

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Rasa BALTUTIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIS VALDYMAS
LIETUVOJE: IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ
ĮSITRAUKIMO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Rasa BALTUTIENĖ

INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIS VALDYMAS
LIETUVOJE : IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ
ĮSITRAUKIMO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:
lekt. dr. Vita Juknevičienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Rasa Baltutienė. (2017). *Inovacijų kultūros strateginis valdymas Lietuvoje: Ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo atvejis*. Magistro darbas. Mokslinė vadovė – lekt. dr. Vita Juknevičienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai. 104 p. (119 p.).

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama inovacijų kultūros strateginis valdymas akcentuojant švietimo sistemos (ikimokyklinio ugdymo įstaigų) kontekstą. Tyrimą sudaro trys dalys.

Pirmoje dalyje pateikta teorinė analizė leido konceptualizuoti inovacijų kultūros valdymo strategijos sampratą, pateikti jai būdingus bruožus ir identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmę šiame procese. Pristatoma strateginio valdymo apibrėžtis, inovacijų kultūros koncepcija ir pagrindžiama jų sąsaja. Taip pat pristatoma ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos specifika, identifikuojant jos veiklos būdus, galimus įgalinti inovacijų kultūros puoselėjimui.

Antroje dalyje atskleista tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas, pasirinkti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai, kurie leido aktualizuoti mažai tirtą ir analizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų įsitraukimo galimybių inovacijų politikos kontekste sritį.

Trečioje dalyje išnagrinėta įvairūs Lietuvos Respublikos teisės aktai, strateginiai dokumentai, Europos Sąjungos direktyvos, analizuotos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių savo interneto svetaines, ikimokyklinio ugdymo įstaigų programos, strateginiai, veiklos planai ir kiti dokumentai turintys užuominų apie inovacijas. Siekiant nustatyti Lietuvos inovacijų kultūros strateginio valdymo situaciją, pirmiausiai buvo siekiama atskleisti, kokia yra išorinė ir vidinė aplinka, formuojanti prielaidas ir sąlygas inovacijų kultūros procesų vystymuisi, atlikta SSGG analizė. Atliktas empirinis tyrimas, kuriame išanalizuota Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, patirtys įgyvendinant strateginius įstaigos planus, vykdomas programas, veiklos planus ir kitus dokumentus, atskleista ekspertų nuomonė apie šią problematiką. Be to, pateikiamos inovacijų kultūros strateginio valdymo tobulinimo kryptys.

Literatūros analizė ir tyrimo rezultatai patvirtina, kad inovacijų kultūros strateginis valdymas pasižymi bendra vienijančia veikla, turint aiškius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti, tarpsektoriniu įsitraukimu, kur švietimas (visais lygmenimis) yra esminis pagrindas visos sistemos rezultatų pasiekimui. Tyrimo metu nustatyta, kad inovacijų kultūra nėra konstruktyviai ir pagrįstai atsispindėta ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose bei ugdymo programose, o ikimokyklinio ugdymo lygmuo neįtraukiamas į realų inovacijų kultūros strategijos įgyvendinimą. Darbo pabaigoje identifikuojamos inovacijų kultūros strateginio valdymo tobulinimo kryptys, kuriose identifikuojamas galimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo.

Reikšminiai žodžiai: inovacijų kultūra, inovacijos, strateginis valdymas, inovacijų kultūros strateginis valdymas.

Rasa Baltutienė. (2017). *Strategic management of innovation culture in Lithuania. : the case of preschool institutions* Master Thesis. Scientific supervisor lect. dr. Vita Juknevičienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai. 104 p. (119 p.).

SUMMARY

It is Master Thesis analyzed strategic management of innovation culture by emphasizing context of educational system (pre-school educational institutions) in the Master Thesis. The research is based in three parts.

By using theoretical analysis, there is pointed out the conception of strategic management of innovation culture and it let to present its' specific features and to identify importance of the pre-school educational institutions in this process, in the first part of the thesis. There is presented definition of strategic management, conception of innovation culture what is based on their coherence. There is pointed out the particularity of the pre-school institutions by identifying its' activities to entertain innovation culture.

There is developed the importance of the research methodology, chosen quantitative and qualitative research methods and it let to actualize narrow studied branch of pre-school educational institutions in innovation context in the second part of the thesis.

There are inspected various Lithuanian legislations, strategic documents, directives of European Union, analyzed Lithuanian pre-school institutions having their websites, programs, strategic, practice plans and other documents in the third part of the thesis. By seeking determine the strategic management situation of the Lithuanian innovation culture, there was studied inner and outer environment to form presumptions and conditions for the development of the innovation culture processes. There is fulfilled SSGG analysis, too. There is done empirical research, which analyses experiences by realizing strategic plans, keeping programs and other documents in Lithuanian pre-school educational institutions, which have websites. There is revealed the opinion of the experts to this problematic. There are pointed out directions to improve strategic management of innovation culture.

Non-fiction analysis and research results validate that strategic management of innovation culture is strong in unification with evident aims and means, where education is the basement to system's achievements. There is stated in the research

The research stated that the innovation culture is not constructive and reasonably reflected to the pre-school educational strategic plans and educational programs, and pre-school education level is not included in the realistic strategy of innovation culture. At the end of this thesis are identified development directions of strategic management of innovation culture, which pointed out the potential role of pre-school educational institutions.

Keywords: innovation management, innovation, strategic management, strategic management of innovation culture.

TURINYS

IVADAS	12
I. INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIO VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS ...	18
1 .1. Strateginio valdymo teorinė apibrėžtis ir bruožai	18
1 .2. Inovacijų kultūros samprata ir reikšmė	23
1.2.1. <i>Inovacijų samprata</i>	23
1.2.2. <i>Inovacijų politika ir jos reikšmė</i>	25
1.2.3. <i>Inovacijų kultūros apibrėžtis</i>	27
1.3. Inovacijų kultūros strateginis valdymas kaip prielaida inovatyvumui skatinti	38
1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo inovacijų kultūros strateginiame valdyme	44
II. INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIO VALDYMO ĮSITRAUKIANT IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOMS TYRIMO METODOLOGIJA	49
2.1. Tyrimo pagrindimas	49
2.2. Tyrimo metodai	51
2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų internetinių puslapių tyrimo detalizavimas	53
2.4. Pusiau struktūruoto interviu su ekspertais detalizavimas	55
III. INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIO VALDYMO ĮSITRAUKIANT IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOMS TYRIMO REZULTATAI	58
3.1. Inovacijų kultūros Lietuvoje strateginio valdymo PEST analizė	58
3.2. Inovatyvumo situacijos Lietuvoje apžvalga (SSGG)	68
3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmė inovacijų kultūros strateginiam valdymui	69
3.4. Ekspertų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese	74
3.5. Inovacijų kultūros strateginio valdymo, įsitraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, tobulinimo kryptys.....	81
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI	83
REKOMENDACIJOS	87
LITERATŪRA	89
PRIEDAI	105
1 priedas. <i>Strategijos apibrėžimai</i>	106
2 priedas. <i>Strateginio valdymo apibrėžimai</i>	107
3 priedas. <i>Pusiau struktūruotas interviu su inovacijų ekspertu klausimyno gairės</i>	109
4 priedas. <i>Pusiau struktūruotas interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ekspertu klausimyno gairės</i>	112
5 priedas. <i>Inovacijos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose</i>	114
6 priedas. <i>Lietuvos inovacijų kultūros situacijos vertinimas, ekspertų požiūris</i>	115
7 priedas. <i>Magistro darbo tyrimo dizaino schema</i>	117
8 priedas. <i>Inovacijų kultūros strateginio valdymo įtraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas (IUI) tobulinimo kryptys</i>	118

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.2.1. lentelė. Inovacijos sampratos apibrėžimai.....	24
1.2.3 lentelė. Inovacijų kultūros sampratos apibrėžimai	28
1.4.1 lentelė. Inovacijas ikimokylinėse įstaigose skatinantys ir stabdantys veiksniai	46
2.4 lentelė. Tyrimo klausimyno konstravimas.....	57
3.1.1 lentelė. Pagrindinių ekonominių rodiklių dinamika 2010 - 2015 m.....	62
3.1.2 lentelė. Išlaidų MTEP dinamika 2010 - 2015 m.	65
3.1.3 lentelė. Globalaus inovacijų indekso, subindeksų ir inovacijų efektyvumo rodiklio dinamika Lietuvoje 2010 - 2015 m.	67
3.2.1 lentelė. Inovatyvumo situacijos Lietuvoje SSGG	68
3.3.1 lentelė. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų (darželių), turinčių interneto svetaines pasiskirstymas pagal vietas	70
3.3.2 lentelė. Strateginio plano, ugdymo programos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos vietos, tipo Chi kvadrato testai	71
3.3.3 lentelė. Inovacijos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdymo programose.....	73
3.4.1 lentelė. Ekspertų požiūris į Švietimo sistemos vaidmenį inovacijų kultūros strateginiame valdyme.....	76
3.4.2 lentelė. Ekspertų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmenį prisidedant prie inovacijų kultūros diegimo ir puoselėjimo.....	77
3.4.3 lentelė. Ekspertų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybes ateityje prisidėti prie inovacijų kultūros.....	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Strateginio valdymo schema.....	21
1.1.2 pav. Strateginio valdymo procesas	22
1.3.1 pav. Inovacijų kultūros strateginio valdymo procesas	39
1.3.2 pav. Organizacijos inovacijų kultūros strateginio plano rengimo procesas	40
1.3.3 pav. Komunikacijos svarba strateginio valdymo procese	42
2.1.1 pav. Tyrimo eigos schema.....	50
3.1.1 pav. Lietuvos inovacijų ekosistemos institucijos	59
3.1.2 pav. Galiojančių ir išduotų patentų skaičiaus dinamika Lietuvoje 2010–2015 m.....	64
3.1.3 pav. Globalaus inovacijų indekso dinamika Lietuvoje, Europoje ir Pasaulyje 2010–2015 m. .	66
3.1.4 pav. Inovacijų sąjungos švieslentės indekso dinamika Lietuvoje, ES 2010 – 2015 m.	67
3.3.1 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasiskirstymas pagal viešą strateginio plano bei ugdymo programos prieinamumą interneto svetainėje.....	70
3.3.4 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kurių strateginiuose planuose bei ugdymo programose minimos inovacijos.....	72
3.5.1 pav. Inovacijų kultūros stiprinimo kryptys, įgalinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas.....	82

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Aplinkos analizė (PEST analizė) – valdymo srities arba institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) aplinkos veiksnių įvertinimas. (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Institucija – bet kuri viešojo administravimo įstaiga ar kita biudžetinė įstaiga (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Inovacija – tai naujų žinių ir idėjų kūrimas, bei esminė prielaida pelningam ir darniam vystymuisi. Horibe (2016).

Inovacijų kultūra – bendrų vertybių pagrindu vykstantis santykinai stabilus refleksijos, elgsenos ir socialinės organizacijos būdas, orientuotas į modernizaciją ir vystymąsi (Jucevičius, 2007).

Inovacijų kultūros strateginis valdymas – tai valstybės ir jos subjektų (organizacijų, kitų struktūrų) tikslinga veikla (visuomenės švietimo, informacijos sklaidos, paramos inovacinei veiklai, viešinimui ir bendradarbiavimui, ir pan.) kryptingai darant poveikį visuomenei ir į inovacijų procesus įtrauktiems subjektams, kai siekiama per švietimą ir organizacines veiklas diegti ir puoselėti inovacijų vertybes ir normas, sustiprinti visuomenės teigiamą požiūrį į naujoves, paskatinti veikiamų objektų pokyčius kūrybingumo ir inovacijų link, kryptingai teigiamai paveikti valdymo (įvairiais lygiais – nacionaliniu, vietos ir organizaciniu) sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus, taip sustiprinant visuomenės ir subjektų pasirengimą priimti ekonominius ir technologinius iššūkius.

Inovacijų paramos paslaugos – tai specializuotos paslaugos, padedančios komercinti naujas technologijas, idėjas ir metodus, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus (prekes ar paslaugas), įdiegiant naujus (patobulintus) gamybos (paslaugų teikimo) technologinius procesus (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Inovacijų politika – tai numatoma įvairialypė parama tyrimų ir technologijų plėtrai, kuri bus rezultatyvi inovacijų, pramonės atsinaujinimo bei augimo aspektais, taip suteikdama ekonominę ir socialinę naudą (Gadde, Lind, 2016)

Kontekstas (lot. *contextus* – surištas) – prasmės atžvilgiu išbaigta teksto ištrauka, leidžianti tiksliai suprasti į ją įeinančio žodžio, posakio ar sakinio reikšmę; kokio nors fakto, įvykio, reiškinių aplinkybės, sąlygos (Tidikis, 2003).

Kūrybiškumas – asmenybės savybių, leidžiančių produktyviu darbu pasiekti originalių, visuomeniškai reikšmingų, kokybiškai naujų veiklos rezultatų kompleksas; tai proto (mentalinis) ir socialinis procesas, apimantis naujų idėjų ir koncepcijų arba naujų ryšių ir sąveikų tarp žinomų idėjų ir koncepcijų atradimą (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

LIC – Lietuvos inovacijų centras (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

Metodas – būdas, leidžiantis nagrinėti tiriamo socialinio reiškinio (fenomeno) aspektą (Prakapas, Butvilas, 2011).

Metodo validumas – tai jo tinkamumas arba, kitaip tariant, jis užtikrina, jog matuojama būtent tai, ką norima matuoti (Kardelis, 2002).

Metodologija – tam tikro socialinio reiškinio nagrinėjimas pasirinktos mokslinės teorijos plotmėje (kuri savo ruožtu turi savo principus, metodus bei filosofinę reiškinį traktuotę) (Prakapas, Butvilas, 2011).

Mokslo ir technologijų parkas (MTP) – juridinis asmuo, kurio pagrindinė funkcija yra stimuliuoti mokslo žinių ir technologijų sklaidos procesus, sudaryti sąlygas mokslinių tyrimų rezultatus panaudoti kurti pelnui, skatinti mokslo ir verslo ryšius, propaguoti inovacijų kultūrą. Mokslo ir technologijų parkai sudaro palankias sąlygas steigtis įmonėms, vykdančioms taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbus ir diegiančioms inovacijas (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra; sistemingai atliekamas kūrybinis darbas, kuriuo siekiama pagilinti žinias, įskaitant žmogaus, kultūros ir visuomenės pažinimo, ir naudoti šias žinias kuriant naujus jų pritaikymo būdus. MTEP apima tris veiklos sritis: fundamentinius mokslinius tyrimus, taikomuosius mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

MTEPI – mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų strateginė taryba (toliau – MTEPI Taryba), vadovaujama Ministro Pirmininko, LMT, ŠMM ir ŪM. Sektorinės ministerijos ir kitos valstybės institucijos dalyvauja formuojant MTEPI politiką.

NIS – Nacionalinė inovacijų sistema – tai yra tarpusavyje susijusių institucijų sistema, siekianti kurti, saugoti ir perduoti žinias, įgūdžius ir sukurtas vertybes, kurios ir lemia naujų technologijų plėtrą (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

Nacionalinis konkurencingumas – valstybių gebėjimas konkuruoti tarptautiniu mastu ir ilgu laikotarpiu užtikrinti dideles gyventojų pajamas ir mažą nedarbo lygį. Šalies pramonės įmonių konkurencingumas – nacionalinio konkurencingumo varomoji jėga, skatinanti visos šalies konkurencingumo didėjimą (Valstybinio audito ataskaita, 2008).

NVO – nevyriausybinė organizacija. Pelno ir tiesioginio dalyvavimo valstybės valdyme nesiekianti organizacija (įstaiga), kurios misija – tarnauti visuomenės labui. Ji organizuojama privačios nuosavybės pagrindu. Nevyriausybines organizacijas gali būti steigiamos viešosios įstaigos, visuomeninės organizacijos ar asociacijos juridinės formos. Kitaip dar vadinama trečiuoju sektoriumi (Vainienė, 2008).

Organizacinė inovacija – naujos ar iš esmės patobulintos organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti žinių panaudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Plėtra – kiekybinis plėtojimas, plėtimasis (Juknevičienė, 2015).

Regionas – Lietuvos apskritys prilyginamos regionams (Daugirdas V., Mačiulytė J., 2006, p. 99; Bruneckienė J., Krušinskas R., 2011, p. 127; Bruneckienė J., Kilijonienė A., 2011, p. 61).

Regioninė inovacijų sistema – bendradarbiavimo tarp skirtingų institucijų tinklas, pagrįstas organizaciniais ir instituciniais ryšiais ir santykiais, prisidedantis prie žinių generavimo, naudojimo ir sklaidos (Juknevičienė, 2015).

Proceso inovacija – naujų ar iš esmės patobulintų gamybos metodų, įskaitant produktų pristatymo metodus, taikymas. Šie metodai gali apimti įrangos (taip pat ir programinės) ir (ar) gamybos organizavimo pakeitimus ar šių pakeitimų derinius, naudojant naujas žinias (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

STE(A)M – kompleksinis gamtos mokslų, technologijų, inžinerijos, matematikos ir kūrybiškumo ugdymas (Balevičienė, Paurienė, 2015).

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2005).

Sistema – yra dviejų ar daugiau *tarpusavyje susijusių elementų grupė*, tarpusavyje sąveikaujanti dėl *bendro tikslo* bei pasižyminti tuo, kad kiekvienas jos elementas veikia visumos funkcionavimą, o tuo pačiu pats yra veikiamas bent vieno sistemos elemento (visi galimi elementų pogrupiai pasižymi šiomis savybėmis) (Hjørland B., Nicolaisen J., 2005; Ackoff R. L., 1981, p. 15 - 16).

Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (toliau – **SSGG analizė**) – analizė, kuria apibendrinami ir sujungiami aplinkos ir išteklių analizės rezultatai, suklasifikuojami strategiją lemiantys veiksniai į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (SSGG) (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Socialinė inovacija – naujų idėjų (prekių, paslaugų, metodų) pritaikymas socialiniams poreikiams efektyviau tenkinti ir (ar) naujiems socialiniams ryšiams, partnerystėms ar tinklams kurti (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Sumanus valdymas – atviras ir skatinantis dalyvauti [**atvirumas**], rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [**atsakomybė**], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [**kūrybingumas**] (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“).

SVV – smulkus ir vidutinis verslas (Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998).

Technologija – tikslingas įrankių, mechanizmų, techninių priemonių, gebėjimų, metodų, sistemų ir kitų intelektinių išteklių kūrimas, naudojimas ir pažinimas siekiant išspręsti problemą ar atlikti specifinę funkciją (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Technologijų centras – viešojo arba privataus sektoriaus juridinis asmuo ar jo padalinys, turintis atviros prieigos MTEPI infrastruktūrą, vykdamas naujų ar patobulintų produktų kūrimo ir pateikimo į rinką veiklą (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Technologijų adaptavimas – inovacinė veikla, pagrįsta technologijų ir inovacijų, sukurtų kitose įmonėse, perėmimu, dažniausiai įsigyjant technologines linijas ar gamybos licencijas.

TUI – tiesioginės užsienio investicijos. Užsienio fizinių ir juridinių asmenų šalyje arba šalies fizinių ir juridinių asmenų užsienyje įsigyjamas ilgalaikis turtas, žemė, pastatai, įrenginiai ar veikiančios įmonės (jų akcijos)(Vainienė, 2008).

Valdymo sritis – sritis (arba esminė jos dalis), už kurią atsakingas atitinkamas ministras (Strateginio planavimo metodika, 2002).

Verslumas – asmens kompetencija įgyvendinti pridėtinę vertę kuriančias idėjas (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Viešojo sektoriaus inovacija – naujų arba iš esmės patobulintų paslaugų, komunikacijos metodų, procesų ar organizacinių metodų taikymas viešajame sektoriuje (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013).

Vyriausybės įstaigos – departamentai, kontrolės ar apskaitos funkcijas atliekančios tarnybos, agentūros, inspekcijos ir kitos įstaigos, kurias Vyriausybė gali steigti ministerijų funkcijoms nepriskirtiems klausimams spręsti (Strateginio planavimo metodika, 2002).

VKI – vartotojų kainų indeksas. Rodiklis, rodantis vartojimo prekių ir paslaugų krepšelio, kurį įsigyja, už kurį sumoka ir kurį namų ūkiai panaudoja tiesiogiai patenkindami vartojimo poreikius, vidutinį kainų lygio pokytį per tam tikrą laikotarpį. Vartotojų kainų indeksas neapima prekių ir paslaugų, skirtų gamybai. VKI yra pagrindinis infliacijos rodiklis. Būtent šis rodiklis taikomas įvairiems kitiems dydžiams perskaičiuoti palyginamosiomis kainomis, taip pat analitiniais ir prognozių tikslais (Vainienė, 2008).

IVADAS

Inovacijų vaidmuo mūsų ekonomikoje tampa vis svarbesnis, tai sparčiai populiarėjanti mokslinių tyrimų ir praktinių diskusijų tema. Apie inovacijas vis dažniau girdima iš verslininkų, politikų bei visuomenės veikėjų, niekas nebeabejoja inovacijų svarba siekiant ekonomikos augimo, visuomenės gerovės plėtros. Jos naudingos piliečiams: ir kaip vartotojams, ir kaip darbuotojams.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Inovacijos padeda spartinti ir tobulinti naujų produktų, pramoninių procesų ir paslaugų projektavimą, kūrimą, gamybą (teikimą) ir naudojimą. Jos būtinos siekiant kurti geresnes darbo vietas ir ekologiškesnę visuomenę bei gerinti mūsų gyvenimo kokybę, išsaugoti ES konkurencingumą pasaulinėje rinkoje (Gouardères, 2016). Inovacijų pobūdis nuolat kinta. Konkurencinis pranašumas šiais laikais prasideda nebe nuo technologijos įdiegimo, bet, visų pirma, nuo gebėjimo kurti bei komercializuoti sukurtus produktus ir paslaugas (Porter, Stern, 2001). Kūrybiniai pajėgumai tampa itin reikalingi inovacijoms skatinti įvairialypėse ekonomikos ir socialinėse sferose. Dėl „kūrybinio pokyčio“ vakarų ekonomikoje ir visuomenėje išauga kūrybinių įgūdžių bei kompetencijų svarba, kurioms ugdyti turi būti sutelkiami valstybiniai pajėgumai.

Siekiant, kad visuomenė gautų daugiau naudos iš vykstančių pokyčių, politikos formuotojai ir įgyvendintojai turi stengtis skatinti kūrybingumą ne tik darbo praktikos metu, bet ir švietimo ir mokslo sistemoje: mokyklose, aukštojo išsilavinimo įstaigose ar mokslinius tyrimus atliekančiose institucijose (Kūrybinis augimas..., 2011). Dažnai tokio kūrybingumo, vedančio link inovacijų, įgalinimo procesui užtikrinti būtinos ne tik organizacinės, bet net tarpsektorinės pastangos. Bendradarbiavimas tarp švietimo, mokslinių tyrimų ir pramonės yra susijęs su žinių mainais tarp šių sektorių, kurie yra būtini ne tik inovacijų, bet ir ekonomikos plėtrai. Daugiausia inovacinė veikla siejama su mokslinių, techninių idėjų ir parengimų realizavimu konkrečioje produkcijoje ir technologijose, turinčiose paklausą rinkoje. Norint nuodugniau pažinti inovaciją, reikia ją susieti su veiklos sąvoka. Galima teigti, kad veikla – tai specifinė žmonių aktyvaus požiūrio į tikrovę forma, pasižyminti veiksmų tikslingumu, kryptingumu ir nuostatomis į pertvarką. Kiekviena veikla turi savo tikslą, pasižymi savo priemonėmis bei rezultatu ir nusako veikimo procesą. Todėl inovacinė veikla traktuotina kaip nepertraukiama, kryptinga veikla, siekiant užsibrėžto tikslo – inovacijos formavimo ir įgyvendinimo (Gardocka-Jałowiec, Tomanek, 2012; Ramanauskienė, 2010). Anot Melniko, Jakubavičius ir Strazdo (2000), „efektyvus inovacinės veiklos ir jos plėtojimo valdymas taip pat gali būti suvokiamas kaip svarbus mokslo ir technikos pažangos bei socialinio, ekonominio ir technologinio modernizavimo veiksnys, glaudžiai sietinas su galimybėmis kryptingai tobulinti visas socialines gyvenimo sritis“ (p. 5). Visos priemonės, galinčios padidinti valstybių inovacines

galimybes ir realiai įdiegtų inovacijų skaičių, turi būti esminės valstybinės politikos turinio sudedamosios dalys (Kraujelytė, Petrauskas, 2007).

Kiekvienai šaliai būdinga tam tikra **inovacijų politika** ir praktika. Inovacijų politika susieja mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros politiką su pramonės politika, o jos tikslas yra sukurti naujų sumanymų pateikimui rinkai palankią sistemą valstybėje (Gouardères, 2016). Inovacijų politika apibūdinama ir kaip formalios strategijos, naudojamos organizacijų pateikiant inovaciją vartojimui bei veiksmai, sekantys iš tų strategijų, padedantys jas realizuoti. Tokie veiksmai gali būti laikomi ir inovacijų praktika organizacijose, kadangi jie aprėpia darbuotojų mokymus, techninę pagalbą, vadovų pagyrimus, darbuotojų paaukštinimą, nuolatinę ir tikslią komunikaciją apie inovacijas, papildomo laiko darbo metu skyrimą eksperimentavimui ir apsipratimui su inovacija ir pan. (Klein ir kt., 2001). Tikslingai valstybės mastu ir tinkamai organizacijoms inovacijų politikai parengti bei vykdyti neužtenka vien valdžios, mokslo ir verslo sektorių pastangų. Būtina palanki ir socialinė terpė tų pastangų palaikymui ir plėtrai užtikrinti.

Remiantis atliktais moksliniais tyrimais (Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Bandzevičienė, 2011; Stripeikis, Ramanauskas, 2011) vienas svarbiausių inovacijų kūrimo ir konkurencingumo palaikymo veiksnių yra inovacijoms palankios kultūros sukūrimas. **Inovacijų kultūra** – svarbus šiuolaikinės valstybės sėkmės ir konkurencingumo veiksnys. Kai politikos formuotojai, jos įgyvendintojai, mokslo ir verslo sektorių vadovai yra įsitikinę inovacijų vertingumu, o valstybės piliečiai (bei visų sektorių darbuotojai) yra atviri naujoms idėjoms ir kūrybiški, iniciatyvūs ir disciplinuoti – valstybė turi didelį inovacijų potencialą (Conway, 2009). Inovacijų kultūros diegimas ir puoselėjimas visuomenėje nėra savaveiksmis ir trumpalaikis procesas, todėl tam būtinos visų sektorių pastangos ir indėlis. Šį procesą taip pat būtina planuoti ir valdyti. **Inovacijų kultūros valdymas** padeda prisitaikyti prie inovacinių procesų, greitai kintančios aplinkos, spręsti valdymo tobulinimo uždavinius, implikuoti valstybės pozicijų stiprinimą pasaulinės konkurencijos kontekste, be to, jis apjungia politiką, praktiką ir įvairias procedūras, kurios skatina keitimąsi idėjomis, kūrybiškumą ir inovacines pastangas organizacijų viduje bei išorėje. Todėl būtina užtikrinti nenutrūkstamą tikslingai planuojamą ir efektyviai vykdomą (strateginį) inovacijų kultūros valdymą, kaip vieną iš valstybės prioritetų puoselėjant atitinkamas visuomenės narių kompetencijas ir inovacinį sąmoningumą.

Deklaruojama, kad **Lietuvos inovacijų politika** remiasi Europos Sąjungos (toliau – ES) inovacijų politikos principais. Siekiant sudaryti geresnes sąlygas inovacijoms, ES parengta pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ – viena iš septynių pagrindinių strategijos „Europa 2020“ iniciatyvų, kurios tikslas – pagerinti mokslinių tyrimų, inovacijų finansavimo sąlygas bei galimybes ir užtikrinti, kad novatoriškos idėjos taptų produktais ir paslaugomis, kuriais skatinamas augimas ir sukuriama darbo vietų (Europos bendrijų komisija, 2010). Pagrindinis šalies inovacijų politikos

strateginio planavimo dokumentas – Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa (2013). Už inovacijų aplinkos gerinimo politiką (jos formavimą, organizavimą, koordinavimą ir kontrolę) atsakinga institucija – Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Veikia inovacijų ir verslo paramos nacionalinio, regioninio ir vietos lygmens institucijos. Kai kuriuos su moksliniais tyrimais (kuriant ir vystant inovacijas) klausimus sprendžia Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. Tačiau nepaisant inovacijų politikos reglamentavimo ir institucionalizavimo, 2014 m. Pasaulio inovatyvumo indekso švieslentėje Lietuva užėmė tik 39 vietą, o tarp ES narių – 24 (lenkė tik Lenkiją, Kroatiją, Bulgariją ir Graikiją). Lietuva ypač silpnai atrodė pagal inovacijų efektyvumo indeksą – tik 105 vieta (The Global Innovation Index 2014, 2014). Šie duomenys byloja, kad kol kas inovacijų politika Lietuvoje veikia nepakankamai efektyviai, būtina susirūpinti ir skatinti diskusijas apie tai, kokių priemonių reikia imtis, kad Lietuva pajudėtų iš sąstingio ir taptų inovacijas kuriančia ir puoselėjančia šalimi. Neefektyviai veikiant inovacijų politikai pastebimas ir inovacijų kultūros stygius visuomenėje.

Anot S. Kauzonienės (Inovacijų kultūra ugdoma., 2015), ne tik Lietuva, bet ir daugelis kitų šalių yra susirūpinusios dėl didėjančio kvalifikuotų specialistų poreikio, mažėjančio ekonominio konkurencingumo (dėl mažos inovacijų skaičiaus augimo ar net stabilumo tendencijos), mažėjančio susidomėjimo gamtos mokslais, taip pat dėl tarptautinių mokinių pasiekimų tyrimų rezultatų. Pastebima, kad šalys, kuriose mokinių pasiekimai yra aukšti, užima geresnes pozicijas inovacijų švieslentėje ir yra kūrybiškesnės. Pabrėžtina, kad ES inovacijų politikos ir ją reglamentuojančių teisės aktų (kuriais, deklaruojama, vadovaujasi ir Lietuva) gairėse skiriamas nemažas dėmesys ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmeniui ugdant kompetencijas ir kūrybingumą, taip puoselėjant prielaidas inovacijų kultūrai stiprėti. Todėl 2007–2013 m. ES sanglaudos programose buvo ypatingai akcentuotos investicijos į žinias ir naujoves, o įgyvendinant sanglaudos politiką tuo laikotarpiu taip pat buvo investuojama į veiksmus, kuriais siekta užtikrinti, jog kompetencijos ir naujovių siekimas taptų svarbiausia visų švietimo ir mokymo pakopų dalimi (Europos bendrijų komisija, 2007). Pagrindiniame pastarųjų metų ES strateginiame dokumente – pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „Europa 2020“ didelis dėmesys skiriamas būtent ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo sričiai ES. Šis dokumentas pagal pavyzdinę iniciatyvą „Judus jaunimas“ įpareigoja valstybes nares puoselėti visas švietimo ir mokymo sistemos sritis, įskaitant ikimokyklinį ir bendrąjį ugdymą: skirti reikiamą finansavimą, gerinti švietimo rezultatus, derinti ugdymo turinį su tolesnio mokymosi ir darbo rinkos poreikiais (Švietimo ir mokslo srities prioritetų., 2014). Kūrybingumas pradedamas lavinti vaikystėje, o ankstyvas pozityviai diegtas kūrybingumas (visuomenei ir kiekvienam jos nariui) vėliau veda link „išradingumo, inovatyvumo, socialinių ir kultūrinių pokyčių, taip pat politinio vystymosi ir ekonominio progreso“ (O’Connor, 2012, p. 2–3). Inovatyvumą (kūrybingumą ir verslumą) „ugdyti reikia pradėti ikimokyklinio ugdymo įstaigose,

mokyklose, vėliau jį tęsti aukštojo mokslo institucijose ir galiausiai ugdyti darbuotojus įmonėse“ (Barynienė, Baužaitė, Cibulskaitė, 2014, p. 500). Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigos laikomos ta švietimo ir mokslo sistemos dalimi, kuri pirmoji ugdo vaikų kūrybingumą, gebėjimus, tai jos prisidėjimas prie inovacijų kultūros galėtų skatinanti vaikų susidomėjimą mokslu (gamtos mokslais, technologijomis, informatika ir pan.), kas galėtų lemti ir tolesnį vaikų polinkį būti kūrybingiems ir tyrinėti, išrasti, atrasti, kurti inovacijas. Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo. Tačiau kol kas pastebima, kad Lietuvoje šis procesas nėra tinkamai valdomas, o jo strateginė dimensija nėra išplėtotą.

Temos iširtumas. Iki šiol Lietuvoje yra parengta nemažai mokslinių straipsnių, tyrinėjančių inovacijų valdymo ir inovacijų kultūros problematiką. Užsienyje yra nemažai atlikta tyrimų, kuriuose skiriamas dėmesys inovatyvumo ir kūrybiškumo plėtotei (Feldman, 1999; Sawyer, 2003; Niu, 2006; Shneiderman, 2007 ir kt.), kūrybiškumo plėtotei švietimo sistemoje (taip pat ir ikimokykliniame ugdyme) (Urban, 1991; Mullineaux, Dillala, 2009; Cachia, Ferrari, Ala-Mutka, Punie, 2010; Runco, 2013 ir kt.), taip pat ir edukologinių inovacijų taikymui šioje švietimo sistemos pakopoje (Seppo, Kirsi, 1999; Orange, 2002; Ferrari, Cachia, Punie, 2009; Runco, 2014 ir kt.). Inovacijų kultūros problematika dažniausiai nagrinėta organizacijos lygmenyje (Martins, Terblanche, 2003; Leavy, 2005; Angel, 2006; Ismail, Abdmahid, 2007; Dobni, 2008; Linke, Zerfass, 2011 ir kt.). Lietuvoje atliktuose įvairių autorių tyrimuose dažniausiai nagrinėjami ir analizuojami inovaciniai procesai (Bučinskas, Raipa, Giedraitė, 2012; Zabelavičienė, 2012), inovacijų svarba verslui ir verslumo plėtrai (Dudaitė, Žibėnienė, 2012; Pogosian, Dzemyda, 2012; Barynienė, Paužaitė, Cibulskaitė, 2014; Donelienė, Každailytė, Širiakovienė, 2012; Jelagaitė, Lukoševičius, 2011, Župerka, 2010), technologijų vaidmuo inovacijų procesui (Kraujelytė, Petrauskas, 2007). Inovacijų kultūrai ir jos valdymui (dažniausiai taip pat organizacijų lygmenyje) pastaruoju metu dėmesio skiriama ir lietuvių mokslininkų tyrimuose (Janiūnaitė ir kt., 2004; Jucevičius, 2007; Jucevičius, 2009; Jankūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011; Stripeikis, Ramanauskas, 2011; Bandzevičienė, 2011; Paužuolienė, Paužuolis, Šimanskienė, 2015; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016 ir kt.). Tačiau pastebima, kad moksliniuose straipsniuose, tyrinėjančiuose tiek inovacijų kultūros plėtrą, tiek inovacijų politikos problematiką, ikimokyklinio ugdymo švietimo sistemos pakopa dažnai lieka pamiršta, daugiau orientuojamasi į vidurinį išsilavinimą (mokyklas) ir aukštojo mokslo institucijas (universitetus ir pan.). Kūrybingumo sampratą ir jo ugdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrė Jautakytė (2014), tačiau šiame tyrime nebuvo akcentuotas inovacijų kultūros aspektas. Kadangi gilesnių studijų, nagrinėjančių strateginį inovacijų kultūros valdymą, akcentuojant švietimo sistemos (ikimokyklinio ugdymo įstaigų) kontekstą, darbo autorės žiniomis, Lietuvoje nėra atlikta, toks tyrimas tiek moksliskai, tiek praktiskai yra naujas.

Tyrimo problematika. Diskutuojama, kad Lietuvos mokslo ir švietimo sistema nėra pakankamai orientuota į verslumo ugdymą ir inovacijų plėtrą, mažai naudojamos mokslo ir verslo ryšius skatinančiomis priemonėmis. Norint siekti pažangos būtina skatinti visuomenę atsakingiau žiūrėti į savo ateitį, inovacijų kultūros pagrindai turi būti formuojami jau pradinėse švietimo sistemos pakopose (ikimokykliniame amžiuje). Be to, pasigendama ir valdžios institucijų strateginių sprendimų, leidžiančių puoselėti inovacijų kultūros apraiškas švietime. Taigi, tai sudaro prielaidas suformuoti tiek mokslinę, tiek ir praktinę **tyrimo problemą** – inovacijų kultūros strateginio valdymo konceptualizacijos stoka, įveiklinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Tyrimo objektas – strateginis inovacijų kultūros valdymas.

Tyrimo dalykas – inovacijų kultūros strateginio valdymo procesas, įveiklinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Tyrimo tikslas – atskleisti inovacijų kultūros strateginio valdymo tobulinimo kryptis, identifikuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų politikos kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti inovacijų kultūros strateginio valdymo apibrėžtį inovacijų politikos kontekste.
2. Identifikuoti, kokį vaidmenį atlieka ikimokyklinio ugdymo įstaigos inovacijų kultūros strateginio valdymo procese.
3. Pateikti išvalgas dėl esamos politinės-teisinės, socialinės, ekonominės, technologinės inovacijų kultūros aplinkos nacionaliniu mastu;
4. Atskleidus inovatyvumo situaciją Lietuvoje identifiкуoti inovacijų kultūros puoselėjimo kryptis ir priemones, įveiklinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, identifiкуoti inovacijų kultūros strateginio valdymo tobulinimo kryptis, atspindinčias ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo į inovacijų kultūros strateginį valdymą būdus.

Pagrindiniai ginami teiginiai.

1. Strateginis inovacijų kultūros valdymas Lietuvoje pasižymi tarpsektoriniu įsitraukimu, kur švietimas (visais lygmenimis) yra esminis pagrindas visos sistemos rezultatų pasiekimui.
2. Ikimokyklinio ugdymo lygmuo neįtraukiamas į realų inovacijų kultūros strategijos įgyvendinimą - jo vaidmuo yra labiau formalus.
3. Inovacijų kultūra nėra konstruktyviai ir pagrįstai atsispindėta ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose bei ugdymo programose.

Tyrimo metodai ir organizavimas.

- 1) **Literatūros analizė.** Siekiant atskleisti strateginio inovacijų kultūros valdymo sampratą ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste buvo naudojamos įvairiais užsienio ir lietuvių mokslinės literatūros šaltiniais: monografijomis, mokomosiomis knygomis, moksliniais

straipsniais ir kt. Informacija buvo analizuojama pasitelkiant ir šiuos metodus: *lyginimas, sisteminimas, apibendrinimas*.

- 2) **Dokumentų analizė.** Siekiant atskleisti esamą politinę-teisinę, socialinę, ekonominę, technologinę aplinkas, kaip nacionaliniu mastu palaikoma inovacijų kultūra, nagrinėti Lietuvos Respublikos teisės aktai ir dokumentai, statistiniai duomenys.
- 3) **Statistinių duomenų analizė.** Siekiant atskleisti inovatyvumo situaciją Lietuvoje analizuoti statistiniai duomenys (vaikų ir jaunimo užimtumo įvairovė, inovatyvių įmonių ar patentų, aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių pagal pakopas skaičiaus kitimas) naudojant šiuos metodus: *analizė, grupavimas, sisteminimas, lyginimas, grafinis vaizdavimas*.
- 4) **Kryptingasis (pusiau struktūruotas) interviu su ekspertais.** Siekiant ištirti ne tik ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmę inovacijų kultūros strateginiam valdymui, bet ir galimybes bei kliūtis jų įveiklinimui. Kokybinio tyrimo rezultatai yra išreiškiami žodine forma, kategorijomis, teiginiais, tai leidžia įvairiapusiškiau išanalizuoti esamą situaciją.
- 5) **Turinio analizė.** Šis terminas reiškia bet kokią sistemine tekstinių duomenų (ar kitų simbolių formų) tėkmės redukciją į standartinę statistiškai apdorojamų simbolių visumą, atspindinčią tam tikrų socialiniams mokslams reikšmingų charakteristikų buvimą, intensyvumą ar kiekį (Shapiro and Markoff 1997, p. 14).

Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.

Šiame magistro darbe pateikta teorinė analizė leido konceptualizuoti inovacijų kultūros valdymo strategijos sampratą, pateikti jai būdingus bruožus. Be to, identifikuojamos inovacijų kultūros strateginio valdymo įtraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas tobulinimo kryptis.

Atliktas empirinis tyrimas, kuriame išanalizuota Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, patirtys įgyvendinant strateginius įstaigos planus, vykdomas programas, veiklos planus ir kitus dokumentus, atskleista ekspertų nuomonė apie šią problematiką. Tyrimo medžiaga, išvados ir rekomendacijos (kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų būti įtraukiamos, skatinamos ir orientuojamos į inovacijų kultūros puoselėjimą) gali būti naudingos Švietimo ir mokslo ministerijai (Švietimo ir mokslo politikos formuotojams ir administratoriams), ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir administracijai, mokslininkams ir tyrėjams, besidomintiems inovacijų kultūros valdymo problematika.

I. INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIO VALDYMO TEORINIS PAGRINDIMAS

Šiandienos valstybė ir jos subjektai (organizacijos, įstaigos, įmonės ir kiti) susiduria su nauja, reiklesne aplinka, kuri dažnai apibūdinama kaip sunkiai nuspėjama, kintanti, nestabili ir priešiška. Nuolat kintančios veiklos aplinkybės, sparti inovacijų raida verčia organizacijas dažnai koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus bei jų siekimo būdus. Todėl, siekiant teoriškai pagrįsti inovacijų kultūros strateginio valdymo sampratą ir identifikuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmę šiame procese, pristatoma strateginio valdymo apibrėžtis, inovacijų kultūros koncepcija ir pagrindžiama jų sąsaja. Taip pat pristatoma ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos specifika, identifikuojant jos veiklos būdus, galimus įgalinti inovacijų kultūros puoselėjimui.

1.1. Strateginio valdymo teorinė apibrėžtis ir bruožai

Stiprėjant konkurencijai bei siekiant išgyventi vis sudėtingesnėmis rinkos sąlygomis, strateginis valdymas laikomas lemiamu sėkmės faktoriumi privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų valdymui bei valstybių politikos kryptingo įgyvendinimo koordinavimui. Norint apibrėžti strateginį valdymą, pirmiausia, reikia suvokti, kas tai yra pati strategija.

Žodis „*strategija*“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendrai jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus (Arimavičiūtė, 2005). Lietuvių ir užsienio autorių mokslininkai pateikia įvairius strategijos apibrėžimus (žr. 1 priedą), tačiau galima pastebėti panašumų tarp įvairių sąvokos interpretacijų.

Panašiai strategijos sampratą suvokia Godfrey (2016), Chandler (1962), Bajazitovo (2002), Vasiliauskas (2004), Arimavičiūtė (2005), Stoškus ir Beržinskienė (2005), Fidler (2006). Šie mokslininkai pateikdami strategijos apibrėžimą, kaip svarbiausius strategijos bruožus, išskiria tikslų, uždavinių bei jų įgyvendinimui reikalingų išteklių įvertinimo svarbą. Analizuojant priedo lentelėje pateiktus strategijos sampratos apibrėžimus galima išvelgti ir pakankamai skirtingų tam tikrų strategijos interpretavimo bruožų. Andrews (1987) išskiria, jog strategija gali būti suprantama, ne tik kaip tikslai, uždaviniai ar planas, bet ir kaip politika. Hitt, Ireland, Hoskisson (2016) strategiją supranta, kaip integruotą ir koordinuotą susitarimų ir veiksmų rinkinį, sukurtą išnaudoti esmines kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą. Tamošiūnas ir Šiaulianskienė (2010) teigia, kad vieną tiksliausių ir paprasčiausių strategijos sampratų pateikė Hofer ir Schendel (1978), kur teigiama, kad strategija yra priemonių planas, suderintas su biudžetu, kuris yra reikalingas institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti. Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos sąvoka, galima teigti, kad strategijos esmė yra pasirinkti kitokią nei konkurentų veikimo būdą (Hammonds, 2001).

Skirtingų strateginio valdymo mokyklų požiūriu, strategija gali būti apibrėžiama kaip planas (kryptis, pagal kurią veikiama), gairės (apeliuojančios į ateities veiksmus), pozicija (nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams), perspektyva (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip), taktinis žingsnis, manevras (Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel, 1998, p. 3–15). Taigi, iš esmės strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį. Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007, p. 7), strategija gali būti suvokiama ir kaip valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie naujų aplinkos ar kitų sąlygų. Toks valdymo sprendimas padeda numatyti dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką ar mažiau problemišką, palyginti su ankstesne, būseną). Hitt, Ireland ir Hoskisson (2016) strateginį valdymą apibūdina kaip integruotą ir koordinuotą susitarimų ir veiksmų rinkinį, sukurtą išnaudoti esmines kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Nors pateikta šaltiniuose nemažai strategijos apibrėžimo varianto, bet juos visus jungia bendri bruožai, kurie susijungia į vieną sampratą, kad *strategija* pirmiausiai yra *sąmoningas ir apgalvotas normų ir taisyklių nustatymas, rengiant ir priimant strateginius sprendimus, turinčius įtakos ateities veiklai*. Būtent šia strategijos samprata ir vadovaujamosi magistro baigiamajame darbe.

Tačiau strategija be sėkmingo jos įgyvendinimo, pasak D. C. Hambrick ir A. A. Canella (1989), yra laikoma tik fantazija. Todėl jos įgyvendinimui būtina pasitelkti valdymo procesą, tikslingai nukreiptą strategijos tikslų link.

Strateginis valdymas, kaip atskira vadybos mokslo šaka susiformavo XX amžiaus 7-ojo dešimtmečio viduryje ir yra iš esmės skirtinga veikla, palyginti su įprastiniu valdymo organizavimu, operatyviniu valdymu, jis skiriasi ir nuo strateginio planavimo (Jucevičius, 1998). Per pastaruosius dešimtmečius strateginis valdymas tapo reikšmingiausia valdymo naujove privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose (Staponkienė, 2004).

Įvairiuose užsienio ir lietuvių autorių šaltiniuose yra daug apibrėžimų formuluočių, apibūdinančių strateginį valdymą (žr. 2 priedą), todėl sudėtinga rasti vieną strateginio valdymo apibrėžtį, tinkančią visiems atvejams.

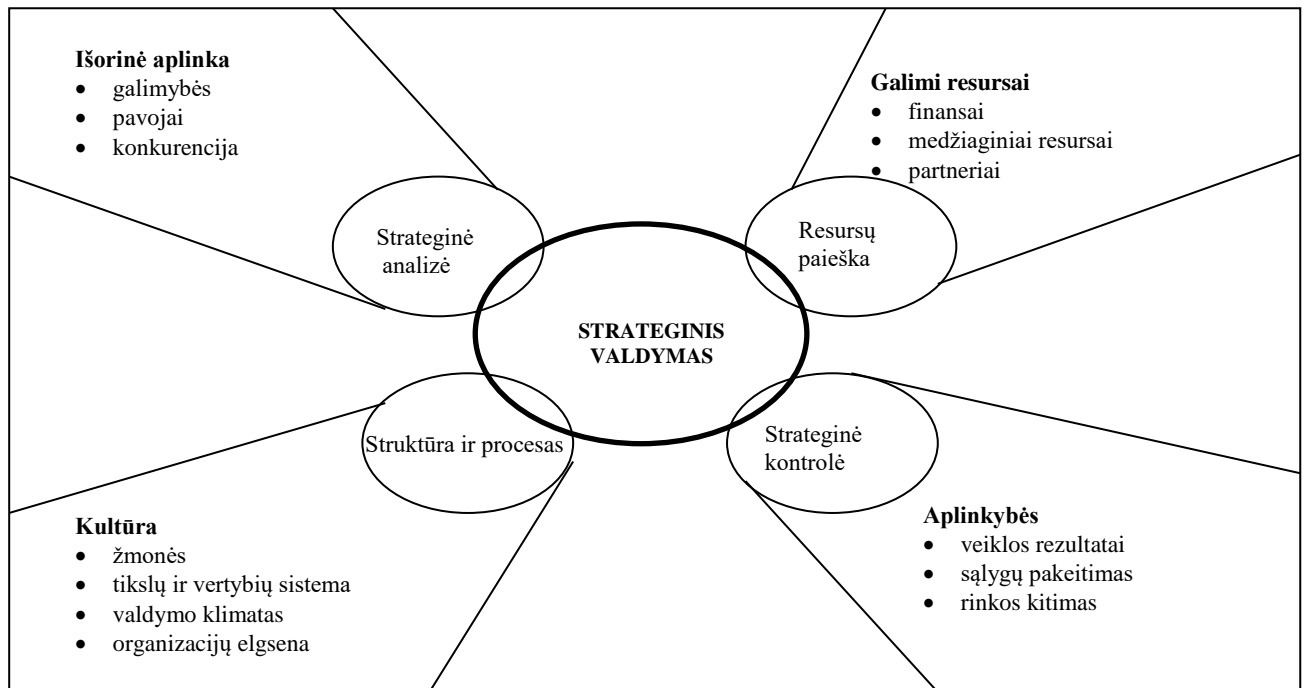
Vieni autoriai Grant (2016), Svetikas, Arimavičiūtė (2012), Morden (2016), Moradi (2012), Norton (2008), Vasiliauskas (2007), Arimavičiūtė (2005), strateginį valdymą sieja su procesu, tikslais, uždaviniais, misija, vizija, konkurenciniu pranašumu. Kiti mokslininkai Hitt, Ireland, Hoskisson (2016), Bakanauskas, Bakanauskienė ir kt. (2011), Humayun Kabir (2007), Hunger, Wheelan (2007), Raipa, Staponkienė (2007) strateginį valdymą apibrėžia, kaip sprendimus,

veiksmus, išorinę aplinką bei išteklius. Melnikas, Smaliukienė (2007), Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė ir kt. (2003), Pileckienė (2004), Хижняк (2006) savo darbuose strateginį valdymą apibūdina, kaip veiklą, veiklos kryptis darančias įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama išspręsti aktualias problemas, sukurti neproblematiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius.

Daugelis autorių strateginio valdymo koncepciją apibrėžia organizaciniame lygmenyje. Tabatoni, Barblan (2000), strateginį valdymą apibūdina kaip specifinį procesą, kuriuo siekiama teikti pagalbą ir vadovauti žmonėms organizacijos viduje ir už jos ribų, sutelkti dėmesį į organizacijos tapatybę ir įvaizdį tam, kad būtų verta sukurti naują aplinką, nustatyti ilgalaikį organizacijos augimą, naudojant esamą potencialą bei skatinti savo „potencialo“ vystymąsi. Pagal Arimavičiūtę (2005), strateginiu valdymu laikomas nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudojami ištekliai (Arimavičiūtė, 2005). Daugelio autorių (Svetikas, Arimavičiūtė 2012, p. 8; Norton 2008, p. 3; Vasiliauskas, 2007, p. 21; Arimavičiūtė, 2005, p. 308) pažymima, kad strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu organizacija geba nusistatyti misiją, viziją, tikslus bei uždavinius.

Tačiau dalis autorių pateikia tokius apibrėžimus, kurie gali būti pritaikomi ir valstybės mastu. Morden (2016) apibūdina strateginį valdymą kaip procesą, kuris apima valdymo planavimą, vidutinės trukmės ir ilgalaikių sprendimų priėmimą, ateities veiklos kryptį ir specifikos numatymą, tikslų nustatymą. Pasak Melniko ir Smaliukienės (2007), *strateginis valdymas* – „tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus“ (p. 8). Analizuojamame kontekste, labiausiai tinkamas Melniko ir Smaliukienės pateiktasis apibrėžimas, todėl juo ir yra vadovaujama šiame darbe.

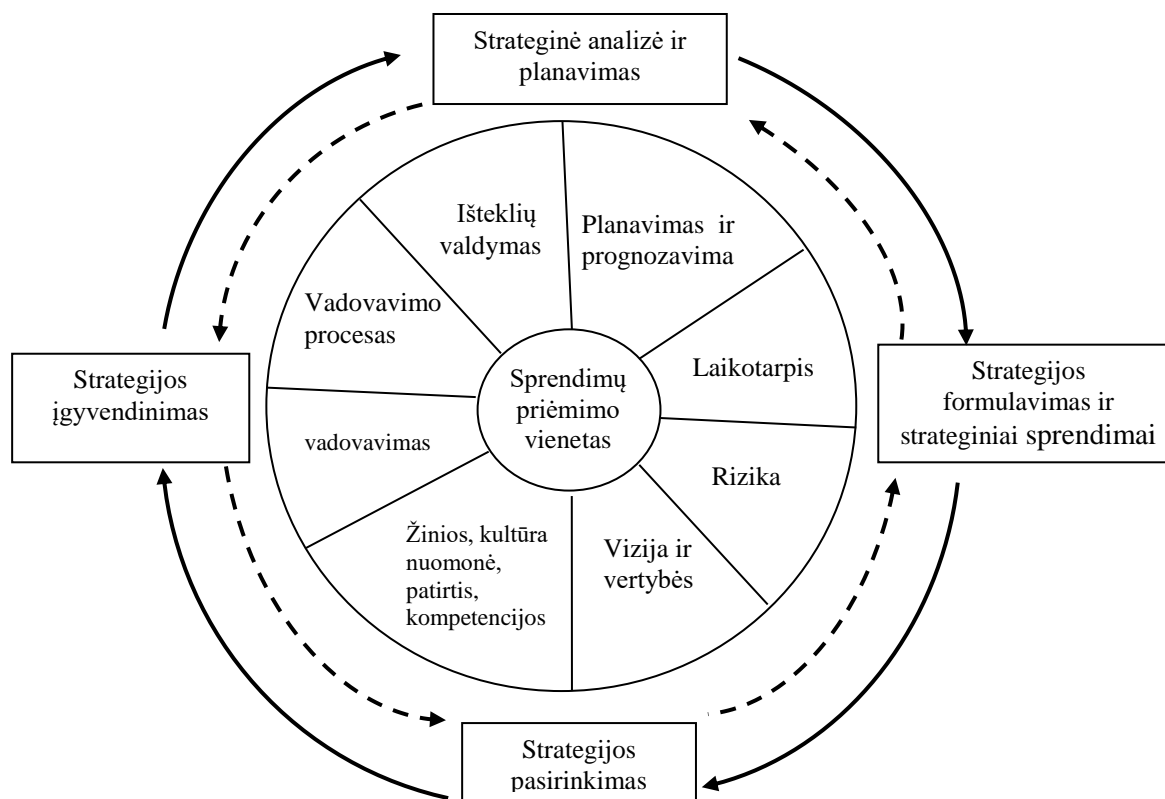
Strateginio valdymo paskirtis valstybėje gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama valstybės kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis (Jucevičius, 1998). Remiantis analizuotais šaltiniais, strateginį valdymą galima įvardinti kaip institucijų veiklos suderinamumo sistemą, sudarančią prielaidas institucijų veiklos ir kartu šalies ūkio plėtros procesams skatinti, procesų kryptingumui užtikrinti tolydžiai atskleidžiant, efektyviai paskirstant bei racionaliai naudojant institucijų veiklos potencialą. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti politikos rezultatyvumo bei aplinkos veiksmų analizę, nustatyti valstybės strateginės veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategijas, taip pat vykdyti strateginę kontrolę (žr. 1.1.1 pav.).



1.1.1 pav. Strateginio valdymo schema
Šaltinis: adaptuota pagal Jucevičius, R. (1998), p. 190.

Būtina atkreipti dėmesį, kad kultūra (organizacijų ar valstybės) identifikuojama kaip vienas iš elementų, kurie sudaro strateginio valdymo pagrindą. Strateginis valdymas yra nenutrūkstantis ciklas, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, o nuo to, kaip bus atliekama viena iš funkcijų, priklauso ir kitų efektyvumas ir galutinis rezultatas (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 29). Taigi, *strateginio valdymo procesas* susideda iš pagrindinių dviejų etapų: strateginio planavimo (apima tikslų nustatymą ir strategijos formulavimą), strategijos įgyvendinimo (apima administravimą ir strateginę kontrolę) (Strateginio planavimo metodika, 2007) (žr. 1.1 pav.). Jis ne tik įgalina, bet ir įpareigoja vadovus (sprendimų priėmėjus, analizuojamu atveju – politikos formuotojus ir administratorius) suvokti esamą besikeičiančią išorinę aplinką, vertinti kasdienes operacijas (Arimavičiūtė, 2005), priimti sprendimus reikalingu iššūkiams įveikti ir imtis reikiamų veiksmų.

Strateginis valdymas yra vienas iš būdų moderniai šiuolaikinei valstybei kurti lanksčius ir efektyvius veiklos procesus. Strateginio valdymo žinių ir patirties šiandien reikia politikams ir skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Kad valstybėje būtų garantuojamas socialinis ir ekonominis progresas, ji turi žinoti savo ateities planus ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Norint tai pasiekti iškyla būtinumas tinkamai įgyvendinti strateginį valdymą ir išsiaiškinti, kokios problemos tam iškyla ir kaip jas reikėtų spręsti. Valstybės politikos tam tikrų sričių strategijos, ne tik kuriamos, bet ir yra koreguojamos bei pritaikomos prie nuolat besikeičiančių išorinių ir vidinių veiksnių (žr. 1.1.2 pav.).



1.1.2 pav. Strateginio valdymo procesas
Šaltinis: adaptuota pagal Morden, T. (2016), p. 22.

Strateginio valdymo procesas pavaizduotas 1.1.2 pav. yra visų veiksmų, kurie siejasi su strateginiais sprendimais, sugretinimas vykstant pokyčiams išorinėje aplinkoje apimantis visą aplinką, kurioje yra ruošama ir įgyvendinama strategija. Procesas turi keturis pagrindinius etapus, kurie vienas be kito nėra veiksmingi. Sėkmingas šių etapų realizavimas leidžia priimti optimalius sprendimus, kuriuos įgyvendinus, lengviau reaguojama į ateities pokyčius, panaudojami turimi privalumai, išnaudojami palankūs aspektai, neutralizuojami negatyvūs reiškiniai ir susikuriamos palankios veiklos sąlygos. Strateginis valdymas yra neišvengiamas siekiant efektyviai valdyti organizaciją, tobulinti jos valdymą, spręsti sudėtingas problemas.

Daugelis anksčiau minėtų autorių, strateginį valdymą taip ir įvardija, kaip procesą, susijusį su esminiais viešojo valdymo uždaviniais, planavimu, viešųjų programų ir projektų koordinavimu bei racionalių išteklių panaudojimu. Strateginis valdymas leidžia atlikti viešosios politikos formavimo, įgyvendinimo prognozavimo bei vertinimo procedūras, kas reiškia numatyti ateities viziją ir parengti vizijos įgyvendinimo planus, naujos idėjos atsiradimą ir inovacijos sukūrimą.

Strateginis valdymas, kaip ir kiekviena sistema turi bendrus bruožus, kurie priklauso nuo veiklos ir kitų sričių. Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo:

- masto (mažos ar didelės apimties);
- veiklos pobūdžio (produkcijos, paslaugų ar idėjų teikimo);
- finansavimo šaltinių (komerciniai ar nekomerciniai sprendimai);

- nuosavybės (valstybės ar privatus kapitalas);
- diversifikacijos laipsnio (Arimavičiūtė, 2005, p. 15).

Sudėtingiau valdyti plataus (pavyzdžiui, nacionalinio masto) strategijos įgyvendinimą. Idėjos yra visuomenės priimamos lengviau negu produkcija, bet tuo pačiu būtina užtikrinti visuomenės palaikymą tų idėjų sklaidai. Jeigu inovacijų kultūros plėtra vykdoma naudojant valstybės lėšas (suvokiant to svarbą), kitų sektorių institucijų palaikymas yra didesnis (nors ir į(si)traukimas gali būti mažesnis). Be to, jeigu įgyvendinimo veiklos yra labai diversifikuotos, sudėtinga valdyti procesą, užtikrinti jo kontrolę.

Viešojo sektoriaus institucijos (įskaitant ir ikimokyklinio ugdymo įstaigas), palyginti su verslo įmonėmis, yra mažiau savarankiškos, todėl jų į(si)traukimas į politikos įgyvendinimą dažnai yra labiau suvaržytas. Pasak Arimavičiūtės (2005), jų veiklą daugiau veikia šalies politinė ir socialinė aplinka. Todėl viešųjų organizacijų prisidėjimas prie strategijos įgyvendinimo turi būti suderinta su šalies politiniais prioritetais.

Diegiant pokyčius visuomenėje, labai svarbu turėti aiškią ir vientisą procesų valdymo eigą. Reikėtų nepamiršti, kad esminius pokyčius įgyvendinti yra pakankamai sunku dėl daugybės veiksnių ir priežasčių. Tai gali būti dėl: ankstesnės kitaip orientuotos kultūros, biurokratinių priežasčių, ribotos politikos, žemo tarpusavio pasitikėjimo lygio, prasto tarpinstitucinio ir tarpsektorinio darbo arba iš vis jo nebuvimo ir pan.

Apibendrinant darbo autorė teigia, kad strateginis valdymas sietinas su bendra vienijančia veikla, turint aiškius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti, prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviau išnaudojant savo privalumus ir palaipsniui šalinant trūkumus. Tai procesas, kurio reikšmingumu neabejojama, tačiau pažymima, jog jis reikalingas ne tik idėjų (planavimo), bet ir pastangų (įgyvendinimo). Šis procesas yra tikslingas ir nenutrūkstamas. Tačiau strateginio valdymo procesui užtikrinti būtina išnagrinėti įvairius veiksnius, atsirandančius dėl srities specifikos. Strateginio inovacijų kultūros valdymo koncepcijai pagrįsti pirmiausiai pateikiamos inovacijų ir inovacijų kultūros sampratos.

1.2. Inovacijų kultūros samprata ir reikšmė

1.2.1. Inovacijų samprata

Šiandieniniame pasaulyje, klestint verslui ir technologijoms, inovacijos tampa įmonių, įstaigų ir organizacijų sėkmės garantu. Didelis dėmesys skiriamas technologinėms, socialinėms ir edukacinėms inovacijomis bei jų diegimui šiuolaikinėje visuomenėje. Inovacijų kultūros sampratos pateikimas pradedamas būtent inovacijos apibrėžtimi.

Inovacijos sąvoką yra vartojama skirtinguose kontekstuose. Lietuvių ir užsienio mokslininkų darbuose vieno pateikto bendro ir nekintamo inovacijų apibrėžimo neaptinkama (žr. 1.2.1 lent.).

Inovacijos sampratos apibrėžimai

Autorius	Inovacijos sampratos apibrėžimas
Ramanauskienė (2010)	Galutinis naujovės diegimo rezultatas, siekiant pakeisti valdymo objektą ir gauti ekonominį, socialinį, ekologinį, mokslinį ir techninį ar kitos rūšies efektą.
Domarkas, Juknevičienė (2010)	Strateginis iššūkis nuolat generuoti idėjas ir konvertuoti jas į produktus ar paslaugas, reikalingas rinkai, organizacijai ar institucijai, miestui, regionui, valstybei ar net visai pilietinei visuomenei.
Hotho, Champion (2011)	Inovacija – naujų idėjų plėtojimas ir įgyvendinimas komerciniais tikslais.
Kuzmickas (2011)	Inovacija – kitų kultūrų poveikis, atskirų jų elementų perėjimas bei kopijavimas. Ne viskas kas nauja, yra inovatyvu ir teigiama, ne visos naujybės yra gėrybės. Dažna naujovė pasirodo tik kaip trumpalaikė mada neturinti gilesnio turinio
Girniene (2013)	Inovacijos yra procesas, kuriame organizacijoje cirkuliuojančios žinios pritaikomos pasitelkiant naujus metodus.
Kirstukas, Vazonis, Serva, Rakštys (2013)	Inovacija – aktualus reiškinys, turintis dinamišką prigimtį, dažnai konfrontuojantis su tuo, kas sena, ir griauantis organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas. Nauji darbo metodai ir naujos rinkos irgi yra inovacijos.
Vaicekauskaitė (2011)	Inovacijos yra neatsiejama kiekvienos šalies konkurencingumo, ekonomikos augimo ir pažangos sąlyga, o žmonės, kuriantys ir įgyvendinantys inovatyvius sumanymus yra neįkainojamas turtas.
Сурин, Молчанова (2008)	Inovacijos - yra naujų idėjų ir žinių įgyvendinimo, jų praktinio taikymo rezultatas patenkinant specifinius klientų reikalavimus.
Jakubavičius (2000)	Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, kai siekiama sena pakeisti nauju. Tai gali būti idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupėms ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ir naudoja.
Horibe (2016)	Inovacija – naujų žinių ir idėjų kūrimas, bei esminė prielaida pelningam ir darniam vystimuisi.
Kulviecas (1991)	Inovacija reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose
Lietuvos inovacijų strategija 2010-2020 metams	Inovacija - procesas, kuriuo naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie yra sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba kurie geba sukurti naujas rinkas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Lietuvių kalboje vartojami du terminai – tarptautinis „inovacija“ ir lietuviškas „naujovė“. Nors dažnai šios sąvokos lietuvių kalboje naudojamos kaip sinonimai, tačiau dalis mokslininkų nesutinka, jog šios dvi sąvokos yra tapačios. Teigiama, kad „inovacija“ turėtų būti suvokiamas kaip procesas, o „naujovė“ – kaip to proceso rezultatas (naujas produktas, nauja technologija, naujas gamybos ar vadybos organizavimo metodas) (Bandzevičienė, 2011; Kirstukas ir kt., 2013; Kvieskienė, 2013). Vienos inovacijų teorijos nėra, nes inovacijos nėra vienu metu veikla, kadangi kiekviena inovacija yra susijusi su pokyčiu ir naujove, tačiau skirtinguose kontekstuose ta pati inovacija įdiegiama skirtingu būdu ir pasižymi skirtingais ypatumais (Bandzevičienė, 2007). Šiame darbe apibrėžiant, kas yra inovacija, vadovaujamasi Horibe (2016) apibrėžimu, pagal kurį *inovacija – tai naujų žinių ir idėjų kūrimas, bei esminė prielaida pelningam ir darniam vystimuisi.....*

Inovacijų poreikį ir poveikį valstybės mastu patvirtina tiek mokslininkų įžvalgos, tiek ir strateginiai dokumentai. Anot Osborne ir Brown (2011), inovacijos, kaip „veikiančios naujos idėjos“, XXI a. tampa valstybės strategijos pamatu, todėl inovacijų ir inovacinių procesų sudėtingumo supratimas kuriant viešąją politiką, rengiant viešąsias programas ir projektus bei juos įgyvendinant lemia kompleksinį viešojo sektoriaus veiklos modernizavimą (p. 1339–1342). Domarkas ir Juknevičienė (2010) inovacijas laiko esminėmis priemonėmis, užtikrinančiomis valstybės ilgalaikį ekonominį stabilumą ir subalansuotą vystymąsi, kadangi puoselėjant ir skatinant kūrybingumą bei plėtojant inovatyvumo praktiką visuose veiklos sektoriuose (tarp jų valstybės valdymo ir administravimo srityje), prisiderinama prie naujos inovatyvaus veikimo aplinkos. Lietuvos Respublikos strateginio planavimo dokumente „Lietuvos inovacijų strategija 2010–2020 metams“ teigiama, kad „inovacija – procesas, kuriuo naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius, kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie yra sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba kurie geba sukurti naujas rinkas“.

1.2.2. Inovacijų politika ir jos reikšmė

Inovacijų politika mokslinėje literatūroje neretai nagrinėjama kaip savaime suprantama koncepcija (Masiulis ir kt., 2009; Bas, 2010; Hautamaki, 2010; Vitola, 2015), nedetalizuojant jos turinio. Ir nors tokia pozicija mokslinėje literatūroje vyraujanti, būta ir bandymų apibrėžti inovacijų politikos sąvoką. Pagal Bučar ir Stare (2002), įprastai inovacijų politika yra suvokiama kaip mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) politikos sinonimas. Viena vertus, inovacijų ir MTEP terminai neretai vartojami kaip sinonimai, tačiau, kita vertus, inovacijų politikos kaip sinoniminės politikos aiškinimas visiškai nedetalizuoja jos turinio ir nesuteikia aiškumo. Bučar ir Stare (2002) teigimu, „inovacijų politika – tai viešojo MTEP finansavimo efektyvumas, vertinant ne tik pagal išteklių sumą, bet ir pagal jų pasiskirstymą bei viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės skatinimą“ (Bučar, Stare, 2002, p. 429). Šiame apibrėžime vargu ar galima išvelgti inovacijų politikos esmę, jis labiau skirtas inovacijų politikos vertinimo riboms nusakyti arba iš dalies strateginiam tikslui išskelti. Kitą apibrėžimą siūlo Gadde ir Lind (2016). Anot autorių, „tai numatoma įvairialypė parama tyrimų ir technologijų plėtrai, kuri bus rezultatyvi inovacijų, pramonės atsinaujinimo bei augimo aspektais, taip suteikdama ekonominę ir socialinę naudą“ (Gadde, Lind, 2016, p. 318). Paramos traktuotės neapribojant tik finansiniu aspektu, galima teigti, jog pastarasis apibrėžimas yra artimiausias inovacijų politikos termino esmei.

Inovacijų politika pasižymi tam tikrais bruožais. Atlikus mokslinės literatūros analizę (Bučar, Stare, 2002; Gadde, Lind, 2016), identifikuoti tokie esminiai inovacijų politikos bruožai:

1. Glaudžiai susijusi su makroekonominė situacija. Skaidrios nacionalinės inovacijų politikos suformavimas ir įgyvendinimas yra būtinas makroekonominės politikos elementas;
2. Iš esmės orientuota į paramą tyrimų ir technologijų plėtros procesams;
3. Grindžiama vienu iš dviejų pagrindinių inovacijų skatinimo principų: į misiją orientuota politika arba į difuziją orientuota politika.

Pagal Masiulio ir kt. (2009, p. 6), „inovacijų politika formuojama nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis. Nors centrinės valdžios institucijų reikšmė inovacijų plėtrai yra didelė, vis daugiau dėmesio skiriama inovacijų politikos formavimui regionuose“.

Bučar ir Stare (2002) tyrė nacionalinės inovacijų politikos formavimą Slovėnijoje. Anot autorių, Slovėnijoje nacionalinės inovacijų politikos kūrimas nėra laikomas prioritetu ekonominės politikos kontekste. Tai paaiškina, kodėl priemonėms, skirtoms inovacijų politikai įgyvendinti, finansavimas nėra pakankamas. Tikėtina, kad analogiškos problemos kyla ir regioniniu lygmeniu.

Nepakanka inovacijų politiką suformuoti, ją būtina ir vykdyti, t. y. įgyvendinti. Kaip pabrėžia Vitola (2015), inovacijų politika nėra tik nacionalinės valdžios atsakomybės sritis. Ši politika įgyvendinama ne tik nacionaliniu, bet ir regionų ar vietos lygmenimis. Anot Masiulio ir kitų (2009, p. 7), „Lietuvoje inovacijų politikos įgyvendinimą, remdamiesi įvairiomis programomis, administruoja Ūkio ministerija bei Švietimo ir mokslo ministerija. Ūkio ministerija atsakinga už verslo inovacijas, o Švietimo ir mokslo ministerija atsakinga už inovacijų potencialo augimą, mokslinių tyrimų plėtrą“.

Pagal Bučar ir Stare (2002), inovacijų politika bei inovacijų kultūra yra būtinos, siekiant inovacijomis pagrįsto augimo bei ekonominės plėtros. Taigi, inovacijų politika bei inovacijų kultūrą traktuotinas kaip lygiavertės komponentės siekiant ekonominės plėtros. Esama ir kitokio požiūrio. Hautamaki (2010) tyrė inovacijų politiką įvairiais aspektais ir pristatė tvarių inovacijų sistemą. Anot autorės, tvarių inovacijų kūrimas priklauso nuo pramonės, gamtos, kultūrinio bei intelektualinio kapitalo. Visų šių kapitalų pasitelkimas inovacijų kūrimui ir jų plėtojimui suponuoja visuomenės gerovę. Tai reiškia, kad inovacijų kultūra yra būtina tvariai inovacijų politikai šalyje formuoti. Šis požiūris gana aiškiai pagrįstas ir logiškas, todėl juo ir bus vadovaujama toliau šiame darbe. Siekiant inovacijų kultūros, kaip inovacijų politikos formavimo veiksnio, detalizavimo, svarbu įvertinti mokslininkų požiūrius inovacijų kultūros atžvilgiu. Bas (2010) į inovacijų kultūrą žvelgia per mikroekonominę prizmę. Autorius inovacijų kultūrą apibūdina per tokius elementus, kaip organizacijos struktūra, atsakomybė, darbuotojų kūrybingumas, darbuotojų skiriamas laikas naujų idėjų nagrinėjimui, inovatyvių idėjų įgyvendinimas. Pažymėtina, kad inovacijų kultūros stoka varžo inovacijų orientaciją. Tai pasireiškia ne tik verslo organizacijose, bet ir viešajame sektoriuje (Bučar, Stare, 2002, p. 438).

Inovacijų politiką kuria ir įgyvendina valstybės ir savivaldos institucijos. Inovacijų infrastruktūrai priskiriamos mokslo institucijos, inovacijų ir verslo centrai, mokslo ir technologijų parkai, inkubatoriai, agentūros, finansinės institucijos, konsultacinės įmonės bei asocijuotos verslo organizacijos. Pagrindinės inovacijų infrastruktūros organizacijų veiklos kryptys - teikti inovacijų paramos paslaugas įmonėms ir organizacijoms kuriančioms ir įgyvendinančioms inovacijas (Jakubavičius ir kt., 2008).

Bandzevičienė, (2011), cituodama Klein ir kt., 2001 akcentuoja, kad „kiekvienai šaliai būdinga tam tikra inovacijų politika ir praktika. Inovacijų politiką galima apibūdinti kaip formalias strategijas, kurias organizacija naudoja, pateikdama inovaciją vartojimui. Veiksmai, kurie seka iš tų strategijų ir padeda jas realizuoti, gali būti laikomi inovacijų praktika. Tokie veiksmai aprėpia darbuotojų mokymus, techninę pagalbą, vadovų pagyrimus, darbuotojų paaukštinimą, nuolatinę ir tikslią komunikaciją apie inovacijas, papildomo laiko darbo metu skyrimą eksperimentavimui ir apsipratimui su inovacija ir kt.“

Anot Dapkaus (2006), pagrindinės *inovacijų politikos vystymo kryptys* yra:

- inovacijų kultūros skatinimas,
- inovacijoms palankios aplinkos kūrimas,
- mokslo orientavimas į inovacijų kūrimą ir diegimą (p. 21).

Visos trys esminės inovacijų politikos vystymo kryptys neatsiejamos nuo darbe nagrinėjamos problemos – inovacijų kultūros ir jos valdymo.

1.2.3. Inovacijų kultūros apibrėžtis

Norint kurti ir diegti inovacijas, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, t. y. turi būti suformuota atitinkama kultūra, kurios formavimui turi įtakos įvairūs veiksniai: kūrybiškumas, rizikos tolerancija, iniciatyvumas, vadovavimo stilius, organizacinė struktūra (Stripeikis, Ramanauskas 2011, p. 224).

Inovacijų kultūrą analizavo nemažai mokslininkų. Lietuvoje ši tema pakankamai nauja ir inovacijų kultūros tyrimų (daugiausiai organizacijų lygmenyje) yra atlikę grupė autorių (Bandzevičienė, 2011; Janiūnaitė et al., 2011; Stripeikis ir Ramanauskas, 2011; Petraite, Ceicyte, 2012; Šimanskienė, Paužuolienė, Paužuolis, 2015; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016).

Iš pateiktų apibrėžimų matyti, kad inovacijų kultūros apibūdinimuose dažniausiai pabrėžiama, kad inovacijų kultūra yra žmogiškasis potencialas, žmogiškieji išteklių, kūrybiškumas (Collins, 2001; Janiūnaitė, 2007; Conway, 2009; Bandzevičienė 2011; Janiūnaitė, Petraite, Jucevičius, 2011), tinkama vadyba, valdymo praktika, darbuotojų disciplina (Bandzevičienė, 2011; Conway, 2009; Collins, 2001; Bandzevičienė, 2011; Engels, 2014) bei sėkmė ir konkurencija (Conway, 2009; Dobni, 2008).

Mokslinėje literatūroje vienalytės inovacijų kultūros sampratos nėra, įvairūs autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus (žr. 1.2.3 lentelę).

1.2.2 lentelė

Inovacijų kultūros sampratos apibrėžimai

Inovacijų kultūros lygis	Autorius	Inovacijų kultūros sampratos apibrėžimas
Makro lygmuo (šalies kultūra, srities kultūra)	Collins (2001)	Inovacijų kultūra - disciplinotumo ir kūrybiškumo vertybės – disciplinos kultūra ir kūrybiškumo kultūra. Kai darbuotojai disciplinuoti, nereikia hierarchijos. Kai mąstymas disciplinuotas, nereikia biurokratijos. Kai veiksmai disciplinuoti, nereikia ypatingos kontrolės.
	Dobni, (2008)	Inovacijų kultūra – daugiadimensinis kontekstas, apimantis norą būti inovatyviam, inovacijų paramos infrastruktūrą, operacinį elgsenos lygį, būtiną siekiant įtakoti rinką ir vertės orientaciją, inovacijų įgyvendinimo aplinką.
	Šimanskienė, Paužuolienė, Paužuolis, (2015)	Inovacijų kultūra – tai santykinai stabilūs mąstymo, elgsenos ir socialinės organizacijos būdai, sąlygojantys modernizaciją ir vystymąsi bendrų vertybių pagrindu.
Mezo lygmuo (organizacijos kultūra)	Townend (2008)	Inovacijų kultūra naujovių siekimas, vertinamas darbuotojų skirtingumas, suteikiama svarba tvirtiems ryšiams tarp organizacijos darbuotojų, nes dėl jų žmonės gali atskleisti savo geriausias savybes be baimės ir tai skatina inovacijų kūrimą.
	Conway, (2009)	Inovacijų kultūra – svarbus šiuolaikinės verslo organizacijos sėkmės ir konkurentingumo veiksnys. Kai vadovai įsitikinę inovacijų vertingumu, o darbuotojai yra atviri naujoms idėjoms ir kūrybiški, iniciatyvūs ir disciplinuoti – organizacija turi didelį inovacijų potencialą.
	Bandzevičienė (2011)	Inovacijų kultūra – ne tik žmonės, bet ir tinkama vadyba, procedūros, tam tikra organizacijos struktūra, padedanti žmonėms veikti būtent tokiu būdu, t.y. tam tikras <i>vadovavimas ir lyderystė</i> .
Mikro lygmuo (profesinė individo kultūra)	Engels, (2014)	Inovacijų kultūra – vidinės prielaidos, vertybės ir valdymo praktika skatinanti plėtoti naujas idėjas, produktus, procesus, objektus ar paslaugas.
	Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, (2011)	Inovacijų kultūra - konkrečios socialinės žmonių grupės vertybių, normų, požiūrių ir veiklos praktikų, palankių inovacinei veiklai (t. y. naujovių kūrimui ir diegimui), visuma.
	Janiūnaitė, (2007)	Inovacijų kultūra – tai žmogiškasis potencialas, žmogiškieji ištekliai ir jų kūrybiškumas, novatoriškumas, antrepreneriškumas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Inovacijų kultūra pagal A. Hautamaki (2010) pateiktą tvarios inovacijų politikos koncepciją patenka į žymiai platesnį – kultūrinio kapitalo lauką. Kultūrinis kapitalas, anot autorės, apima:

- vertybes ir požiūrius;
- bendrą atsakomybę ir bendrumą;
- pasitikėjimą ir bendradarbiavimą;
- išsilavinimą ir kultūrą (Hautamaki, 2010, p. 15).

Toks kultūrinio kapitalo struktūrizavimas rodo, kad su inovacijų kultūra yra glaudžiai susijęs išsilavinimas. Išsilavinimas – tai švietimo sistemos rezultatas, - kuris taip pat daro poveikį inovacijų politikai. Kadangi inovacijos atsiranda tik sudėtingo kompleksinio proceso, į kurį įtraukiami įvairūs inovacijų sistemos dalyviai, metu, strateginiams inovatyvumo skatinimo tikslams įgyvendinti valdžios institucijos turi naudoti visų nacionalinės inovacijų sistemos dalyvių – verslo, mokslo, inovacijų paramos institucijų, pajėgas (Juknevičienė, Bersėnaitė, 2016).

Pasak Ahmed (1998), inovacijų kultūra pasižymi pozityviais kultūriniais impulsais, suteikiančiais reikalingų elementų, reikalingų kuriant inovacijas. Be to, esant tokiai kultūrai žmonės (darbuotojai) yra skatinami eksperimentuoti ir kurti inovacijas drauge su vadovais, remiančiais idėjų iniciatyvas (Sutton, 2001). Inovacijų kultūrą, pasak Wieland (2006), formuoja į inovacijų procesus įtrauktųjų technologinės vizijos, tyrimų tradicijos, vertybių sistema ir pan. Petraite ir Ceicyte (2012) apibūdina inovacijų kultūrą kaip organizacijos kultūros savybių visumą, įgalinančią inovatyvias veiklas. Stripeikis ir Ramanauskas (2011) inovacijų kultūrą apibrėžia kaip esminių vertybių, vienuodų įsitikinimų sistemą, kuri pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Taigi, remiantis anksčiau įvardintais autoriais ir vertinant pagal organizacinę perspektyvą, darbo autorė išskiria šiuos inovacijų kultūros bruožus – tai žmogiškieji ištekliai, vidinės organizacijos prielaidos, vertybės bei valdymo praktika sąlygojanti konkurenciją, modernizaciją ir vystymąsi bendrų vertybių pagrindu.

Tačiau analizuojant platesniu – valstybės mastu, remiamasi kitų autorių išvalgomis. Jucevičius (2007) apibūdino inovacijų kultūrą kaip unikalių kultūros vertybių visumą, apibūdinančią kiekvieną visuomenę ar organizaciją ir įgalinančią inovatyvių veiklų formavimą, būdingą tai socialinei formai. Tačiau tiksliausią apibūdinimą nagrinėjamam kontekstui pateikė Wieland (2004), apibrėždamas *inovacijų kultūrą kaip institucijas (formalias ir neformalias normas, vertybes), kurios daro žymų poveikį tam, kaip į inovacijų procesus įtrauktieji priima ekonominius ir technologinius iššūkius bei leidžia jiems per strategijas su tuo susidoroti* (p. 10). Šiuo apibrėžimu vadovaujama ir darbe.

Inovacijų kultūrą galima suskirstyti į keturias grupes: :

- Pasaulinio lygio kultūra. Kai pasiekiamas toks lygis, jog visi inovatyvios veiklos komponentai yra pilnai aprūpinami ištekliais taip sudarant sąlygas inovuoti pakartotinai.
- Pionierių kultūra. Kai atsisakoma struktūrų kietumo, bet neprieštarujama vadovybei. Tokiu atveju kai kurie elementai veikia puikiai, kiti – atsilieka.
- Tradicinė kultūra. Kai ankstesnė sėkmė leidžia pasiekti teigiamą pelno ir dydžio lygį, tačiau susiduriama su ribotumais augančio struktūrų nelankstumo.

- Atsiliekančiųjų kultūra. Kai šalys yra per lėtos inovacijų ir augimo srityje ir susiduria su daugybe atsilikimo sukeltų problemų (Innovation Culture..., 2013).

Mokslinėje literatūroje išskiriami *trys inovacijų kultūros lygiai*:

- Makro lygmuo – šalies kultūra, srities kultūra;
- Mezo lygmuo – organizacijos kultūra;
- Mikro lygmuo – profesinė individo kultūra (Janiūnaitė ir kt., 2004, p. 19; Jucevičius, 2007, p. 12).

Analizuojant inovacijų kultūros strateginį valdymą, svarbu užtikrinti, kad visi trys lygmenys veiktų. Tačiau viešojo valdymo aspektu mikro lygmuo nėra esminis – didžiausias dėmesys skiriamas nacionaliniam lygmeniui (makro). Tačiau aiškinant makro lygmenį, jis dažnai remiasi mikro lygmens prieigomis, todėl pirmiausiai pristatomi esminiai mezo lygmens bruožai.

Inovacijos pirmiausiai gimsta joms palankioje organizacinėje kultūroje – *mezo lygmenyje*. Mokslininkai pastebi, kad siekiant kurti ir vystyti inovacijas organizacijose reikia tikslingai formuoti inovacinę kultūrą, kuri įgalinama per esmines jos dedamąsias:

- „pozityvią emocinę aplinką, kurioje nuolat komunikuojama, nebijoma daryti klaidų, vyrauja atvirumas skirtingiems požiūriams, pasitikėjimas ir siekiama ne konfliktų, o bendradarbiavimo;
- žinių vadybą, kuri skatina organizaciją dalytis žiniomis, įgyti naujų žinių ir jas išsaugoti, taip pat taikyti kitus žinių procesus, leidžiančius taikyti žinias kuriant naujoves;
- kūrybiškumą, t. y. išskirtinumą ir nebijojimas leisti jam pasireikšti, o tai skatina asmenis atskleisti savo idėjas, kurti ir ieškoti iki šiol nebandytų sprendimo būdų;
- pokyčių valdymą, dėl kurio vyksta pokyčiai, keliamas iššūkis dabartinei būklei ir į pokyčius žvelgiama teigiamai“ (Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016, p. 38).

Tačiau vien minėtų praktikų diegimas nėra pakankama sąlyga, užtikrinanti inovacijų generavimą. Inovacijų kūrimui didelę įtaką daro organizacinė kultūra, konkrečių elgesio požiūrių, vertybių, įsitikinimų sistema bei priemonių pasekmė, daranti didelę įtaką inovacijų kūrimo potencialui, tad įstaiga ar organizacija, kuri nori išlikti konkurencinga kintančiame pasaulyje, privalo sudaryti tinkamas sąlygas kūrybiškumui ir inovacijoms. Diegiant inovacijų kultūrą organizacijoje, turi būti skatinamas bendras požiūris į inovacijas savo organizacijoje, kur kiekvienas darbuotojas turi būti tiesiogiai įtraukiamas į inovacijos procesą, todėl inovacijų valdymas ir vadovo vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą yra ne mažiau svarbus. Inovacinei kultūrai sukurti ir palaikyti labai svarbus lyderio vaidmuo, kuris formuodamas pasitikėjimu ir atvirumu grįstą organizacinę kultūrą skatina inovacijų kūrimo procesus.

Inovacijos ir jų kultūra stipriai priklauso nuo organizacijos aukščiausių vadovų požiūrio, vizijos, sutarimo. Aukščiausio lygio organizacijų vadovai paprastai yra kartu ir efektyvūs lyderiai

(Howell ir Avolio, 1993), kurie gali daryti stiprią įtaką inovacijoms išlikti ir augti. Tačiau sėkmingos inovacijos reikalauja ir konkrečių vadovų veiksmų, ypač aktyvaus ir labai išmoningo pagrindinių inovacijos dalyvių pastangų koordinavimo: idėjų generatoriaus vartininko, inovatoriaus, verslininko, projekto vadovo ir inovacijų (Bundy, 2002). Taigi, teigiama, kad inovacijos prasideda nuo viršaus, t.y. nuo lyderių, kurie suteikia aiškia kryptį ir sukuria inovacijoms palankų organizacinį klimatą, kuris skatina inovatyvumą, o tai reiškia, kad jie ne tik palaiko savo darbuotojus, bet taip pat leidžia šiems dirbti be baimės patirti nesėkmę. Darbuotojų motyvavimas šiuolaikinėse įmonėse yra viena iš svarbiausių funkcijų žmogiškųjų išteklių valdyme. Veiksmingas įmonių įvairių formų ir metodų stimuliacijų panaudojimas sudaro mokymosi motyvaciją veiksmingai veiklai, kuri, savo ruožtu, padeda ne tik veiklai, bet ir į įmonės plėtrai (Mitran, Mohan 2016). Anot Bandzevičienės, (2011), inovatyvumo skatinimui padeda tokie vadovavimo veiksmai, kaip ambicingų tikslų, priemonių ir būdų akcentavimas, patrauklaus apdovanojimo už pasiektus rezultatus numatymas, parama užduočiai, t. y. aprūpinimas reikiamais ištekliais, socioemocinės paramos darbuotojams užtikrinimas.

Veiksniai, kurie palengvina inovacijas yra daugiausia organizacinio pobūdžio ir norint, kad įstaiga priklausytų inovatyvioms inovacijų bendrovėms ar organizacijoms reikia atsižvelgti į inovacijų koordinavimo įgūdžius, išorines galimybes, bei sukurti strategiją. (Mitran, Mohan 2016).

Kad sukurti palankią inovacinę kultūrą, organizacijos turi išvystyti šias tris pagrindines sritis:

- Lyderystės įgūdžius – identifikuoti tam tikrus lyderių stilius, kurie skatina inovacijas, ir dirbti su lyderiais vystant šiuos įgūdžius.
- Organizacinė struktūra – tokia, kurioje sprendimai būtų priimami tinkamame lygmenyje įgalintų asmenų ir komandų.
- Atlygio strategijos – norint skatinti inovacijas, visa tai turi būti veiklos valdymo sistemos dalimi – ir už tai turi būti atlyginama (Inovacijų skatinimas., 2010).

Panašiai veiksnius, formuojančius inovacijoms palankią organizacijos kultūrą, įvardija Stripeikis ir Ramanauskas (2011): lyderystė, vadovavimo stilius, organizaciniai ir psichologiniai procesai, organizacijos struktūra, rizikos tolerancija, kūrybiškumas, iniciatyvumas. Pasak, Janiūnaitės (2007), „inovacijos ir inovacinė organizacijos kultūra labai priklauso nuo organizacijoje esančių „individų“, jų papročių, tradicijų, infrastruktūros, žiniomis ir pasiekto visuomenės bei ekonomikos išsivystymo lygio“. Le Bas ir Laužikas (2010) išskiria esmines inovacijų kultūros dedamąsias organizacijoje: organizacijos architektūrą ir pirminę atsakomybę, darbuotojų kūrybiškumą, darbo laiko, kurį darbuotojai gali skirti savo naujų idėjų vystymui, procentas, inovatyvių idėjų įgyvendinimas (p. 130).

Visi šie veiksniai yra lemiantys konkretaus subjekto (organizacijos) inovacijų kultūrą. Šie subjektai yra nacionalinės inovacijų sistemos dalyviai, tad nuo jų inovacijų kultūros iš dalies

priklauso ir šalies inovacijų kultūros lygis. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad kai kurie autoriai išskiria esminius inovacijų kultūros makro lygmeniui priskirtinus bruožus.

Analizuojant *inovacijų kultūros makro lygmenį*, išskiriami tokie aukštu inovacijų kultūros lygiu pasižyminčių visuomenių (šalių ir jų gyventojų) bruožai:

- Didesnis individualizmo lygis;

Apibūdina tam tikroje visuomenėje dominuojantį santykį tarp individo ir kolektyvo. Šis santykis atsispindi žmonių gyvenimo kartu modeliuose ir daug ką pasako apie tos visuomenės svertybes ir elgesį (Pruskus, 2003). Aukšto individualizmo (žemo kolektyvizmo) visuomenė yra įvardinama modernia visuomene, kurioje kiekvienas turi pasirūpinti savimi ir savo šeimos nariais, dominuoja „Aš“ savimonė, orientuojamasi į save, dominuoja visiems vienodai taikomi vertybiniai standartai, asmuo nėra emociškai priklausomas nuo institucijų, organizacijų, pabrėžiama asmeninė iniciatyva ir pasiekimai (lyderystės idealas), kiekvienas turi teisę į asmeninį gyvenimą, būdinga autonomija, asmeninis finansinis saugumas (Baraldsnes, 2012, p. 33). Anot Lipinskienės (2011), šalyse, kur stiprus individualizmas pabrėžiamas individas ir šeima. Čia gerbiamas asmens prioritetas ir šeimos vertybės. Taip pat vertinama autonomija ir nepriklausomybė. Stipraus individualizmo visuomenėse individai jaučiasi nepriklausomi vieni nuo kitų ir siekia savo asmeninių tikslų. Individualistinės kultūros vertina laiką, laisvę, iššūkį, asmeninius materialinius apdovanojimus, skatinamas savarankiškas sprendimų priėmimas (p. 83). Individualistinėse šalyse tiesiai išsakyti savo nuomonę yra tinkamas, skatinamas dalykas, tai yra nuoširdaus ir sąžiningo žmogaus bruožas. Nuomonių susikirtimas laikomas keliu į tiesą.

- Polinkis rizikuoti;

Vienas iš veiksnių labai susijęs su verslumu ir naujovėmis polinkis rizikuoti, dažnai mokslinėje literatūroje apibūdinamas, kaip „neapibrėžtumo vengimas“. Neapibrėžtumo vengimo indeksas įvertina standartų bei taisyklių svarbą ir parodo kiek žmonės pasirengę rizikuoti, investuoti laiko ir pinigų neapibrėžtose situacijose (Altaf, 2011). Neapibrėžtumo vengimas priklauso nuo geografinių, ekonominių ir demografinių šalies rodiklių. Šioje dimensijoje taip pat svarbų vaidmenį atlieka kultūrinis komponentas (Pruskus, 2003, p. 61). Neapibrėžtumo vengimas susijęs su visuomenės tolerancija neapibrėžtumu ir dviprasmybėmis. Tai rodo, koku mastu šalių kultūros, jų nariai jaučiasi nestandartinėse situacijose (Didero ir kt., 2006, p. 5). Kultūros naudoja skirtingus neapibrėžtumo vengimo būdus, kuria įvairius ritualus, skirtingai vertina formalumus, punktualumą, juridinius, religinius, socialinius reikalavimus, skirtingai toleruoja dviprasmiškumą. Kultūros su aukštu neapibrėžtumo vengimo laipsniu siekia būti išraiškingesnės – žmonės kalba gestų pagalba, keičia balso tembrą, rodo emocijas. Jie atrodo esą emocionalūs, net agresyvūs (Guseva, 2009, p. 1062). Anot Lipskienės (2011), polinkis rizikuoti parodo laipsnį, kuriuo darbuotojai toleruoja neapibrėžtas, neįprastas situacijas, taip pat pageidaujamą formalizacijos laipsnį organizacijoje.

Mažas neapibrėžtumų vengimas leidžia darbuotojams eksperimentuoti, atlikti darbus naujais, neišbandytais metodais, toleruojama iniciatyva, rizika ir naujovės, kompleksiskumas priimamas kaip natūralus reiškinys ir akcentuojami spontaniški sprendimai (p. 119).

- Pasirengimas priimti iššūkius;

Keičiantis aplinkos veiksniams būtina pasižymėti atvirumu ir pasirengti atliepti tos kaitos sąlygotus (ypač didelio masto) pokyčius.

- Ilgalaike orientacija;

Ilgalaikę orientaciją prieš trumpalaikę orientaciją. siejama su visuomenės narių materialinių, socialinių, emocinių poreikių patenkinimu. Minėtų dimensijų vyravimas atsispindi ir kultūroje organizacijos, kurioje individai veikia kaip nacionalinių vertybių nešėjai ir skleidėjai (Baraldsnes, 2012). Ilgalaike - trumpalaikės orientacijos dimensija nusako, kaip greitai visuomenės nariai tikisi rezultatų. Ilgalaike orientacija numato savybių, orientuotų į atpildą ateityje, būtent išsvermingumo ir taupumo, skatinimą (Peleckis, 2016, p.37). Kaip teigia Guseva, 2009, ilgalaikės orientacijos visuomenėse vertinamas pastovumas, taupumas, ilgalaikiai susitarimai. Aukštos ilgalaikės orientacijos laipsnio kultūros pabrėžia tokius aspektus, kaip: turinį, sukoncentruotą ties praktika ir praktinėmis vertybėmis; santykius kaip informacijos ir pasitikėjimo šaltinį; kantrybę siekiant rezultatų ir tikslų (p. 1062).

- Žema galios/statuso hierarchija;

Remiantis Baraldsnes, (2012), galios distancija yra galios tarp mažiau galingojo ir labiau galingojo nelygybės laipsnis, kai abu šie asmenys priklauso tai pačiai socialinei sistemai. Pagal Hofstede (1980), hierarchiškai galios distancija tarp vadovo ir pavaldinio yra skirtumas tarp laipsnio, iki kurio vadovas nulemia pavaldinio elgesį, ir laipsnio, iki kurio pavaldinys nulemia vadovo elgesį. Visuomenėje egzistuojanti kultūra iš esmės nulemia galios distancijos lygį. Jeigu skirtingose kultūrose hierarchiškai palaikoma kitokia galios distancija, tai galios distancijos normą galima naudoti kaip kultūrų charakterizavimo kriterijų (neatmetant kitų kriterijų) (p. 38). Būtent nacionalinė kultūra nulemia galios distancijos lygį, kuriame galingojo tendencija išlaikyti ar padidinti galios distanciją ir mažiau galingo pastanga sumažinti ją, suranda pusiausvyrą. Jeigu skirtingose kultūrose palaikoma skirtinga galios distancija hierarhijoje, tai galios distancijos normą galima naudoti kaip kultūrų charakterizavimo kriterijų Galios distancija yra tarpasmeninės galios ar įtakos lygis tarp dviejų žmonių, šiuo atveju boso ir pavaldinio, kaip tai suvokia mažiau galingas, šiuo atveju – pavaldinys (Pruskus, 2003). Mažos galios distancijos šalyje pavaldiniai ir vadovai iš esmės jaučiasi lygūs, organizacijos paprastai decentralizuotos, hierarchija yra tiesiog dėl praktinių sumetimų. Pavaldiniai tikisi, kad jų bus atsiklausta prieš priimant sprendimą (Gudonienė, 2013).

- Žemas nežinomybės vengimo lygis;

Parodo, kada visuomenės atstovai jaučiasi nepatogiai esant neapibrėžtoms ir dviprasmiškoms situacijoms. Žemo nežinomybės vengimo šalims, būdingas aktyvus gyvenimo būdas, dinamiškas požiūris, polinkis rizikai, tokios šalys nebijo pokyčių, tai leidžia išbandyti įvairias naujoves ne tik kūrybos, prekybos, bet ir paslaugų srityse. Čia labiau akcentuojamas išskirtinumas, jaunatviškumas, naujoviškumas, (De Mooij, 2010). Nežinomybės (ne)vengimas gali būti nulemtas sociokultūrinių veiksnių (ryžtas imtis to, kas neišvengiama).

- Dažnas keliavimas;

Tobulina ir ugdo asmenybę, skatina kūrybingumą, suteikia galimybę įsisavinti naujas vertybes, požiūrius ir elgseną. Aukšto individualumo šalyse keliamą dažniau, nes dėl per mažos priklausomybės tarp individų, atsiranda poreikis pabūti formalioje visuomenėje (Baraldsnes, 2012).

- Teigiamas požiūris į mokslą;

Socialinių inovacijų instituto (2007) ekspertų grupės parengtoje studijoje, akcentuojama, jog teigiamas požiūris į mokslą skatina inovatyvumą ir technologijomis grįsto verslo plėtrą, o tai skatina šalies ekonominę vystymąsi, didina šalies tarptautinį ekonominį konkurencingumą, jos įtaką tarptautinėje bendruomenėje. Aukštos kultūros visuomenė gali būti laikoma tik ta, kurios nariai yra raštingi mokslo ir technikos atžvilgiu. Mokslinis raštingumas įgalina politiniam dalyvavimui, ypač klausimais, kuriems reikia mokslinių žinių ir supratimo. Mokslinis raštingumas gali būti suprantamas kaip kultūros ir išsilavinimo dalis. Mokslo populiarinimo veiklos skatinimą, galima suskirstyti į keturias grupes: mokslo komunikacijos gebėjimų stiprinimą ir individualios mokslo populiarinimo veiklos skatinimą; mokslo populiarinimo infrastruktūros kūrimą; mokslo populiarinimo visuomenei priemones; mokslo populiarinimo politikoms priemonės (p. 6).

- Švietimas kaip vertybė visuomenėje (aukštas išsilavinimo lygis);

Švietimas yra visuomenės kaitos aikštelė. Jis atlieka du pagrindinius vaidmenis: užtikrina kultūros tęstinumą ir keičia kultūrą. Individas, įgijęs tinkamą išsilavinimą, gali sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje ir taip užsitikrinti gerovę dabar ir ateityje (Ališauskas, 2010). Šiuolaikinėje visuomenėje išsilavinimas ir kvalifikacija tapo svarbiu veiksniu, ieškant darbo ir siekiant sėkmingos karjeros. Aukštasis išsilavinimas, glaudžiai besisiejantis su moksliniais tyrimais ir inovacijomis, daro didžiulę įtaką tiek individo, tiek visuomenės pažangai. Aukštos darbuotojų kompetencijos yra labai reikalingos Europos ekonominiam augimui ir gerovei. Aukštojo išsilavinimo lygio kilimas Europos Sąjungoje atspindi valstybių vyriausybių investicijų į aukštąjį mokslą plėtrą atsižvelgiant į augantį aukštos kvalifikacijos darbo jėgos poreikį (Paurienė, Vaičiūnaitė, 2013). Giddens (2005) teigia, jog ugdymo institucijos (mokyklos ir universitetai) ne tik atlieka šviečiamąjį darbą, bet ugdo pilietiškumą, kuris įgalintų žmogų dalyvauti ekonominiame ir socialiniame gyvenime.

- Pirmeiviai (novatoriai yra pirmeiviai – pirmieji išbandantys naujoves);

Sėkmingesnės už kitus dažniausiai būna organizacijos, turinčios novatoriaus mąstyseną. Tokioms organizacijoms dažniausiai būdingas pozityvumas sukuria ne tik pelnytą, bet ir atsitiktinę sėkmę. Pirmeiviai turi būti ekspertai pokyčių valdyme. Norėdami išbandyti sėkmingas idėjas jie buria bendraminčius palaikančius jų idėjas. Novatoriai tiki savo gebėjimais ir vizija, atsidavimas ir sunkus darbas padeda jiems patirti sėkmę (Innovation Culture..., 2013). Pometko (2012), teigimu, svarbiausia, kad novatorius būtų orientuotas į kliento poreikius ir į vertės kūrimą, jis aprašydamas Wisemano tyrimą akcentuoja, kad sėkmė pasiekia tuos, kurie priima ir įkūnija keturis esminius principus: galimybių aplinkoje pastebėjimas ir veikimas pagal jas; sėkmės susikūrimas atkaklumo dėka; sprendimų priėmimas remiantis intuicija; neigiamų aplinkybių pavertimas galimybėmis (p. 1).

Inovacijų kultūra pasižyminčiose šalyse taip pat vyrauja tokios specifinės vertybės kaip konstruktyvus konfliktų sprendimas bei pokyčių, skirtumų ir klaidų toleravimas, atvirumas naujovėms, dialogas, prieinamumas, rizikavimas (Moradi, H. 2012).

Inovacijų kultūros reikšmė identifikuojama per tokias jos veikiamas naudas: padeda pritraukti ateities talentus, kuria pajamų augimą, didina rinkos vertę, didina produktyvumą, didina paslaugų ir prekių pardavimo tendencijas, optimizuoja grąžą iš MTEP (Innovation Culture..., 2013).

Siekiant sukurti tinkamą šalies inovacijų kultūrą ir ją palaikyti, būtina pasitelkti švietimo sistemą, kurios užduotis – išmokyti žmones dalintis savo idėjomis ir jas reklamuoti (Coffman, 2006). Inovacijų politika – tai kompleksinis junginys. Jo realizavimui praktikoje reikia įvairių skirtingų priemonių: „formuojant inovacijoms palankią aplinką užtikrinančias institucijas, plėtojant infrastruktūrą, sukuriant paskatas inovatyviai veiklai ir investicijoms į inovacijas, organizuojant švietimą ir mokymus, skatinant tarptautinę prekybą, darbo rinkos mobilumą ir lankstumą, finansinio sektoriaus konkurenciją, mažinant verslo suvaržymus, sudarant sąlygas klasteriams formuotis, viešojo ir privataus sektorių partnerystei, tobulinant viešųjų pirkimų procedūras” (Masiulis ir kt., 2009, p. 6). Taigi, švietimo ir mokymų organizavimas yra būtina sąlyga tvarios inovacijų politikos, taip užtikrinant ir inovacijų kultūros formavimą, kūrimui.

Mokyklos bei universitetai, kaip inovacijų politikos dalyviai, suinteresuoti inovacijų kultūra, vykdo šviečiamąją inovacijų politikos veiklą. Jų veikla ugdo kūrybiškumą, gebėjimus, tobulina žmogiškuosius išteklius, gebančius ne tik dirbti inovatyviose įmonėse, bet ir kurti, inicijuoti inovacijas (LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos, 2010). Tokių veiksmų svarbą inovacijų kontekste patvirtina L. Coenen ir kiti (2015), kurie akcentuoja žinių infrastruktūros, apimančios aukštojo mokslo institucijas, informacinių ir komunikacinių technologijų infrastruktūrą, laboratorijas, mokslo parkus, svarbą. Šiai infrastruktūrai kurti būtinos didelės investicijos, kurioms lėšų retai atranda atskiros įmonės, investicijos labiau priklauso nuo viešojo sektoriaus.

Švietimo sistemos svarbą inovacijų kultūroje patvirtina ir tarptautiniai empiriniai tyrimai. 2005–2008 m. laikotarpiu įgyvendinto bendrosios programos projekto „Europos regioninės inovacijų politikos vertinimo metodologija“ (angl. Methodology for European Regional Innovation Policy Assessment – MERIPA) tyrimais buvo siekiama įvertinti regioninės inovacijų politikos efektyvumą. Šių tyrimų metu vertinti tokie inovacijų politikos kriterijai, kaip sistema, partnerystė/valdymas, iniciatyva, mokymasis bei pasitikėjimas. Mokymosi aspektui įvertinti buvo siekiama nustatyti, ar inovacijų strategijos kūrimo dalyvavo universitetai bei tyrėjai, taip pat kaip kauptos, skleistos ir įvertintos idėjos, ar buvo organizuojami seminarai, konferencijos (Masiulis ir kt., 2009, p. 8). Pagal P. C. Mitran ir G. Mohan (2016), inovacijų kultūros skatinimas yra būtinas švietimo ir tyrimų svarbos didėjimo kontekste. Inovacijų kultūros kūrimas yra ilgalaikis procesas, kurio realizavimui būtinas švietimo sistemos lankstumo didinimas. Į socialinių bei technologinių studijų programas būtina įtraukti inovacijų žinomumo didinimo tikslus ir formuoti holistinį požiūrį į inovacijas. Be to, pagrindines žinias apie inovacijas bei inovacijų kultūrą tikslinga būtų suteikti dar pirmosiose švietimo pakopose. Tokiu būdu būtų didinamas inovacijų žinomumas visame švietimo procese. Taigi, pritaikymo bei restruktūrizavimo veiksmai yra būtini švietimo sistemai, ypač tai aktualu universitetų lygmenyje (Bučar, Stare, 2002, p. 442).

Apibendrinant atliktą analizę, galima teigti, jog tiek švietimo sektorius yra svarbus dalyvis inovacijų politikos įgyvendinime (kaip nuomonės formuotojas, informacijos šaltinis), tiek politiką įgyvendinančios institucijos yra svarbios švietimo sektoriui (kaip tyrimų užsakovai). Tai reiškia, kad tarp švietimo ir politiką įgyvendinančių institucijų atsiranda bendradarbiavimo laukas.

Be to, „pasitikėjimas – pirma sąlyga inovacijų kultūrai“ egzistuoti (Coffman, 2006, p. 3). Įgyvendinant inovacijų politiką ir kryptingai siekiant formuoti inovacijų kultūrą, svarbus vaidmuo tenka įvairioms institucijoms. K. Masiulis ir kiti (2009) mini viešojo administravimo institucijas (ministerijas, regionų ir savivaldybių administracijas, specializuotas verslo paramos ir inovacijų plėtros agentūras), tačiau kaip parodė atlikta švietimo sistemos vaidmens inovacijų kultūroje analizė, būtina aktualizuoti ir švietimo institucijų vaidmenį. Tokiam gausiam būriui institucijų dalyvaujant inovacijų kultūros formavime bei valdyme, svarbūs tampa institucijų santykiai įvairiuose lygmenyse – tarpsektoriniame, tarporganizaciniame bei tarptautiniame. Svarbus sėkmingų santykių minėtuose lygmenyse garantas yra pasitikėjimas (Bučar, Stare, 2002; Fontenot, Wilhelm, 2005; Diaz-Puente ir kt., 2009; Milbourne, Cushman, 2013; Cohen ir kt., 2015). L. Coenen ir kiti (2015) pasitikėjimo reikšmę inovacijų politikos kontekste akcentuoja nurodydami, jog pasitikėjimo stoka gali tapti nesėkmingo inovacijų politikos įgyvendinimo priežastimi.

Pasitikėjimą, anksčiau įsigalėjusį įvairialypių ryšių tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų bruožą, pastaruoju metu neretai pakeičia formalizuoti susitarimai, kuriuose gana detalai deklaruojami ryšiai tarp subjektų. Pasitikėjimas gali būti dviejų tipų: spontaniškas arba

užtarnautas (Milbourne, Cushman, 2013, p. 487–489). Nesvarbu kurio tipo pasitikėjimas susiformuoja, jis skatina dalintis žiniomis (Wang ir kt., 2014, p. 375). Pasitikėjimo konceptualizavimui H. K. Wang ir kiti (2014) siūlo institucionalizmo teoriją patikimiems ryšiams paskatinti. Pasitikėjimas pagal institucionalizmo teoriją siejamas su formaliomis institucijomis, standartiniais principais ir praktikomis. Pasitikėjimas, susietas su minėtais aspektais, yra laikomas būtinu santykių elementu.

Jau minėtame MERIPA tyrime, kaip vienas iš inovacijų politikos įgyvendinimo vertinimo aspektų, pasirinktas ir pasitikėjimas. Tyrimo metu, siekta nustatyti, ar pakankamas pasitikėjimas tarp partnerių, prisidedančių prie inovacijų strategijos kūrimo, ar pakanka pasitikėjimo inovacijų plėtros planų, juose įtvirtintų procesų, keliamų tikslų atžvilgiu, vertintas tarpinstitucinis pasitikėjimas (Masiulis ir kt., 2009, p. 8). Pasitikėjimą tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste vertino ir M. Bučar ir M. Stare (2002). Autorės nustatė, kad, nepaisant kelių programų, inicijuotų siekiant skatinti bendradarbiavimą tarp viešojo ir privataus sektorių MTEP srityje, pastebimas intensyvus finansinių išteklių sutelkimas organizacijos viduje: verslas yra linkęs finansuoti tik savo įkurtas mokslo institucijas (tik 21 proc. visų privataus verslo investicijų į MTEP skiriama tyrimams viešuosiuose tyrimų institutuose ar aukštojo mokslo įstaigose), o viešasis sektorius investuoja į viešųjų tyrimo institutų bei aukštojo mokslo įstaigų atliekamus tyrimus (viešasis sektorius tik 7 proc. visų investicijų į MTEP skiria verslo sektoriui). Tokia akivaizdi bendradarbiavimo stoka kuria nepasitikėjimo atmosferą ir kliudo efektyviam bendradarbiavimui.

H. J. Bien ir kiti (2014) tyrė pasitikėjimą bendradarbiaujant MTEP tinkluose. Autoriai biotechnologijų pramonės pavyzdžiu nustatė, kad tarporganizacinį pasitikėjimą tarp MTEP srityje bendradarbiaujančių partnerių lemia specifinis kapitalas, formalizuotos sutartys bei informaciniai mainai. Visų šių veiksnių sąveika ne tik skatina pasitikėjimą tarp partnerių, bet ir gerina atskirų bendradarbiaujančių organizacijų veiklą.

Tarpsektorinio, tarporganizacinio bei tarptautinio pasitikėjimo poreikis formuojant inovacijų kultūrą – neabejotinas. Nepriklausomai nuo to, kaip susiformavęs – spontaniškai ar užsitarnaujant – pasitikėjimas tarp partnerių priklauso nuo specifinio kapitalo, formalizuotų sutarčių bei informacinių mainų.

Taigi, nenuginčijamai, šalies inovacijų kultūra daro poveikį ne tik inovatyvumo lygiui, bet ir santykiams su išore (kitomis valstybėmis, regionais). Pažangios valstybės atitinkamos reikšmės procesams skiria daug dėmesio, įtraukdamos tai ir į strateginius prioritetus. Todėl tokių prioritetų realizavimui būtina užtikrinti atitinkamo lygio valdymą.

1.3. Inovacijų kultūros strateginis valdymas kaip prielaida inovatyvumui skatinti

Išanalizavus inovacijų kultūros sampratą makro lymeniu (nacionaliniu mastu) bei identifikavus jos puoselėjimo reikšmę, pateikiama ir inovacijų kultūros strateginio valdymo samprata.

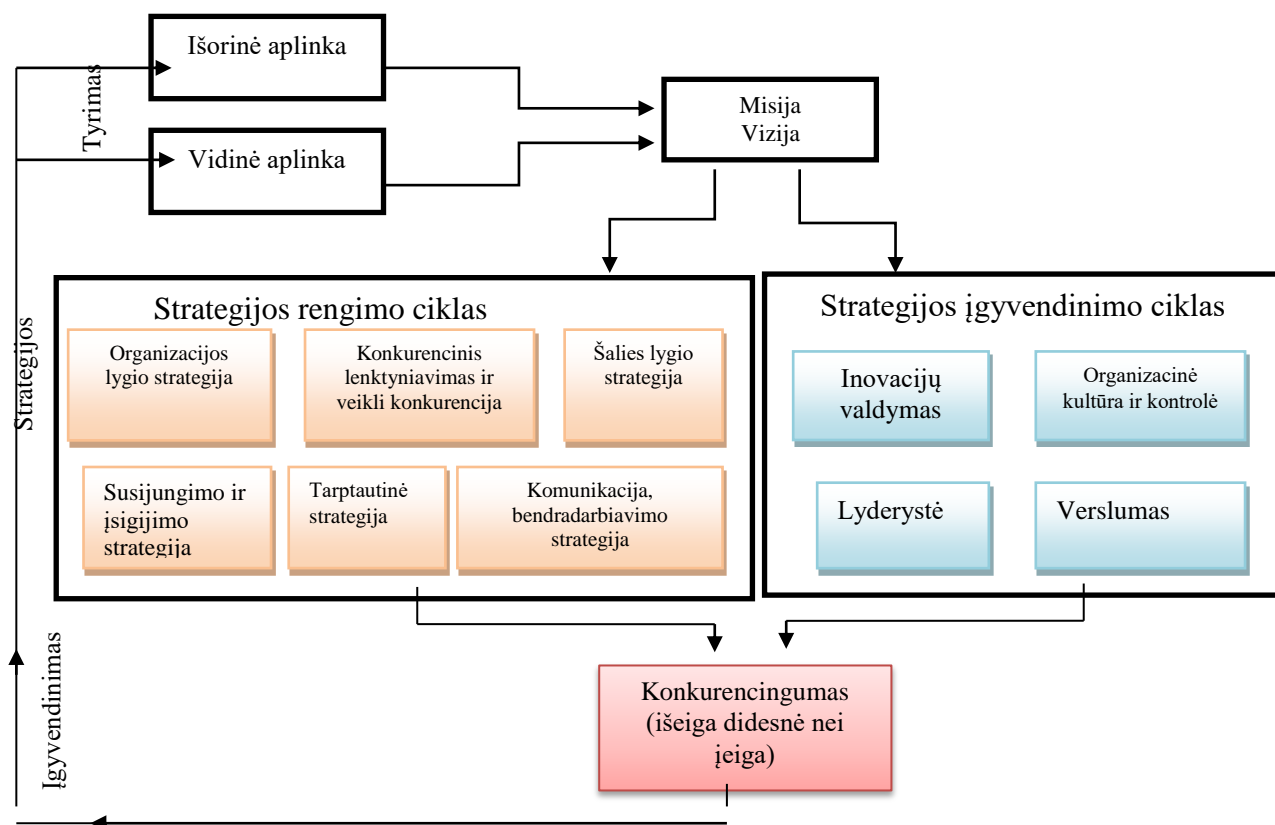
Išanalizavus nemažai mokslinių šaltinių, darbo autorė pastebi, kad inovacijų kultūros strateginio valdymo apibrėžtis nėra tiksliai įvardijama. Todėl remiantis ankstesnėmis darbe pateiktomis išvalgomis pateikiamas naujas apibrėžimas. ***Inovacijų kultūros strateginis valdymas** – tai valstybės ir jos subjektų (organizacijų, kitų struktūrų) tikslinga veikla (visuomenės švietimo, informacijos sklaidos, paramos inovacinei veiklai, viešinimui ir bendradarbiavimui, ir pan.) kryptingai darant poveikį visuomenei ir į inovacijų procesus įtrauktiems subjektams, kai siekiama per švietimą ir organizacines veiklas diegti ir puoselėti inovacijų vertybes ir normas, sustiprinti visuomenės teigiamą požiūrį į naujoves, paskatinti veikiamų objektų pokyčius kūrybingumo ir inovacijų link, kryptingai teigiamai paveikti valdymo (įvairiais lygiais – nacionaliniu, vietos ir organizaciniu) sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus, taip sustiprinant visuomenės ir subjektų pasirengimą priimti ekonominius ir technologinius iššūkius.*

Įvairių struktūrų ir organizacijų sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar laiku pastebimos kylančios grėsmės, kaip pasirengta jų išvengti, ar sugebama aptikti atsirandančias galimybes bei jomis pasinaudoti. Strateginis inovacijų kultūros planas turėtų būti paremtas plačiais tyrimais ir faktais, todėl vadovai pastoviai turi rinkti ir analizuoti informaciją. Strateginius tikslus bus lengviau pasiekti, jei: darbuotojai supras strateginę organizacijos viziją, dalyvaus ją kuriant, jausis jos savininkais, o įvairių struktūrų ir organizacijų vadovai strategijai skirs pakankamai dėmesio, domėsis jos kūrimo ir įgyvendinimo eiga, savo sprendimus orientuos į strategiją, strategija bus paremta ištekliais ir siejama su jais, organizacijoje bus sukurta motyvuojanti kultūra bei darbuotojų skatinimas.

Apgalvota inovacijų kultūros strategija ir strateginis mąstymas teikia daug privalumų, o strateginio planavimo procesas leidžia vadovams išvelgti naudingo veikimo galimybes. Nuodugnai ištyrinėta išorinė aplinka, išsiaiškinti trūkumai ir privalumai leidžia įstaigoms daryti veiksmingus strategijų pakeitimus.

Argyris (1999), cituojama pagal Bandzevičienė (2011), siekdama būti inovatyvi, organizacija turi diegti gerai struktūruotus inovacijų procesus, efektyviai juos valdyti, o taip pat sukurti mokymosi mechanizmus, įgalinančius pertvarkyti inovacijų procesus pagal planuotą strategiją (p. 24).

Inovacijų kultūros strateginio valdymo procesas pavaizduotas 1.3.1 pav. padeda objektyviai įvertinti visus galimus veiksnius, turinčius įtakos inovacinės veiklos įgyvendinimo sėkmei.

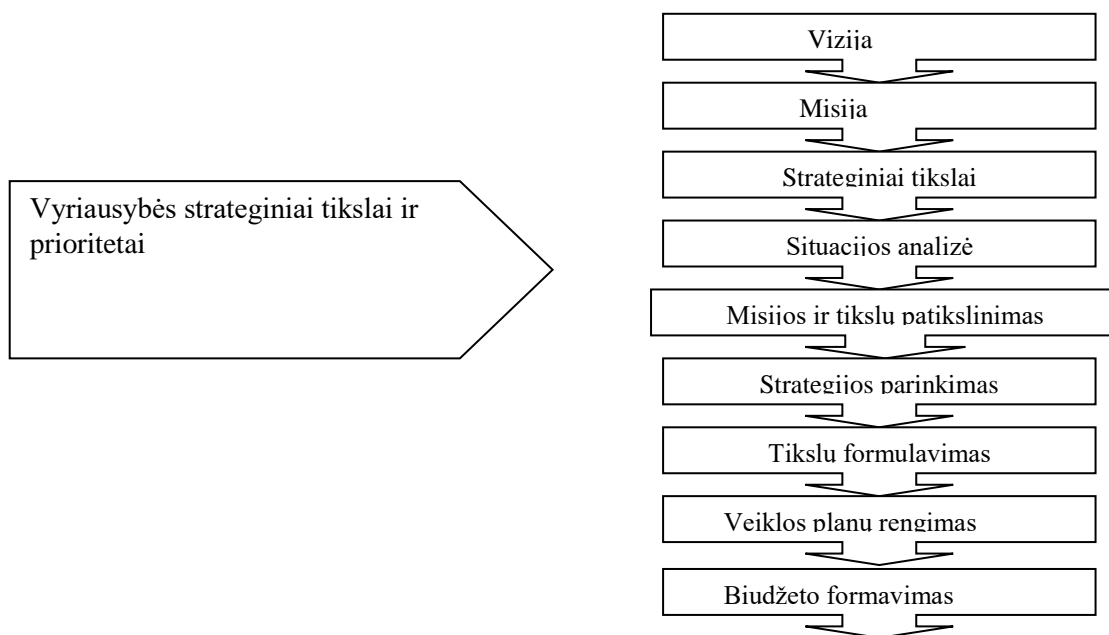


1.3.1 pav. Inovacijų kultūros strateginio valdymo procesas
 Šaltinis: adaptuota pagal, Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. (2016). p. 5

Kiekvieną organizaciją, plėtojančią inovacinę veiklą, veikia daugybė išorinių veiksnių: ekonominių, socialinių, technologinių ir kt., o rinkoje susiduriama su produkcijos ar paslaugų kainomis, konkurencija, žaliavų stygiumi ir daugybe kitų veiksnių, kurie gali nulemti inovacinės veiklos likimą. Ne mažiau svarbu teisingai įvertinti ir vidinę aplinką. Čia lemiamą vaidmenį vaidina informaciniai, finansiniai bei materialiniai ištekliai, kurių stoka arba nepatenkinama kokybė taip pat gali vienaip ar kitaip paveikti inovacinę veiklą (p. 36). Ištyrus išorinę ir vidinę aplinką valdantieji kuria viziją ir misiją. Jakubavičius, Strazdas, Gečas, (2003), pažymi, kad strateginis valdymas suteikia galimybę suvokti aplinką, kurioje veikiama, o po to imtis veiksmų. Kalbant apibendrintai, yra išskiriami du etapai: Strategijos rengimo ciklas bei strategijos įgyvendinimo ciklas. Inovacijų kultūros strateginis valdymas, kaip procesas, susitelkia ties strategijų įgyvendinimų veiksmų plano formulavimu. Jis išryškina taktinius žingsnius artimiausios ateities įvykiams bei platesnius strateginius planus projektams ir programoms, apibrėžtiems tolimesniame laiko kontūre (p. 24).

Mitran ir Mohan (2016) teigia, kad inovacijų kultūros strateginis valdymas sudaro visą kompleksą: politiką, praktiką ir procedūras, kurios galėtų planuoti, organizuoti, vertinti, kontroliuoti ir skatinti inovacijų kultūros diegimo pastangas šalies viduje, kai sistema tiesiogiai priklauso nuo skatinimo. Tad skatinimas ir motyvavimas šalies ir organizacijų lygmenimis padėtų gauti didesnę rezultatą.

Būtina pabrėžti, kad strateginis valdymas pats savaime dar negarantuoja inovacijų kultūros rezultatyvumo. Kadangi dažniausiai inovacijos kuriamos organizaciniame (arba tarp-organizaciniame) lygmenyje, būtina, kad inovacijų kultūros strateginio valdymo poveikis būtų greičiausiai pajuntamas organizacijose, o informacija apie inovacijų kultūros vystymą organizacijas greičiausiai pasiektų per jų vadovus. Strateginio valdymo perspektyva siejama su *lyderystės ir strategijos komunikacijos procesų stiprinimu* (Dukynaitė, Ališauskas, 2012)(žr. 1.3.2 pav.).



1.3.2 pav. Organizacijos inovacijų kultūros strateginio plano rengimo procesas
Šaltinis: adaptuota pagal Melnikas B., Smaliukienė R. (2007), p. 34.

Organizacijos inovacijų kultūros strateginio plano rengimo procesą sudaro keletas nuoseklių etapų (žr. 1.3.2 pav.). Pirmiausiai numatoma organizacijos vizija, jai neturi įtakos aukštesnės organizacijos ar valstybės strateginiai tikslai ir prioritetai. Vizijos strateginiame plane neprivaloma apibrėžti, tačiau ją turint pradedama ieškoti naujų veiklos būdų ir metodų. Visa tai yra organizacijos varomoji jėga, neleidžianti jai sustabarėti ir tapti formalių funkcijų atlikėja. Kitas etapas – misijos apibrėžimas, kuris jau tiesiogiai susijęs su vyriausybės strateginiais tikslais ir prioritetais. Misija atspindi pagrindines funkcijas, kurias organizacija privalo atlikti dalyvaudama visuomenės gerovės kūrimo procese. Kai apibrėžiama, kokios yra pagrindinės organizacijos funkcijos (misija), ieškoma būdų, kaip jas geriausiai atlikti. Tam atliekamas sekantis etapas - situacijos analizė. Situacijos analizė apima išorinės ir vizijos aplinkos analizes, jas integruoja ir atsako į pagrindinį klausimą - kokios yra organizacijos galimybės. Įvertinus galimybes ir pamačius, kad situacija, iš esmės pasikeitė, gali būti iš naujo apibrėžta misija, nustatytos naujos ar pakoreguotos senosios organizacijos funkcijos. Iš naujo įvertinus organizacijos gebą veikti, atsakoma į kitą klausimą - koku būdu tai padaryti. Integruotų sprendimų visuma, vadinamoji strategija, nukreipia organizaciją

viena kryptimi, kurios laikantis organizacijos misija yra įgyvendinama efektyviausiu būdu. Strategijos įgyvendinimo procesas suskaidomas į konkrečių tikslų siekimo etapus. Šiems tikslams įgyvendinti kuriami planai ir apskaičiuojamas tam atlikti reikalingas biudžetas (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 35).

Pasak Vaičaitytės (2015), „norint įdiegti novatorišką kultūrą, reikia stipraus aukščiausios ir vidurinės vadovų grandies įsipareigojimo“. Vadovai vieni arba įtraukę ir darbuotojus galėtų kurti organizacinės inovacijų kultūros (mikro lygmens) viziją ir misiją, palaikančią inovacijas, taip stiprindami ir šalies inovacijų kultūrą (makro lygmenį). Negana to, būtina sukurti inovacijas skatinančias vertybes ir procedūras. Kultūros keitimas – ilgas procesas, dažniausiai jis prasideda nuo vieno ar kelių asmenų, kurie ilgai įtikinėja. Tačiau atskiri asmenys, nors ir reikšmingi, dar nesukuria inovacijų kultūros. Ji prasideda nuo tvirto vadovų įsitikinimo, kad inovacijos – organizacijos ir šalies strategija. Vadovai turi paskleisti tokią žinią visoje organizacijoje, kartu išskeldami patrauklius tikslus ir pasirūpindami reikiamais ištekliais (Bandzevičienė, 2011). Tam, kad išlaikytų novatorišką kultūrą, vadovai turi tikėti jos nauda, darbuotojai turi matyti konkrečius savo indėlius į inovacijos procesą, jausti praplėstas laisvės ir atsakomybės ribas. Kultūros diegimas galėtų būti sustiprinamas „sėkmės istorijomis“ – vietiniais ar tarptautiniais novatoriškais pavyzdžiais (Vaičaitytė, 2015). Apie vadovų (politikos formuotojų ir administratorių) vaidmenį inovacijų kultūros strateginio valdymo procese taip pat būtina kalbėti.

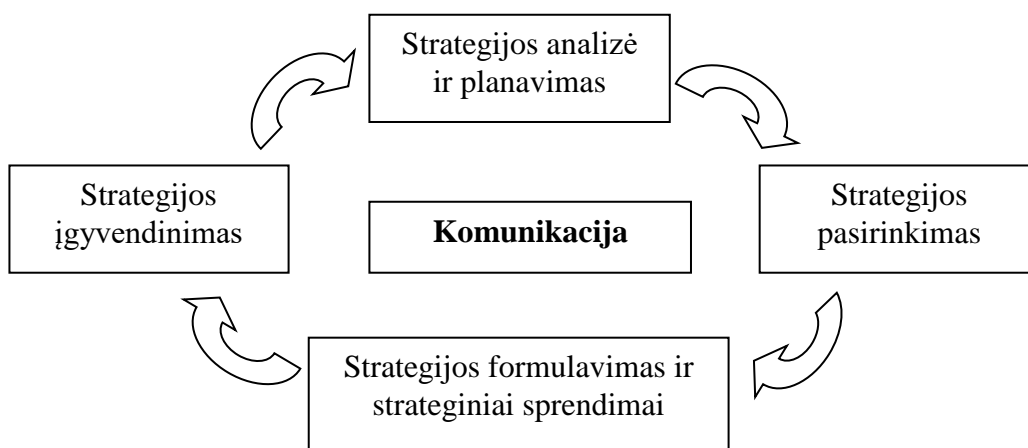
Raipos (2013) nuomone, inovacijų kultūros strateginio valdymo procese itin svarbus yra politikos formuotojų, kaip aukščiausio lygmens specialistų, į(si)traukimas į strateginių prioritetų nustatymo, sprendimų bei programų ir projektų rengimo procesą identifikuojant esamas ar potencialias problemas, organizuojant problemų mokslinės analizės studijas, rengiant interesų grupių, politinių partijų diskusijas. Visa tai yra tam tikras viešojo valdymo tobulinimo pagrindas teisiniais, politiniais ar ekonominiais aspektais, t. y. siekiama valdymo procesui suteikti normatyvines, teisines, ekonominio racionalumo dimensijas. Mokslinis požiūris į ekspertų sistemų vietą ir galimybes leidžia išvengti vadinamos „gaisrų gesinimo“ procedūrinės painiavos, kartu pasirengimas reformoms, įgauna tam tikrą intelektualinį pagrindą, suteikia galimybę pakylėti sprendimų priėmimo kultūrą nuo „parapijinio“ lygmens į ekspertinį, mokslinių diskusijų ir argumentų pagrindu priimamų sprendimų, alternatyvų analizės ir pasirinkimo lygmenį (p. 531).

Inovacijų kultūros strateginiame valdyme svarbiu aspektu įvardijamas administracinis kūrybingumas, kuris sujungia politikos formuotojų, vadovų, darbuotojų pasitikėjimą, gebėjimą keistis, prisitaikymą prie naujovių. Remiantis Raipa (2013), inovacijų kultūros, administracinio kultūringumo ugdymas tiesiogiai siejamas su besimokančia organizacija, kuri gali būti suvokiama analizuojant tris esmines dimensijas: socialinę, struktūrinę ir technologinę, kurių vienvė stimuliuoja veiklos optimizavimą šiuolaikinėje organizacinių pokyčių būsenoje. Socialinės

dimensijos dedamosios yra lyderystė, viešasis dalyvavimas, strateginio valdymo reinžinerija, organizacijos darbuotojų teisių valdyme išplėtimas. Struktūrinė dimensija suteikia valdymo procesams horizontalios integracijos – tinklų plėtrą ir organizacinių struktūrų sąrangos kaitą (p. 533).

Komunikacija yra pagrįstas lyderystės raiškos elementas, užtikrinantis lyderio ir pasekėjų ryšį ir bendrą veiklą siekiant strateginio valdymo užsibrėžtų tikslų, o be to, vienas strategijos komunikacijos aspektų yra tas, kad turėtų būti bendraujama ne vien pateikiant priimtus sprendimus, bet ir ieškant sprendimo, t. y. planuojant (Dukynaitė, Ališauskas, 2012).

Komunikacija svarbi tiek planuojant, tiek įgyvendinant strategiją, t.y. visuose strateginio valdymo etapuose. Pasak, Baršauskienės, Ivaškevičienės (2005), be efektyvaus komunikavimo organizacijoje darbo sėkmė, tinkamas darbuotojų motyvavimas yra negalimi. Tik tiksli, efektyvi dalykinė komunikacija lemia organizacijos vystymąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą (p. 6). Svarbu sukurti efektyvią keitimosi informacija sistemą (Žr. 1.3.3 pav). Remiantis 1.1 skyriuje pavaizduotu strateginio valdymo proceso paveikslu (1.2 pav.), kuris turi keturis pagrindinius etapus, galime išvelgti, kad jie be efektyvios komunikacijos nebus veiksmingi. Tik efektyviai komunikuojant valdymo procesas orientuos darbuotojus siekti bendrai užsibrėžto tikslo, o visapusiškai informuotas darbuotojas apie įmonės padėtį, uždavinius, laimėjimus, problemas ir kitus veiksnius yra motyvuotas bendradarbiauti ir kurti gerus santykius su kitais darbuotojais, taip formuoti pozityvią organizacinę kultūrą ir kartu siekti maksimalių darbo rezultatų.



1.3.3 pav. Komunikacijos svarba strateginio valdymo procese

Šaltinis: sudarytadarbo autorės.

1.3.3 pav. strateginio valdymo proceso elementai ir komunikacija yra tarpusavyje susipynę ir susiję tiesioginiais grįžtamaisiais ryšiais. Sėkmingas šių etapų realizavimas leidžia priimti optimalius sprendimus, kuriuos įgyvendinus, lengviau reaguojama į ateities pokyčius, panaudojami

turimi privalumai, išnaudojami palankūs aspektai, neutralizuojami negatyvūs reiškiniai ir susikuriamos palankios veiklos sąlygos. Norint sukurti tinkamą organizacinės komunikacijos sistemos valdymą, informacija turi laisvai judėti visomis kryptimis. Sueldo (2016) teigimu, komunikacijos indėlis į organizacijos gyvenimą, augimą ir sėkmę yra nenuginčijamai reikalingas siekiant inicijuoti ir palaikyti kasdienes vidaus ir išorės procesus, tinklus ir sąveikas, kurios būdingos kiekvienai organizacijai. Todėl komunikacija, kaip neatskiriama kiekvienos organizacijos esminė sudedamoji dalis, turėtų sklandžiai ir strategiškai integruoti visus komunikacijos procesus ir jų sudedamąsias dalis tam, kad pasiektų sinergiją ir darną, integruojant vidinius, korporacinius ir į rinką orientuotus tikslus. Kiekvienas komunikacijos veiksmas turi kilti ir remtis aiškiai apibrėžta filosofija ir strategiškai suplanuota ir integruota komunikacijos politika, kuri atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių ir visuomenės norus, poreikius, interesus ir lūkesčius (p. 140).

Inovacijų kultūros strateginio valdymo sėkmingai veiklai, reikalinga: politinė valia, finansinių išteklių lankstumas, laikas įgyvendinti institucines reformas, tarpininkų palaikymas, investicijos į inovacinę veiklą, bei visų visuomenės sektorių palaikymas (Domarkas, Juknevičienė, 2010, p. 78). Būtent šios visumos tinkamas funkcionavimas yra inovacijų kultūros puoselėjimo garantas. Svarbiausios tarptautinės inovacijų politiką formuojančios institucijos yra Europos Komisija bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO). Pagrindinės valstybės institucijos, formuojančios MTEPI srities politiką, yra: Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų strateginė taryba (toliau – MTEPI Taryba), LMT, ŠMM ir ŪM. Sektorinės ministerijos ir kitos valstybės institucijos dalyvauja formuojant MTEPI politiką. LR inovacijų skatinimo įstatymo projekte apibrėžiamos inovacijas skatinančios, kuriančios ir diegiančios institucijos:

- Valstybinės mokslo ir studijų institucijos (aukštosios mokyklos, mokslo institutai);
- Nevalstybinės mokslo ir studijų institucijos (aukštosios mokyklos, mokslo institutai);
- Technologijų ir inovacijų centrai;
- Integruoti mokslo, studijų ir verslo centrai (slėniai);
- Klasteriai;
- Verslo subjektai;
- Pelno nesiekiančios organizacijos, vykdančios mokslinių tyrimų, eksperimentinės kūrybos ir naujų produktų diegimo į rinką veiklą;

Identifikavus institucijas, dalyvaujančias inovacijų kultūros strateginio valdymo procesuose, būtina atskleisti, kaip šiuose procesuose galėtų dalyvauti švietimo sistemos pirmosios pakopos – ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo inovacijų kultūros strateginiame valdyme

Formuojant inovacijų kūrimui palankų klimatą taip pat daug įtakos daro švietimo sistema. Inovacijų kultūros strateginis valdymas – reikšminga valstybės inovatyvumo plėtros veikla, prie kurios prisideda švietimo politika ir ją įgyvendinantys švietimo sistemos dalyviai.

Švietimo politika, kaip valstybinio sektoriaus prerogatyva, sudedamoji viešosios politikos dalis, glaudžiai susijusi su kitų sričių politikomis (įskaitant ir inovacijų politiką), yra įvairiasluoksnė, kontekstuali, remiasi ideologinėmis ir vertybinėmis nuostatomis, sąlyginai apima glaudžiai tarpusavyje susijusius strateginį, vadybinį (taktinį), administracinį (operatyvinės veiklos) lygmenis (Gumuliauskienė, 2013). Švietimo politika realizuojama švietimo organizacijų, kurių veikla – sritis, nuo kurios priklauso švietimo sistemos ir visuomenės kokybinė kaita, o jos veiksmingumą lemia daugelis vidinių ir išorinių švietimo sistemos veiksnių. Pokyčiai visuomenėje įtakoja ir pokyčius švietime: pačioje sistemoje, institucinėje terpėje, individo lygmenyje. Švietimo sistemas, organizacijas ir individus vis labiau veikia sudėtingėjančio ir greitėjančio pasaulio reikalavimai ir nenumatyti įvykiai, todėl tenka ieškoti būdų ir formų, kurios padėtų tenkinti šiuos reikalavimus.

„Siekiant užtikrinti visuomenės pažangą ir parengti naują kartą sėkmingai profesinei karjerai būtina ugdyti mokinių kūrybiškumą, iniciatyvumą ir verslumą. <...> Tai ilgas kompleksinis procesas, kuris turėtų prasidėti jau nuo darželio. <...> Norint būti sėkmingam svarbiausia kūrybiškumas“ (Inovacijų kultūra ugdoma..., 2015). Faktai rodo, jog ugdyti verslų, kūrybišką ir inovatyvų mąstymą yra nepaprastai svarbu, siekiant ekonomikos augimo, be kurio nebūtų įmanoma tvari vietos ir regioninė plėtra, socialinė sanglauda. Šiandien plačiai pripažįstama švietimo svarba skatinant verslumu grindžiamą požiūrį ir elgseną. Transversalios kompetencijos kūrybiškumas, iniciatyvumas ir verslumas – savybės, padedančios žmonėms (ypač jauniems) ugdyti jų pajėgumą kūrybiškai mąstyti ir diegti naujoves, imtis iniciatyvos, ugdyti lankstumą ir savarankiškumą bei pajėgumą vadovauti projektams ir siekti rezultatų (Europos Sąjunga, 2013). Taigi, suvokiama, kad norint pirmauti inovacijomis, reikia ugdyti vaikų gebėjimus generuoti naujas idėjas nuo pradinių švietimo sistemos etapų, sukuriant tam tinkamas sąlygas: paruošiant mokytojus (auklėtojus), bendradarbiaujant su mokslininkais ir inovatyviomis įmonėmis, nuolat atnaujinant ugdymo priemones ir skatinant aktyvų jų naudojimą (Inovacijų kultūra ugdoma..., 2015).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip ir kitos švietimo sistemos pakopų įstaigos yra aktyviai įtrauktos į visuomenės švietimo, ugdymo ir kompetencijų plėtotės procesus. Būtina pažymėti dvejopa prieiga – viena vertus, ikimokyklinio ugdymo įstaiga kaip ir bet kuri kita organizacija (ypač priklausanti švietimo sistemai) privalo diegti inovacijas (ypač edukacines) savo veikloje (mikro lygmeniu privalo pati būti inovatyvi ir palaikyti organizacijoje inovacinę kultūrą); kita vertus, būdama švietimo ir mokslo sistemos dalimi ir atlikdama savo tiesiogines funkcijas gali prisidėti prie

inovacijų kultūros strateginių tikslus suformulavimo (atsižvelgiant į pirmosios pakopos veiklos ir visuomenės narių, gaunančių šias paslaugas, specifiką) ir realizavimo.

Švietimo inovacijos yra labai svarbus veiksnys, kuris skatina švietimo kaitą. Siekiant ES strategijos „Europa 2020“ tikslų. Prie šios strategijos aktyviai prisijungia Lietuvos mokyklų asociacija, Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų asociacija, Lietuvos švietimo pagalbos asociacija. Asociacijos telkia vadovus aktyviai ir efektyviai veiklai švietimo pertvarkai įgyvendinti, vykdo tiriamąjį darbą, konsultuoja narius įvairiais mokyklos veiklos organizavimo klausimais gina savo narių teises bei interesus, skleidžia pedagoginę patirtį ir dalijasi vadybos žiniomis respublikoje bei užsienyje, siekia aukštos vadybinio darbo kultūros. Mokyklų vadovai aktyviai dalyvauja savivaldybių veikloje, LR Švietimo ministerijos darbo grupėse, teikia siūlymus įvairiais mokyklų veiklos tobulinimo, inovacijų skliados klausimais.

Inovatyvumas organizacijos lygmeniu. Vienas iš švietimo kaitos skatinimo būdų yra edukacinės inovacijos, kurios visuomenės raidos kontekste tampa ypač svarbiomis, nes, viena vertus, švietimas daro poveikį visuomenės raidai, kita vertus, visuomeniniai pokyčiai lemia švietimo kaitą. Taigi edukacinės inovacijos tampa dvejopai svarbios – jų reikia kitokios kokybės ugdymui bei plačiai švietimo sistemos kaitai. Tačiau reikia pastebėti, kad socialinių ir ypač edukacinių inovacijų reikšmė vis labiau auga. Todėl inovacijų kūrimo skatinimas turėtų būti diegiamas jau ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kas padėtų vaikams sėkmingai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ateityje.

Įvairaus pobūdžio inovacijos diegiamos ir skatinamos organizacijos (mikro) lygmeniu, taip skatinant inovacijų kultūrą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Braslauskienė (2010) išskiria tokias inovacijų kultūros skatinimo sritis minėtose institucijose:

- Pedagogų kompetencijos (idėjų generavimas, profesinės žinios, inovacinės nuostatos) vystymas;
- Pedagogų kūrybiškumo (sugebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų pusių, idėjų brandumas, problemų identifikavimas) skatinimas;
- Inovatyvios vadybos (naujų žinių sklaida, lanksti strategija, kūrybinio proceso fazių realizavimas ir kt.) diegimas;
- Palankios organizacinės terpės (iniciatyvų skatinimas, profesionalų komanda, gebėjimas panaudoti sėkmę lemiančius veiksnius) kūrimas;
- Kokybiškai egzistuojančių inovacijų (tinkama standartų, tikslų, kontrolės ir įvertinimų sistema, pakankami ištekliai, lanksti ugdymo programa) palaikymas.

Galima identifikuoti esminius veiksnius, kurie skatina ir stabdo inovacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 1.4.1 lent.).

Inovacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigose skatinantys ir stabdantys veiksniai

Stimulai inovacijoms	Inovacijų trikdžiai
<ul style="list-style-type: none"> • Vadovo palaikymas • Neišvengiamas poreikis imtis naujovių • Pokyčių tikslai, prasmingumas • Organizacijos vizija, misija • Kūrybos laisvė • Bendradarbiavimas • Tikslī informacija • Veiklos planavimas, • Funkcijų paskirstymas • Asmeninės pedagogų savybės • Asmeninė ir kolegų (taip pat užsienio) patirtis • Mokyklos materialiniai ištekliai • Psichologinis organizacijos klimatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokyčių baimė • Palaikymo nebuvimas • Įgūdžių, kompetencijų trūkumas • Laiko stygius • Informacijos trūkumas • Finansavimo problemos • Rizikos padarinių baimė • Neaiškūs prioritetai • Neefektyvus valdymas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Gumuliauskienė ir Pocevičienė, 2007, p. 85

Anot Gumuliauskienės ir Pocevičienės (2007), pokyčiai ne visada siejasi su perspektyvomis, stabilumu, pozityvia adaptacija, efektyvumu, švietimo subjektų pasitenkinimu. Todėl jų valdymas (planavimas, koordinavimas, kontrolė, vertinimas) iš švietimo subjektų reikalauja naujų vadybinių kompetencijų. Visuose švietimo sistemos lygmenyse (nacionaliniame, regioniniame, instituciniame, personaliniame) inicijuojami švietimo pokyčiai dar idėjų etape turėtų būti vertinami daugeliu aspektų (p. 80). Daug švietimo problemų slypi švietimo politikoje, kuri tradiciškai suprantama kaip švietimo strategijų kūrimas ir įgyvendinimas (Gumuliauskienė, 2013). Dažni švietimo srities politiniai pokyčiai ikimokyklinės įstaigas verčia išgyventi nuolatinės kaitos laikotarpį. Kita, anot minėtų autorių, problema – inovacijų šaltinių gausa (šalies, regiono, institucijos poreikiai, socialinis užsakymas švietimui, švietimo veiklą reglamentuojantys dokumentai, masinės informacinės komunikacinės sistemos ir kt.). Tačiau tai neatspindi švietimo kaitos intensyvumo; greičiau siejasi su jų racionalaus sisteminio vertinimo kriterijų problema (Gumuliauskienė, Pocevičienė, 2007).

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pažymima, kad Lietuvai reikia skirti daugiau dėmesio aukštesniųjų gebėjimų ugdymui, kadangi tai yra „šalies gerovės kūrimo ir pažangos veiksnys, tiesiogiai lemiantis kūrybiškumą ir inovatyvumą“ (Bagdonė, 2015, p. 8). Švietimo prioritetus nustatantys Lietuvos strateginiai dokumentai yra harmonizuoti su naująja ES strategija „Europa 2020“. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatoma bendrojo ugdymo sistemą orientuoti į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą ir pagal šiuos kriterijus adaptuoti mokymosi, kompetencijos vertinimo sistemas, egzaminų sistemą, orientuotą į mokymosi rezultatus, be to, siekiama kurti palankesnę aplinką mokymuisi (laboratorijų, menų edukacijos priemonių atnaujinimas, sveikatingumo erdvių steigimas). Minėtoje strategijoje skiriama dėmesio ir ikimokykliniam ugdymui – „užtikrinti vaikų priežiūros ikimokyklinių įstaigų prieinamumą“

(Švietimo ir mokslo srities..., 2014, p. 19). Lietuvoje per pastaruosius 20 metų ikimokyklinio ugdymo sritis sulaukė mažiau dėmesio lyginant su kitomis švietimo sritimis ir tik pastaraisiais metais šiam sektoriui buvo skirta daugiau investicijų, įdiegta finansavimo reforma, sudarytos sąlygos steigti nevalstybines ikimokyklinio ugdymo įstaigas, decentralizuotas ugdymo turinio formavimas (Švietimo ir mokslo srities..., 2014, p. 47).

Inovatyvumo idėjos sklaida šalies lygmeniu. Kita vertus, ikimokyklinio ugdymo įstaigos ne tik pačios nuolat priverstos keistis, bet ir atliepiančios aplinkos pokyčius prisidėti prie švietimo politikos misijos įgyvendinimo.

Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras įgyvendino projektą „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra“. Vykdamas projektą buvo sukurti lankstesni, kūrybiškesni ugdymo organizavimo variantai, suteikiantys įvairesnių pasirinkimo galimybių ir šeimoms, ir pačioms ugdymo įstaigoms, siekiančioms užtikrinti kokybišką vaikų ugdymą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėjo galimybę išbandyti kitokias, nei įprasta, ugdymo organizavimo formas – keitė įstaigų darbo laiką, pedagogų ar kitų darbuotojų skaičių grupėje, vietą, kurioje vykdomas ikimokyklinis ugdymas, pvz., ugdymas buvo organizuojamas privačiame name, daugiafunkciame centre, profesinėje mokykloje ir kt. (Inovatyvūs ikimokyklinio... filme, 2015).

Šiandien švietimo įstaigos vadovas turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo inovacijų diegimo. Todėl vadovai skatinami keisti savo veiklos stilių: gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti išorės ir vidaus aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti efektyvios veiklos, lyderystės ir kt (Bagdonė, 2015, p. 7). Paslaugos, tiekiamos vaikams, siekiant ugdyti jų kūrybiškumą ir inovatyvumą.

Kūrybiškumo skatinimas yra numatytas 2014-2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje (NPP). Įgyvendinant šį NPP uždavinį bus siekiama didinti visuomenės narių (ypač jaunimo), kurie linkę dalyvauti vykdamas kultūrinę meninę veiklą skaičių bei plėsti kultūros ir kūrybingumo partnerystės skaičių (viešajame sektoriuje). Siekiant gerinti esamą situaciją, 2014 m. numatyta įgyvendinti strategijos „Lietuva 2030“ pažangos darbą, skirtą kūrybiškumo ugdymui – 50 procentų ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų įdiegti pažangias vaikų kūrybiškumo ir inovatyvaus mąstymo skatinimo programas (pvz., „Kūrybinės partnerystės“, „Aukštosios kultūros impulsai mokykloms“, „Renkuosi mokytis“, „Kam to reikia?!“), kurios padėtų ugdyti vaikų suvokimą apie ateities profesijų perspektyvas, atskleisti įvairius talentus ir skatinti sąmoningą eksperimentavimą orientuojantis į būsimus karjeros pasirinkimus (Vaikų kūrybiškumo....veikloje, 2014).

2014–2020 metų Nacionalinėje pažangos programoje, Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje ir Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijoje keliami tokie tikslai, kaip skatinti vaikus domėtis STE(A)M mokslais, o jaunimą – rinktis šių mokslų sričių studijas, ugdyti jų

kūrybingumą, iniciatyvumą, verslumą ir lyderystę STE(A)M srityse. Kokybiškas neformalusis vaikų švietimas yra vienas iš būdų, papildančių neformaliajame ugdyme įgytas kompetencijas. Kartu tai puiki galimybė paskatinti mokinius domėtis STE(A)M sritimis (Balevičienė, Paurienė, 2015). Kūrybiškumo reikalaujančių profesijų daugėja, kūrybinį darbą dirbančių žmonių skaičius auga. Įmonės siekia pritraukti vis daugiau kūrybingų kandidatų ir akcentuoja kūrybiškumo vaidmenį darbo procesuose. Šiuose tyrimuose teigiama, kad miestų ir šalių sėkmė didele dalimi priklausys nuo kūrybiškų asmenybių pritraukimo (Vaikų kūrybiškumo....veikloje, 2014).

Siekiant didinti vaikų domėjimąsi STE(A)M mokslais, ugdyti jų kūrybiškumo, iniciatyvumo ir verslumo kompetencijas, Švietimo ir mokslo ministerijos iniciatyva suburta darbo grupė parengė Gamtos mokslų, technologijų, inžinerijos, matematikos ir kūrybiškumo kompleksinio ugdymo veiksmų plano projektą (2015). Jame keliami trys pagrindiniai tikslai, kuriuos įgyvendinant ypač daug dėmesio skiriama konkretiems STE(A)M neformaliojo vaikų švietimo uždaviniams ir priemonėms. Numatyta tobulinti mokytojų kompetencijas STE(A)M srityje, sukurti ir palaikyti virtualų metodikos centrą, į STE(A)M pedagogines studijas pritraukti geriausias abiturientus. Kryptingam mokslo populiarinimui šalyje siūloma steigti nacionalinį mokslo muziejų, kurti specializuotą interneto svetainę, skirti apdovanojimus ir imtis kitų iniciatyvų, kurios skatintų visuomenę labiau domėtis mokslu ir padėtų jį suprasti. Mokyklos dažniausiai neturi išteklių įsirengti modernių, brangiai kainuojančių mokslo kambarių ir laboratorijų, todėl minėto veiksmų plano projekte numatyta įsteigti dešimt STE(A)M atviros prieigos centrų (toliau – APC) įvairiuose Lietuvos regionuose. Jie turėtų atliepti šalies regionų specifiką ir poreikius, būtų pritaikyti mokinių ugdymui (Balevičienė, Paurienė, 2015).

Remiantis literatūros analize galima teigti, kad inovacijų kultūros strateginis valdymas pasižymi bendra vienijančia veikla, turint aiškius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti, tarpsektoriniu įsitraukimu, kur švietimas (visais lygmenimis) yra esminis pagrindas visos sistemos rezultatų pasiekimui. Inovacijų poreikį ir poveikį valstybės mastu patvirtina tiek mokslininkų įžvalgos, tiek ir strateginiai dokumentai.

Kaip buvo minėta 1.2.3 poskyryje tarp švietimo ir politiką įgyvendinančių institucijų turi atsirasti bendradarbiavimo laukas. Tačiau realią situaciją geriausiai gali atspindėti atliekamas empirinis tyrimas, atskleidžiantis inovacijų kultūros strateginio valdymo proceso ypatumus įsitraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

II. INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIO VALDYMO ĮSITRAUKIANT IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOMS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo pagrindimas

Inovacijų kultūros strateginio valdymo, įsitraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, tyrimo patikimumui ir validumui užtikrinti būtina pasirinkti tinkamą tyrimo strategiją ir logiką.

Siekiant atskleisti inovacijų kultūros strateginio valdymo esmę, galimai įsitraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, buvo išanalizuota mokslinė literatūra, įvairūs Lietuvos Respublikos teisės aktai, strateginiai dokumentai, Europos Sąjungos direktyvos, analizuotos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių savo interneto svetaines, ikimokyklinio ugdymo įstaigų programos, strateginiai, veiklos planai ir kiti dokumentai turintys užuominų apie inovacijas. Tyrimui buvo atrinktos tik turinčios savo internetines svetaines ikimokyklinės įstaigos, pasirinkti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai, kurie leido aktualizuoti mažai tirtą ir analizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų įsitraukimo galimybių inovacijų politikos kontekste sritį. Taip pat atliktas interviu su ekspertais, siekiant nustatyti jų požiūrį į inovacijų kultūros strateginį valdymą įveiklinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Empirinio tyrimo koncepcija parengta, remiantis Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės (2008), Kardelio (2002, 2007), Tidikio (2003) metodologinėmis nuostatomis bei Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tijūnaitienės (2014) metodinėmis rekomendacijomis.

Atliekant tyrimą buvo siekiama atsakyti į šiuos probleminius klausimus:

- I. Kaip nacionaliniu mastu stiprinama inovacijų kultūra?
- II. Kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos (darželiai) prisideda ar galėtų prisidėti prie inovacinės kultūros jos strateginio valdymo ir puoselėjimo?

Tyrimas grindžiamas pragmatizmo, socialinio konstruktyvizmo idėjomis, socialinio dalyvavimo ir strateginio valdymo teorijomis.

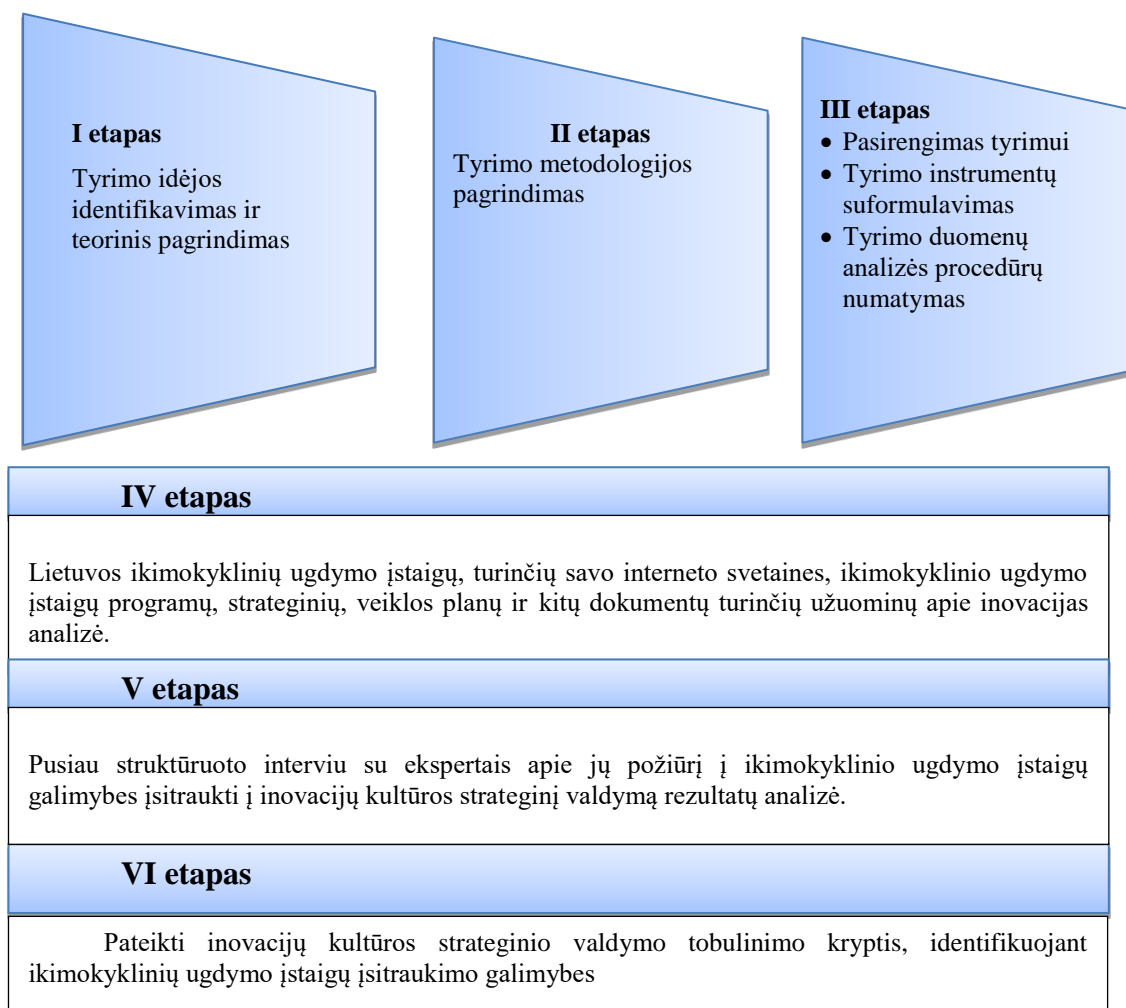
Pragmatizmo teorija, kuri veiklos pagrindu ir tiesa laiko tai, kas duoda apčiuopiamą naudą. Ji suteikia galimybę tyrėjui laisvai pasirinkti metodus bei tyrimo procedūras, kurios geriausiai tinka įgyvendinant tyrimo tikslą ir uždavinius (William, 1995).

Socialinio konstruktyvizmo teorija skatina aiškintis, kaip respondentai suvokia tiriamą reiškinį ir kokias prasmes jie priskiria šio reiškinio sudėtinėms dalims. Ši teorija padeda atskleisti tiriamųjų požiūrį į analizuojamą situaciją, susitelkti į specifinius kontekstus, praktinės patirties įtaką panaudojant interpretacijas (Žydžiūnaitė, 2007, Wilson, 2007).

Socialinio dalyvavimo teorijos teiginių pagrindu galima teigti, jog tiek paslaugų teikėjai, tiek ir vartotojai (kaip ir kiekvienas žmogus) gali dalyvauti kasdienėje visuomenei svarbioje veikloje, kuriai priklauso ir neformaliojo švietimo paslauga, bei plėtoti individualiai reikšmingus jausmus, jų reiškimo būdus ar elgesį. Neformaliojo švietimo paslaugos tyrimui yra svarbi Kar, Colman ir kt.

(1988) teorinė samprata, jog bet kurio asmens dalyvavimas veikloje kaip socialinėje reiškiasi aktyvumu, kuris svarbus ne tik kiekvienam asmeniškai, bet ir socialiniam veiksmui bei visuomenei, kuri šį veiksmą patiki atskiriems individams, jų grupėms, kuriems priklauso tiek vartotojas, tiek tiekėjas. Asmens ar grupės socialinio dalyvavimo paslaugos teikimo ir gavimo procesuose aktyvumas kuria ir bendruomeniškumą, nes bendruomenė yra atvira tiek individo, tiek visuomenės poreikiams (Martišauskienė, 2010).

Tyrimas pagal taikomą strategiją apima VI tyrimo etapus, kurie numatyti tyrimo eigoje (žr. 2.1 pav.). Detali tyrimo dizaino schema taip pat pateikiama šiame darbe (žr. 3 priedą).



2.1.1 pav. Tyrimo eigos schema
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis numatyta logika, apibrėžiami tyrimo esminiai komponentai. Teorinis inovacijų kultūros strateginio valdymo pagrindimas buvo analizuotas daugelio pirmojoje darbo dalyje minėtų autorių darbuose, tačiau neidentifikuojant inovacijų kultūros valdymo ikimokyklinėse įstaigose. Tyrimui kyla keletas probleminių klausimų: kokiais bruožais pasižymi inovacijų kultūros strateginio valdymo procesas Lietuvoje, kokiais būdais ikimokyklinio ugdymo įstaigos įsitraukia į inovacijų kultūros puoselėjimo ir strateginio valdymo procesus, kokios jų didesnio įsitraukimo

galimybės Taigi, šio tyrimo tikslas – pateikti inovacijų kultūros strateginio valdymo tobulinimo kryptis, identifikuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų įsitraukimo galimybes.

Užsibrėžtas tyrimo tikslas realizuojamas, sprendžiant konkrečius tyrimo uždavinius:

- Ištirti esamą politinę-teisinę, socialinę, ekonominę, technologinę aplinkas, kaip nacionaliniu (šalies ir vietos) mastu stiprinama inovacijų kultūra;
- Pateikti inovatyvumo ir inovacijų kultūros situacijos Lietuvoje analizę (statistinė analizė, SSGG analizė).
- Identifikavus Lietuvos ikimokyklinių įstaigų prisidėjimo prie inovacijų kultūros strateginio valdymo būdus ir priemones, atlikti jų analizę;
- Pateikti siūlymus, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų būti įtraukiamos į strateginio valdymo procesą, skatinamos ir orientuojamos į inovacijų kultūros puoselėjimą.

Toliau pristatomi taikyti tyrimo metodai, jų pagrindimas ir tyrimo organizavimo aspektai.

2.2. Tyrimo metodai

Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Empirinių tyrimų sudaro trys pagrindinės dalys: situacijos Lietuvoje analizė (naudoti PEST, SSGG ir statistinių duomenų analizė); ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir kitų susijusių dokumentų analizė (naudoti teisinių dokumentų analizės, dokumentų analizės, statistinės analizės metodai); ekspertų nuomonės tyrimas (naudoti pusiau struktūruoto interviu, kriterinės atrankos, turinio analizės metodai).

PEST analizės metodas – PEST analizė (angl. *PEST analysis*) – strateginė analizė, apimanti keturis makroaplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį (Vasiliauskas, 2002). Šis procesas apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų išryškirimą, rinkos sąlygas, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti *naujas galimybes ir galimas grėsmes analizuojamam objektui*. Apibendrinant aplinkos tyrimas padeda gauti reikalingą informaciją. Nors yra neišvengiama klaidų, tačiau aplinkos analizė yra naudinga, nes šitaip yra randama naujų tikslų siekimo būdų (Bosas, 2002). PEST analizė padeda prognozuoti palankų ir nepalankų poveikį turinčius veiksnus, ji dažnai siejama su ekspertiniu vertinimu (Žvirblis A., Zinkevičiūtė V., 2008, p. 183), tokia analizė naudinga ir reikalinga prieš atliekant kokybinį kryptingą (pusiau struktūruotą) interviu.

SSGG analizės metodas – stiprių, silpnų pusių, galimybių ir grėsmių analizė (SSGG arba SWOT metodas). Pasak L. Wheelen (2012) SWOT analizė yra vienas iš populiariausių metodų nagrinėjant vidaus ir išorės aplinką. Remiantis SSGG analizės duomenimis, analizuojama, kaip organizacijos (pvz. ikimokyklinio ugdymo įstaigų) stipriąsias puses panaudoti pastebėtoms

galimybėms pasiekti bei grėsmėms išvengti, kaip, pasitelkiant galimybes, panaikinti įmonės silpnąsias savybes, ir kokios yra silpnųjų savybių ir grėsmių minimizavimo galimybės.

Remiantis įvairių autorių įžvalgomis, galima išskirti esminius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, į kuriuos būtina atsižvelgti analizuojant inovacijų kultūros strateginį valdymą įsitraukiant ikimokyklinėms įstaigoms. Ši analizė atliekama pasitelkiant teisės aktų, dokumentų ir kitų šaltinių analizės metodą, leidžiantį ne tik pateikti įžvalgas, bet ir jas pagrįsti.

Duomenų analizės metodai. Dokumentų analizės metodas – tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai yra naudojami kaip esminiai informacijos šaltiniai (Tidikis, 2003). Išskiria Šio metodo privalumas – dokumentų analizė padeda koreguoti tyrimo linkmę (Kardelis, 2002). Šiuo metodu buvo analizuojami strateginiai nacionalinio masto inovatyvumą sąlygojantys dokumentai. *Teisinių dokumentų analizė* yra dokumentų analizės metodo rūšis. Teisiniai dokumentai tai – kiekvienas įstatymas, teisinės praktikos aktas, notarinis aktas, ir kt. Šių dokumentų analizės atlikimui laikomasi dviejų taisyklių: 1) Teisinį dokumentą reikia vertinti siekiant atskleisti juridinio reiškinio esmę, o ne teisės normos taikymo teisingumą. Šalia teisinių dokumentų analizės telktis ir papildomus duomenis (pavyzdžiui, apie socialines sąlygas), kad analizė būtų vertingesnė; 2) Teisinis dokumentas neturėtų būti suvokiamas kaip objektyvus realybės atspindys – reikia suvokti, kad dokumentas gali būti apgaulingas (Tidikis, 2003). Teisės aktų/dokumentų turinys analizuotas, kadangi tokia analizė yra kokybinės diagnostikos instrumentas.

Statistinių duomenų analizė. Inovatyvumo situacijai Lietuvoje atskleisti, analizuoti įvairūs statistiniai, Valstybinio patentų biuro duomenys (vaikų ir jaunimo užimtumo įvairovė, inovatyvių įmonių ar patentų, aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių pagal pakopas skaičiaus kitimas, BVP, eksportas, importas, infliacija, nedarbo lygis, tiesioginės užsienio investicijos). Pagrindinis informacijos šaltinis – Lietuvos statistikos departamento duomenų bazės, kuriose pateikiami įvairūs šalies statistiniai duomenys (analizuojami 2010-2015 m. statistiniai duomenys). Analizė magistro darbe atlikta naudojant šiuos metodus: *analizė, grupavimas, sisteminimas, lyginimas, grafinis vaizdavimas*.

Kryptingasis (pusiau struktūruotas) interviu su ekspertais. Siekiant ištirti ne tik ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmę inovacijų kultūros strateginiam valdymui, bet ir galimybes bei kliūtis jų įveiklinimui, darbo autorė pasirinko atlikti kokybinį tyrimą – kryptingąjį (pusiau struktūruotą) ekspertų interviu. Tokio kokybinio tyrimo rezultatai yra išreiškiami žodine forma, teiginiais, kategorijomis ir yra vertinami subjektyviai, tačiau į tyrimą gali būti įtraukiami asmenys (ekspertai), turintys netolygią kompetenciją bei skirtingas vertybines orientacijas (Bitinas B., 2006, p. 11; Kardelis K., 2002, p. 207), tai leidžia įvairiapusiškiau išanalizuoti esamą situaciją.

Turinio analizės metodas. Turinio analizės metodas sudaro galimybę tirti teksto sistemingumo ir objektyvumo parametrus, analizuoti jo kiekybinius ir kokybinius aspektus. Turinio

analizė yra nuoseklus informacijos tyrimo metodas, kurio esmė - suformuluoti tyrimo klausimą, parinkti tiriamojo reiškinių kriterijus, skaičiuoti kategorijų pasikartojimo dažnumą įvairaus pobūdžio tekstuose. *Kiekybinė turinio analizė* reiškia bet kokią sistemingą tekstinių duomenų (ar kitų simbolinių formų) tėkmės redukciją į standartinę statistiškai apdorojamų simbolių visumą, atspindinčią tam tikrų socialiniams mokslams reikšmingų charakteristikų buvimą, intensyvumą ar kiekį (Shapiro and Markoff 1997, p. 14). *Kokybinė turinio analizė* remiasi interpretacija, todėl teksto analizės pateikimas ir/arba kategorizavimas (kategorijų ir subkategorijų išskyrimas) yra kūrybiškas mąstymo procesas, siekiant išskirti tekste esančias prasmes (Bitinas ir kt., 2008). Tai leidžia nustatyti pastebimas tendencijas, kalbos stilių, naudojamas įtikinimo technikas, susidaryti vaizdą apie dokumento kūrėjus ir kartu atspindi jų nuostatas orientuojantis į teksto skaitytojus (Bailey, 1987, p. 300). Taigi, turinio analizė leidžia objektyviai ir sistemiškai išanalizavus teksto ypatybes daryti patikimas išvadas (Tidikis, 2003).

Šiame magistro darbe naudotas (kiekybinis ir kokybinis) turinio analizės metodas, kuris buvo panaudotas dviem tikslais. Pirmiausia, buvo atlikta ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainių turinio analizė. Antra, remiantis šiuo metodu, išanalizuoti, apdoroti ir susisteminti duomenys, gauti pusiau struktūrizuoto interviu metu. Abi šios empirinio tyrimo dalys detalizuojamos (turinys, instrumentai, atlikimo tvarka ir eiga) kituose magistro darbo poskyriuose.

2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų internetinių puslapių tyrimo detalizavimas

Siekiant atspindėti realią ikimokyklinių ugdymo įstaigų įsitraukimą inovacijų kultūros valdymo srityje, turi būti atliekamas kokybinis tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigos šiuo metu prisideda prie inovacijų kultūros strateginio valdymo. Tam buvo būtina atlikti jų internetinių puslapių (svetainių) ir ten pateikiamų dokumentų analizę.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmei inovacijų kultūros strateginiam valdymui įvertinti taikytas kiekybinis (ir kokybinis) turinio analizės metodas. Šis tyrimo metodas sudaro prielaidas atskleisti dominuojantį informacijos turinį, įvertinti jo kontekstą. Kaip nurodo L. Šeibokaitė ir D. Genutytė (2015), atliekant turinio analizę, išskiriami prasminiai vienetai (kategorijos). Pagal šiuos prasminius vienetus ir analizuojamas teksto turinys. Vėliau skaičiuojamas „pasikartojimo dažnis nagrinėjamame tekste ir, remiantis dažniu, aprašomas analizuojamas objektas“ (Šeibokaitė, Genutytė, 2015, p. 47). Turinio analizės metodas yra tinkamas konkrečiu atveju, kadangi jo taikymas sudaro prielaidas nustatyti, kurios ikimokyklinio ugdymo įstaigos prisideda prie inovacijų kultūros strateginio valdymo, o kurios to nedaro. Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaiga, išreikšdama savo nuostatas inovacijų kultūros atžvilgiu, gali padėti formuoti arba įgyvendinti šalies inovacijų kultūros strateginį valdymą. Metodo pasirinkimą lėmė ir jo naujumas konkrečioje tyrimo aplinkoje – iki šiol turinio analizės metodas nebuvo taikytas, vertinant ikimokyklinio ugdymo

įstaigų reikšmę inovacijų kultūros strateginiam valdymui. Be to, turinio analizė – tai vienintelis metodas, sudarantis prielaidas tekstą analizuoti ne tik kokybiškai, bet ir kiekybiškai, skaičiuojant analizės vienetų dažnius.

Taikant turinio analizės metodą siekiama išanalizuoti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainėse pateikiamą turinį, sietiną su inovacijų kultūra ir jos valdymu. Konkrečios prielaidos bei hipotezės šiame etape nekeliamos, nes siekiama tik aprašyti turinį ir išskirti dažniausiai pasikartojančias kategorijas.

Į tyrimą įtrauktos visos šalyje veikiančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Lietuvoje veikiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų sąrašas pateikiamas interneto svetainėje www.ikimokyklinis.lt. Šios interneto svetainės duomenimis, 2016 m. lapkričio mėn. šalyje veikė 899 ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmę inovacijų kultūros strateginiam valdymui, pasirinkta tirti viešai internete publikuojamą ikimokyklinio ugdymo įstaigų turinį. Šiuo tikslu, pirmiausia, buvo patikrinta, kiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų turi interneto svetaines. Nustatyta, jog tokių įstaigų skaičius yra 366. Tai reiškia, kad interneto svetaines šalyje turi 41 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Taigi, tyrimo imtis – 366 šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainės. Turinio analizės tyrimo objektas – 366 šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainių turinys.

Turinio inovacijų kultūros strateginio valdymo tematika paieška vykdyta tiksliniu atrankos būdu, įvedant raktinį žodį „inova“. Raktinio žodžio paieška buvo vykdoma ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainėse publikuojamuose strateginiuose planuose, ugdymo programose, kitame interneto svetainės pateikiamame turinyje. Taigi, atrankos parametrais buvo pasirinkti šie atributai:

- strateginiai planai,
- veiklos planai,
- ugdymo programos,
- kitas interneto svetainėje publikuojamas tekstas (naujienos, renginiai, veiklos ataskaitos ir pan.).

Tyrimo laukas – visi 366 ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainės bei juose publikuojami dokumentai. Nustatyta, jog raktinis žodis „inova*“ minimas tik 15 šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose bei ugdymo programose.

Siekiant tyrimo tikslo, buvo suformuluoti tokie probleminiai tyrimo klausimai:

- 1) kokių šalies miestų ikimokyklinio ugdymo įstaigos dominuoja pagal interneto svetainės turėjimo faktą?
- 2) kaip pasiskirsto šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigos, turinčios interneto svetaines, pagal nuosavybės tipus?

- 3) kokia dalis šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, viešai publikuoja savo strateginius planus?
- 4) kokia dalis šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, viešai publikuoja savo ugdymo programas?
- 5) kokia dalis šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, viešai publikuoja ir savo strateginius planus, ir ugdymo programas?
- 6) kaip pagrindinių dokumentų publikavimas yra susijęs su įstaigos vieta, tipu?
- 7) kokiuose kontekstuose minimos inovacijos strateginiuose planuose bei ugdymo programose?

Remiantis suformuluotais klausimais, buvo išskirti keli analizės kriterijai:

- ikimokyklinio ugdymo įstaigų dažnis pagal vietas;
- įstaigų dažnis pagal nuosavybės tipus;
- strateginio plano viešo prieinamumo dažnis;
- ugdymo programos viešo prieinamumo dažnis;
- inovacijų paminėjimo kontekstas.

Turinio analizė atlikta 2016 m. lapkričio mėn. Dar autorė akcentuoja, kad pateikti turinio analizės rezultatai atspindi situaciją tik minėtu laikotarpiu.

Kadangi empiriniam tyrimui sustiprinti buvo reikalinga ne tik situacijos apžvalga (atlikti ne tik faktų analizę, bet ir sužinoti priežastis), buvo pasirinktas atlikti ir pusiau struktūruotas interviu su ekspertais. Šio metodo taikymas tyrimo metu tai pat reikalauja pateikti daugiau detalių. Tam skirtas kitas magistro darbo poskyris.

2.4. Pusiau struktūruoto interviu su ekspertais detalizavimas

Tam, kad būtų galima atskleisti, kas lemia Lietuvos inovacijų kultūros strateginio valdymo situaciją į(si)traukiant (įgalinant, įeiklinant) ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, buvo reikalinga atlikti kokybinį interviu su ekspertais, galinčiais įvertinti esamą situaciją ir pateikti priežastines išvalgas. Taigi, pateikiamas šio tyrimo imties, instrumentų, organizavimo ir eigos pagrindimas.

Jau minėtos ir kitos priežastys – galimybė į tyrimą įtraukti skirtingos kompetencijos informantus ir įvairiapusiskai atskleisti esamą situaciją, tyrėjui aktyviai dalyvauti tyrime, koreguoti klausimų turinį, eiliškumą tyrimo metu – paskatino pasirinkti *kryptingojo (pusiau struktūruoto) interviu metodą*.

Tyrimo imties pagrindimas. Kadangi inovacijų kultūros strateginis valdymas įeiklinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas – sritis, kuriai atskleisti reikalinga atitinkama informanto kompetencija, tyrimo metu nuspręsta apklausti ekspertus. *Ekspertu* laikomas asmuo, kuris turi žinių ir yra kompetentingas tyrėją dominančioje srityje (Kardelis, 2007; Žadeikaitė, Bruzgelevičienė,

2007). Į tyrimą apsispręsta įtraukti ekspertus, atitinkančius darbo autorės iškeltus kriterijus (taikytas kriterinės atrankos metodas): 1. atstovauti tyrimo idėjos segmentus (inovacijų kultūros puoselėjimo, ikimokyklinio ugdymo įstaigų sritis); 2. užimti pareigas, kurios leistų reprezentuoti ne tik asmeninį, bet ir institucinį požiūrį; 3. turėti praktinės patirties srityje (dirbti institucijoje arba srityje ne mažiau kaip 5 metus);

Remiantis šiais kriterijais į tyrimą buvo atrinkti du ekspertai (tyrimo imtis – 2). Inovacijų kultūros puoselėjimo sritį tyrime atstovauja Lietuvos inovacijų centro vadybininkas, Vilniaus Gedimino technikos universiteto profesorius dr. Artūras Jakubavičius (dirba inovacijų valdymo ir inovacijų kultūros puoselėjimo srityje virš 20 metų). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų (jų strateginio valdymo) sritį tyrime atstovauja Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų asociacijos pirmininkė Licija Milašauskienė, kuri turi 22 metų patirtį.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Tyrimo (pusiau struktūruoto interviu su ekspertais) metu siekiama nustatyti, koks institucinių atstovų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese. Buvo parengtos dviejų klausimynų gairės: 1) Inovacijų (inovacijų valdymo, inovacijų kultūros) ekspertui; 2) Ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo ekspertui (žr. 4 priedą). Klausimų pobūdį ir tematiką apsprendė teorinės analizės įžvalgos. Taip pat abi klausimynų gairės buvo parengtos remiantis logine struktūra, pagal siektus atspindėti esminius probleminius klausimus, kurie buvo priskirti atitinkamoms grupėms pagal klausimų formavimo ir išdėstymo specifiką (žr. 2.4. lentelę).

Atitinkamoje klausimyno gairių grafoje buvo užfiksuoti interviu laikas, vieta ir trukmė. Interviu pradžioje buvo pateikiami demografinio bloko klausimai, surinkta papildoma informacija apie ekspertus (amžius, darbo stažas institucijoje, patirtis srityje), siekiant gauti patvirtinimą apie ekspertų atitiktį keltiems kriterinės atrankos reikalavimams. Klausimynų gairės leido gauti išsamią ekspertų nuomonę nagrinėjamais klausimais.

Ekspertų interviu organizavimas ir eiga. Tyrimas atliktas 2016 m. gruodžio mėnesį. Su ekspertais iš anksto buvo suderinta susitikimo vieta ir laikas Vilniaus mieste. Kiekvienas interviu užtrukdavo apie 1 valandą. Jo metu buvo užduodami klausimai vadovaujantis tyrimo instrumentu (klausimynų gairėmis) bei užduodami papildomi klausimai (jeigu atsakymuose trūko detalumo arba jie reikalavo patikslinimo, išplėtojimo), siekiant pilnai atskleisti eksperto nuomonę nagrinėjamais klausimais. Tyrimo metu duomenys fiksuoti dviem būdais: interviu metu išsakytos mintys buvo fiksuojamos raštu ir interviu buvo įrašomas (ekspertai buvo iš anksto informuojami, kad interviu metu bus daromas garso įrašas (naudojamas diktofonas) – ekspertas turėjo teisę atsisakyti)). Interviu dalyvaujantys asmenys (ekspertai) buvo informuoti apie tyrimo rezultatų sklaidos kryptis (įrašai naudojami tik moksliniais tikslais ir jo *asmeninės* informacijos konfidencialumo užtikrinimą.

Tyrimo metu atsisakiusiųjų daryti garso įrašus nebuvo, be to, *ekspertai sutiko, kad magistro darbe būtų minimos jų pavardės*. Tyrimo klausimyno konstravimas pateikiamas 2.4.1 lentelėje.

2.4.1 lentelė

Tyrimo klausimyno konstravimas

Pjūvis	Esminiai bruožai	Probleminių klausimų grupės
Struktūra	Klausimų pobūdis, orientacija	<ul style="list-style-type: none"> Bendrieji Inovacijų kultūros samprata Inovacijų kultūros strateginio valdymo samprata Švietimo sistemos (ikimokyklinio ugdymo įstaigų) vaidmuo Lietuvos bendros inovacijų kultūros ir situacijos vertinimas Inovacijų kultūros strateginis valdymas Lietuvoje Švietimo sistemos vaidmuo inovacijų kultūros puoselėjime Lietuvoje Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo Lietuvoje
Inovacijų kultūros dedamosios	Inovacijų kultūros samprata Inovacijų kultūros strateginio valdymo samprata Lietuvos bendros inovacijų kultūros ir situacijos vertinimas Inovacijų kultūros strateginis valdymas Lietuvoje	<ul style="list-style-type: none"> Kaip apibūdina inovacijų kultūrą? Kas liudija apie inovacijų kultūros egzistavimą šalyje? Ar galima valstybės mastu strategiškai planuoti veiksmus, prisidedančius prie inovacijų kultūros palaikymo ir puoselėjimo? Kokios institucijos, sektoriai, organizacijos turėtų ir galėtų prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo? Kaip vertina Lietuvos pasiektą inovacijų kultūros lygį? Kaip vertina nacionalinę inovacijų politiką ir jos įgyvendinimą? Strateginio valdymo etapai, kiek jie tikslingai veikia inovacijų kultūros srityje
Švietimo sistemos vaidmuo	Švietimo sistemos vaidmuo inovacijų kultūros puoselėjime Lietuvoje Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo Lietuvoje	<ul style="list-style-type: none"> Kokį vaidmenį atlieka švietimas inovacijų kultūros skatinime? Kokios švietimo sistemos pakopos čia atlieka svarbiausią vaidmenį? Kaip švietimo sistema galėtų prisidėti prie strateginių inovacijų kultūros puoselėjimo sprendimų ir veiksmų? Kiek Lietuvos švietimo sistema yra orientuota į inovatyvumo ir kūrybiškumo ugdymą? Kiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali prisidėti prie inovacijų kultūros palaikymo, skatinimo Lietuvoje?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Magistro darbo autorė, siekdama pasiūlyti tyrimo ekspertams dalinį konfidencialumą, ekspertų atsakymus darbe kodavo (E1 ir E2), kodo ir asmens sąsajos (numeravimo eiliškumas) nėra pateikiamos viešai, tačiau darbo autorei jos yra žinomos, kaip ir kontaktinė ekspertų informacija).

Tyrimo dalyvavę ekspertai turėjo pakankamą darbo ir ekspertavimo patirtį inovacijų kultūros valdymo bei ikimokyklinio ugdymo įstaigų valdymo srityje, tad jų nuomonės tyrimas leidžia identifikuoti inovacijų kultūros strateginio valdymo situaciją, problemas ir iššūkius, ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo situaciją, kliūtis ir galimybes. Interviu buvo transkribuojamas, rezultatai analizuoti naudojant turinio analizės metodą (analizė atlikta 2016 m. gruodžio – 2017 sausio mėn.). Tyrimo metu gautų rezultatų analizė vykdyta naudojant metodus: kategorizavimo (identifikuojamos kategorijos, subkategorijos, temos ir potemės, atspindinčios tyrimo problematiką bei pagal jas pateikiamos detalizuojančios, vizualizuojančios interviu citatos), lyginimo (lyginamos nuomonės vienos temos ar kategorijos kontekste), interpretavimo (remiantis tyrimo duomenimis daromos darbo autorės išvagos).

III. INOVACIJŲ KULTŪROS STRATEGINIO VALDYMO ĮSITRAUKIANT IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOMS TYRIMO REZULTATAI

Nagrinėjant inovacijų kultūros strateginio valdymo raišką, pirmiausiai pateikiama inovacijų kultūros strateginio valdymo PEST analizė Lietuvos kontekste, atliekama inovatyvumo rodiklių (kaip inovacijų kultūros raiškos rezultato) analizė, pristatomi ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo į inovacijų kultūros strateginio valdymo procesą kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai. Galiausiai pateikiamas inovacijų kultūros strateginio valdymo tobulinimo kryptis, atspindinčios ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo į inovacijų kultūros strateginį valdymą būdus.

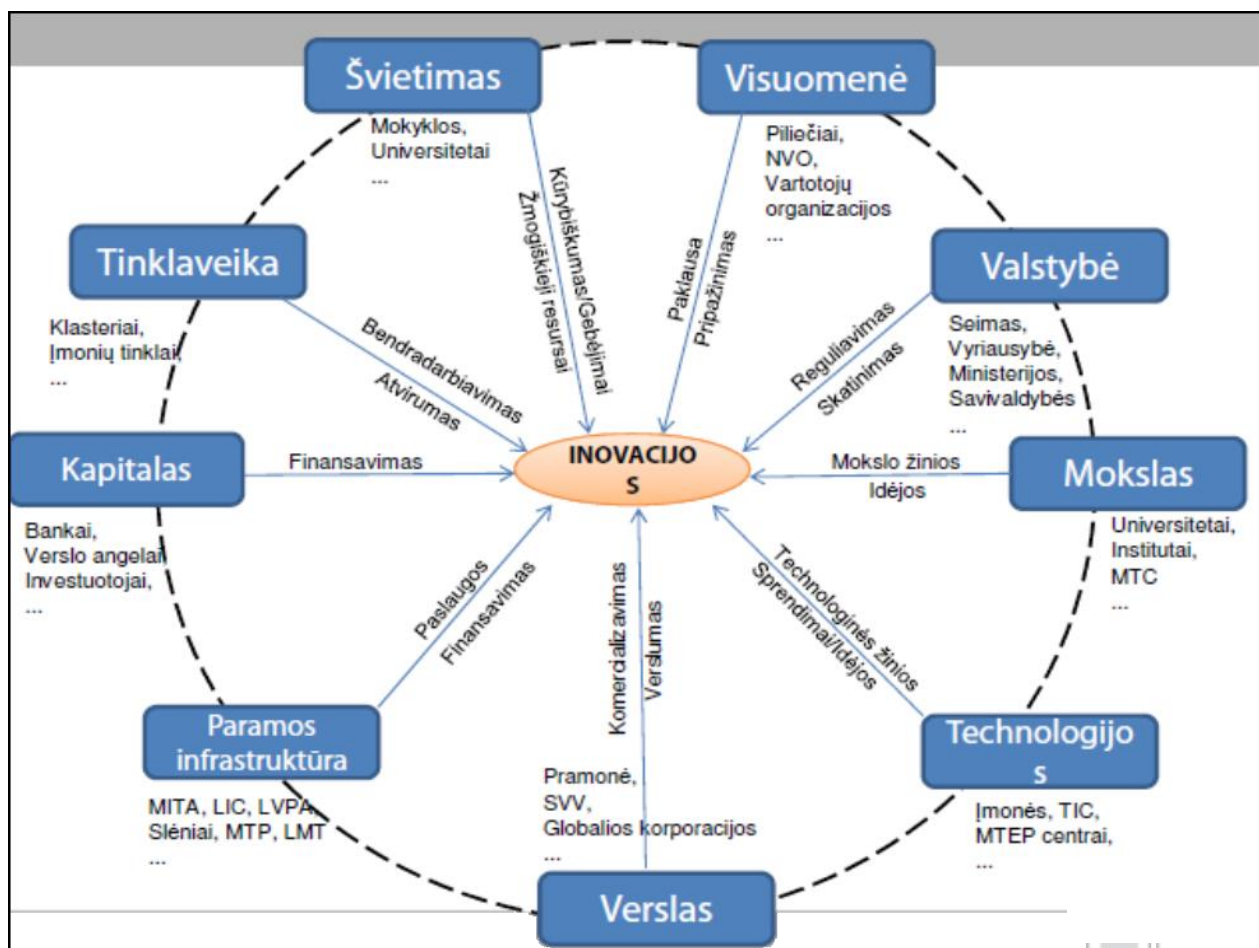
3.1. Inovacijų kultūros Lietuvoje strateginio valdymo PEST analizė

Siekiant nustatyti Lietuvos inovacijų kultūros strateginio valdymo situaciją, pirmiausiai buvo siekiama atskleisti, kokia yra išorinė ir vidinė aplinka, formuojanti prielaidas ir sąlygas inovacijų kultūros procesų vystymuisi. Inovacijų kultūros Lietuvoje strateginio valdymo situacijos analizė pradedama politinių-teisinių, ekonominių, socialinių-kultūrinių bei technologinių veiksnių įvertinimu. Šis įvertinimas atliekamas analizuojant pastarųjų šešerių metų duomenis. Tokios trukmės laikotarpis pasirinktas, siekiant įvertinti strateginį pokyčių pobūdį.

Politinė-teisinė aplinka. Lietuvos politikos stabilumas – gana aukštas. Pagal S. Dutta ir kt. (2016), šalies politinio stabilumo indeksas 2015 m. siekė 82,38 iš 100 balų. Su šiuo įverčiu Lietuva užėmė trisdešimtąją poziciją pasaulyje pagal politikos stabilumą. Tai reiškia, kad politikos nuoseklumas potencialiai daro teigiamą poveikį inovacijų kultūros Lietuvoje strateginiam valdymui. Teisinės aplinkos poveikis – taip pat vertinamas kaip teigiamas, kadangi Lietuvos teisinio reguliavimo indeksas 2015 m. buvo lygus 74,46 balo iš 100 galimų (Dutta ir kt., 2016, p. 311). Pagal teisinio reguliavimo indeksą Lietuva pasaulyje buvo dvidešimt antroje pozicijoje.

„Inovatyvumo stiprinimas ir jo kultūros ugdymas – viena prioritetinių Lietuvos ūkio, švietimo ir mokslo politikos sričių“ (Juknevičienė, Bersėnaitė, 2016, p. 41). Lietuvos nepriklausomybės pradžioje inovacijų politika susilaukė tik minimalaus dėmesio. Pereinant nuo planinės prie rinkos ekonomikos, pirmiausia, buvo svarbu sukurti stiprų privatų sektorių, todėl Vyriausybės ekonominė politika buvo nukreipta į privatizaciją bei valstybinių įmonių restruktūrizaciją, o ne į ūkio reguliavimo ar inovatyvumo plėtros priemonių taikymą. Atsiradus galimybėms Lietuvai įstoti į ES, domėjimasis, ar Lietuvoje taikomos ekonomikos valstybinio reguliavimo priemonės yra panašios ar bent jau priderinamos prie taikomų ES. Tai sutapo ir su laikotarpiu, kuomet inovacijų veiklos plėtros reikšmė pradėta akcentuoti visos ES mastu (Vidickienė, 2006).

LR Ūkio ministerija (2014) visas Lietuvos inovacijų ekosistemos institucijas skirsto į tokias kategorijas: švietimą, visuomenę, valstybę, mokslą, technologijas, verslą, paramos infrastruktūrą, kapitalą, tinklaveiką (žr. 3.1.1 pav.). Kaip matome, švietimo kategorijoje, išskirtos mokyklos ir universitetai. Darbo autorės nuomone, ikimokyklinio ugdymo įstaigos, turėtų būti taip pat minimos šioje kategorijoje.



3.1.1 pav. Lietuvos inovacijų ekosistemos institucijos
Šaltinis: LR Ūkio ministerija (2014, p. 5)

Švietimo įstaigos, kurios apima ir ikimokyklinio ugdymo įstaigas, vykdo šviečiamąją inovacijų politikos veiklą. Jų veikla ugdo kūrybiškumą, gebėjimus, tobulina žmogiškuosius išteklius, gebančius ne tik dirbti inovatyviose įmonėse, bet ir kurti, inicijuoti inovacijas. Visuomenė – dar vienas Lietuvos inovacijų ekosistemos elementas – apimantis piliečius, NVO, vartotojų organizacijas. Piliečių lygmenyje svarbi yra inovacijų difuzija, o kartais ir jų paskatinimas. NVO veikla inovacijų kultūros valdyme labai įvairiapusiška, pradedant inovatyvumo kaime skatinimu (NVO „Kaimo inovacijos), baigiant inžineriniais projektais (NVO „Inovatyvūs inžineriniai projektai“). Valstybės institucijų blokas apima Seimą, Vyriausybę, Ministerijas, savivaldybes. Šios institucijos ne tik reguliuoja, bet ir skatina inovacinę ekonomiką ir jos plėtrą. Ši veikla įgyvendinama nacionalinių dokumentų, reikšmingų inovacijų kultūrai, pagalba. Svarbus žingsnis

šalies inovacijų sistemos institucionalizavime buvo 2009 m. spalio 1 dienos pakeista LR Ūkio ministerijos struktūra. Struktūros pakeitimai apėmė Inovacijų ir žinių visuomenės departamento, kurį sudaro trys skyriai: Žinių visuomenės, Inovacijų politikos, Verslo ir mokslo bendradarbiavimo, įkūrimą. Kaip matyti iš minėto departamento struktūros, vienas iš skyrių išimtinai yra susijęs su inovacijomis bei inovacijų ekonomika. Lietuvos inovacijų plėtros vizija, tikslai ir uždaviniai suformuluoti Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 m. strategijoje. Numatyta tokia strategijos vizija: „Lietuvos ekonomikos pagrindas – didelės pridėtinės vertės produktų gamyba ir paslaugos, jos konkurencingumą globalioje rinkoje lems inovatyviam verslui palanki aplinka; švietimo, mokslo, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros sistema, sąveikaudama su verslu, padės ugdyti kūrybingą visuomenę, kurs aukšto lygio žinių bazę naujovėms“ (LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos, 2010).

Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos tikslas – kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą bei inovacijas. Numatyti tokie inovacijų plėtros tikslai (LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos, 2010):

- „didinti Lietuvos integraciją į globalias rinkas („Lietuva be sienų“);
- ugdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę;
- plėtoti įvairias inovacijas;
- diegti sisteminį požiūrį į inovacijas“.

Kiti svarbūs dokumentai, neabejotinai turintys įtakos inovacijų kultūros plėtrai yra Mokslo ir technologijų parkų plėtros koncepcija (2003), LR Vyriausybės nutarimas dėl ilgalaikės mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategijos bei Lietuvos mokslo ir technologijų baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo (2003), Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas dėl aukštųjų technologijų plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo (2011), LR Seimo nutarimu dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“ patvirtinimo (2012). Pastarajame dokumente įtvirtinta sumaniosios ekonomikos koncepcija, kuri apibrėžiama kaip „lanksti ir gebanti konkuruoti pasaulyje, aukštą pridėtinę vertę kurianti ekonomika, grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu bei „žaliuoju“ augimu“. Reikšmingomis pastangomis vertintina ir tai, kad šalies valstybės institucijos rengiamus dokumentus bei atliekamus veiksmus derina su ES politika inovacijų kultūros plėtros klausimu. Šią darną užtikrina Sumanios specializacijos strategijos rengimas ES šalyse, kitos Europinės iniciatyvos, tokios kaip Europos inovacijų planas, BP7, konkurencingumo ir inovacijų bendroji programa (CIP), Baltijos jūros regiono strategija Eureka, pirmaujančios rinkos iniciatyva. Naujojoje Lietuvos valstiečių ir žaliųjų sąjungos ir Lietuvos socialdemokratų partijos koalicijos parengtoje XVII Vyriausybės programoje taip pat skiriamas dėmesys mokslinių tyrimų ir inovacijos visuomenės darniam vystymuisi. Septynioliktojoje Lietuvos

Respublikos vyriausybės programoje (2016) akcentuojama, jog 2016–2020 m. (4 metų kadencijos periodu):

- bus užtikrinama inovacijų kultūros plėtotė nuo pradinės mokyklos, susiejant gamtos mokslų, technologijų, inžinerijos, meno (dizaino) ir matematikos mokomuosius dalykus;
- aukštosios mokyklos bus skatinamos įgyvendinti neformalaus švietimo programas, skirtas bendrojo ugdymo mokyklų mokiniams, ir tobulinti mokytojų kvalifikaciją, atverti mokykloms savo mokslinių tyrimų infrastruktūrą;
- bendrojo ugdymo programoms sėkmingai įgyvendinti bus siekiama užtikrinti metodinius išteklius, mokslininkus, mokytojus-praktikus, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojus;
- bus modernizuojama švietimo įstaigų edukacinė infrastruktūra, atsižvelgiant į jų veiklos sąlygas ir poreikius.

Mokslo institucijų blokas apima universitetus, institutus, mokyklų tobulinimo centrus, kurie per mokslo žinias ir idėjas skatina inovacijas. Technologinės pakraipos institucijos – tai įmonės, technologijų ir inovacijų centras, MTEP centrai, kurie prie inovacijų skatinimo šalies lygmenyje prisideda per technologines žinias, sprendimus bei idėjas. Verslas – pramonė, SVV, tarptautinės įmonės savo verslumo gebėjimais turi potencialą skatinti inovacijas. Ir nors tai yra atliekama, investicijų į MTEP iš privačių subjektų dalis iki šiol lieka labai menka.

Ypatingai svarbus vaidmuo inovacijų kultūros plėtos kontekste tenka paramos infrastruktūrai. Ši infrastruktūra, apimanti Lietuvos inovacijų centrą, Lietuvos verslo paramos agentūrą, slėnius, mokslo ir technologijų parkus, Lietuvos mokslo tarybą. Svarbus ir Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros (toliau – MITA) vaidmuo. Ši agentūra rūpinasi, kad įvairios su inovacijomis susijusios programos būtų įgyvendintos tikslingai. Agentūra skatina perspektyvių MTEP bei inovacijų projektų įgyvendinimą, teikia su inovacijų vadyba susijusias paslaugas (Liutkutė, Vijeikis, 2012, p. 75).

Paveiksle įvardintų institucijų tarpe nėra paminėta inovatyvios ekonomikos taryba. Šios tarybos tikslas – stiprinti valstybės institucijų, verslo ir mokslo visuomenės bendradarbiavimą, sudaryti palankesnę aplinką diegti inovacijas versle siekiant darnios ūkio plėtos ir Lietuvos ūkio konkurencingumo didinimo (LR Ūkio ministerija, 2014).

Apibendrinant Lietuvos inovacijų kultūros raidos analizę, matyti, kad koncentracija ties inovacijomis, ir ypač ties inovacijų kultūros plėtra, sustiprėjo tik pastarąjį dešimtmetį. Tam stiprios įtakos turėjo įstojimas į ES ir šalies integracija į šią sąjungą inovaciniu aspektu. Lietuvai iškeltas nacionalinės politikos derinimo su regionine (ES) reikalavimas, todėl intensyvėjanti inovacijų skatinimo, jas reguliuojančių bei jų plėtrai įtakos turinčių institucijų plėtra, leidžia įžvelgti palankias inovacijų kultūros plėtos tendencijas ir ateityje.

Ekonominė aplinka. Šalyje plėtojant MTEP (mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą) ir įsisavinant jos pasiekimus, vykstant nenutrūkstamam inovacijų procesui išivyrėja kokybiniai ekonomikos augimo veiksniai. Visa tai lemia ekonominį augimą, jei rinkos struktūra ir egzistuojanti teisinė bazė sudaro palankias sąlygas plėtoti produktyvesnę veiklą. Ekonomikos augimą, sąlygotą inovacijų, lydi kompleksinė struktūrinė ekonomikos transformacija, kuri pasireiškia gamybos struktūros, užimtumo, pajamų, kainų, vartojimo pokyčiais. Šalies inovacijų kultūros kūrime, raidoje, įgyvendinime bei plėtroje svarbus vaidmuo tenka kapitalo institucijoms – bankams, verslo agentams, investuotojams. Jie, suteikdami finansavimą, gerina ekonomines inovacijų kultūros plėtros sąlygas. Inovacijų kultūros plėtrai svarbus ir tinklaveikos aspektas. Šį reikalavimą, pasitelkdami bendradarbiavimą bei atvirumą, įgyvendina klasteriai, įmonių tinklai. Visgi, nepakanka atskirų institucijų ar sektorių pastangų inovacijų kultūros vystymuisi, svarbi ir šalies ekonominė aplinka. Ekonominę aplinką šalyje charakterizuoja pagrindiniai ekonominiai rodikliai – BVP, eksportas, importas, infliacija, nedarbo lygis, tiesioginės užsienio investicijos. Šių rodiklių dinamika 2010–2015 m. pateikta 3.1.1 lentelėje.

3.1.1 lentelė

Pagrindinių ekonominių rodiklių dinamika Lietuvoje 2010–2015 m.

Rodiklis	Metai					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BVP, mln. eurų	9049,1	10328,3	11160,5	11834,3	12478,0	12850,8
BVP vienam gyventojui, tūkst. eurų	28027,7	31275,3	33348,2	35002,1	36590,0	37330,5
Eksportas, mln. eurų	15651	20151	23047	24545	24361	22984
Importas, mln. eurų	17653	22826	24879	26208	25889	25397
VKI, proc.	1,2	4,1	3,2	1,2	0,2	-0,7
Nedarbo lygis, proc.	17,8	15,4	13,4	11,8	10,7	9,1
Tiesioginės užsienio investicijos, mln. eurų	10030,97	11028,93	12100,64	12719,90	12746,53	13496,82

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamentas (2016)

Ekonominę situaciją šalyje įprasta vertinti BVP. Kaip rodo 3.1.1 lentelėje pateikti duomenys, šalies BVP 2010–2015 m. laikotarpiu nuosekliai augo. Sparčiausias augimas nustatytas 2011 m. (14,14 proc.), 2012 m. šalies BVP padidėjo iki 11160,5 mln. eurų, kas sudarė 6,04 proc. 2013 – 2015 m. BVP padidėjimas ir toliau mažėjo ir 2015 m. jis buvo mažiausias per visą analizuojamą laikotarpį, tesiekė 2,99 proc. BVP augimo stabilizavimo priežastys – Rusijos taikomas prekybos suvaržymas, krizės požymiai Kinijoje, Brexit tendencijos. BVP vienam gyventojui šalyje 2010–2015 m. laikotarpiu didėjo. Šio rodiklio augimo tempai analizuojamu laikotarpiu mažėjo (nuo 11,59 proc. 2011 m. iki 2,02 proc. 2015 m.).

Pagrindiniai užsienio prekybos rodikliai – eksportas bei importas. 2010 m. eksportuota prekių už 15651 mln. eurų, importuota – už 17653 mln. eurų. Lietuvos užsienio prekybos deficitas minėtu laikotarpiu sudarė 2002 mln. eurų. Apskaičiavus eksporto ir importo skirtumą matyti, kad kasmet užsienio prekybos atžvilgiu fiksuotas deficitas. 2011 m. laikotarpiu jis buvo didžiausias per visą analizuojamą laikotarpį (2675 mln. eurų), o 2012–2014 m. laikotarpiu stebimas užsienio prekybos deficito mažėjimas. Šio rodiklio mažėjimą stabilizavo Rusijos taikomi prekybos suvaržymai ir 2016 m. užsienio prekybos deficitas siekė 2413 mln. eurų. Dar vienas svarbus ekonominės situacijos, darančios tiesioginio poveikio inovacijų kultūrai, šalyje aspektas yra infliacija. Ją Lietuvoje įprasta matuoti VKI. Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad infliacija Lietuvoje 2010–2015 m. nebuvo didelė. Didžiausia ji buvo 2011 m., kuomet siekė 4,1 proc. 2012–2015 m. laikotarpiu VKI mažėjo ir 2015 m. pasiekė mažiausią reikšmę per visą analizuojamą laikotarpį (-0,7 proc.). Išorės veiksnių prognozės leidžia tikėtis, kad infliacija Lietuvoje ir toliau bus nedidelė. 2010–2015 m. nedarbo lygis mažėjo. Vidutiniškai analizuojamu laikotarpiu nedarbo lygis siekė 13,03 proc. Tikėtina, kad ir 2016 m. dėl migracijos procesų bei naujai sukurtų darbo vietų nedarbo lygis mažės, tačiau kita vertus paastrėję santykiai tarp Rytų ir Vakarų kelia grėsmes šalies verslui. Visą analizuojamą laikotarpį stebimas TUI didėjimas. 2011 m. šio rodiklio reikšmė padidėjo 9,95 proc., 2012 m. – 9,72 proc., o 2013 m. – 5,12 proc. 2014 m. TUI padidėjimas buvo mažiausias per visą analizuojamą laikotarpį (0,21 proc.), o 2015 m. jis padidėjo iki 5,89 proc.

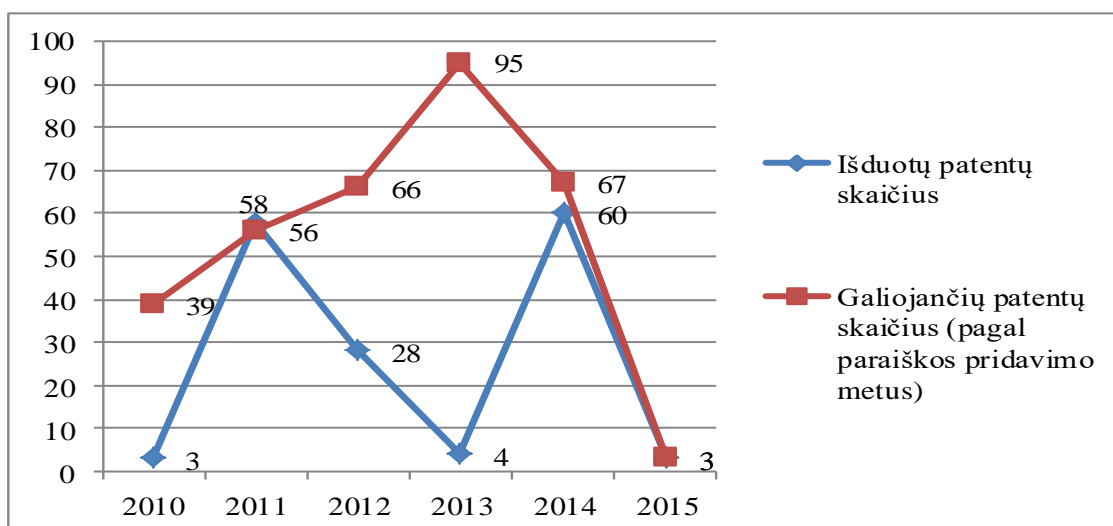
Apibendrinant penkerių metų Lietuvos ekonominę situaciją galima teigti, kad ekonominė situacija gerėja, pastebimas nuoseklus BVP augimas, mažėjanti infliacija, gerėjantys užimtumo ir nedarbo rodikliai, didėjančios investicijos, o tai gali paskatinti inovacijų kultūros plėtojimą.

Socialinė-kultūrinė aplinka. Lietuvoje gyventojų skaičiaus dinamika yra neigiama ir Statistikos departamento duomenimis, 2015 m. lapkričio mėn. duomenimis gyventojų skaičius siekė vos 2,893 mln. Tam įtakos turi daug veiksnių: ekonominio stabilumo ieškančių šeimų emigracija iš Lietuvos, mažesnis gimstamumas, visuomenės senėjimo tendencija. Pasak Juknevičienės „Visa tai lemia, kad darbingo amžiaus piliečių dalis visuomenėje mažėja. O tai grasina ateityje įvairiomis socialinėmis problemomis, susijusiomis su senėjančios visuomenės poreikių tenkinimu. Su kintančiu visuomenės amžiaus profiliu glaudžiai siejasi ir visuomenės sveikata. Neigiamos tendencijos atsispindi tuo, jog pastebima didėjančios išlaidos sveikatos paslaugoms, augantis ligonių skaičius, didesnis procentas alkoholi vartojančių ar rūkančių asmenų, ar dėl to patiriančių sveikatos sutrikimų. Pagal vidutinės gyvenimo trukmės rodiklius, vyrai Lietuvoje gyvena trumpiausiai Europoje, o moterys vos ilgiau nei keliose ES šalyse (Juknevičienė, 2015). Dar vienas labai svarbus aspektas yra švietimo lygis. Lietuvos švietimo sistema pagal bendrą kokybę vertinama 64 vieta iš 142 pasaulio konkurencingumo indekse, dirbantieji – vieni labiausiai išsilavinusių visoje ES – 46 proc. (25–34 metų) gyventojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Svarbus pokytis inovacijų

kultūros strateginio valdymo kontekste yra tas, kad Lietuvoje didėja išsilavinimo prestižas, tačiau mažėjantis gyventojų skaičius, dideli migracijos rodikliai tiek inovacijų kultūros formuotojams, tiek jos įgyvendintojams kelia rimtų iššūkių.

Technologinė aplinka. Pasirengimas ne tik kurti, bet ir priimti inovacijas, turi būti užtikrinamas įvairias būdais: infrastruktūros gerinimo, bendradarbiavimo skatinimo, visuomenės technologinės pažangos. Tam, kad didėtų mokslui imlaus verslo produktų ir įmonių skaičius, būtina inovacijas skatinančias ir palaikančias priemones suderinti taip, kad sėkmingai ir be trūkių funkcionuotų grandinė: *moksliniai tyrimai, taikomieji moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra, naujas produktas, naujas verslas (nauja įmonė)*. Kad šios sąlygos būtų įvykdytos, šaliai reikia ir tinkamos teisinės bazės, kuri subalansuotų inovacijų plėtros politiką, strategiją ir vykdymo užtikrinimą.

Lietuvos inovacijų kultūros technologinei aplinkai įvertinti analizuojami patentų skaičiaus bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) rodikliai. Galiojančių bei išduotų patentų skaičius pateiktas 3.1.2 paveiksle.



3.1.2 pav. Galiojančių ir išduotų patentų skaičiaus dinamika Lietuvoje 2010–2015 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR Valstybinis patentų biuras, 2016

Galiojančių patentų skaičius 2010, 2012–2014 m. laikotarpiu buvo didesnis už išduotų patentų skaičių. 2010 m. buvo išduoti 3 patentai, o galiojančių buvo 39. 2011 m. didėjant išduotų patentų skaičiui, padidėjo ir galiojančių patentų skaičius. 2012 m. išduotų patentų skaičius sumažėjo 51,72 proc., o galiojančių padidėjo 17,86 proc. 2013 m. dėl patentų ir prekių ženklų sistemos reformų Europoje ir Lietuvoje, pirmininkaujant ES Tarybai, išduotų patentų skaičius sumažėjo iki 4. O galiojančių patentų skaičius priešingai – augo, padidėjimas siekė 43,94 proc. 2013 m. šalyje galiojo 95 patentai pagal nacionalines bei tarptautines paraiškas ir tai buvo didžiausias skaičius per visą analizuojamą laikotarpį. 2014 m. išduotų patentų skaičius padidėjo net 1400 proc. ir pasiekė 60 (didžiausią reikšmę per analizuojamą laikotarpį). O galiojančių patentų skaičius sumažėjo 29,47

proc. 2015 m. tiek išduotų, tiek galiojančių patentų skaičius buvo mažiausias per visą analizuojamą laikotarpį – 3.

MTEP įvertinimas itin aktualus analizuojant inovacijų kultūrą šalyje, kadangi eksperimentinė plėtra šiame rodiklyje apima tiek socialinę, tiek kultūrinę plėtrą. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis MTEP finansavimas Lietuvoje 2010–2015 m. buvo žemas (žr. 3.1.2 lent.).

3.1.2 lentelė

Išlaidų MTEP dinamika 2010–2015 m.

Rodiklis	Metai					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Išlaidos MTEP, mln. eurų	219,590	282,698	298,367	332,426	376,828	386,998
Išlaidų MTEP santykis su BVP, proc.	0,78	0,90	0,90	0,95	1,03	1,04

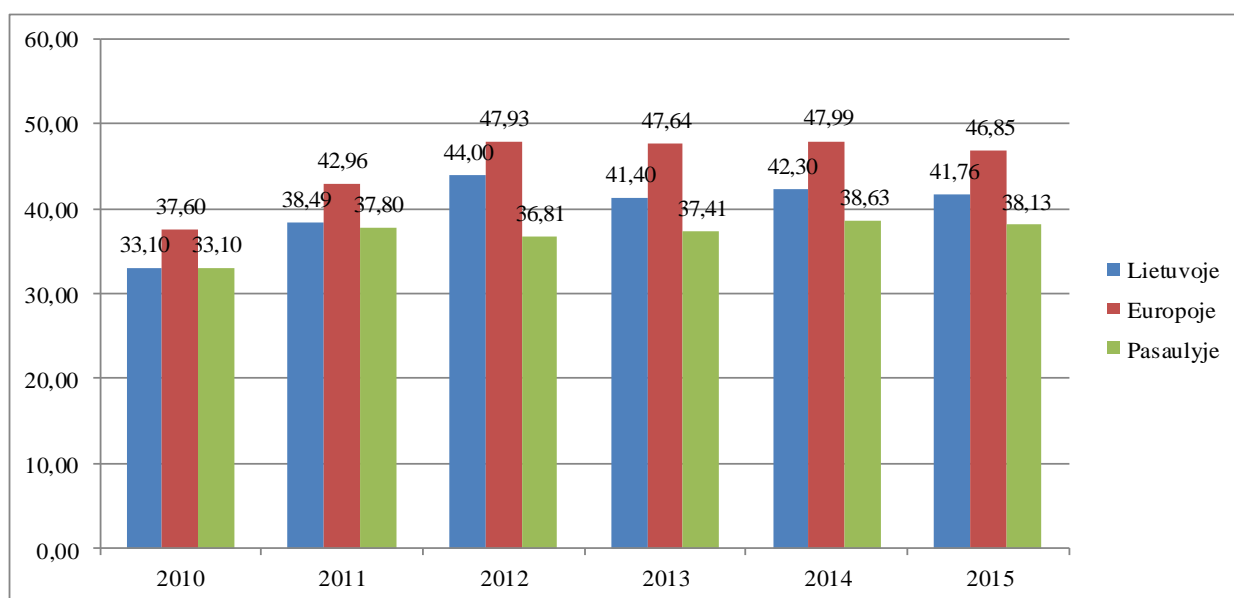
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamentu (2016)

2010 m. MTEP buvo skirta 219,59 mln. eurų. 2011 m. šios išlaidos padidėjo 28,74 proc. 2012 m. išlaidų MTEP augimas gerokai stabilizavosi – tesiekė 5,54 proc., o 2013 m. jos padidėjo 11,42 proc. 2014 m. padidėjimas siekė 13,36 proc., o 2015 m. – 2,70 proc. Nustatyta, jog vidutiniškai per metus analizuojamu laikotarpiu išlaidos MTEP siekė 316,15 mln. eurų. Neabejotina, kad nuosekliam išlaidų MTEP didėjimui įtakos turėjo šalyje taikomos pelno mokesčio lengvatos, kurios taikomos įmonėms, investuojančioms į MTEP. Kaip pažymi R. Liutkutė ir J. Vijeikis (2012), įmonių sąnaudos, patirtos investuojant į MTTP, 3 kartus atskaitomos iš apmokestinamojo pelno bazės, leidžiama nurašyti į sąnaudas MTTP veikloje naudojamo ilgalaikio turto įsigijimo kainą per 2 metus. LR pelno mokesčio įstatymo (2001) 17 straipsnyje įtvirtinta, kad:

- „apskaičiuojant pelno mokestį, sąnaudos, išskyrus ilgalaikio turto nusidėvėjimo arba amortizacijos sąnaudas, patirtos moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai, tris kartus atskaitomos iš pajamų tuo mokestiniu laikotarpiu, kurį patiriamos, jeigu atliekami mokslinių tyrimų ir (ar) eksperimentinės plėtros darbai yra susiję su vieneto vykdoma įprastine ar numatoma vykdyti veikla, iš kurios yra arba bus uždirbamos pajamos ar gaunama ekonominė nauda;
- mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veikloje naudojamo ilgalaikio turto nusidėvėjimo arba amortizacijos sąnaudos iš pajamų atskaitomos įstatymo nustatyta tvarka;
- kai mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbai įsigijami iš kito vieneto ar fizinio asmens, dėl tokio įsigijimo patirtos sąnaudos atskaitomos iš pajamų tik tais atvejais, jei įsigyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros darbai atlikti Europos ekonominės erdvės valstybėje arba valstybėje, kuri nepriklauso Europos ekonominei erdvei, tačiau su kuria Lietuvos Respublika yra sudariusi ir taiko dvigubo apmokestinimo išvengimo sutartį“.

Suminės išlaidos MTEP, išreikštos BVP procentu, pastaraisiais metais nuosekliai augo. Žymiai aiškesnį išlaidų MTEP vaizdą parodo santykinis rodiklis – minėtų išlaidų dalis BVP. Nustatyta, jog iki 2014 m. išlaidų MTEP dalis nesiekė 1 proc. 2010 m. jų dalis BVP sudarė 0,78 proc., 2011 ir 2012 m. – 0,90 proc., o 2013 m. – 0,95 proc. 2014 m. išlaidų MTEP santykis su BVP padidėjo iki 1,03 proc., o 2015 m. – iki 1,04 proc. Vidutiniškai analizuojamu laikotarpiu išlaidų MTEP dalis sudarė 0,93 proc. nuo BVP. G. Startienės ir R. Pridotko (2012) teigimu, ES kelia tikslą 2020 m. pasiekti 3 proc. išlaidų MTEP santykį su BVP. Kaip parodė atlikta analizė, Lietuvai iki šio tikslo dar labai toli.

Kiti svarbūs šalies inovatyvumą technologiniu aspektu parodantys rodikliai – globalusis inovacijų bei inovacijų sąjungos švieslentės indeksai. Globaliojo inovacijų indekso dinamika Lietuvoje, Europoje ir pasaulyje pateikta 3.1.3 paveiksle.



3.1.3 pav. Globalaus inovacijų indekso dinamika Lietuvoje, Europoje ir Pasaulyje 2010–2015 m. Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Dutta ir kt. (2016).

Pagal globalųjį inovacijų indeksą Lietuvos padėtis yra gana gera. Nepaisant to, kad atsiliekama nuo pirmaujančių šalių, užimama aukštesnė nei vidurio pozicija. 2010 m. indekso reikšmė buvo lygi 39, 2011 m. sumažėjo. Ir nors 2012 m. globalusis inovacijų indeksas rodė gerėjančią situaciją šalyje inovatyvumo aspektu, 2013 m. indekso reikšmė vėl sumažėjo. 2014 m. pagal globalųjį inovacijų indeksą užėmė 39-ąją poziciją. Į pirmąjį dešimtuką pagal analizuojamo indekso reikšmes pateko Šveicarija, Jungtinė Karalystė, Švedija, Suomija, Olandija, JAV, Singapūras, Danija, Liuksemburgas bei Kinija. Palyginimui, minėtų valstybių globaliojo inovacijų indekso reikšmės pateko į intervalą nuo 56,82 iki 64,78. 2014 m. globalus inovacijų indeksas padidėjo iki 42,30, o 2015 m. sumažėjo iki 41,76.

Globalaus inovacijų indekso dinamika Lietuvoje, Europoje ir Pasaulyje rodo, kad Lietuvos situacija Europos ir pasaulio kontekste yra nebloga. 2010 m. šalies globalaus inovacijų indekso

reikšmė buvo didesnė tiek už Europos, tiek už pasaulio vidurkį. Tai reiškia, kad lyginant Lietuvą su Europos ir pasaulio kontekstu, jos padėtis patraukliausia buvo būtent 2010 m. Nuo 2011 m. padėtis gerokai pakito – 2011–2015 m. laikotarpiu globalaus inovacijų indeksas buvo didesnis už pasaulio vidurkį, tačiau mažesnis už Europos. Arčiausiai prie Europos vidurkio Lietuva buvo priartėjusi 2012 m. Globalų inovacijų indeksą sudaro inovacijų rezultato bei išteklių subindeksai ir inovacijų efektyvumo rodiklis. Jų dinamika Lietuvoje 2010–2015 m. pateikta 3.1.3 lentelėje.

3.1.3 lentelė

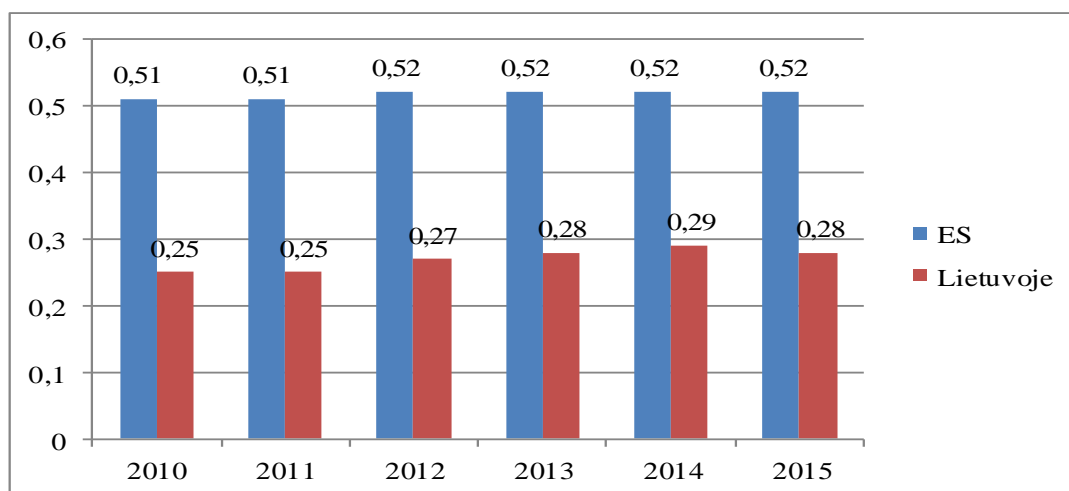
Globalaus inovacijų indekso subindeksų ir inovacijų efektyvumo rodiklio dinamika Lietuvoje 2010–2015 m.

Rodikliai	Metai					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Inovacijų rezultato subindeksas	37,0	29,5	37,8	33,8	34,7	32,34
Inovacijų išteklių subindeksas	47,0	47,5	50,2	48,9	49,9	51,18
Inovacijų efektyvumo rodiklis	0,92	0,6	0,8	0,7	0,7	0,63

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Dutta ir kt. (2016)

Globalusis inovacijų indeksas apskaičiuojamas pagal inovacijų efektyvumo rodiklį. Didesnė jo reikšmė rodo patrauklesnę šalies inovacinę aplinką. Šiuo aspektu Lietuvos aplinka buvo patraukliausia 2010 m., kuomet inovacijų efektyvumo rodiklis rodė itin artimas inovacijų rezultato ir išteklių reikšmes ir siekė 0,92. 2010 m. 37,0 siekęs inovacijų rezultatas 2011 m. sumažėjo iki 29,5 ir tai buvo mažiausia reikšmė per visą analizuojamą laikotarpį. O mažiausiai inovacijų išteklių Lietuvoje panaudota 2010 m.; daugiausiai – 2012 m.

ES priimta valstybių inovatyvumą matuoti Inovacijų sąjungos švieslentės indeksu. Analizuojant inovacijų kultūros Lietuvoje strateginio valdymo aplinką, tikslinga įvertinti ir šio rodiklio dinamiką (žr. 3.1.4 pav.).



3.1.4 pav. Inovacijų sąjungos švieslentės indekso dinamika Lietuvoje, ES 2010 – 2015 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hollanders ir kt. (2014)

Pagal Inovacijų sąjungos švieslentės indeksą Lietuva 2010–2015 m. priklausė besivejančių šalių pogrupiui. To priežastys – investicijų stoka, nevisavertės programos. Visą analizuojamą laikotarpį šalis išliko nuosaikių inovatorių grupėje, Inovacijų sąjungos švieslentės indekso reikšmės nesiekė ES vidurkio.

Nustatyta, kad tiek Europos, tiek pasaulio kontekste Lietuva užima vidutines pozicijas technologinių inovacijų kultūros formavimo aspektu. Pagal patentų dinamiką teigtina, kad inovacijų plėtros lygis Lietuvoje yra gana žemas. Kritiniu rodikliu laikytina MTEP dalis nuo BVP, kuri, nepaisant didėjusio šių išlaidų ir BVP santykio, yra labai toli nuo ES mastu keliamo tikslo pasiekti 3 proc. MTEP dalį nuo BVP.

3.2. Inovatyvumo situacijos Lietuvoje apžvalga (SSGG)

SSGG atspindi stiprybes (ką esame pajėgūs atlikti), silpnybes (ko negalime atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos). Stipriosios savybės ir atsiveriančios galimybės sudaro palankias sąlygas inovatyvumo vystymuisi, tuo tarpu silpnosios savybės ir galimos grėsmės mažina vystymąsi, didina problemas. Atliekama SSGG analizė parodo realias galimybes kovoti su kliūtimis, atsiradusiomis dėl išorės veiksnių, leidžia numatyti užsibrėžtų tikslų siekimo būdus, padeda įvertinti alternatyvius sprendimų būdus ir išsirinkti tinkamiausią. Remiantis atlikta inovacijų kultūros Lietuvoje strateginio valdymo PEST analize bei loginėmis išvalgomis, identifikuojamos inovatyvumo situacijos Lietuvoje stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės. Jos susistemintos SSGG matricoje (žr. 3.2.1 lent.).

3.2.1 lentelė

Inovatyvumo situacijos Lietvoje SSGG

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabili politinė padėtis šalyje 2. Teigiamas teisinės aplinkos poveikis 3. Įstatyminės bazės dėmė su ES pozicija inovacijų kultūros klausimais 4. Inovacijų kultūros stiprinimas įvardijamas kaip prioritetas 5. Dėmesys inovacijų politikai stiprėja 6. Palankios ekonominės inovacijų kultūros plėtros sąlygos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nelygiavertis dalyvių indėlis į inovacijų kultūros strateginį valdymą 2. Itin silpnas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo (jos konkrečiai net neįvardijamos kaip dalyviai, o tik priskiriamos bendresnei švietimo institucijų grupei) 3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos praktiškai neturi ryšių su inovacijų kultūros paramos infrastruktūra 4. Inovacijų kultūros formavimo kontekste didesnio dėmesio sulaukia verslas, o ne viešasis sektorius 5. Nepakankama išlaidų MTEP dalis nuo BVP
Grėsmės	Galimybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovacijų kultūros stiprinimas kaip prioritetas įvardijamas ūkio, švietimo ir mokslo politikos srityse. Ši sričių gausa kelia grėsmę inovacijų kultūros politikos integruotumui bei nuoseklumui 2. Ekonominio augimo šalyje sulėtėjimas 3. Patentų skaičiaus mažėjimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų į(si)traukimas į inovacijų kultūros strateginį valdymą 2. Bendradarbiavimo tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų inovacijų kultūros strateginio valdymo srityje skatinimas 3. Bendradarbiavimo tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir aukštojo mokslo institucijų inovacijų kultūros strateginio valdymo srityje skatinimas 4. Konkretizuotas teisinis reglamentavimas inovacijų kultūros formavimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose srityje 5. Inovacijų kultūros strateginio valdymo suderinimas su Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos tikslais.

Atlikus inovatyvumo situacijos Lietuvoje SSGG kaip kertinė galimybė inovacijų kultūros strateginio valdymo plėtrai identifikuojamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų į(si)traukimas į inovacijų kultūros strateginį valdymą. Ir nors atliktos PEST ir SSGG analizės sudarė prielaidas susidaryti išpūdį, koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo inovacijų kultūros formavime, visgi, šiai galimybei patvirtinti ar paneigti būtini gilesni tyrinėjimai. Todėl toliau šiame darbe analizuojama ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmė inovacijų kultūros strateginiam valdymui.

3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmė inovacijų kultūros strateginiam valdymui

Inovacijų sistema – tarpusavyje susijusių viešojo ir privataus sektorių subjektų ir institucijų, sąveikaujančių kuriant, saugojant, perduodant ir panaudojant praktikoje naujas, ekonomiškai naudingas žinias, visuma. Būtent šios visumos tinkamas funkcionavimas yra inovacijų kultūros puoselėjimo garantas. Subjektai ir institucijos plačiąja prasme apima tiek visus sistemos dalyvius, tiek infrastruktūrą, tiek teisės normų, procedūrų ir taisyklių rinkinius. Inovacijų sistemą sudaro verslūs žmonės, įmonės, inovacijų paramos institucijos ir inovacijų politiką formuojančios ir įgyvendinančios institucijos. Vieno atskiro tokios sudėtingos sistemos elemento ar veiksnio stiprinimas neatneša tiesioginės naudos, jeigu sistemoje egzistuojančios sąveikos ir sąryšiai nėra efektyvūs. Inovacijų sistemos produktyvumui esminę įtaką turi ne tik institucinė struktūra, paskatų sistema, veikėjų (verslo, mokslo bendruomenių, vartotojų, valstybės sektoriaus) gebėjimai, bet ir tautos kultūrinės savybės – pasitikėjimo, bendradarbiavimo, atvirumo lygis – taip vadinamas „socialinis kapitalas“. Sėkmingam šiuolaikinės inovacijų sistemos funkcionavimui reikalingas sisteminis požiūris ir horizontali inovacijų politika, peržengianti vienos viešosios politikos srities ribas. Savo ruožtu, inovacijų politikos horizontalumas implikuoja gero inovacijų politikos valdymo, optimalios institucinės sąrangos ir efektyvaus politikos koordinavimo būtinumą (Inovacijų sistemos...,2015).

Siekiant nustatyti, kaip inovacijų kultūrą puoselėjama Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, atlikta šių įstaigų interneto svetainių ir jose publikuojamų dokumentų turinio analizė.

Tyrimo imtyje dominuoja valstybinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos (valstybinės – 92,08 proc., privačios – 7,92 proc.).

Tyrimo metu – 2016 m. lapkričio mėn. – buvo prieinamos 366 Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainės. Į tyrimą įtrauktų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasiskirstymas pagal vietas pateiktas 3.3.1 lentelėje.

Kaip matyti, inovatyviausiomis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis vertinant pagal interneto svetainių turėjimo kriterijų, galima laikyti Kauno miesto ikimokyklines įstaigas. Į tyrimo imtį įtraukta net 19,40 proc. šio miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų.

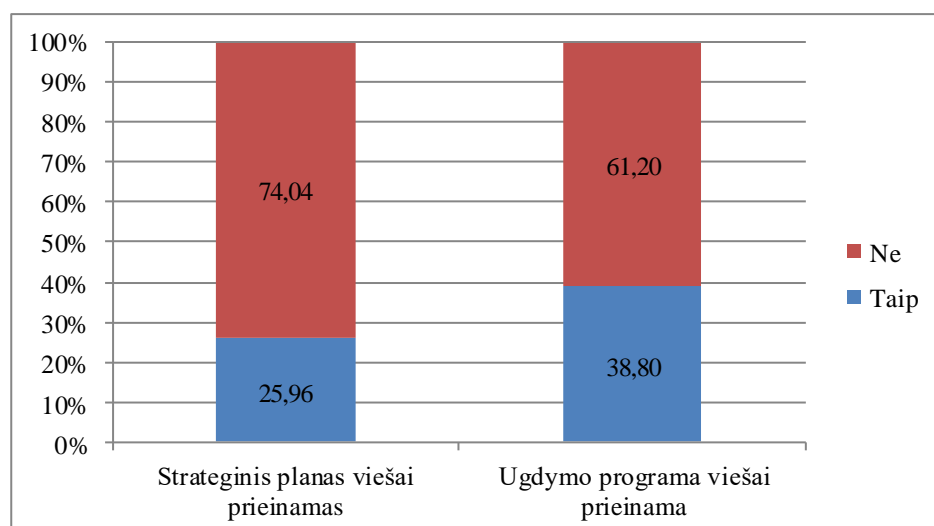
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų (darželių), turinčių interneto svetaines, pasiskirstymas pagal vietas

Vieta	Įstaigų sk.	Įstaigų proc.	Vieta	Įstaigų sk.	Įstaigų proc.
Kaunas	71	19,40	Anykščiai	6	1,64
Vilnius	44	12,02	Utena	6	1,64
Klaipėda	37	10,11	Kaišiadorys	5	1,37
Šiauliai	29	7,92	Kretinga	5	1,37
Panevėžys	25	6,83	Palanga	5	1,37
Mažeikiai	9	2,46	Šilutė	5	1,37
Marijampolė	7	1,91	Kitos vietovės	99	27,05
Alytus	6	1,64	Iš viso	366	100,00

Šaltinis sudaryta autorės

Vilniaus mieste veikiančių įstaigų, turinčių interneto svetaines, dalis – 12,02 proc., Klaipėdoje – 10,11 proc., o Šiauliuose – 7,92 proc. Mažeikių mieste veikiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, dalis nuo visų į tyrimą įtrauktų įstaigų tesiekė 2,46 proc.

Siekiant nustatyti, kaip šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigose puoselėjama inovacijų kultūra strateginiu lygmeniu, ugdymo įstaigų interneto svetainėse buvo ieškoma strateginių planų. Tyrimo rezultatai rodo, jog strateginius planus interneto svetainėse publikuoja tik ketvirtadalis visų interneto svetaines turinčių šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų (25,96 proc.). To nedaro net 74,04 proc. tirtų įstaigų (žr. 3.3.1 pav.).



3.3.1 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasiskirstymas pagal viešą strateginio plano bei ugdymo programos prieinamumą interneto svetainėje

Ugdymo programas publikuoja kiek didesnė ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetaines, dalis – 38,80 proc. Visgi, labai didelė dalis to nedaro – 61,20 proc.

Viešai dokumentus publikuojančių įstaigų pasiskirstymą pagal tipus pateikti nėra prasmės, kadangi strateginio veiklos plano nepublikuoja nei viena privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tą daro tik valstybinės įstaigos. Ugdymo programų atveju situacija nežymiai geresnė – ugdymo programą viešai pateikia tik viena privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Darbo autorė pastebi, kad dažniausiai ugdymo programų viešai neskelbia didžiųjų miestų (išskyrus Kauną) ikimokyklinės įstaigos. Vilniaus ir Vilniaus rajono peržiūrėtų 44 ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklapių, tik 4 skelbia ugdymo programas viešai. Klaipėdos peržiūrėta 37 ikimokyklinių įstaigų veikiančių tinklapių – programas skelbia 18. Šiauliuose iš peržiūrėtų 29 veikiančių tinklapių, nei viena nepublikuoja savo ugdymo programų viešai. Panevėžyje publikuojamos 8 ikimokyklinio ugdymo įstaigų programos iš peržiūrėtų 25.

Siekiant nustatyti, ar viešas strateginio plano publikavimas yra susijęs su ikimokyklinio ugdymo įstaigos vieta bei tipu, atlikti Chi kvadrato testai (žr. 3.3.2 lent.).

3.3.2 lentelė

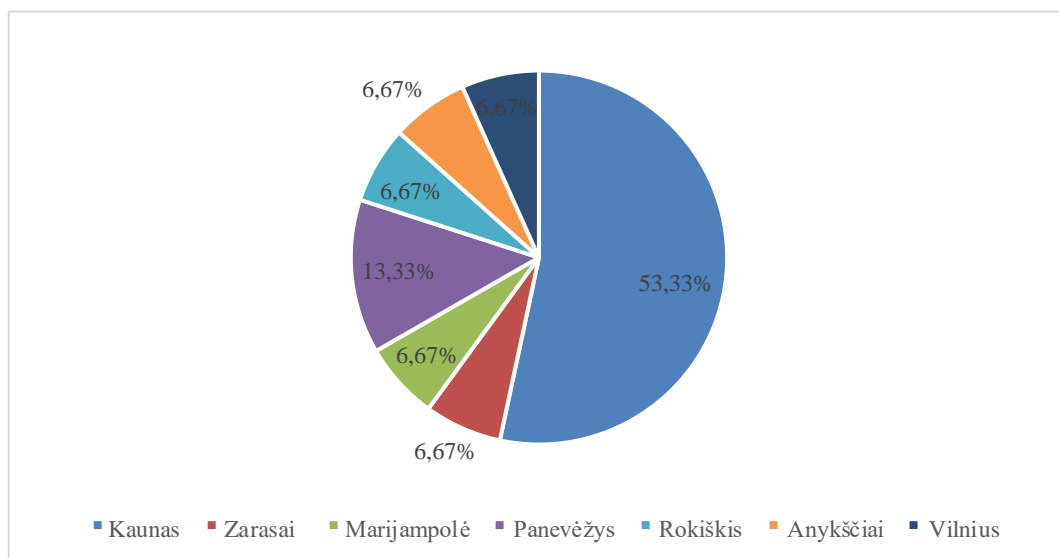
Strateginio plano, ugdymo programos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos vietos, tipo Chi kvadrato testai

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų charakteristikos	Kriterijai			
	Strateginio plano prieinamumas viešai		Ugdymo programos prieinamumas viešai	
	χ^2	<i>p</i>	χ^2	<i>p</i>
Vieta	150,885	0,000	338,864	0,000
Tipas	89,845	0,000	16,790	0,000

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų Chi kvadrato testų rezultatų, strateginių planų ir ugdymo programų viešas publikavimas neabejotinai yra susijęs reikšmingais ryšiais su įstaigos vieta bei tipu, kadangi visų ryšių reikšmingumo lygmuo (*p*) yra mažesnis už 0,05. Viešai dokumentus publikuojančių įstaigų pasiskirstymą pagal tipus pateikti nėra prasmės, kadangi strateginio veiklos plano nepublikuoja nei viena privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tą daro tik valstybinės įstaigos. Ugdymo programų atveju situacija nežymiai geresnė – ugdymo programą viešai pateikia tik viena privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Strateginio plano bei ugdymo programos parengimas bei viešas publikavimas dar nereiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga palankiai vertina inovacijų kultūrą ir ją įgyvendina savo veikloje. Todėl siekiant nustatyti inovacijų kultūros reikšmę Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, atlikta visų 271 strateginį planą viešai publikuojančių ir 142 ugdymo programas publikuojančių minėtų dokumentų analizė. Šiuose dokumentuose buvo ieškoma raktinio žodžio „inova*“. Atlikus paiešką, nustatyta, jog raktinis žodis minimas ne visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose bei ugdymo programose. Gilesnei duomenų analizei atrinktos tik tos šalies ikimokyklinio

ugdymo įstaigos, kurių strateginiuose ir ugdymo planuose minimas raktinis žodis „inova*““. Tokių ikimokyklinio ugdymo įstaigų šalyje yra 15. Tai yra 4,10 proc. visų interneto svetaines turinčių ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Tikėtina, kad šios įstaigos demonstruoja geriausią praktiką inovacijų kultūros valdymo srityje. Atlikus šių ikimokyklinio ugdymo įstaigų analizę pagal tipus, nustatyta, jog visos šios įstaigos yra valstybinės. Jų tarpe dominuoja Kauno mieste veikiančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos (žr. 3.3.3 pav.).



3.3.2 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų, kurių strateginiuose planuose bei ugdymo programose minimos inovacijos

Inovacijos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose minimos įvairiuose kontekstuose (žr. 5 priedą.). Nustatyta, jog inovacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose itin dažnai minimos atliekant išorinės aplinkos analizę. Paminėtina inovacijų svarba nagrinėjant ekonominius, socialinius, technologinius, politinius, edukacinius veiksnius. Gana dažnas inovatyvumo akcentavimas ir atliekant vidinės aplinkos analizę. Išskirtinis Kauno lopšelio-darželio „Atžalėlė“ pavyzdys, įtraukiant inovatyvumo koncepciją į strateginį organizacijos tikslą. Strateginio tikslo – sukurti inovatyvią vaikų poreikius atliepiančią edukacinę ugdomąją aplinką – įgyvendinimui Kauno lopšelis-darželis „Atžalėlė“ yra numačiusi ir metinį tikslą 2016 m. Kaip nurodoma įstaigos 2016 metų veiklos plane (2016), „2016 metais sieksime sukurti naujas edukacines erdves, panaudojant ugdomajam procesui nepritaikytas patalpas (koridorių, laiptinių, miegamųjų patalpas)“. Inovatyvumas minimas ir strateginių uždavinių formuluotėse. Pavyzdžiui, Zarasų darželyje „Lakštingala“ strateginio uždavinio kurti inovatyvias edukacines erdves įgyvendinimui numatytos trys priemonės: grupių edukacinių erdvių turinimas, intensyvus IKT naudojimas bei naujų ugdymo formų / modelių diegimas pagal vaikų / šeimų poreikius pageidavimus. Pirmųjų dviejų priemonių įgyvendinimui numatytos mokinio krepšelio lėšos, o trečiajai priemonei – tėvų lėšos.

Šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų inovacinės kultūros strateginiame planavime inovatyvumas svarbus ir retrospektyviniame kontekste, t.y. aptariant ankstesnės veiklos rezultatus, minimas silpnybėse, galimybose, vizijose, programose, priemonėse, planuojamuose rezultatuose.

Inovacijų kontekstai ugdymo programose taip pat gana įvairūs (žr. 3.3.3 lent.).

3.3.3 lentelė

Inovacijos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdymo programose

Kategorija	Subkategorija	Citata
Inovacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendrojo ugdymo programose	Aktyvus inovacijų ieškojimas ir įgyvendinimas – ikimokyklinio ugdymo pedagogo savybė	„Tai savo veiklą gebantys pagrįsti ir atviri kaitai ugdytojai, aktyviai ieškantys inovacijų ir įgyvendinantys jas“ (Lakštingala, Zarasai), „Lopšelio-darželio pedagogai <...> dalinasi inovatyviai vaikų ugdymo patirtim (Vaikystė, Kaunas), „išaugo galimybės skleisti inovatyvių mokymo(si) metodų ir IKT diegimo mokykloje idėjas ir naujoves“ (Gintarėlis, Panevėžys), „pedagogai atviri kaitai, ieškantys inovacijų“ (Varpelis, Rokiškis)
	Įstaigos prioritetai	„Inovacijų diegimas“ (Lakštingala, Zarasai)
	Įstaigos tikslas	„Siekiant ugdymo(-si) inovacijų“ (Klevelis, Kaunas)
	Ugdymo uždaviniai	„Ugdymą nuolat sudominti projektine veikla, inovacijomis“ (Žiogelis, Anykščiai)
	Ikimokyklinio ugdymo principai	„Inovatyvumas“ (Lakštingala, Zarasai), „atsinaujinimo – ieškoti inovatyvių ugdymo(si) metodų ir būdų“ (Gintarėlis, Panevėžys)
	Ugdymo priemonių parinkimo principas	„Ugdymo priemonės parenkamos pagal <...> inovatyvumo principus“ (Lakštingala, Zarasai)
	Metodai	„Projektiniai – inovatyvūs“ (Lakštingala, Zarasai), „taikome inovatyvius ugdymo metodus“ (Atžalėlė, Kaunas), „inovatyvių technologijų taikymas – kompiuteriniai lavinamieji žaidimai, fotografavimas, vaizdo medžiagos stebėjimas ir aptarimas“ (Aleksotas, Kaunas), „mąstymas kartu su vaiku – 73inovatyvius vaikų ugdymo būdas“ (Eglutė, Kaunas), „inovacija – simuliacinis metodas“ (Eglutė, Kaunas), „inovatyvūs ugdymo metodai“ (Svirnelis, Kaunas), „inovatyvūs metodai“ (Pienė, Kaunas), „Inovatyviais ugdymo metodais“ (Rūta, Panevėžys)
	Fizinė aplinka	„Skatinama inovacijų paieška“ (Spragtukas, Kaunas)
	Bendradarbiavimas su šeima, partneriais	„Inovacinių bendradarbiavimo formų diegimas“ (Spragtukas, Kaunas), „darželis bendrauja ir bendradarbiauja <...> su Ugdymo inovacijų centru“ (Šaltinėlis, Marijampolė)
	Inovacijų sklaida	„Sėkmingai inovacijomis dalintasi mokyklų „Idėjų mugėje“, kur pristatytos ugdytinių ir visos bendruomenės parengtos Evangelijos (3 knygos)“ (Gintarėlis, Kaunas)
Vertinimas	„Atlikta vertinimo rezultatų analizė pedagogų tarybos pasitarimuose padeda <...> parinkti tinkamiausias ugdymo(si) formas, metodus ir priemones, kryptingai taikyti inovacijas“ (Pelėda, Vilnius)	

Lietuvos ikimokyklinio ugdymo programose inovatyvumo svarba akcentuojama aptariant ikimokyklinio ugdymo pedagogo savybes, įstaigos prioritetus, tikslus, uždavinius. Inovatyvumas minimas ir kaip ikimokyklinio ugdymo ar ugdymo priemonių parinkimo principas. Zarasų „Lakštingalos“ mokykla deklaruoja, jog inovatyvumas – vienas iš ikimokyklinio ugdymo principų. Šis principas 2013 m. rugpjūčio 8 d. ikimokyklinio ugdymo programoje „Nuo prigimtinių galių plėtros link mokyklinės brandos“ detalizuojamas taip: „atvirų, visiems prieinamų naujovių diegimas, išsaugant dorovės normas bei tautiškumą; nuolatinis ugdymo turinio atnaujinimas

vadovaujantis ugdymo tikslais ir uždaviniais“. Panevėžio lopšelis-darželis „Gintarėlis“ inovatyvumo paieškas įvardija kaip atsinaujinimo principo turinio elementą.

Inovatyvumas akcentuojamas ir pristatant metodus. Inovatyvių ugdymo metodų ir priemonių taikymą Kauno lopšelis-darželis „Atžalėlė“ akcentuoja ir metiniame 2016 m. veiklos plane. Tai reiškia, kad ši ikimokyklinio ugdymo įstaiga užtikrina bendrojo ugdymo programos ir metinio plano dermę. Šiame plane, kaip naujų pedagogų profesinės patirties sklaidos formų diegimo priemonė įtvirtintas ir projektas, siejamas su inovacijomis, – „Pedagogų bendradarbiavimas, ieškant naujų, inovatyvių profesinės patirties sklaidos formų“.

Šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdymo programose inovatyvumas minimas ir fizinės aplinkos, bendradarbiavimo su šeima, partneriais, inovacijų sklaidos, vertinimo kontekstuose.

Inovatyvumas akcentuojamas ir kituose ugdymo įstaigų dokumentuose. Pavyzdžiui, Zarasų „Lakštingalos“ mokykla inovatyvumą akcentuoja ir savo nuostatuose. Šiame dokumente numatyta, jog pedagoginių inovacijų diegimą įstaigoje inicijuoja metodinė grupė (Zarasų „Lakštingalos“ mokyklos nuostatai, 2012).

Apibendrinant atliktą ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmės inovacijų kultūros strateginiam valdymui analizę, galima teigti, jog inovacijų kultūra šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasireiškia labai minimaliai. Įsigilinus į šių įstaigų strateginius planus bei ugdymo programas susidaro įspūdis, jog inovatyvumo koncepcijos įtraukimas į įstaigų strateginius planus bei ugdymo programas yra labiau formalumas negu realiai įgyvendinamas siekis.

3.4. Ekspertų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese

Kaip minėta, inovacijų kultūros strateginis valdymas – tai valstybės ir jos subjektų tikslinga veikla kryptingai darant poveikį visuomenei ir į inovacijų procesus įtrauktiems subjektams, kai siekiama per švietimą ir organizacines veiklas diegti ir puoselėti inovacijų vertybes, normas, sustiprinti visuomenės teigiamą požiūrį į naujoves, paskatinti veikiamų objektų pokyčius kūrybingumo ir inovacijų link, kryptingai teigiamai paveikti valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus, taip sustiprinant visuomenės ir subjektų pasirengimą priimti ekonominius ir technologinius iššūkius.

Atlikus ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmės inovacijų kultūros strateginiam valdymui analizę matyti, kad inovacijų kultūra šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasireiškia labai minimaliai ir inovatyvumo koncepcijos į(si)traukimas į įstaigų strateginius planus bei ugdymo programas yra labiau formalumas negu realiai įgyvendinamas siekis, todėl svarbu išsiaiškinti ekspertų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos prisideda ar galėtų prisidėti prie inovacinės kultūros jos strateginio valdymo ir puoselėjimo?

Ekspertai pažymėjo, kad šiuolaikinėje visuomenėje inovacijos yra būtinybė, o inovacijų kultūra (jos suvokimas ir palaikymas) šalyje įgauna pagreitį. *Polinkis rizikuoti, pasirengimas priimti iššūkius, teigiamas požiūris į mokslą, didesnis individualizmo lygis, ilgalaikė orientacija, žema galios hierarchija, aukštas išsilavinimo lygis liudija apie aukštą inovacijų kultūros lygį šalyje* (E1). Ekspertų buvo prašoma įvertinti bendrą Lietuvos inovacijų kultūros situaciją išskirti institucijas, sektorius, organizacijas, kurios turėtų ir galėtų prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo.

Analizuojant inovacijų kultūros situacijos vertinimą bendrame Lietuvos kontekste (žr. 6 priedą), ekspertų nuomone, Lietuvos kultūros inovacijų lygis nėra blogas, o aukštą inovacijų kultūros lygį rodo gebėjimas priimti inovacijas, žmonių arba subjektų aktyvus veikimas formuojant naujus pokyčius bei aukštas išsilavinimo lygis. Kalbant apie institucijas, sektorius, organizacijas, kurios turėtų ar galėtų prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo, ekspertai neįvardino konkrečių įstaigų tik pažymėjo, kad prisidėti turi visos, o norint, kad sistema efektyviai veiktų, apimtų sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, turi būti labai aiškiai sutarta ir įvardinta kur yra, kurios institucijos pavaldumas bei atskaitomybė. Turi būti aišku, kas ką papildo, kas kam atsiskaito ir kokios yra jų kompetencijų ribos. Ekspertai akcentavo inovacijų kultūros strateginio planavimo svarbą pabrėždami, kad tai yra daroma ir šį faktą įrodo dokumentų gausa. *Lietuva yra valstybė pasaulyje, kuri turi daugiausia strategijų, tenkančių vienam gyventojui, yra suskaičiuota 148 strategijos* (E1). Identifikuodami problemas, ekspertai pažymėjo, kad labiausiai pasigenda tęstinumo, ilgalaikiškumo aiškios strateginės krypties, kas galėtų paskatinti inovacijų proveržį. Nėra to kas tai daro, nėra priemonių, *yra tik formalumai popieriuje, nėra įgyvendinimo* (E2).

Švietimo sistemos vystymas ir tobulinimas yra būtina sudedamoji valstybės politikos dalis, siekiant darnaus šalies ūkio ir kultūros vystymosi. Valstybės vaidmuo švietimo raidoje turi didelę reikšmę. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai tenka pagrindinio formaliojo ir neformaliojo švietimo politikos formuotojo bei jos įgyvendinimo koordinuotojo, švietimo tiekėjo ir finansuotojo vaidmuo. Taigi Lietuvos švietimo sistema tiesiogiai priklauso nuo sprendimų, priimamų Švietimo ir mokslo ministerijos lygmenyje (Civitta, 2011).

Norint išsiaiškinti švietimo sistemos reikšmę puoselėjant inovacijų kultūrą Lietuvoje, ekspertų buvo teirautasi apie visų sistemos pakopų svarbą žmonių pasirengimui įgyvendinti pokyčius; pagrindinę terpę inovacijų kultūros puoselėjimo idėjoms skleisti; visapusišką prisidėjimą prie žmonių, reikalingų inovacijų kūrimui, ugdymo; inovacijų diegimą į mokymo turinį. Lietuvos švietimo sistemos inovacijų kultūros stiprinimo trikdžiai pasak ekspertų tai: aiškaus sistemos vaidmens ir vidinių sąsajų identifikavimo stoka, sistemos žmogiškųjų išteklių motyvacijos stoka; rizikos baimė; laisvės veikti trūkumas; atitinkančių šiandieninius poreikius politinių sprendimų ir tinkamų valdžios institucijų veiksmų reformuojant sistemą stoka. Ekspertų požiūris į Švietimo sistemos vaidmenį inovacijų kultūros strateginiame valdyme pateiktas 3.4.1. lentelėje.

Ekspertų požiūris į Švietimo sistemos vaidmenį inovacijų kultūros strateginiame valdyme

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Švietimo sistemos reikšmė puoselėjant inovacijų kultūrą Lietuvoje	Pagrindinė terpė inovacijų kultūros puoselėjimo idėjoms skleisti	Švietimo sistema privalo prisidėti prie strateginių inovacijų kultūros puoselėjimo. Jeigu dabar paimame švietimą kaip tokį, tai kas jį sudaro? Sudaro tam tikras turinys (programos ir pan.), toliau yra mokymo priemonės, jos turi įtakoti, toliau yra mokymosi terpė: darželis, mokykla ir pan. Tai yra pagrindas švietimo. Toliau galima tėvai, bendruomenė ir pan. Visur turi būti (E1).
	Visų sistemos pakopų svarba žmonių pasirengimui įgyvendinti pokyčius	Svarbus visų pakopų vaidmuo, pradedant jau nuo darželio turi būti stimuliuojamas, mažinama baimė pokyčiams (o įvyks kažkas čia) skatinimas dalyvauti formuojant tuos pokyčius (E1).
	Visapusiškas prisidėjimas prie žmonių, reikalingų inovacijų kūrimui, ugdymo	Švietimas atlieka daug socialinių funkcijų: ugdymo (lavinimo, mokymo, auklėjimo), kultūros kūrimo, bendradarbiavimo, socialinės atskirties mažinimo, pilietinio gyvenimo, tradicijų ir papročių išlaikymo, sveikatos stiprinimo <...> neturėtų likti nuošalyje ir inovacijų kultūros strateginių sprendimų įgyvendinime (E2). Švietimas atlieka didelį vaidmenį, nes tai yra žmogaus formavimas. Inovacijų nėra be žmogaus, žmogus atsiranda priekyje, paskui atsiranda žinios, žinios pavirsta kažkuo tai, tas pavirsta produktu ir pan. (E1).
	Inovacijų diegimas į mokymo turinį	Tai turi būti visur ir matematikoje, ir lietuvių kalboje, visur turi būti, turi atsirasti pagrindai, tam norui, nebijojimui, inovacijų darymui ir pan. (E1).
Inovacijų kultūros stiprinimo trikdžiai Lietuvos švietimo sistemoje	Aiškaus sistemos vaidmens ir vidinių sąsajų identifikavimo stoka	Švietimo sistema kol kas veikia nelabai efektyviai, yra visokių neblogų iniciatyvų, įvairių verslo slėnių, klasterių ir pan. Tik nėra tarp jų jokių sąsajų, tai kas iš to? (E2).
	Sistemos žmogiškųjų išteklių motyvacijos stoka	Visos problemos yra žmonės. Jeigu paėmus švietimo sistemą<...> dabartinė sistema inovacijų kultūros neformuoja, ne dėl to, kad ten kažkas negerai, bet pati sistema skatina nieko nedaryti. Paimkime mokyklą, koks mokytojo tikslas – išlikti, bet ne ką aš geriau padarysiu, kad turėčiau nebe dvidešimt, bet daugiau pamokų ir viskas (E1).
	Rizikos baimė	Sistema neskatina rizikuoti ir kažką tai daryti. Iš principo aš esu už sveiką konkurenciją <...> kad konkuruotų iniciatyvos. Nėra noro rizikuoti, kam man jeigu nepavyks, nukentėsi, mane atleis, todėl dirbu pagal ŠMM patvirtintas programas ir nieko negalvoju (E1).
	Laisvės veikti trūkumas	Darbdaviai mums nesuteikia laisvės, nemotyvuoja, nesudaro sąlygų priimti atsakomybės. Vienas dalykas motyvacija, mąstančiam žmogui motyvacijos nereikia, jam turi būti suteikiami du dalykai: įgaliojimai ir atsakomybė. Tokioje kombinacijoje, kad aš galėčiau laisvai elgtis, teisę kažką keisti ir priimti riziką už tą ką dariau. Blogiausia, kad arba to arba to nėra (E1).
	Atitinkančių šiandieninius poreikius politinių sprendimų ir tinkamų valdžios institucijų veiksmų reformuojant sistemą stoka	Švietimas turėtų būti valdžios prioritetas, deja taip nėra. Dabar naujoji vyriausybė kalba, kad reikia visą švietimą apversti aukštyn kojom, tai jau seniai reikėjo padaryti. Pedagogai nepelnytai nuvertinami, jau nekalbant apie darželio auklėtojus. Jeigu paanalizavus giliau, tai kokybiškas ugdymas nuo ko prasideda? Pirmiausia nuo kompetentingo, savimi pasitikinčio ir visuomenės pagarbą turinčio mokytojo. Visos švietimo sistemos yra svarbios pradedant ikimokykliniu ir baigiant universitetais, kiekviena pagal savo lygį formuoja žmogų. <...> Visų pirma tikriausiai turėtų būti kažkokia tai vieningai veikianti sistema apimanti visas pakopas. Kol to nebus manau, kad niekas toje srityje iš esmės nesikeis (E2).

Ekspertų įsitikinimu švietimo sistema ne tik gali, bet privalo prisidėti prie strateginio inovacijų kultūros puoselėjimo. Švietimas turėtų būti valdžios prioritetas, turėtų būti suteikiami

įgaliojimai ir atsakomybė. Ekspertų įžvalgos leidžia identifikuoti neigiamus veiksnius, trukdančius prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo: darbdaviai nesuteikia laisvės, nemotyvuoja, nesudaro sąlygų prisiimti atsakomybės, nėra noro rizikuoti, nėra visumos (skelbiama, kad mokslas turi padėti verslui, tik kol kas verslas nenori investuoti į mokslą (E2)). Kaip patį baisiausią dalyką įvardija disciplinos atsiradimą, nes inovacijų kultūrai ir kūrybiškumui nebeatsirastų vietos. Analizuojant Švietimo sistemos vaidmenį inovacijų kultūros strateginio valdymo kontekste, ekspertai akcentuoja, kad *Švietimo sistema kol kas veikia nelabai efektyviai, yra visokių neblogų iniciatyvų, tik nėra tarp jų jokių sąsajų (E)*. Dabartinė sistema inovacijų kultūros neformuoja, ne dėl to, kad kažkas negerai, bet pati sistema skatina nieko nedaryti (E1). Ekspertai pabrėžia, kad švietimo vaidmuo yra labai didelis, nes tai yra žmogaus formavimas, o be žmogaus nėra ir inovacijų ir čia svarbus visų pakopų vaidmuo, pradedant jau nuo ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Turi būti mažinama baimė pokyčiams bei skatinimas dalyvauti formuojant pokyčius.

Norint identifikuoti inovacijų kultūros puoselėjimo kryptis, priemones bei nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmenį ir reikšmę ekspertų buvo klausama: kiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali prisidėti prie inovacijų kultūros palaikymo, skatinimo, puoselėjimo, bei kokias išvelgia esmines kliūtis ikimokyklinio ugdymo įstaigų prisidėjime prie inovatyvumo diegimo ir puoselėjimo. Ekspertų požiūris pateikiamas 3.4.2. lentelėje.

3.4.2 lentelė

Ekspertų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmenį prisidedant prie inovacijų kultūros diegimo ir puoselėjimo

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmė žmonių (vaikų) inovatyvumo ugdymui	Pagrindinių žinių ir įgūdžių formavimas	Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms tenka pats atsakingiausias vaidmuo - žmogaus ugdymas. Žmogaus ugdymas yra nuo 3 iki 9 m. Kai galima apčiuopti didžiausius jo gabumus, juos puoselėti, vystyti, sakoma, kad nuo 9 metų tie gabumai tik tobulėja, todėl tas laikotarpis labai svarbus. <...> Tie, kurie sėkmę patiria mokykloje jie eina tiesiog pilna koja ir pilnu žingsniu (E2). Ikimokykliniame ugdyme prioritetu laikomas visuminis vaiko ugdymas. Įvairiais tyrimais įrodyta, kad ikimokyklinio amžiaus pakopoje intensyviai formuojasi pažintiniai vaiko gebėjimai, kurie lemia ne tik tai, kaip toliau seksis mokykloje, bet ir vėlesniame gyvenime – realizuojant save, tarpasmeniniuose santykiuose, renkantis profesiją ar studijas. Tai labai svarbu ir duoda labai daug (E2).
	Inovatyvumui reikalingų savybių ugdymas	Ikimokyklinės pakopos vaidmuo ko gero turėtų būti pats svarbiausias, juk nuo mažens įskiepiję vaikui kūrybiškumą, iniciatyvumą, smalsumą, turėsime savimi pasitikinčią, nebijančią naujovių, siekiančią pokyčių asmenybę (E2). Vertinu, kaip labai svarbų, nes tai pradinis startas kūrybingo žmogaus link. Net EBPO duomenys rodo, kad menų mokymasis yra labai svarbus: gerina mokinių komunikavimo bei darbo komandoje įgūdžius, skatina matematikos, gamtos mokslų, skaitymo bei rašymo gebėjimų vystymąsi, didina jų motyvaciją bei pasitikėjimą savimi (E2).
	Baimės pokyčiams mažinimas	Pradedant jau nuo darželio turi būti stimuliavimas, mažinama baimė pokyčiams (o įvyks kažkas čia), skatinimas dalyvauti formuojant tuos pokyčius (E1).

Lentelės tęsinys 78 psl.

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų prisidėjimas prie inovatyvumo diegimo ir puoselėjimo Lietuvoje	Žmogiškųjų išteklių tinkamas pasirengimas ir veikla	Turi dirbti ypač profesionalūs žmonės su vaikais, tada bus didžiulis rezultatas <...> Reikia pačių profesorių, kad jie eitų šalia mažo vaiko, čia turi ateiti pačios aukščiausios kvalifikacijos žmonės, tai be galo svarbu, ką mes čia sudėsime, nes čia pamatai (E2). Šalia to vaiko reikia viską sustiprinti, o tai viską lemia auklėtoja, kokia ji ateina (E2). Pvz. jei auklėtoja geba menus aktyvinti, groti arba turi gražų balsą, tai yra jau didžiulis plusas (E2).
	Atitinkamos laisvės darbuotojams veikti sąlygų sudarymas	Labiausiai yra orientuoti darželiai, nes pakankamai daug yra palikta savieigai. Kaip auklėtojas turi veikti nėra detalių programų, gal metodinės rekomendacijos ar gairės, bet kaip auklėtojas aš atėjęs į grupę galiu laisvai sumąstyti ką aš šiandien veiksiu, tai toje pakopoje terpė gal nėra visai pakankama ar gera, bet pakankamai normali (E1).
	Mokymo (ugdymo) programų turinys	Pirmiausia ikimokyklinės įstaigos rašo savo programas, ten jau galima numatyti inovatyvius ugdymo būdus. Programose duodama laisvė įstaigai rinktis (E2).
	Vadovo palankus požiūris ir į(si)traukimas	Direktoriui svarbiausia netrukdyti, sudaryti sąlygas <...> Būtent suteikti teises ir įgaliojimus kažką tai daryti (E1). Vadovai gali labai daug. Jie savo įstaigoje tą inovaciją arba atneša, arba ne. Jis atneša bendruomenei, o bendruomenė sėja toliau. Geras vadovas turi numatyti ne tik kryptingą strateginę veiklą, bet jam turi būti svarbu nuolat tobulinti kvalifikaciją (E2).
Esminės kliūtys ikimokyklinio ugdymo įstaigų prisidėjimas prie inovatyvumo diegimo ir puoselėjimo Lietuvoje	Mokymo (ugdymo) programų turinio savalaikiškumo stoka	Einant toliau įsijungia formalūs procesai, t.y. mokymo programa, parašyta prieš 15 metų, o gal ir daugiau ir jinai yra mokymo programa. Tada atsiranda tik pačio mokytojo noras taikyti inovatyvius, naujus metodus, dirbant su senu turiniu, nes turinio negali keisti. Tu gali keisti tik būdus, bet ne turinį (E1).
	Mokymo (ugdymo) programų turinio glaustumo stoka	Programose parašyta lyg ir gerai, bet per daug. Apkraunamas pedagogas. Jis neturi tiek laiko kapstyti tas programų eilutes. Paėmus tą programą ji gaunasi labai didelė, jeigu detaliam žiūrėsime ir papunkčiui vykdysime (E2).
	Ryšų (vidinių) tarp skirtingų veikėjų trūkumas	Ryšų nebuvimas tarp sistemos elementų yra pagrindinė problema, kurią reiktų spręsti (E1).
	Vienos aiškios veikimo krypties stoka	Yra labai daug visokių idėjų prigalvota, bet nėra tos sistemos. Puolam prie vieno, paskui prie kito, prie trečio o iki galo nėra. Žiūrime visokius kitų valstybių modelius, bandome, bet rezultato nesulaukiame ir net nesužinome gal gi būtų pasiteisinęs (E2).
	Savalaikių ir pagrįstų sprendimų stoka	Sprendimų variantų aibė proporcinga tikslams bei turimiems ištekliams. Vien tik vizijos ką norime pasiekti ir su kokia inovacijų sistema – nepakanka. Reikalingi adekvatūs, ištekliams pagrįsti sprendimai (E1).
	Finansinių išteklių stoka	Reikalingi adekvatūs, ištekliams pagrįsti sprendimai (E1). Kita problema – finansavimas (E2).
	Finansinių išteklių įsisavinimo gebėjimų stoka	Pinigų yra daugiau negu reikia, tik mes jų nepasiimame. Daug galime padaryti per iniciatyvas (E1).

Pasak ekspertų, kokybiškas ugdymas prasideda nuo gerai paruoštų specialistų, todėl visų švietimo sistemos pakopos turi gerai atlikti savo darbą, nes kiekviena pagal savo lygį formuoja žmogų. *Ikimokyklinės pakopos vaidmuo ko gero turėtų būti pats svarbiausias, juk nuo mažens įskiepiję vaikui kūrybiškumą, iniciatyvumą, smalsumą, turėsime savimi pasitikinčią, nebijančią naujovių, siekiančią pokyčių asmenybę (E2).*

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmenį inovacijų kultūros strateginio valdymo kontekste (žr. 3.4.2. lentelę), ekspertai ikimokyklinio ugdymo pakopą įvardija kaip pagrindinę, kadangi pagal visus atliktus tyrimus ir statistinius duomenis tai pats kūrybiškiausias amžius, kai vyksta visuminis vaiko ugdymas, todėl reikalingi tinkamai paruošti specialistai, anksčiau taikyti metodai nebėra veiksmingi, reikia ieškoti naujų, inovatyvesnių, vadinasi tinkamam inovacijų politikos koordinavimui ir vykdymui būtina užtikrinti tarpinstitucinį suderinamumą.

Ekspertų nuomone, esminės problemos ugdymo programų kontekste ir veikloje, būtų mokymo (ugdymo) programų turinio savalaikiškumo stoka, mokymo (ugdymo) programų turinio glaustumo stoka, ryšių (vidinių) tarp skirtingų veikėjų trūkumas, vienos aiškios veikimo krypties stoka, savalaikių ir pagrįstų sprendimų stoka, finansinių išteklių stoka bei finansinių išteklių įsisavinimo gebėjimų stoka. Tyrime dalyvavę ekspertai, nepaisant akcentuotų problemų, vis dėl to mato ir teigiamus aspektus. Kaip pažymėjo vienas ekspertų: ikimokyklinio ugdymo įstaiga ar mokykla yra tam tikras židinys, kodėl to židinio nepadaryti kaip tinklo, kaip klasterio, kurio tikslas – *pokyčių skatinimas ir ne tik skatinimas, bet ir darymas. Daug galime padaryti per iniciatyva (E1)*. Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas turi didelę reikšmę vaiko asmenybės raidai. Tęstiniai tyrimai rodo, jog ikimokykliniame amžiuje formuojasi pažintiniai vaiko gebėjimai. Kokybiškas ir tikslingas ikimokyklinis ugdymas daro teigiamą įtaką vaiko mokymosi pasiekimams, socialinei ir emocinei brandai bei yra vienas iš efektyviausių būdų kovoti su nepalankiomis prigimtinėmis ugdymo aplinkybėmis, pvz. žemu tėvų išsilavinimo lygiu, skurdu, funkcinio neraštingumu, ir tokiu būdu užkerta kelią socialinei atskirčiai (Civitta, 2011).

Analizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų galimybes ateityje prisidėti prie inovacijų kultūros (žr. 3.4.3. lentelę), ekspertai išskyrė į(si)traukimo į inovacijų kultūros diegimą ir puoselėjimą būtinas priemones: paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių kompetencijų plėtojimas; paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių į(si)traukimo į sprendimų priėmimą skatinimas; paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių motyvacijos stiprinimas finansinėmis priemonėmis; ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų plėtra; didesnis šeimos (tėvų) įtraukimas į sprendimų priėmimą ir veiklas, tinklaveikos diegimas, orientacijos į menus mokymo (ugdymo) programose išlaikymas bei mokymo (ugdymo) metodų peržiūra.

Vienas iš ekspertų nurodo, kad jaučiamas sumenkintas valstybės požiūris į ikimokyklinį ugdymą *vis kalbama apie subrendusią asmenybę, aukštąjį mokslą, kai pamatinės vertybės glūdi mažame vaike. Kai keisis požiūris, didės ir galimybės dalyvauti strategijos kūrime (E2)*.

Dirbtinų priemonių kūrimas nacionaliniu mastu, nepakankamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmens identifikavimas švietimo sistemoje ir į(si)traukimas į sprendimų priėmimą tai ekspertų išskiriami iššūkiai, su kuriais bus galimai susiduriama ateityje. Ekspertų įžvalgos į

ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybes ateityje prisidėti prie inovacijų kultūros diegimo ir puoselėjimo pateikiamos 3.4.3. lentelėje.

3.4.3 lentelė

Ekspertų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybes ateityje prisidėti prie inovacijų kultūros

Kategorijs	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Būtinoms priemonėms ateityje ikimokyklinio ugdymo įstaigoms aktyviau įsitraukti į inovacijų kultūros diegimą ir puoselėjimą	Paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių kompetencijų plėtojimas	Nenoriu to vadinti verslumu, bet nebijojimas prisiimti rizikos ir padaryti kažką (E1).
	Paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių įsitraukimo į sprendimų priėmimą skatinimas	Reikėtų stiprinti auklėtojos poziciją, būtent ikimokyklinėje pakopoje (E2).
	Paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių motyvacijos stiprinimas finansinėmis priemonėmis	Labiausiai finansinės. Pagrindė reikėtų kelti auklėtojų atlyginimus, o visa kita priklauso nuo įstaigos vadovų kompetencijos. Didesnio finansavimo specialistams (E2).
	Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų plėtra	Vadovus reikia ruošti kitaip, nes dabar vadovų atranka labai paviršutiniška. Vadovai turėtų būti kultūringesni, nei jie dabar yra. Vadyba čia kaip vadyba, bet jeigu vadovaujama tik šiaip sau, tai tada ir visas kolektyvas būna šiaip sau (E2).
	Didesnis šeimos (tėvų) įtraukimas į sprendimų priėmimą ir veiklas	Kitaip tariant, kad <...> jie jau reikalautų galbūt tėvus įtraukti labiau (E1). Mes turim ne nuo švietimo reformų, bet nuo šeimos pradėti, kultūringai išpuoselėti šeimą ir kartu su juo vaiką (E2).
	Tinklaveikos diegimas	Darželis ar mokykla yra tam tikras židinyas kažko tai. Klausimas kodėl to židinio nepadaryti kaip tinklo, kaip klasterio kokio. Sakysim yra kažkas tai ir tarkim per iniciatyvas padarom kažką tai. Kurio tikslas – pokyčių skatinimas ir ne tik skatinimas, bet ir darymas (E1).
	Orientacijos į menų mokymo (ugdymo) programose išlaikymas	Skaitau, kad menai yra patys galingiausi. Informacinės technologijos, sporto pasiekimai yra svarbu, bet jie tik priedai. Menai plečia žmogaus intelektą ir jeigu visa tai duosime gabumų atpažinimo amžiuje ir pataikysime tą medžiagą, mes labai daug ką laimėsime (E2).
	Mokymo (ugdymo) metodų peržiūra	Reikia atsižvelgti, kad šiuolaikinis vaikas yra kitoks ir ugdymo veiklos, būdai bei metodai turėtų būti kitokie, šiuolaikiški, inovatyvūs. Reikia suprasti, kad seni metodai nėra veiksmingi ir nepaliečia vaikų giliai, jis tiesiog išveria, bet neišgyvena (E2).
Iššūkiai, su kuriais bus susiduriama ateityje	Dirbtinų priemonių kūrimas nacionaliniu mastu	Pats baisiausias dalykas būtų jeigu atsirastų disciplina, nes inovacijų kultūrai ir kūrybiškumui tai būtų mirtis tarp ledkalnių, mano įsivaizdavimu tai yra pati didžiausia nesąmonė (E1).
	Nepakankamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmens identifikavimas švietimo sistemoje ir į(si)traukimas į sprendimų priėmimą	Manau, kad tikrai pajėgios, tik klausimas, ar jos yra girdimos (E2).

Ekspertų įžvalgos, leidžia daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pajėgios prisidėti prie strateginių inovacijų politikos tikslų įgyvendinimo, tik nevisada jos yra girdimos ir nevisada pačios to nori. Teigiamas rezultatas gali būti pasiekiamas tik bendradarbiaujant su kitomis inovacijų sistemos dalyvėmis: verslo, mokslo, inovacijų ir verslo paramos institucijomis.

Apibendrinant ekspertų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese, matyti, kad inovacijų kultūra šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasireiškia minimaliai, yra labiau formalumas negu realiai įgyvendinamas siekis,

ką patvirtina ir atlikta ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainių bei jose publikuojamų dokumentų turinio analizė.

3.5. Inovacijų kultūros strateginio valdymo, įsitraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, tobulinimo kryptys

Atlikto ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmės inovacijų kultūros strateginiam valdymui tyrimo rezultatai ir ekspertų požiūrio analizė parodė, kad šioje srityje esama didelių spragų. Pirmiausia, pasigendama ryšio, suderinamumo tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų vidinių dokumentų ir Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos. Kaip minėta, šioje strategijoje numatyti tokie inovacijų plėtros tikslai (LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos, 2010):

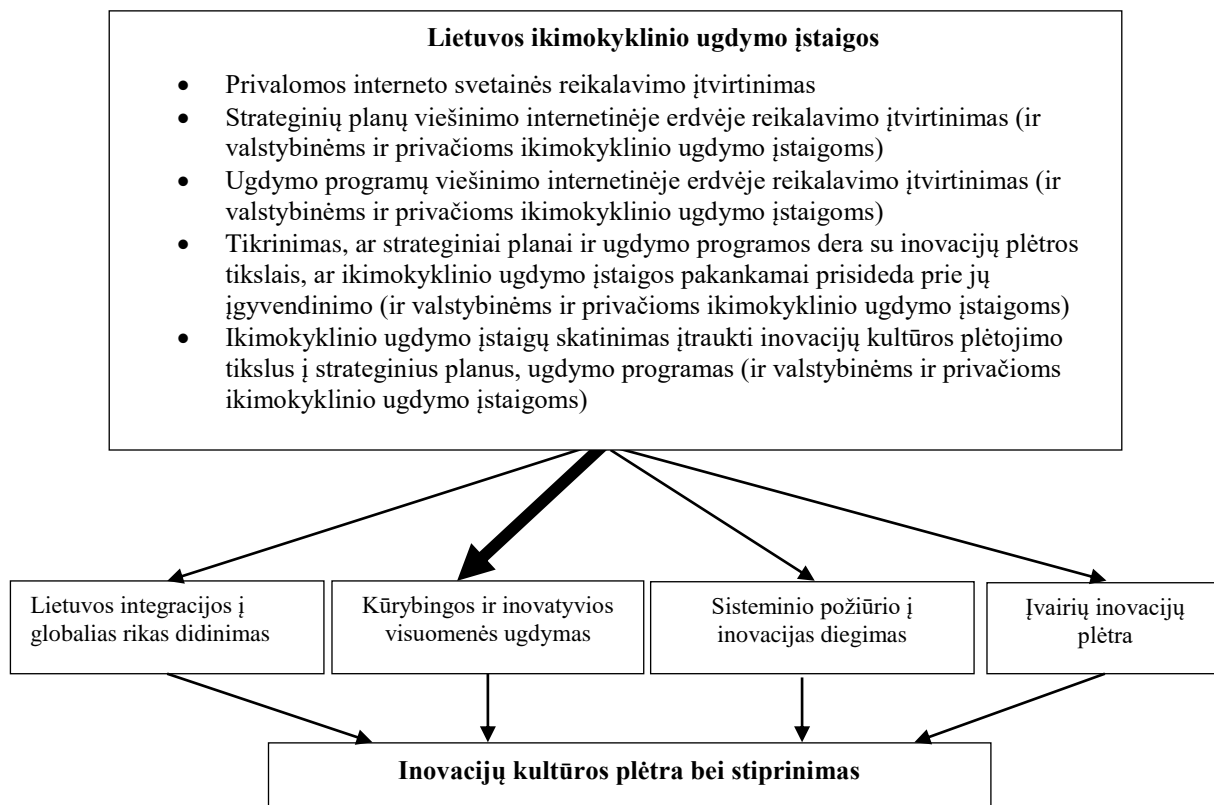
- „didinti Lietuvos integraciją į globalias rinkas („Lietuva be sienų“);
- ugdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę;
- plėtoti įvairias inovacijas;
- diegti sisteminių požiūrį į inovacijas“.

Šio darbo autorės nuomone, ikimokyklinės įstaigos gali reikšmingai prisidėti prie visų šių tikslų įgyvendinimo. Labai svarbus analizuojamų įstaigų vaidmuo ugdant kūrybingą ir inovatyvią visuomenę, tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigose užsimenama tik apie kūrybingos asmenybės ugdymą, o inovacijų kultūros strateginio valdymo proceso svarba beveik neakcentuojama. Apskritai, šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigos labai orientuotos į save, į savo personalo, metodų inovatyvumo didinimą, tačiau visiškai neakcentuoja visuomenės inovatyvumo ugdymo.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo šalies inovacijų kultūros strateginiame valdyme turėtų ir galėtų būti žymiai tvirtesnis, stipresnis ir labiau išreikštas. Išreikškimui šios įstaigos turi interaktyvias terpes – interneto svetaines – kuriose gali publikuoti pagrindinius savo veiklos dokumentus – strateginius planus bei ugdymo programas. Tačiau interneto svetainė, kaip terpė, nėra pakankamai išnaudojama (internetu svetainės turi 366 ikimokyklinio ugdymo įstaigų), o ir ne visos turinčios publikuoja svetainėse savo pagrindinius veiklos dokumentus. Be to, inovacijų kultūros išreikštumas vidiniuose ikimokyklinio ugdymo įstaigų dokumentuose – itin paviršutiniškas, inovacijų koncepcija tik minima, nedetalizuojama, neakcentuojama.

Išanalizavus mokslininkuose ir kituose šaltiniuose pateiktas įžvalgas (Morden, 2006; Janiūnaitė ir kt., 2004; Jucevičius, 2007; Inovacijų skatinimas..., 2010; Lipskienė, 2011; Paleckis, 2016; Socialinių inovacijų institutas, 2007; Innovation Culture..., 2013; Hitt ir kt., 2016; Melnikas, Smaliukienė, 2007; Dukynaitė, Ališauskas, 2012), atlikus empirinį tyrimą, magistro darbo autorė pateikia inovacijų kultūros strateginio valdymo, įgalinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tobulinimo kryptis (žr. 8 priede).

Siūlomos inovacijų kultūros stiprinimo kryptys, įgalinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas, pateiktos 3.5.1 paveiksle.



3.5.1 pav. Inovacijų kultūros stiprinimo kryptys, įgalinant ikimokyklinio ugdymo įstaigas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant gerinti inovacijų kultūros strateginį valdymą šalyje, siūloma įtraukti į šį procesą ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Tuo tikslu yra rekomenduojama, pirmiausia, teisinėmis priemonėmis įtvirtinti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms prievolę turėti interneto svetainę. Amžiuje, kuomet internetas tapo visuotiniu poreikiu, o interneto svetainė – būtina bet kokios organizacijos veiklos viešinimo priemone, faktas, jog didelė dalis ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvoje interneto svetainių neturi arba jos yra neveiksmingos, vertinamas itin neigiamai. Siūloma taip pat įtvirtinti reikalavimą interneto svetainėse skelbti vidinius įstaigos dokumentus – strateginius planus, ugdymo programas. Siekiant ikimokyklinio ugdymo įstaigų dalyvavimo inovacijų kultūros strateginiame valdyme, svarbu, jog strateginiuose planuose bei ugdymo programose ne tik paviršutiniškai, bet konstruktyviai ir pagrįstai atsispindėtų inovacinė kultūra, jos formavimas ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo šiame procese. Svarbu sukurti ir mechanizmą, skirtą inovacinės kultūros koncepcijų įtraukimo į strateginius planus bei ugdymo programas kontrolei. Tikimasi, jog šių rekomendacijų įgyvendinimas sudarytų prielaidas efektyviau siekti Lietuvos inovacijų strategijoje iškeltų tikslų, o tai prisidėtų prie inovacijų kultūros stiprinimo.

IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

Išvados, išplaukiančios iš literatūros apžvalgos

1. Strateginis valdymas sietinas su bendra vienijančia veikla, turint aiškius tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti, prisitaikant prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviau išnaudojant savo privalumus ir palaipsniui šalinant trūkumus. Tai procesas, kurio reikšmingumu neabejojama, tačiau pažymima, jog jis reikalingas ne tik idėjų (planavimo), bet ir pastangų (įgyvendinimo). Šis procesas yra tikslingas ir nenutrūkstamas.
2. Vienos inovacijų teorijos nėra ir vienareikšmiškai apibrėžti inovacijas yra gana sudėtinga, tai nėra vienu metu veikla, nes inovacija susijusi su pokyčiu ir naujove, tik skirtinguose kontekstuose ta pati inovacija gali būti diegiama skirtingu būdu ir pasižymėti skirtingais ypatumais. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių inovacijų sampratų interpretavimą, galima inovaciją apibrėžti kaip naujų žinių ir idėjų kūrimą, bei esminę prielaidą pelningam ir darniam vystymuisi, o inovacijų kultūrą, kaip institucijas (formalias ir neformalias normas, vertybes), kurios daro žymų poveikį tam, kaip į inovacijų procesus įtrauktieji priima ekonominius ir technologinius iššūkius bei leidžia jiems per strategijas su tuo susidoroti.
3. Tvarių inovacijų kūrimas priklauso nuo pramonės, gamtos, kultūrinio bei intelektualio kapitalo. Visų šių kapitalų pasitelkimas inovacijų kūrimui ir jų plėtojimui suponuoja visuomenės gerovę. Tai reiškia, kad inovacijų kultūra yra būtina tvariai inovacijų politikai šalyje formuoti. Inovacijų politiką galima apibūdinti kaip formalias strategijas, kurias organizacija naudoja, pateikdama inovaciją vartojimui. Veiksmai, kurie seka iš tų strategijų ir padeda jas realizuoti, gali būti laikomi inovacijų praktika. Remiantis mokslinės literatūros analize, išskiriamos pagrindinės inovacijų politikos vystymosi kryptis: inovacijų kultūros skatinimas, inovacijoms palankios aplinkos kūrimas, mokslo orientavimas į inovacijų kūrimą ir diegimą.
4. Sėkmingai inovacijų kultūros strateginio valdymo veiklai, reikalinga: politinė valia, visų visuomenės sektorių palaikymas, finansinių išteklių lankstumas, tarpininkų palaikymas, laikas įgyvendinti institucines reformas bei investicijos į inovacinę veiklą. Šios visumos tinkamas funkcionavimas yra inovacijų kultūros puoselėjimo garantas.
5. Inovacijų kultūros strateginis valdymas – reikšminga valstybės inovatyvumo plėtros veikla, prie kurios prisideda švietimo politika ir ją įgyvendinantys švietimo sistemos dalyviai. Švietimo sektorius yra svarbus dalyvis inovacijų politikos įgyvendinime (kaip nuomonės formuotojas, informacijos šaltinis), tiek politiką įgyvendinančios institucijos yra svarbios švietimo sektoriui (kaip tyrimų užsakovai). Tai reiškia, kad tarp švietimo ir politiką įgyvendinančių institucijų turi atsirasti bendradarbiavimo laukas.

6. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip ir kitos švietimo sistemos pakopų įstaigos yra aktyviai įtrauktos į visuomenės švietimo, ugdymo ir kompetencijų plėtotės procesus. Galima išskirti dvi prieigas: 1. ikimokyklinio ugdymo įstaiga kaip ir bet kuri kita organizacija (ypač priklausanti švietimo sistemai) privalo diegti inovacijas (ypač edukacines) savo veikloje (mikro lygmeniu privalo pati būti inovatyvi ir palaikyti organizacijoje inovacinę kultūrą); 2. būdama švietimo ir mokslo sistemos dalimi ir atlikdama savo tiesiogines funkcijas gali prisidėti prie inovacijų kultūros strateginių tikslus suformulavimo (atsižvelgiant į pirmosios pakopos veiklos ir visuomenės narių, gaunančių šias paslaugas, specifiką) ir realizavimo.

Išvados, išplaukiančios iš empirinio tyrimo

7. Inovacijų kultūros Lietuvoje strateginio valdymo situacijos analizė (PEST) nagrinėta 2010 – 2015 m. laikotarpiu parodė, kad:
- a. Lietuvos politikos stabilumas – gana aukštas. Lietuvos inovacijų kultūros raidos analizė, rodo, kad koncentracija ties inovacijomis, ir ypač ties inovacijų kultūros plėtra, sustiprėjo tik pastarąjį dešimtmetį. Tam stiprios įtakos turėjo įstojimas į ES ir šalies integracija į šią sąjungą inovaciniu aspektu. Lietuvai iškeltas nacionalinės politikos derinimo su regionine (ES) reikalavimas, todėl intensyvėjanti inovacijų skatinimo, jas reguliuojančių bei jų plėtrai įtakos turinčių institucijų plėtra, leidžia išvelgti palankias inovacijų kultūros plėtros tendencijas ir ateityje.
 - b. Lietuvos ekonominė situacija palaipsniui gerėja, pastebimas nuoseklus BVP augimas, mažėjanti infliacija, gerėjantys užimtumo ir nedarbo rodikliai, didėjančios investicijos, didėjantis išsilavinimo prestižas, o tai skatina inovacijų kultūros plėtojimą. Tačiau mažėjantis gyventojų skaičius, dideli migracijos rodikliai tiek inovacijų kultūros formuotojams, tiek jos įgyvendintojams kelia rimtų iššūkių.
 - c. Lietuvos inovacijų kultūros technologinei aplinkai įvertinti analizuojami patentų skaičiaus bei mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP) rodikliai. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis MTEP finansavimas Lietuvoje 2010–2015 m. buvo žemas. ES iškeltas tikslas 2020 m. pasiekti 3 proc. išlaidų MTEP santykį su BVP. Kaip parodė atlikta analizė, Lietuvai iki šio tikslo dar labai toli.
 - d. Pagal globalųjį inovacijų indeksą Lietuvos padėtis yra gana gera. Nepaisant to, kad atsiliekama nuo pirmaujančių šalių, užimama aukštesnė nei vidurio pozicija
 - e. Pagal Inovacijų sąjungos švieslentės indeksą Lietuva 2010–2015 m. priklausė besivejančių šalių pogrupiui. To priežastys – investicijų stoka, nevisavertės programos. Visą analizuojamą laikotarpį šalis išliko nuosaikių inovatorių grupėje, Inovacijų sąjungos švieslentės indekso reikšmės nesiekė ES vidurkio.

- f. Nustatyta, kad tiek Europos, tiek pasaulio kontekste Lietuva užima vidutines pozicijas technologinių inovacijų kultūros formavimo aspektu. Pagal patentų dinamiką teigtina, kad inovacijų plėtros lygis Lietuvoje yra gana žemas. Kritiniu rodikliu laikytina MTEP dalis nuo BVP, kuri, nepaisant didėjusio šių išlaidų ir BVP santykio, yra labai toli nuo ES mastu keliamo tikslo pasiekti 3 proc. MTEP dalį nuo BVP.
8. Inovatyvumo situacijos Lietuvoje SSGG analizė sudarė prielaidas susidaryti įspūdį, koks yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo inovacijų kultūros formavime. Nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo itin silpnas (jos konkrečiai net neįvardijamos kaip dalyviai, o tik priskiriamos bendresnei švietimo institucijų grupei), Ikimokyklinio ugdymo įstaigos praktiškai neturi ryšių su inovacijų kultūros paramos infrastruktūra. Inovacijų kultūros formavimo kontekste didesnio dėmesio sulaukia verslas, bet ne viešasis sektorius, dar įtakos turi ir nepakankama išlaidų MTEP dalis nuo BVP.
9. Empirinio tyrimo rezultai rodo, kad inovacijų kultūra šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigose pasireiškia labai minimaliai. Strateginius planus interneto svetainėse publikuoja tik ketvirtadalis visų interneto svetainės turinčių šalies ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir tai daro tik valstybinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Ugdymo programų atveju situacija nežymiai geresnė jas publikuoja kiek didesnė ikimokyklinio ugdymo įstaigų, turinčių interneto svetainės, bet didesnė dalis to nedaro. Ugdymo programą viešai pateikia tik viena privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Įsigilinus į šių įstaigų strateginius planus bei ugdymo programas susidaro įspūdis, jog inovatyvumo koncepcijos įtraukimas į įstaigų strateginius planus bei ugdymo programas yra labiau formalumas negu realiai įgyvendinamas siekis.
10. Ekspertų nuomonių analizė, vertinant situaciją, inovacijų kultūros bendrame Lietuvos kontekste, atskleidė, kad inovacijų kultūros *strateginio valdymo raiška* (apraiškos) šalyje nepakankama. Inovacijų kultūros reikšmingumas akcentuojamas tik šalies strateginiuose dokumentuose. Nėra Lietuvoje teisinės inovacijų kultūros strateginio valdymo proceso apibrėžties ir jo detalizavimo. Matoma inovacijų kultūros (jos reikšmės) reglamentavimo ir realių veiksmų (įgyvendinimo) neatitiktis. Tam, kad situacija gerėtų inovacijų kultūrai šalyje (diegti ir puoselėti) *reikalingi tokie veiksniai*, kaip aiški inovacijų kultūros samprata; tinkamas žmogiškųjų išteklių (gebėjimų) ugdymas, palanki ir prisidedanti infrastruktūra (institucijos, sektoriai, organizacijos). Prie inovacijų kultūros Lietuvoje teigiamus pokyčius lemiančių veiksnių priskiriama didėjantis kaitos poreikio suvokimas bei augantys inovatyvumo rodikliai. Neigiamus pokyčius lemiantys veiksniai: aiškaus inovacijų kultūros suvokimo stoka, inovatyvumo užuomazgų puoselėjimo tęstinumo trūkumas, vidinės motyvacijos trūkumas, dalies visuomenės lėta nuostatų kaita, lėta mokslo raida, skirtingų sektorių vienas kito poreikių suvokimo stoka, bei nacionalinės inovacijų politikos tęstinumo trūkumas.

11. Švietimas yra integralus procesas, todėl švietimo sistemos reikšmė puoselėjant inovacijų kultūrą Lietuvoje yra labai svarbi, tai patvirtina ir atlikta ekspertų nuomonių analizė, nes, tai yra pagrindinė terpė inovacijų kultūros puoselėjimo idėjoms skleisti bei visapusiškai prisidėti prie žmonių, reikalingų inovacijų kūrimui, ugdymo, todėl akcentuojama visų sistemos pakopų svarba žmonių pasirengimui įgyvendinti pokyčius ir inovacijų diegimas į mokymo turinį.
12. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo inovacijų kultūros strateginio valdymo kontekste, turėtų būti pats svarbiausias, nes tai pagrindinių žinių ir įgūdžių formavimas, inovatyvumui reikalingu savybių ugdymas bei baimės pokyčiams mažinimas, tai parodo ikimokyklinio ugdymo įstaigų reikšmę žmonių (vaikų) inovatyvumo ugdymui. Žmogiškųjų išteklių tinkamas pasirengimas ir veikla, atitinkamos laisvės darbuotojams veikti sąlygų sudarymas, mokymo (ugdymo) programų turinys, vadovo palankus požiūris ir į(si)traukimas rodo ikimokyklinio ugdymo įstaigų prisidėjimą prie inovatyvumo diegimo ir puoselėjimo Lietuvoje.
13. Ekspertų nuomonių turinio analizė, leido išskirti pagrindines problemas, trukdžius ugdymo programų kontekste ir veikloje: mokymo (ugdymo) programų turinio savalaikiškumo, glaustumo stoka, ryšių (vidinių) tarp skirtingų veikėjų trūkumas, vienos aiškios veikimo krypties stoka, savalaikių ir pagrįstų sprendimų stoka, finansinių išteklių bei finansinių išteklių įsisavinimo gebėjimų stoka.
14. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų galimybės ateityje prisidėti prie inovacijų kultūros ekspertai išskyrė įsitraukimo į inovacijų kultūros diegimą ir puoselėjimą būtinas priemones: paslaugas teikiančių žmogiškųjų išteklių kompetencijų plėtojimas, įsitraukimo į sprendimų priėmimą skatinimas, motyvacijos stiprinimas finansinėmis priemonėmis; ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų plėtra; didesnis šeimos (tėvų) į(si)traukimas į sprendimų priėmimą ir veiklas, tinklaveikos diegimas, orientacijos į menus mokymo (ugdymo) programose išlaikymas bei mokymo (ugdymo) metodų peržiūra.

Galima konstatuoti, kad ginamieji teiginiai: 1. Strateginis inovacijų kultūros valdymas Lietuvoje pasižymi tarpsektoriniu įsitraukimu, kur švietimas (visais lygmenimis) yra esminis pagrindas visos sistemos rezultatų pasiekimui. 2. Ikimokyklinio ugdymo lygmuo neįtraukiamas į realų inovacijų kultūros strategijos įgyvendinimą - jo vaidmuo yra labiau formalus. 3. Inovacijų kultūra nėra konstruktyviai ir pagrįstai atsispindėta ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose bei ugdymo programose, pasitvirtino. Tai patvirtina mokslinės literatūros, ikimokyklinio ugdymo įstaigų interneto svetainių bei jose publikuojamų dokumentų turinio bei ekspertų požiūrio analizė.

REKOMENDACIJOS

Remiantis kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, rekomendacijos pateikiamos trimis lygmenimis: makro (nacionaliniu), mezo (organizaciniu) bei (mikro) individualiu.

Nacionaliniu lygmeniu siūloma:

1. Nustatyti ir laikytis inovacijų politikos aiškios ir ilgalaikės strateginės krypties, įtraukiant ikimokyklinių ugdymo įstaigų atstovus į diskusijas (komitetus, darbo grupes) dėl šalies strateginių sprendimų inovacijų srityje, šalies inovacijų politikos formavimo bei rezultatų vertinimo. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdymo programose numatyti inovacijų politikos prioritetus atliepiančius uždavinius ir priemones.
2. Vykstant sparčiai aplinkos veiksnių kaitai būtina pasižymėti atvirumu ir pasirengti atliepti tos kaitos sąlygotus (ypač didelio masto) pokyčius. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų būti įtraukiamos į inovacijų kultūros puoselėjimo programas kaip partneriai, galėtų dalyvauti nacionalinėse inovacijų kultūros diegimo programose, priimti sprendimus dėl įtraukimo į inovacijų kultūros puoselėjimo programas bei atlikti įsitraukusių į projektus, rezultatų kokybinę analizę.
3. Formuoti ir skatinti teigiamą požiūrį į mokslą, nacionalinio masto politiniais sprendimais skatinant ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendradarbiavimą, tinklaveiką. Suformuoti papildomas inovatyvumą skatinančias programas, į kurias galėtų pretenduoti ikimokyklinio ugdymo įstaigos su partneriais. Galėtų būti pasirašomos bendradarbiavimo sutartys su verslo ir mokslo institucijomis, bendradarbiaujant su verslo įmonėmis ir mokslo institucijomis: kartu būtų galima rengti renginius, vizitus, teikti bendradarbiavimo ataskaitas, vykdyti metinius susitikimus.
4. Įtvirtinti švietimo, kaip vertybės sampratą. Peržiūrėti Švietimo politikos prioritetų atitiktį inovacijų politikai, ikimokyklinių ugdymo įstaigų programose numatyti inovacijų politikos prioritetus atliepiančius veiksmus bei vykdomų programų laisvę ugdyti vaikų kūrybiškumą, inovatyvumą, iniciatyvumą ir pan.
5. Skatinti novatoriškumą, suformuojant ugdymo inovacijų skatinimo programas, įsitraukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigų atstovams, suteikiant laisvę pačioms diegti ugdymo inovacijas bei vertinti įvykusius pokyčius sistemoje.
6. Didinti pasitikėjimo lygį peržiūrint, stiprinant ir skatinant tarpsektorinės partnerystės programas, numatant ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir partnerių bendradarbiavimo gerosios patirties sklaidos instrumentus, reikiamus šaltinius ir resursus.

Organizaciniu lygmeniu siūloma:

7. Formuoti palankią organizacinę struktūrą įgalinant asmenis, komandas priimti savarankiškai sprendimus bei už juos atsakyti, įgalinant visą ikimokyklinio ugdymo įstaigos personalą (tiek administracijos, tiek ir paslaugas teikiančius darbuotojus) vienodomis teisėmis dalyvauti rengiant bei įgyvendinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos strategiją, veiklos planus, numatant jų atsakomybę.
8. Ugdyti lyderystės įgūdžius, identifikuojant vadovų kompetencijos spragas, plėtros sritis, numatant vadovų kompetencijos plėtros mokymams reikalingas veiklas bei resursus, mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus vadovams, vadovų veiklos ataskaitų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų apklausos apie pokyčius po mokymų analizę.
9. Taikyti atlygio strategiją, peržiūrint atlyginimo ir kitų motyvavimo priemonių sistemos ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams sprendimus, numatant reikalingus tam resursus.
10. Stiprinti IKT taikymą, įtraukiant į ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginius ir veiklos planus, numatant reikalingas priemones, išteklius ir atsakingus asmenis bei sukuriant / atnaujint interneto svetainę. Interneto svetainėse pateikti viešai strateginius planus, veiklos planus, veiklos ataskaitas. Naudoti IKT ugdymo procese, supažindinti ugdytinius su IKT prisidedant partneriams. Atitinkamos IKT pakraipos neformalaus ugdymo užsiėmimų vykdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje..

Individualiu lygmeniu siūloma:

11. Stiprinti asmenines savybes bei motyvaciją, numatant ilgalaikius tobulėjimo tikslus, reikalingus išteklius (laiko, materialiuosius), identifikuojant dominančias sritis ir veiklas. Siekti ilgalaikių tikslų realizuojant trumpalaikius uždavinius, nuolat peržiūrint ir koreguojant išsikeltus tikslus.
12. Ieškoti galimybių tobulėti ir realizuoti save, sprendžiant savo kvalifikacijos tobulinimą, informuojant vadovybę apie norą tobulėti, dalyvaujant mokymuose, kursuose, seminaruose ir pan. reflektuojant kursų, seminarų, mokymų medžiagą įstaigos darbuotojams.
13. Nebijoti rizikuoti, kūrybiškai realizuojant ugdymo programose nustatytus tikslus, vadovaujant taikyti novatoriškus būdus ir juos skatinti kitų darbuotojų veikloje, ieškoti informacijos, realizuoti kūrybiškus ir novatoriškus būdus kasdienėje veikloje, koreguoti savo veiksmus pagal grįžtamuosius ryšius.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Ahmed, P. K. (1998). Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), pp. 30–43.
2. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos – 2007*, p. 6-14.
3. Ališauskas, R. (2010). Švietimo ir visuomenės sinergijos prielaidos. *Pedagogika 100*, p. 37 –41. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J-04~2010~1367174237916/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (Žiūrėta 2016-09-14).
4. Altaf, A. (2011). The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*. 6 (1), pp.161-174. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=bbecf188-dfd3-47c7-86b9-373eca0cda74%40sessionmgr4009&hid=4112> (Žiūrėta 2016-09-14)
5. Angel, R. (2006). Putting an Innovation Culture into Practice. *Ivey Business Journal*, 70(3), pp. 1–5. Prieiga per internetą: <http://www.gilfordgrp.com/articles/Ivey%20Innovation%20Culture.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
6. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, J. (2011). Organizacijos strategija. Strateginis valdymas. *Organizacijų vadyba*. Ats. red. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, p. 101–134.
8. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Skirtos Socialinių mokslų fakulteto studentams. Vilnius: BMK leidykla.
9. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Metodinė priemonė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Metodine_priemone_Inovaciju_vadybos_psichologija.pdf (Žiūrėta 2016-07-27).
10. Baraldsnes, D. (2012). *Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija*. Vadovėlis. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija.
11. Barynienė, J. (2015). *XXI a. kompetencijos: sėkmės formulė pradedantiesiems darbuotojams*. Prieiga per internetą: <http://ktu.edu/lt/ziniasklaidai/naujiena/jurgita-baryniene-xxi-kompetencijos-sekmes-formule-pradedantiesiems-darbuotojams> (Žiūrėta 2016-12-09).

12. Barynienė, J., Paužaitė, Ž., Cibulskaitė, J. (2014). Verslumo ugdymo visuotinio politinės ir teisinės iniciatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 3(13), p. 497–512.
13. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacijų teorija ir praktika*. Vadovėlis. Kaunas: technologijų universitetas.
14. Bas, C. L. (2010). Determinants of innovation culture and major impacts on the innovation strategy: the case of the information technology sector in Lithuania. *Socialinių mokslų studijos* 4(8), 123–139.
15. Bien, H. J., Ben, T. M., Wang, K. F. (2014). Trust Relationships Within R&D Networks: a Case Study From the Biotechnological Industry. *Innovation: Management, Policy & Practice* 16(3), 354–373.
16. Bruneckienė J., Kilijonienė A. (2011). Lietuvos regionų konkurencingumo klasterinė analizė. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1(25), p. 60–69. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/25/60.pdf> (Žiūrėta 2016-06-23).
17. Bruneckienė J., Krušinskas R. (2011). ES struktūrinės paramos įtakos Lietuvos regionų plėtrai ir išsivystymo netolygumams mažinti vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 16 p.p. 127–136. Prieiga per internetą: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0127.pdf> (Žiūrėta 2016-06-23).
18. Bučar, M., Stare, M. (2002). Slovenian Innovation Policy: Underexploited Potential for Growth. *Journal of International Relations and Development* 5(4), 427–448.
19. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
20. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2006). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodai. *Verslas: teorija ir praktika*, 2, p. 114–127.
21. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda.
22. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda.
23. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2, p. 1–14.
24. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. London: MIT Press.
25. Coenen, L., Hansen, T., Rekers, J. V. (2015). Innovation Policy for Grand Challenges. An Economic Geography Perspective. *Geography Compass* 9(9): 483–496.
26. Cole, G. A. (1997). *Strategic Management: Theory and Practice*. New York: Continuum.
27. Daugirdas V., Mačiulytė J. (2006). Decentralizacija ir teritorinė savivalda Lietuvoje. *Politologija*, 3(43), p.p. 91–110. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367156699267/DS.002.0.01.ARTIC> (Žiūrėta 2016-06-23).

28. David, F. R. (1989). *Strategic Management*. London: Merrill Publishing company.
29. De Mooij, M., Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research. *International Journal of Advertising*, 29 (1). p.p. 85–110. Prieiga per internetą: http://www.mariekedemooij.com/articles/demooij_2010-int_journal_adv.pdf (Žiūrėta 2016-10-30).
30. Diaz-Puente, J. M., Cazorla, A., Rios, I. D. L. (2009). Policy Support for the Diffusion of Innovation Among SMEs: an Evaluation Study in the Spanish Region of Madrid. *European Planning Studies* 17(3), 365–387.
31. Didero, M., Gareis, K., Marques, P., Ratzke, M. (2006). *Differences in Innovation Culture across Europe. Transformative Use of ICT in EU Regions*. Germany: Transform. Prieiga per internetą: <http://www.transform-eu.org/publications/documents/differences%20in%20innovation%20culture.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
32. Dobni, C. B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), pp. 539–559.
33. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 77–90.
34. Donelienė, I., Každailytė, V., Širiakovienė, A. (2012). Vyresniųjų klasių mokinių verslumo ugdymo galimybės mokomosiose mokinių bendrovėse. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4(37), p. 20–24.
35. Dudaitė, J., Žibėnienė, G. (2012). Verslumo edukologijos studijų programą įgyvendinančių dėstytojų samprata apie verslumą ir verslumo ugdymą. *Socialinis darbas*, 11(1), p. 165–176.
36. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (1), pp. 75–88.
37. Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (2016). *The Global Innovation Index 2016*. Winning with global innovation. Geneva: Cornell University.
38. Feldman, D. H. (1999). The Development of Creativity. *Handbook of Creativity*. Eds. R. J. Sternberg. Cambridge: Cambridge University Press, pp.169–186.
39. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
40. Fontenot, R., Wilhelm, P. G. (2005). Predicting Core Innovation and Wealth from Technological Innovation and Domestic Competitiveness: the Crucial Role of Anti-trust Policy Effectiveness. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 13(1/2), 233–253.
41. Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. 3rd Edition. New York: Teachers College Press, London: Routledge Falmer.

42. Gadde, L. E., Lind, F. (2016). Interactive Resource Development: Implications for Innovation Policy. *IMP Journal* 10(2), 317–338.
43. Gardocka-Jałowiec, A., Tomanek, A. (2012). Coopetition as an Activatin Factor for Innovation in the EU. *Strategies and Promotion of Innovation in Regional Policies around the Mare Balticum*. Eds. J. Hogeforster, M. Hogeforster & Ph. Jarke. Hamburg: Baltic Sea Academy, pp. 122–139.
44. Godfrey, R. D. (2016). *Strategic Management. A Critical Introduction*. Oxon: Routledge.
45. Gudonienė, V. (2013). *Tarpkultūrinė komunikacija*. Mokomoji priemonė. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2013_Tarpkulturine_komunikacija.pdf.pdf (Žiūrėta 2016-09-10)
46. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis. Text and Cases*. Cornwall: Wiley.
47. Gumuliauskienė, A. (2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 1 (13), p. 19–39. Prieiga per internetą: <http://oaji.net/articles/2014/513-1400618919.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
48. Gumuliauskienė, A., Pocevičienė, R. (2007). Novacijų valdymo procesas švietimo organizacijoje globalizacijos sąlygomis: požiūriai ir interpretacijos. *Mokytojų ugdymas*, 8, p. 77–90.
49. Guseva, N. (2009). Interneto svetainių adaptavimas kultūrai kaip kokybės gerinimo būdas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 1060-1068. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1060.pdf> (Žiūrėta 2016-08-03).
50. Hautamaki, A. (2010). Creative Economy and Culture at the Heart of Innovation Policy. *Creative Economy and Culture in the Innovation Policy*. Helsinki: Ministry of Education.
51. Hambrick, D. C., Cannella, Jr., A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *ACAD Manage Perspect*, 3(4), pp. 278–285.
52. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e*. Boston: Cengage Learning.
53. Horibe, F. D. (2016). *Creating the Innovation Culture: Leveraging Visionaries, Dissenters, and Other Useful Troublemakers in Your Organization*. 2nd Edition. USA: VisionArts Inc.
54. Hotho, S., Champion, K. (2011). Small Businesses in the New Creative Industries: Innovation as a People Management Challenge. *Journal of Management Decision*, 49(1), pp. 29–54.
55. Hunger, J. D., Wheelan, T. L. (2007). *Strategic Management and Business Policy*. Horlow: Prentice Hall.

56. Ismail, W. K. W., Abdmahid, R. (2007). Framework of the Culture of Innovation: A Revisit. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, pp. 38–49. Prieiga per internetą: http://www.management.utm.my/jurnal-kemanusiaan/attachments/article/156/JK9_156.pdf (Žiūrėta 2016-07-27).
57. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras. Prieiga per internetą: <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/62lt.pdf> (Žiūrėta 2016-08-16).
58. Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. Kriaučionienė, M., Almonaitienė, J., Tumėnienė, V. (2004). Manifestation of Citizen's Innovative Culture Features in the Context of Learning Cities Development. *Social Sciences*, 4 (46), pp. 18–32. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2004~1367157458199/DS.002.1.01.ARTIC> (Žiūrėta 2016-07-27).
59. Janiūnaitė, B., Petraitė, M., Jucevičius, G. (2011). *Organizacijų inovacinė kultūra*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.
60. Jautakytė, R. (2014). Kūrybiškumo samprata ir jo ugdymas darželyje: ikimokyklinio auklėjimo pedagogų pozicija. *Tiltai*, 1, p. 87–103. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/780/pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
61. Jelagaitė, A., Lukoševičius V. (2011). Mokinių verslumo ugdymas bendrojo ugdymo mokykloje: mokytojų požiūris. *Pedagogika*, 104, p. 86–94.
62. Johnson, G., Scholes, K. Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 7th Edition. FT/Prentice Hall.
63. Jucevičius, G. (2007). Issues of Social Factors of Knowledge Economy Development. *Social Sciences*, 4(58), pp. 7–19. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367165833975/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content> (Žiūrėta 2016-07-27).
64. Jucevičius, G. (2009). The Innovation Culture in Modern Lithuanian Organizations: Values, Attitudes and Practices. *Social Sciences*, 63(1), pp. 38–45.
65. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: „Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras“.
66. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
67. Juknevičienė, V. (2015). *Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
68. Juknevičienė, V., Bersėnaitė, J. (2016). Sąveikaujantis valdymas kaip verslo ir mokslo bendradarbiavimo dėl inovacijų plėtotės prielaida. *Viešoji politika ir administravimas* 15(1), 41–55.

69. Humayun Kabir, S. M. (2007). Strategic Planning in municipal Government: the Case of City of Ottawa. *Canadian Social Science*, 3(5), pp. 5–14.
70. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Kaunas: Judex.
71. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
72. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
73. Kirstukas, J., Vaznonis, B., Serva, E., Rakštys R. (2013). *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas.
74. Klein, K., Conn, A., Sorra, J. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 811–824
75. Kraujelytė, A., Petrauskas, R. (2007). Technologijų perdavimo vaidmuo inovacijų procese: Lietuvos inovacijų politikos perspektyva. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, p. 54–68.
76. Kveskienė, G. (2013). Pratarė. *Socialinis ugdymas*, 2 (34), p. 5–9.
77. Le Bas, C., Laužikas, M. (2010). Determinants of the Innovation Culture and Major Impacts on the Innovation Strategy: the Case of Information Technology Sector in Lithuania. *Socialinių mokslų studijos*, 4(8), pp. 125–139. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/685/Le%20Bas_su%20Lauziku%20naujausias.pdf (Žiūrėta 2016-07-27).
78. Leavy, B. (2005). A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), pp. 38–45.
79. Linke, A., Zerfass, A. (2011). Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), pp. 332–348.
80. Lipskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena*. Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis. Klaipėda. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Organizacine_elgsena.pdf. (Žiūrėta 2016-10-21).
81. Liutkutė, R., Vijeikis J. (2012). Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas. *Tiltai*, 1, 71–90.
82. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64–74.
83. Martišauskienė, D. (2010). *Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų - vartotojų poreikius*, daktaro disertacija.
84. Masiulis, K., Sudnickas, T., Židonis, Ž., Gudelis, D. (2009). Inovacijos Europos Sąjungos šalių regionuose: viešojo administravimo institucijų vaidmuo. *Viešasis administravimas*, 1(21), 6–11.
85. Melnikas, B., Jabukavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: „Technika“.
86. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

87. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The free press. p. 3-15.
88. Mitran, P.C., Mohan, G. (2016). Education and research – promoting factors for the culture of innovation. *Economics, Management, and Financial Markets* 11(1) 2016, pp. 100–108.
89. Moradi, H. (2012). The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity. *European journal of Social Sciences*, 30 (1), pp. 70–77.
90. Morden, T. (2016). *Principles of Strategic Management*. 3rd Editon. Oxon: Routledge.
91. Mullineaux, P. Y., Dillala, L. F. (2009). Preschool Pretend Play Behaviors and Early Adolescent Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 43(1), pp. 41–57.
92. Niu, W. (2006). Development of Creativity Research in Chinese Societies: A Comparison of Mainland China, Taiwan, Hong Kong, and Singapore. *The International Handbook of Creativity*. Ed. J. C. Kaufman, R. J. Sternberg. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 374–394.
93. Norton, A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management*. 1st edition. Oxford: Elsevier.
94. O'Connor, D. (2012). *Creativity in Childhood: The Role of Education*. 8th Global Conference: Creative Engagements Thinking with Children. Education Conference Papers. Australia: The University of Notre Dame. Prieiga per internetą: http://researchonline.nd.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context=edu_conference (Žiūrėta 2016-07-27).
95. Orange, C. (2002). *The Quick Reference Guide to Educational Innovations: Practices, Programs, Policies, and Philosophies*. California: Corwin Press.
96. Osborne, S. P., Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in The UK: The Word That Would Be King? *Public Administration*, 89 (4), pp. 1335–1350.
97. Paužuolienė, J., Paužuolis, V., Šimanskienė, L. (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, p. 63–81.
98. Peleckis, K. (2016). *Derybinių galių vertinimais grindžiamos tarptautinio verslo derybų strategijos*. Daktaro disertacija. Vilnius. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per internetą: http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/2614/1/2368_Peleckis_disertacija_web.pdf (Žiūrėta 2016-10-11).
99. Petraite, M., Ceicyte, J. (2012). The Features of Organizational Innovation Culture in Micro Enterprises: Case Studies from Lithuanian Creative Industries. *Social Sciences*, 76(2), pp. 7–17. Prieiga per internetą: <http://www.socsc.ktu.lt/index.php/Social/article/view/1953/1842> (Žiūrėta 2016-07-27).

100. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Kolpingo kolegija.
101. Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), p. 63–76.
102. Porter, M. E., Stern, S. (2001). National Innovative Capacity. *The Global Competitiveness Report 2002*, pp. 102–118. Prieiga per internetą: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Innov_9211_610334c1-4b37-497d-a51a-ce18bbcf435.pdf (Žiūrėta 2016-07-27).
103. Prakapas, R., Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Mokomasis leidinys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
104. Pruskus, V. (2003). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/73665904/Multikulturine-Komunikacija-Ir-Vadyba-Pruskus> (Žiūrėta 2016-10-18).
105. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešojo politika ir administravimas*, 12 (4), p. 523–539. Prieiga per internetą: https://www.mru-ni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=359423 (Žiūrėta 2016-08-18).
106. Raipa, A., Staponkienė, J. (2007). Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. *Naujoji viešojo vadyba*. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija, p. 57-75.
107. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Mokomoji knyga. Kaunas: Akademija.
108. Runco, M. A. (2013). The Development of Children's Creativity. *Handbook of Research on the Education of Young Children*. 2nd Edition. Ed. B. Spodek, O. N. Saracho. London and New York: Routledge, pp. 121–134.
109. Runco, M. A. (2014). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Waltham: Elsevier.
110. Sawyer, R. K. (2003). Emergence in Creativity and Development. *Creativity and Development*. Ed. R. K. Sawyer et al. Oxford: Oxford University Press, pp. 12–60.
111. Shneiderman, B. (2007). Creativity Support Tools: Accelerating Discovery and Innovation. *Communications of the ACM*, 50(12), pp. 20–32.
112. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(4), p. 85–92.
113. Startienė, G., Pridotkas, R. (2012). Skirtingo technologinio lygio pramonės šakų įtaka šalies ekonomikos augimui. *Ekonomika ir vadyba*, 17(2), 586–593.
114. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
115. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25), p. 224–230.

116. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 1 (25), p. 224–230. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/25/224.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
117. Sueldo, M. (2016). The Impact of Integrated Organizational Communication on Organizational Sustainability. *Management of Organizations: Systematic Research*. 75 p.p. 121-140. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/-ehost/pdfviewer/-pdfviewer?sid=df40a0eb-48b8-4255-a6e7-5d36460aa1f9%40sessionmgr104&vid=2&hid=116> (Žiūrėta: 2016-10-31).
118. Sukackaitė, R., Atkočiūnienė, Z. O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai*, 74, p. 38–49. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/9921/7761> (Žiūrėta 2016-07-27).
119. Sutton, R. I. (2001). The Weird Rules of Creativity. *Harvard business review*, 79(8), pp. 94–103.
120. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
121. Šeibokaitė, L., Genutytė, D. (2015). Savižudybes aprašančių straipsnių komentarų turinys: priežasčių ieškojimas, požiūris ir mitai. *Psichologija*, 51, 44–57.
122. Tamošiūnas, T., Šiaulianskienė, E. (2010). Kaimo plėtros strateginis valdymas: Radviliškio rajono vietos veiklos grupės strategijų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(19), p. 226–237.
123. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
124. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
125. Townend, A. (2008). How can HR encourage a culture of innovation? *Strategic HR Review*, 6(7), pp. 44–45. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/shr.2008.37207fab.004>. (Žiūrėta 2015-12-01).
126. Urban, K. K. (1991). On the Development of Creativity in Children. *Creativity Research Journal*, 4(2), pp. 177–191.
127. Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: leidykla Tyto alba.
128. Vaitkevičiūtė, V. (1999). *Tarptautiniu žodžių žodynas*. Vilnius: leidykla „Žodynas“.
129. Vasiliauskas, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas: nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai. *Pinigų studijos*, 3, p. 5–18.
130. Vasiliauskas, A. (2007). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

131. Vidickienė, D. (2006). Lietuvos inovacijų politikos raida. Prieiga per internetą: http://aivaweb.com/content/page.php?name=aivaweb.com.&user_id=2604&protectid=6102065411618893398&preview=preview&pg_kodas=.000008317.000012848 (Žiūrėta 2016-11-12).
132. Vitola, A. (2015). Innovation Policy Mix in a Multi-level Context: the Case of the Baltic Sea Region Countries. *Science and Public Policy* 42: 401–414.
133. Wang, H. K., Tseng, J. F., Yen, Y. F. (2014). How do Institutional Norms and Trust Influence Knowledge Sharing? An Institutional Theory. *Innovation: Management, Policy&Practice* 16(3), 374–391.
134. Wieland, T. (2004). Innovationskultur: theoretische und empirische Ananäherungen an einen Begriff. Münchener Zentrum für Wissenschafts- und Technikgeschichte. Prieiga per internetą: http://www.innovationskultur.mwn.de/papers/wieland_2.pdf (Žiūrėta 2014-10-03).
135. Wieland, T. (2006). Innovation Culture, Technology Policy and the Uses of History. *International ProACT Conference, Innovation Pressure*. Tampere: Pro-ACT programme, pp. 15-17.
136. Williams, C. C. (2007). *Rethinking the Future of Work: Directions and Visions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
137. Zabelavičienė, I. (2012). Inovacinio proceso valdymas pramonės įmonėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(26), p. 66–76.
138. Žadeikaitė, L., Bruzgelevičienė, R. (2007). Dokumentinis tyrimas kaip socialinio kokybinio tyrimo metodas. *Pedagogika*, 86, p. 82–89.
139. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
140. Župerka, A. (2010). *Studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
141. Кадыров, М. С. (2000). Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. *Научно-исследовательская работа*, No. 2. Prieiga per internetą: <http://www.tisbi.org/home/science/journal-of-tisbi/2000/issue2/page-2295/> (Žiūrėta 2015-08-24).
142. Сурин, А.В., Молчанова, О.П., (2008). *Инновационный менеджмент*. Учебник. Москва: Факультет государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

Teisės aktai ir dokumentai:

143. Hollanders, H., Es-Sadki, N., Kanerva, M. (2016). *European Innovation Scoreboard*. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17822/attachments/1/translations/en/renditions/native>. (Žiūrėta 2016-11-10).

144. *Ilgalaikė institucinė 2012–2014 metų ekonomikos mokslinių tyrimų programa*. (2015). Lietuvos ekonomikos ilgalaikio konkurencingumo iššūkiai. Apibendrintos tyrimų įžvalgos ir rekomendacijos. Prieiga per internetą: <http://www.lmt.lt/lt/mkf/archyvas/ekon.html>. (Žiūrėta 2016-06-18).
145. *Inovacijų plėtra Lietuvoje*. Valstybinio audito ataskaita (2008). Vilnius: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė. Prieiga per internetą: <http://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=1454> (Žiūrėta 2015-06-16).
146. *Inovacijų sistemos pertvarkos koncepcijos gairės* (2015). Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2015/01/12-Inovacij%C5%B3-sistemas-pertvarkos-koncepcija-proj-2015-01-14.pdf>. (Žiūrėta: 2016-11-02).
147. Kauno lopšelis-darželis „Atžalėlė“ (2016). *2016 metų veiklos planas*. Prieiga per internetą: https://www.atzalele.kaunas.lm.lt/down_priedas.php?id=260. (Žiūrėta 2016-11-20).
148. *Lietuva 2030: pažangos ataskaita. Pažangos rodikliai 2009–2014*. (2014). Vilnius: AB Visionary Analytics, Vyriausybės kanceliarijos Valstybės pažangos tarybos sekretoriatas. Prieiga per internetą: http://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2015/10/2014-12-03-LIETUVA2030_PAZANGA-2009-2014.pdf (Žiūrėta 2015-11-29).
149. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa. *Valstybės žinios*, 2013, Nr. 140-7110.
150. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gruodžio 13 d. nutarimas Nr. XII-51 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Lietuvos statistikos departamentas (2016). *BVP indeksai, palyginamosiomis kainomis (grandininio susiejimo metodu), BVP, palyginamosiomis kainomis (grandininio susiejimo metodu), BVP, praėjusių metų kainomis, BVP, to meto kainomis*. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=149fd3cb-7fb9-47f6-b30c-84607a055005> (Žiūrėta 2016-11-22).
151. Lietuvos statistikos departamentas (2016). *Eksportas ir importas*. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M6050301&PLanguage=0> (Žiūrėta 2016-11-19).
152. Lietuvos statistikos departamentas (2016). *Išlaidų MTEP santykis su BVP, Išlaidos MTEP*. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=3b7b24a2-0f8a-4547-952b-b01deba9c7ec> (Žiūrėta 2016-11-19).
153. Lietuvos statistikos departamentas (2016). *Nedarbo lygis*. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=a2cb0c8f-e9be-4cd0-993f-f05c9585e82a> (Žiūrėta 2016-11-23).
154. Lietuvos statistikos departamentas (2016). *Tiesioginės užsienio investicijos pagal šalis investuotojas*. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles40> (Žiūrėta 2016-11-24).

155. Lietuvos statistikos departamentas (2016). *Vartotojų kainų pokyčiai, apskaičiuoti pagal vartotojų kainų indeksą*. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=3666008c-2b5b-48ab-825e-e8d7231ee-04e> (Žiūrėta 2016-11-20).
156. LR Seimas (2001). Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios*, 110-3992.
157. LR Seimas (2011). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymas dėl aukštųjų technologijų plėtros 2011–2013 metų programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, V-1/4-2.
158. LR Seimas (2012). Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 61-3050.
159. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. kovo 13 d. nutarimas Nr. 228 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012-2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2013-03-20, Nr. 29-1406. (Aktuali redakcija 2013-03-13).
160. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2010). Lietuvos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos. *Valstybės žinios*, 2010-02-25, Nr. 23-1075. (Aktuali redakcija 2010-02-26).
161. LR Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012-05-30, Nr. 61-3050. (Aktuali redakcija 2012-05-31).
162. LR Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2012-12-11, Nr. 144-7430. (Aktuali redakcija 2012-12-12).
163. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Nr. 827. 2002 m. birželio 6 d.// *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 57-2312. Nauja nutarimo redakcija (nuo 2010-09-01) *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 102-5279. LR Ūkio ministerija (2014). *Inovacijų skatinimo įstatymo rengimas*. Prieiga per internetą: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/imported/lt/inovacijos/Inovat%20ekonom%20taryba/ISI%20konceptij%20pristatymas.pdf>. (Žiūrėta 2016-11-15).
164. LR Ūkio ministerija (2014). *Inovatyvios ekonomikos taryba*. Prieiga per internetą: http://www.ukmin.lt/web/lt/inovacijos/inovatyvios_ekonomikos_taryba (Žiūrėta 2016-11-20).
165. LR Valstybinis patentų biuras (2016). *2015 metų Lietuvos Respublikos pramoninės nuosavybės objektų teisinės apsaugos statistika*. Prieiga per internetą: http://www.vpb.gov.lt/docs/20160202_1.pdf. (Žiūrėta 2016-11-21).

166. LR Vyriausybė (2003). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl mokslo ir technologijų parkų plėtros koncepcijos. *Valstybės žinios*, 73-3397.
167. LR Vyriausybė (2003). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl ilgalaikės mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros strategijos bei Lietuvos mokslo ir technologijų baltosios knygos nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2003-12-23, 121-5489 (nebegalioja Negalioja nuo 2012-12-15).
168. LR Vyriausybė (2010). *LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc?p_id=365849&p_query=&tr2= (Žiūrėta 2016-11-18).
169. *Švietimo ir mokslo srities prioritetų 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui strateginis vertinimas*. Galutinė ataskaita. (2014). Vilnius: Viešosios politikos ir vadybos institutas, PPMI Group, EKT. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/es_parama/Galutin%C4%97%20ataskaita111.pdf (Žiūrėta 2015-06-18).
170. *Vaikų kūrybiškumo ugdymas namuose, mokykloje ir popamokinėje veikloje*. Teminio tyrimo ataskaita (2014). Visionary Analytics, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Vaiku+kurybiskumas_-teminio+tyrimo+ataskaita_2014.pdf/0cd99889-aafc-4932-a1f3-9947eb391955 (Žiūrėta 2016-07-18).
171. Zarasų „Lakštingalos“ mokykla (2012). *Zarasų „Lakštingalos“ mokyklos nuostatai*. Prieiga per internetą: <http://www.zarasudarzelis.lt/wp-content/uploads/2014/03/LAKSTINGALOS-NUOSTATAI.pdf> (Žiūrėta 2016-11-20).
172. Zarasų „Lakštingalos“ mokykla (2013). *Zarasų „Lakštingalos“ mokyklos ikimokyklinio ugdymo programa „Nuo prigimtinių galių plėtros link mokyklinės brandos“*. Prieiga per internetą: <http://www.zarasudarzelis.lt/wp-content/uploads/2014/11/%C5%A0S-atiduota-parengta-ugd.-progr.doc> (Žiūrėta 2016-11-20).

Kiti šaltiniai:

173. Bagdonė, I. (2015). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. *Švietimo problemos analizė*, 2 (126), p. 1–12. Prieiga per internetą: [https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr%20\(126\).pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr%20(126).pdf) (Žiūrėta 2016-07-27).
174. Balevičienė, S., Paurienė V. (2015). STE(A)M neformalusis vaikų švietimas: problemos ir galimybės. *Švietimo problemos analizė*, 8 (32), p. 1–12. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/STEAM-neformalusis-vaik%C5%B3-%C5%A1vietimas-problemos-ir-galimyb%C4%97s.pdf>. (Žiūrėta 2016-09-18).

175. Braslauskienė, R. (2010). *Inovacijos darželyje. Kas tai?* Pranešimas tarptautinėje konferencijoje „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pokyčių galimybės“. Vilnius Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Konferencija/III%20darbo%20grupe/3gr.1.%20Rasa%20Braslauskiene.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
176. Cachia, R., Ferrari, A., Ala-Mutka, K., Punie, Y. (2010). *Creative Learning and Innovative Teaching: Final Report on the Study on Creativity and Innovation in Education in EU Member States* (No. JRC62370). Institute for Prospective and Technological Studies, Joint Research Centre. Prieiga per internetą: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC62370.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
177. Coffman, B. (2006). *Building the Innovation Culture. Some Notes on Adaptation and Change in Network-Centric Organizations*. Innovation Labs. Prieiga per internetą: http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/Building_the_Innovation_Culture.pdf (Žiūrėta 2016-07-27).
178. Civitta, (2011). *Scenarijus Lietuvai*. LR Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/Veikla_strategija/scenarijai/Civitta_Scenarijus.pdf (Žiūrėta 2016-12-21).
179. Ferrari, A., Cachia, R., Punie, Y. (2009). *Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching*. JRC Technical Note, 52374. Luxembourg: European Communities. Prieiga per internetą: ftp://ftp.jrc.es/users/publications/public/EURdoc/JRC52374_TN.pdf (Žiūrėta 2016-07-27).
180. Gouardères, F. (2016). *Inovacijų politika. Faktų apie Europos Sąjungą suvestinės-2016*. Europos Parlamentas. Prieiga per internetą: http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/lt/FTU_5.9.7.pdf (Žiūrėta 2015-08-18).
181. *Innovation Culture Canvas®*. (2013). Innovation Culture and Mindset Tools. Business Innovation Culture. Prieiga per internetą: <http://static1.squarespace.com/static/50ab4c32e4b090e92738e362/t/52ecc4bde4b0d477037e57c5/1391248573355/Innovation+Culture+Canvas+1.2.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
182. *Inovacijų kultūra ugdoma pradedant darželiu*. (2015). Pranešimas spaudai. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/lt/pranesimai_spaudai/inovaciju-kultura-ugdoma-pradedant-darzeliu (Žiūrėta 2015-06-18).
183. *Inovacijų sistemos pertvarkos koncepcijos gairės*. (2015). Ūkio ministerija. Prieiga per internetą: <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2015/01/12-Inovacij%C5%B3-sistemas-pertvarkos-koncepcija-proj-2015-01-14.pdf> (Žiūrėta 2015-11-29).
184. *Inovacijų skatinimas. Kaip aš galiu skatinti inovacijas?* (2010). Korn Ferry, Hay Group. Prieiga per internetą: <http://www.haygroup.com/lt/challenges/index.aspx?id=5155>

185. *Inovatyvūs ikimokyklinio ugdymo modeliai atskleidžiami filme.* (2015). Pranešimas spaudai. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/naujienos_1/inovatyvus-ikimokyklinio-ugdy-mo-modeliai-atskleidziami-filme. (Žiūrėta 2016-10-29).
186. *Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos Ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Valstybių narių ir regionų išipareigojimai, įgyvendinant Lisabonos strategiją, skirtą ekonomikos augimui skatinti ir darbo vietoms kurti, panaudojant Europos Sąjungos sanglaudos politikos priemones 2007–2013 m.“.* (2007). Europos bendrijų komisija. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/ESparamosateitis/9_komunikatas_VN_isipareigojimai_IIIp.doc (Žiūrėta 2015-06-18).
187. *Lietuvos ekonomikos apžvalga 2015 m. rugsėjis.* (2015). Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, Ūkio plėtros departamento Ūkio politikos skyrius. Prieiga per internetą: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Apzvalgos/Lietuvos%20ekonomikos%20ap%C5%BEvalga%202015%20%28III%29.pdf> (Žiūrėta 2015-11-29).
188. Paurienė, L., Vaičiūnaitė, D. (2013). Lietuvos švietimas europos švietimo siekių kontekste. *Švietimo problemas analizė*, 9 (95), p. 1–12. Prieiga per internetą: http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/bs_Lietuvos-svietimas-Europos-svietimo-siekiu-kontekste-2013-11.pdf (Žiūrėta 2016 -09 -18).
189. Pometko, A. (2012). *Kaip atpažinti tikrą novatorių.* Prieiga per internetą: <http://ekonomika.tv3.lt/naujiena/kaip-atpazinti-tikra-novatoriu-28458.html#ixzz4OV9b32hz> (Žiūrėta 2016-08-09).
190. Rouge, J. (2011). *Kūrybinis augimas. Politikos rekomendacijos. Ataskaita.* Rekomendacijos Europos Sąjungos politikai. INTERREG IVC, Creative Growth. Prieiga per internetą: http://www.creative-growth.eu/Portals/10/trecias_spalvotas%20politikos%20rekomandacijos.pdf (Žiūrėta 2016-06-16).
191. Scribner, S. (2000). *Introduction to Strategic Management.* World Health Organisation. Prieiga per internetą: <http://www.lachsr.org/documents/introductiontostrategicmanagement-EN.pdf> (žiūrėta 2015-09-24).
192. Seppo, T., Kirsi, T. (1999). *Educational Innovations in Finnish and European Contexts: An Analysis of the Aims and Outcomes of "The European Observatory" of the European Commission (1994-1998).* Research Report 200. Helsinki: University of Helsinki. Prieiga per internetą: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED453278.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).
193. *Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“ SEC(2010) 1161.* (2010). Europos bendrijų komisija. Prieiga per internetą: http://www.mita.lt/uploads/documents/intelektine_nuosavybe/inovaciju_sajunga.pdf (Žiūrėta 2015-06-16).

194. Tabatoni, P., Davies, J., Barblan, A. M. (2000). *Strategic Management, a Tool of Leadership Concepts and Paradoxes*. Geneve, Bruxelles: European University Association (EUA). Prieiga per internetą: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Dev_lpt.1069322397877.pdf (Žiūrėta 2015-08-14).
195. *The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation*. (2014). Ed. S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. Switzerland: Cornell University, INSEAD, WIPO. Prieiga per internetą: https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2014#pdf_opener (Žiūrėta 2015-06-16).
196. Vaicekauskaitė, R. (2011). *Inovatyvios lietuvių idėjos užsienio šalims*. Žinių ekonomikos forumas. Prieiga per internetą: <http://mokslasplus.lt/naujienos/2011/05/30/inovatyvios-lietuvi%C5%B3-id%C4%97jos-u%C5%BESienio-%C5%A1alims> (Žiūrėta 2016-04-24).
197. Vaičaitytė, L. (2015). *Novatoriška organizacijos kultūra: Įspūdžiai iš 2015 m. ISPIM inovacijų valdymo konferencijos*. Personalo valdymo profesionalų asociacija. Prieiga per internetą: <http://pvpa.lt/novatoriska-organizacijos-kultura-ispudziai-is-2015-m-ispim-inovacij-u-valdymo-konferencijos/> (Žiūrėta 2016-04-28).
198. VanBaren, J. (2010). *What Is the Prescriptive Approach to Strategic Management?* Prieiga per internetą: http://www.ehow.com/facts_7606569_prescriptive-approach-strategic-management.html#ixzz1MFk8SU00 (Žiūrėta 2015-06-16).
199. Баязитов, Т. (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. Корпоративны менеджмент. Prieiga per internetą: http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml (Žiūrėta 2015-09-24).
200. Кадыров, М. С. (2000). Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. Научно – исследовательская работа. Prieiga per internetą: <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2000/issue2/14.html>. (Žiūrėta 2016-08-27).
201. Хижняк, Е. А. (2006). Стратегическое планирование – необходимый элемент системы управления предприятием: особенности, современные тенденции. Электронный научный журнал „ИССЛЕДОВАНО В РОССИИ“, p. 2138-2144. Prieiga per internetą: <http://elibrary.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai/MFTI/2006/223.pdf> (Žiūrėta 2016-07-27).

PRIEDAI

Strategijos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas	Požymis
C. W. Hofer ir D. Schendel (1978)	Priemonių planas, suderintas su biudžetu, reikalingas institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti.	Priemonė
M. S. Kadirov (2000)	Sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesas, centrinis komponentas, kuris reiškia strateginį planavimą, strategijų rengimą ir pasirinkimą, grindžiamą potencialių išteklių galimybių palyginimu ir išorinės grėsmės aplinkai, kurioje ji veikia.	Procesas
Т. Баязитов (2002)	Rinkinys esminių tikslų, nurodymų ir planų, kurie aiškiai nurodo, kokioje verslo srityje organizacija funkcionuoja ar ruošiasi funkcionuoti.	Rinkinys
S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005)	Procesas, apimantis organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą.	Procesas
M. Arimavičiūtė (2005)	Tiesiog planas, schema arba programa, nurodanti, kaip pasiekti numatytus tikslus.	Planas
B. Fidler (2006 p. 15)	Plati, bendra kryptis, kuria siekia judėti organizacija, apima strateginį tikslą ir priemones tam tikslui pasiekti.	Kryptis
Ansof (1965)	Bendra gija, jungianti visą organizacijos veiklą su jos rinkomis.	Sąsaja
Chandler (1962)	Veikla, apimanti tris pagrindinius elementus: ilgalaikius tikslus; organizacijos veiklos kryptį; reikiamus tikslo pasiekimo išteklius.	Veikla
Vasiliauskas (2004)	Sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus, veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.	Sprendimų visuma
Andrews (1987)	Organizacijos tikslai ir uždaviniai, pagrindiniai planai ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, apibrėžta pozicija, kokia veikla užsiima organizacija šiuo metu ir kokia veikla turėtų užsiimti	Planai, politika
H.Mintzberg 1994, p.26	Būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais.	Priemonė
R. D. Godfrey (2016)	Produktas ir procesas, kuris yra ilgalaikis, apibrėžiantis organizacijos tikslus ir uždavinius, besirūpinantis vykstančiais procesais organizacijoje.	Procesas
M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson (2016)	Integruotas ir koordinuotas susitarimų ir veiksmų rinkinys, sukurtas išnaudoti esmines kompetencijas ir įgyti konkurencinį pranašumą.	Rinkinys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

Strateginis valdymas

Apibrėžimo bruožai	Apibrėžimas	Šaltinis
Procesas, tikslai, uždaviniai, misija, vizija, konkurencinis pranašumas	Strateginis valdymas – procesas, kuriam būdingi bruožai: adaptyvumas ir skaitmeninių technologijų taikymas, reikalavimas lankstumui ir strateginėms inovacijoms, strateginiai aljansai, socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė.	Grant, R. M., 2016, p. 15.
	Strateginis valdymas – procesas, susijęs su valdymo planavimu, sprendimų priėmimu vidutiniam ir ilgajam laikotarpiui, su ateities veiklos kryptimi ir charakteristikomis, nustatantis tikslą.	Morden, T. (2016).
	Strateginis valdymas remiasi ilgalaikiais organizacijos tikslais, įvertinant jos gebėjimus pasiekti tų tikslų atsižvelgiant į organizaciją veikiančių faktorių visumą ir organizacijos silpnybių, stiprybių, galimybių ir grėsmių analizę.	Moradi H., 2012, p. 70.
	Strateginis valdymas – procesas susijęs su organizacijos ateities plėtros perspektyvų numatymu ir įgyvendinimu siekiant sustiprinti organizacijos konkurencinius pranašumus.	Norton A., 2008, p. 3.
	Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.	Vasiliauskas, 2007, p. 21.
	Strateginis valdymas - nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau panaudoja savo išteklius.	Arimavičiūtė A., 2005, p. 308.
Sprendimai, veiksmai, išorinė aplinka, išteklių	Strateginis valdymas – pilnas susitarimų, sprendimų ir veiksmų rinkinys, būtinų organizacijai pasiekti strateginį konkurencingumą ir uždirbti pelno.	Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. 2016, p. 6.
	Strateginį valdymą reikėtų traktuoti kaip identifikavimo, pasirinkimo/sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo veiksmus, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą, numatant ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir sukuriant besitęsiantį suderinamumą tarp organizacijos kompetencijų ir gebėjimų, išteklių ir išorinės aplinkos.	Bakanauskas A., Bakanauskienė J ir kt., 2011 p. 101.
	Strateginis valdymas - sprendimų ir veiksmų visuma, padedanti užtikrinti tinkamiausią organizacijos ir aplinkos sąveiką bei įgalinanti pasiekti organizacijos tikslų.	Humayun Kabir S.M., 2007 p. 3.
	Strateginis valdymas – tai organizacijos valdymo sprendimų ir veiksmų kompleksas, lemiantis jos ilgalaikius veiksmus.	Hunger and Wheelan, 2007, p. 9.
	Strateginis valdymas yra koncepcijų grupė, procedūros ir įrankiai, skirti padėti lyderiams ir vadybininkams pasiekti savo tikslus. Tai sistemingas mėginimas parodyti esminius sprendimus ir veiksmus, kuriais vadovaujama organizacijoje.	Raipa, A., Staponkienė, J, 2007, p. 57.

	Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblematiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.	Melnikas, B., Smaliukienė, R., 2007, p. 8.
Veiklos kryptys	Strateginis valdymas — tai vadybinė veikla, kuria yra numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriami organizacijos strateginiai išteklių ar numatomi aprūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius.	Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė B. ir kt., 2003, p. 171.
	Strateginis valdymas – ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakančios sprendimų priėmimą, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą ir nepriklausyti nuo išorės veiksnių	Pileckienė D., 2004, p. 14-19.
	Strateginis valdymas – pagrindinis įmonės veiklos sėkmės veiksnys, siekiant prisitaikyti prie sudėtingų rinkos sąlygų.	Хижняк, 2006, p. 213

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais

PUSIAU STRUKTŪRUOTAS INTERVIU SU INOVACIJŲ EKSPERTU**KLAUSIMYNO GAIRĖS**

Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešojo valdymo magistrantūros studijų studentė Rasa Baltutienė rengia darbą tema „Inovacijų kultūros strateginis valdymas Lietuvoje: ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo atvejis“. Ši apklausa skirta norint išsiaiškinti eksperto požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese. Tyrimo metu gauta informacija bus viešinama. Interviu metu pastabos yra žymimos klausimyne ir yra įrašomas garsas, visi įrašai bus panaudojami moksliniais tikslais.

**INFORMACIJA APIE EKSPERTĄ:**

Vardas:		Pavardė:		Amžius:	
Institucija:			Pareigos:		
Darbo stažas institucijoje (metais):			Patirtis srityje (metais):		

INTERVIU INFORMACIJA:

Data:		Vieta:	Vilnius		
Pradžia:		Pabaiga:		Trukmė:	

Klausimų blokai	Klausimų gairės	Atsakymai, pastabos
Inovacijų kultūros samprata	1. Kaip Jūs apibūdintumėte inovacijų kultūrą?	
	2. Kas liudija apie inovacijų kultūros egzistavimą šalyje? Ko, Jūsų nuomone, reikia visuomenei, kad inovacijų kultūra šalyje būtų aukšto lygio?	
	3. Kas, Jūsų nuomone, turėtų rūpintis, kad inovacijų kultūra būtų aukšto lygio?	
Inovacijų kultūros strateginio valdymo samprata	4. Ar, Jūsų nuomone, galima valstybės mastu strategiškai planuoti veiksmus, prisidėsiančius prie inovacijų kultūros palaikymo ir puoselėjimo?	
	5. Kas tai turėtų daryti (institucijos), kokiomis priemonėmis? Kas paskatintų tokių priemonių aktyvesnį naudojimą?	

	6. Kokios institucijos, sektoriai, organizacijos turėtų ir galėtų prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo? Kokiais būdais?	
Švietimo sistemos (ikimokyklinio ugdomo įstaigų) vaidmuo	7. Kokį vaidmenį atlieka švietimas inovacijų kultūros skatinime? Kokios švietimo sistemos pakopos čia atlieka svarbiausią vaidmenį?	
	8. Kaip švietimo sistema galėtų prisidėti prie strateginių inovacijų kultūros puoselėjimo sprendimų ir veiksmų?	
	9. Kaip apibūdintumėte ikimokyklinių įstaigų vaidmenį inovacijų kultūros puoselėjime? Ar šios pakopos įstaigos yra pajėgios prisidėti prie strateginių inovacijų politikos tikslų įgyvendinimo?	
Lietuvos bendros inovacijų kultūros ir situacijos vertinimas	10. Kaip vertintumėte Lietuvos pasiektą inovacijų kultūros lygį? Kodėl? Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių?	
	11. Kokios institucijos, Jūsų nuomone, turėtų atlikti pagrindinį vaidmenį puoselėjant inovacijų kultūrą?	
	12. Kaip vertintumėte nacionalinę inovacijų politiką ir jos įgyvendinimą? Kas vykdoma gerai ir turėtų būti tęsiama? Ko trūksta?	
Inovacijų kultūros strateginis valdymas Lietuvoje	13. Strateginis valdymas apima keletą etapų: strateginė analizė ir planavimas, strategijos formulavimas ir strateginiai sprendimai, strategijos pasirinkimas, strategijos įgyvendinimas. Kiek jie veikia tikslingai inovacijų kultūros srityje Lietuvoje?	
	14. Kokie, Jūsų nuomone, strateginiai dokumentai ir sprendimai prisideda prie esminių teigiamų pokyčių inovacijų srityje Lietuvoje?	
	15. Kokius pastaruoju metu pastebite teigiamus pokyčius, kokius neigiamus inovatyvumo srityje?	

Švietimo sistemos vaidmuo inovacijų kultūros puoselėjime Lietuvoje	16. Kaip vertintumėme Lietuvos švietimo situaciją ir jos prisidėjimą prie inovacijų kultūros puoselėjimo? Kas teigiamo? Kas neigiamo?	
	17. Kiek Lietuvos švietimo sistema yra orientuota į inovatyvumo ir kūrybiškumo ugdymą? Kiek tai priklauso nuo pakopos?	
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo Lietuvoje	18. Kiek ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali prisidėti prie inovacijų kultūros palaikymo, skatinimo Lietuvoje?	
	19. Ar pastebite ir kokius pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje, susijusius su inovatyvumu ir/ar inovacijų kultūra?	
	20. Kokias esmines problemas pastebėtumėte jų ugdymo programų kontekste ir veikloje?	
	21. Kokias galimybes įžvelgtumėte ateityje šios pakopos įstaigoms prisidėti prie inovacijų kultūros strateginių sprendimų ir jų įgyvendinimo?	

Ačiū už atsakymus!



PUSIAU STRUKTŪRUOTAS INTERVIU SU IKIMOKYKLINIO UGDYMO ISTAIGŲ VALDYMO EKSPERTU

KLAUSIMYNO GAIRĖS

Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešojo valdymo magistrantūros studijų studentė Rasa Baltutienė rengia darbą tema „Inovacijų kultūros strateginis valdymas Lietuvoje: ikimokyklinio ugdymo įstaigų įsitraukimo atvejis“. Ši anketinė apklausa skirta norint išsiaiškinti ekspertų požiūrį į ikimokyklinio ugdymo įstaigų įveiklinimo galimybes inovacijų kultūros strateginio valdymo procese. Tyrimo metu gauta informacija bus viešinama. Interviu metu pastabos yra žymimos klausimyne ir yra įrašomas garsas, visi įrašai bus panaudojami moksliniais tikslais.

INFORMACIJA APIE EKSPERTĄ:

Vardas:		Pavardė:		Amžius:	
Institucija:			Pareigos:		
Darbo stažas institucijoje (metais):			Patirtis srityje (metais):		

INTERVIU INFORMACIJA:

Data:		Vieta:			
Pradžia:		Pabaiga:		Trukmė:	

Klausimų blokai	Klausimų gairės	Atsakymai, pastabos
Ikimokyklinio ugdymo vaidmuo	1. Kokius esminius ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos bruožus Jūs išskirtumėte? Kuo ši pakopa yra reikšminga švietimo sistemoje?	
	2. Kokius pagrindinius įgūdžius ar žinias ji formuoja? Kiek tai svarbu vaiko ugdymui ir tolimesnei raidai?	
Inovacijų kultūros samprata	3. Kaip Jūs suvokiate inovacijų kultūrą? Kokie bruožai, Jūsų nuomone, apibūdintų aukštą inovacijų kultūros lygį šalyje?	
	4. Kiek prie inovacijų kultūros turėtų prisidėti švietimo sistema? Kurios pakopos? Koks čia būtų ikimokyklinio ugdymo vaidmuo, Jūsų nuomone?	
Inovacijų kultūros strateginio valdymo	5. Ar, Jūsų nuomone, galima valstybės mastu strategiškai planuoti veiksmus, prisidėsiančius prie inovacijų kultūros palaikymo ir puoselėjimo? Kas tai turėtų	

Samprata	daryti (institucijos), kokiomis priemonėmis?	
	6. Kiek prie inovacijų kultūros strateginių sprendimų įgyvendinimo turėtų prisidėti švietimo sistema? Kurios pakopos? Koks čia vaidmuo galėtų atitekti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms?	
Švietimo sistemos vaidmuo inovacijų kultūros strateginio valdyme Lietuvoje	7. Kokie sektoriai, organizacijos, Jūsų nuomone, turėtų ir galėtų prisidėti prie inovacijų kultūros puoselėjimo Lietuvoje? Kokiais būdais?	
	8. Kaip švietimo sistema galėtų prisidėti prie strateginių inovacijų kultūros puoselėjimo sprendimų ir veiksmų?	
	9. Kiek ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai gali įsijungti į strateginių sprendimų priėmimą (švietimo, inovacijų) Lietuvoje?	
	10. Kaip apibūdintumėte ikimokyklinių įstaigų vaidmenį inovacijų kultūros puoselėjime? Ar šios pakopos įstaigos yra pajėgios prisidėti prie strateginių inovacijų politikos tikslų įgyvendinimo?	
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vaidmuo Lietuvoje	11. Kokiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklose matote prisidėjimą prie inovacijų kultūros puoselėjimo? Ar galėtumėte plačiau pakomentuoti?	
	12. Kokias inovacijas diegia pačios įstaigos? Kurias iš jų naudoja ugdymo procese? Kas labiausiai pateisino Jūsų ir ugdomųjų lūkesčius?	
	13. Kokias esmines problemas pastebėtumėte jų ugdymo programų kontekste ir veikloje?	
	14. Kas trukdo inovatyvių idėjų sklaidimui ikimokyklinio ugdymo įstaigų tarpe? Kas labiausiai trukdo inovacijų diegimui ir naudojimui ugdymo procese?	
	15. Kokiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklose matytumėte didžiausias galimybes prisidėti ateityje prie inovacijų kultūros puoselėjimo?	
	16. Kokios pagalbos tikėtumėte ikimokyklinės įstaigos (savivaldybių, iš švietimo skyrių, mokslininkų ir pan.) norint įstaigose diegti/kurti inovacijas?	
	17. Kas labiausiai paskatintų ateityje (dar labiau) įsijungti į inovacijų kultūros puoselėjimą? Ko reikėtų, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos galėtų dalyvauti visuose inovacijų kultūros strateginio valdymo etapuose (strateginė analizė ir planavimas, strategijos formulavimas ir strateginiai sprendimai, strategijos pasirinkimas, strategijos įgyvendinimas).	

Ačiū už atsakymus!

Inovacijos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiuose planuose

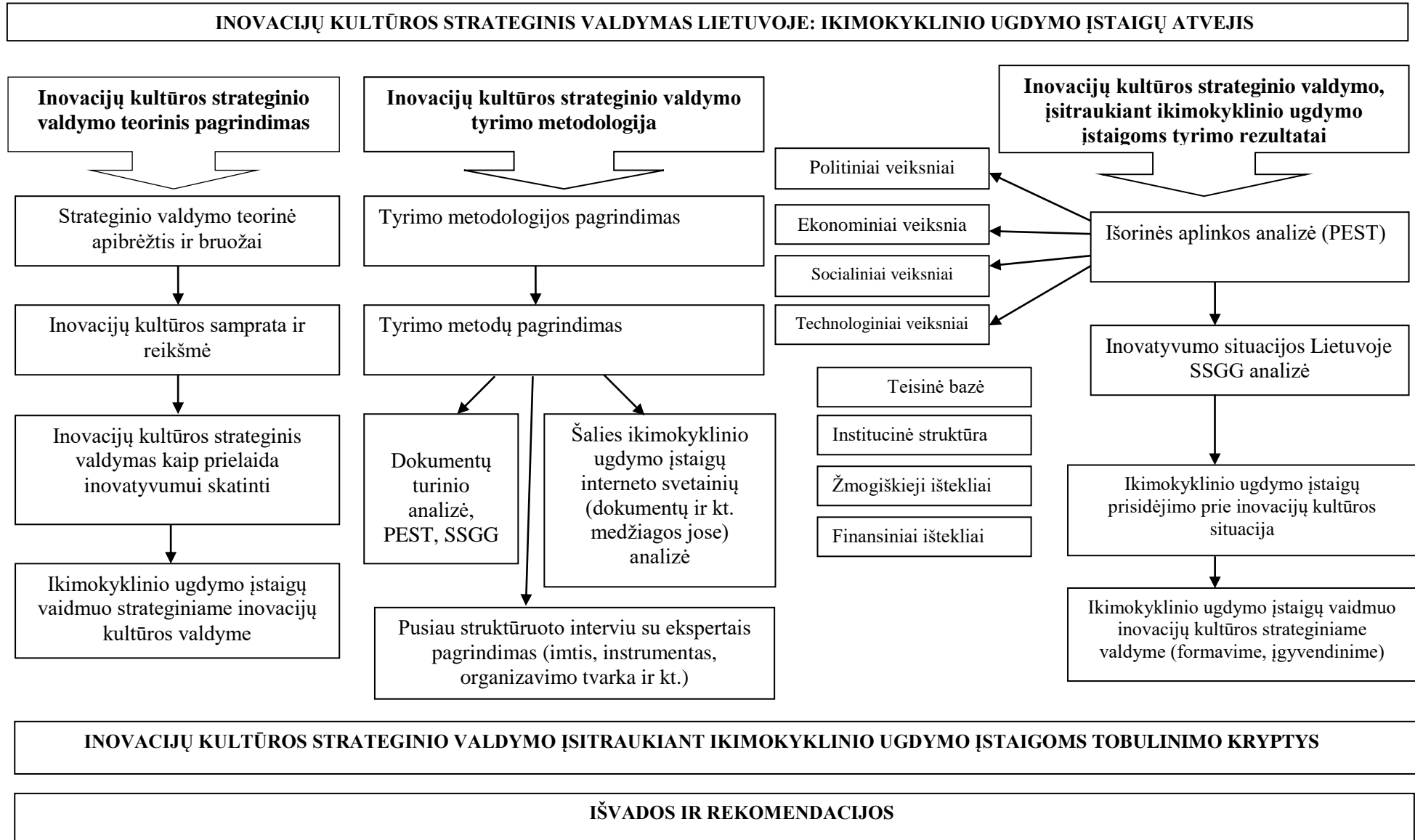
Kategorija	Subkategorija	Citata
Inovacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginiame planavime	Inovatyvi išorinė aplinka	„Gavus finansavimą <...> įgyvendinami inovatyvūs ugdymo organizavimo modeliai“ (Lakštingala, Zarasai), „įstaigoje kuriami inovatyvūs ikimokyklinio ugdymo organizavimo modeliai“ (Lakštingala, Zarasai), „technologijų ir inovacijų veiksmų sferoje jau padaryta žymi pažanga“ (Lakštingala, Zarasai), „technologinių ir inovacinių veiksmų sferoje bendruoju lygmeniu pasiekta žymi pažanga“ (Aleksotas, Kaunas), „labai svarbu, kokius reikalavimus ir reikšmę šio ugdymo pakopoms skirs <...> technologiniame – inovacijų lygmenyje“ (Klevelis, Kaunas; Svirmelis, Kaunas), „atsiranda poreikis dar daugiau laiko skirti savianalizei bei inovacijų ieškojimui darbe“, „ieškant inovacijų bendravime su vaiko šeima“ (Svirmelis, Kaunas), „numatyti dideli tikslai užimtumo, inovacijų, švietimo, socialinės įtraukties srityse ES lygmeniu“ (Vaikystė, Kaunas), „Kaunas siekia tapti moderniu, inovatyviu, nuolat besimokančiu miestu“, „pedagogai gali <...> domėtis inovatyviais ugdymo metodais“ (Pienė, Kaunas), „...technologiniame – inovacijų lygmenyje“ (Gintarėlis, Panevėžys; Varpelis, Rokiškis; Žiogelis, Anykščiai), „technologijų ir inovacijų diegimo į ugdymo procesą srityje padaryta didelė pažanga“ (Varpelis, Rokiškis)
	Inovatyvi vidinė aplinka	„2013 – 2014 m. m. sėkmingai įgyvendino inovatyvaus ugdymo modelį „Socializacijos paslaugų teikimas socialinės atskirties šeimose augantiems vaikams“ (Lakštingala, Zarasai), „skleidžiant savo patirtį ir taikant pedagogines inovacijas“ (Aleksotas, Kaunas), „įstaiga – nuolat besimokanti, sėkmingai diegianti praktines inovacijas ir vystanti jų sklaidą mieste ir šalyje“ (Eglutė, Kaunas), „naudojamos inovacijos edukacinės aplinkos gerinimui“ (Eglutė, Kaunas), „skatinsime pedagogų nuolatinį savęs tobulinimą, ieškant inovacijų ir taikant jas praktikoje“ (Svirmelis, Kaunas), „pedagogai atviri naujovėms, inovacijoms“ (Pelėda, Vilnius)
	Ankstesnės veiklos rezultatai	„taikyti inovatyvūs šeimos informavimo būdai“, „nupirktos inovacinės priemonės“ (Spragtukas, Kaunas), „pedagogai įgijo naujų kompetencijų, kurios į ugdymo procesą įnešė inovatyvumo ir kūrybiškumo“ (Vaikystė, Kaunas)
	Silpnybės	„Trūksta inovatyvių priemonių“ (Aleksotas, Kaunas), „šiūlaikinių inovatyvių priemonių trūkumas įstaigoje“ (Svirmelis, Kaunas)
	Galimybės	„Ieškoti inovatyvių ugdymo proceso organizavimo ir tobulinimo galimybių“ (Lakštingala, Zarasai), „inovacijų taikymas“ (Atžalėlė, Kaunas), „inovatyviai perteikti informaciją“ (Spragtukas, Kaunas)
	Vizija	„Besimokanti, atvira kaitai, kūrybiška organizacija <..> skleidžianti inovatyvias idėjas“ (Atžalėlė, Kaunas)
	Strateginiai tikslai	„Sukurti inovatyvią vaikų poreikius atliepiančią edukacinę ugdomąją aplinką“ (Atžalėlė, Kaunas)
	Strateginiai uždaviniai	„Kurti inovatyvias edukacines erdves“ (Lakštingala, Zarasai), „nuolatinis bendrųjų grupių bei pagalbos specialistų kabinetų atnaujinimas naujomis inovatyviomis ugdymo priemonėmis“ (Rūta, Panevėžys)
	Programos	„Susipažinti su inovacijomis ir jas diegti praktikoje“ (Šaltinėlis, Marijampolė)
	Priemonės	„Inovatyvių ugdymo organizavimo modelių įgyvendinimas“ (Lakštingala, Zarasai), „įsigyti inovatyvių aktyvaus ugdymo priemonių“ (Atžalėlė, Kaunas), „įdiegti į ugdymo procesą inovatyvias technologijas“ (Aleksotas, Kaunas), „inovatyvių <..> metodų taikymas“, „taikomi inovatyvūs IT ugdymo metodai“ (Spragtukas, Kaunas), „inovacijų diegimas ugdymo procese“ (Žiogelis, Anykščiai)
	Planuojami rezultatai	„Specialistai taiko inovatyvius tėvų informavimo būdus“ (Pienė, Kaunas)

Lietuvos inovacijų kultūros situacijos vertinimas, ekspertų požiūris

Kategorija	Subkategorija	Ekspertų teiginiai
Inovacijų kultūrai šalyje (diegti ir puoselėti) reikalingi veiksniai	Aiški inovacijų kultūros samprata	Plačiąja prasme t.y. gebėjimas arba pasirengimas priimti inovacijas ir dalyvauti inovaciniuose procesuose. Terpė, kuri sudaro sąlygas žmogui priimti suprasti, nebijoti. Aš ją taip apibrėžčiau kaip kultūrą, kaip organizacinę kultūrą, na tai yra terpė (E1). Tai iniciatyvos, kūryba, aplinka, naujovių siekis (E2).
	Tinkamas žmogiškųjų išteklių (gebėjimų) ugdymas	<...> Du rodikliai: 1. Gebėjimas priimti inovacijas, t.y. kiek visuomenė priima naujus sprendimus, naujus iššūkius, pokyčius ir panašiai. 2. Kiek žmonės arba subjektai aktyviai veikia formuodami naujus pokyčius ir panašiai. Trumpiau tariant kaip priimi ir kaip veiki (E1). Apibūdina išsilavinimas, specialistų ruošimas <...> turėtų ruošti ne bet kas. Reikia pastatyti gerus profesorius, kurie turi kažkokius didelius gabumus. Vadinasi jau tie žmonės, kurie ruošia būsimą specialistą turi turėti patys ypatingų gabumų, menų, technologijų ar dar kažkokių gebėjimų, kad galėtų studentams tą perduoti (E2).
	Palanki ir prisidedanti infrastruktūra (institucijos, sektoriai, organizacijos)	Kokios institucijos – pradėti reikėtų nuo įvardijimo – kas yra sistemos „savininkas“ (kokia valdžios institucija ar institucijos yra atsakingos už tai, kad sistema veiktų efektyviai). Sekantis žingsnis, inovacijų sistemoje dalyvaujančių institucijų sąrangos apibrėžimas. Čia tampa labai svarbus vertikalus priklausomybių ryšys tarp institucijų. Tai yra, kai mes kalbame apie efektyvią sistemos veiklą apimančia sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, turime labai aiškiai ir vienareikšmiškai sutarti ir įvardinti kur yra kurios institucijos „daržas“, pavaldumas bei atskaitomybė. Turi būti aišku, kas ką papildo, kas kam atsiskaito ir kokios yra jų kompetencijų ribos. Trečia, reikalingos ilgalaikės programos, kurios apimtų sistemoje dalyvaujančių institucijų įveiklinimą – įtraukimą į atitinkamų veiklų vykdymą ar paslaugų teikimą <...> Inovacijų kultūra t.y. horizontalu < ...> nemanau, kad tai turėtų būti vieno kaip tokio subjekto. Inovacijų kultūra turėtų būti horizontalus procesas, kaip inovacijos, kur inovacijos turi būti visur: ir žemės ūkyje, ir energetikoje, ir transporte. Klausimas yra dėl tų dviejų dedamųjų. Kas liečia žmones kaip tokius, t.y. žmonių tos vidinės kultūros pradas turėtų būti švietimo ir mokslo ministerija, nes ten atsiranda pagrindai pasireikšti tai kultūrai ir t.t. Ten yra pradas. Dabar veikimo pradas yra Ūkio ministerija, nes inovacija yra verslo proceso dalis. Tai taip ir turėtų veikti aktyviausiai tos dvi ministerijos. Vienos, kur žmones įtakoja, kita, kur formuoja organizacijas, kurios daro inovacijas. Kas turi daryti t. y. kiekvienas. Niekas nepaskatintų jeigu nenori. Visų pirma turi būti bendra opinija. Inovacijų kultūra yra du žaidėjai: žmogus ir organizacija. (E1). Visi turėtų prie to prisidėti. Pradedant vyriausybe ir baigiant pačioms mažiausiomis organizacijomis ar įstaigomis. Tik klausimas, kiek to norima (E2).
Inovacijų kultūros strateginio valdymo raiška (apraškos) šalyje	Inovacijų kultūros reikšmingumo akcentavimas šalies strateginiuose dokumentuose	Blogiausia, kad neįmanoma piramidės padėti, yra strategija, yra strateginiai tikslai, medis ir visa kita, Lietuvoje to nėra. Jeigu paimti pačią vertikale, nes yra pats europinio lygio dokumentas, Europa 2020. Tai yra tas, kuris veda į tam tikrą inovaciją. Jeigu žiūrėti nusileidus į Lietuvą, yra Lietuva 2030, leidžiamės žemiau, yra vyriausybės programa, Lietuvos ekonomikos plėtros programa, jau yra dvi. Toliau prasideda struktūriniai fondai, veiksmų. Inovacijų programa, kur yra, mokslo, aukštųjų technologijų programa, tik klausimas, kur jos yra? Nėra tos hierarchijos. Kai mes kalbam tegul būna ar inovacijų kultūra, ar inovacijų sistema tai kas tai yra – tai yra elementai ir ryšiai tarp jų. Lietuvoje elementų yra pakankamai, tik nėra ryšio (E1). Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“; „Lietuvos inovacijų strategija 2010–2020 metams“; Lietuvos ekonomikos plėtros programa ir dar daug kitų (E2).
	Inovacijų kultūros (jos reikšmės) reglamentavimo ir realių veiksmų (įgyvendinimo) neatitiktis Lietuvoje	Tai labai svarbu <...> pradedant nuo vyriausybės programos strategijų tai turi būti ir kiekviena pagal savo kompetencijų ribas daro tam tikrus veiksmus, tam tikra linkme. Čia panašiai, kaip su inovacijų kultūra arba sakysim su ekologine kultūra, na čia tas pats iš tos pačios srities, kiek tu priimi ir kiek pats aktyviai dalyvauji (E1). Tai daryti būtina ir tai yra daroma. Tai įrodo ir dokumentų gausa <...>, tik reikėtų valstybės ilgalaikio plano ir koordinuotų veiksmų. Tuo turėtų būti suinteresuotos visos institucijos, pradedant nuo darželių, mokyklų, savivaldybių iki vyriausybės institucijų, turėtų būti suderinta, veikti išvien jei norima pasiekti rezultatų, tik, deja, dažniausiai to nėra (E2).
	Teisinės inovacijų kultūros strateginio valdymo proceso	Nėra to kas tai daro. Pažiūrėkim, ar yra kažkur konkrečios priemonės? Paprasčiausiai nėra ir tuo klausimu negaliu nieko pasakyti. Yra tam tikri žodžiai, sakiniai vyriausybės programoje, gal būt du žodžiai ir yra apie inovacijų kultūrą, bet kas tą darys nėra (E1).

	apibrėžties ir jo detalizavimo nebuvimas	
Inovacijų kultūros Lietuvoje teigiamus pokyčius lemiantys veiksniai	Didėjantis kaitos poreikio suvokimas	Teigiamas pokytis yra tai, kad kuo toliau, tuo daugiau žmonių mano, kad ir kaip valdžia besistenėtų, jų gyvenimas gerės. Tai vienas iš pagrindinių, tikėti tuo ką tu darai, priklauso tik nuo tavęs, o ne nuo valdžios ar pan. Nėra baimės pokyčiams (E1).
	Augantys inovatyvumo rodikliai	Lietuvos kultūros inovacijų lygis nėra toks blogas <...> pažiūrėkime statistiką, kuri daug ką sako, tai pagal inovatyvumo indeksą mes nesame tokie jau blogi, būtent pagal inovatyvių įmonių skaičių, aš nekalbu apie suminį inovacijų indeksą, kur mes gale velkamės, ten kitkas matuojama, kokybė galbūt ir pan., bet pačią inovacijų kultūrą iš principo iliustruoja inovacinės veiklos plėtra. Tai pagal tai, Lietuvoje inovatyvių įmonių yra 32-38%, kai Europos vidurkis 45%, praktiškai netoli to. Tai yra geriausia, nes tai iliustruoja du dalykus: inovatyvių įmonių skaičių, tos, kurios kuria. Kita, netiesiogiai, kiek žmonės priima inovacijas (E1).
Inovacijų kultūros Lietuvoje neigiamus pokyčius lemiantys veiksniai	Aiškaus inovacijų kultūros suvokimo stoka	Kai kalbam apie inovacijų kultūrą dažniausiai perlenkiama lazda. Pažiūrėkime, kaip suprantama inovacijų kultūra arba inovacijos Lietuvoje, t.y. idėjų generavimas, bet tai yra tik viena tūkstantoji viso inovacinio proceso. Nėra to, kad imti ir daryti. Va čia ta dalis yra bloga (E1).
	Inovatyvumo užuomazgų puoselėjimo tęstinumo trūkumas	Pvz. kad ir piešinių konkursas, padarė konkursą, išrinko laimėtoją, apdovanojo, o kas toliau? Į stalčių, į šiukšlyną? Nėra to tolimesnio žingsnio. Na vaikas eina šokti, kam to reikia? Nėra ką daryti su tuo ką tu įgijai (E1).
	Vidinės motyvacijos trūkumas	Mano galva, prikūrimas idėjų yra iki nukritimo, bet nėra vidinio ryžto daryti, vykdyti (E1).
	Dalies visuomenės lėta nuostatų kaita	Minusas yra, kad pakankamai dar didelę įtaką turi tie, kurie mano kitaip (E1).
	Mokslo lėta raida	<...> Jei paimti pjaustyti gabaliukais, na sakykim pagal sektorius, galbūt ne sektorius, bet subjektus, tai situacija, bus kitokia. Mano įsitikinimu inovacijų kultūros nėra moksle. Lietuvos mokslo sistema yra stagnacinėje būsenoje (tie patys universitetai ir visa kita) ten baisiausi konservatoriai, stagnatoriai ta prasme ne politikoje, bet senų tradicijų puoselėtojai. Versle yra, moksle nėra. Kas liečia segmentą žmonių tai tarp jaunimo yra daugiau (E1).
	Skirtingų sektorių vienas kito poreikių suvokimo stoka	Mokslas eina sau, verslas sau, nėra tos visumos. Skelbiama, kad mokslas turi padėti verslui, tik kol kas verslas nenori investuoti į mokslą (E2).
	Nacionalinės inovacijų politikos tęstinumo trūkumas	Pati inovacijų plėtros programa 2020m. visai normali, gera su rodikliais ir pan. tik manau, kad ji bus pakeista atėjus kitai valdžiai. Tas pats ar inovacijų kultūra, ar inovacijų politika (nepamenu autoriaus) tokia citata, kad inovacijų politika yra tris kartus ilgesnė arba inovacijos yra procesas tris kartus ilgesnis už bet kurio politiko kadenciją. Kitaip tariant jeigu aš darau inovacijų kultūrą arba politiką inovacijų srityje, tai aš nesulauksiu rezultato, aš nebebūsiu politiku, bus kiti, tada logiška, kam man to reikia, paprasčiausiai tegul tuo užsiima kiti, va čia ir yra tokia problemėlė <...> Pirmiausia nėra tęstinumo. Paimkim paskutinius 10 metų. Atėjo viena valdžia panaikino inovacijų versle programą, sukūrė inovacijų strategiją. Atėjo kita valdžia panaikino inovacijų strategiją, sukūrė inovacijų veiklos programą. <...> Lietuvoje neįmanoma nieko kontroliuoti, nes jeigu padarote planą kokį nors, kad reikia kažką padaryti ir jį per vidurį nutraukiate ir sukuriate kitą, tai nėra ko kritikuoti <...> Trūksta to tęstinumo ir ilgalaikiškumo, yra fragmentiniai veiksmai, kurie gal būt ir geri, bet... (E1).

Magistro darbo tyrimo dizaino schema



Inovacijų kultūros strateginio valdymo į(si)traukiant ikimokyklinio ugdymo įstaigoms (IUI) tobulinimo kryptys

Strateginio valdymo proceso etapai		Strateginė analizė ir planavimas	Strategijos formulavimas ir strateginiai sprendimai	Strategijos parinkimas	Strategijos įgyvendinimas	Strategijos įgyvendinimo kontrolė
<i>Strateginio valdymo proceso etapų veiklos</i>		<i>Vizijos nustatymas Misijos nustatymas Tikslų parinkimas Vidinės ir išorinės aplinkų analizė Misijos ir tikslų patikslinimas</i>		<i>Strategijos alternatyvų išsirinkimas Veiklos planų rengimas Biudžeto formavimas</i>	<i>Veiklos planų realizavimas</i>	<i>Užsibrėžtų tikslų ir pasiektų rezultatų atitikties vertinimas Tikslų arba veiksmų koregavimas</i>
Inovacijų kultūros lygmuo	Inovacijų kultūros tobulinimo kryptys	Realizavimo būdai įtraukiant IUI				
MAKRO lygmuo (nacionalinis)	Ilgalaikės orientacijos įtvirtinimas (inovacijų politikos aiškios ir ilgalaikės strateginės krypties nustatymas ir laikymasis)	IUI atstovai įtraukiami į diskusijas (komitetus, darbo grupes) dėl šalies strateginių sprendimų inovacijų srityje	IUI atstovai įtraukiami į sprendimų priėmimą (komitetus, darbo grupes) dėl šalies inovacijų politikos	IUI mokymo programose numatomi inovacijų politikos prioritetus atliepiantys uždaviniai ir priemonės		IUI atstovai dalyvauja rezultatų vertinime (komitetai, darbo grupės)
	Pasirengimas priimti iššūkius	Priimamas sprendimas įtraukti IUI į inovacijų kultūros puoselėjimo programas		IUI įtraukiamos į inovacijų kultūros puoselėjimo programas kaip partneriai	IUI dalyvauja nacionalinėse inovacijų kultūros diegimo programose	IUI, įsitraukusių į projektus, rezultatų kokybinė analizė
	Teigiamo požiūrio į mokslą suformavimas ir skatinimas	Nacionalinio masto politinis sprendimas skatinti IUI bendradarbiavimą, tinklaveiką	Suformuotos papildomos inovatyvumo skatinimo programos, į kurias galėtų pretenduoti IUI su partneriais	Pasirašomos bendradarbiavimo sutartys su verslo ir mokslo institucijomis	IUI bendradarbiauja su verslo įmonėmis ir mokslo institucijomis: kartu rengia renginius, vizitus.	Teikiamos bendradarbiavimo ataskaitos, vykdomi metiniai susitikimai
	Švietimo kaip vertybės sampratos įtvirtinimas	Švietimo politikos prioritetų atitikties inovacijų politikai peržiūra		IUI mokymo programose numatomi inovacijų politikos prioritetus atliepiantys veiksmai	IUI vykdomos mokymo programos leidžia ugdyti vaikų kūrybiškumą, inovatyvumą, iniciatyvumą ir pan.	
	Novatoriškumo skatinimas	Ugdymo inovacijų skatinimo programos suformavimas, įsitraukiant IUI atstovams			IUI diegia ugdymo inovacijas	Įvykusių pokyčių sistemoje vertinimas
	Pasitikėjimo lygio didinimas	Tarpsektorinės partnerystės skatinimo programų peržiūra ir stiprinimas	IUI ir partnerių bendradarbiavimo gerosios patirties sklaidos instrumentai	Reikiamų šaltinių ir resursų numatymas	IUI ir partnerių bendradarbiavimo gerosios patirties sklaida	Metinės pasitikėjimo lygio nustatymo apklausos
MEZO lygmuo (organizacinis)	Organizacinės struktūros palankumo formavimas (asmenų, komandų įtraukimas priimti sprendimus)	Visas IUI personalas (tiek administracijos, tiek ir paslaugas teikiantys darbuotojai) vienodomis teisėmis dalyvauja rengiant IUI strategiją		Visas IUI personalas dalyvauja rengiant IUI veiklos planus	Visas IUI personalas dalyvauja įgyvendinant IUI veiklos planus	Visas IUI personalas atsako už IUI veiklos planų įgyvendinimą, numatoma atsakomybė
	Lyderystės įgūdžių ugdymas	Vadovų kompetencijos spragų identifikavimas	Vadovų kompetencijos plėtros sričių identifikavimas	Vadovų kompetencijos plėtros mokymams reikalingų veiklų ir	Mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai vadovams	Vadovų veiklos ataskaitų ir IUI darbuotojų apklausos apie pokyčius po mokymų

Strateginio valdymo proceso etapai		Strateginė analizė ir planavimas	Strategijos formulavimas ir strateginiai sprendimai	Strategijos parinkimas	Strategijos įgyvendinimas	Strategijos įgyvendinimo kontrolė
<i>Strateginio valdymo proceso etapų veiklos</i>		<i>Vizijos nustatymas Misijos nustatymas Tikslų parinkimas Vidinės ir išorinės aplinkų analizė Misijos ir tikslų patikslinimas</i>		<i>Strategijos alternatyvų išsirinkimas Veiklos planų rengimas Biudžeto formavimas</i>	<i>Veiklos planų realizavimas</i>	<i>Užsibrėžtų tikslų ir pasiektų rezultatų atitikties vertinimas Tikslų arba veiksmų koregavimas</i>
Inovacijų kultūros lygmuo	Inovacijų kultūros tobulinimo kryptys	Realizavimo būdai įtraukiant IUI				
				resursų numatymas		analizė
	Atlygio strategijos (motyvavimo) taikymas	Atlyginimo ir kitų motyvavimo priemonių sistemos IUI darbuotojams peržiūra	Atlyginimų ir kitų motyvavimo priemonių IUI darbuotojams kaitos sprendimai	Atlyginimų ir kitų motyvavimo priemonių IUI darbuotojams kaitai reikalingų resursų numatymas	Pakitę IUI darbuotojų atlyginimai	
	IKT taikymo stiprinimas	IKT naudojimo ugdymo (paslaugos teikimo) ir IUI valdymo procese numatymas strateginiame ir veiklos planuose		IKT naudojimo ugdymo ir IUI valdymo procese reikalingų priemonių, išteklių ir atsakingų asmenų numatymas	Sukurti / atnaujinti interneto svetainę Interneto svetainėse pateikti viešai strateginius planus, veiklos planus, veiklos ataskaitas. Naudoti IKT ugdymo procese. Partnerių prisidėjimas supažindinant auklėtinius su IKT. Atitinkamos IKT pakraipos neformalaus ugdymo užsiėmimų vykdymas IUI.	
MIKRO lygmuo (individualus)	Motyvacijos stiprinimas	Ilgalaikių tobulėjimo tikslų numatymas		Reikalingų išteklių (laiko, materialinių) numatymas Dominančių sričių ir veiklų identifikavimas	Ilgalaikių tikslų siekimas (realizuojant trumpalaikius uždavinius)	Nuolatinė tikslų peržiūra, koregavimas
	Asmeninių savybių stiprinimas					
	Galimybių tobulėti paieška ir realizavimas	Sprendimas tobulinti savo kvalifikaciją		Vadovybės informavimas apie norą tobulėti	Dalyvavimas mokymuose, kursuose, seminaruose ir pan.	Kursų, seminarų, mokymų refleksija įstaigos darbuotojams
	Polinkio rizikuoti realizavimas	Sprendimas kūrybiškai realizuoti mokymo (ugdymo) programose nustatytus tikslus Sprendimas vadovaujant taikyti novatoriškus būdus ir juos skatinti kitų darbuotojų veikloje		Informacijos paieška Būdų identifikacija Pilotiniai bandymai Rezultatų vidinė sklaida IUI	Kūrybiškų ir novatoriškų būdų realizavimas kasdienėje veikloje	Tėvų pasitenkinimo apklausos Auklėtinių pasitenkinimo apklausos Darbuotojų pasitenkinimo apklausos Veiksmų korekcija pagal grįžtamąjį ryšį
Inovacijų kultūros strateginiam valdymui palankios aplinkos kūrimas ir palaikymas		Nuolatinė komunikacija tarp sektorių (valdžios, verslo, švietimo ir mokslo). Tikslinga ir nuolatinė valdžios institucijų, inovacijų ir verslo paramos institucijų, švietimo ir mokslo, verslo organizacijų veikla: <ul style="list-style-type: none"> • Visuomenės švietimo inovacijų kultūros klausimais; • Informacijos apie inovacijų reikšmę, pridėtinę vertę, gerą patirtį sklaida; • Finansinė ir informacinė parama inovatyviai veiklai; • Gerosios patirties viešinimas; • Bendradarbiavimo (tarporganizacinio, tarpsektorinio) skatinimas. 				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.