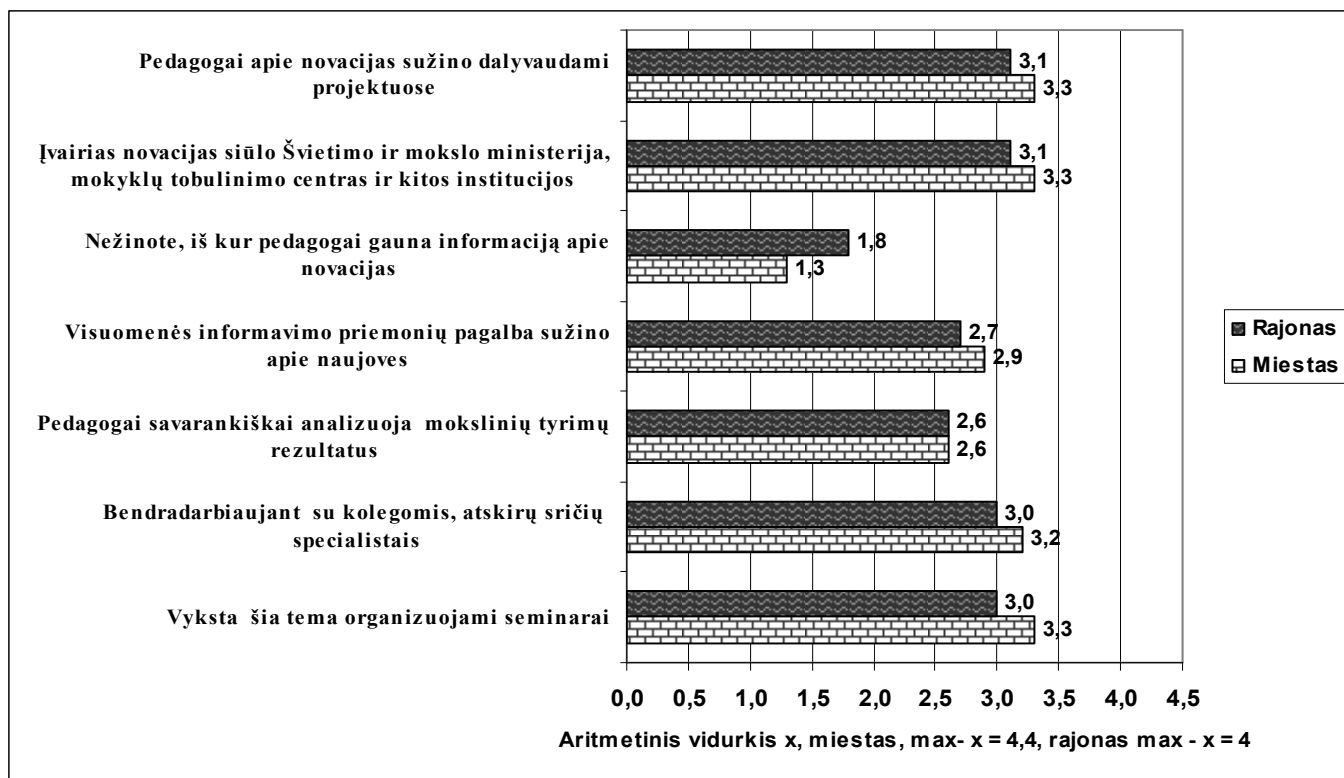
Sekančiais dviem klausimais (žr.16,17 pav.), buvo siekiama išsiaiškinti, iš kur vadovų nuomone, gaunama informacija apie edukacines novacijas.



**16 pav. Edukacinių novacijų šaltiniai (vadovų nuomonės pasiskirstymas)**  
(miestas N = 21, rajonas N = 20)

Gauti duomenys parodė, jog vadovams bendravimas suteikia daugiau žinių bei patirties diegiant naujoves, analizuojant situaciją ar sprendžiant su tuo susijusias problemas, todėl daugiausiai idėjų diegiant novacijas vadovai *pasisemia iš gerosios pedagoginės patirties* (miestas  $x = 3,9$ , rajonas  $x = 3,3$ ). Galima manyti, kad mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti, o tai jau formuoja šiuolaikišką - besimokančią instituciją, generuoja vidinį poreikį augti, todėl vadovai šį aspektą išskyrė kaip vieną svarbiausių informacijos šaltinių.

Kitas svarbus šaltinis, kurį išskyrė vadovai, tai *mokyklos funkcionavimo procesų ir rezultatų analizės būdu gauti duomenys* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,1$ ). Įsivertinimo procesų rezultatų gaunamos informacijos naudos įvertinimas mokyklos veiklos kokybės tobulinimui parodo, kad mokyklų vadovai suvokia būtinybę atnaujinti mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rodiklius, metodiką ir procedūras, atsižvelgiant į mokyklų bendruomenės nuostatas ir nuomonę, keisti veiklos kokybės įsivertinimo proceso reglamentavimą, šiuos duomenis panaudojant mokyklos veiklos kaitai, tobulinimui. Informacijos vadovai gauna taip pat ir *iš įvairių švietimo dokumentų ir naujausių mokslinių straipsnių* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3,2$ ), šiek tiek mažiau - *visuomenės masinių informavimo priemonių pagalba* (miestas  $x = 2,8$ , rajono mokyklose nežymiai daugiau  $x = 2,9$ ).

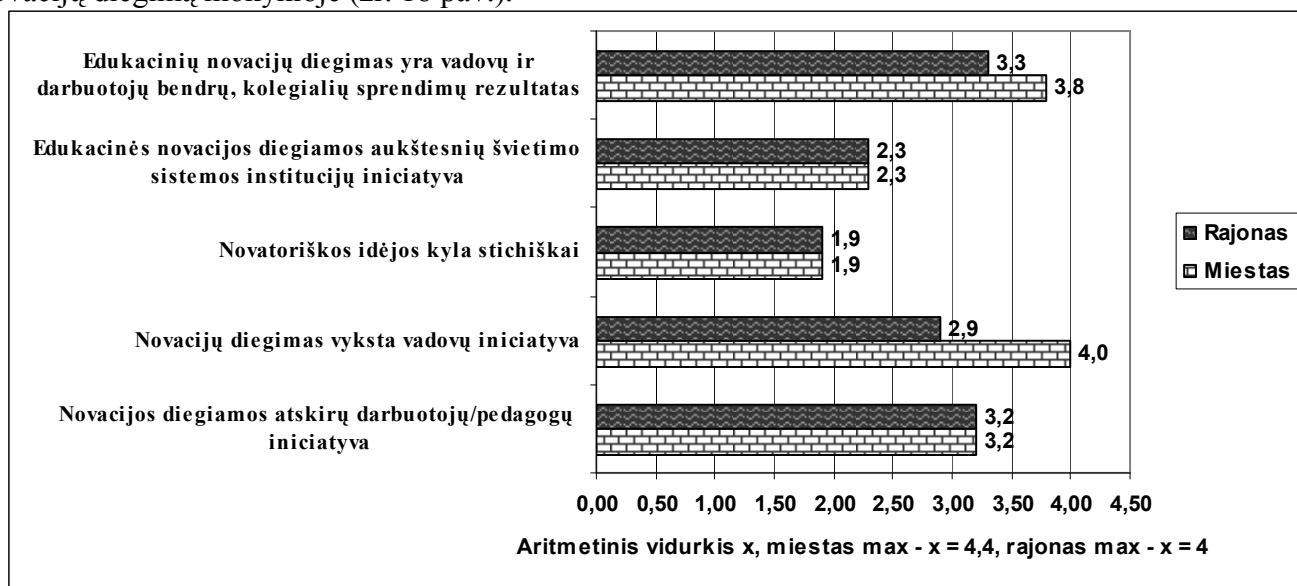


17 pav. Vadovų nuomonės pasiskirstymas apie pedagogų edukacinių novacijų informacijos šaltinius (miestas N = 21, rajonas N = 20)

Analizuojant vadovų nuomonės pasiskirstymą apie pedagogų novacijų informacijos šaltinius išskirti šie svarbiausi novacijų šaltiniai: *seminarai* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3$ ), *projektai* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3,1$ ), *iš Švietimo ir mokslo ministerijos, mokyklos tobulinimo centro, kitų institucijų gaunama informacija* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3,1$ ). Patys pedagogai kaip vieną svarbiausių informacijos šaltinių išskyrė *bendradarbiavimą su kolegomis, atskirų sričių specialistais* (žr. 2 pav.), tuo tarpu vadovai, nors skyrė didelę reikšmę šiam teiginiui (miestas  $x = 3,2$ , rajonas  $x = 3$ ), bet neišskyrė jo kaip svarbiausio. Didesnė dalis rajono, nei miesto vadovų teigė, kad pedagogai *savarankiškai studijuoja literatūrą* (miestas  $x = 2,6$ , rajonas  $x = 2,6$ ). Maža dalis vadovų teigia, kad jie *nežino, iš kur jų mokyklų pedagogai gauna informaciją apie edukacines novacijas* (miestas  $x = 1,3$ , rajonas  $x = 1,8$ ).

Apibendrinant pedagogų ir vadovų nuomones apie edukacinių novacijų šaltinius, galima teigti, kad iš esmės jos sutampa. Pagal reikšmingumą išsiskyrė tik vietos skyrimas bendradarbiavimo reikšmei, bei rajono vadovai labiau išryškino visuomenės masinių informacinių priemonių įtaką.

Kitas svarbus aspektus, kurį siekta išsiaiškinti, kas, vadovų nuomone, inicijuoja edukacinių novacijų diegimą mokykloje (žr. 18 pav.).



**18 pav. Novacijų inicijavimas mokykloje (vadovų nuomonės pasiskirstymas)**

**(miestas N = 21, rajonas N = 20)**

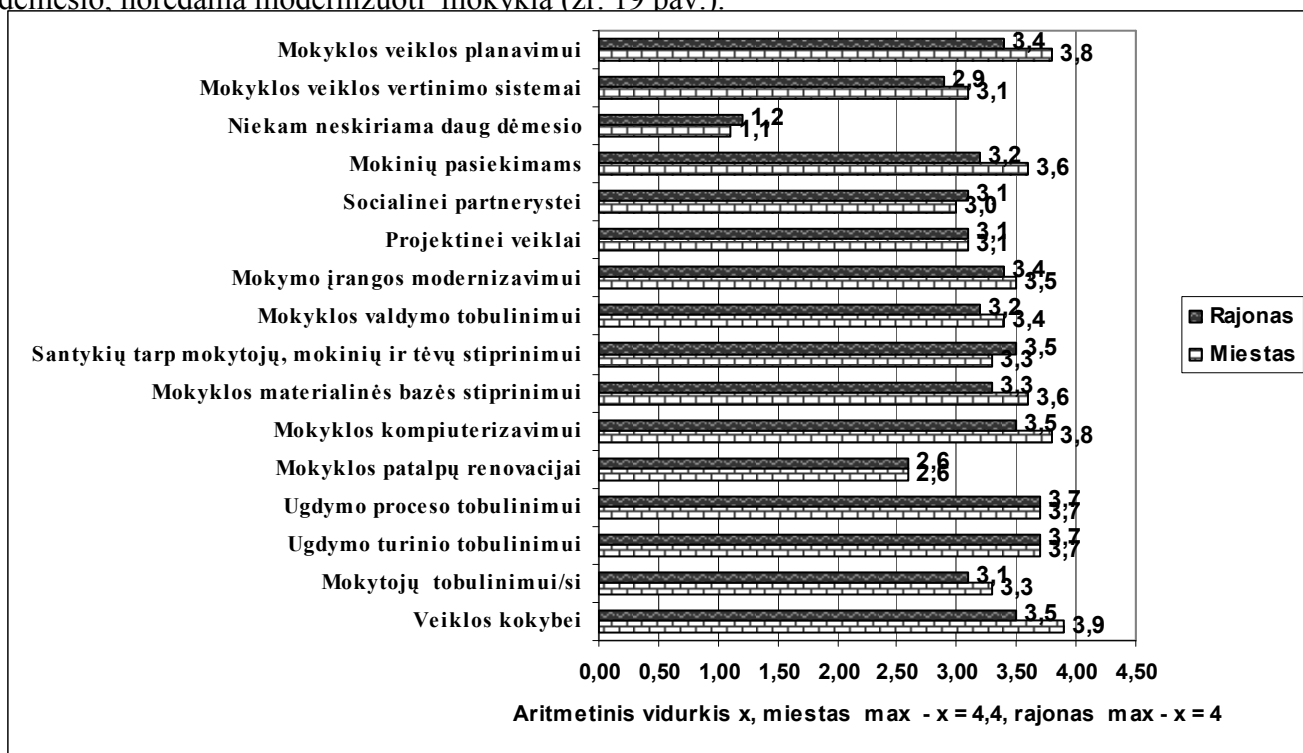
Apklausti miesto mokyklų vadovai teigia, kad dažniausiai edukacines novacijas inicijuoja būtent jie patys ( $x = 4$ ), šiam teiginiui pritaria tik šiek tiek daugiau nei puse rajono vadovų ( $x = 2,9$ ).

Tai rodo, kad miesto vadovai yra labiau nei rajono vadovai, linkę prisiimti iniciatoriaus vaidmenį



novacijų iniciavimo procese. Mokslinėje literatūroje yra išryškinama, kad vadovas, siekdamas išlaikyti žmones ir suburti juos bendrai veiklai, turi dirbti ne vienas, bet drauge su pedagogų bendraminčių komanda. Jis turi paveikti pedagogus, kad šie dirbtų mokyklai. Todėl jis turi atsižvelgti ir į pedagogų pageidavimus bei į iniciatyvas, palaikyti naujoves. Todėl dauguma tiek miesto, tiek rajono vadovų pabrėžia, kad *edukacinių novacijų diegimas yra bendras, kolegialių sprendimų rezultatas* (miestas  $x = 3,8$ , rajonas  $x = 3,3$ ), nemaža dalis vadovų pripažįsta, kad *novacijos diegiamos ir atskirų pedagogų iniciatyva* (miestas  $x = 3,8$ , rajonas  $x = 3,2$ ). Mažiausiai vadovai pritariama teiginiui, kad *novatoriškos idėjos kyla stichiškai* (miestas  $x = 1,9$ , rajonas  $x = 1,9$ ) ir apie pusę vadovų *išskiria aukštesnių švietimo institucijų įtaką novacijų diegimo procese* (miestas  $x = 2,3$ , rajonas  $x = 2,3$ ). Iš gautų duomenų, galima manyti, kad naujovės diegiamos naudojant integruotas novacijų įgyvendinimo strategijas, bet kaip ir pedagogų apklausos metu gauti duomenys (žr. 3 pav.) byloja, kad iniciatyva yra perleidžiama vadovams (ypač miesto mokyklų vadovų). Pedagogai ryškiau nei vadovai akcentavo aukštesnių švietimo institucijų reikalavimų įtaką novacijų iniciavimo procese.

Visi galimi mokyklos veiklos pokyčiai priklauso nuo edukacinės novacijos objekto, tuomet pati edukacinė novacija tampa postūmiu mokykloje atsirasti naujai kokybei. Todėl sekančiu klausimu, vadovų požiūriu, buvo siekiama išsiaiškinti, kokiai sričiai mokykla skiria daugiausia dėmesio, norėdama modernizuoti mokyklą (žr. 19 pav.).



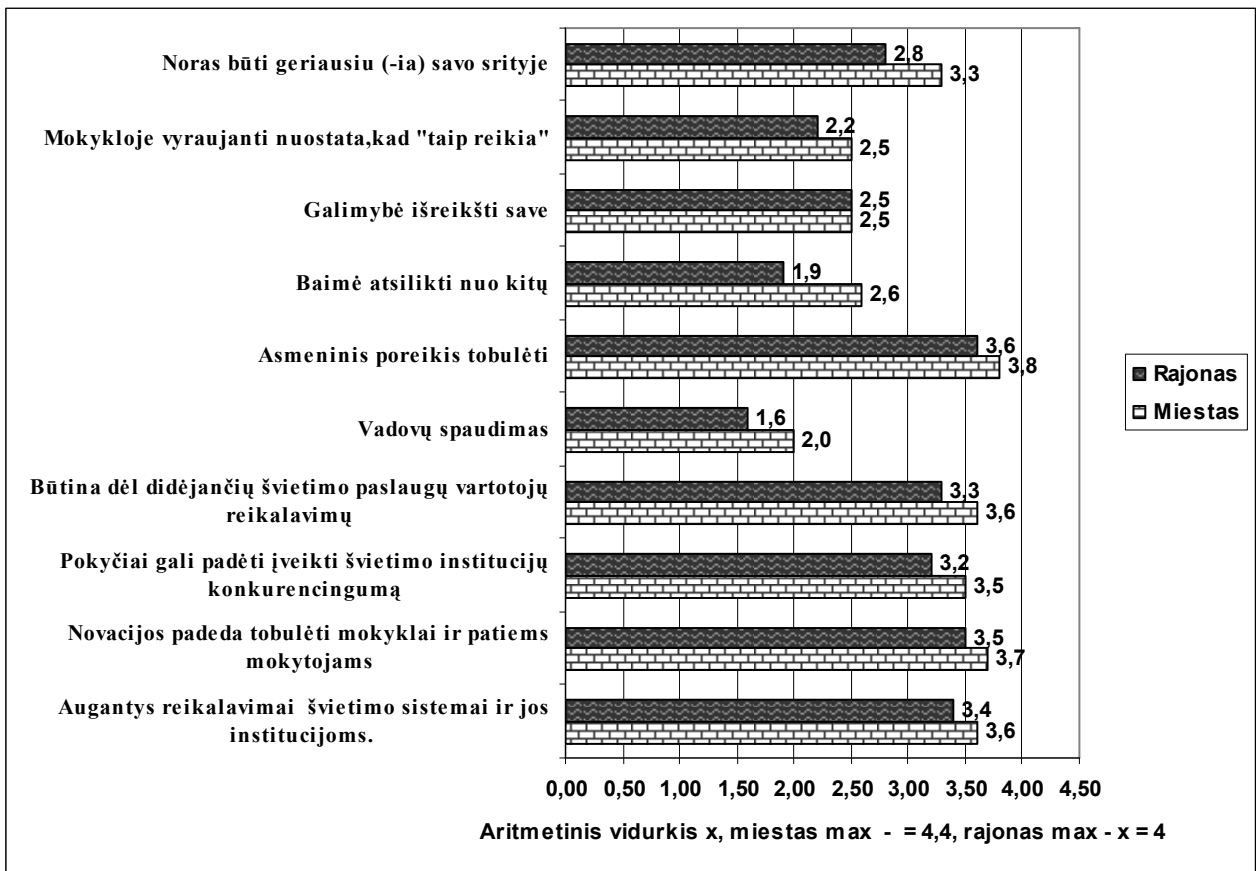
19 pav. Sritis, kuriai skiriama daugiausiai dėmesio modernizuojant mokyklą, vadovų požiūriu pasiskirstymas (miestas N = 21, rajonas N = 20)

Iš vadovų vertinimų matyti, kad didžiausias dėmesys skiriamas šioms mokyklos veiklos sritis: *veiklos kokybei* (miestas  $x = 3,9$ , rajonas  $x = 3,5$ ); *ugdymo turinio tobulinimui* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,7$ ), *ugdymo procesui tobulinimui* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,7$ ), *mokyklos kompiuterizavimui* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3,8$ ) Ypač to siekia rajono mokyklos, kurioms iš savivaldybių skiriamas mažesnis finansavimas nei miesto mokykloms. Aktualus išlieka mokyklos *materialinės bazės stiprinimas* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,3$ ), *įrangos modernizavimas* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3,4$ ). Keista, bet tik šiek tiek daugiau nei pusę vadovų teigia, kad reikia daugiau dėmesio skirti *mokyklos patalpų renovacijai* (miestas  $x = 2,6$ , rajonas  $x = 2,6$ ). Tai gali lemti, kad mokyklos galbūt aktyviai dalyvauja projektuose, skirtuose mokyklų patalpų renovacijai, todėl svarbus vaidmuo tenka struktūriniais fondams, iš kurių skiriama daug lėšų investicijoms, tad daugelis mokyklų jau gali būti renovuotos, arba pradėtos renovuoti.

Vadovai tikriausiai pastebi, kad mokytojai tarpusavyje ir su mokyklos bendruomene nelabai dalinasi žiniomis, informacija todėl nemažas dėmesys turėtų būti skiriamas ir *santykių stiprinimui tarp mokytojų, mokinių ir tėvų* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3,5$ ), vėlgi tai ypač išryškina rajono vadovai. Tokios mokyklos veiklos sritys kaip *mokytojų tobulinimasis, mokyklos valdymo tobulinimas, projektinė veikla, socialinė partnerystė, mokinių pasiekimai, mokyklos veiklos vertinimo sistema* nebuvo išskirti kaip pačios svarbiausios, bet išryškėjo nemažas vadovų dėmesys šių veiklos sričių tobulinimo reikšmingumui.

Išanalizavus mokyklų vadovų gautus atsakymus, matyti, kad dažniausiai minimi nepakankamai kokybiški ugdymo ir mokymosi veiklos srities trūkumai, finansavimo trūkumas. Lyginant su pedagogų nuomonės pasiskirstymu (žr. 9 lentelė) su vadovų nuomone ryškių skirtumų nebuvo. Vadovai labiau akcentavo mokyklos veiklos planavimo, veiklos vertinimo sistemos sritis.

Kaip buvo minėta pedagogų tyrimo duomenų analizėje visus organizacijos, taip pat ir mokyklos veiklos modernizavimo veiksmus skatinanti jėga yra motyvacija, todėl sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, kokie motyvai, vadovų nuomone, skatina diegti edukacines novacijas (žr. pav. 20).

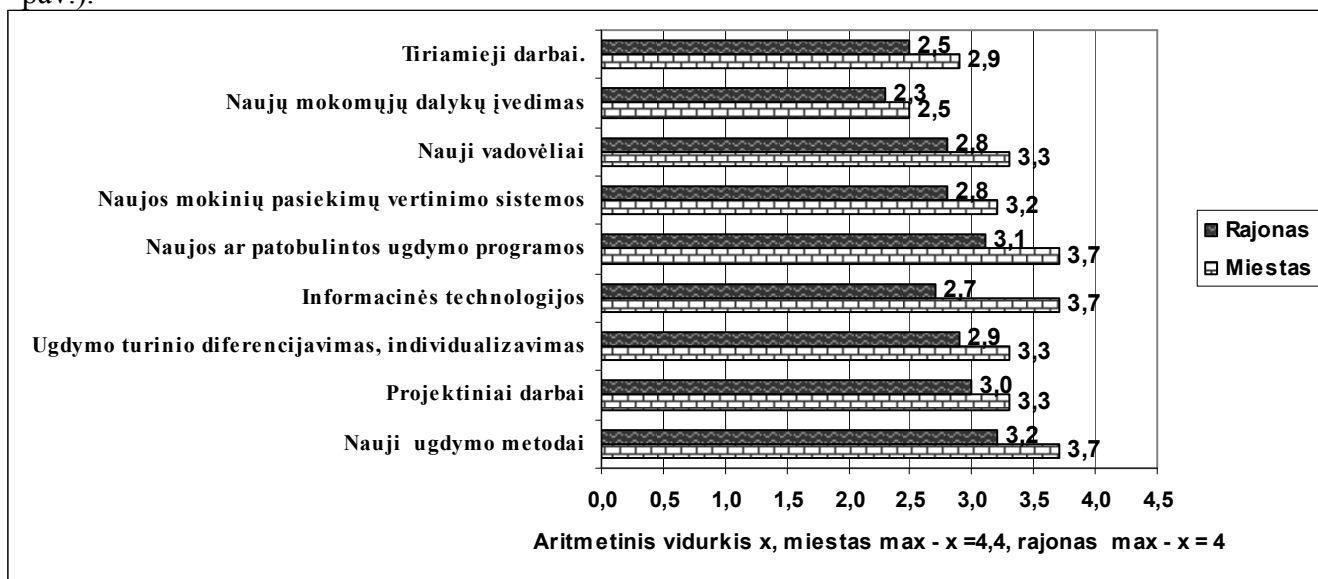


**20 pav. Motyvai, skatinantys diegti edukacines novacijas (vadovų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 21, rajonas N = 20)**

Labiausiai dominuojančius motyvus vadovai išskyrė: *asmeninį poreikį tobulėti* (miestas  $x = 3,8$ , rajonas  $x = 3,6$ ), suvokimą, kad novacijos *padeda tobulėti patiems mokytojams ir mokyklai* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,5$ ). Galima teigti, kad nuolat vykstanti švietimo kaita įpareigoja ne tik keistis, bet ir besąlygiškai prisitaikyti prie keliamų reikalavimų, todėl svarbūs motyvai, vadovų požiūriu, yra *augantys reikalavimai švietimo sistemai* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,4$ ). *didėjantys švietimo paslaugų vartotojų reikalavimai* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,3$ ). Galima manyti, jog dėl mokinių skaičiaus mažėjimo, mokyklų uždarymo, stipriu motyvu diegti novacijas tampa *galimybė išlikti konkurencingiems* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,2$ ). Vadovai teigia, kad mažiausiai diegti novacijas skatina *vadovų spaudimas* (miestas  $x = 2,0$ , rajonas  $x = 1,6$ ), *baimė atsilikti nuo kitų* (miestas  $x = 2,6$ , rajonas  $x = 1,9$ ). Toks vadovų atsakymų pasiskirstymas sutampa ir su pedagogų požiūriu (žr. 5 pav.), svarbiausius motyvus siejant su asmeniniu tobulėjimu, išaugusiais reikalavimais švietimo institucijoms, kurie reikalauja nuolatinės mokyklų veiklos kaitos, kad užtikrintų mokslo pažangą, atlieptų kiekvieno mokinio poreikius įgyti pačias naujausias žinias ir

įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius, o tai įgalintų mokyklą būtų konkurencinga tarp kitų mokyklų.

Mokyklas pasiekia daugybę edukacinių novacijų, todėl mokykloms tenka atsirinkti kokios novacijos duos daugiausiai naudos, kokios yra aktualiausios, norint modernizuoti veiklą (žr. 21 pav.).



**21 pav. Novacijos, kurios yra diegiamos mokyklos veiklos procesuose (vadovų požiūris)  
(miestas N = 21, rajonas N = 20)**

Daugiausiai, vadovų nuomone, mokyklos veiklos procese yra diegiami *nauji ugdymo metodai* (miestas  $x = 3,7$  rajonas  $x = 3,2$ ), *naujos arba patobulintos ugdymo programos* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,1$ ), *ugdymo turinio diferencijavimas* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 2,9$ ), nauji vadovėliai (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 2,8$ ) *mokinių pasiekimų vertinimo sistemos* (miestas  $x = 3,2$ , rajonas  $x = 2,8$ ). t.y. novacijų orientacija į didaktinės, pedagoginės sistemos lygmenį. Kadangi Lietuvos jaunosios kartos kompiuterinio raštingumo lygis aukštas, būtinas ir atitinkamas mokyklų kompiuterizavimas bei mokytojų kompiuterinis raštingumas, jų gebėjimas veiksmingai naudoti informacines technologijas per pamokas, todėl svarbus dėmesys skiriamas *informacinių technologijų* vietai mokyklos veikloje (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,8$ ). Ypač tai akcentuojama rajono mokyklų vadovų. Galima daryti prielaidą, kad tai gali lemti tokios priežastys, jog miesteliuose dėl finansavimo galimybių trūksta informacinių technologijų vystymo spartumo, pedagogai į savo pedagoginę veiklą dažnai neturi galimybių integruoti informacinių technologų, todėl šių technologijų vaidmuo yra išryškintas.

Jau kuris laikas populiaru yra *projektinė veikla* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3$ ), kurios pagalba mokyklos turi galimybę gauti papildomą finansavimą.

Mažiau dėmesio, vadovų nuomone skiriama naujų *mokomųjų dalykų įvedimui* (miestas  $x = 2,50$ , rajonas  $x = 2,30$ ), *tiriamiesiems darbams* (miestas  $x = 2,90$ , rajonas  $x = 2,50$ ).

Prisimenant pedagogų apklausos metu gautus duomenis (žr. 5 pav.) ir lyginant su vadovų svarbiausias novacijas abi grupės iškyrė: naujus ugdymo metodus, patobulintas ugdymo programas. Išsiskyrė tai, kad vadovai labiau išryškino mokinių pasiekimų vertinimo sistemas, pedagogai akcentavo kompiuterinių technologijų svarbą.

Kiekvienas vadovas ir pedagogas žino, kad, vykstant pokyčiams, esama padėtis kis. Išskiriama, kad vienas iš veiksmų, lemiančių sėkmingą novacijų naudojimą ir prigijimą yra pedagogų reakciją į jas. Todėl tyrimo metu siekta identifikuoti pedagogų nuostatas į edukacines novacijas vadovų požiūriu aspektu (žr. 17 lentelė).

**17 lentelė. Pedagogų nuostatų į diegiamas naujoves vertinimas (vadovų nuomonės pasiskirstymas) (miestas  $N = 21$ , rajonas  $N = 20$ , aritmetinis vidurkis  $x$ , miestas  $\max - x = 4,4$ , rajonas  $\max - x = 4$ )**

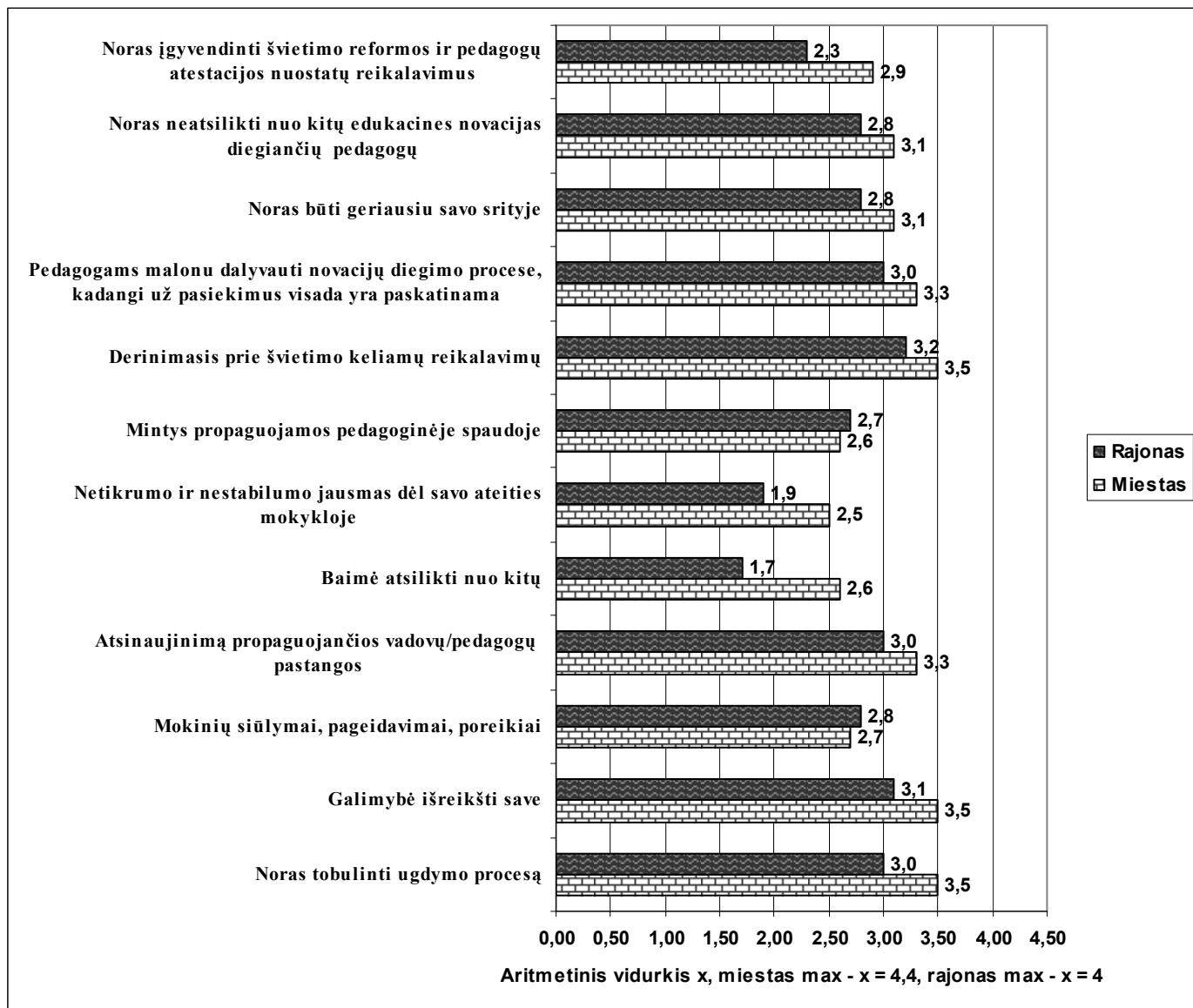
Pateiktas teiginys	Miesto vadovai	Rajono vadovai
Prieš diegiant kokią naujovę stengiasi gauti savo kolegų patarimų.	3,1	2,9
Stengiasi nesiimti naujovių tol, kol to nedaro dauguma kolegų.	2,8	2,2
Pedagogams yra sunku greitai įsijungti į naujovių diegimą mokykloje.	1,7	1,6
Kokią nors naujovę pradeda taikyti tik tada, kai to reikalauja mokyklos vadovai.	1,8	1,4
Mokytojai mano, kad darbe turi būti naudojamos tik laiko patikrintos pedagoginės priemonės, metodai, remiamasi jų taikymo patirtimi.	2,3	1,8
Pedagogai mano, kad rizikuoti diegti novacijas yra neverta, nes tai nepadedą siekti aukštesnės veiklos kokybės.	1,8	1,4
Pedagogai taikant novacijas nuolat stengiasi atrasti jų neišnaudotas galimybes.	2,9	2,8
Mokyklą, mokytoją šiandieną pasiekia daug naujovių. Jie jomis visada domisi, todėl mokytojai savo pamokose bando ieškoti, improvizuoti, atrasti, diegti.	2,8	2,7
Pedagogai neskiria daug laiko tam, kad apgalvotų, kokią naujovę taikyti ar ne.	1,5	1,5
Mokytojai pripažįsta, kad gerai suplanuota novacijų diegimo sistema padeda pasiekti gerų rezultatų.	3,3	2,9
Mokytojai stengiasi įvertinti novacijų diegimo prasmę.	3,3	2,9
Daugelis novacijų netinka mūsų švietimo sistemai, todėl pedagogai jas vertina kritiškai.	1,7	1,4

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad, vadovų nuomone, pedagogų reakcija į novacijas yra teigiama: *pedagogai stengiasi įvertinti edukacinių novacijų diegimo prasmę* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 2,9$ ), suvokia, kad *gerai suplanuotų novacijų diegimo sistema padeda pasiekti gerų rezultatų* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 2,9$ ). Vadovai akcentuoja, kad pedagogai norėtų *gauti kolegų patarimų* (miestas  $x = 3,1$ , rajonas  $x = 2,9$ ). Mažuma vadovų mano, kad pedagogams yra *sunku įsijungti į naujovių diegimą mokykloje* (miestas  $x = 1,7$ , rajonas  $x = 1,6$ ), kad *pedagogai nelinkę rizikuoti, nes novacijos nepadeda pasiekti aukštesnės veiklos kokybės* (miestas  $x = 1,8$ , rajonas  $x = 1,4$ ). Šiek tiek daugiau vadovų teigia, kad pedagogams reikia vadovų paskatinimo - *kokią nors naują pradeda taikyti tik tada, kai to reikalauja mokyklos vadovai* (miestas  $x = 1,5$ , rajonas  $x = 1,5$ ). Vadovų nuomonė liudija, kad kai kurių pedagogų neigiama reakcija, nenoras įsitraukti į naujovių diegimą byloja, kad ne visi mokyklos pedagogai yra motyvuoti tobulėti patys ir tobulinti savo veiklą, kartu keisdami ir mokyklą. Tai gali lemti, kad mūsų visuomenėje vis dar yra nusistovėjęs konservatyvus požiūris į permainas ir naujoves, bei tai, kad daugelis apklaustų pedagogų yra vyresnio amžiaus.

Pedagogų ir vadovų nuostatos edukacinių novacijų diegimo atžvilgiu daugeliu aspektu sutapo. Tai rodo, kad vadovai pažįsta savo mokytojus, žino vyraujančias nuostatas.

Tyrime buvo aiškintasi, kas lemia, vadovų nuomone, pedagogų pasirinkimą diegti naujoves (žr. 22 pav.).

Analizuojant gautus duomenis galima matyti, kad vadovai mano, kad edukacines novacijas diegti pedagogus skatina *noras tobulinti ugdymo procesą* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3$ ), *galimybė išreikšti save* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3,1$ ), *noras būti geriausiu savo srityje* (miestas  $x = 3,1$ , rajonas  $x = 2,8$ ), t.y. atspindinčius vidinę pedagogų motyvaciją bei tikslus, išreiškiančius vidines paskatas tobulėti bei atsinaujinti. Taip pat motyvai susiję su išorinės aplinkos poveikiu, tai: *derinimasis prie švietimo reikalavimų* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3,2$ ), *atsinaujinimą propaguojančios vadovų pastangos* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3$ ). Vadovų nuomone, *pedagogams malonu dalyvauti novacijų diegimo procese, nes už pasiekimus yra visada paskatinama* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3$ ), *pedagogai nori neatsilikti nuo kolegų* (miestas  $x = 3,1$ , rajonas  $x = 2,8$ ), *siekia įgyvendinti švietimo reformos ir pedagogų atestacijos nuostatų reikalavimus* (miestas  $x = 2,9$ , rajonas  $x = 2,3$ ).

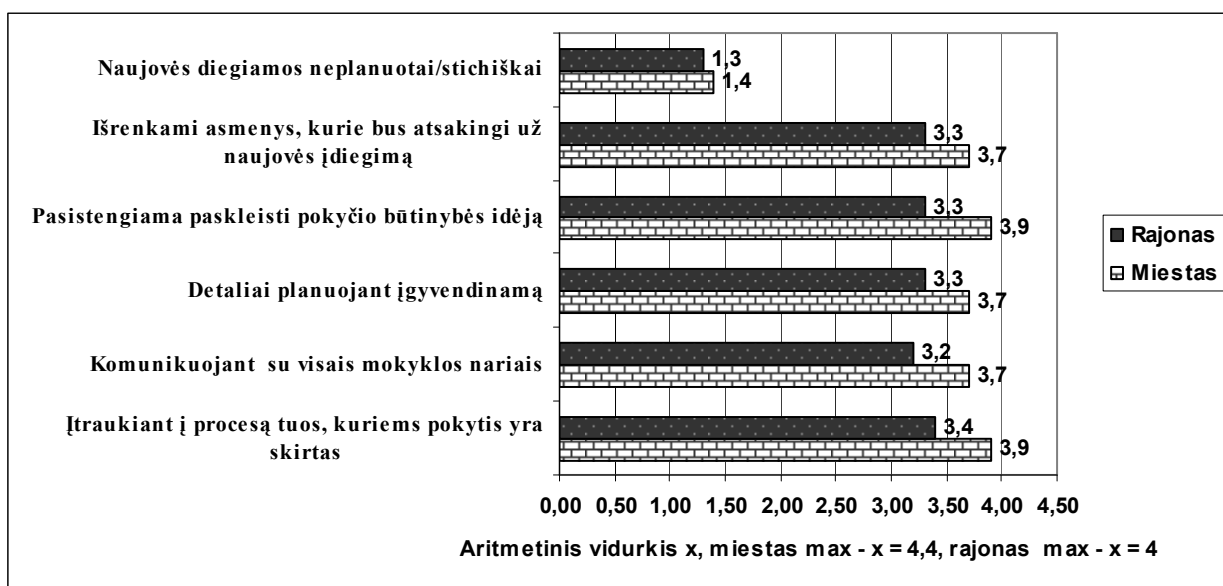


**22 pav. Pedagogų novacijų diegimo motyvų vertinimas (vadovų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 21, rajonas N = 20)**

Vadovai, kaip ir pedagogai, motyvus, mažiausiai turinčius įtakos edukacinių novacijų diegimui, iškyrė šiuos: *mokinių siūlymai, pageidavimai, poreikiai* (miestas  $x = 2,7$ , rajonas  $x = 2,8$ ), *baimė atsilikti nuo kitų* (miestas  $x = 2,6$ , rajonas  $x = 1,7$ ). Mieste šis motyvas, vadovų požiūriu, turi didesnę įtaką. Galima daryti prielaidą, jog taip yra dėl didesnės konkurencijos tarp jaunų ir vyresnių pedagogų, tarp pačių mokyklų, kadangi jauni, ką tik pabaigę studijas pedagogai retai kada „veržiasi“ į mažesnius miestelius, todėl miesteliuose pedagogų kaita yra labai maža, todėl mažesnė ir konkurencija. Tokios priežastys gali įtakoti ir didesnę miesto vadovų skaičių manantį, kad pedagogus *skatina diegti novacijas ir netikrumo bei nestabilumo jausmas dėl savo ateities mokykloje* (miestas  $x = 2,5$ , rajonas  $x = 1,9$ ).

Analizuojant vadovų nuomonę išryškėjo, kad pedagogams mokinių poreikiai, pageidavimai nėra itin aktualus novacijų diegimo motyvas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokinys iki šiol nėra mokyklų veiklos kaitos dėmesio centre, užmirštami jo poreikiai, o kaitos procesai nėra pakankamai orientuojami į ugdytinių poreikių tenkinimo kokybės efektyvinimą. Orientacija į paslaugų vartotojo poreikius pagal tyrimo rezultatus mokytojų veiklos atnaujinimo procesuose nėra ryški.

Nuo to, kaip yra planuojamas novacijų diegimo procesas priklauso novacijos prigijimo sėkmė ir novacijos nauda, įtaka mokyklos veiklos kaitai. Tyrimo metu vadovų buvo klausiami, kaip vyksta novacijų diegimo procesas jų mokyklose. Iš gautų duomenų išryškėjo tokie rezultatai (žr. 23 pav.).



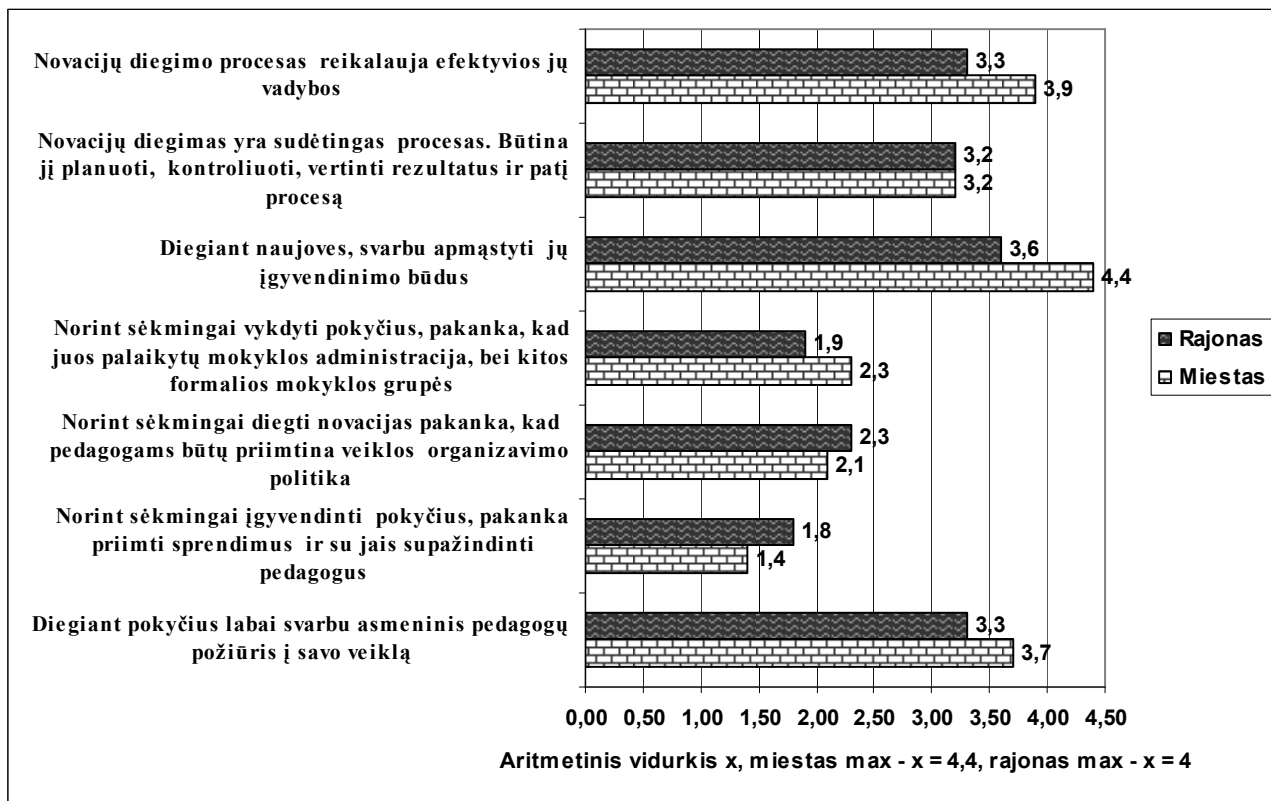
**23 pav. Vadovų nuomonė apie naujovių diegimo proceso ypatumus (miestas N = 21, rajonas N = 20)**

Vadovų nuomone, jų mokyklose, novacijos diegiamos apgalvotai, dažniausiai *įtraukiant į procesą tuos, kuriems pokytis yra skirtas* (miestas max 3,7, rajonas x = 2,8), *paskleidžiant pokyčio būtinybės idėją* (miestas max 3,7, rajonas x = 3,3), *komunikuojant su visai mokyklos nariais* (miestas max 3,7, rajonas x = 3,2), *išrenkami asmenys, kurie bus atsakingi už naujovės diegimą* (miestas max 3,7, rajonas x = 3,3), *yra detaliai planuojamas įgyvendinimas* (miestas x = 3,7, rajonas x = 3,3).

Prisimenant gautus mokyklų pedagogų tyrimo rezultatus apie novacijų diegimo procesą (žr. 8 pav.) ir lyginant su gautais vadovų atsakymais, galima manyti, jog novacijų diegimas priimamas kaip vienas iš mokyklos efektyvumo rodiklių, kuris siejamas su veiksmingų pokyčių skatinimu, efektyviu mokyklos tikslų įgyvendinimu, todėl diegimas turėtų būti bendras vadovų ir darbuotojų kolegialių sprendimų rezultatas, kuris turi būti atitinkamai planuojamas ir valdomas.



Kaip jau buvo akcentuota, mokyklos veiklos modernizavimas yra labai sudėtinga ir daugiaplanė veikla, ne visos novacijos „prigyja“ mokyklos veikloje, yra teigiamai priimamos ir vertinamos, todėl vadovų tai pat buvo prašoma įvardyti, jų manymu, veiksnius lemiančius novacijų prigijimo sėkmę (žr. 24 pav.)



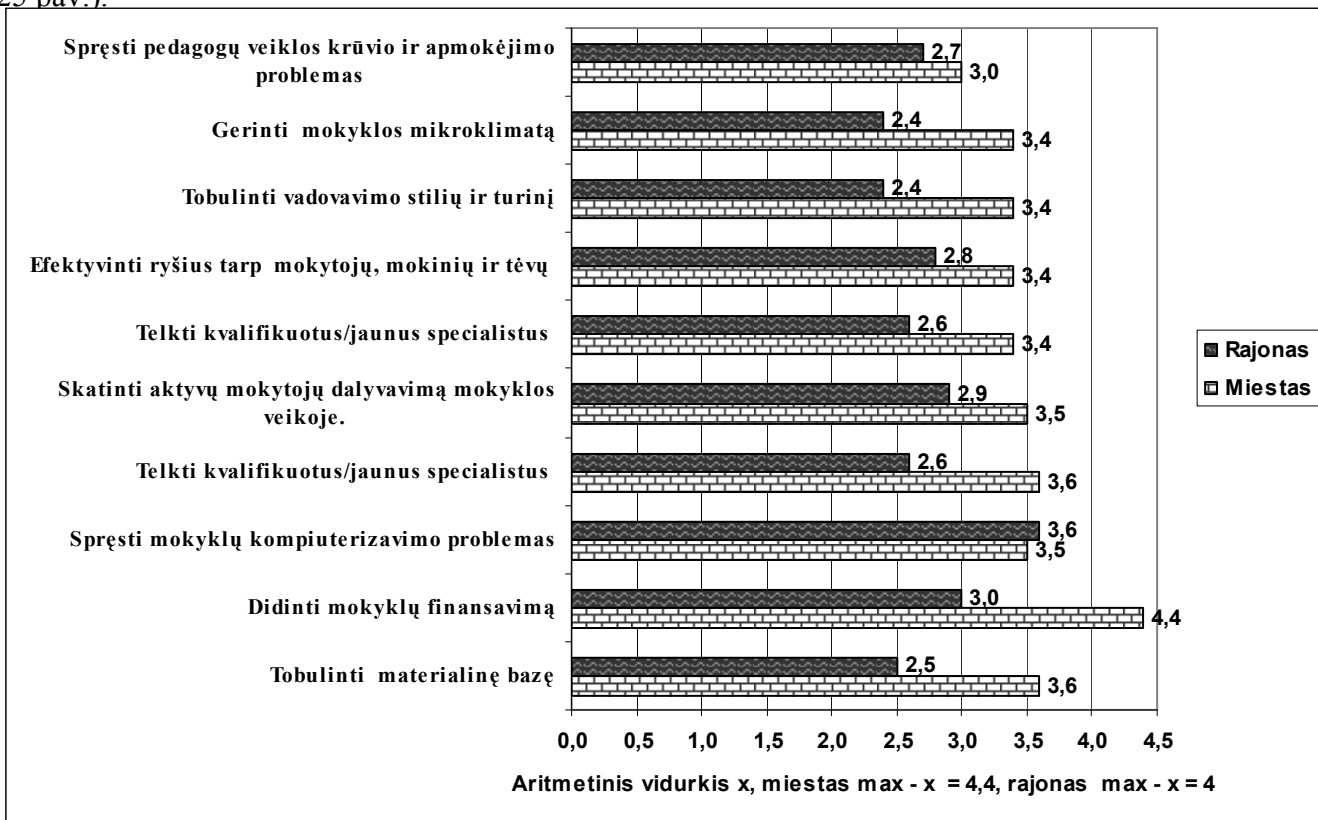
24 pav. Veiksniai, lemiantys novacijų įgyvendinimo sėkmę (vadovų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 21, rajonas N = 20)

Visi miesto vadovai pritaria, kad didžiausią įtaką novacijų prigijimo sėkmei turi tai, kad *diegiant naujoves svarbu apmąstyti jų įgyvendinimo būdus* (miestas x = 4,4, rajonas x = 3,6). Šiek tiek mažiau išskiriama, kad *reikalinga efektyvi vadyba* (miestas x = 3,9, rajonas x = 3,3), *pripažįstamas, kad novacijų diegimas yra sudėtingas procesas todėl jį būtina planuoti, kontroliuoti, vertinti rezultatus ir patį procesą* (miestas x = 3,2, rajonas x = 3,2).

Kiekvienas novacinės veiklos dalyvis turi priimti novacinės veiklos tikslus kaip savo asmeninius, todėl vadovai išskyrė, kad *svarbus pedagogų asmeninis požiūris į veiklą* (miestas x = 3,7, rajonas x = 3,3). Teiginiai: kad „*užtenka priimti sprendimus ir su jais supažindinti pedagogus*“ (miestas x = 1,4, rajonas x = 1,8), „*užtikrinti, kad būtų priimtina veiklos organizavimo politika*“ (miestas x = 2,1, rajonas x = 2,3), bei „*pokyčiams įgyvendinti pakanka, kad juos palaikytų mokyklos administracija bei kitos formalios grupės*“ (miestas x = 2,3, rajonas x = 1,9), vadovų nuomone,

novacijų prigijimo sėkmei nėra patys svarbiausi. Galima teigti, kad vadovai novacinę veiklą ir jos plėtojimą vertina kaip sudėtingus vadybinius ir psichologinius procesus, reikalaujančius pagrįstai ir kompetentingai parengtų vadybinių priemonių.

Novacijų diegimas švietimo organizacijoje yra susijęs ir su tam tikru pasipriešinimu. Jo įveikimas vadovui yra sunkus ir itin problematiškas uždavinys, verčiantis tinkamai įvertinti visus – tiek materialinius, tiek nematerialinius – įstaigos išteklius. Mokyklos vadovų buvo prašoma nurodyti, kokias problemas mokykla turėtų išspręsti, kad būtų modernizuojama mokyklos veikla (žr. 25 pav.).



25 pav. Problemos, kurias mokykla turėtų spręsti, norėdama modernizuoti savo veiklą (vadovų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 21, rajonas N = 20)

Nors finansiniai ištekliai nėra vienintelis novacijos diegimo sėkmę lemiantis faktorius, mokykla, turinti reikalingus materialiuosius, žinių ir įgūdžių, personalo ir laiko išteklius, turi daugiau galimybių sėkmingai įdiegti novaciją, todėl vienareikšmiai, tiek miesto, tiek rajono mokyklų vadovai svarbiausias problemas, kurias mokykla turi spręsti, norėdama modernizuoti savo veiklą, išskyrė: finansines, materialines: *reikia didinti mokyklų finansavimą* (miestas x = 4,4, rajonas x = 4), *tobulinti materialinę bazę* (miestas x = 3,2, rajonas x = 3,6), *spręsti pedagogų apmokėjimo ir darbo krūvio problemas* (miestas x = 3, rajonas x = 2,7). Kitos problemos susijusios

su ugdymo proceso organizavimu: *optimizuoti turinio kaitą* (miestas x = 3,4, rajonas x =2,8), *telkti kvalifikuotus/jaunus specialistus* (miestas x = 3,2, rajonas x =2,6).

Pastaraisiais metais Lietuvoje šalies mokyklų kompiuterizavimui skiriama vis daugiau dėmesio. Siekiama sudaryti sąlygas, kad kiekvienas moksleivis mokykloje įgytų reikiamų informacijos technologijomis grindžiamų žinių, pasitelkiant visose mokyklose tam pritaikytas mokymo priemones, tačiau, kaip matome iš gautų duomenų, jog aktualus klausimas išlieka ir *mokyklos kompiuterizavimo problemos* (miestas x = 3,5, rajonas x =2,6).

Vadovai taip pat mano, jog reikėtų *aktyviau skatinti ir pedagogus dalyvauti mokyklos veikloje* (miestas x = 3,5, rajonas x =2,9), *efektyvinti ryšius tarp mokytojų, mokinių, tėvų* (miestas x = 3,4, rajonas x =2,8). Respondentai atkreipė ir į savo pačių vaidmenį, teigdami, kad reikėtų *tobulinti vadovavimo stilių ir turinį* (miestas x = 3,4, rajonas x =2,4). Vadovai mato savo vaidmenį mokyklos veiklos procese.

Tyrimo metu buvo prašoma vadovų išryškinti jų ugdymo įstaigose vyraujančias problemas ir suformuluoti bent po 3 jų mokyklos modernizavimo tikslus.

Reikia pastebėti, kad vadovai tai darė gana nenoriai,. Iš 21 apklausto mokyklos vadovo atsakė tik 6 respondentai (28, 57 proc.) t.y. 2 miesto vadovai (18proc.), ir 4 rajono vadovai (19,04 proc.). Suformuluota buvo tik 16 tikslų, todėl visus juos ir pateikiame (žr. 17lentelė).

**17 lentelė. Mokyklos veiklos modernizavimo tikslai (vadovų nuomonės pasiskirstymas)**

<b>Miesto vadovai (N =2)</b>	<b>Rajono vadovai (N =4)</b>
1. Gerinti materialinę mokyklos bazę, didinti finansavimą.	1. Didinti finansavimą, plėtoti materialinę bazę.
2. Į mokyklos modernizavimą įtraukti visą mokyklos bendruomenę.	2. Spręsti kompiuterizavimo problemas.
3. Diegti ir plėtoti IT.	3. Siekti darnaus mokinių, tėvų, mokytojų bendradarbiavimo.
4. Diegti modernias mokymo priemones.	4. Stiprinti komandinį darbą.
5. Atsižvelgti į paslaugų vartotojų reikalavimus.	5. Mokyklos konkurencingumo didinimas.
6. Būtinybė tobulinti ir neatsilikti nuo sparčios gyvenimo kaitos.	6. Taikyti naujus mokymo metodus.
7. Mokymo kokybė.	7. Efektyvinti valdymą.
	8.Siekti mokyklos bendruomenės šiuolaikinio mokymosi kompetencijos .
	9. Mažinti dokumentacijos tvarkymą

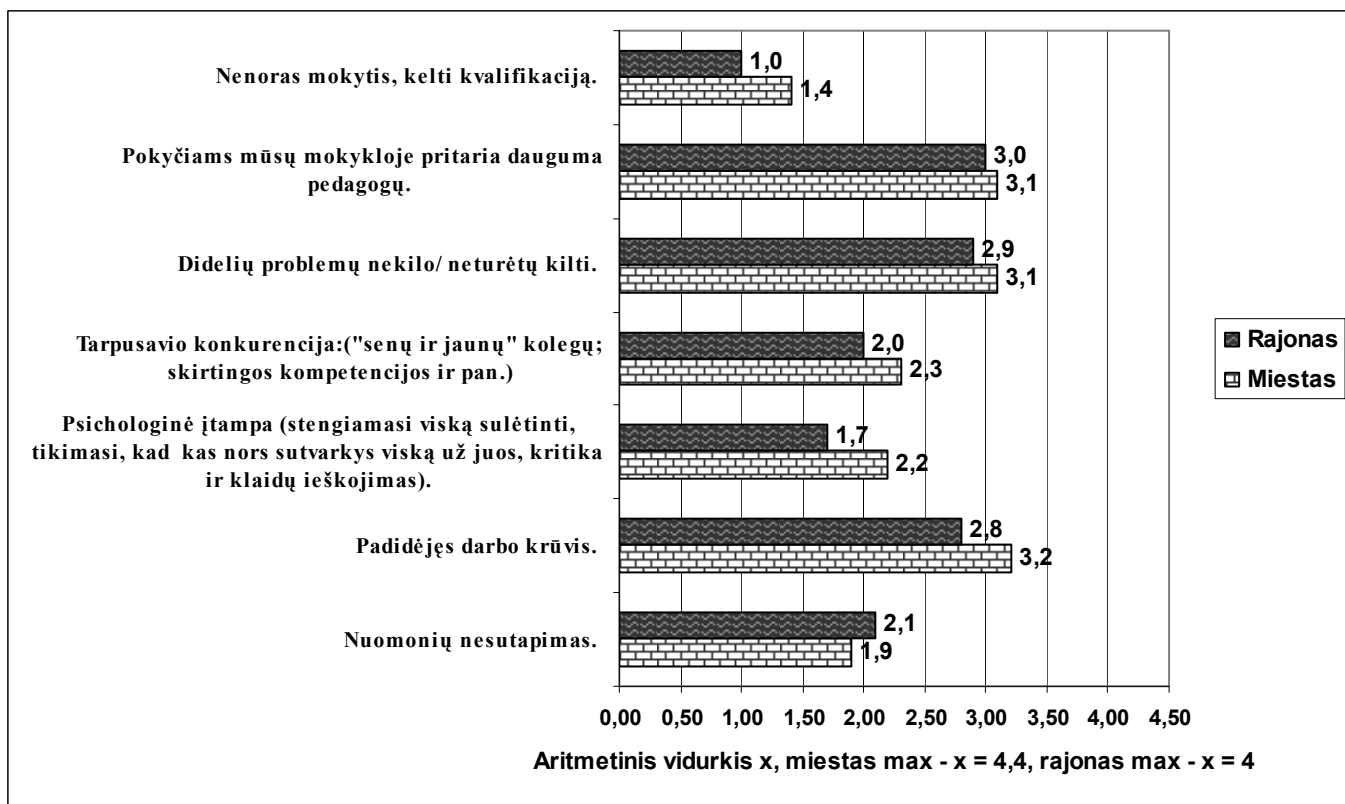
Iš pateiktų vadovų mokyklos modernizavimo tikslų matome, jog jie atliepia įvardytas problemas (žr. 25 pav.). Išskelti tikslai yra panašūs tiek miesto mokyklų vadovų, tiek rajono

mokyklų vadovų. Tačiau miestelių mokyklų vadovai įvardijo daugiau tikslų. Tai mokyklos konkurencingumo didinimas, valdymo efektyvinimas, dokumentacijos mažinimas.

Apibendrinant vadovų suformuluotus mokyklos modernizavimo tikslus, galima teigti, kad jie apima tris mokyklos sritis:

- ☼ materialinius, finansinius išteklius;
- ☼ žmogiškuosius išteklius;
- ☼ ugdymo proceso organizavimo kokybės gerinimą;

Keturioliktuoju anketos klausimu vadovų buvo prašoma įvardyti problemas, kuris kurios gali kilti(kilo) bendradarbiaujant su kolegomis diegiant edukacines novacijas (žr. 26 pav.).



**26 pav. Problemos, kurios gali kilti(kilo),diegiant edukacines novacijas (vadovų nuomonė)  
(miestas N = 21, rajonas N =20)**

Mokyklų vadovai, nurodė problemas, su kuriomis susiduriama jų mokyklose, bendradarbiaujant su kolegomis novacijų diegimo procese, kaip svarbiausią problemą įvardijamas *padidėjęs darbo krūvis* (miestas x = 3,2, rajonas x = 2,8). Pokyčių, novacijų banga užgriuvusi mokyklas dažnai sukelia stresines situacijas, todėl apie pusę apklaustųjų vadovų išskyrė tokias problemas: *vyraujanti konkurencija* (miestas x = 2,3, rajonas x =2), *psichologinė įtampa* (miestas x = 2,2, rajonas x = 3). Tačiau dauguma vadovų nurodė, kad vis dėlto diegiant novacijas *problemų arba nekilo, arba jų neturėtų kilti* (miestas x = 3,1, rajonas x = 2,9) ir kad *pokyčiams pritaria*

*dauguma pedagogų* (miestas  $x = 3,1$ , rajonas  $x = 3$ ). Kaip viena mažiausiai turinti įtakos kaitai problemų įvardijama - *pedagogų nenoras mokytis, ar kelti kvalifikaciją* (miestas  $x = 1,4$ , rajonas  $x = 1$ ). Tačiau tokia problema egzistuoja. Nacionalinis švietimo forumas yra paskelbęs, kad pedagogų dalyko specialistų procentas tarp visų pedagogų neviršija 70%. Tėbėra rimtų problemų rengiant pedagogus. Pedagoginių studijų turinys keičiasi lėčiau nei vyksta bendrojo lavinimo mokyklos reforma ir dėl to pedagogų rengimo studijų turinys ne visai atitinka realius mokyklos poreikius. O egzistuojanti kvalifikacijos sistema vis dar nėra pakankamai efektyvi. Grįžę iš kvalifikacijos kursų pedagogai neretai nepritaiko įgytų žinių (prieiga per internetą: <[www.forumas.smm.lt/dok-nac\\_gaires.html](http://www.forumas.smm.lt/dok-nac_gaires.html)>). Todėl gauti duomenys rodo, kad novacijų diegimas sukelia problemų, kurios gali tapti stipriu kaitos stabdžiu.

**18 lentelė. Problemos, kurios gali kilti (kilo), diegiant naujas veiklos organizavimo formas, (vadovų nuomonės pasiskirstymas)**

(miestas  $N = 21$ , rajonas  $N = 20$ , aritmetinis vidurkis  $x$ , kai mieste  $\max = 4,4$ , miestelyje  $x = 4$ )

Lėšų stygius.	3,3	3,1
Materialinės bazės skurdumas.	3,2	3
Kvalifikuotų specialistų trūkumas.	1,7	1,6
Neaiškūs pokyčių tikslai ir rezultatai.	1,7	1,8
Nuomonių skirtumai.	2,4	1,7
Iniciatyvos, laiko stoka.	2,6	2,5
Pedagogų konservatyvumas/ nepatiklumas (susidomėjimo stoka, apatija iniciatyvoms, nepasitikėjimas motyvais, susijusiais su pokyčiais).	2,1	1,5
Susirinkimų, kuriuose sprendžiamas naujovių diegimas, nelankymas.	1,7	1,3
Mokinių nenoras priimti naujoves.	1,9	1,6
Žinių ir kompetencijos stoka.	2,2	1,7
Naujovės diegiamos nepakankamai apmąstyta, neįvertinant jų pasekmių.	1,8	1,4
Nusivylimas ankstesnių pokyčių rezultatais.	1,9	1,3
Ateities baimė.	2,2	1,3
Novacijų diegimas nesiejamas su atlygiu.	3,3	2,8

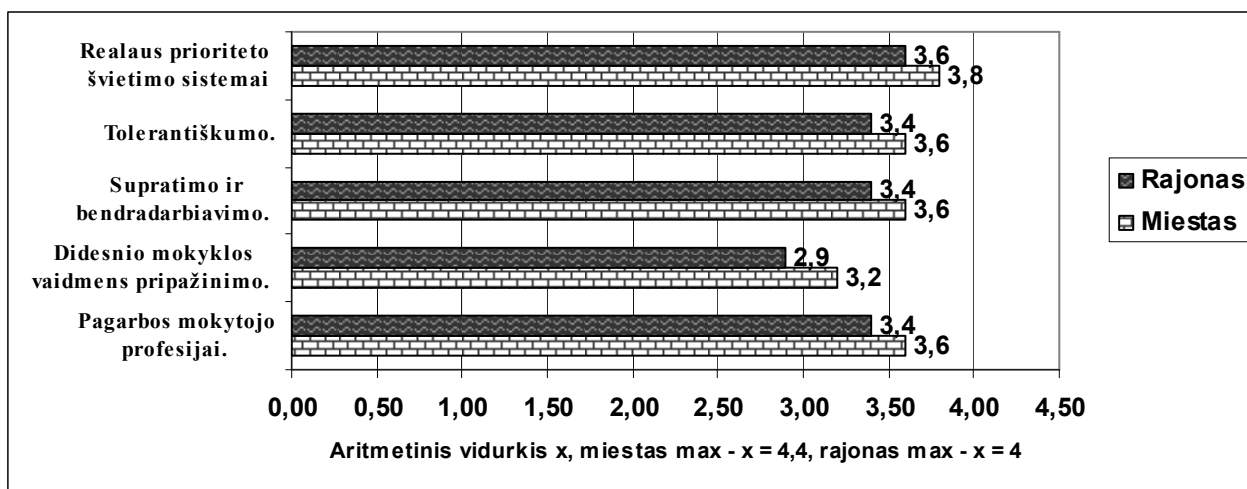
Švietimo sričiai skiriama labai mažai lėšų, palyginti su kitais veiklos sektoriais, kuriems būdinga intensyvi kūryba ir žinių panaudojimas, todėl kaip svarbiausias naujų veiklos organizavimo formų diegime problemas ir miesto ir rajono vadovai pažymi: *lėšų stygių* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3,1$ ), *novacijų diegimo nesiejamą su atlygiu* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 2,8$ ), *materialinės bazės skurdumą* (miestas  $x = 3,2$ , rajonas  $x = 3$ ).

Nerimas, sunkumai, nežinomybės baimė visada būdingi kaitai, todėl išskiriamos problemos susijusios ir motyvacijos stoka, mokyklos mikroklimatu - *iniciatyvos, laiko stoka* (miestas  $x = 2,6$ ,

rajonas  $x = 2,5$ ), išryškėję *nuomonių skirtumai* (miestas  $x = 2,4$ , rajonas  $x = 1,7$ ), *ateities baimė* (miestas  $x = 2,2$ , rajonas  $x = 1,3$ ), *pedagogų konservatyvumu, nepatiklumu* (miestas  $x = 2,1$ , rajonas  $x = 1,5$ ) *susirinkimų, kuriuose sprendžiamas naujovių diegimas, nelankymas* (miestas  $x = 1,7$ , rajonas  $x = 1,3$ ), *žinių bei kompetencijos stoka* (miestas  $x = 2,20$ , rajonas  $x = 1,30$ ), *mokinių nenoriu priimti naujoves* (miestas  $x = 1,90$ , rajonas  $x = 1,30$ ). Tokias problemas gali lemti tai, kad *naujovės diegiamos nepakankamai apmąstytai, neįvertinant jų pasekmių* (miestas  $x = 1,80$ , rajonas  $x = 1,40$ ), yra *nusivylimas ankstesnių pokyčių rezultatais* (miestas  $x = 1,90$ , rajonas  $x = 1,30$ ).

Skirtumas tarp miesto ir rajono vadovų nuomonės šiame klausime išryškėjo pasirinkime „ateities baimė“. Lyginant pedagogų (žr. 12 lentelė) ir vadovų požiūrį svarbiausių problemų įvardijime, nuomonės sutapo.

Sėkmingai mokyklos veiklos kaitai labai svarbi ne tik politinių, švietimo specialistų, bet ir visuomenės nuomonė apie švietimo kaitą. Vadovai įvardijo tokį pageidautiną visuomenės požiūrį į mokyklą (žr. 27 pav.).

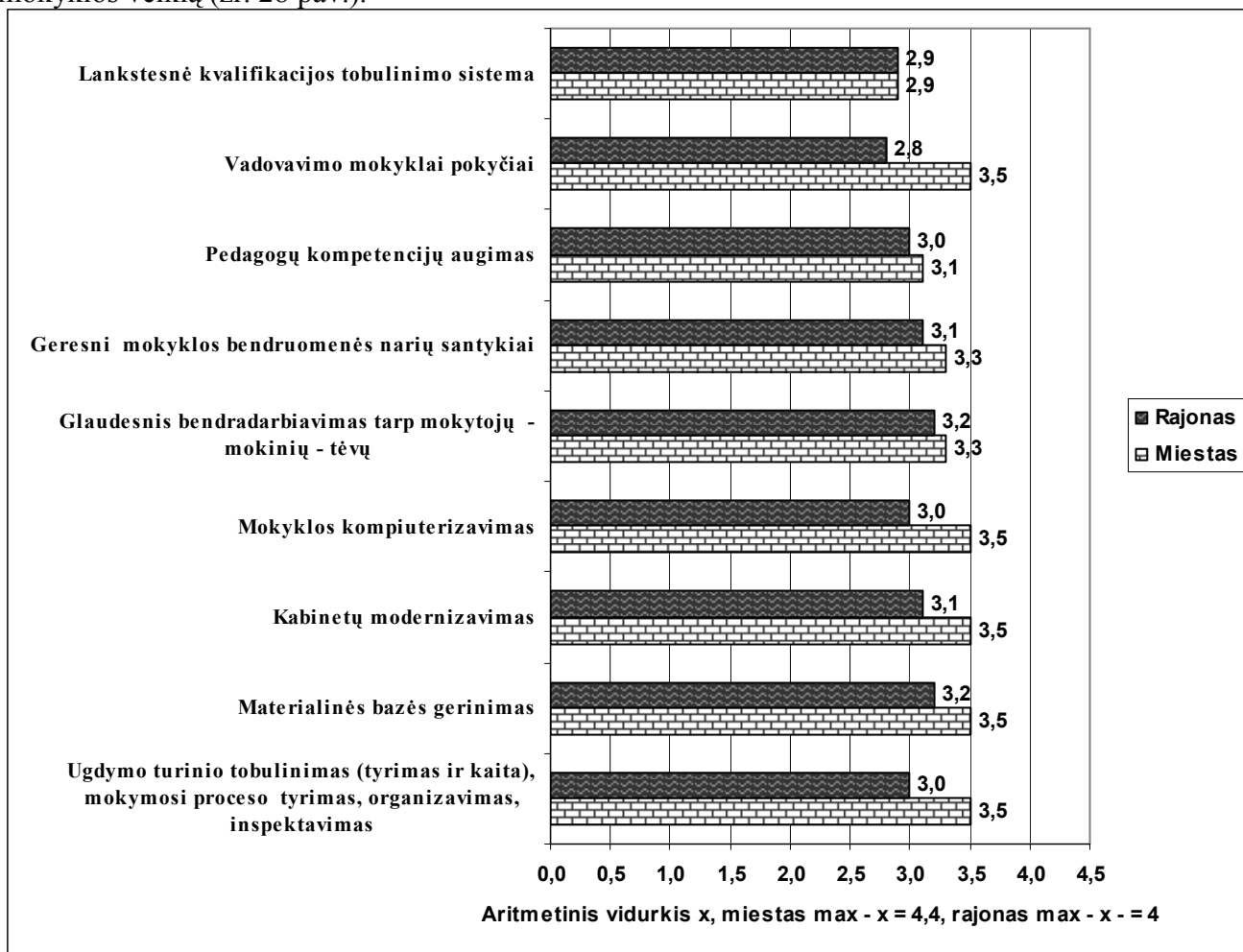


**27 pav. Pageidaujamas visuomenės požiūris į mokyklą (vadovų nuomonės pasiskirstymas)  
(miestas N = 21, rajonas N = 20)**

Niekam ne paslaptis, kad šiandien mokyklos statusas nėra labai „aukštas“ visuomenėje, todėl apklausos metu gauti rezultatai nestebima. Visi anketoje pateikti teiginiai, tiek miesto, tiek miestelių vadovų, buvo išskirti, kaip pakankamai svarbūs. Jie norėtų, *realaus prioriteto švietimo sistemai* (miestas  $x = 3,8$ , rajonas  $x = 3,6$ ), *didesnės pagarbos mokytojo profesijai* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,4$ ), *supratimo ir didesnio bendradarbiavimo* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,4$ ), *tolerantiškumo* (miestas  $x = 3,6$ , rajonas  $x = 3,7$ ). Šiek tiek mažiau - *didesnio mokyklos vaidmens pripažinimo* (miestas  $x = 3,2$ , rajonas  $x = 2,9$ ).

St.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) vienu iš organizacijos veiklos sėkmės kriterijų laiko būtent jos įvaizdį visuomenėje. Susidariusi nuomonė apie organizaciją nusako ir kryptis, kuriomis turėtų būti tobulinamos jos funkcijų atlikimas: tai, ką apie save mano patys darbuotojai, vadovai yra papildoma ir lyginama su išoriniu vertinimu. Švietimo institucijos ypatingai jautriai turi reaguoti į aplinkos pokyčius ir juose orientuotis. Jų besimokančios organizacijos vystymo tendencija paremta informacijos rinkimu ne tik organizacijos viduje, bet ir nuolatinio aplinkos stebėjimu, jos vertinimu ir galimų įtakų prognozavimu, pokyčių projektavimu. Apibendrinant šio klausimo duomenis pastebėta, kad mokyklų vadovų nuomonė yra analogiška ir pedagogų nuomonei (žr. 11 pav.). Skirtumų neišryškėjo ir tarp miesto ir rajono pedagogų. Vadinasi, galima manyti, kad visuomenės požiūrio kitimo poreikį mokyklos atžvilgiu, pabrėžia abi respondentų grupės.

Tyrimo metu vadovų buvo prašoma įvardyti pokyčius, kurie juos tenkintų, tobulinant mokyklos veiklą (žr. 28 pav.).



28 pav. Pokyčiai, kurie patenkintų vadovus, jiems dalyvaujant mokyklos tobulinime (vadovų nuomonės pasiskirstymas) (miestas N = 21, rajonas N = 20)

Pateiktame paveiksle matome, kad miesto vadovai net 5 pokyčiams skyrė tokią pat vietą. Tačiau remiantis miesto ir rajono vadovų nuomone, galima teigti, kad kaip ir jau analizuotose klausimuose susijusiuose su mokyklos problemomis, taip ir šiame klausime, atspindinčiame vadovų poreikius kaitos procese, dominuoja materialinės, finansinės padėties kaita: *materialinės bazės gerinimas* (miestas x = 3,5, rajonas x = 3,2), iš to išplaukia *kabinetų modernizavimas* (miestas x = 3,5, rajonas x = 3,1), *mokyklos kompiuterizavimas* (miestas x = 3,5, rajonas x = 3).

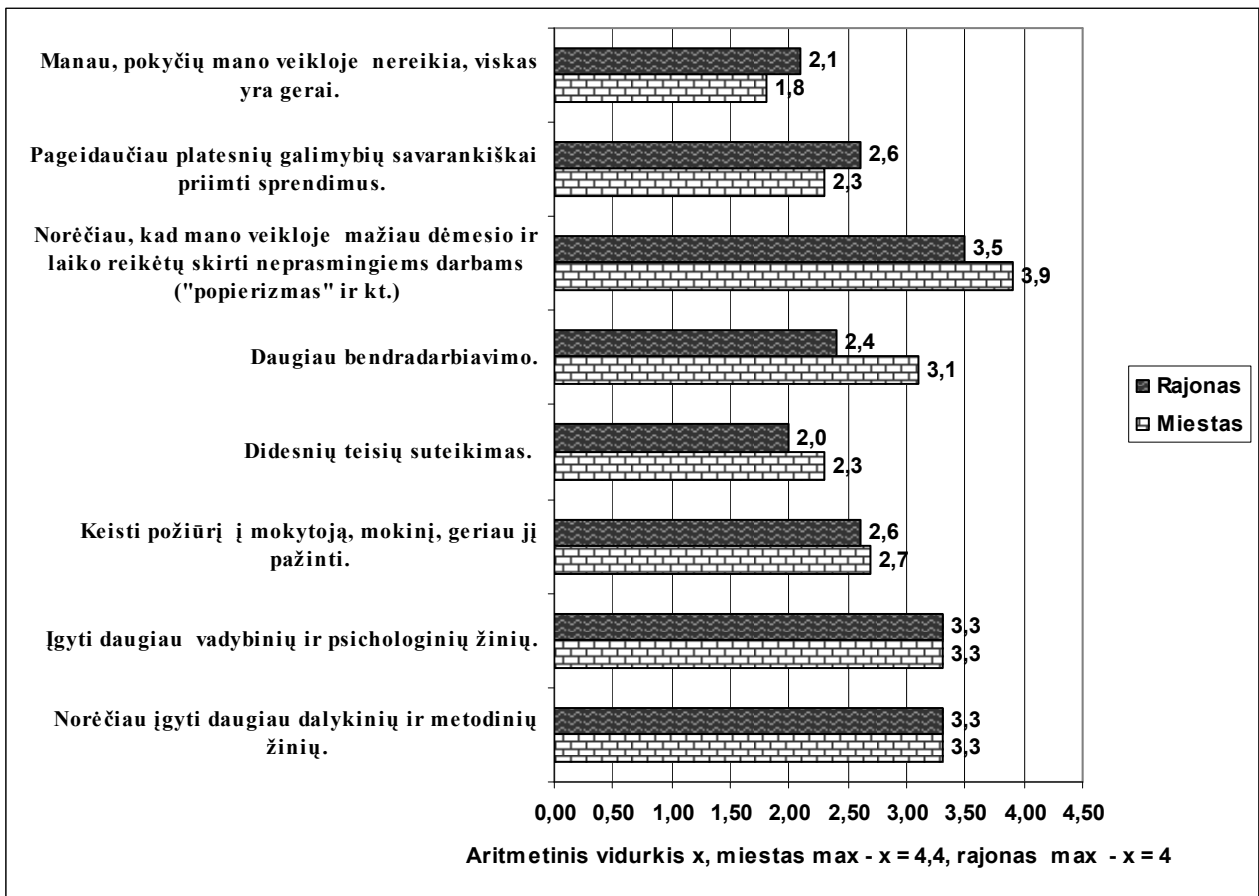
Nors pasiekimai formuojant ugdymo turinį per 20 nepriklausomybės metų gana ženklius, visgi vadovai akcentuoja, kad reikalinga *ugdymo turinio kaita* (miestas x = 3,5, rajonas x = 3), tai leistų mokykloms sudaryti (plėtoti) tinkamas prielaidas mokymo diferencijavimui ir individualizavimui. Kita kaitos sritis susijusi su pokyčiais tarpusavio santykiuose - *glaudesnis bendradarbiavimas tarp mokytojų –mokinių - tėvų* (miestas x = 3,3, rajonas x = 3,2), *geresni mokyklos bendruomenės narių santykiai* (miestas x = 3,3, rajonas x = 3,1).

Pažymėtas ir *mokytojų skatinimas mokytis ir tobulėti profesinėje srityje* (miestas x = 3,1, rajonas x = 3), *lankstesnės kvalifikacijos tobulinimo sistemos* poreikis (miestas x = 2,9, rajonas x = 2,9). Vadovų manymu *reikėtų ir vadovavimo mokyklai pokyčių* (miestas x = 2,8, rajonas x = 2,8). Tai ypač svarbios kaitos sritys, nes didėjant reikalavimams kartu auga ir mokytojų ir vadovų tobulinimosi poreikis, nes jiems reikia greitai reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių, patiems juos inicijuotų, būti aktyviems, „žengti koja kojon su pasauliu“.

Lyginant su pedagogų nuomonės pasiskirstymu (žr. 12 pav.), problemų išsidėstymas gana panašus kaip ir mokyklos vadovų. Pedagogai tik ryškiau (2 vieta) išskyrė mokyklos kompiuterizavimo problemas. Apibendrinant šio klausimo gautus rezultatus, galima teigti, jog visi tyrimo dalyvavę respondentai išvelgia tokias pat esmines problemas.

M. Fullan (1998), išskiria, kad asmeninė kaita yra svarbiausias šaltinis. Visi dalyvaujantys kaitos procese privalo būti atsakingais, iniciatyviais, ieškoti, kurti, įgyvendinti naujas patrauklias idėjas, pozityvų praktinį patyrimą, nuolatiniu ieškojimu ir gebėjimu savarankiškai dirbti, aktyviai dalyvauti kaitos procese ir imtis iniciatyvos bei atsakomybės. Todėl vadovų buvo klausama, kokių pokyčių jie norėtų savo veikloje (žr. 29 pav.) ir veiklos organizavimo formose (žr. 30 pav.).

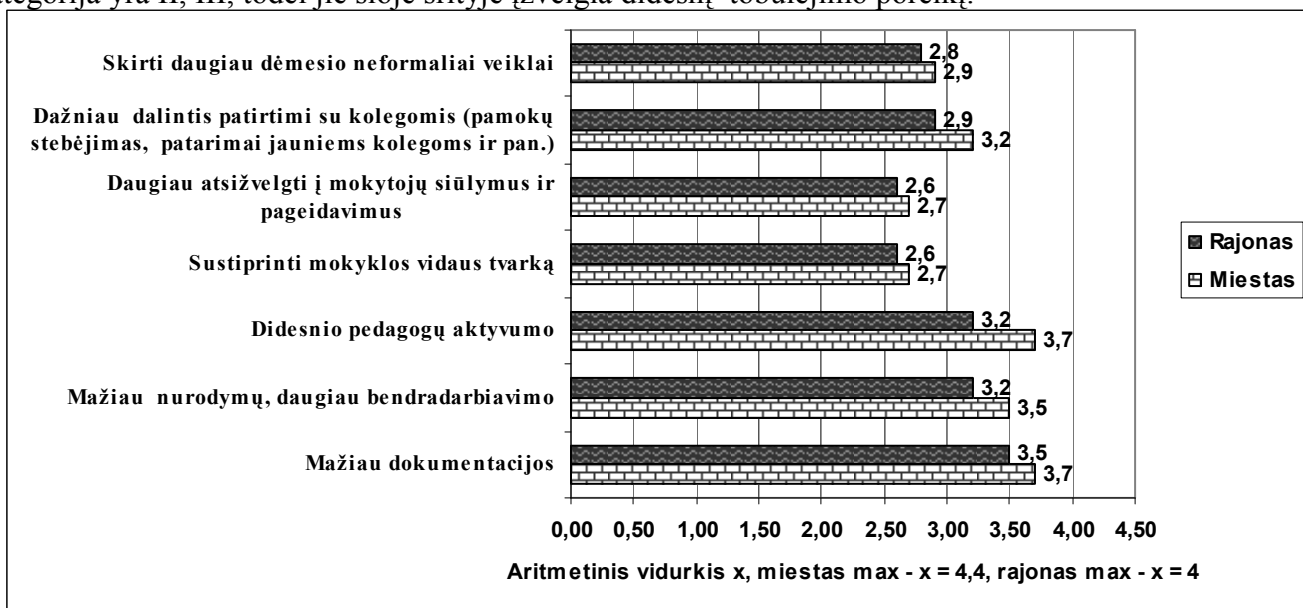




**29 pav. Vadovų poreikiai, diegiant edukacines novacijas  
(miestas N = 21, rajonas N = 20)**

Pagal ŠMM atliktų tyrimų duomenis, šiuo metu mokytojai ir mokyklų vadovai dokumentacijos rengimui sugaišta apie 40 proc. viso darbo laiko, todėl svarbiausias pokytis, kurio reikėtų vadovų nuomone, *skirti mažiau laiko ir dėmesio neprasmingiems darbams (tokiems kaip „popierizmas“)* (miestas  $x = 3,9$ , rajonas  $x = 3,5$ ). Kitas aspektas, į kurį vadovai atkreipia dėmesį yra į ugdymo procesą orientuotos veiklos kaita - norėjimas *įgyti daugiau dalykinių ir metodinių žinių* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3,3$ ), *įgyti daugiau vadybinių ir psichologinių žinių* (miestas  $x = 3,3$ , rajonas  $x = 3,3$ ), ypač tą pabrėžė rajono vadovai. Išskiriamas ir *noras daugiau bendradarbiauti* (miestas  $x = 3,1$ , rajonas  $x = 2,4$ ). Daugiau nei pusę apklaustųjų vadovų teigia norintys *keisti požiūrį į mokytoją, mokinį, geriau juos pažinti* (miestas  $x = 2,7$ , rajonas  $x = 2,6$ ), tai siejasi su jų išsakytu teiginiu, kad *norėtų įgyti daugiau psichologinių žinių*. Daugiau *pageidautų platesnių galimybių savarankiškai priimti sprendimus* (miestas  $x = 2,3$ , rajonas  $x = 2,6$ ), bei *norėtų didesnių teisių suteikimo* (miestas  $x = 2,3$ , rajonas  $x = 2,2$ ). Šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų rajono, trečdalis miesto vadovų teigė, kad *jų veikloje viskas gerai, todėl pokyčių nereikia* (miestas  $x = 1,8$ , rajonas  $x = 2,1$ ).

Lyginant miesto ir rajono vadovų nuomonę, reikia pabrėžti, kad rajono vadovai labiau akcentavo teiginius: „norėčiau daugiau dalykinių ir metodinių žinių“, „daugiau vadybinių ir psichologinių žinių“. Tokius rezultatus gali lemti tai, jog rajono vadovų dominuojanti vadybinė kategorija yra II, III, todėl jie šioje srityje išvelgia didesnę tobulėjimo poreikį.



**30 pav. Veiklos organizavimo pokyčiai mokykloje( vadovų nuomonės pasiskirstymas)**  
(miestas N = 21, rajonas N = 20)

Svarbiausius veiklos organizavimo pokyčius vadovai įvardija šiuos: *didesnis pedagogų aktyvumas* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,2$ ), *mažiau dokumentacijos* (miestas  $x = 3,7$ , rajonas  $x = 3,5$ ), *daugiau bendradarbiavimo* (miestas  $x = 3,5$ , rajonas  $x = 3,2$ ), įvardytas siekis *dažniau dalintis patirtimi su kolegomis* (miestas  $x = 3,2$ , rajonas  $x = 2,9$ ). Svarbu, kad būtų nuolat mokymosi savo darbo aplinkoje, bendradarbiaujama su kolegomis, mokiniais ir jų tėvais, šitaip nepertraukiamai dalyvautų profesinio tobulinimosi procese.

Įvardijamas ir *nepakankamas dėmesio skyrimas neformaliai veiklai* (miestas  $x = 2,9$ , rajonas  $x = 2,8$ ), *daugiau atsižvelgti į mokytojų siūlymus ir pageidavimus* (miestas  $x = 2,7$ , rajonas  $x = 2,6$ ), bei *sustiprinti mokyklos vidaus tvarką* (miestas  $x = 2,7$ , rajonas  $x = 2,6$ ).

Esminis skirtumas tarp pedagogų gautų duomenų (žr. 14 pav.) vadovų noras, kad į pokyčius mokyklos veikloje aktyviau ištrauktų patys pedagogai. Kitos problemos, susijusios su veiklos organizavimo pokyčiais iš esmės sutapo.

Tyrimo metu vadovų buvo prašoma pateikti savo modernios mokyklos viziją. Atsakymai, kaip ir paprašius nurodyti mokyklos modernizavimo tikslus, buvo negausūs. Savo modernios

mokyklos viziją turi tik keletas vadovų. Ją pateikė 4 miesto vadovai (36,36 proc.), rajono – 3 (30proc.) (žr. 19 lentelė).

**19 lentelė. Vadovų modernios mokyklos vizija (Miestas N = 4, rajonas N = 3)**

Miesto vadovai	Rajono vadovai
Tai saugi, šiuolaikinė, atvira kaitai bendrojo lavinimo mokykla. Teikianti kokybiško ugdymo paslaugas, orientuotas į šių dienų aktualijas ir poreikius.	Kompiuterizuoti visų mokomųjų dalykų kabinetai. Organizuojami nuo toliniai kursai gabiesiems. Mokinių saugumas ir pagalbos mokiniams užtikrinimas.
Nuolat besikeičianti. Ieškanti naujovių, tobulėjanti mokykla.	Renovuota, aprūpinta moderniomis mokymo priemonėmis, bendraujanti ir bendradarbiaujanti, tolerantiška kitiems ir kitokią nuomonę turintiems bendruomenės nariams.
Kurti mokyklą, kurioje gera mokytis, dirbti, bendrauti ir bendradarbiauti	Mokykla, kurioje įdomu mokytis mokiniui, gera dirbti mokytojui - sudarytos visos sąlygos.
Šiuolaikinė ir perspektyvi	

Modernios mokyklos vizija, apibendrinant atsakymus, tai saugi, atvira kaitai, besimokanti mokykla - bendruomenė, sugebanti įgalinti savo žmones ir mokyklą nuolat tobulėti ir priimti šiuolaikinio gyvenimo iššūkius kaip nuolatinę teigiamą kaitą, mokykla, kuri būtų renovuota, aprūpinta moderniomis priemonėmis, išplėtotas IKT. Taigi galima manyti, kad modernios mokyklos viziją sudaro aukščiau nagrinėtuose klausimuose apie mokyklos problemas ir veiklos tobulinimo sritis išryškėjusios problemos.

*Apibendrinant vadovų tyrimo rezultatus galima teigti, kad:*

- Nors vadovai ir pritaria, kad pedagogai suvokia novacijų diegimo naudą, jų įvedimas padeda mokytojams ir vadovams keisti mokyklos veiklą, tačiau jie pastebi, jog ne visi pedagogai yra linkę aktyviai dalyvauti mokyklos veiklos kaitos procesuose.

- Apibendrinant pedagogų ir vadovų nuomones apie edukacinių novacijų šaltinius, galima teigti, kad iš esmės jos sutampa. Pagal reikšmingumą išsiskyrė tik bendradarbiavimo reikšmės vertinimas, taip pat rajono vadovai labiau išryškino visuomenės masinių informacinių priemonių įtaką.

- Vadovai teigia, kad naujovės diegiamos naudojant integruotas novacijų įgyvendinimo strategijas, bet kaip ir pedagogų apklausos metu gauti duomenys byloja, kad iniciatyva yra perleidžiama vadovams. Ypač iniciatorių vaidmens imasi miesto mokyklų vadovai. Pedagogai ryškiau nei vadovai akcentavo aukštesnių švietimo institucijų reikalavimų įtaką novacijų iniciavimo procese.

- Vadovų dažniausiai minimi nepakankamai kokybiški ugdymo ir mokymosi veiklos srities pasiekimai, finansavimo trūkumas. Lyginant pedagogų ir vadovų nuomonių pasiskirstymą, ryškių skirtumų nepastebėta. Vadovai tik labiau akcentavo mokyklos veiklos planavimo, veiklos vertinimo sistemos sritis.

- Labiausiai dominuojančius motyvus mokyklų vadovai išskyrė: asmeninį poreikį tobulėti, galimybę išreikšti save, derinimąsi prie švietimo reikalavimų. Toks atsakymų pasiskirstymas sutampa ir su pedagogų požiūriu, svarbiausius mokyklos modernizavimo motyvus siejant su asmeniniu tobulėjimu, išaugusiais reikalavimais švietimo institucijoms, kurie reikalauja nuolatinės mokyklų veiklos kaitos.

- Vadovai, kaip ir pedagogai, svarbiausias novacijas išskyrė: naujus ugdymo metodus, patobulintas ugdymo programas. Išsiskyrė tai, kad vadovai labiau išryškino mokinių pasiekimų vertinimo sistemas. Rajono vadovai ir pedagogai akcentavo kompiuterinių technologijų svarbą.

- Analizuojant vadovų nuomonę išryškėjo, kad pedagogams mokinių poreikiai, pageidavimai nėra itin aktualus novacijų diegimo motyvas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokinys iki šiol nėra mokyklų veiklos kaitos dėmesio centre, užmirštami jo poreikiai, o kaitos procesai nėra pakankamai orientuojami į ugdytinių poreikių tenkinimo kokybės efektyvinimą. Orientacija į paslaugų vartotojo poreikius pagal tyrimo rezultatus mokytojų veiklos atnaujinimo procesuose nėra ryški.

- Vadovai novacinę veiklą ir jos plėtojimą vertina kaip sudėtingus vadybinius ir psichologinius procesus, reikalaujančius pagrįstai ir kompetentingai parengtų vadybinių priemonių, tai lemia ir novacijų prigijimo sėkmę.

- Dažniausiai iškylančias problemas vadovai skirstė į : 1)materialinių, finansinių išteklių trūkumą; 2) ugdymo proceso organizavimo kokybės gerinimą.

- Miesto ir rajono vadovų įvardinti mokyklos modernizavimo tikslai yra panašūs. Tačiau rajono mokyklų vadovai įvardijo daugiau tikslų.

- Išryškinant pokyčius savo veikloje, didesnę savo asmeninio ir profesinio tobulėjimo intensyvumą matė rajono vadovai. Visi respondentai kaip svarbiausią pokytį įvardijo dokumentacijos mažinimo poreikį. Vadovai akcentavo aktyvesnio pedagogų dalyvavimo svarbą novacijų diegimo procese..

- Vadovų modernios mokyklos vizija- tai saugi, atvira kaitai, besimokanti mokykla - bendruomenė, sugebanti įgalinti savo žmones ir mokyklą nuolat tobulėti ir priimti šiuolaikinio gyvenimo iššūkius kaip nuolatinę teigiamą kaitą, mokykla, kuri būtų renovuota, aprūpinta moderniomis priemonėmis, išplėtotas IKT.

## IŠVADOS

1. Apibendrinant novacijų diegimo aspektus, galima teigti, jog pedagogai ir vadovai novacijų diegimą priimama kaip vieną iš mokyklos kaitos galimybių ir priedaidų, kuris siejamas su veiksmingų pokyčių skatinimu efektyviam mokyklos tikslų įgyvendinimui. Tačiau mokyklų vadovai pastebi, kad ne visi pedagogai yra linkę aktyviai dalyvauti mokyklų veiklos modernizavime. Miesto mokyklose yra dažniau, intensyviau diegiamos naujovės, nei rajono mokyklose.

2. Pedagogai ir vadovai yra aktyvūs, domisi edukacinėmis novacijomis, naudojami įvairiais informacijos šaltiniais. Svarbiausias informacijos šaltinis yra bendradarbiavimas su kolegomis ir atskirų sričių specialistais. Išsiskyrė miesto ir rajono pedagogų nuomonės dėl informacijos stokos. Miesto pedagogai teigė, kad gauna jos mažiau.

3. Remiantis tyrimo dalyvavusių pedagogų ir vadovų požiūriu, novacijų diegimas turėtų būti bendras, vadovų ir darbuotojų kolegialių sprendimų rezultatas ir šio proceso sėkmė priklauso nuo visų interesantų pusių (vadovų ir pedagogų), tačiau novacijų iniciavimo procese didesnė atsakomybė yra deleguojama vadovui. Miesto vadovai įvardijo save kaip svarbiausią iniciatorių diegiant novacijas.

4. Vadovai, pedagogai kaip svarbiausias novacijas mokyklos modernizavimo procese išskyrė: naujus ugdymo metodus, patobulintas ugdymo programas. Vadovai labiau nei pedagogai išryškino naujas mokinių pasiekimų vertinimo sistemas. Rajono vadovai ir pedagogai akcentavo kompiuterinių technologijų diegimą ugdymo procese.

5. Mokyklos veiklos sritys, kurioms skiriamas didžiausias dėmesys, norint modernizuoti mokyklas veiktas, galima suskirstyti į dvi grupes. Pirmoji būtų orientuota į ugdymo proceso tobulinimą, antroji - į finansinių, materialinių išteklių plėtrą. Respondentai akcentuoja, kad reikėtų daugiau dėmesio skirti santykių su mokyklos bendruomene aktyvinimui. Mokyklos vadovai labiau akcentuoja mokyklos veiklos planavimo, veiklos vertinimo sistemos pokyčių svarbą mokyklos modernizavimui.

6. Novacinė veikla ir jos plėtojimas, abiejų respondentų grupių, vertinami kaip sudėtingi vadybiniai ir psichologiniai procesai, reikalaujantys pagrįstai ir kompetentingai parengtų vadybinių priemonių, lemiančių ir novacijų prigijimo sėkmę.

7. Tyrimo dalyvavę respondentai, nepriklausomai nuo mokyklos geografinės padėties, išvelgia tokius pat pokyčių poreikius. Pedagogų požiūris patvirtina, kad vykdant pokyčius, nepakanka ir nėra taip svarbu pakeisti oficialius mokyklos dokumentus. Pokyčio sėkmę daugiau lemia asmeniniai ir tarpgrupiniai santykiai.

8. Problemų įvardijimas atskleidė, kad problemos yra bendros tiek miesto, tiek rajono mokykloms, modernizuojant jų veiklą, diegiant edukacines novacijas. Dauguma jų yra susijusios su finansinės, materialinės bazės gerinimo būtinybe, pedagogų kompetencijų vystymo efektyvinimu, išryškinamas efektyvesnio bendravimo ir bendradarbiavimo poreikis tarp pačių mokytojų, tarp mokytojų ir vadovų, tarp mokytojų – tėvų – mokinių, taip pat aktualizuojamas novacijų sistemingo valdymo poreikis.

9. Modernios mokyklos viziją tiek miesto, tiek rajono pedagogai, siejo su geru mikroklimatu, stipria materialine baze, atvirumu kaitai, asmenybės ir profesiniu tobulėjimu.

10. Tyrimo duomenys patvirtina tyrimo hipotezę.

## REKOMENDACIJOS

Novacijų diegimas ir įgyvendinimas bendrojo lavinimo mokykloje, modernizuojant jos veiklą, turėtų būti siejamas su:

1. Nuolatiniu aplinkos stebėjimu ir vertinimu (monitoringu). Tai visų įvykių, kuriuos patiria mokykla tiek savo viduje, tiek santykyje su supančia aplinka stebėjimas, vertinimas. Objektyvus savo mokyklos padėties matymas, aiškių tikslų suformulavimas, apgalvota diegimo strategija, apibrėžtas veiklos planas, tinkamai suformuota darbo komanda - sėkmės kriterijai mokyklų veiklos modernizavimui, diegiant novacijas.

2. Nuolatiniu ir sistemingu mokyklų vadovų, pedagogų, mokinių, tėvų bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvinimu. Tarpusavio bendravimas, problemų, susijusių su naujovių atėjimu identifikavimas, jų bendras sprendimas padėtų išvengti, susidūrimo su problemomis, diegiant novacijas. Bendradarbiavimas - efektyvus veiksnys, diegiant ir valdant edukacines novacijas. Aktyvus visų įsitraukimas į veiklą, parama, pagalba, komunikacija, informacijos dalinimasis yra prielaida geresniems rezultatams pasiekti.

3. Praktinės ir teorinės veiklos dermė. Siekiant sumažinti ir susilpninti visu rūšių barjerus ir trukdžius (struktūros, procesų, pasenusių technologijų, tarpasmeninius ar profesinius) skleidžiant informaciją ar idėjas tarp visų mokyklos lygių (individu, grupių ir mokyklos), mokykla turėtų nuolat mokytis ir atsinaujinti, kad naujos žinios be trukdžių patektų į mokyklą ir sklandžiai judėtų joje ir stengtis, kad jos neliktų tik teoriniame lygmenyje, bet būtų įgyvendintos praktiškai.

4. Kadangi keičiasi mokytojo ir vadovo vaidmenys, todėl išryškėja naujų gebėjimų reikalingumas. Reikėtų ieškoti, kaip sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją (ypač rajonų mokyklose), motyvuoti mokytis visą gyvenimą naujomis formomis ir būdais (mokantis iš patirties, bendradarbiaujant, dirbant komandose, reflektuojant savo veiklą ir pan.). Vadovų vadybinių kompetencijų plėtojimas sietinas su edukacinių novacijų valdymo efektyvinimu.

5. Švietimo sistema nepakankamai finansuojama, todėl mokykloms vienas iš aktualiausių klausimų - ieškoti papildomų rėmėjų lėšų. Siekiant spręsti materialines, finansines problemas, mokykloms rekomenduojama daugiau ieškoti informacijos apie Europos struktūrinių fondų lėšas, privačius kapitalus, aktyviau dalyvauti projektinėje veikloje.

6. Viena iš svarbiausių novacinės veiklos sėkmės prielaidų - joje dalyvaujantis personalas, nuo kurio labai priklauso, ar veiklos rezultatas atitiks numatytus tikslus. Todėl reikia skatinti aktyvesnį pedagogų dalyvavimą diegiant naujoves.

## LITERATŪRA

1. Adaškevičienė V. (2004). Europinio identiteto kaip švietimo dimensijos raiška Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo turinyje. Disertacija. Kaunas: Technologija.
2. Ališauskas R. (1999). Mokyklos tobulinimas informacijos amžiuje. *Mokyklos tobulinimas informacijos amžiuje* (1), p. 11-15.
3. Ališauskas R. (1997). Technologijos ir švietimo kaita. *Mokykla Nr. 4*. Vilnius: Žara. p. 6-13.
4. Ališauskas R., Karpavičius H., Šeputienė J. (2005). *Inovacijos ir projektai: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
5. Andriekienė, R.M., Targamadzė, V. (2002). Švietimo organizacija: strategijos ir organizacijos elgsenos dermės aspektas. *Pedagogika*, 57, p. 5-9.
6. Bagdonas A., Targamadzė (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo tyrimo kriterijų problema. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(23), p. 56-63.
7. Barkauskaitė M. (1997). Lietuvos švietimo reformos eigos tyrimai. Pedagogai ir mokiniai: požiūris į švietimo reformą. *Švietimo studijų sąsiuvinis*. Vilnius: Solertija.
8. Barkauskaitė M. (1997). Lietuvos švietimo sistemos kaitos vertinimai (direktorių, mokytojų, pirmo kurso studentų požiūriu). *Pedagogika*, 34, p. 19-29.
9. Bruzgelevičienė R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita: švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje: tendencijos, lūkesčiai*. Vilnius: Garnelis.
10. Budreckienė V., Janiūnaitė B. (2010). Mokyklos vadovo novacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (68), p. 26-36. [žiūrėta 2010-11-15]. Prieiga per internetą: <[info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/.../3%20Budreckiene\\_Janiunaite.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/.../3%20Budreckiene_Janiunaite.pdf)>.
11. Bulajeva T., Duoblienė L. (2009). *Lietuvos švietimo politikos transformacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Carnoy M., Rhoten D. (2002). *What Does globalization Mean for Educational Change?* [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/pss/10.1086/324053>>.
13. Cibulskas G., Janiūnaitė B. (2001). Individualus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (27), p. 59-70.
14. Cibulskas G., Janiūnaitė B., Bagdonas A. (2002). Vertingų edukacinių pokyčių kriterijai. *Socialiniai mokslai* Nr. 5 (37), p. 68-77.



15. Dalin P., Rolf H. – G. Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto alba.
16. Dobranskienė, R. (1997). Vadovavimas mokyklai: mokyklos gyvenimas ir jo organizavimas. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 4, (p. 91-99). [žiūrėta 2010-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/uzsienio.htm>>.
17. Fidler B. (2007). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
18. Fullan M. (2004). *Mokomės vadovauti pokyčiams kurdami sisteminius gebėjimus*. [žiūrėta 2010-11-15] Prieiga per internetą: <[www.mtp.smm.lt/.../Fullan%20\\_Leading\\_%20Change\\_vertimas.doc](http://www.mtp.smm.lt/.../Fullan%20_Leading_%20Change_vertimas.doc)>.
19. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto alba.
20. Garalis, A. (1999). Naujas vadovo mąstymas: kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje. *Pedagogika*, 38, p. 78-87. [žiūrėta 2010-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/pedagogika/199938.htm>>.
21. Gečienė E. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška*. Vilnius.
22. Gedminienė A., Lukoševičius L. (2000). *Inovacijų diegimas keičiant ugdymo turinį*. Socialinių- humanitarinių mokslų vaidmuo universitetinio ugdymo sistemoje. Mokslinių straipsnių rinkinys. Kaunas: Akademija.
23. Gibbons M. (2001). *Innovation and the Developing System of Knowledge Production*. [žiūrėta 2010-12-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.cesar.org.br/~srlm/i3/Gibbons.Michael.Innovation%20and%20the%20Developing%20System%20of%20Knowledge%20Production.PDF>>.
24. Gudaitytė D, Jucevičienė P. (2000). Elitinio aukštojo mokslo tapimo masiniu proceso esmė: paradigma ir charakteristikos. [žiūrėta 2010-12-17]. Prieiga per internetą: <[info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/.../11%20Gudaityte,Juceviciene.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/.../11%20Gudaityte,Juceviciene.pdf)>.
25. Gumuliauskienė A. (2002). Moksleivių požiūris į mokyklos veiklos modernizavimą ir savo vaidmenį joje. *Acta Pedagogica Vilnensia*, Nr. 9 (21), p. 217 – 227.
26. Gumuliauskienė A. (2001). Pedagogų požiūris į mokyklos veiklos modernizavimą ir savo vaidmenį joje. *Acta Pedagogica Vilnensia*, Nr. 8 (21), p. 75-82.
27. Gumuliauskienė A. Pocevičienė R. (2007). Novacijų valdymo procesas švietimo organizacijoje globalizacijos sąlygomis: požiūriai ir interpretacijos. *Mokytojų ugdymas*, Nr.8. p.77-90.
28. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.

29. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto alba.
30. Jackūnas Ž. (1997). *Pedagogai ir mokiniai. Požiūris į švietimo reformą*. Vilnius: Solertija.
31. Janiūnaitė B. (2008) Edukacinių dimensijų charakteristikos atvirųjų inovacijų paradigmos kontekste. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(59), p. 42-49.
32. Janiūnaitė B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos ir modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (24). p. 96-110.
33. Janiūnaitė B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas.
34. Janiūnaitė B. (2002). *Methodology of Evaluating Educational Innovation during the Process of Implementation*. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4. (36), p. 70-80. [žiūrėta 2010-11-15]. Prieiga per internetą:  
<<http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/en/2002%20%204%20%2836%29%20Eng/2002%20-%204%20%2836%29%20eng.html>>.
35. Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. (2002). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
36. Janiūnaitė B., Rupainienė V. (2003). Edukacinių novacijų įvairiapusiškumas europiniuose mokyklų projektuose. *Socialiniai mokslai*, 4 (36). p. 7-17.
37. Jotautienė M., (2003). *Edukacinė novacija, pokyčiai edukacinių novacijų diegimo strategijos, valdymas, novacijų diegimo rizika*. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas.
38. Jucevičius G. (2007). Innovation Culture: The Contestable Universality of the Concept. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4(58), p. 7-19. [žiūrėta 2010-10-11]. Prieiga per internetą:  
<[info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/.../4%20Jucevicius%20G.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/.../4%20Jucevicius%20G.pdf)>.
39. Jucevičienė P. (1998). *Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo modernizavimui*. Monografija. Kaunas: Technologija.
40. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
41. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
42. Kjaergaardo E., Martinienė R. (1999). *Neprarastas pavasaris*. Vilnius: Danielius.
43. Kontautienė R. (2004). Edukacinių novacijų diegimas šiandieninėje bendrojo lavinimo mokykloje: vadybinis aspektas. *Mokytojų ugdymas*, Nr. 3. p. 29 – 35.
44. Lamanauskas V. (1997). Mokykla ir jos problemos mokinių akimis. *Acta pedagogica Vilnensia*, 4. Vilnius, p. 118-123.

45. Leonavičius J.(1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.
46. Lietuvos socialinių pedagogų asociacija (2010). *Vadovavimas švietimo organizacijai*. Metodinė medžiaga. [žiūrėta 2010-12-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lspa.lt/uploads/files/84990a44aa.pdf>>.
47. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. *Švietimo gairės* (2002). [žiūrėta 2010-10-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf>>.
48. *Lietuvos švietimo koncepcija* (1992). [žiūrėta 2010-10-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija2.htm>>.
49. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2003). 5 straipsnis. *Švietimo sistemos principai*. [žiūrėta 2010-10-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lietuvos-respublikos-svietimo-istatymas-nauja-redakcija-nuo-2003-06-28.pdf>>.
50. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Švietimo ir mokyimo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų*. [žiūrėta 2011-01-03]. Prieiga per internetą:< [www.smm.lt/svietimo.../EC\\_LLL\\_report\\_final\\_lietkalba\\_red.pdf](http://www.smm.lt/svietimo.../EC_LLL_report_final_lietkalba_red.pdf)>
51. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija (2007). *Įsakymas dėl mokyklų tobulinimo programos plius patvirtinimo*. [žiūrėta 2011-01-03]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/es\\_parama/docs/pasirengimas/MTP\\_plius.pdf](http://www.smm.lt/es_parama/docs/pasirengimas/MTP_plius.pdf)>.
52. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Švietimo plėtotės centras* (2008). Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metams ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos rekomendacijų Lietuvai aspektu. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
53. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Mokyklų tobulinimo programa 2002-2007m.* [žiūrėta 2011-02 - 05]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtp.smm.lt/bi.htm>>.
54. Lietuvos respublikos vyriausybė. *Nutarimas dėl švietimo įstaigų modernizavimo programos patvirtinimo*. [žiūrėta 2011 – 01 - 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=120084>>.
55. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R.(2000). *Inovacijų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
56. Mečkauskienė R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. *Pedagogika* (100). [žiūrėta 2011-02-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/99/mec23-30.pdf>>.

57. Mečkauskienė R. (2009). Mokyklos vadovų vaidmenų transformacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(22). [žiūrėta 2011-02 - 05]. Prieiga per internetą: <[http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/jmd/09\\_01\\_22/meckauskiene\\_22.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/09_01_22/meckauskiene_22.pdf)>.
58. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.
59. Mikoliūnienė V. (2002). *Vadybos abėcėlė praktinėje pedagogo veikloje : grupių (klasių, metodinių susivienijimų, formalių ir neformalių) vadovų saviugdai. Pedagogams ir pradedantiems ugdymo institucijų vadovams, siekiantiems aukštesnių kategorijų*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.
60. Monkevičius A. (2001). Lietuvos mokykla XXI amžiuje. *Pedagogika*, 52, p. 18-26.
61. Mokytojų kompetencijos centras. prieiga per internetą: *Patarimai rengiantiems kvalifikacijos tobulinimo sistemas*. [žiūrėta 2011-02 - 05]. <[www.upc.smm.lt/suzinokime/.../Patarimai\\_rengiantiems\\_programas.doc](http://www.upc.smm.lt/suzinokime/.../Patarimai_rengiantiems_programas.doc)>.
62. Motiejūnienė E., Pranskuvienė E., Vildžiuvienė M. (2005). *Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas Lietuvos pagrindinėse mokyklose. Sėkmingo mokymosi link: mokyklų tobulinimo patirtis. I etapo patirtis (2004-2005)*. Vilnius.
63. Nacionalinis švietimo forumas. *Lietuvos nacionalinio veiksmų plano gairės* [žiūrėta 2011-02 - 05]. Prieiga per internetą: <[www.forumas.smm.lt/dok-nac\\_gaires.html](http://www.forumas.smm.lt/dok-nac_gaires.html)>.
64. Simonaitienė B. (2007). *Mokyklos - besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
65. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi Raštai.
66. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
67. Šiaučiuilienė L., Dabrišienė V. (2000). Švietimo kaitos tendencijų įtaka pedagogo veiklai individualizuojant mokymo programas. *Socialiniai mokslai*, Nr.4 (25), p.117-125.
68. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijos elgsena*. Kaunas.
69. Targamadžė V. (1996). Mokinio ir mokytojo vaidmenų suvokimas – organizacijos vystymosi efektyvinimo galimybė. *Socialiniai mokslai. Edukologija* 1(5), p. 78-81.
70. Tumėnienė V. (2002). *Pedagogo novacinės veiklos ypatumai Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose*.
71. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2002). Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (23). [žiūrėta 2010-10-11]. Prieiga per internetą: <[info.smf.ktu.lt/.../3%20Vitalija%20Tumėnienė,%20Brigita%20Janiūnaitė.pdf](http://info.smf.ktu.lt/.../3%20Vitalija%20Tumėnienė,%20Brigita%20Janiūnaitė.pdf)>.

72. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2002). Pedagogų novacinės sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1.(33). [žiūrėta 2010-09-29]. Prieiga per internetą: <info.smf.ktu.lt/.../2002%20-%201%20(33).html>.
73. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2001). Pedagogų novacinė veikla: nuostatų, diegimo lygių ir interesų aspektai. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4 (30). [žiūrėta 2010-10-11]. Prieiga per internetą: <info.smf.ktu.lt/.../2001%204%20(30)/2%20Vitalija%20Tumėnienė,%20Brigita%20Janiūnaitė.pdf>.
74. *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos*. [žiūrėta 2008-03-15]. Prieiga per internetą: <www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc>.
75. *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2007*. Vilnius, 2007, p. 7–10
76. Van de Ven(1989). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5). p.590-607.
77. Zakarevičius P. (2005). *Vadybos arimuose:mokslų darbų rinkinys*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
78. Želvys, R.(2002). Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 9 p. 303-309.
79. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius.
80. Želvys R. (1998). Švietimo kaitos Lietuvoje bruožai. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, 2(15),p. 62-68.
81. Želvys R. (1997). *Švietimo vadyba*. Švietimo studijų sąsiuvinis. Vilnius.
82. Želvys R. (2006) Švietimo vadyba naujojo tūkstantmečio pradžioje: kylančių iššūkių sprendimo kelių beiėskant. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (52) p. 79-91.

# **PRIEDAI**



















