

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Sandra Gradauskaitė

Edukologijos (spec. švietimo vadyba) magistrantūros studentė

**EDUKACINIŲ NOVACIJŲ ĮGYVENDINIMO YPATUMAI
IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOSE**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas (ė)
prof. dr. D. Malinauskienė

Šiauliai, 2013

Darbas originalus.....Sandra Gradauskaitė

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
ĮVADAS.....	5
1. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ NAGRINĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1 Edukacinių novacijų samprata ir reikšmė švietimo sistemai.....	9
1.2 Edukacinių novacijų klasifikacija edukaciniu požiūriu.....	14
1.3 Edukacines novacijas įtakojantys ir slopinantys veiksniai.....	17
1.4 Besimokanti organizacija, kaip svarbus edukacinių novacijų pokytis.....	19
2. EDUKACINĖS NOVACIJOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOJE.....	22
2.1 Edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumai ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje.....	22
2.2 Bendros veiklos, susijusios su edukacinių novacijų įgyvendinimu.....	25
2.3 Edukacinių novacijų įgyvendinimas.....	30
2.3.1 Vadovų veiklos novacijos.....	30
2.3.2 Pedagogų veiklos novacijos.....	36
2.3.3 Tėvų veiklos novacijos.....	42
2.3.4 Vaikų veiklos novacijos.....	45
3. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ ĮGYVENDINIMO YPATUMŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS.....	49
3.1. Tyrimo metodika ir imties charakteristika.....	49
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	52
IŠVADOS.....	82
REKOMENDACIJOS.....	84
LITERATŪRA.....	85
PREIDAI.....	91

SANTRAUKA

EDUKACINIŲ NOVACIJŲ ĮGYVENDINIMO YPATUMAI IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOSE

Magistro darbas

Tyrimo aktualumas. Šiandieninėse ikimokyklinio ugdymo institucijose vyksta nuolatinė kaita. Todėl būtina kiekvienam žmogui mokytis nuolat, kad neatsiliktų ir gebėtų gyventi sparčiai kintančioje aplinkoje. Remiamasi nuostata, kad kiekvienas organizacijos narys privalo ne tik atlikti savo pareigas, bet ir būti kaitos dalyviu, įnešti savo teigiamą indėlį kaip novatorius, kokybiškų paslaugų teikėjas, nuolat besimokantis individas. Tačiau įgyvendinamos novacijos diktuoja darbuotojams naujus reikalavimus. Kartais pedagogas pasijunta bejėgis prieš šią novacijų bangą. Kartais pedagogai negali nei diktuoti savo sąlygų, nei numatyti ateities. Todėl labai svarbus tampa pasirengimas nuolat mokytis ir įgyvendinti novacijas bei ištraukimo į šį procesą lygis. Tai gali paveikti ir pačios novacijos įgyvendinimo sėkmę.

Tyrimo objektas - edukacinių novacijų įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo institucijose.

Tyrimo tikslas - ištirti edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje.

Ikimokyklinių įstaigų edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumams tirti taikyti teoriniai (lyginamoji mokslinės literatūros analizė), empiriniai (anketinė apklausa), statistiniai metodai.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimo populiaciją sudarė 16 - kos Kauno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai (180) ir vadovai (30). Tyrimui atlikti buvo sudarytos atskiros anketos pedagogams ir vadovams.

Tyrimo išvados:

1. Daugumoje ikimokyklinių įstaigų taikomi tiek tradiciniai ugdymo metodai, tiek alternatyvios ikimokyklinio ugdymo sistemos bei jų elementai.
2. Novacijų įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose yra orientuotas į vaiko poreikius.
3. Teigiamas pedagogų ir vadovų požiūris į edukacines novacijas lėmė pozityvius rezultatus.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbą iliustruoja 38 paveikslai, 6 lentelės.

SUMMARY

PECULIARITIES OF EDUCATION INNOVATIONS IN PRE-SCHOOL INSTITUTIONS

Master's final work

Research novelty. Constant changes occur in modern pre-school institutions. Therefore, everybody who does not want to be left behind, failing to adapt to the altering situation, has to learn for life. The attitude is supported that it is not sufficient for each member of an organization to fulfil his duties - it is essential to become a participant of these changes, to have positive contribution as an innovator, an excellent service provider, a constantly learning individual. However, innovations set new requirements to employees and occasionally a pedagogue feels hopeless to cope with such wide range of innovations. Pedagogues often do not have an opportunity to establish their own conditions or to foresee the future. Consequently, life long learning, implementation of innovations and involvement in this process become crucial. This could affect even the success of the innovation itself.

Research object - implementation of education innovations in pre-school institutions.

Research aim - to study the peculiarities of education innovations in a pre-school institution.

Aiming to study these peculiarities we applied: theoretical (comparative scientific literature analysis and education of document analysis), empiric (questionnaire) and statistic methods.

The scope of research and its organization. Pedagogues (180) and directors (30) from sixteen Kaunas city pre-school institutions comprised research population. Separate questionnaires for pedagogues and for directors were compiled.

Research conclusions:

1. Most pre - school institutions apply both traditional management methods of education and alternative pre - school education system and their elements.
2. Implementation of innovations in pre - school institutions is oriented to the needs of the child.
3. A positive attitude of pedagogue and directors in educational innovation led to positive results.

Work structure. Master's final work consists of three chapters, conclusions, recommendations, list of literature, supplements. The work is illustrated with 38 pictures, 6 tables.

IVADAS

XXI amžius - tai informacinės ir žinių visuomenės amžius, skatinantis keisti Lietuvos švietimo sistemą, įvertinant ugdymo mokslo ir praktikos laimėjimus bei orientuojantis į pasaulinę edukacinę dimensiją - individo lavinimąsi visą gyvenimą. Visuomenė mokslinėje literatūroje apibūdinama labai įvairiai: postmoderni, žinių, informacinė, besimokanti visuomenė (Senge, 2008). Ji nuolat veikiama ne tik rizikos, grėsmių, bet ir naujų galimybių bei patyrimų.

Šioje visuomenėje niekas savo vertingumu neprilygsta žinių vertei. Švietimo institucijoms ypač aktualu ne tik garantuoti kokybišką švietimą, bet ir skatinti nuolatinį įstaigos darbuotojų tobulėjimą, užtikrinti institucijos atvirumą visuomenei ir pasauliui, atvirumą kaitai, novacijų įgyvendinimui. Nuolatinė kaita įtakoja pokyčius pačioje švietimo sistemoje, atskirose institucijose, atskirų švietimo dalyvių lygmenyje. Minėti aspektai susiję su nuolatiniu edukacinių novacijų kūrimo bei įgyvendinimo procesu, inicijuojamu įvairiuose švietimo lygmenyse.

Minėti pokyčiai ir nauja švietimo sistemos misija išryškina švietimo sistemos modernizavimo būtinybę. Švietimo sistemos modernizavimą galima apibrėžti kaip sudėtingų valdomų pokyčių visumą. Tinkamiausias būdas paspartinti šį procesą - edukacinių novacijų įgyvendinimas (Janiūnaitė, 2004). Kadangi įgyvendinamos novacijos skirtingose kultūrose įgyja vis kitokią raišką, todėl labai svarbu prieš įgyvendinant, jas įvertinti, adaptuoti įstaigos ar sistemos sociokultūriniame kontekste.

Vis daugiau mokslininkų ir švietimo praktikų pritaria teiginiui, kad esminiai švietimo sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į visų švietimo kaitos dalyvių interesus. Šiame kontekste ikimokyklinio ugdymo institucija skatinama peržiūrėti savo paskirtį bei visų joje esančių švietimo subjektų veiklos formas, atsižvelgiant į vykstančias novacijas išorinėje aplinkoje bei įgyvendinamas novacijas pačioje institucijoje (Cibulskas, 2006). Tačiau B.Janiūnaitė (2004, p. 7) pažymi, kad „ne visi pokyčiai yra planuojami, taip pat ne visi pokyčiai yra lydimi novacijų“.

Užsienio mokslininkai – P.Dalin, G.Rolff, B.Kleekamp (1999), tyrinėjo įvairias novacijų ir edukacinių novacijų sritis. M.M.Potašnik, B.S.Lazarev (1995), B.Voronov (2001), nagrinėjo novacijų įgyvendinimo pobūdį. L.Stoll, D.Fink (1998), D.Hopkins, M.Ainscow, M.West (1998), analizavo edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumus kaitos kontekste. Įvairius edukacinių novacijų subjektus analizavo M.Fullan (1998), edukacinių novacijų tipus bei jų įgyvendinimo sėkmę atskleidė A.Hargreaves (2008). Edukacinių novacijų įgyvendinimą pedagogo veiklos kontekste analizavo S.M.Hord, W.L.Rutherford, L.Hulling- Austin, G.E.Hall (1987).

Lietuvos mokslininkai – B.Janiūnaitė (2000), V.Tumėnienė (2002), nagrinėjo edukacinių novacijų įgyvendinimo svarbą švietimo institucijų modernizavimo kontekste, atskleidė pedagogų

novacinės veiklos ypatumus, edukacinių novacijų klasifikaciją. M.Jotautienė (2003) analizavo novacijų įgyvendinimo barjerus bei sisteminės novacijas. R.Želvys (2003), analizavo edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumus. S.Stoškus, D.Beržinskienė (2005) analizavo pokyčių valdymą. G.Cibulskas (2006) tyrinėjo švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darančius veiksnius. B.Melnikas, A.Jakubavičius, R.Strazdas (2000) suskirstė novacijas pagal šiuos požymius: turinį, įgyvendinimo lygį, mastą, naujumo laipsnį, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą ir poveikį.

„Naujos novacinės koncepcijos esmė yra ta, kad jos svarbiausias veiksnys - žmogiškojo potencialo ir kūrybiškumo skatinimas“ (Janiūnaitė, 2004, p.9). Todėl įgyvendinant edukacines novacijas ikimokykliniame ugdyme, remiamasi naująja švietimo filosofija, sisteminio integralaus mąstymo dimensijomis ir naująja visuomenės edukacine kultūra, kurioje ikimokyklinis vaikų ugdymas yra grindžiamas humanistine ideologija. Orientuojamasi į tėvų edukacines teises, kurių pagrindą sudaro svarbiausi demokratinės visuomenės principai. Tėvų švietimas ikimokyklinėse įstaigose ne tik tampa edukacinio pobūdžio paslauga, daro įtaką tėvų sampratos pokyčiams (Juodaitytė, 2003). Taip pat kinta paties ugdymo samprata ir tikslai, ikimokyklinio ugdymo turinio modeliai, orientuoti į vaiko kompetencijų ugdymą/si. Vyksta ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo turinio konstravimo ir įgyvendinimo decentralizacija bei ugdymo/si proceso kaita pereinant nuo akademinio prie natūralaus patirtinio modelio (Monkevičienė, 2009). Visa tai kelia vis didesnius reikalavimus ugdymo įstaigų pedagogų kompetencijoms, didina jų atsakomybę už vaikų ugdymo/si turinio kokybę.

Siekiant ugdymo/si turinio ir jo įgyvendinimo proceso kokybės reikėtų skatinti pedagogų susitarimus dėl kokybės sampratų, įgyvendinti novacijas bendradarbiaujant, tobulinant savo kompetencijas.

Tyrimo aktualumas. Šiandieninėse ikimokyklinio ugdymo institucijose taip pat vyksta nuolatinė kaita. Todėl būtina kiekvienam žmogui mokytis nuolat, kad neatsilikėtų ir gebėtų gyventi sparčiai kintančioje aplinkoje. Mokymosi visą gyvenimą koncepcija keičia mokymo paradigmos kaitą į mokymąsi. Remiamasi nuostata, kad kiekvienas organizacijos narys privalo ne tik atlikti savo pareigas, bet ir būti kaitos dalyviu, įnešti savo teigiamą indėlį kaip novatorius, kokybiškų paslaugų teikėjas, nuolat besimokantis individas. Sugebėjimas mokytis iš praeities, matyti ateitį ir teisingai numatyti savo strateginę kryptį garantuoja pedagogo profesionalumą, pranašumą prieš konkurentus, išmoko palankiai žiūrėti į novacijas, leidžia aptikti problemas prieš joms pasirodant ir formuoti į ateitį nukreiptą mąstymą.

Tyrimo problema. Dažnai novacijos, švietimo organizacijos darbuotojams, sukelia stresines situacijas. Švietimo sistemoje vykstanti konkurencija kelia darbuotojams naujus

reikalavimus. Jie yra priversti prisitaikyti prie kaitos sąlygų. Kartais darbuotojai pasijaučia nesaugūs. Tai gali paveikti ir pačios novacijos įgyvendinimo sėkmę.

Tyrimo objektas - edukacinių novacijų įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo institucijose.

Tyrimo hipotezė - edukacinių novacijų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo bendro pedagogų ir vadovų požiūrio, pasirengimo bei įsitraukimo į šį procesą.

Tyrimo tikslas - ištirti edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros (edukologinės vadybinės, sociologinės, psichologinės) bei švietimą reglamentuojančių dokumentų analizuojamos temos aspektu analizę.
2. Išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo pedagogų požiūrį į edukacinių novacijų įgyvendinimo galimybes.
3. Nustatyti vadovų nuomonę apie edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumus.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodologija.

Mokslo krypties – novatikos - konceptu, kurį sudaro atskiros šakos: novacijų kūrimas, pasipriešinimas, difuzija, adaptacija, sprendimų priėmimas (Janiūnaitė, 2004). Novatikos objektas - novacija, susidedanti iš įvairių procesų bei struktūrinių elementų. Reikia įvertinti tai, jog būna ir stichiškų pokyčių, atsirandančių savaime, bet jie nėra novacijos.

Švietimo subjekto konceptu, kuriame švietimo subjektas yra švietimo veikla užsiimantis individas, grupė ar organizacija, turinti savitas vidines charakteristikas ir priklausomai nuo jų bei aplinkos ypatumų sąveikaujantis su šia aplinka (Cibulskas, 2006). Švietimo organizacijos bendruomenę sudaro skirtingi švietimo subjektai, turintys skirtingus interesus ir veiklos erdvę.

Lyginamoji ikimokyklinio ugdymo pokyčių analizė yra grindžiama požiūriu į universalius, globalius visuomenės švietimo pokyčius. Apima (mezo-, makro-, mikro-) kaitos paradigmas bei jų tarpusavio sąveiką, kuri analizuojama vertikaliuoju lygiu (nuo bendrųjų švietimo pokyčių iki ikimokyklinių ugdymo pokyčių) bei horizontaliuoju lygiu (ikimokyklinio ugdymo pokyčiai per tėvų švietimą) (Juodaitytė, 2001). Vyrauja konstruktyvusis požiūris į socialinę - edukacinę ikimokyklinio ugdymo kaitą.

Tyrimo metodai: teoriniai (lyginamoji mokslinės literatūros bei švietimą reglamentuojančių dokumentų analizė), empiriniai (anketinė apklausa), statistiniai metodai.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimo populiaciją sudarė 16-kos Kauno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai (180) ir vadovai (30). Kiekybinio imties tūrio

sudarymą lėmė atsitiktinis atrankos principas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumų tyrimas atliktas šiais etapais:

- I etapas - mokslinės literatūros bei švietimą reglamentuojančių dokumentų analizė pasirinkta tema. Tai leido tikslinti darbo temą, tyrimo hipotezę, išskirti objektą, suformuluoti tikslą bei uždavinius.
- II etapas - teorinio tyrimo principų išskyrimas, apibendrinimas.
- III etapas - konstruojamas tyrimo instrumentas.
- IV etapas - atliekama anketinė apklausa.
- V etapas - vyksta tyrimo duomenų apdorojimas ir atliekama tyrimo rezultatų analizė, formuluojamos išvados bei rengiamos rekomendacijos.

Darbo naujumas/reikšmingumas. Išanalizuotos ikimokyklinio ugdymo švietimo subjektų veiklos ir jų kaita. Apibendrintos sąlygos bei novacijų savybės, sąlygojančios edukacinių novacijų įgyvendinimą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumų tyrimas padėjo atskleisti pedagogų ir vadovų požiūrį į novacijas, jų įgyvendinimą, sėkmę lemiančius veiksnius bei tobulinamas ir tobulintinas sritis, įvertinti jų potencialą: pasirengimą nuolat mokytis ir įgyvendinti novacijas bei įsitraukimo į šį procesą lygį.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbą iliustruoja 38 paveikslai, 6 lentelės.

1. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ NAGRINĖJIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Edukacinių novacijų samprata ir reikšmė švietimo sistemai

Švietimo sistemos kaita yra neišvengiama. Švietimo institucijos norėdamos didinti savo efektyvumą turi orientuotis į novacijų įgyvendinimą, aktyvinimą, plėtrą. Pradėjus reformuoti ir modernizuoti šalies švietimo sistemą, švietimo organizacijose yra vis daugiau įgyvendinama novacijų, sukurtų užsienio bei Lietuvos mokslininkų, praktikų.

Novacijos apima įvairius švietimo sistemos lygius bei jų tarpusavio ryšius ir įgalina švietimą funkcionuoti kaip vientisą socialinę sistemą. Šių naujų kokybinių pokyčių erdvėje formuojasi naujasis vaikų darželio, kaip suaugusiųjų ir vaikų nuolatinės socialinės sąveikos, jų mokymo/si institucijos, įvaizdis (Juodaitytė, 1999).

Kartais novacijos tapatinamos su sudėtingais ar sėkmingais moksliniais išradimais, bet tik dalis tų naujų išradimų tampa novacijomis. Novacija gali būti ir iš esmės naujas dalykas, ir naujas jau esamų elementų koregavimas ar tiesiog patobulintas naujovių įgyvendinimo būdas.

Novacijos samprata pirmą kartą paminėta XIX a. ir buvo traktuojama kaip vienos kultūros elementų įvedimas į kitą kultūrą, o kitoks naujovių įgyvendinimo supratimas susiformavo XX a. (Potašnik, Lazarev 1995).

Novacija (lot.) - atnaujinimas, pakeitimas. Šalių susitarimas dėl vienos prievolės pakeitimas kita (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 518). *Novacija* (angl.) - naujovė. Semantiškai yra siejama su aplinką keičiančia veikla (Sociologijos žodynas, 1993, p. 145).

„Šiuo metu egzistuoja nauja savarankiška mokslo kryptis - *novatika*. Ją sudaro atskiros šakos: novacijų kūrimas, pasipriešinimas novacijoms, novacijų difuzija, novacijų adaptacija individų poreikiams, novacinės organizacijos, novacinių sprendimų priėmimas“ (Janiūnaitė, 2004, p.7). *Novatikos objektas* - novacija kaip valdomų tikslingų pokyčių „ląstelė, dalelė“, tai būtini įvairių struktūrų ir procesų elementai. Pokyčiai, kurie atsiranda savaime, nenuspėjant ir neplanuojant - nėra lydimi novacijų.

Kalbant apie novacijas, teigtina, kad terminai „novacija“, „inovacija“ yra tarpusavyje susiję.

Inovacija – originalumas. Nors inovacija yra tai, kas iki šiol buvo nežinoma, bet naujos idėjos gimsta iš senų, jau patikrintų tiesų. Tai lyg mažas patobulinimas (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

M.M.Potašnik, B.S.Lazarev (1995) aiškina, jog *novacija* - naujas metodas (novšestvo), o *inovacija* - naujovių įgyvendinimas (novovedenije), t.y. inovacijai suteikiama proceso reikšmė, o

novacija traktuojama kaip rezultatas. Inovacija be novacijos netenka turinio, o novacija be inovacijos lieka tik teorija.

Kiekviena novacijų sąvokos samprata atskleidžia naujus novacijų bruožus, suteikia naujų prasmų ir papildo tai, kas anksčiau dar nebuvo išsakyta. Novacija dažnai konfrontuoja su tuo kas sena, griaua organizacijoje nusistovėjusias normas bei tradicijas.

Novacija – tai funkcinė, pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000). Tai naujų, problemas sprendžiančių idėjų realizavimo procesas. Pagrindinis kriterijus tas, kad novacija konkrečiai organizacijai turi būti nauja ir iš esmės keičianti nusistovėjusią tvarką (Jucevičius, 1998).

Organizacija, inicijuodama ir įgyvendindama novacijas, siekia padidinti savo vertę. Novacinio proceso organizavimas orientuotas į tai, kad padėtų darbuotojams įgauti ir išlaikyti naujovių paieškos įgūdžius. Novacijos susijusios su rizika, todėl vadybos aplinka ir kultūra, skatinanti novacijų įgyvendinimą, yra pagrindinės sėkmės sąlygos.

Novacinė veikla yra esminis ekonominio augimo ir visuomenės gerovės sėkmės kriterijus. Įvairiuose literatūros šaltiniuose novacijų klasifikavimas pateikiamas pagal tam tikrus požymius. Atsižvelgiant į novacijų klasifikavimo požymių įvairovę, išskiriamos galimos svarbiausios klasifikacinės grupės (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000):

1. *Novacijų turinio prasme* (technologinės, socialinės, kompleksinės).
2. *Novacijų įgyvendinimo lygio prasme* (žmogus, organizacija, ūkio šaka, visuomenė ir valstybė, ekosistema, pasaulis).
3. *Novacijų įgyvendinimo masto prasme* (vienkartinės, daugkartinės).
4. *Novacijų naujumo laipsnio prasme* (radikalios, modifikuojančios).
5. *Novacijų organizacinių ypatybių prasme* (vidaus organizacinės, tarporganizacinės).
6. *Novacijų pobūdžio prasme* (kiekybinės, kokybinės).
7. *Novacinės veiklos galutinio rezultato prasme* (fundamentinė, eksperimentinė, bazinė, difuzinė, sąlyginė).

Novatorius - (lot. novator - atnaujintojas), naujų, pažangių mokslo, technikos, gamybos idėjų arba metodų kūrėjas, diegėjas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 518).

B.Vijeikienė, J.Vijeikis (2000) akcentuoja, jog *novatoriškumas*, tai reiškinys, kai vartotojai įsisavina novacijas anksčiau už kitus sistemos narius.

Pasak M.Kriaučionienės, R.Jucevičiaus (2000), B.Janiūnaitės (2004), novacijos yra kūrybiškas ir interaktyvus procesas, kuriame dalyvauja daug socioekonominės aplinkos veikėjų - tai ir rinkos organizacijos, ir socialinės bei politinės institucijos. Novacijos gimsta spontaniškame kūrybiniame procese panaudojant įvairių formų žinias ir reaguojant į rinkoje susiformavusius ir

potencialius poreikius. Todėl visiškai realu, jei viename kontekste jau seniai egzistuojanti idėja ar procesas, patekęs į naują kontekstą ir deramai adaptuotas, tampa novacija.

Taigi, *novacija* - idėja, produktas ar sistema, kuri yra nauja individui, visuomenei ar organizacijai.

Mokslinėje literatūroje *edukacinių novacijų* samprata yra pateikiama nevienareikšmiai. Pačiame įvardijime „edukacinė novacija“ yra užkoduota: auklėjimas, lavinimas, švietimas ir atnaujinimas, pakeitimas. Vadinasi, *edukacinės novacijos* samprata semantiniu požiūriu yra susijusi su edukacine sritimi. Tačiau skirtingi autoriai nevienodai traktuoja, kas yra edukacinė novacija.

Remiantis B.Janiūnaite (2000), *edukacinė novacija*: tai nauja edukacinė idėja, procesas, praktika, kuri įgyvendinama individo ar organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu; tai naujų elementų įvedimo į edukacinę terpę procesas; tai ugdymo turinio ir požiūrio į jo taikymą kompleksinis pokytis; tai visa, kas nauja švietimo sistemos, kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu.

Taip pat *edukacinė novacija* - planuotas pokytis, tobulinant ugdymo turinį, individų elgseną, nuostatas (Janiūnaite, 2004).

Šiame darbe sutrumpinant apibrėžimą: ***edukacinė novacija***, tai naujovė švietimo sistemoje.

M.M.Potašnik, B.S.Lazarev (1995) edukacines novacijas pagal *poveikio pobūdį* skiria į:

- *modifikuojančias* – tai, kas buvo iki tol (pvz., Egmonto projektas);
- *radikalias* – neturinčias analogų praeityje (J. Bakūnaitės humanistinio ugdymo programa).

R.Jucevičius (1998) skiria novacijas į:

- *institucines* (planuotas naujovių diegimas);
- *revoliucines* (absolūtus naujumas);
- *evoliucines* (naujovių atsiradimas neplanuotas).

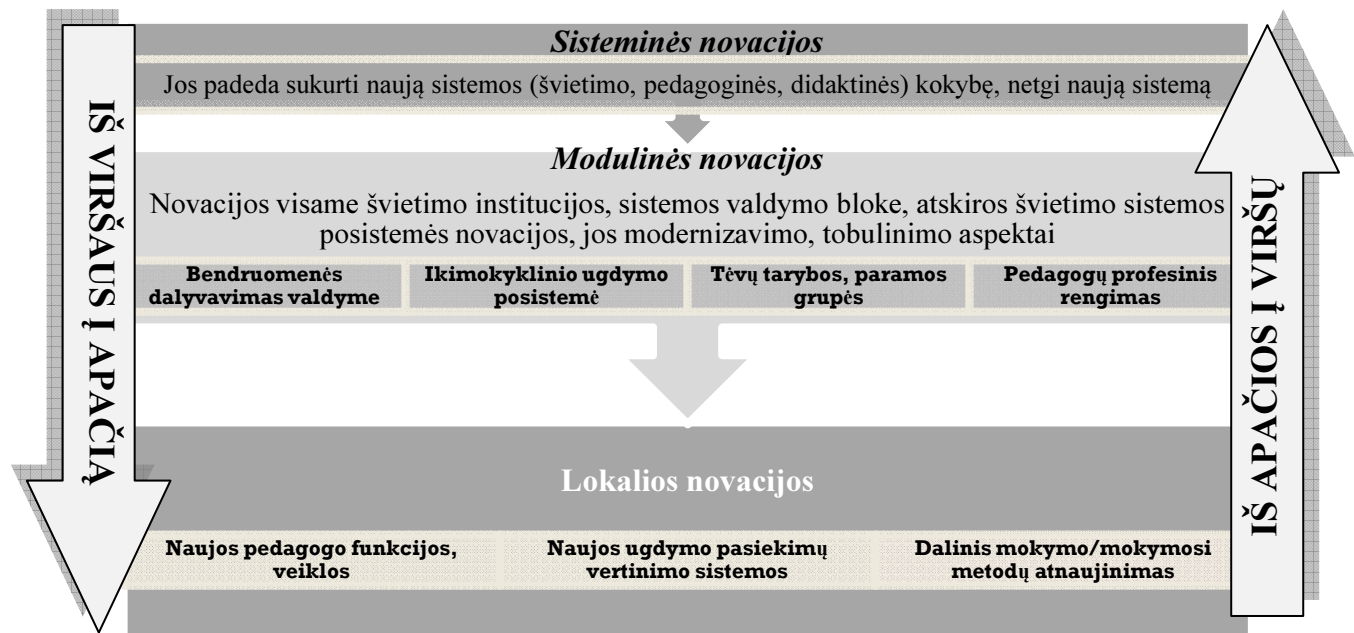
Įgyvendinant novacijas, vyksta esminiai pokyčiai – filosofijos, vertybių, pasaulėžiūrinių, metodologinių pagrindų, t.y. keičiama pati švietimo sistema. Novacijos stiprumą parodo tai, ar novacija veikia radikaliai, ar tik nežymiai.

B.Janiūnaitė (2004) edukacines novacijas siūlo skirti į:

- *lokalias (dalines)* - atskirų švietimo sistemos elementų, (pvz., naujų pareigybių įvedimas);
- *modulines (blokines)*- atskiros švietimo posistemės valdymas (pvz., naujoviškas mokyklos valdymas);

- *sistemines novacijas* – naujos sistemos sukūrimas (pvz., švietimo, pedagoginės, didaktinės).

Tokios edukacinės sisteminės novacijos yra geidžiamiausios bei sunkiausios. Jas įgyvendinant turi būti suformuota aiški įgyvendinimo politika, strategija, atsižvelgta į laiką, žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius. Tarp lokalių, modulinų bei sisteminių novacijų visada yra ryšys. Pavyzdžiui, kuriant sisteminės novacijas, tenka pertvarkyti modulinus blokus ir elementus. Norint įgyvendinti modulinus procesus, reikia pasitelkti ir lokalias novacijas. Taip sisteminių novacijų įgyvendinimas įtakoja modulinų bei lokalių novacijų kūrimą. Beto lokalių novacijų gausa skatina modulinus pokyčius, o tai veda prie sisteminės novacijos formavimo (žr. 1 pav.).



1 pav. **Sisteminių, modulinų ir lokalių novacijų tarpusavio ryšys** (Janiūnaitė, 2004)

„Tagi galima teigti, kad lokalias novacijos dažniausiai parodo pedagogo pastangas, modulinės - mokyklos kaip organizacijos ar kitos švietimo institucijos, sisteminės – švietimo sistemos pastangas“ (Janiūnaitė, 2004, p. 41).

Individualios pedagogų ir jų grupių iniciatyvos atspindi „iš apačios į viršų“ įgyvendinimo strategiją. Jei „iš apačios į viršų“ projektai nesulaukia aukštesnių švietimo grandžių palaikymo, jie pasmerkti žlugti. Kita vertus, kartais prireikia spaudimo, paramos, paskatinimo, nes, pvz.: aktyviai keičiant švietimo organizacijų struktūrą, ugdymo turinį, niekaip neįmanoma priversti žmonių keistis, galvoti kitaip, įgyti naujų kompetencijų. Idealu, jei „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ susitariama dėl inicijuojamų novacijų įgyvendinimo.

Novacinė veikla organizacijai yra labai svarbi. Aukštos kokybės paslaugų išvystymui reikia įdėti pastangų. Naujovės iš esmės turi keisti organizacijoje nusistovėjusią tvarką

(Jucevičius, 1998). Įgyvendinant novacijas švietimo sistemoje yra svarbu: konkurencinga aplinka, naujovėms tinkamai paruošti žmonės, moderni švietimo sistema bei žinių apsauga. Švietimo institucijos, novacine veikla siekia: įgyvendinti visuomenės atsinaujinimo idėją bei paspartinti visuomenės raidą. Todėl yra būtina nuolatinė švietimo kaita.

B.Everard ir G.Morris (1997) akcentuoja, jog *novacijų įgyvendinimo esmė* švietimo sistemoje, tai edukacinių procesų kokybės gerinimas, glaudus bendradarbiavimas su darbuotojais, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas.

Švietimo sistemoje novacijų įgyvendinimas svarbus tiek viduje tiek išorėje. Visa institucijų veikla atsako už vartotojų patenkinimą. Kokybės užtikrinimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų organizacijoje (Želvys, 2003).

Pagal S.P.Robbins (2003), didžioji oraganizacijos sėkmė priklauso nuo pačių darbuotojų elgsenos. Norint pasiekti gerų rezultatų įgyvendinant novacijas, reikia, kad būtų leista reikštis visų darbuotojų kūrybinei energijai. Novacijų valdymas dalyvaujant visiems darbuotojams, skatina novacinį procesą perduodant žinias, atsakomybę ir informaciją į visus organizacijos struktūros lygius. Taigi, tose organizacijose, kur dalyvauja visa bendruomenė, novacijų įgyvendinimas yra sėkmingesnis.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad pedagogo novacinei veiklai turi įtakos jo nuostatos ir interesai. Yra išskiriami du pedagogų tipai pagal jų veiklos objektą (Tumėnienė, Janiūnaitė 2000):

- *kūrėjai* (kai pedagogai kuria patys);
- *realizuotojai* (kai pedagogai tik įgyvendina tam tikrus procesus).

Taigi, pedagogai ne tik kuria edukacines novacijas, bet ir dalyvauja jų įgyvendinimo procesuose. O įgyvendinant novacijas, svarbu nuolat tobulėti. Taip darbuotojai šiame procese gali pakeisti savo darbo sąlygas, paveikti kitų darbuotojų darbo rezultatus, rasti geresnius būdus, kaip patenkinti savo ir kitų poreikius bei lūkesčius.

Bet pagal M.Fullan (1998), darbuotojų profesinis tobulėjimas turi būti suprantamas plačiaja prasme. Teigiamas požiūris į darbuotojų mokymąsi, skatina efektyvesnę novacijų įgyvendinimą. Pagal L.Stoll ir D.Fink (1998), darbuotojai įvertinantys kaitos būtinybę, sėkmingiau perima naujoves.

Norint, kad darbuotojai aktyviai įsitrauktų į novacinę veiklą, būtina sukurti skatinimo sistemą organizacijoje. Ir tai ne būtinai turi būti materialinis atlyginimas ar paaukštinimas (Everard ir Morris, 1997). Vadovas savo darbuotojus gali paskatinti ir motyvacija, pripažinimu ar pagyrimo raštu. Taip pat svarbu vadovams, jog darbuotojai nebijotų klysti ir mokytis iš savo klaidų. Tuomet jie ne tik aktyviai dalyvaus, bet ir padės spręsti problemas, o ne bus pasyvūs stebėtojai (Robbins, 2003).

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad šiame darbe edukacinė novacija yra mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo egzistuojančių formų, tai bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją įgyvendinančiam individui.

1.2. Edukacinių novacijų klasifikacija edukaciniu požiūriu

Pokyčiai, tai sudėtingas reiškinys, paveikiantis daugelio žmonių elgesį. *Kaita*, tai perėjimas iš vieno būvio į kitą, kartais geresnį, kartais blogesnį. Kartais yra sakoma, kad vyksta kaitos kaita. Šiame darbe analizuosime pokyčius per novacijų prizmę.

Novacijos gali būti planuotos ir neplanuotos bei (Stoškus, Beržinskienė, 2005):

- *radikalios* (pasikeitimai būna dideli, reikšmingi, staigūs ir dažniausiai netikėti; svarbiausia - reakcija į pasikeitimus);
- *laipsniškos* (nedidelės, priklausomos nuo situacijos pasikeitimų, kuriuos atlikus, įvyksta kitos permainos; nuosekliai atliekamos, gali peraugti į labai didelius pasikeitimus);
- *inicijuotos* (jų priežastis yra ne pasikeitusi aplinka, bet pats žmogus; svarbiausia ar permaina parengta, ryžtinga, išbaigta).

Novacijų orientacija gali būti (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002):

1. Restitucinė (atkuriamoji).
2. Imitacinė (mėgdžiojamoji).
3. Kontinuacinė (tęstinė).
4. Novacinė (autonomiškos, naujos struktūros).

Įgyvendinant edukacines novacijas, gali būti *jėgos, skatinančios novaciją* (švietimo rinka, tiesioginis vadovo spaudimas, darbuotojų noras tobulėti, žinių ir informacinės visuomenės kokybės) ir *jėgos, palaikančios status quo* (švietimo institucijos kultūra, įgyti tvirti įgūdžiai, darbuotojų pasitenkinimas savimi, pokyčio baimė).

Pats pokyčio procesas vyksta tokia eiga (Dessler, 2001):

- „Atšildymas“ - pokyčio išryškinimas, būtinybės parodymas.
- „Keitimas“ - naujų požiūrių atradimas padedant darbuotojui ar vadovui.
- „Iššaldymas“ - naujo elgesio modelio priėmimas ar pavertimas norma.

Švietimo sistemos pokyčiai, tai sudėtingas procesas, apimantis įvairias švietimo sistemos institucijas (pvz.: ministerija, savivaldybė, mokykla, darželis) bei patį švietimo politikos realizavimą (pvz.: pedagogas ir ugdytinis) (Janiūnaitė, 2004).

Edukacinių novacijų šaltiniai gali būti (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002):

- *išoriniai*: valdymo institucijos, populiacijos dydis ir sudėtis, pasiekimų rezultatai;

- *vidiniai*: individai ir grupės organizacijose, ideologija, tikslai, savianalizė, mokymasis, vadovavimas.

Svarbu, norint efektyviai ką nors keisti, išsiaiškinti, ką norima ir ką reikia keisti. Tada būtina, kad egzistuočių visų organizacijos narių palaikymas, ribų suvokimas, bendras sprendimo priėmimas, idėjų generavimas, tikslų įvertinimas. Ir tik vėliau numatomos perspektyvos.

Pagrindiniai edukacinių novacijų įvertinimo kriterijai (Janiūnaitė, 2004): aktualumas, atitikimas, rezultatyvumas, novatoriškas potencialas, metodinis pasirengimas, naudotojų potencialas, atskirų darbuotojų interesų balansas, pasipriešinimas pokyčiams, laikas, būtinas pokyčiams įsisavinti, materialiniai - techniniai šaltiniai, organizacinės sąlygos, teisiniai aspektai, idėjos patrauklumas.

Pedagogų požiūris į novacijas yra labai skirtingas. Vieni naujovių srityje savo nekompetentingumą ar nežinojimą slepia, o kiti pedagogai ieško naujos informacijos, tobulėja. „Priėmus nuostatą, jog mokomės visą gyvenimą, darosi lengviau, kadangi žmogui jau suteikiama teisė ne viską žinoti, ne visus įgūdžius turėti, o žinių ar įgūdžių stygiaus pripažinimas demonstruoja realų žmogaus požiūrį į save, į aplinką, norą keistis kartu su aplinka ir pačiam daryti poveikį aplinkos kaitai“ (Gečienė, 2003 p. 29).

Dabartinės švietimo įstaigos, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, norėdamos išlikti, privalo prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir yra priverstos keistis. Kadangi novacijų yra labai daug ir organizacijai yra sunku jas atsirinkti, todėl dažnai bandoma naujus pokyčius įgyvendinti tiesiog visus.

Taigi, novacijų gausa iškelia daugybę susimąstymų: „Kaip atsirinkti kokią novaciją priimti, o kurią atmesti kaip netinkamą? Kodėl vienos novacijos lengvai skinasi kelią, o kitos sunkiai įgyvendinamos? Kokie novacijų kriterijai, lemiantys vertingą įgyvendinimą visiems švietimo subjektams?“ (Cibulskas, Janiūnaitė, Bagdonas, 2002, p. 77).

Produktyvi novacija, tai ne gebėjimas įgyvendinti naujausią strategiją, bet gebėjimas įveikti numatytų ir nenumatytų novacijų pavojus, kartu augant ir vystantis. Produktyvus (lot.) – našus, vaisingas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 603). Tokios novacijos kupinos sudedamųjų dalių, kurių visumą ne visada lengva išvelgti. Todėl kylančią įtampą būtina paversti nauja jėga, kuri skatintų augimą ir vystymąsi (Janiūnaitė, Jotautienė, Cibulskas, 2002).

Visuomenė viliasi, jog vykstant įvairioms permainoms, jos nariai visą gyvenimą sugebės tikslingai dalyvauti novacijų įgyvendinime. Švietimo sistema yra vienintelė visuomenės institucija, pajėgi prisidėti prie šio įgyvendinimo. Tačiau patys darbuotojai turi pirmiausia suvokti patys save ir leisti kitų suvokiami kaip novacijų įgyvendinimo tarpininkai. Nes tik taip galima kartu siekti didesnių visuomenės gebėjimų valdyti novacijas (Fullan 1998).

Sėkminga novacija remiasi tuo, kas gero jau yra pasiekta, ir protingai derina tai su tuo, ką galime pasiekti. Kad galėtų tai įgyvendinti, šiandieniniams darbuotojams besikeičiančioje visuomenėje aktualiausia yra tai, kad jie gebėtų savo įgytas žinias ir gebėjimus taikyti praktikoje.

Svarbiausios kokybės, pasak P. Drucker (1993), yra: kritinis mąstymas, efektyvi komunikacija, grupinis darbas, problemų sprendimo metodų taikymas, individo permanentinis ugdymas.

Pastarųjų kokybių ugdymo prasme turėtų keistis pats darbuotojas. Keičiasi visuomenė, keičiasi pedagogai, keičiasi visi darbuotojai. Svarbiausias akcentas tas, kad paties darbuotojo požiūris kaitos atžvilgiu turi būti pozityvus. Jei jis nenorės tobulėti, keistis, galimos dvi pasekmės: dėl konkurencijos tenks keisti darbo pobūdį arba tiesiog papildyti bedarbių gretas.

Taigi, pasak P. Senge (2008), kaitos paradigma akcentuoja tai, kad problemos šiame procese padeda ir parodo, jog pokyčiai tikrai vyksta. Naujoje švietimo sampratoje žmonės gali mokytis iš įvairiausių šaltinių. Kuo geriau darbuotojai gebės prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, tuo geriau seksis jiems dalyvauti novacijų įgyvendinimo procese.

Akcentuotina (Potašnik, Lazarev, 1995), jog novacinis procesas yra sisteminis bei daugiastruktūrinis, o visos struktūros tarpusavyje glaudžiai susijusios įvairiais ryšiais:

- *veiklos struktūra* (ją sudaro tikslas, uždaviniai, turinys, metodai, rezultatai);
- *subjektų struktūra* (atskleidžia, kaip atskiri subjektai dalyvaus novacijų diegime);
- *lygmenų struktūra* (nurodo ryšį subjektų veiklos lygmeniu);
- *turinio struktūra* (apima naujovės sklaidą įvairiuose lygmenyse);
- *gyvenimiškojo ciklo struktūra* (tai atsiradimas, augimas, įsisavinimas, finišas);
- *novacijų genezės struktūra* (tai idėjos išplėtojimas, naudojimas įvairiuose lygmenyse);
- *valdymo struktūra* (keturi veiksniai: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė);
- *organizacinė struktūra* (apima prognozuojamą, organizacinį, praktinį, apibendrinantįjį, įdiegiamąjį etapus).

Įgyvendinti novacijas, t.y., dalyvauti novaciniame procese būtina visiems subjektams ir visuose lygmenyse, visose struktūrose. Todėl šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos tobulina novacijų įgyvendinimo meną. Sėkmingos organizacijos yra tos, kurios aktyviai gerina kokybę, pasižymi lankstumu bei nuolat domisi naujovėmis. Taigi, organizacijos darbuotojai gali arba skatinti novacijas arba tapti kliūtimi jas įgyvendinant.

Kaita apima visa. Negalima vengti kaitos tik dėl to, kad ji kelia sumaištį. Vienas iš būdų valdyti kaitą, tai pasiekti, kad kaita rūpėtų kiekvienam. Todėl turime kuo daugiau apie ją žinoti. Iniciatyvūs vadovai planuoja ateitį kartu su darbuotojais, nebijo pokyčių, ieško savo

organizacijai palankių sąlygų, numato veiklos perspektyvas, išvelgia grėsmes ir imasi veiksmų, kartu mokosi iš savo klaidų, kartu ieško geriausių sprendimo būdų, tobulina strateginį planavimą, didelį dėmesį skiria novacijoms (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, jog edukacinių novacijų klasifikacija yra įvairi ir ji formuoja naujovių įgyvendinimo metodus. Jos dėka yra lengviau įvertinama naujovių sistema, suprantamas pokyčių procesas, galima nepasimesti tarp naujovių ir tinkamai jas atsirinkti.

1.3. Edukacines novacijas įtakojantys ir slopinantys veiksniai

Nauja, tai supratimas, kad taip darydami darbuotojai susiduria būtent su nuolatinių novacijų ir pokyčių esme. Kitaip tariant, jie užsiima gerinimu, o gerinti ką nors nuolat besikeičiančiame pasaulyje, tai gerai pažinti ir valdyti nuolat atsirandančias novacijų jėgas.

Mokslininkų išskiriamos pasipriešinimo novacijoms priežastys (Cibulskas, Janiūnaitė 2001):

- *Grėsmė ekonominiam individo saugumui.* Mažėjantis ugdytinių skaičius įstaigose padidina galimybę, jose dirbanties pedagogams, prarasti darbo vietą.
- *Darbo vietos statuso praradimo grėsmė.* Esant švietimo įstaigų tinklo optimizavimui, atsiranda būtinybė keisti darbo vietą ar net darbo profilį.
- *Ateities neapibrėžtumas.* Dėl neaiškios demografinės padėties, švietimo įstaigų darbuotojai negali būti užtikrinti dėl savo ateities.
- *Atsirandantis darbo santykių sudėtingumas.* Dėl nuolat besikeičiančios aplinkos, atsiranda stipresnė konkurencija.

Pasak B.Janiūnaitės (2004), novacijoms priešinamasi dėl šių priežasčių:

- *Asmeniniai interesai.* Dažnai darbuotojai mano, jog naujovės atims iš jų tai, kas jiems buvo vertinga.
- *Žinių apie novacija stoka.* Informacijos trūkumas apie novacijų naudą, skatina nepasitikėjimą.
- *Per didelis krūvis.* Darbuotojams atsiranda papildomų užduočių, darbų, kurių anksčiau dirbti jiems nereikėjo.
- *Atsiribojimas nuo kitų kolegų.* Didėjantis darbo krūvis sumažina laisvą laiką ir darbuotojai mažiau laiko praleidžia kartu bendraudami neformalioje aplinkoje.
- *Siauras darbuotojų vaidmens suvokimas.* Dažnai darbuotojai dėl per mažo pasirengimo kritikuoja kitų darbus, manydami, jog jie visa tai atliktų daug geriau.

- *Netinkami įsitikinimai*. Visur yra pesimistų, kurie yra įsitikinę jog naujovės nieko gero neduos.

Pasak P.Jucevičienės, D.Lepaitės (2000), skirtingas reakcijas į *pasipriešinimo priežastis* nulemia įvairios asmenybės struktūros, tai:

- dogmatiškumas;
- savarankiškumas;
- charakterio tvirtumas.

Iprotis - vienas didžiausių pokyčių stabdžių. Netgi pradėjus įgyvendinti novacijas, dažnai stengiamasi elgtis pagal įpročius, žinomus modelius, seną tvarką. Bene didžiausią įtaką individo priešiniuisi novacijoms daro ekonominiai ir kitokie interesai, taip pat baimė ir netikrumas dėl ateities.

Pasipriešinimo iniciatoriai, kaip ir novacijų skleidėjai, yra žmonės. Iš tiesų jie nebijo novacijų, o bijo būti patys pakeistais (Cibulskas, Janiūnaitė 2001).

Anot A.Gumuliauskienės (2001), teigiamą požiūrį į edukacines novacijas slopina pokyčių baimė, naujų problemų baimė, bendradarbiavimo trūkumas, pozityvaus požiūrio trūkumas, patirties stoka. Darbuotojai bijo ir vengia naujovių.

Dažnai tą pačią novaciją vieni darbuotojai laiko neigiama, o kiti teigiama. Neigiama, kai dar nėra pasiruošta jos įgyvendinimo pasekmėms, o teigiama, kai ji yra numatyta, laukiama, planuojama. Taip pat naujovės neteisingai suvokiamos, kai jos apima darbuotojams kažkokį nepatinkantį elementą.

Įgyvendinti novacijas yra sunku. Reikia žinoti, kad kiekviena novacija gali sutikti pasipriešinimą. Sutinkami du individų pasipriešinimo pokyčiams tipai (Janiūnaitė, 2004):

1. *Atviras* - šis pasipriešinimas yra konstruktyvus, todėl gali būti išgirstas ir į jį atsižvelgta (pavyzdžiui, darbuotojų pasipriešinimas susirinkimų metu).
2. *Užslėptas* - šis pasipriešinimas dažnai būna nepastebėtas ir todėl gali sužlugdyti novacijos įgyvendinimą (pavyzdžiui, kai darbuotojai nėra įtraukti į naujovių įgyvendinimo sprendimus, jie jaučiasi atstumti ir tai trukdo novacijų įgyvendinimui).

Kiti novacijų pasipriešinimo simptomai (Cibulskas, 2006): atsisakymas naudoti naujus mokymo metodus, būdus, programas, informacines technologijas, nenoras mokytis, kelti kvalifikaciją, nedalyvavimas susirinkimuose, aiškinimas, jog visa tai jau buvo ir yra, reikalavimas suteikti papildomą informaciją, pokyčių diskriminavimas, negatyvus požiūris į naujoves, prieštaravimas naujovėms.

Norint išvengti pasipriešinimo novacijoms, reikalinga imtis priemonių jų slopinimui

Edukacinių novacijų pasipriešinimą galima įveikti šiais būdais (Janiūnaitė, 2000):

- *komunikuojant* (tai bendravimas su darbuotojais, paaiškinant naujovių svarbą);

- *dalyvaujant* (kai įvairūs sprendimai priiminėjami kartu ir kai visi darbuotojai už juos yra atsakingi);
- *palaikant* (tai nuolatinė ir visokiariopa pagalba darbuotojams);
- *skatinant* (tai darbuotojų gebančių adaptuotis įvertinimas).

Apibendrinant, galima teigi, jog skirtingos edukacinės novacijos yra suvokiamos skirtingai. Todėl, novacijos, dėl įvairių priežasčių, gali sutikti pasipriešinimą arba teigiamą požiūrį į jas. Norint veiksmingai slopinti pasipriešinimą, pirma reikia suvokti pagindines to priežastis. O darbuotojų komunikavimas, dalyvavimas, palaikymas, skatinimas – stimuliuoja edukacinių novacijų įgyvendinimą.

1.4. Besimokanti organizacija, kaip svarbus edukacinių novacijų pokytis

Kadangi mus supanti aplinka negali derintis prie mūsų poreikių, todėl mes patys turime ją stebėti ir spėti kisti su ja. Pasitikėjimą savimi suteikia žinios ir gebėjimai, todėl reikia nuolat kisti, tobulėti (Fullan, 1998).

Norint tobulinti organizaciją, reik pradėti nuo darbuotojų. Darbuotojai tobulindamiesi ir mokydami siekia bendrų tikslų. Darbas komandoje iškelia naujus poreikius, kurie siekia ir toliau tobulintis kartu (Senge, 2008).

Nuolatinės naujovės, traktuojamos kaip priemonės, padedančios kurti besimokančią organizaciją. Jų realizavimui yra svarbi adekvati organizacijos kultūra, suvokianti vystymosi poreikį, priimanti nuolatinę kaitą, pasižyminti adekvačiu mąstymu (Jucevičius, 1998). Dar reikalinga ir organizacijos vizija, misija, išryškinti tikslai. Tai tarsi besimokančios organizacijos veiklos orientyrai.

„Besimokanti organizacija, tai didelė šeima, gyvenanti kartu bendrą gyvenimą. Visi tos šeimos nariai mokosi. Tai bendruomenė, kurios pagrindinis tikslas - mokytis“ (Pranskūnienė, Vildžiūnienė, 1998, p. 2).

Besimokanti organizacija - tai organizacija, kuri aktyviai kuria, įgyja, perduoda žinias, mokosi ir skatina mokytis darbuotojus, nuolat keičiasi ir tobulėja, palaiko mokymosi aplinką, kai naujovės neatstumiamos, o noriai priimamos (Simonaitienė, 2003).

„Kiekvienas autorius suvokia ir apibrėžią besimokančią organizaciją savaip, tačiau dauguma mokslininkų pritaria, jog besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri mokosi ir kuri skatina mokytis savo žmones“ (Kuodienė, Juodaitytė, 2005, p. 34).

Anot M.Fullan (1998), švietimo organizacijos, kurios yra besimokančios - tikslingai nulemia švietimo sistemos pokyčius. O švietimo organizacijų strategija atsakinga už darbuotojus, jų profesinį tobulėjimą, mokymąsi visą gyvenimą (Hargreaves, 1999).

Terminas *mokymasis visą gyvenimą* taikomas visiems žmonėms nuo gimimo iki mirties. Taigi švietimo sistemos paskirtis yra skatinti ir puoselėti žmonių potencialius gebėjimus. Nes „mokymasis - kasdienio gyvenimo ir sąmoningos patirties esmė, [...], procesas, suteikiantis gyvenimo patirtims prasmę, ar siekis jas suprasti“ (Jarvis, 2001, p.17).

Mokydamiesi visą gyvenimą, skatiname aktyvų pilietiškumą, tobuliname švietimo paslaugų kokybę (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001).

N.Longworth (2006) išskiria *mokymosi per visą gyvenimą amžiaus keliamų reikalavimų pagrindinius gebėjimus*: mokymasis mokytis, naujų žinių taikymas praktikoje, klausinėjimas ir svarstymas, mokėjimas valdyti save ir kitus, mokėjimas valdyti informaciją, komunikaciniai gebėjimai, komandinio darbo gebėjimai, problemų sprendimo gebėjimai, gebėjimas būti lankščiu ir mokačiu adaptuotis, mokymosi per visą gyvenimą gebėjimai.

Naujasis mokymasis, tai savianalize ir refleksija pagrįstas savo kompetencijų tobulinimas, vykstantis bet kokioje žmogaus veikloje ir besitęsiantis visą gyvenimą (Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Vis dažniau tampa sunku atskirti, kur prasideda mokymasis, o baigiasi veikla ir atvirksčiai, kur prasideda veikla ir baigiasi mokymasis.

Besimokančioje organizacijoje ypač akcentuojamas kiekvieno organizacijos nario mokymasis. Būtent per besimokančius individus mokosi ir organizacijos (Senge, 2008).

Kuriant besimokančią organizaciją aiškiai stebimas administracijos ir darbuotojų noras vykdyti novacijas ir nepaliaujamai tobulėti, organizacijos struktūra pertvarkoma, kad sumažintų skirtumus tarp žmonių ir padidintų jų tarpusavio priklausomybę. Organizacijos kultūra naujai suformuojama, kad remtų nuolatinį pažinimą (Robbins, 2003).

„Nuolatinė kaita, reformos kelia naujus reikalavimus žmogui ir organizacijai, tad ir ikimokyklinio ugdymo institucija, norėdama išlikti paklausai, privalo tobulėti, tapti kokybiškai nauja organizacija“ (Aušbikavičienė, Gumuliauskienė, 2010, p. 6).

Tačiau ir turint šiuolaikiškos ikimokyklinės organizacijos viziją, vis dar trūksta darbuotojų pažiūrų kaitos. Tai reikėtų spręsti: plėtojant darbuotojų profesinę saviugdą, šiuolaikinį požiūrį į karjerą, naują mokymąsi, organizacijai siekiant besimokančios organizacijos būvio.

Atsiranda ir naujo pobūdžio įgūdžių poreikis visiems novacijų įgyvendinimo dalyviams. Pasak V.Barvydienės, J.Kasiulio (1998), žmonėms būtinos penkios *pagrindinių įgūdžių kategorijos*: numatymo įgūdžiai – įžvalga; vaizduotės įgūdžiai - susiję su vizija; vertybių derinimo įgūdžiai - aiški vertybių sistema; įgalinimo įgūdžiai - tarpusavio parama; savęs supratimo įgūdžiai - savęs vertinimas. Tai pagrindiniai įgūdžiai, kurie gali padėti ikimokyklinių įstaigų pedagogams ir vadovams kurti besimokančią organizaciją bei įgyvendinti kitas aktualias novacijas.

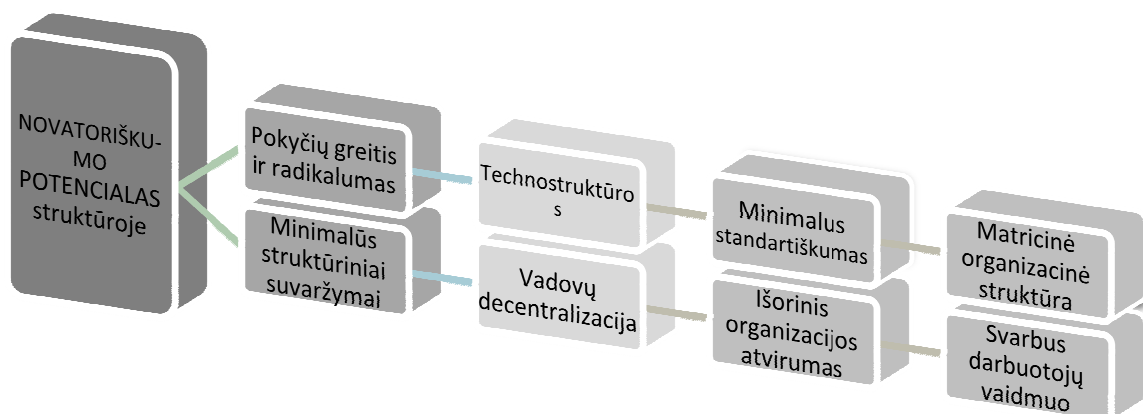
Atliktas ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raiškos tyrimas parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vykdo besimokančios organizacijos vystymo strategiją. „Tačiau ši tendencija nepakankamai ryški. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose besimokančios organizacijos požymiai reiškiasi skirtingu intensyvumu. Išlieka aktuali jų raiškos nuolatinės plėtotės problema, kuriant mokymąsi skatinantį klimatą, naujas mokymosi strategijas ir formas“ (Aušbikavičienė, Gumuliauskienė, 2010, p. 13).

Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, padeda darbuotojams nuolat mokytis. Taigi, darbuotojų potencialas tampa labai svarbus įgyvendinant edukacines novacijas. Anot B.Leonienės (2001), *darbuotojų potencialas*, tai savitas kompleksas, atspindintis darbuotojų pasiskirstymą: pagal lytį, amžių, profesinį pasirengimą, kultūrą, asmenines savybes.

Novatoriškumo potencialas organizacijoje. Novatorius, tai atnaujintojas. Potencialas - pajėgumo laipsnis (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 594). Novatoriška organizacija yra ta, kuri sėkmingai taiko originalias idėjas, efektyviai įgyvendina naujoves.

Novatoriška švietimo organizacija, tai tokia švietimo organizacija, kuri savo iniciatyva domisi edukacinėmis novacijomis, įgyvendina naujoves ir užtikrina jog darbuotojai jas plėtos bei tobulins (Almonaitienė, 2000).

Taigi, tokios organizacijos, turi didelį novatoriškumo potencialą, yra pakankamai atviros ir lanksčios, suprantančios ir sugebančios įgyvendinti edukacines novacijas (žr. 2 pav.).



2 pav. **Novatoriškos organizacijos bruožų suvestinė** (Almonaitienė, 2000)

Taigi, tokioje organizacijoje egzistuoja bendradarbiaujantys darbuotojai, kurie vedami lyderių ir bendrų tikslų gali kurti besimokančią organizaciją.

Apibendrinant, galima teigti, jog nuolat mokydami ir tobulindami savo veiklą, pedagogai ir vadovai gali kurti besimokančią organizaciją. Tokios besimokančios švietimo organizacijos sėkmingai ir efektyviai sugeba įgyvendinti edukacines novacijas.

2. EDUKACINĖS NOVACIJOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOJE

2.1. Edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumai ikimokyklinėje ugdymo įstaigose

Žmonės įvairaus tipo organizacijose, taip pat ir švietimo, yra susiję su nuolatiniu novacijų įgyvendinimu ir dalyvauja juose. Novacijos gali apimti skirtingus lygmenis: strategiją, kultūrą, struktūrą, veiklos procesus.

Švietimas, tai prioritetinga valstybės remiama Lietuvos Respublikos raidos sritis. Tai veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui brandaus savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus visą gyvenimą. Švietimo įstatymas numato švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės išpareigojimus švietimo srityje (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI – 1281, 1 straipsnis).

Nauji iššūkiai ir visuomenei atsiveriančios naujos galimybės šiandien reikalauja ir naujų švietimo pokyčių. Švietimas turi keistis, kad padėtų Lietuvos žmonėms pasinaudoti novacijų teikiamomis galimybėmis bei išvengti neigiamų padarinių. Įgyvendinant novacijas, svarbu ne tik gražūs siekiai, idealai, nauji požiūriai, bet ir teorijos bei praktikos vientisumas.

„Ikimokyklinis ugdymas, tai svarbiausia švietimo grandis, nes būtent tada aktyviausiai formuojasi žmogus“ (Landsbergienė, 2011).

Ikimokyklinio ugdymo paskirtis - padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninius, socialinius, pažintinius poreikius (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI - 1281, 7 straipsnis).

Siekama, jog šiuolaikinė ikimokyklinė įstaiga būtų savarankiška, demokratiška, grindžiama humanizmo principais, bendromis žmogaus vertybėmis, vedama ugdymo tikslų, vaikų ir jų tėvų, pedagogų bendruomenė.

Švietimo misija – suteikti kiekvienam su Lietuva save susiejusiam asmeniui savarankiško ir aktyvaus gyvenimo pagrindus, padėti nuolat tobulinti savo gebėjimus, tapti visaverčiu demokratinės visuomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame gyvenime. (Valstybinė švietimo 2013 - 2022 metų strategija/ projektas, p. 2).

Tik savarankiška ir atvira, pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti ikimokyklinė organizacija gali reaguoti į įvairius pokyčius, į kintančius visuomenės poreikius (Švietimo gairės, 2002).

Ikimokyklinis ugdymas grindžiamas nauja švietimo filosofija, kur vaikų ugdymas grindžiamas humanistine ideologija. Vyrauja demokratinės visuomenės principai, tėvų

edukacinės teisės: „tėvų laisvės išsaugojimas apsisprendžiant dėl ankstyvojo vaikų ugdymo ikimokyklinėse įstaigose, tuo pačiu jiems ištraukiant iš neformalų suaugusių švietimą“ (Juodaitytė, 2001, p. 152). Tai tampa edukacinio pobūdžio paslauga ir tėvų sampratos keitimo sistema.

Ikimokyklinis ugdymas, formuojant žmogų, palieka gilų pėdsaką. Kas išauks iš mažo žmogučio, ir koks jis bus didis žmogus, didele dalimi sąlygoja tai, kokioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje jis „augo“ (Landsbergienė, 2011).

Lietuvoje kuriama nacionalinė ikimokyklinio ugdymo pertvarkos kryptis. Vyksta orientacija: į ikimokyklinio ugdymo sričių įvairovę (estetinį, fizinį, meninį vaikų ugdymą); specializuojamasi vienoje iš lavinamųjų sričių (dailės, muzikos ir kt.); stiprinamas vaikų etninės kultūros, sveikatingumo ugdymas; neįgaliųjų socialinės integracijos galimybės (Juodaitytė, 2001).

Lietuvoje įgyvendinamas projektas „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra“ (<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/>). Tikslas – didinti ugdymo prieinamumą ir įvairovę, mažinant socialinę atskirtį ir skirtumus tarp savivaldybių, užtikrinti lanksčias ir kokybiškas paslaugas bei reikiamą švietimo pagalbą, atsižvelgiant į individualius vaikų ugdymosi poreikius. Taip pat sukurtas internetinis portalas. Tai Europos socialinio fondo ir Lietuvos valstybės biudžiuto lėšomis finansuojamo šio projekto, kurioje LR Švietimo ir mokslo ministerijos, portalą www.ikimokyklinis.lt, kurį administruoja Švietimo aprūpinimo centras.

Projektas „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra“ susideda iš dviejų etapų. Antrasis numatomas vykdyti trejus metus iki 2015 m. Įgyvendinant projektą ir taikant ikimokyklinio ugdymo krepšelio principus, skatinama nevalstybinio sektoriaus plėtra, kuriami įvairesni organizavimo ir ugdymo paslaugų teikimo modeliai. Numatoma tobulinti ikimokyklinį ugdymą, pedagogams į pagalbą numatoma parengti praktines rekomendacijas, sukurti mokomuosius filmus, organizuoti mokymus.

Pasak O.Monkevičienės (2009), ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo turinio ir pedagoginių technologijų kaitos pagrindinės tendencijos:

1. Ugdymo sampratų kaita: vaikas – šeima, vaikas – pedagogas, šeima – ugdymo įstaiga – bendruomenė.
2. Ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo turinio modelių kaita: laisvo ugdymo filosofinės idėjos.
3. Orientavimasis į vaiko kompetencijų ugdymąsi.
4. Atvirojo turinio modelis.
5. Ugdymo turinio decentralizacija: institucija pati renkasi metodus.

6. Ugdymo proceso kaita nuo akademinio prie natūralaus patirtinio: pedagoginiu aspektu, tai nuo mokymo prie ugdymosi.

Ši ugdymo turinio kaita kelia vis didesnius reikalavimus pedagogų kompetencijoms, didina jų atsakomybę už ugdymo turinį. Atviras ugdymo turinio modelis įpareigoja įvaldyti ne tik praktines kompetencijas, bet ir aukštą teorinio mąstymo lygį. Siekiant ugdymo turinio įgyvendinimo kokybės, reikia skatinti bendruomenės ir pedagogų susitarimus dėl kokybės sampratų, inicijuoti siekius bendradarbiaujant, tobulinant savo kompetencijas (Monkevičienė, 2009).

Be šių priemonių dabartinėse ikimokyklinėse institucijose stiprinama vadyba, ji imama grįsti informacijos analize ir strateginiu planavimu, vadovų kompetencijų vertinimo kaita. Siekiama orientuotis ne į žinių perteikimą, bet į gebėjimą mokytis, šiuolaikinių kompetencijų ugdymą.

Vienas iš pagrindinių uždavinių yra padėti asmeniui sėkmingai veikti šiuolaikiniame darbo pasaulyje (Senge, 2008). Todėl šiuolaikiniam darbuotojui reikia imlumo, atsinaujinimo įgūdžių. Asmeniui tenka mokytis nuolat: įgyti vis naujų socialinių ir profesinių kompetencijų, atnaujinti turimą ar įsigyti naują kvalifikaciją. Jau nebeįmanoma „kartą išmokti visam gyvenimui“. Tęstinis mokymasis, mokymasis visą gyvenimą tampa pagrindine atsinaujinančio švietimo paradigma.

Dabartis pedagogo profesijai kelia iš esmės naujus socialinius, pedagoginius ir dalykinius reikalavimus. Jis turi nuolat tobulėti ir tobulinti ugdomąją veiklą. Jam būtini geri informaciniai ir komunikaciniai įgūdžiai, reikalinga šiuolaikinė socialinė kompetencija, geras orientavimasis šiandieninėje švietimo kaitoje, lyderystė, aktyvumas (Northouse, 2009).

Šiuolaikiniai pedagogai turi nuolat mokytis ir padėti mokytis kitiems, kritiškai mąstyti ir ugdyti kitų kritinį mąstymą, spręsti šiandienos problemas ir mokyti jas spręsti kitus, būti atviram naujoms idėjoms, naujai patirčiai ir skatinti kitų atvirumą, naudotis įvairių sričių žiniomis ir mokyti tai daryti kitus, būti kūrybiškam ir ugdyti kitų kūrybiškumą, pripažinti skirtybes ir mokyti tai daryti kitus, bendradarbiauti ir mokyti to kitus, būti aktyviu visuomenės nariu ir padėti tokiais tapti kitiems (Senge, 2008).

Įgyvendinant novacijas, daug veiksnių gali lemti sėkmę ar nesėkmę. Šiame procese labai svarbu atsižvelgti į tam tikrus faktorius: autoritetą, motyvavimą, komandų kūrimą, lyderystę, kūrybingumą organizacijoje (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002).

Kūrybingumas yra būtinas novacijų įgyvendinimui. Kūrybingumo rezultatas yra naujo produkto idėja arba naujas būdas daryti kažką originalaus ir svarbaus. Kūrybingumui kuriama tam tikra aplinka: skatinama pamatuota rizika, darbuotojų diskusijos ir apsikeitimas idėjomis, toleruojamos nesėkmės, mažinamas konkurencinis lenktyniavimas ir tarpfunkciniai kivrčiai, pastebimi kūrybingi žmonės, siekiantys išsiskirti iš kitų, toleruojamos keistenybės. Taip pat

greitai vertinamos idėjos, skiriama laiko jų vystymui (Almonaitienė, 2000). Egzistuoja atvirumas kūrybingoms idėjoms iš išorės, pripažįstant, kad ne viskas išrandama organizacijos viduje. Skatinant kūrybingumą pedagogams yra lengviau įgyvendinti novacijas, vykdyti savo veiklas.

Apibendrinant galima teigti, kad dabartinėse ikimokyklinėse institucijose vyksta intensyvus ikimokyklinio ugdymo sistemos tobulinimas. Siekiama orientuotis ne į žinių perteikimą, bet į gebėjimą mokytis, šiuolaikinių kompetencijų ugdymą. Tęstinis mokymasis, mokymasis visą gyvenimą tampa pagrindine atsinaujinančio švietimo paradigma.

2.2. Bendros veiklos, susijusios su edukacinių novacijų įgyvendinimu

Edukacinių novacijų dalyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tai švietimo subjektai. *Subjektas (lot. subjektum):* 1. žmogus, kuris, praktiškai pertvarkydamas ir aktyviai pažindamas tikrovę, padaro ją savo veiklos objektu; 2. fizinis asmuo (piliėtis) arba juridinis asmuo (įstaiga, įmonė, organizacija), kurį teisės normos įgalina turėti teisių ir prisiimti pareigų (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004 p. 710).

V.Kučinskas, R.Kučinskienė (2005) teigia, kad subjektas, tai kažkas priešingo objektui, kai objektas šiuo atveju yra visa tai, ką subjektas pažįsta savo praktinėje veikloje arba tai, ką patiria savo pojūčiais.

Švietimo subjektas - švietimo veikla užsiimantis individas, jų grupė ar organizacija, turinti savitas vidines charakteristikas ir, priklausomai nuo jų bei aplinkos ypatumų, sąveikaujanti su aplinka (Bagdonas, 2002).

A.Bagdonas, P.Jucevičienė (2002) išskiria *švietimo subjektų, kaip individų klasterius*, kuriuos išskiria klasifikuojant pagal interesus. Klasteris (angl.) – grupelė (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 372). Remiantis šiais klasteriais, išskirsime subjektų grupes ikimokyklinio ugdymo institucijoje:

3. Švietimo politikos formuotojų bei sistemos valdymo interesų subjektų klasterio grupės: valstybės ir savivaldybės institucijose dirbantys ir jas atstovaujantys švietime asmenys.
4. Švietimo paslaugų teikėjų interesų subjektų klasterio grupės: pedagogai - auklėtojai, priešmokyklinio ugdymo pedagogai, kiti specialistai - logopedas, muzikos mokytojas, kūno kultūros pedagogas; padėjėjai - auklėtojų asistentai, auklėtojų padėjėjai; įstaigos vadovai - direktorius, pavaduotojai; kitas įstaigos personalas.
5. Švietimo paslaugų vartotojų interesų subjektų klasterio grupės: vaikai - ankstyvojo, ikimokyklinio, priešmokyklinio amžiaus; tėvai/ globėjai, visuomenės atstovai.

Prie švietimo subjektų galima būtų priskirti ir anksčiau neįvardintus asmenis, veikiančius organizacijoje: medikai, virėjos, elektrikai, valytojos ir kt., jei laikysimės nuostatos, kad visi

darbuotojai vertinami kaip potencialas, veikiantis toje organizacijoje. Juos galima būtų priskirti prie antrojo klasterio - švietimo paslaugų teikėjų interesų subjektų klasterio grupės.

Šie švietimo subjektų klasteriai yra išskirti pagal jų formaliai apibrėžtus (įstatymuose, pareiginese instrukcijose, taisyklėse, norminiuose dokumentuose) interesus. Tačiau kiekvienoje organizacijoje subjektai turi ne tik formaliai apibrėžtus, bet ir neformalius (vertybinės nuostatos, požiūriai, charakterio ypatumai ir kt.) interesus, kurie turi įtakos organizacijoje veikiantiems subjektams buriantis į įvairias grupes pokyčių diegimo procese, nežiūrint į jų priklausymą vienam ar kitam formaliam klasteriui (Cibulskas, 2006).

Ikimokyklinio ugdymo institucijos ypatumai. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011m. kovo 17 d., Nr. XI-1281, 6 straipsnis) teigiama, kad *švietimo sistemoje* ikimokyklinis ugdymas apima neformalųjį švietimą. Jam priskiriamas ir priešmokyklinis ugdymas bei kitas neformalus vaikų bei suaugusiųjų švietimas.

Šiame įstatyme teigiama, kad ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvų/ globėjų pageidavimu – pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Švietimo ir mokslo ministro bei socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka ir atvejais vaikui ikimokyklinis ugdymas gali būti privalomas. Ikimokyklinis ugdymas pradedamas teikti vaikui *nuo gimimo*, iki jam pradedamas teikti priešmokyklinis arba pradinis ugdymas (LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI – 1281, 6 straipsnis).

Ikimokyklinio ugdymo programą, parengtą pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintus ikimokyklinio ugdymo programų kriterijus, vykdo ikimokyklinio ugdymo pedagogas. Ikimokyklinio amžiaus vaikui ir jo tėvams/ globėjams kompleksiskai teikiama: švietimo pagalba, socialinė parama, sveikatos priežiūros paslaugos švietimo ir mokslo ministro, socialinės apsaugos ir darbo ministro bei sveikatos apsaugos ministro nustatyta tvarka.

Tas pats vyksta ir priešmokyklinio ugdymo srityje. Priešmokyklinis ugdymas pradedamas teikti vaikui, kai tais kalendoriniais metais jam sueina 6 metai. Priešmokyklinis ugdymas gali būti teikiamas anksčiau tėvų/globėjų prašymu, bet ne anksčiau, negu jam sueina 5 metai. Švietimo ir mokslo ministro, socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka ir atvejais vaikui priešmokyklinis ugdymas gali būti privalomas.

Nors ikimokyklinis ugdymas yra neformalios švietimo sistemos posistemė, tačiau šiose institucijose vyksta formalusis vaikų švietimas (valstybės reglamentuojamas ir koordinuojamas švietimas) (Neifachas, 2004).

Dabartiniu laikmečiu vyksta intensyvus ikimokyklinio ugdymo sistemos tobulinimas. Svarbus sistemos tobulinimosi bruožas - pakantumas įvairovei, o dabarties bruožas - jos valdymo, ugdymo turinio ir metodų koordinavimas, pedagogų rengimo decentralizacija, vadovų veiklos vertinimo ir įvertinimo kaita. Vaikų darželis plėtoja naująsias demokratinės visuomenės

suponuotas ankstyvos vaikystės prasmės bei humanistinės sąveikos (suaugę, vaikai) modelius, o tuo pačiu sudaro sąlygas tėvams tapti lygiaverčiais partneriais pedagogams ir dalyvauti darželyje tobulinant vaikų ugdymo kryptis (Juodaitytė, 1999).

Tėvų ir pedagogų partnerystės lygiavertiškumas tampa svarbia naujos ugdymo formos dalimi. Svarbiausia šių laikų problema - laiku reaguoti į tėvų poreikius, lūkesčius vaiko atžvilgiu. Darželis tampa tėvų informavimo ir konsultavimo centru. Bendravimo su darželio bendruomene ir auklėtojomis vertingumas ir prasmingumas - tai pedagoginis ir psichologinis švietimas, bendra veikla, nes tai padeda geriau pažinti vaiką, suvokti darželio ugdymo sistemą, reikalavimų svarbą ugdant vaiko asmenybę (Neifachas, 2004).

Ikimokyklinio ugdymo institucija (vaikų darželis) yra organizuota vaikų ugdymo institucija, sudaranti jiems palankias sąlygas bręsti, plėtoti psichofizines funkcijas, interesus (Gučas, 1994). Tai pereinamoji institucija iš šeimos į mokyklą. Ji padeda sumažinti „atstumą“ tarp šeimos ir mokyklos. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra svarbi tiek vaikams, tiek jų tėvams, nes rūpinasi jų bendradarbiavimu, sveikata, kultūra, pažinimu.

Ikimokyklinio ugdymo institucija - tai grupė žmonių, susijusių vienas su kitu ir besidalijančių tam tikrais darbo uždaviniais bei įvairiais vaidmenimis. Nuo jų santykių priklauso visos institucijos ir kiekvieno atskirai darbuotojo nuotaika ir darbas. Vaikų darželio atmosfera susidaro iš taisyklių, teigimų ir neigiamų nuotaikų, įvairaus statuso, kitaip tariant, iš tam tikros struktūros.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo instituciją kaip organizaciją, išskiriami atitinkami pagrindiniai požymiai/bruožai (Neifachas, 2004):

- *Organizacijos apimtis.* Lyginant su kitomis švietimo organizacijomis - tai *maža sistema*.
- *Organizacijos elementų ir ryšių sudėtingumas.* Tai *nesudėtinga* organizacija su jai būdingais tarpusavyje susijusiais kompleksais.
- *Organizacijos sandara.* Tai *socialinė sistema*, kurią sudaro žmonės ir jų grupės.
- *Organizacijos santykis su aplinka.* Tai *atvira sistema* su sava aplinka, materija, energija.
- *Organizacijos kaita laike.* Tai *dinaminė, kintanti* laike organizacija.
- *Organizacijos vystimosi numatymo galimybė.* Šiuo aspektu ji yra *determinuota, apibrėžta, aiškiai besivystanti* organizacija.
- *Organizacijos reakcija į aplinkos poveikius.* Pagal tai skiriama organinė, lanksčiai reaguojanti į aplinkos poveikius organizacija. Ji ne tik veikiama aplinkos, bet ir turi įtakos jai. Taigi, *ji sąveikaujanti su aplinka*.

Aktualu apibrėžti, kas yra švietimo subjektai - edukacinių novacijų įgyvendinimo dalyviai.

Ikimokyklinio ugdymo institucijoje veikiantys subjektai pagal skirtingus interesus susiburia arba yra suburiami į įvairias grupes (Cibulskas, 2006):

- *Formalias* (tėvų tarybos, metodinės grupės, tarybos, darbo grupės, kitos įstaigos dokumentuose apibrėžtos ir įteisintos grupės, tarybos).
- *Neformalias* (grupės, į kurias susiburia patys ir kurios nėra apibrėžtos organizacijos dokumentuose). Šios grupės susiburia natūraliu būdu dvejopai: pagal interesus arba draugystės pagrindu (pvz., tėvų paramos kitiems tėvams grupės, renginio organizavimo grupės, vadovaujanti plaustų žygiui tėvų grupė ir kt.).

Nagrinėjant kaitos dalyvių interesus ir jų erdves, būtina įvertinti šių, juo įtakojančių veiksnių kontekstą: subjektų patyrimą, išsilavinimą, vertybes, poreikius, vaidmenis.

Edukacinių novacijų įgyvendinimo dalyvių vaidmenys ir veiklos daug kuo priklauso nuo pasirinktos ugdymo paradigmos ir metodologijos. G.Cibulskas (2006) išskiria *pagrindines švietimo subjektų veiklas*:

- *švietimo vadybinė* (dalyviai yra įvairių lygių švietimo vadovai ir specialistai);
- *švietimo realizavimo* (pedagogai ir jų pagalbinis personalas);
- *švietimo užsakymo, rėmimo* (tėvai, darbdaviai, kiti suinteresuoti asmenys bei organizacijos).

Ikimokykliniame ugdyme vyksta nuolatiniai pokyčiai: kuriama lygių galimybių visuomenė, kurioje individas ugdytusi aukštus gebėjimus, taip pat mokymosi visą gyvenimą galimybės, didinama visų ugdymo institucijų veiklos kokybė, socialinė integracija bei inkluzija.

A.Juodaitytės (1999), nuomone *ikimokyklinio ugdymo institucijos kaitos pagrindą* sudaro perėjimas prie naujosios filosofijos, skiriant ypatingą dėmesį antropocentrinės kultūros tradicijoms, ugdymo humanizavimo ir demokratizavimo principams. Todėl vaikų darželio funkcijos plečiamos šiomis *kryptimis*:

- naujosios ideologijos atžvilgiu, jog vaikas- visavertis žmogus;
- šeimos edukacinių teisių stiprinimo;
- švietimo sistemos tobulinimo, orientuojantis į mokymosi visą gyvenimą galimybes.

Ką nors keičiant, ikimokyklinio ugdymo institucijos gyvenime randasi kažkas nauja ar skirtinga nei anksčiau buvę. Dažnai tai susiję su naujų santykių bendraujant ir bendradarbiaujant sukūrimu, naujų veiklų atlikimu, naujų kompetencijų demonstravimu, naujų technologijų diegimu, naujos mokymosi paradigmos įgyvendinimo pradžia, įstaigos bendruomenės subūrimu įgyvendinant novatoriškos organizacijos principus, įgūdžių, būtinų sėkmingai gyventi ir dirbti aukštų technologijų ir informacinėje visuomenėje, įgijimu, naujos edukacinės aplinkos sukūrimu (Saugėnienė, Liaudanskienė, 2003).

Vaikų darželis tampa ne tik pedagoginio profilio institucija, skirta tik mažų vaikų ugdymui, bet ir visuomenės (pirmiausia tėvų) edukacija besirūpinančia švietimo sistemos grandimi. Kartu vaikų darželis - tai ir įstaiga, mažų vaikų socializacijai, saviraiškai, savojo „aš“ identifikacijai, pradiniais universaliems pasaulio ir aplinkos pažinimo metodams įvaldyti, vaiko įgūdžiams ir įpročiams visuomenėje susidaryti (Juodaitytė, 1999).

Vaikų darželis taip pat atstovauja vaikų teises, padeda šeimai kurti naują pedagoginę kultūrą (parama šeimai, ugdant tėvystės įgūdžius).

Ikimokyklinio ugdymo institucijos, padedančios šeimai ugdyti vaiką, vaidmuo nuolat kinta. Šeima ir vaikų darželis, reaguodami į pasikeitimus visuomenėje, pradeda veikti *kaip dvi viena kitą papildančios socioedukacinės sistemos*: žmogaus socializacija, o kartu integracija ir individualizavimas sparčiausiai vyksta vaikystėje, todėl šiuo laikotarpiu itin svarbus pedagogų ir vaikų tėvų bendradarbiavimas (Saugėnienė, Liaudanskienė, 2003). Jų bendradarbiavimas besikeičiančioje visuomenėje yra įtakojamas įvairių veiksnių.

Pats svarbiausias veiksnys, turintis įtakos šiuolaikinei ikimokyklinio ugdymo įstaigai Lietuvoje, yra spartus mūsų visuomenės demokratėjimas.

Taip pat iš tokių veiksnių gali būti įvairūs projektai – tiek lokalaus, tiek nacionalinio, tiek tarptautinio lygmens. Jie ikimokyklinio ugdymo įstaigai leidžia siekti naujos kokybės edukacinių tikslų. Būtent per įvairius projektus į šalies švietimą ateinančios naujos idėjos verčia mūsų švietėjus revizuoti kai kurias vertybines bei pedagogines nuostatas ir savo veikloje ieškoti demokratinei visuomenei priimtinių veiklos būdų, naujų bendradarbiavimo su ugdytinių tėvais galimybių, o tuo pačiu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje naujai įvertinti tarpusavio sąveikos veiksnius, jų įtaką pedagogų ir vaikų tėvų bendradarbiavimui (Juodaitytė, 2002).

Dabartiniame laikmetyje akcentuojama nauja, tačiau aktyviai besiformuojanti ir integruojanti daugelio mokslininkų tyrinėjimus koncepcija - *vaikystės pedagogika*. Tai fenomenas stipriai įtakojęs ikimokyklinių įstaigų kaitą. Ikimokyklinis vaikų ugdymas pradedamas nuosekliai derinti su įvairiomis jų tėvų švietimo formomis: konsultavimu, psichologijos ir pedagogikos pamokomis, neformaliais tėvų mokymais (Juodaitytė, 2001).

Šiuolaikinis ugdymo mokslas - edukologija akcentuoja ne poveikį, o ugdymo proceso partnerių (ugdytinio ir ugdytojo) tarpusavio sąveiką. **Ugdytinis** - svarbiausias švietimo, kaip paslaugos vartotojas.

Ugdytinis pats ieško informacijos šaltinių, pedagogas yra jo padėjėjas, vyresnysis kolega ir bendrų problemų sprendimo dalyvis. Ugdytinis ir pedagogas - tai „tarsi žinių ir patyrimo pripildyti susisiekiantieji indai, nesunkiai galintys dalytis savo turiniu“ (Šiaučiukėnienė, Stankevičienė, 2002, p. 55). Visas ugdymas orientuotas į vaiką, į jo poreikių tenkinimą, gebėjimų ugdymą, individualumo plėtojimą.

Ugdant vaikus svarbu atsižvelgti į jų individualias savybes. Nes „vaikystės periodo pakopose vaikas įgyja ne tik bendruosius elgesio, charakterio bruožus, bet ir asmeninius, nepakartojamus, kurie jį išskiria iš kitų, į save panašių“ (Juodaitytė, 2003, p. 112). Taip bus sudaromos sąlygos vaikų emocinei gerovei, visavertei prigimčiai, tai bus sudaromos sąlygos plėtotis natūraliai sąveikai su aplinka.

Atsiranda nauja sąvoka - *vaikystės pedagogas* - bei kinta jo veikla: vyksta ugdymo individualizavimas, pedagogų pozityvus požiūris į vaiką, vaiko stebėjimas ir duomenų rinkimas bei vystymosi pažangos vertinimas, *realus šeimos dalyvavimas ugdyme*, paramos grupių, tėvų bendruomenių kūrimas, naujas pedagogų požiūris į planavimą (ne pedagoginio proceso, o pedagoginės veiklos), įstaigos bendruomenės telkimas, nuolatinė pedagogų patirties sklaida, savišvieta, savianalizė (Metodinis leidinys priešmokyklinio ugdymo pedagogams, 2011).

Tačiau daugelyje šiuolaikinių organizacijų būtina nuolat keistis visiems švietimo kaitos dalyviams: tiek vadovams, tiek pedagogams, tiek tėvams, siekiant sėkmingai veikti ikimokyklinio ugdymo institucijų novacijų įgyvendinimo, ypač vaikų ugdymo/si erdvėje.

Apibendrinant galima teigti, kad ką nors keičiant, ikimokyklinio ugdymo institucijos gyvenime randasi kažkas nauja ar skirtinga nei anksčiau buvę. Dažnai tai susiję su naujų santykių bendraujant ir bendradarbiaujant sukūrimu, naujų veiklų atlikimu, naujų kompetencijų demonstravimu, naujų technologijų diegimu, naujos mokymosi paradigmos įgyvendinimo pradžia. Ugdymo procese svarbiausiu akcentu yra ugdytinis (kaip paslaugos vartotojas) bei ugdytinio ir ugdytojo tarpusavio sąveika.

2.3. Edukacinių novacijų įgyvendinimas

2.3.1. Vadovų veiklos novacijos

R.Želvys (2003), analizuodamas vadovų veiklą, išskiria keturis pagrindinius švietimo institucijos vadovo vaidmenis ir su jais susijusią veiklą:

1. *Politikos valdymas* (formuluojami įstaigos tikslai ir uždaviniai; nustatomos galimybės ir kliūtys, skatinamos diskusijos; formuojami palankūs santykiai su bendruomene; reklamuojamos įstaigos teigiamos paslaugos).
2. *Vadovavimas žmonėms* (ugdomi žmogiškieji išteklių, nustatomi kriterijai personalo atrankai, tobulinamas komandinis darbas; planuojami, perskirstomi, vertinami darbai, palaikomi efektyvūs pasitikėjimo ir paramos santykiai).
3. *Vadovavimas mokymosi procesui* (peržiūrimos ir tobulinamos ugdytinių ugdymo strategijos, įvertinamos ugdymo programos, nustatomi individualūs ugdymosi poreikiai, vykdomos mokymosi programos).

4. *Išteklių valdymas* (formuojami, vertinami ir išlaikomi finansiniai, fiziniai ištekliai, kuriama išteklių formavimo politika).

Tačiau vadovai įgyvendina organizacijos tikslus ne patys tiesiogiai dalyvaudami darbo procese, bet vadovaudami ir derindami kitų, jiems pavaldžių žmonių pastangas. Tai sudėtingas, informacinis, kūrybinio pobūdžio procesas, kurį kur kas sunkiau reglamentuoti negu gamybą (Sakalas, Šilingienė, 2000). Taigi, ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovo veikla yra daugialypė, apimanti daugybę skirtingų funkcijų.

Pažangioje organizacijoje akcentuojamos šios vertybės: *dėmesys paslaugų vartotojų ir darbuotojų poreikiams, laisvė inicijuoti idėjas, rizikos toleravimas, laisvas bendravimas* (Žvirdauskas, 2006).

Ikimokyklinio ugdymo institucijoje, ypač įgyvendinant novacijas, labai svarbus vadovo vaidmenų/funkcijų *delegavimas*. Jis atlaisvina vadovą prioritetiniams darbams, skatina iniciatyvius darbuotojus, didina darbuotojų pasitikėjimą savimi, sudaro galimybes tobulėti, įgyti daugiau patirties, ugdo atsakomybės jausmą. Vadovas suburia atskirus asmenis naujų idėjų ir novacijų palaikymui, suformuoja jiems tikslus, suteikia priemones, reikalingas tikslui pasiekti ir priskiria atsakomybę už tikslo pasiekimo kokybę.

Keičiantis vadovo veiklos sąlygoms, svarbu užtikrinti kokybišką paslaugą, operatyvų resursų persikirstymą iš vienos veiklos į kitą. Tai pasiekama per efektyvų veiklos *koordinavimą*. Šios funkcijos paskirtis - pasiekti, kad visi valdomi procesai vyktų sklandžiai. Taip pat siekiama, kad žmonės ir jų grupės, veikdamos suformuotoje struktūroje ir pagal numatytą sąveikos mechanizmą, ne dubliuotų, o palaikytų vieni kitus, kad atskiri procesai būtų suderinti laike ir vyktų be trikdžių. Koordinavimas leidžia visiems švietimo subjektams žinoti apie tai, ką daro kiti, kuo gali padėti vieni kitiems arba kaip suderinti savo asmeninius interesus siekiant bendro tikslo (Dessler, 2001).

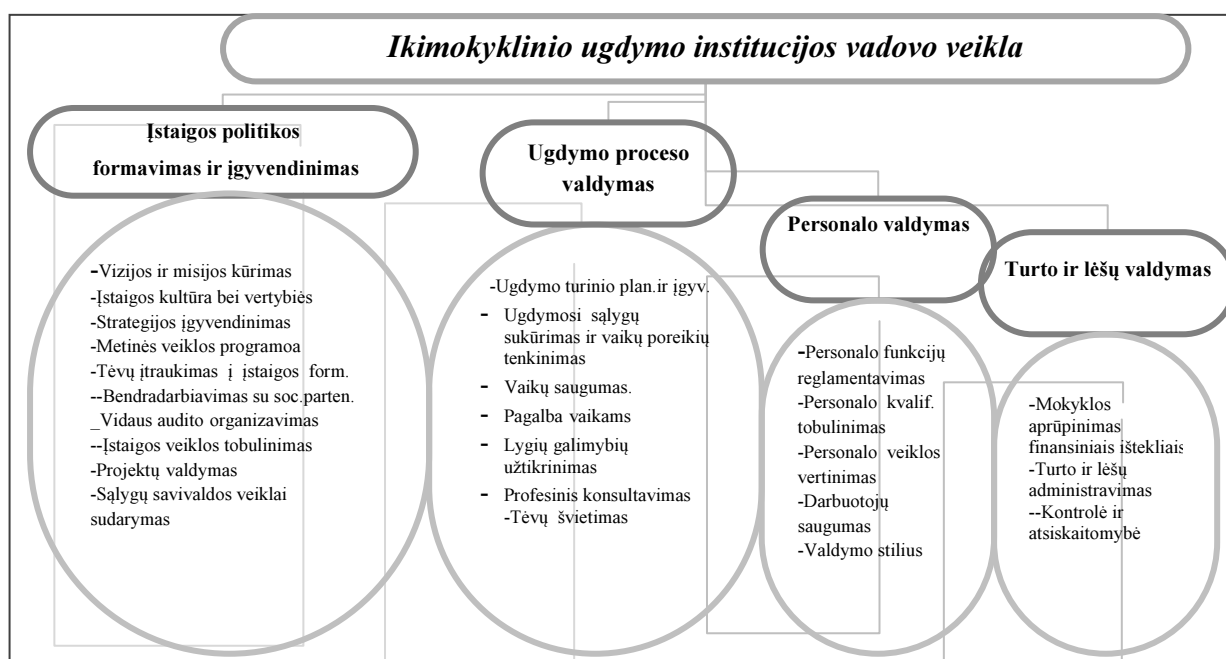
Darželio lankstumas priklauso nuo vadovavimo strategijos (Everard, Morris, 1997) ir vyksta kaip nuolatinis procesas, nesibaigiančios tobulumo paieškos, kaskart naujai vertinant patirtį, žmones, struktūrą, aplinką, technologiją, realybę. Anot R.Jucevičiaus, P.Jucevičienės (2003), strategija, tai tarsi pagalbinis planas, kuris yra nuolat peržiūrimas ir vis pataisomas atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes.

Tačiau įgyvendinant novacijas, svarbu ne tik strategija. Vyksta ir idėjų ar asmenybių susikirtimai. Dažnai jie slopinami, nors tai turėtų tapti galimybe pritaikyti racionalių problemų sprendimo būdus ir judėti į priekį. M.Fullan (1998) teigia, kad problemos yra mūsų draugai ir konfliktas yra būtina novacijų dalis. Todėl vadovui dažnai tenka *efektyviai ir konstruktyviai spręsti konfliktus* institucijoje. Sprendžiant konfliktus, išryškėja ir vadovo *požiūris į žmones*.

Taigi, vadovas turėtų atrasti pusiausvyrą tarp žmonių autonomijos ir kontrolės. Vyrautų ne inspektavimas, o daugiau pedagogų veiklos tyrinėjimas. Skatinant pedagogų profesinį tobulėjimą, svarbus palaikantis administravimas: skatinant atvirą komunikaciją ir bendradarbiavimą, plėtojant patyrimą, sprendžiant problemas. Kitaip sakant vadovas savo organizacijoje turi tapti kaitos, novacijos iniciatoriumi, agentu, dalyviu. O svarbiausia - pats vadovas turi mokytis, tobulėti, nuolat plėtoti esamas kompetencijas ir siekti įgyti naujų.

Ikimokyklinėse įstaigose vadovai inicijuoja ir vidaus audito vykdymą, remiantis parengta metodika (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005). Anot I.Adomaitytės, A.Gumuliuskienės (2011), ikimokyklinės įstaigos reguliariai vykdo vidaus auditą. Pagrindinė priežastis - tobulinti ugdymo įstaigos veiklos kokybę.

Remiantis (Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, 2005), tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo institucijų, atestacijos nuostatų pateiktais reikalavimais vadovo veiklai galima išskirti ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovo veiklą, kurią sudaro keturios pagrindinės veiklos sritys (žr. 3 pav.): *įstaigos politikos formavimas ir įgyvendinimas, ugdymo proceso valdymas, personalo valdymas ir turto bei lėšų valdymas.*



3 pav. **Ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovo veikla** (Valstybinių (išsk. aukšt. ir aukštesn.) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pav.ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus, 2005)

Bene labiausiai novacijos paliečia ugdymo proceso valdymo sritį: ugdymo turinio planavimą, ugdymosi sąlygų sukūrimą, vaikų poreikių tenkinimą. Naujovės tiesiogiai paliečia ir tėvų informavimo ir švietimo sritį, nes kinta ne tik informacija, bet ir klientų poreikiai, lūkesčiai.

Kintant įstaigos veiklai, kinta ir personalo funkcijos, todėl būtina reglamentuoti ir naujas privalomas veiklas. Tuo pačiu vadovui tenka ne tik vertinti personalo veiklos rezultatus, bet ir aprūpinti instituciją finansiniais ir materialiniais ištekliais, kurie būtini įgyvendinant bet kurias novacijas.

Taigi, įgyvendinant novacijas ikimokyklinio ugdymo institucijose, jie tiesiogiai paveikia vadovo vadybinę veiklą, jo atliekamas funkcijas bei vidinę įstaigos aplinką.

Vadovo veiklos kaita. Visų pirma ikimokyklinio ugdymo institucijos vadovas turėtų tapti *vadovu - lyderiu*, kuris ne tik priimtų novacijas institucijoje, bet ir pats jas inicijuotų, taptų novacijų tarpininku.

Anot L.Juozaitienės, J.Steponkienės (2006), šiandien jau nebeužtenka būti vadovu ir tik vadovauti organizacijoms. Vadovai turi tapti lyderiais, kurie mąsto strategiškai ir numato organizacijos ateitį.

Naujasis *lyderio – vadovo – uždavinys* - įgyvendinti novacijas. Vadovai kartu ir kuria, veda žmones į priekį, moko kitus ir mokosi patys. Jie turi siekti, kad žmonės plėstų savo gebėjimus, suvoktų esamą situaciją, kurtų savo ir organizacijos vizijas, mokytųsi mokytis, ne tik dalyvautų diegiant novacijas, bet ir jas inicijuotų, jų ieškotų.

„Geras vadovas, tai lyg dirigentas, girdintis, kuris instrumentas groja ne į taktą, kuris per daug jausmingai, kuris paprasčiausiai pritaria kitiems“ (Coelho, 2007, p. 63).

Kaip išvelgia P.Senge (2008), vadovas turėtų atlikti trejopą vaidmenį:

- *vadovas kūrėjas* (siekti darbuotojų mokymosi kuriant jiems aplinkas, sudaryti sąlygas darbuotojams spręsti problemas ir tobulinti „mokymosi meistriškumą“);
- *vadovas vedlys* (gebėti išvelgti tinkamiausią organizacijos veiklos kryptį);
- *vadovas mokytojas* (nesistengti primesti kitiems savo nuomonės, o kiekvienam gebėti paaiškinti ketinimus ar išvalgas, skatinti visus mokytis, įvardinti „garsiai“ tikrąsias problemas).

Šiuolaikinėse organizacijose ne tik sparčiai kinta vadovo vaidmuo, bet ir išryškėja naujos galimybės, grėsmės bei privalumai, trūkumai. Ugdymo planai turi būti nuolat derinami su veiksmingais, efektyviais ugdymo metodais bei pačia organizacija, jos švietimo subjektais. Vadovas turėtų skatinti riziką bei domėjimąsi, bendradarbiavimą tarpusavyje: ypatingą dėmesį skiriant bendravimui ir bendradarbiavimui su tėvais, taip pat pedagogais, visuomene. Tačiau šioje sudėtingoje veikloje iškyla tam tikrų sunkumų: kaip vadovui suteikti kuo daugiau laisvės ir įgaliojimų kitiems ir teisingai vadovauti sudėtingiems procesams, kaip efektyviai suderinti

novacijos įgyvendinimą ir aukštesnių institucijų reikalavimus? Siekiant tai įgyvendinti, labai svarbi paties vadovo asmenybė ir jo turimi įgūdžiai, patirtis bei gebėjimas ne tik veikti, bet ir koordinuoti sudėtingus novacijų procesus.

M.Fullan (1998) išskyrė septynis žingsnius, kuriuos turi žengti vadovas:

1. sukurti naujovišką kontrolės supratimą;
2. nustatyti tinkamus galios panaudojimo būdus;
3. įkurti savarankiškai veikiančias mokymosi komandas;
4. plėtoti įvairias kultūras;
5. nebijoti rizikos;
6. tobulinti grupės mokymosi įgūdžius;
7. ieškoti ir gausinti išteklius.

Vadovui būtina suvokti ir tai, kad gali keistis net ir naujoviška darbo kryptis. Kai pedagogai taps savotiškais „vadovais“ tam tikrose grupėse ir sieks tobulėjimo, tuomet vadovai įgis ne perdėtą galią, pagrįsta prievarta ar autokratišku valdymu, bet galią, grindžiamą abipusiu pasitikėjimu, konsultavimu, konsensuso principu bei dalyvavimu visoje organizacijos veikloje.

Viena iš svarbesnių novacijų - tai „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“ (2011 m. liepos 1 d. Nr. V-1194), įsigaliojęs nuo 2012 m. sausio 1 dienos. Jame reglamentuoti kvalifikaciniai reikalavimai švietimo įstaigos vadovui, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

Akcentuojama, kad vadovas privalo mokėti naudotis informacinėmis technologijomis, gebėti kalbėti ne žemesniu kaip B1 užsienio kalbos lygiu ir turėti **bandrąsias bei vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas** (žr. 1 lentelėje): 1 lentelės tęsinys 37 puslapyje.

1 lentelė

Bendrosios bei vadovavimo sričių vadovų kompetencijos (pagal „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašą“, 2011)

BENDROSIOS VADOVŲ KOMPETENCIJOS
<i>Asmeninio veiksmingumo kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> pasitikėjimas savimi ir atvirumas; pagarba sau ir kitiems; kūrybingumas, lankstumas; tolerancija socialinei įvairovei; pozityvumas; platus akiratis; atsakomybė ir sąžiningumas; kryptingumas, orientacija į tikslus; iniciatyvumas, organizuotumas; streso valdymas; drąsa ir ryžtas; integralumas – žodžių ir elgesio darna.
<i>Strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> konceptualus mąstymas; vizijos turėjimas; gebėjimas sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus; gebėjimas skirti prioritetus; gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė; atvirumas pokyčiams, mokėjimas juos planuoti ir valdyti.

1 lentelės tęsinys 37 puslapyje

<i>Mokėjimo mokytis kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> mokymosi visą gyvenimą nuostata; atvirumas mokymuisi; savivoka; gebėjimas įsisavinti naują informaciją; praktiškai taikyti įgytas žinias; tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas; gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi.
<i>Vadovavimo žmonėms kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti; gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį; gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą; gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus.
<i>Bendravimo ir informavimo kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> dalykinio bendravimo įgūdžiai; gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti; derybų įgūdžiai; gebėjimas valdyti konfliktines situacijas; viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai; gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu.
VADOVAVIMO SRIČIŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS
<i>Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> gebėjimas kurti, veiksmingai valdyti ir tobulinti švietimo įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą; formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus; nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų švietimo įstaigai funkcionuoti, poreikį, jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą; užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais.
<i>Švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> gebėjimas dalytis savo patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis; remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo; bendradarbiauti su tėvais/globėjais, vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais; užtikrinti, kad mokinių mokymasis būtų siejamas su vietos bendruomenės kultūra; pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvauti vietos savivaldos gyvenime.
<i>Strateginio švietimo įstaigos valdymo kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti strateginius bei veiklos planus; analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus; kurti informavimo sistemą švietimo įstaigoje; kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir grindžiamą švietimo įstaigos etikos principais bei vertybėmis; aiškiai išreikšti mokyklos viziją, formuoti veiksmingus viešuosius ryšius; išsamiai ir objektyviai atsiskaityti už švietimo įstaigos veiklas.
<i>Vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai; stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas mokinys gali pasiekti gerų mokymosi rezultatų; sudaryti palankias ir saugias mokymosi sąlygas visiems mokiniams; kartu su bendruomene įgyvendinti strategijas, užtikrinančias gerą mokinių elgesį, lankomumą ir mokymosi rezultatus; skatinti ugdymo ir mokymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus; organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą bei švietimo įstaigos veiklą.
<i>Vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui kompetencija</i>
<i>Gebėjimai:</i> gebėjimas motyvuoti pedagogus, skatinti juos prisiimti atsakomybę už asmeninį ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis; sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti; siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje; įtraukti švietimo įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą.

Vertinant vadovų kompetencijas, skiriami penki vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų lygiai – labai silpnas, silpnas, pakankamas, aukštas ir labai aukštas.

Švietimo įstaigos vadovo asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo,

mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms ir vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencijos turi būti ne žemesnio kaip pakankamas lygio, kitos nustatytos kompetencijos – ne žemesnio kaip silpnas lygio (Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas, 2011-07-01, Nr. V- 1193).

Konkursas (lot. concursus – sugebėjimas, susidūrimas), tai lenktyniavimas, varžybos dėl vietos (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 393).

Remiantis šiais reikalavimais vyksta pretendentų į švietimo įstaigos vadovo pareigas vertinimas. Vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų vertinimą atlieka Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, vadovaudamasi šiuo aprašu bei jo priedu.

Vadovavimo valstybinei ir savivaldybės švietimo įstaigai (išskyrus aukštąją mokyklą) kompetencijų vertinimo tikslas – objektyviai įvertinti asmenų, siekiančių dalyvauti konkursuose švietimo įstaigų vadovų pareigoms eiti, kompetencijas. Kiekviena kompetencija priskiriama vienam iš 5 lygių, kurie išreiškiami balais nuo 1 (labai silpnas) iki 5 (labai aukštas).

Pretendento kompetencijų įvertinimas galioja trejus metus. Pakartotinai dalyvauti kompetencijų vertinime asmuo gali praėjus vieniems metams nuo ankstesnio vertinimo. Kompetencijų vertinimui organizuoti ir vykdyti naudojamos valstybės biudžeto ir kitų šaltinių lėšos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“ (2011 m. liepos 1 d. Nr. V-1194), įsigaliojęs nuo 2012 m. sausio 1 dienos.

Pradėjus taikyti praktiškai šiuos reikalavimus, visi pretendentai, konkurso būdu pradėję dirbti vadovais, jau yra kompetentingi ir turi šių kompetencijų įvertinimus, atliktus Nacionalinėje mokyklų vertinimo agentūroje.

Apibendrinant galime teigti, jog vadovai gali būti labai kompetentingi ir inicijuoti kaitą, skatinti įgyvendinti novacijas, tačiau vieni to niekada nepadarys. Tam reikalingas stiprus ir kūrybiškas darbuotojų potencialas.

2.3.2. Pedagogų veiklos novacijos

Vienas svarbiausių pedagogų tikslų turėtų būti ne tik siekis gerai atlikti darbą, bet ir veikti su ugdytiniais siekiant bendrų tikslų realizavimo. Pedagogai ne tik perteikia, bet ir plėtoja,

keičia, savaip interpretuoja ir taiko ugdymo turinį. Nuo pedagogų konkrečios veiklos grupėje priklauso, ko pasieks ugdytiniai. Todėl labai svarbu atsižvelgti į pedagogų interesus, siekiant aukštesnės ugdymo/si kokybės (McLaughlin, 1997).

Dabartinis laikmetis siekia, kad keistūsi ir patys padagoagi. Tačiau jie keitimąsi turi suvokti ne kaip įvykį, o kaip tęstinį procesą. Būtina ir pačių pedagogų iniciatyva ir veikla, siekis tobulinti ir įgyti naujų kompetencijų. Nuolat pildant dalykines žinias, svarbu plėtoti ir organizacinius gebėjimus bei rasti galimybių saviraiškai.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtintame „Pavyzdiniame auklėtojo pareigybės apraše“ (2005, Nr. ISAK-2249) yra reglamentuota auklėtojo, įgyvendinančio ikimokyklinio ugdymo programą, profesinė veikla. Tikslinga būtų paanalizuoti, kaip apibrėžiamas pats pedagogas, kokia reglamentuota įstatymiškai jo veikla. Šiuo atveju auklėtojas įvardijamas kaip asmuo, ugdantis vaikus nuo *vienerių* iki *penkerių/šešerių* metų pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Toliau vaikus ugdo priešmokyklinio ugdymo pedagogas. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (2011 03 17, Nr. XI-1281) *ikimokyklinis ugdymas teikiamas jau ne nuo vienerių metų, bet vaikams nuo gimimo.*

Auklėtojas, veikdamas ikimokyklinio ugdymo institucijoje, auklėtojas taiko *ugdymo principus* (Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašas (2005, Nr. ISAK-2249, p.1):

- *visuminis ugdymas* – atsižvelgiama į vaiko raidos, vaikų kultūros dėsningumus ir siekiama visų vaiko galių plėtotės, tikslingai ugdomos vaiko vertybinės nuostatos, jausmai, mąstymas ir elgsena;
- *individualizavimas* – ugdymas grindžiamas kiekvieno vaiko asmenybės pažinimu, ugdymo/si poreikių pripažinimu, numatant veiklas ir sudarant sąlygas kiekvienam vaikui ugdytis ir tobulėti;
- *tęstinumas* – tęsiamas šeimoje pradėtas pozityvus vaiko ugdymas;
- *dermė* – derinami šeimos ir įstaigos interesai, lūkesčiai dėl vaikų pasiekimų, ugdymo/si būdų, rūpinamasi šeimos švietimu.

Auklėtojas ne tik taiko šiuos ugdymo principus, bet ir atlieka ir tam tikras funkcijas:

- *organizuoja ir vykdo ugdomąjį procesą* (planuoja grupės ugdomąją veiklą, kuria grupės ugdomąją aplinką, parenka priemones, ugdo ir/ar dalyvauja vaikų ugdymo/si procese, prireikus dalyvauja rengiant individualias vaikų ugdymo/si programas);
- sistemingai *vertina, fiksuoja vaikų daromą pažangą*, apie vaikų pasiekimus *informuoja* tėvus/globėjus;
- *teikia informaciją*, pagal kompetenciją *konsultuoja* tėvus/globėjus, kitus įstaigoje dirbančius specialistus ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo klausimais;

- *inicijuoja ir/ar dalyvauja* bendruose įstaigos renginiuose, projektuose ir kitose veiklose.

Priešingai nei mokykloje, ikimokyklinio ugdymo institucijoje pedagogas/auklėtojas turi daugiau laisvės savo veikloje - jis gali pasirinkti pedagoginės veiklos metodus ir formas.

Kadangi ši institucija yra maža, lyginant su kitomis švietimo organizacijomis, todėl beveik visi pedagogai turi teisę ir galimybes teikti siūlymus administracijai dėl ugdymo proceso ir įstaigos veiklos tobulinimo, dalyvauti įstaigos savivaldoje, taip pat privalo teisės aktų nustatyta tvarka tobulinti kvalifikaciją, atestuotis.

Kartu auklėtojas privalo ne tik užtikrinti savo darbo kokybę, atsižvelgti į individualius vaikų ugdymosi poreikius ir amžių, įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos tikslus, saugoti ir stiprinti vaikų sveikatą, garantuoti vaikų fizinį ir psichologinį saugumą grupėje, salėje, kitose įstaigos erdvėse, žaidimų aikštelėse, bet ir (Coughlin, Hansen, Heller, Kaufmann, Stolberg, Walsh, 1997):

- derinti tarpusavyje vaikų ugdymą, priežiūrą, globą;
- bendradarbiauti su šeima, skatinti tėvus/globėjus dalyvauti grupės veikloje, derinti šeimos ir įstaigos interesus, didinti vaiko kokybiško ugdymo/si galimybes;
- bendradarbiauti su kitais grupėje, įstaigoje dirbančiais specialistais (meno pedagogu, specialiuoju pedagogu, logopedu ir kt.) vaikų ugdymo klausimais;
- sistemingai informuoti tėvus/globėjus apie vaikų pasiekimus, ugdymo/si poreikius ar iškilusias problemas (sveikatos, prigimtinių, socialinių poreikių tenkinimo ir pan.);
- informuoti įstaigos administraciją apie vaiko turimas socialines ar sveikatos problemas, pastebėtą ar įtariamą vaiko teisių pažeidimą;
- dalyvauti bendrose įstaigos veiklose: posėdžiuose, pasitarimuose, įstaigos ikimokyklinio ugdymo programos rengime, audito vykdyme ir kt.;

Svarbu, kad pedagogai būtų novatoriški, nes pedagoginis novatoriškumas, tai pastovus reiškinys, nuostata ieškoti ir kurti. Ji itin svarbi ikimokyklinio ugdymo institucijoje. Tai padeda nuolat tobulėti tiek pedagogui, tiek vaikui, perteikti ir perimti patirtį. O tai sudaro sąlygas nuolat atsinaujinti ne tik vaikui, bet ir pačiam pedagogui.

Jei pedagoginis procesas ar pedagogo veikla netenka pagrindinių savo savybių (kūrybingumo ir dinamiškumo), darbas tampa standartizuotu ir dogmatizuotu (Juodaitytė, 1993). Dogmatizacija – teiginių vertinimas neginčijamomis tiesomis (Tarptautinis žodžių žodynas, 2004, p. 177). O tai dažniausiai sukuria tokią atmosferą, kad vaikai - tik priemonė tiems ar kitiems pedagoginio proceso elementams įgyvendinti, o vaikų darželis - tik įstaiga. Tai ypač pavojinga ikimokyklinio ugdymo sistemoje. Vaikas ateina iš šeimos, kur jis buvo visų mylimas.

O darželyje šis vaikas tampa nuolatiniu „auklėjamoju“. Šiuo atveju slopinami visi pagrindiniai vaikystės periodo bruožai.

Todėl pedagogai turi gebėti lanksčiai ir kūrybiškai taikyti programose siūlomą ugdymo turinį konkrečiai grupei - planuoti veiklą, parinkti ugdomąją medžiagą, modifikuoti ar adaptuoti programas visiems vaikams, tarp jų ir specialiųjų, ypatingų poreikių vaikams, taikyti stimuliuojantį ar korekcinį ugdymą. Vaikui sudaryti puikias sąlygas aktyviai veikti: žaisti, pažinti, kurti, jausti, išgyventi; siekti, kad vaikas labiau pasitikėtų savimi; džiaugtųsi įgyta naujaja patirtimi (Hansen, Heller, Kaufmann, Stolberg, Walsh, 1997).

Ikimokyklinio ugdymo institucijose, ugdymo procese, palaiptiui pereinama nuo autokratinio pedagogo vadovavimo vaiko veiklai prie natūralaus bendravimo su juo. Tai ilgas, sudėtingas ir laispiškas procesas. Tačiau jis yra būtinas. Keičiantis reikia „pasiimti su savimi“ tai, kas teigiama, priimtina, naudinga vaiko asmenybės ugdymui, kritiškai atrinkti tai, ką siūlo „rytojus“. Tai turi visada tam tikrą rizikos laipsnį, nes tai, kas nauja, dar nėra išbandyta. Todėl kaitos metu ne visi sugeba pastebėti patį procesą, jo eigą (Juodaitytė, 1993).

Nepakanka vien keisti grupių aplinką, grupės taisykles ar ugdymo formas. Būtina pačiai auklėtojai keisti savo veiklos stilių, bendravimo su vaikais esmę, tik tuomet įvyks ir vaiko asmenybės pokyčiai.

Pedagogo veiklos kaita. Šiandieniniam pedagogui keliami nauji socialiniai, pedagoginiai ir dalykiniai reikalavimai. Pedagogas privalo tapti savarankiškų mokymosi procesų moderatoriumi. Jis turi gebėti bendradarbiauti su kolegomis, vaikų tėvais, projektuoti ir nuolat tobulinti ugdomąją veiklą (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002). Jam būtini geri informaciniai ir komunikaciniai įgūdžiai, reikalinga šiuolaikinė socialinė kompetencija, geras orientavimasis šiandieninėje švietimo kaitoje, aktyvi ir savarankiška pilietinė laikysena.

Pedagogas turi labai gerai išmanyti ugdymo tikslus ir siekius, įgyja teisę ir laisvę pats rinktis, modeliuoti, išmėginti ir tobulinti, o taip pat prisiimti atsakomybę už šeimos poreikių tenkinimą.

Pedagogo asmenybės ir jo profesinės veiklos bruožas yra ne tik iniciatyvumas, mokėjimas palaikyti gerus santykius su ugdytiniais, bet ir su jų tėvais bei kolegomis, bet sudaryti sąlygas ugdytinių gabumams, gebėjimams, individualumui.

Nuolat vyksta naujasis pedagogo mokymasis – tai savianalizė, refleksija ir kt. pagrįstas savo kompetencijų tobulinimas, vykstantis bet kokioje žmogaus veikloje ir besitęsiantis visą gyvenimą (Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Greitai kintantis praktikos pasaulis priverčia mokytis visus: tiek pedagogus, tiek vaikų tėvus. Naujasis mokymasis suteikia naujas žinias, gebėjimus ir supratimus, kurie padeda keisti praktiką.

Pedagogo veikloje/ugdymo procese pradeda dominuoti nauji vaidmenys: novatorius, tyrėjas, bendradarbiaujantis kolega, pokyčių tarpininkas, lyderis, klinicistas, filosofas, patyręs vyresnysis draugas. Dar sąlyginai nauji ir akcentuoti vaidmenys, tokie kaip organizatorius, dalyko mokytojas, konsultantas, auklėtojas, informacijos perteikėjas, mokymosi proceso vadovas darosi lyg ir mažiau svarbūs. Vis svarbesnė socialinė kompetencija, įgalinanti pedagogus sėkmingai ir efektyviai bendradarbiauti su tėvais, skatinanti kurti edukacines mokymosi aplinkas tiek asmeniniams, tiek individualiems šeimų poreikiams tenkinti (Tumėnienė, Janiūnaitė, 2002).

Tačiau patys pedagogai turi pirmiausia suvokti patys save ir leisti kitų suvokiami kaip novacijų įgyvendinimo tarpininkais. Jei jie tokiais taps, siekdami moralinio tikslo, jie galės pagerinti iš bet kurios socialinės klasės kilusių ugdytinių gyvenimą, kartu ugdydami didesnius visuomenės gebėjimus valdyti novacijas (Janiūnaitė, Jotautienė, Cibulskas, 2002).

Vienas iš svarbių pedagogų požiūrio kaitos sąlygų - tai *požiūrio į darbą kaita*: vertinama veikla organizacijoje ne kaip darbas, už kurį gaunamas materialus atlygis, o kaip veikla, įgalinanti *veikti* sudėtingomis ir besikeičiančiomis sąlygomis; dalyvauti priimant sprendimus, kurti viziją, planuoti organizacijos veiklą, bendradarbiauti, veikti komandose, efektyviai panaudoti laiką, ieškoti naujų darbo būdų ir metodų, mokytis ir padėti mokytis kolegoms.

M.Fullan (1998) išskiria septynias sudedamąsias dalis, reikalingas *naujoviškam pedagogo darbui*:

1. Aiškesnis, aktyvesnis, tvirtesnis ir labiau apgalvotas įsipareigojimas bendram moraliniam tikslui - pakeisti į gera vaikų gyvenimą.
2. Esminis pedagoginių žinių tobulinimas: puoselėti asmeninę viziją, turėti žinių apie savo profesijos atstovus, švietimo politiką, ugdomąjį dalyką bei plėtoti kompetencijas, pertvarkyti ugdymą ir ugdymąsi.
3. Moralinio tikslo ryšio įstaigos lygmeniu su reikšmingesniais švietimo politikos ir visuomenės plėtros klausimais.
4. Suformuluotas asmeninis tikslas ir vizija, gebėjimas aktyviai bendradarbiauti, produktyvus darbas su kolegomis, vadovais, tėvais, visuomenės tarnybomis, t.y., su visais švietimo subjektais.
5. Ruošimasis veikti naujose struktūrose: grupėse, komandose, platesnėje mokymosi veikloje.
6. Individualus ir kolektyvinis nuolatinis domėjimasis, naujų idėjų ieškojimas ne tik savo, bet ir išorės aplinkoje.
7. Pedagogai privalo drąsiai pasinerti į novacijų įgyvendinimo procesus, nebijoti paslaptingos besikeičiančios aplinkos, būti pasiruošus ir suvokti, jog šiuo laikotarpiu

neišvengs konfliktų, įtampos, problemų. *Svarbiausia tai, kad pedagogai turi keisti senus įpročius ir metodus.*

Taigi, siekiant užtikrinti sėkmingą sąveiką tarp pedagogo, tėvų, institucijos, reikalingas auklėtojas, gebantis atlikti: *vadovo* (vaidmenų delegavimas komandose, darbo grupėse), *organizatoriaus* (tėvų mokymosi, švietimo, veiklos įstaigoje ir grupėje), *partnerystės ryšių koordinatoriaus* (bendradarbiavimas su tėvais, kitomis institucijomis, pedagogikos centrais) vaidmenis ir tuo pačiu būtinas *aktyvesnis tėvų požiūris į ikimokyklinio ugdymo institucijos veiklą* (efektyvus dalyvavimas įstaigos, grupės veikloje, veiklų inicijavimas, savo kompetencijų panaudojimas įstaigos veiklos tobulinime).

Labai svarbus ikimokykliniame ugdyme bendradarbiavimas. Pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie *bendradarbiavimo pedagogiką*. Pirmiausiai prasideda pedagoginis bendradarbiavimas šeimoje, darželyje (ugdytojas - ugdytinis), mokykloje (mokytojas, mokinys). Bendradarbiavimą reikia kurti kasdien. Pirmiausiai jis kuriamas pasitikėjimo, pažinimo pagrindu: žmogus pažįsta žmogų ir juo pasitiki (Lukšienė, 2000).

Pastarąjį dešimtmetį mūsų šalyje pedagoginio bendradarbiavimo problemai skiriamas ypatingas dėmesys. Mokslinėje literatūroje gana dažnai akcentuojami skirtingi jo aspektai (Neifachas, 2004):

1. *Pedagoginis - technologinis aspektas*. Mokslininkai bendradarbiavimu vadina bendrą vaikų veiklą grupėse, taikant įvairias technologijas.
2. *Pedagoginis - psichologinis aspektas*. Psichologinėje literatūroje bendradarbiavimo sąveika pakeista tarp subjektyvios sąveikos terminu, išryškinant ugdymo lygiateisę partnerystę.
3. *Socialinis - pedagoginis aspektas*. Bendradarbiavimą apibūdina kaip pertvarkos būdą, padedantį demokratizuoti ugdymo procesą.

Taip pat bendradarbiavimas pasireiškia kaip pedagoginių idėjų ir veiksmo sistema, nes tik jų vienovė gali užtikrinti bendradarbiavimo procesų vyksmą visoje pedagoginio bendradarbiavimo sistemoje.

Pedagoginis bendradarbiavimas tapo būtina atsinaujinimo sąlyga ir pedagoginės veiklos principu. Reikalaujama skirti dėmesio vaikų tėvams, siekti, kad jie taptų aktyviais auklėtojo partneriais ugdymo procese ir inicijuotų naujų kokybinių ugdymo pokyčių susiformavimą (Kontautienė, 2000).

Taigi, norint prisitaikyti prie kintančios aplinkos, svarbu yra ne tik naujų pedagoginių sistemų kūrimas, bet ir būtinybė keisti savo paties veiklą. Pedagogams jau nebepakanka vien formuoti ugdymo turinį ir tenkinti vaikų bei jų tėvų poreikius. Svarbu, kad pedagogai sudarytų sąlygas vaikams patiems dalyvauti ugdymo/si procese. Ugdymas turi būti orientuotas į vaiką.

Anot J.Bakūnaitės (1998), pedagogams labai svarbu vadovautis humanistine filosofija, jog vaiką reikia ne ugdyti, o pažinti.

Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra itin pabrėžiamas į vaiką orientuotas ugdymas. Jis išlaisvina ugdytinį nuo suaugusių priklausomybės, sudaro palankias sąlygas formuoti kompetencijas, mokytis vaikams pagal savo patirtį jiems priimtinais būdais. Taip prioritetai suteikiami vaikų eksperimentavimui, bandymams, ieškojimams, stiprinamas vaikų ryšys su realiu pasauliu (Juodaitytė, 2004).

Dar atsiranda poreikis organizuoti ir specialiųjų poreikių vaikų ugdymą, teikti pedagoginę pagalbą, kurti mokymosi aplinkas darželyje, kurti mobilią ugdymosi aplinką, atlikti tiriamuosius - analitinius darbus, nuolat tobulėti, atsinaujinti, siekti naujų kompetencijų įgijimo, veikti įvairiose komandose, dalyvauti visoje įstaigos veikloje (Coughlin, Hansen, Heller, Kaufmann, Stolberg, Walsh, 1997).

Ir tai tik nedidelė dalis auklėtojos veiklos ikimokyklinio ugdymo institucijoje. Pagrindinė veikla - ne tik vaikų ugdymas, bet ir bendradarbiavimas su šeima, jų priėmimas kaip lygiaverčių vaikų ugdymo partnerių (Juodaitytė, 2001).

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai – svarbus ikimokyklinio ugdymo institucijų tobulinimo veiksnys. Nuo jų pasirengimo, potencialo lygio priklauso edukacinių novacijų įgyvendinimas. Šiuolaikiniam pedagogui reikia imlumo, atsinaujinimo įgūdžių, mokymosi visą gyvenimą nuostatos. Itin svarbi yra požiūrio į darbą kaita. Įgytas žinias ir gebėjimus orientuoti į vaiko poreikius.

2.3.3. Tėvų veiklos novacijos

Šeima, tai pirmoji žmogaus ugdymo institucija. Joje įgyta vaiko patirtis atsilieps visą gyvenimą. Anot O.Monkevičienės, A.Tarasonienės, V.Bortkevičienės (2001), mylimas vaikas greičiau auga, geriau vystosi, labiau pasitiki savimi ir savo jėgomis. Saugi šeima, tai stipri visuomenė.

Svarbu, jog tarp tėvų ir vaikų būtų stiprus emocinis ryšys, kad vaikas šeimoje būtų saugus ir apsuptas šiluma. Vaikų ugdymas tėvams turi būti vienas iš svarbiausių jų dvasinio gyvenimo

tikslų. Čia pradeda formotis vaikų charakteris, jų idealai (Bajoriūnas, 1997).

Šeimos ugdymą taip apt galima suskirstyti į *formalų* ir *neformalų*. Formalus poveikis, tai tėvų veiksmai ir žodžiai, sąmoningai, kryptingai siekiantys paveikti vaiko vystymąsi. Neformalų poveikį daro šeimos ekonominis, veiklos statusas, tarpusavio santykiai, kurių dėka susiformuoja šių veiksmų stereotipas, turintis įtakos vaiko brendimui ir ugdymuisi ikimokyklinio ugdymo institucijose.

Aktyvūs ir suinteresuoti tėvai ženkliai padeda savo vaikams siekti sėkmės. Svarbu, kad tėvai, siekdami sėkmingo vaikų ugdymosi ir tobulėjimo, privalo veikti kartu su institucija. Tačiau dažnai dėl skirtingų interesų ir poreikių tarp tėvų ir pedagogų kyla daug nesusipratimų ir kyla nepasitikėjimas.

„Socializacija, vykstanti šeimoje yra kitokia nei ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, nes darželyje yra tikslingai atrenkamos socializacijos formos“ (Juodaitytė, 2005, p. 6).

Socializacija – tai individo tapimas visuomeniniu žmogumi, asmenybe (Tarptautinių žodžių žodynas, 2004, p. 690).

Dauguma tėvų, ne tik domisi vaiko ugdymosi galimybėmis, rezultatais, bet ir aktyviai dalyvauja įstaigos veikloje, kartu sprendžia problemas, dalyvauja ugdymo procese. Idealu, kai tėvų, pedagogų, vadovų lūkesčiai dera tarpusavyje.

Jei ankstesniais laikais tėvų veikla ikimokyklinio ugdymo institucijose apsiribojo dalyvavimu tik jiems skirtuose renginiuose, susirinkimuose, tai šiuo metu tėvai yra įtraukiami ne tik į veiklą institucijoje (tėvų komitetai, tėvų paramos grupės), bet ir į veiklą grupėje (dalyvavimas ugdymo procese, renginių organizavimas, temų inicijavimas, nagrinėjimas).

Nors vyrauja dvejopos tėvų pažiūros, vienos atskleidžia tėvų abejingumą, pasyvumą vaikų ugdymo problemoms, kitos - teigiamą, geranorišką, kūrybišką požiūrį į vaikų ugdymo tobulinimą (Juodaitytė, 2001).

Perspektyvoje numatoma suteikti kuo daugiau galimybių plečiant tėvų veiklos ikimokyklinio ugdymo institucijoje būdus ir formas.

Tėvų veiklos kaita. Ugdymo įstaigos, šeima ir įstaigos bendruomenė – tai tie židiniai, kuriuose kuriama aplinka, skatinanti vaikų gebėjimą veikti ir gyventi pagal demokratijos principus. Bendradarbiaudami, rūpestingai ir tikslingai teikdami vaikams žinias ir ugdydami įgūdžius, pedagogai ir vaikų tėvai kaip tik ir kuria demokratinę ateities visuomenę (Litvinienė, 2002).

Šiandieninėje kaitoje, ikimokyklinio ugdymo institucija, patenka į sudėtingą socialinių ir edukacinių pokyčių lauką ir turi rinktis tarp laisvojo suaugusių ir vaikų švietimo modelių bei šeimos kaip lygiavertės pedagogų partnerės vaikų darželyje.

Tėvų švietimas lemia esminius pokyčius jų pažiūrose, veikloje ir yra grindžiamas žmogaus mokymosi per visą gyvenimą ideologija. Būtent dėl konstruktyvaus pobūdžio švietimo yra įmanoma pedagogų bei tėvų interaktyvi sąveika su aplinkiniu pasauliu, kuriame jie gyvena su savo vaikais ir kuris kuriamas ne tik suaugusiųjų, bet ir vaikų pastangomis (Juodaitytė, 2003).

Konstruktyvus tėvų švietimas nušviečiamas kaip suaugusiųjų aktyvus, edukacinis įsijungimas į ikimokyklinio ugdymo modernizavimą A.Juodaitytė (2003) (žr. 2 lentelę).

Tėvų švietimo ikimokyklinėse įstaigose edukacinis reikšmingumas (Juodaitytė, 2003)

Reikšmingos sritys	Reikšmės
1. Tėvų švietimo reikšmė sisteminei ikimokyklinio ugdymo kaitai	<ul style="list-style-type: none"> • Sąsajos tarp vaikų ugdymo įstaigos aplinkoje ir šeimos aplinkoje; • Tėvai ir pedagogai sudaro ugdytojų komandą ir gali formuluoti socialio-educacinio pobūdžio ugdymo tikslus; • Išnyksta priešprieša tarp tėvų ir pedagogų, kaip profesionalių ir neprofesionalių ugdytojų.
2. Naujų sisteminių-educacinių pokyčių galimybės įstaigoje	<ul style="list-style-type: none"> • Visuomenėje vykstančių educacinių pokyčių plėtojimas/is; • Vaikų, suaugusiųjų įtraukimas į mokymąsi visą gyvenimą ir mokymosi gyvenimui procesus; • Ikimokyklinio ugdymo įstaigos įsijungimas į švietimo sistemos funkcionavimą; • Įstaiga tampa lygiavertė kitoms švietimo sistemos grandims, teikia educacines paslaugas.
3. Ikimokyklinės įstaigos naujo įvaizdžio formavimasis	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip atviro tipo šiuolaikinės educacinės įstaigos; • Išryškėja ryšiai su visuomene, jos socialinėmis grupėmis ir educaciniais procesais; • Inicijuojamas modernus, kokybiškas suaugusiųjų ir vaikų ugdymas.
4. Pedagogų kompetencijų raiška ir formavimasis	<ul style="list-style-type: none"> • Tėvų švietimas vaikų ugdymo modernizavimo srityje; • Dalyvavimas sisteminės, educacinės kaitos procesuose per kokybišką tėvų švietimo palaikymą; • Atstovavimas ikimokyklinio amžiaus vaikų socialinių educacinių interesų raiškai.
5. Naujos tėvų kartos ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Tėvų skatinimas rūpintis profesine kompetencija vaikų ugdymo srityje; • Dalyvavimas modernizuojant vaikų ugdymą.
6. Tėvų švietimo modelio ekonominis reikšmingumas visuomenei ir valstybei	<ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis dėmesys vaikų ugdymo modernizavimui ikimokyklinėse įstaigose; • Ankstyvojo socialinio- kognityvinio vaikystės potencialo plėtojimas kaip sąlyga įsijungti žmogui į mokymąsi per gyvenimą procesus; • Vaikų mokymosi kultūros, kaip lygiavertės tėvų mokymosi kultūrai, statuso atskleidimas.

Tuo pačiu ikimokyklinis ugdymas pats tampa novacijas sąlygojančia sistema. Kartu jis įgyvendina ne tik naujus vaikų ugdymo, bet ir suaugusiųjų švietimo modelius. Jis tampa vis labiau liberalizuotas, nes jame dalyvauja dvi suaugusiųjų grupės (pedagogai ir tėvai), kurios tarpusavyje susitaria dėl vaikų ugdymo vertybių. Taip pat padeda vaikams plėtoti socialines galimybes per aktyviąją sąveiką su aplinka. O svarbiausia - atspindi mokymo/si per visą gyvenimą filosofiją (Juodaitytė, 2002).

Labai svarbu, kad tėvai rodytų asmeninį aktyvumą, būtų tolerantiški įvairovei, pasirengę vadovautis demokratiniais bendravimo ir bendradarbiavimo principais, teigiamai žiūrėtų į ugdymo įstaigoje egzistuojančią kultūrinę aplinką. Tik tokiu atveju susidaro prielaidos kokybiškai naujam pedagogų ir tėvų siekiu ugdyti vaiką ateities visuomenei.

Ikimokyklinio ugdymo institucijoje vyksta *tėvų veiklos* (Coughlin, Hansen, Heller, Kaufmann, Stolberg, Walsh, 1997):

- *Neformalus bendravimas*. Pokalbis su auklėtoju atvedant ir pasiimant vaikus, skelbimų lentoje pateiktos informacijos priėmimas, pokalbiai telefonu, susirašinėjimas laiškeliiais.
- *Formalus bendravimas*. Auklėtojo priėmimas vaiko namuose, dalyvavimas susirinkimuose, šeimos narių lankymasis šeimos kambaryje, lankymasis įstaigos darbuotojų konsultacijose, atvirų durų dienose įstaigoje. Nors svarbiausia - šeimos dalyvavimas grupės veikloje (temų nagrinėjimas, ugdymo priemonių gaminimas, bendras problemų sprendimas, renginių organizavimas).
- *Bendradarbiavimas* tiek formalioje, tiek neformalioje įstaigos aplinkoje. Jis vyksta ne tik su grupės pedagogais, bet ir įstaigos vadovais, visa įstaigos bendruomene (pvz. visuotinių susirinkimų metu). Bendradarbiavimas pasireiškia ir dalyvavimu įstaigos organizuojamose anketinėse apklausose.

Kai kuriose įstaigose vyksta „Jaunųjų motinų mokykla“, „Lektoriumai arba Tėvų universitetai“, kuriuose įstaigos darbuotojai padeda jaunoms mamoms, tėvams, kitiems šeimos nariams įgyti ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių apie vaiko ugdymą ir iškilusias problemas, jų sprendimo galimybes (Juodaitytė, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad tėvai turi galimybę ikimokyklinio ugdymo institucijose patys dalyvauti vaikų ugdyme, sąveikaudami su pedagogais. Naujasis požiūris ir tėvų švietimo modelis yra itin reikšmingas, tai edukacinis įsijungimas į novacijų įgyvendinimą.

2.3.4. Vaikų veiklos novacijos

Ugdytinis yra ugdymo proceso subjektas, aktyviai veikiantis ugdymo proceso metu. Ugdytojui jis yra ugdymo objektas. Todėl tarp jų užsimezga sąveika, kurioje kiekvienas yra individas (tiek ugdytinis, tiek ugdytojas) (Neifachas, 2004).

Ikimokyklinio ugdymo institucijoje pagrindinė vaikų veikla yra žaidimai: siužetiniai, judrūs, vaidmeniniai, didaktiniai. Nuoširdi suaugusiojo ir vaiko partnerystė žaidimo metu, tai tinkamiausias būdas plėtoti vaiko kūrybiškumą. Nepakanka sukurti linksmą žaislų aplinką ir manyti, kad vaikas veiks vienas. Veikdamas kartu su suaugusiuoju, jis labiau vertina žaidimo reikšmę. Žaidime svarbus ne tiek rezultatas, kiek pats procesas.

Kaip teigia O.Monkevičienė (2004), ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymas turi būti nukreiptas į procesą, o tik po to į rezultatą. Bet šis rezultatas svarbus daugiau pedagogui, o ne vaikui. Vaikui svarbiausia yra pati veikla. Vaikas žaidžia, nes jam smagu. Visiems, turintiems gyvenimo pojūtį, smagu žaisti. Be to, vaikai žino, kad gyvenimas, gera nuotaika neatsiranda

savaime. Juos reikia kurti. Žaidimams, jų laikui ir vietai, vadovavimui šiuolaikiniai mokslininkai skiria daug dėmesio.

Anot E.Staerfeldt, Ch.R.Mathiasen (1999), žaidimas, tai judrus realybės ir fantazijos mišinys. Vaikai žaisdami palengva įgyja, vysto ir atskleidžia nemažai svarbiausių savo gebėjimų.

Žaidimai moko vaikus pažinti žmonių tipus, temperamentą, interesus, spręsti konfliktus, supažindina su socialinėmis vertybėmis ir nuostatomis. Tai priemonė, leidžianti vaikams išbandyti savo norus, pajusti savo kūno ir kalbos galią, tai bendra vaiko ir suaugusiojo komunikacinė veikla (Monkevičienė, Tarasonienė, Bortkevičienė, 2001).

Vaikui žaidimas yra pagrindinė kūrybinė veikla, būtina psichiniam ir fiziniam vystymuisi tai- jo minčių, jausmų, norų, svajonių išraiškos būdas, natūrali vaiko būseną ir patirtų įspūdžių transformavimo būdas, atitinkantis vaiko vaizdinį - veiksminį mąstymą, emocionalumą, aktyvumą, poreikį bendrauti (Gražienė, Rimkienė, 1993).

Šioje veikloje vaikas pažįsta ne tik aplinką, pasaulį, bet ir patį save: giliau įsisąmonina savo mintis, jausmus, aiškiau mąsto, mokosi analizuoti, apibendrinti ir kt. Tačiau ši veikla gali turėti ir kitokių sampratų. Bendrojoje priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programoje (2002) teigiama, kad žaidimas vaikui yra svarbiausia vidinės drausmės, savireguliacijos, susivaldymo priemonė. Šios veiklos patirtis padeda lengviau perprasti naujas bendravimo situacijas, pritapti prie kitų, pelnyti pripažinimą. Žaidimas atpalaiduoja vaiką, padeda paties atkuriamojoje situacijoje dar kartą išgyventi įvairias emocijas, išlieti nerimą, įtampą keliančius jausmus, tuo pat metu patirti žaidimo malonumą. Tai gali būti ir terapinė priemonė.

Žaisdamas vaikas nuolat tenkina *pagrindinius savo poreikius* (Litvinienė, 1990):

- *Savarankiškumo siekimas* (pats valgo, rengiasi, renkasi veiklą, priemones, žaislus);
- *Poreikis judėti* (vaikas bėgioja, „amžinai kažkur skuba“, sportuoja, laipioja kieme);
- *Poreikis žaisti* (kiekvienas vaikas bet kokiose sąlygose susiranda galimybę žaisti. Žaisdamas jis išreiškia savo socialinę patirtį);
- *Poreikis ugdytis jausmus* (kiekvienam vaikui norisi klausytis gražios dainelės, stebėti gamtos grožį: krentančius lapus, tupintį paukštelį. Suaugusieji gali padėti vaikams ugdytis teigiamus jausmus);
- *Poreikis patenkinti savo smalsumą* (ikimokyklinukas labai smalsus, taip jis kaupia žinias, tikslina turimus daiktų vaizdinius, veikia aplinkoje su įvairiais daiktais, kartu plečia ir savo žodyną);
- *Poreikis produktyviai ir kūrybingai veiklai* (vaikas beveik visada nori piešti, lipdyti, konstruoti. Tam, būtina sudaryti jiems palankias sąlygas).

Vaikų veiklos kaita. Siekiant nustatyti ikimokyklinio ugdymo ribas, būtina užsiminti apie vaiką, kurio pirmas gyvenimo etapas yra *vaikystė*. Tai viena iš svarbiausių mūsų laikotarpio vertybių, turinti reikšmės visai švietimo sistemai. Visas XX amžius, tai žmogaus, kaip individo ir subjekto ieškojimo amžius, kuriam būdingi ne tik dideli praradimai, bet ir atradimai vaikystėje. Todėl jis kartais vadinamas „*vaikystės amžiumi*“ (Juodaitytė, 2000).

Dabartiniu metu *darželių paskirtis* suvokiama kitaip - ne perimti iš šeimos, bet padėti šeimai globoti ir kvalifikuotai ugdyti vaiką. Pakito ir valstybės pozicija - vaikų auginimo ir ugdymo problemos sprendžiamos ne plečiant ir tobulinant darželių tinklą, bet teikiant pagalbą šeimai. Viena iš pagrindinių pertvarkos sąlygų yra nuolatinė sisteminė sąveika darželis - šeima, šeima - darželis, darželis - švietimo sistema, darželis - vaikystės ir šeimos socialinė apsauga (Juodaitytė, 1999). Tai reiškia, kad darželis tampa nuolat besimokančių vaikų ir suaugusių bendrija.

Todėl būtina skatinti tėvus vis labiau domėtis savo vaikais ir jų ugdymu, propaguoti pažangiausius ugdymo metodus ir būdus, suteikti tėvams kai kurių praktinių žinių (Monkevičienė, 1999).

Anot S. Neifacho (2004), ugdymo procesą siekiama humanizuoti iš esmės keičiant suaugusiojo ir vaiko santykių pobūdį, įvardijant vaiką ne poveikio objektu, o *sąveikaujančiu subjektu*.

Novacijų įgyvendinimas tiesiogiai veikia ir patį ugdytinį. Greitai besikeičianti žinių visuomenė kelia uždavinį, kad vaikas išmoktų pats ugdytis.

Pasak, A. Hargreaves (2008) šiandien yra akcentuotinas vaiko savęs tobulinimas, didinant jo asmenybės svarbą, siejant ugdytinio veiklą su emociniu gyvenimu, skatinant bendravimo, savivokos, partnerystės ugdymą.

Vaikas yra *lygiavertis partneris*, su kuriuo kartu gyvename ir veikiame. Tinkama vaiko ir ugdytojų sąveika skatina demokratinius santykius. Vaikai linkę bendrauti ir bendradarbiauti vienas su kitu. Grupėse, kuriose ugdymas grindžiamas sąveikos idėjomis, vaikai turi galimybę reikšti individualų patyrimą. Tiek pedagogai, tiek vaikai gerbia vieni kitus, pasako vieni kitiems jei kas neramina, kartu sprendžia iškilusias problemas. (Metodinis leidinys priešmokyklinio ugdymo pedagogams, 2011).

Darželio grupėje kartu vyksta ir socialinė integracija. Integruoti negalios vaikai mokosi gyventi tarp savo bendraamžių, o šie mokosi priprasti prie skirtingų draugų poreikių. Skirtingų etninių grupių vaikai susipažįsta su kitomis, mokosi gerbti ir toleruoti skirtingas tradicijas. Taip jie skatinami ieškoti problemų sprendimo būdų, kompromisų, mokytis gyventi ir veikti kartu.

Taigi, galima būtų teigti, kad švietimo subjektų veikla nėra tiksliai apibrėžta. Ji gali įvairiai kisti, persidengti su kitų subjektų veikla, vykti bet kurioje terpėje. Šioje veikloje visi švietimo subjektai yra glaudžiai susiję tarpusavyje ir vieni nuo kitų priklausomi (Cibulskas, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, edukacinės novacijos tiesiogiai veikia ugdytinius. Jie yra šio proceso partneriai. Šiuolaikinės švietimo subjektų veiklos reiškiasi visoje ikimokyklinio ugdymo institucijos bendruomenėje: vadovų, pedagogų, vaikų ir jų tėvų, kitų darbuotojų.

3. EDUKACINIŲ NOVACIJŲ ĮGYVENDINIMO YPATUMŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO INSTITUCIJOJE EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika ir imties charakteristika

Edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumų ikimokyklinėje įstaigoje tyrimas grindžiamas kiekybinio tyrimo strategija (Bitinas, 2006; Kardelis, 2007).

Ikimokyklinio ugdymo institucijos edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumams tirti taikyti teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai.

Buvo taikytas teorinis tyrimo metodas - mokslinės literatūros analizė. Analizuojant mokslinę literatūrą pedagoginiu tyrimo aspektu buvo nagrinėjami ikimokyklinio ugdymo įstaigos edukacinių novacijų apibrėžties, reikšmingumo ir klasifikacijos teoriniai aspektai bei edukacinės novacijos švietimo institucijoje, orientuojantis į ikimokyklinio ugdymo įstaigą (edukacinių novacijų dalyvių veiklos, novacijų įgyvendinimas).

Realizuojant kiekybinio tyrimo strategiją, taikytas kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa, kuri padėjo ištirti edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje.

Taikyti ir statistiniai tyrimo metodai - tyrimo duomenų aprašomoji analizė, atlikta MS Excel programa bei SPSS programa.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Tyrimo instrumentas - anketa - buvo konstruojamas, remiantis mokslinės literatūros ir dokumentų analizės pagrindu išskirtais ir sudarytais diagnostiniais konstruktais. Parengtos anketos pedagogams ir vadovams. Anketas sudaro diagnostinių konstrukto nestandartizuotas klausimynas. Tyrimo instrumentą pedagogams sudaro 23 klausimai, o vadovams - 21 klausimas. Anketose buvo atviro ir uždaro tipo klausimų. Anketą sudaro atskiri informaciniai blokai.

Tyrimo klausimyną sudaro trys struktūrinės dalys:

- 1) instrukcija (atmintinė);
- 2) diagnostinių kintamųjų dalis;
- 3) demografinių kintamųjų blokas.

Anketa pedagogams (žr. 1 priedą). Pirmas blokas - pedagogų atliekamos veiklos (ugdymo proceso organizavimas ir vykdymas; vaikų pažangos vertinimas ir specialiųjų poreikių tenkinimas; bendradarbiavimas su šeima; dalyvavimas įstaigos veikloje; kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų tobulinimas; bendradarbiavimas su kolegomis).

Antras blokas - pedagogui būtinų kompetencijų įvertinimas nuo svarbiausios iki mažiau svarbios ir pedagogų požiūris į savo veiklą.

Trečias blokas - pedagogų samprata apie novacijas, jų įgyvendinimo sėkmingumą, taikymą savo veikloje bei svarbiausių principų įgyvendinant novacijas išskyrimas, motyvacijos dalyvauti kaitoje analizė. Šio bloko teiginiai sudaryti remiantis B. Janiūnaitės (2004) tyrimuose apibendrintomis pedagogų įgyvendintomis edukacinėmis novacijomis, pedagogų nuostatomis, motyvais bei tikslais, novacinės veiklos turinio elementais.

Ketvirtas blokas - veiklos rodikliai ir veiksniai, padedantys efektyviau įgyvendinti naujoves, išskirti, remiantis „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos“ (2005) plataus vidaus audito pagrindiniais indikatoriais.

Penktas blokas - ugdymo metodų ir grupės ugdomosios aplinkos vertinimas.

Šeštas blokas - atviro tipo klausimai (taikomos naujovės ir siūlymai dėl jų taikymo; ikimokyklinio ugdymo programos taikymo privalumai ir trūkumai; savo privalumų ir trūkumų išskyrimas, jų vertinimas ir panaudojimas veikloje).

Septintas - demografinis blokas, kurį sudaro duomenys apie tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, specialybę, pareigas, dalyvavimą persikvalifikavimo programose, kvalifikacinę kategoriją, pedagoginio darbo stažą, kompiuterinio raštingumo lygį bei komunikavimą užsienio kalbomis. Taip pat klausimai apie grupių darbo laiką bei taikomą metodiką/programą grupėje.

Anketa vadovams (žr. 2 priedą). Pirmas blokas – vadovų atliekamos veiklos ir veiksmai.

Antras blokas - vadovui būtinų kompetencijų įvertinimas nuo svarbiausios iki mažiau svarbios ir vadovų požiūris į savo veiklą.

Trečias blokas - vadovų samprata apie novacijas, jų įgyvendinimą ir taikymą, svarbiausių principų išskyrimas, motyvacijos svarba. Šio bloko teiginiai sudaryti pagal B. Janiūnaitės (2004) apibendrinimus.

Ketvirtas blokas - asmeninių savybių, gebėjimų panaudojimas savo veikloje (asmeninio veiksmingumo; strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo; mokėjimo mokytis; vadovavimo žmonėms; bendravimo ir informavimo; strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo ugdymui ir ugdymuisi; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencijos). Šio bloko kompetencijos ir vertinamieji indikatoriai pasirinkti iš „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo“ (2011).

Penktas blokas - veiklos rodikliai, padedantys efektyviau įgyvendinti novacijas, išskirti remiantis „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos“ (2005) plataus vidaus audito pagrindiniais indikatoriais.

Šeštas blokas - teiginių pagal svarbą vertinimas, įgyvendinant edukacines novacijas.

Septintas blokas - atviro tipo klausimai (taikomos naujovės ir siūlymai dėl jų taikymo; ikimokyklinio ugdymo programos taikymo privalumai ir trūkumai; savo privalumų ir trūkumų išskyrimas, jų vertinimas ir panaudojimas veikloje).

Aštuntas - demografinis blokas, kurį sudaro duomenys apie lytį, amžių, išsilavinimą, specialybę, pareigas, dalyvavimą persikvalifikavimo programose, vadybinę ir kvalifikacinę kategoriją, vadybinio ir pedagoginio darbo stažą, kompiuterinio raštingumo lygį bei komunikavimą užsienio kalbomis. Taip pat klausimai apie įstaigoje taikomą metodiką/programą.

Tyrimo etika ir eiga. Siekiant nepažeisti socialinių tyrimų etikos, atliekant anketinę ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų apklausą, buvo išsiaiškinti visi formalūs reikalavimai. Prieš pradėdant tyrimą, buvo prašoma respondentų sutikimo, paaiškintas tyrimo tikslas, suteikta informacija kaip ir kur bus panaudoti duomenys. Respondentų dalyvavimas apklausoje buvo savanoriškas, garantuojamas anonimiškumas bei paliekama laisvo apsisprendimo galimybė atsisakyti, anketas pildyti jiems patogiu laiku.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų edukacinių novacijų įgyvendinimo ypatumų tyrimas atliktas pagrindiniais etapais:

- *I etapas* - mokslinės literatūros bei švietimą reglamentuojančių dokumentų analizė pasirinkta tema. Tai leido tikslinti darbo temą, tyrimo hipotezę, išskirti objektą, suformuluoti tikslą bei uždavinius.
- *II etapas* - teorinio tyrimo principų išskyrimas, apibendrinimas.
- *III etapas* - konstruojamas tyrimo instrumentas.
- *IV etapas* - atliekama anketinė apklausa.
- *V etapas* - vyksta tyrimo duomenų apdorojimas ir atliekama tyrimo rezultatų analizė, formuluojamos išvados bei rengiamos rekomendacijos.

Tyrimo geografija ir imtis. Kiekybinio tyrimo populiaciją sudarė ikimokyklinio ugdymo pedagogai ir vadovai, kurie dirba Kauno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose (lopšeliuose - darželiuose).

Iš 87 Kauno mieste veikiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigų, apklausti respondentai iš 16 lopšelių - darželių.

Iš jų: 3 – taiko alternatyvius ikimokyklinio ugdymo metodus; 11 – derina tradicinį ugdymą su alternatyvių ugdymo sistemų elementais; 2 – taiko tradicinį. Visos įstaigos dirba pagal individualią įstaigos programą.

Kiekybinio imties tūrio sudarymą lėmė atsitiktinis atrankos principas. Pasirinktos įstaigos pagal tipą: lopšeliai - darželiai. Tyrime dalyvavo 210 respondentų: 180 pedagogų ir 30 vadovų.

Laikantis konfidencialimo, įstaigų pavadinimai nenurodomi.

Ikimokyklinio ugdymo pedagogams ir vadovams buvo išdalinta 230 anketų, iš jų gražinta 214 (grįžtamumo kvota 93 %). 4 anketos buvo nepilnai užpildytos, todėl jų duomenys nebuvo panaudoti. Statistiškai apdorota 210 anketų.

Vertinant respondentus pagal ištirtas ikimokyklines įstaigas, jų rezultatų validumą, atlikta koreliacinė analizė (žr. 4 Priedą). Tai statistiniai metodai, kai koreliacinės priklausomybės yra tarp kelių atsitiktinių požymių.

Buvo nustatyta vadovų tikėtina reikšmė 0,342, ir pedagogų tikėtina reikšmė 2,236. Kadangi koreliacijos koeficientas svyruoja virš nulio, vadinasi ryšys tarp kintamųjų yra teigiamas.

Kai tikėtini dažniai didesni už 5, o mažiausias tikėtinas dažnis 13 ir stebėti dydžiai yra statistškai reikšmingi ($p=0,382$, $p>0,05$), tai tarpusavio koreliacijos ryšys yra statistškai reikšmingas, stiprus.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Respondentų demografinių rezultatų analizė. Lyginant tyrime dalyvavusius respondentus (N = 210) pagal lytį, dalyvavo tik moterys.

Detalesnės pedagogų ir vadovų demografinės charakteristikos pateikiamos atskiriai. Pedagogų charakteristika susideda iš respondentų amžiaus, jų išsilavinimo, jų pedagoginio darbo stažo, turimos kvalifikacinės kategorijos ir respondentų pasiskirstymo pagal grupių darbo laiką. O vadovų charakteristika susideda iš respondentų amžiaus, jų išsilavinimo, darbo stažo, kvalifikacinės kategorijos, vadybinės kategorijos.

Išanalizuota tiriamųjų pedagogų (N = 180) charakteristika yra pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė

Tiriamųjų (pedagogų) charakteristikos (N = 180)

Respondentų amžius							
20 m. – 30 m.		31 m. – 40 m.		41 m- 50 m.		Virš 50 m.	
N	%	N	%	N	%	N	%
16	8,9	29	16,1	59	32,8	76	42,2
Respondentų išsilavinimas							
Aukštasis		Aukštasis neuniversitetinis		Aukštesnysis			
N	%	N	%	N	%		
112	62,3	12	6,7	56	31		

3 lentelės tęsinys 53 puslapyje

3 lentelės tęsinys

Respondentų pedagoginio darbo stažas											
Iki 5 metų		6-15 metų		16-25 metų		26-35 metų		Virš 35 metų			
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
9	5	22	12,2	23	12,8	56	30,1	70	39,9		
Respondentų kvalifikacinė kategorija											
Auklėtoja			Vyr. auklėtoja			Auklėtoja metodininkė					
N		%		N		%		N		%	
29		16,1		130		72,2		21		11,7	
Respondentų pasiskirstymas pagal grupių darbo laiką											
10,5 val.		12 val.		14 val.		24 val.					
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
105	58,3	45	25	5	2,8	25	13,9				

Iš pateiktos trečios lentelės matyti, jog tarp pedagogų (N = 180), apklausoje dalyvavo tarp 20 – 30 metų (8,9 %) ikimokyklinio ugdymo pedagogų, tarp 31 – 40 metų (16,1 %) ikimokyklinio ugdymo pedagogų, tarp 41 – 50 metų (32,8 %) ikimokyklinio ugdymo pedagogų ir virš 50 metų amžius tyrime dalyvavusių ikimokyklinio ugdymo pedagogų yra (42,2 %). Vadinas, didžioji dalis respondentų, turi pedagoginio darbo patirtį.

Tirtų pedagogų išsilavinimas yra gana įvairus. Aukštąjį išsilavinimą yra įgyję (62,3 %) tyrime dalyvavusių pedagogų, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą yra įgyję (6,7 %) pedagogų, o aukštesnįjį išsilavinimą įgyję (31 %) pedagogų.

Domėtasi ir pedagogų darbo stažo trukme. Virš 35 metų pedagoginio darbo stažą turi (39,9 %) respondentų. 26 - 35 metų pedagoginio darbo stažą turi (30,1 %) respondentų, 16 - 25 metų turi (12,8 %) respondentų. Nuo 6 iki 15 metų turi (12,2 %) respondentų ir iki 5 metų pedagoginio darbo stažą turi (5 %).

Pagal kvalifikacinę kategoriją tarp pedagogų: auklėtojos kvalifikacinę kategoriją turi (16,1 %) pedagogų, auklėtojų metodininkių (11,7%), daugiausiai vyresniųjų auklėtojų (72,2 %).

Pagal grupių darbo laiką, paaiškėjo jog daugiausia tiriamųjų pedagogų dirba (58,3 %) grupėse, kurių veiklos trukmė yra 10,5 val. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose taikomi ir kiti grupių modeliai: 12 val. - (25 %), 14 val. - (2,8 %) ir (13,9 %) pedagogų dirba savaitinėse 24 val. trukmės grupėse.

Apibendrinant galime teigti, kad didžioji dalis pedagogų yra apie 40 metų amžiaus. Pedagogai turi didelę darbo patirtį. Didžioji dalis pedagogų yra įgyję vyr. auklėtojų

kvalifikacines kategorijas. Kauno miesto lopšeliuose – darželiuose taikomi įvairiūs grupių modeliai, kurie gali tenkinti įvairius tėvų poreikius, renkantis grupės darbo laiko trukmę.

Detalesnė tiriamųjų vadovų (N = 30) charakteristika pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė

Tiriamųjų (vadovų) charakteristikos (N = 30)

Respondentų amžius									
20 m. – 30 m.		31m. – 40 m.		41m-50m.		Virš 50 m.			
N	%	N	%	N	%	N	%		
0	0	2	6,8	14	46,6	14	46,6		
Respondentų išsilavinimas									
Aukštasis		Aukštasis neuniversitetinis				Aukštesnysis			
N	%	N	%	N	%	N	%		
30	100	0	0	0	0	0	0		
Respondentų vadybinio darbo stažas									
Iki 5 metų		6-15 metų		16-25 metų		26-35 metų		Virš 35 metų	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	3,3	4	13,3	6	20	10	33,4	9	30
Respondentų kvalifikacinė kategorija									
Vyr. auklėtoja		Auklėtoja metodininkė				Auklėtoja ekspertė			
N	%	N	%	N	%	N	%		
17	56,7	9	30	4	13,3				
Respondentų vadybinė kategorija									
I vadybinė		II vadybinė				III vadybinė			
N	%	N	%	N	%	N	%		
4	13,3	3	10	23	76,7				

Iš pateiktos ketvirtos lentelės matyti, jog tarp tyrime dalyvavusių vadovų (N=30) amžius tarp tarp 31 – 40 metų yra (6,8 %), 41 – 50 metų yra (46,6 %) ir virš 50 metų yra (46,6 %). Visi vadovai yra įgiję (100 %) aukštąjį išsilavinimą.

Respondentų vadybinis darbo stažas: iki 5 metų yra (3,3 %), tarp 6 – 15 metų vadybinio darbo stažo yra (13,3 %), tarp 16 - 25 metų yra (20 %), tarp 26 - 35 metų vadybinį darbo stažą turi (33,4 %) vadovų, o daugiausiai (30 %) dirba virš 35 metų.

Vadovai yra įgiję šias kvalifikacines kategorijas: auklėtojų eksperčių (13,3 %), auklėtojų metodininkių (30 %), vyresniųjų auklėtojų (56,7 %).

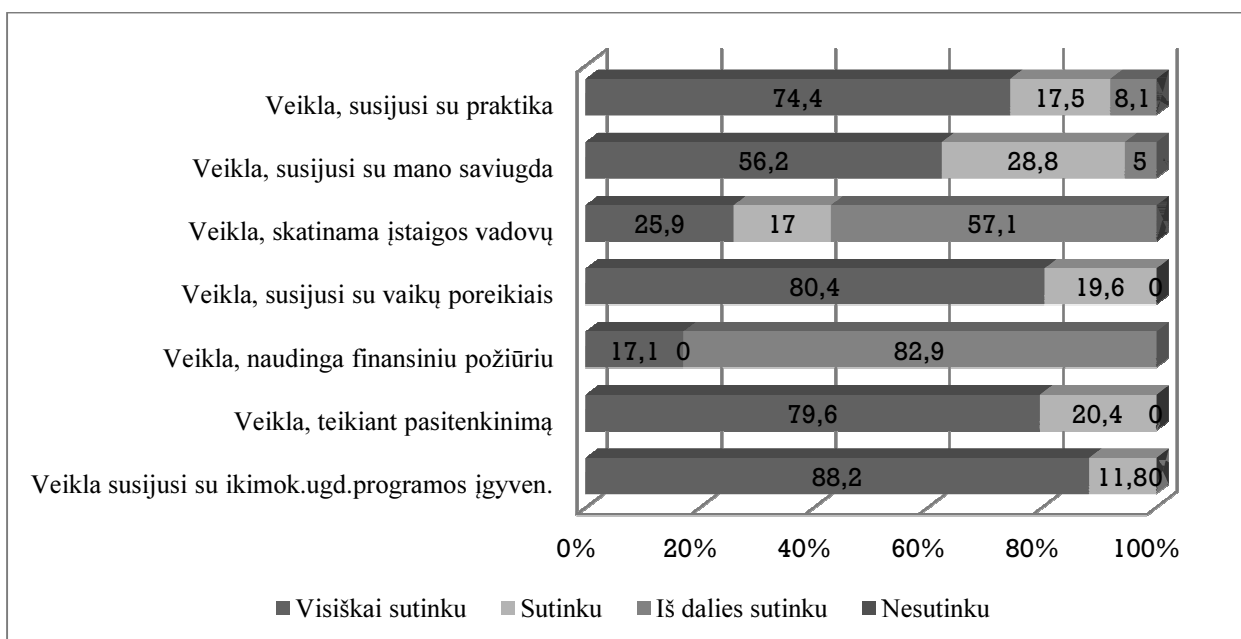
Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai yra įgyję šias vadybinės kategorijas: I vadybinę kategoriją (13,3 %), II vadybinę (10 %), III vadybinę kategoriją (76,7 %).

Apibendrinant galima teigti, kad visi vadovai (N=30) yra įgyję aukštąjį išsilavinimą. Respondentų amžius pagrįsde vyrauja apie 40 metų ir daugiau. Jų vadybinio darbo stažo vidurkis yra nuo 25 iki 35 metų ir daugiau. Visi ikimokyklinio ugdymo vadovai plėtoja savo vadybines kompetencijas bei vadybinę veiklą.

PEDAGOGŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Analizuojant pedagogų **požiūrį į savo veiklą** paaiškėjo, jog pedagogai visiškai sutinka, kad: jų veikla susijusi su ikimokyklinio ugdymo programos įgyvendinimu (88,2 %), susijusi su vaikų poreikiais (80,4 %), su praktika (74,4 %), teikia pasitenkinimą (79,6 %).

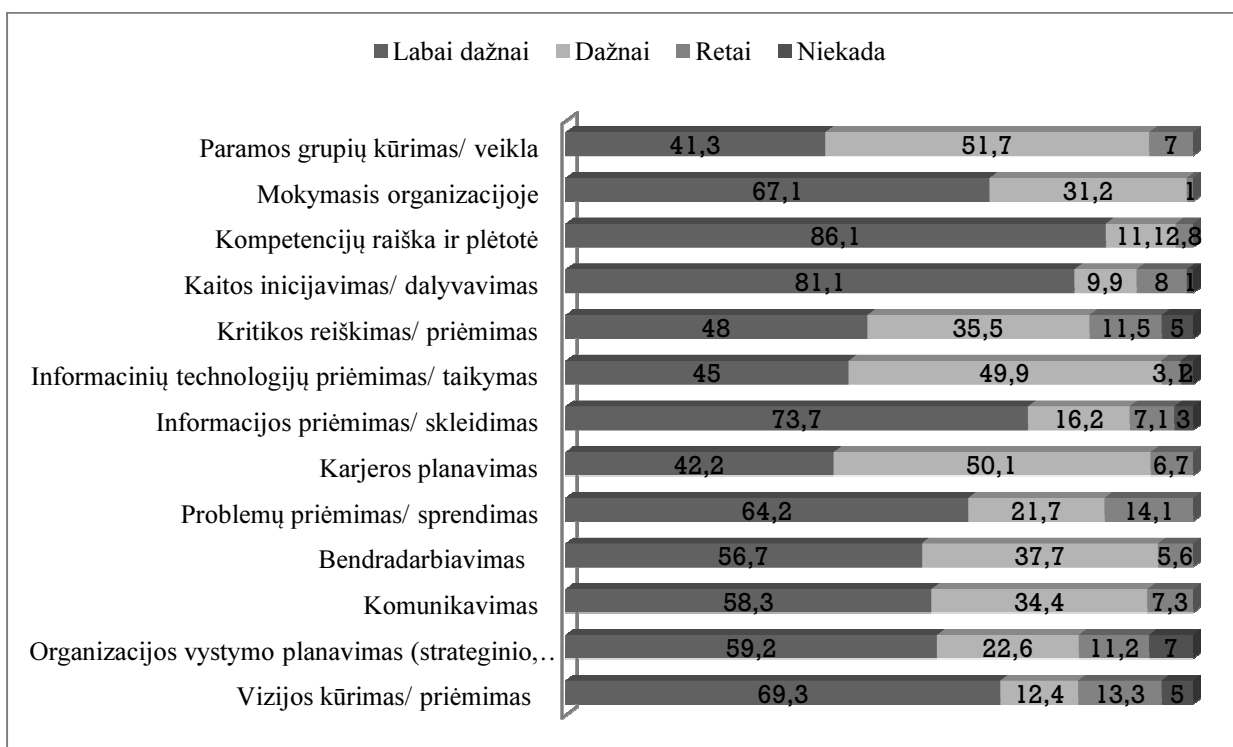
Kiti pedagogai mano, jog jų veikla susijusi su saviugda (56,2 %). Deja kiti tik iš dalies sutinka, kad jų veikla naudinga finansiniu požiūriu (82,9 %) ir yra skatinama įstaigos vadovų (57,1 %) (žr. 4 pav.).



4 pav. **Pedagogų požiūris į savo veiklą** (N=180)

Analizuojant, kokias veiklas dažniausiai atlieka pedagogai (žr. 5 pav.). paaiškėjo, kad labai dažnai plėtoja kompetencijas (86,1 %), inicijuoja kaitą (81,1 %), skleidžia informaciją (73,7 %), kuria vizijas (69,3 %), mokosi organizacijoje (67,1%), planuoja organizacijos vystymąsi (59,2 %), komunikuoja (58,3 %), bendradarbiauja (56,7 %).

Taip pat dažnai kuria paramos grupes (51,7%), planuoja karjerą (50,1%), taiko informacines technologijas (49,9 %).



5 pav. **Pedagogų atliekamos veiklos** (N=180)

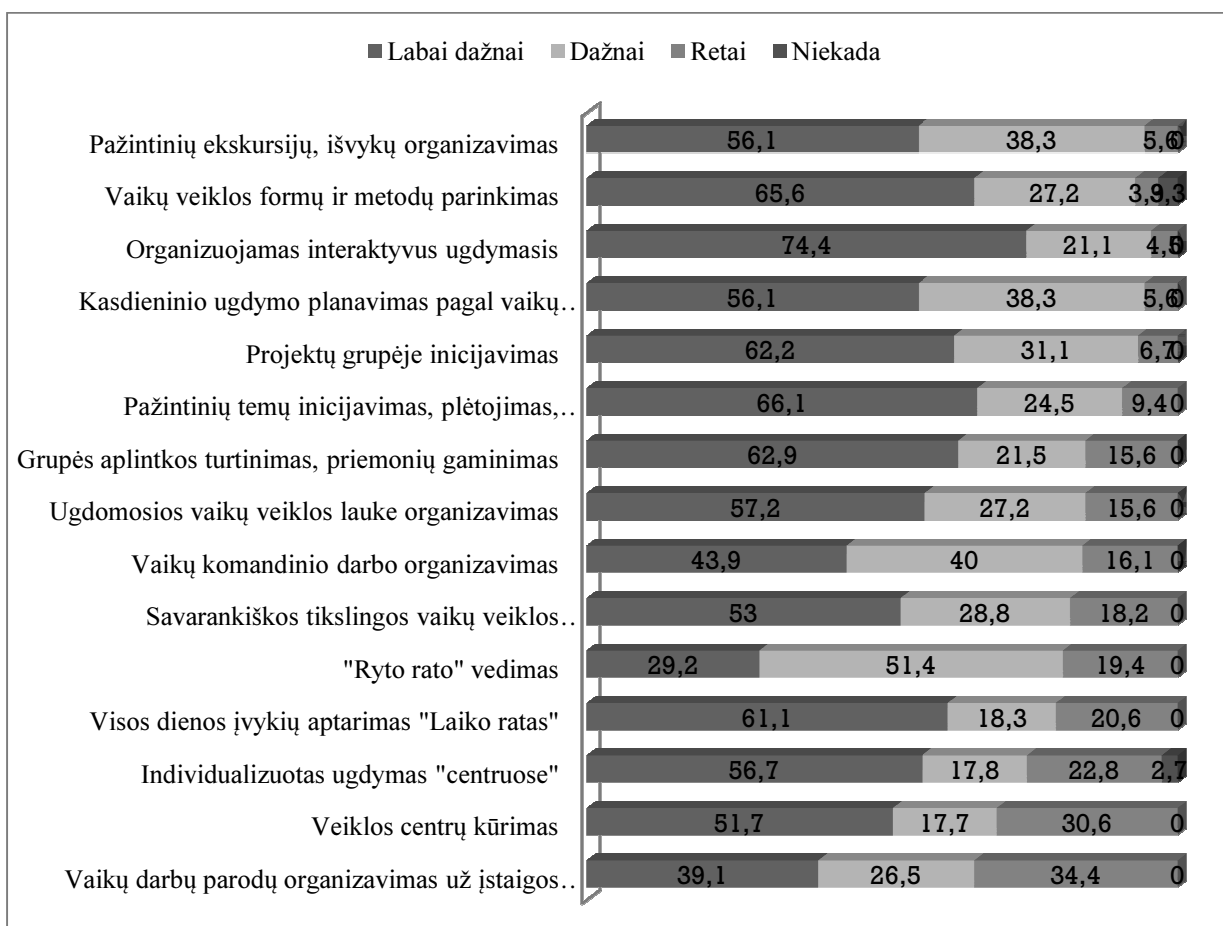
Respondentai atskleidė, jog niekada (7 %) nevysto organizacijos planavimo reikalavimų, jog (5 %) nekuria vizijos ir nepriima kritikos.

Pedagogų veikla yra įvairi, atspindi ikimokyklinio ugdymo atliekamas veiklas, kurios padeda plėtoti jų kompetencijas. Teigiamai vertinama, jog pedagogai inicijuoja kaitą, skleidžia informaciją, mokosi organizacijos.

Apibendrinant galima teigti, jog pedagogų požiūris į savo veiklą yra susijęs su ikimokyklinių ugdymo programų įgyvendinimu, orientuota į vaikų poreikius. Pedagogai suvokia savo atliekamų veiklų svarbą, aktyviai jose dalyvaujami.

Ugdymo proceso organizavimas ir vykdymas atliekamas ikimokyklinėse ugdymo institucijose (žr. 6 pav.).

Analizuojant sukonkretintas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančio pedagogo veiklas, paaiškėjo, kad organizuojant ugdymo procesą labai dažnai vyksta interaktyvaus ugdymosi organizavimas (74,4%), pažintinių temų inicijavimas, plėtojimas, įtvirtinimas (66,1%), vaikų veiklos formų ir metodų organizavimas bei vykdymas (65,6%), projektų grupėje inicijavimas (62,2%), visos dienos įvykių aptarimas „Laiko ratas“ (61,1%), ugdomosios vaikų veiklos lauke organizavimas (57,2%), grupės aplinkos turtinimas, priemonių gaminimas (62,9%), savarankiškos tikslingos vaikų veiklos inicijavimas (53%), individualizuotas ugdymas „centruose“ (56,7%).

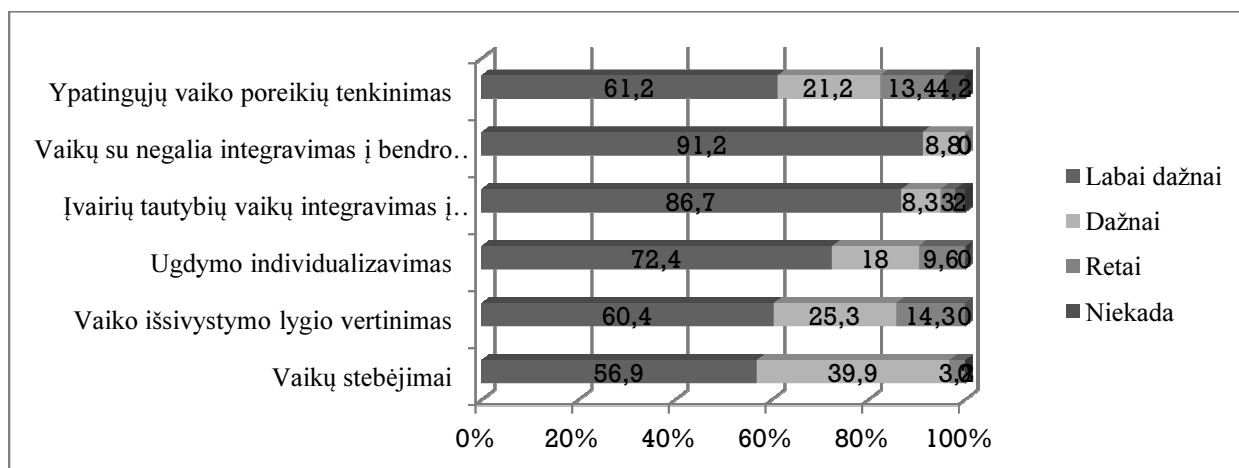


6 pav. Ugdymo proceso organizavimas ir vykdymas (N = 180)

Dažnai vyksta „Ryto rato“ (51,4%) vedimas, vaikų komandinio darbo organizavimas (40%) pažintinių ekskursijų, išvykų organizavimas (38,3%)

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo institucijose, ugdymo proceso organizavimas vykdomas taikant novacinius metodus.

Vertinant vaiko pažangą ir tenkinant specialiuosius poreikius, išryškėja šios konkrečios situacijos (žr. 7 pav.):

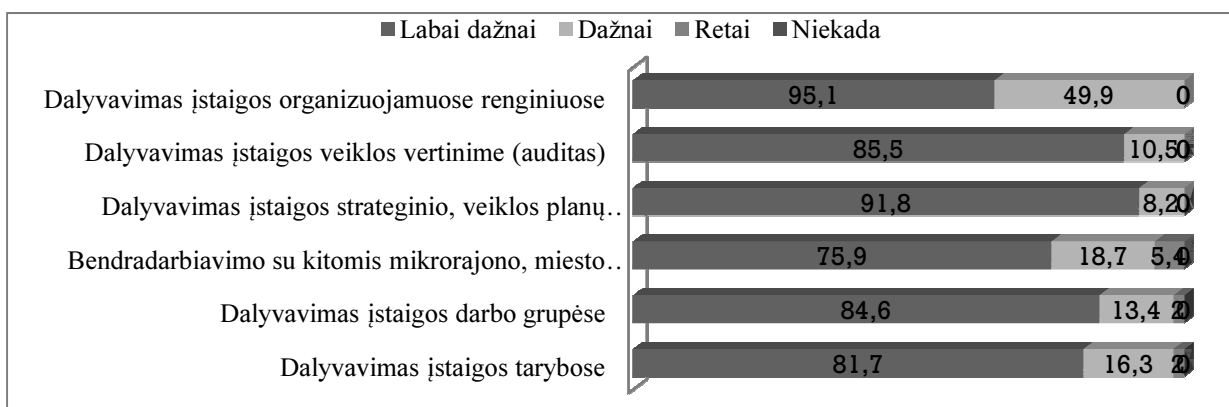


7 pav. Vaiko pažangos vertinimas, specialiųjų poreikių tenkinimas (N = 180)

jog labai dažnai pedagogai įvairių tautybių vaikus (86,7 %) ir vaikus su negalia (91,2 %) integruoja į bendro ugdymo grupes, taip pat individualizuoja ugdymą (72,4 %).

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, garantuojamas specialiųjų vaiko ugdymo poreikų tenkinimas, kuris integruojams į bendro ugdymo grupes.

Dalyvaujant įstaigos veikloje (žr. 8 pav.), labai dažnai pedagogai dalyvauja įstaigos organizuojamuose renginiuose (95,1 %), įstaigos strateginio bei veiklos planų rengime (91,8 %).

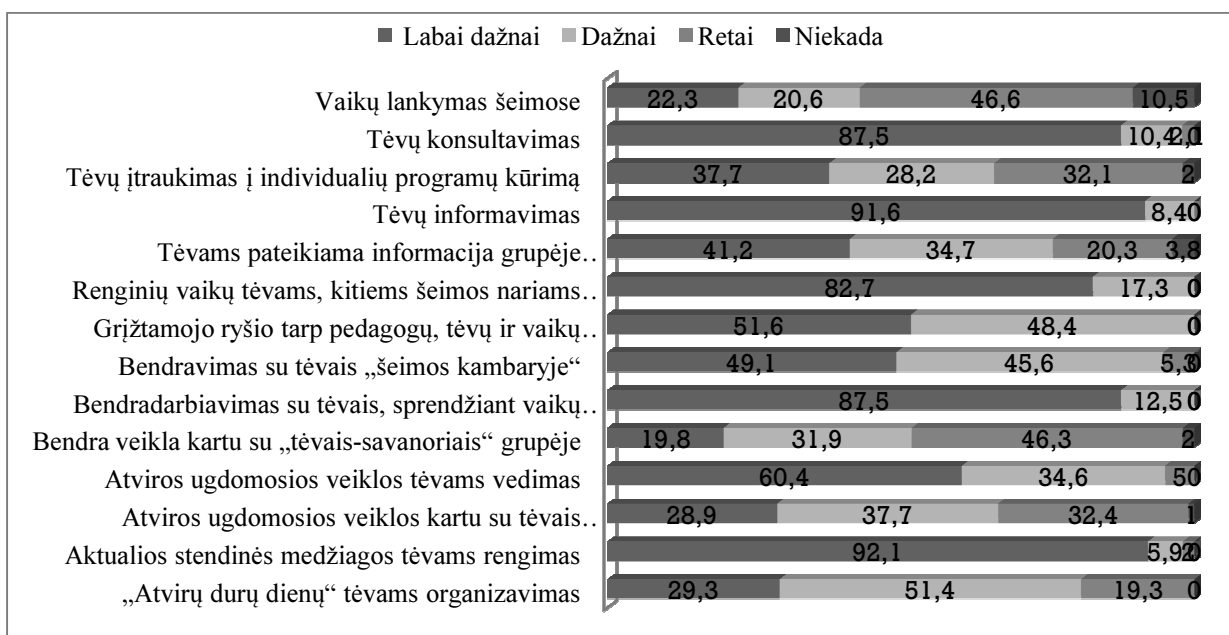


8 pav. **Dalyvavimas įstaigos veiklose** (N = 180)

Taip pat įstaigos veiklos vertinime, audite (85,5 %), įstaigos darbo grupėse (84,6 %), bendradarbiaujama su kitomis institucijomis (75,9 %).

Apibendrinant galime teigti, kad aktyvus dalyvavimas įstaigos veiklose, skatina metodikų taikymo įvairovės bei naudingos partnerystės ryšius.

Bendradarbiavimas su šeima yra labai svarbus visoms ikimokyklinio ugdymo institucijoms (žr. 9 pav.).



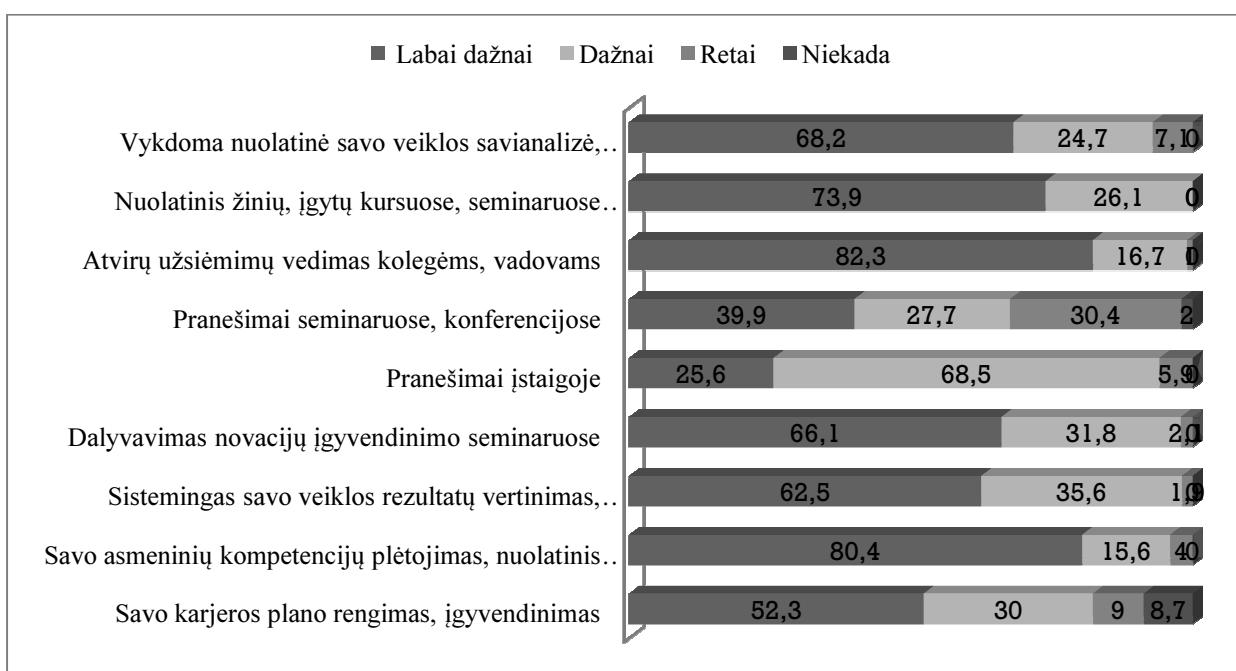
9 pav. **Bendradarbiavimas su šeima** (N = 180)

Atliekant apklausą, išryškėjo, kad pedagogams ir tėvams bendradarbiaujant labai dažnai aktualios standinės medžiagos (92,1 %), tėvų informavimas (91,6 %), tėvų konsultavimas (87,5 %), bendradarbiavimas su tėvais, sprendžiant vaikų ugdymo problemas (87,5 %), renginių tėvams ir kitiems šeimos nariams rengimas (82,7 %), atvirosios ugdomosios veiklos tėvams vedimas (60,4 %), grįžtamojo ryšio užtikrinimas tarp pedagogų ir tėvų (51,6 %).

Dažnai vyksta „atvirų durų dienos“ (51,4 %), rečiau informacija tėvams teikiama netradiciniais būdais.

Apibendrinant galime teigti, kad bendradarbiavimas daugiau vyksta tradiciniais būdais. Per mažai įvairių būdų taikoma netradicinių būdų bendradarbiaujant su šeima.

Kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų plėtojimas ikimokyklinėse įstaigose (žr. 10 pav.).



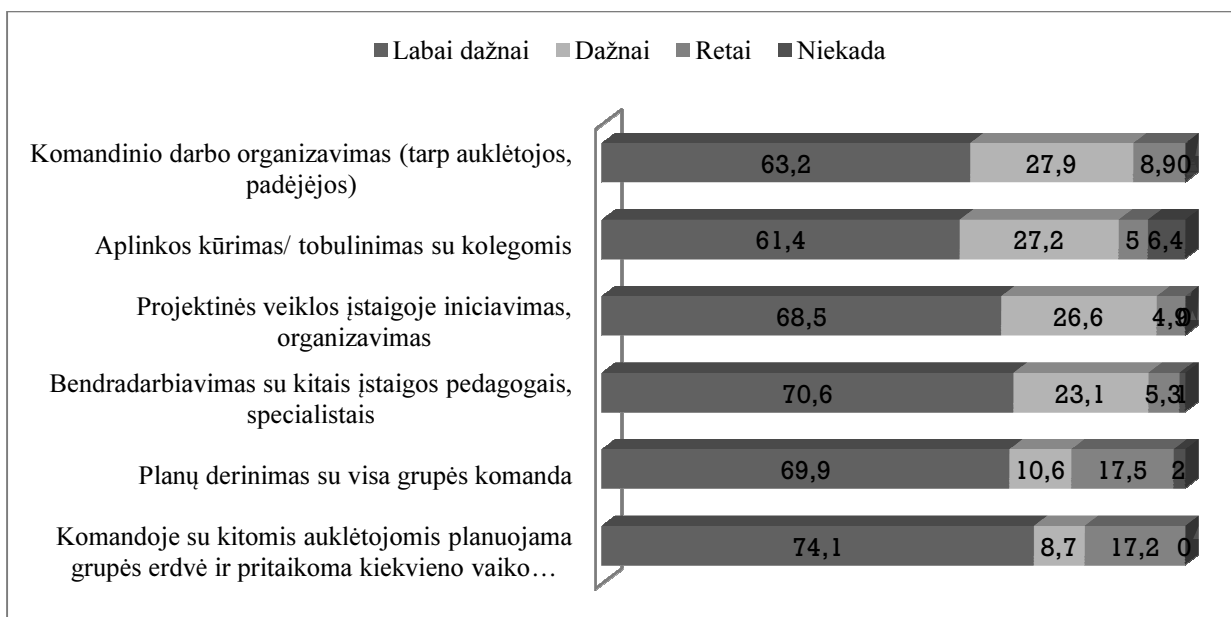
10 pav. **Kvalifikacijos tobulinimas, kompetencijų plėtojimas** (N = 180)

Tobulinant kvalifikaciją, plėtojant kompetencijas, pedagogai labai dažnai veda atvirus užsiėmimus savo kolegoms (82,3 %), nuolatinis savo kompetencijų plėtojimas (80,4 %), žinių įgytų kursuose taikymas praktikoje (73,9 %), dalyvavimas novacijų įgyvendinimo seminaruose (66,1 %), sistemingas savo veiklos vertinimas (62,5 %), savo karjeros plano rengimas ir įgyvendinimas (52,3 %). Dažnai skaitomi pranešimai savo įstaigoje (68,5 %). Rečiau pranešimai konferencijose (30,4 %).

Dėl ganėtinai pakankamo ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, bei jų kompetencijų plėtojimo, ryškios savianalizės, dalyvavimo novacijų įgyvendinimo seminaruose, atsiranda galimybė taikyti alternatyvius netradicinės pedagogikos elementus.

Apibendrinant galime teigti, kad gilus kvalifikacijos tobulinimas ir nuolatinis savo kompetencijų plėtojimas, skatina kūrybiškumą, kuris sėkmingai pritaikomas ikimokyklinio ugdymo institucijų novacijų įgyvendinime.

Bendradarbiavimas su kolegomis lemia šiuos veiksnius (žr. 11 pav.).



11 pav. **Bendradarbiavimas su kolegomis** (N = 180)

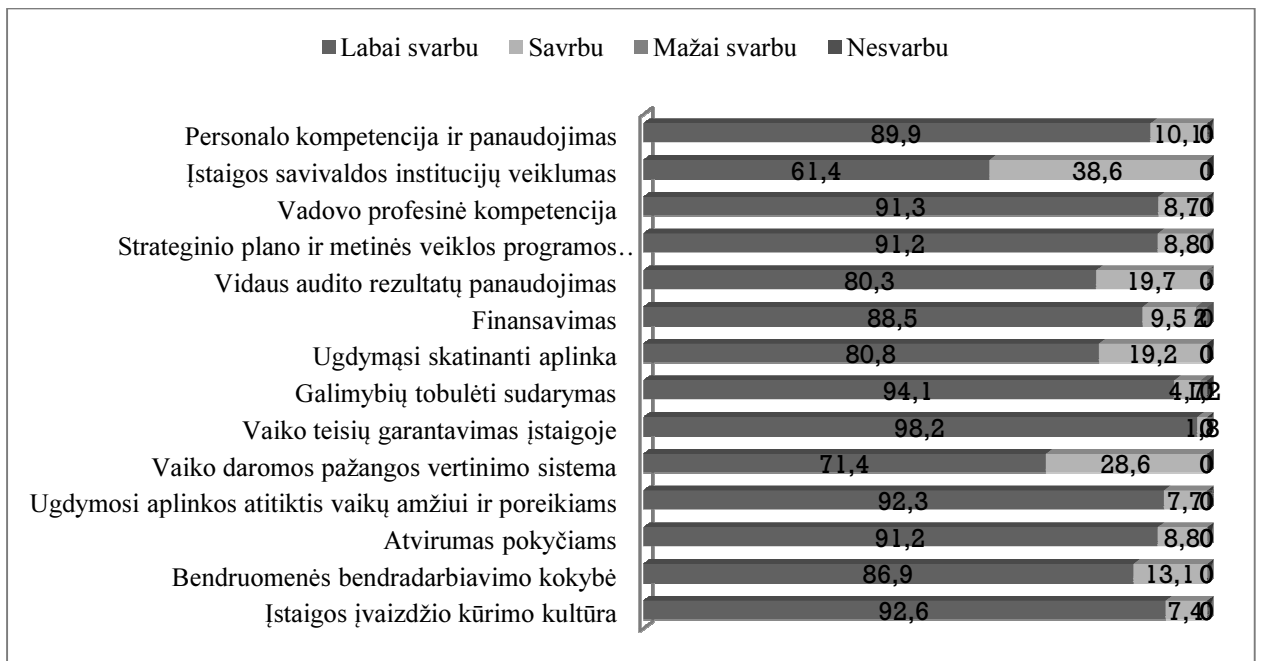
Ikimokyklinėse įstaigose, pedagogų bendradarbiavimas su kolegomis vyksta nuolat. Labiausiai išreikštas yra darbas komandoje, planuojant grupės aplinką pritaikyti kiekvieno vaiko išsivystymo lygiui (74,1 %), taip pat bendradarbiavimas su kitais įstaigos pedagogais ir specialistais (70,6 %).

Dar labai dažnai planų derinimas su visa grupės komanda (69,9 %), projektinės veiklos inicijavimas, organizavimas (68,5 %), aplinkos kūrimas (61,4 %).

Partnerystės ryšiai naudingi aplinkos kūrime, bei grupių erdvių planavime, kurios atliepia teigiamą požiūrį į ugdymą, orientuotą į vaiką.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas su kolegomis vyksta, taikant įvairius bendradarbiavimo būdus. Vyrauja komandinis darbas planavime, aplinkų, grupės erdvių tobulinime, kūrime. Tai pagrindinė sėkmė novacijų įgyvendinimui.

Veiklos rodikliai, padedantys įgyvendinti novacijas. Analizuojant veiklos rodiklius, išsiaiškinta nuomonė, kas jų manymu padeda efektyviau įgyvendinti novacijas darželyje. Tai galimybių tobulėti sudarymas (94,1 %), vadovo profesinė kompetencija (91,3 %), atvirumas pokyčiams (91,2 %), finansavimas (88,5 %), bendruomenės bendradarbiavimas (86,9 %), ugdymąsi skatinanti aplinka (80,8 %), personalo kompetencija (89,9 %), savivaldos institucijų veiklumas (61,4 %) (žr. 12 pav.).



12 pav. Svarbūs veiklos rodikliai, padedantys įgyvendinti novacijas darželyje (N = 180)

Labai svarbu įstaigos įvaizdžio kūrimo kultūra (92,6 %), strateginio plano ir metinės veiklos programos veiksmingumas (90,1 %), teikiamų paslaugų kokybė ir paslaugų tikslingumas (91,2%), vidaus audito rezultatų panaudojimas (80,3 %), vaiko daromos pažangos vertinimo sistema (71,4 %), ugdymosi aplinkos priemonių atitiktis, vaikų amžiaus poreikiams (92,3 %), vaikų teisių garantavimas (98,2 %).

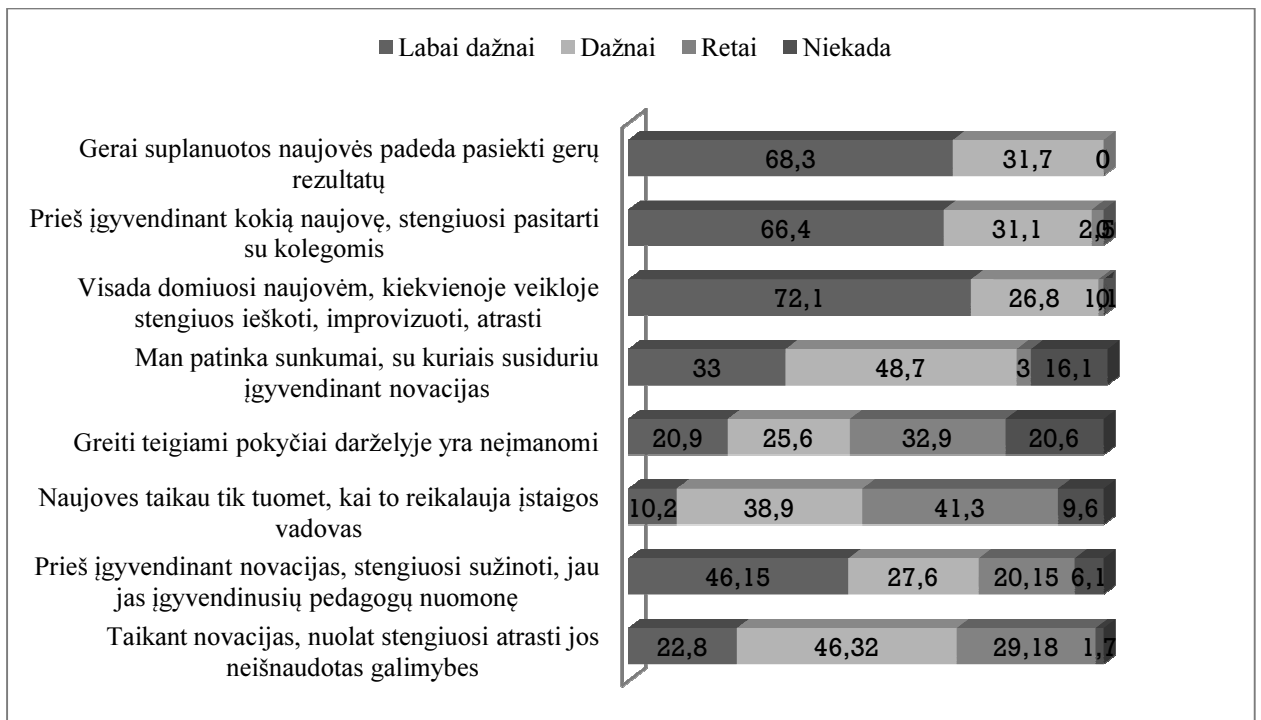
Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai teigiamai vertina ir suvokia, kas padeda įgyvendinti novacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Analizuojant pedagogų nuomonę apie **veiksnius, padedančius įgyvendinti naujoves**, išryškėja šie teiginiai (žr. 13 pav): jog pedagogai nuolat domisi naujovėmis, ir stengiasi savo veikluose ieškoti, improvizuoti, kurti (72,1 %); mano, jog gerai suplanuotos naujovės, padeda pasiekti gerų rezultatų (68,3%).

Kaip paaiškėjo, respondentai, prieš įgyvendinant naujoves, stengiasi pasitarti su kolegomis (66,4 %).

Dažnai ikimokyklinio ugdymo pedagogai teigia, jog jiems patinka sunkumai (48,7 %), su kuriais susiduria įgyvendinant novacijas. Taip pat (46,32 %) taikant novacijas, respondentai stengiasi atrasti jų dar neišnaudotas galimybes ir efektyviai, įdomiai bei veiksmingai, panaudoti tai savo darbe.

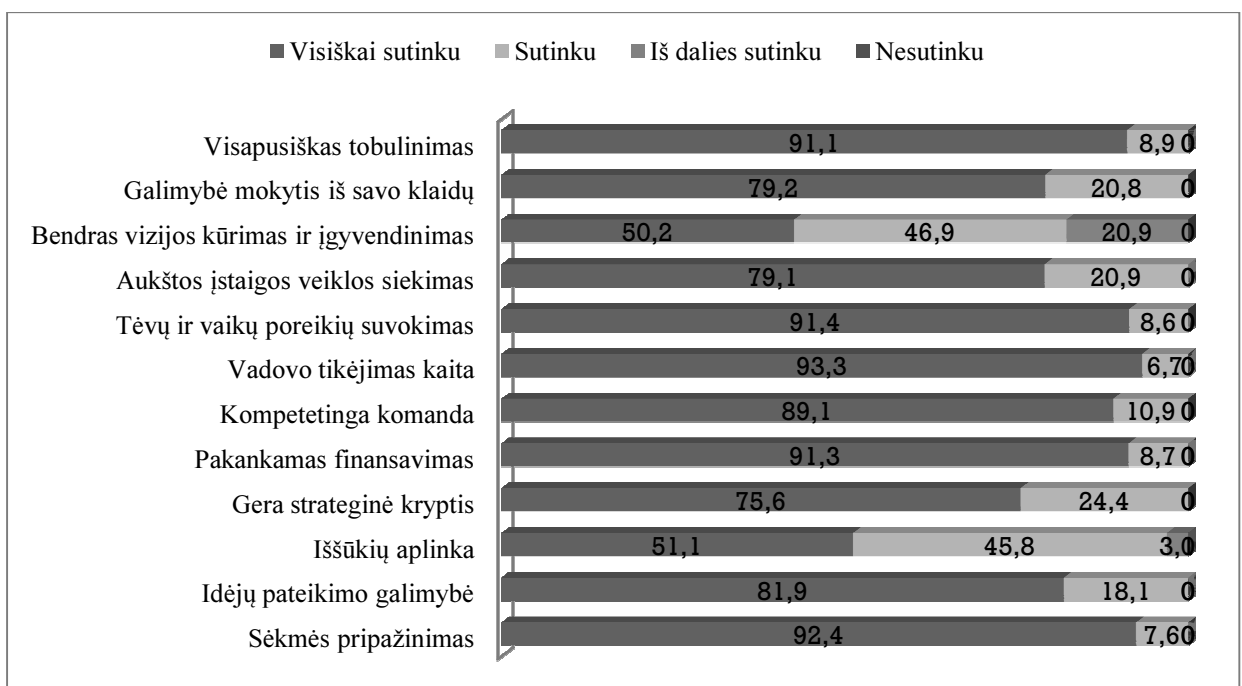
Retai taiko naujoves tik tuomet, kai to reikalauja įstaigos vadovas (41,3 %). Retai mano (32,9 %), jog greiti pokyčiai darželyje yra neįmanomi.



13 pav. Nuomonė apie teiginius, nusakančius naujovių įgyvendinimą (N = 180)

Apibendrinant galima teigti, jog pedagogų požiūris į naujoves yra teigiamas, jie domisi naujovėmis ir taiko jas savo veikloje. Rodo iniciatyvą ir konsultuojasi su kolegomis. Tiki, kad gerai suplanuotos naujovės, padės pasiekti gerų rezultatų.

Taip pat pedagogai visiškai sutinka, kad įgyvendinant novacijas, jų **sėkmingumą dažniausiai gali lemti** (žr. 14 pav.): vadovo tikėjimas kaita (93,3 %), sėkmės pripažinimas (92,4 %), tėvų ir vaikų poreikių suvokimas (91,4 %).

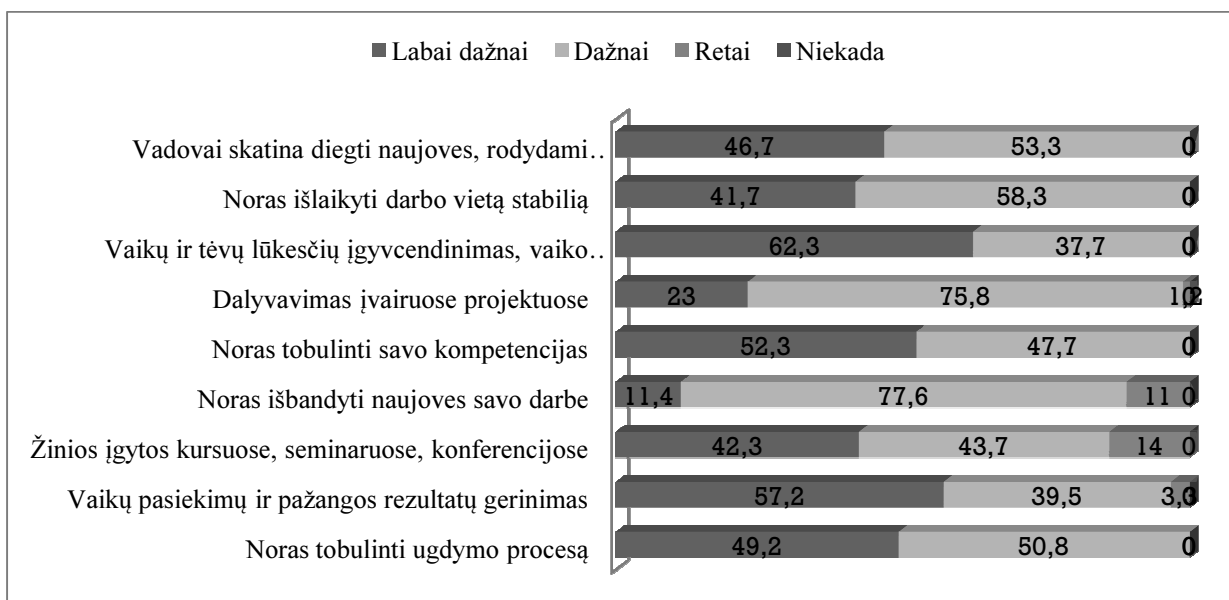


14 pav. Naujovių sėkmingumą lemiantys veiksniai (N = 180)

Taip pat visapusiškas tobulinimas (91,1 %), kompetentinga komanda (89,1 %), idėjų pateikimo galimybė (81,9 %), galimybė mokytis iš savo klaidų (79,2 %), aukštos įstaigos kokybės siekimas (79,1 %), gera strateginė kryptis (75,6 %), iššūkių aplinka (51,1 %), bendras vizijos kūrimas (50,2 %).

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai sutinka, jog novacijų įgyvendinimo sėkmę lemia aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas, bendradarbiaujanti komanda, pakankamas finansavimas, galimybė rizikuoti, gera strateginė kryptis, lyderystės skatinimas, bendras vizijos kūrimas ir įgyvendinimas, jų kompetencijos ir kūrybiškumas.

Paaiškėjo, kad pedagogus labiausiai **motyvuoja dalyvavimas kaitos procese** (žr. 15 pav.): vaikų ir tėvų lūkesčių įgyvendinimas (62,3%), vaikų pažangos rezultatų gerinimas (57,2%), noras tobulinti savo kompetencijas (52,3%), noras tobulinti ugdymo procesą (49,2%). Dažnai noras išbandyti naujoves (77,6%), išlaikyti darbo vietą stabilią (58,3%).

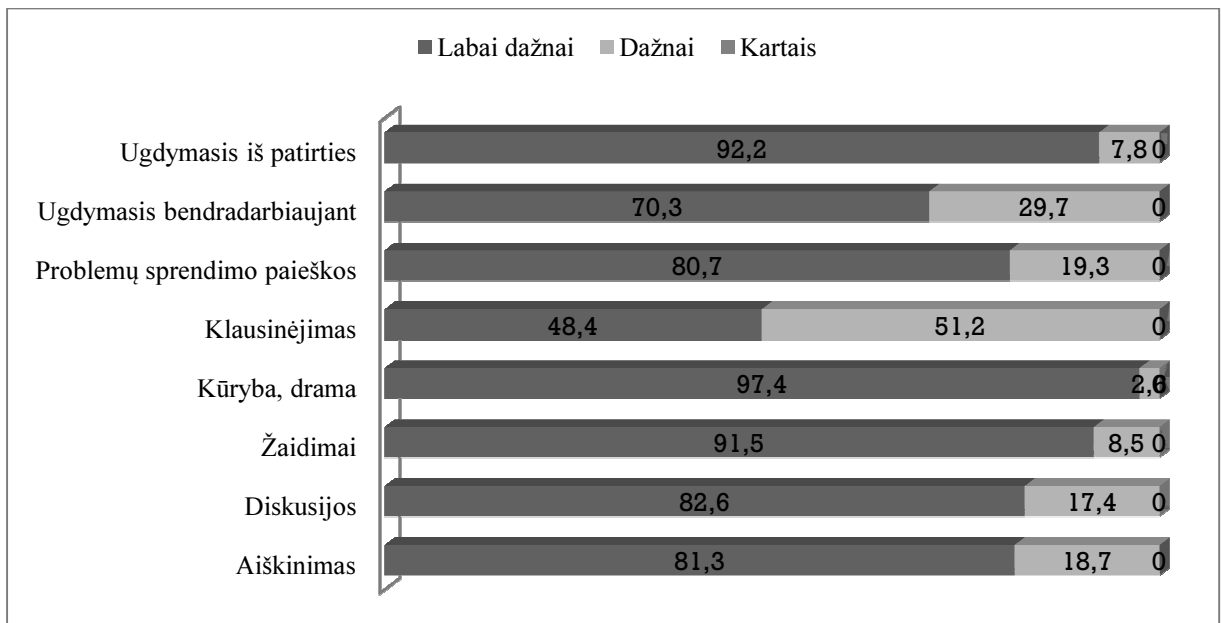


15 pav. **Pedagogų motyvacija kaitos procese** (N = 180)

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų motyvacija orientuota į vaiko poreikų tenkinimą, tėvų ir vaikų lūkesčių įgyvendinimą.

Analizuojant **ugdymo metodus** (žr. 16 pav.), kuriuos taiko šie respondentai paaiškėjo, kad pedagogai labai dažnai mano (97,4 %), jog tinkamiausi metodai yra kūryba, drama, jog (92,2 %) ugdymasis iš patirties, (91,5 %) mano, kad sėkmingai ugdymasis vyksta panaudojant žaidimus.

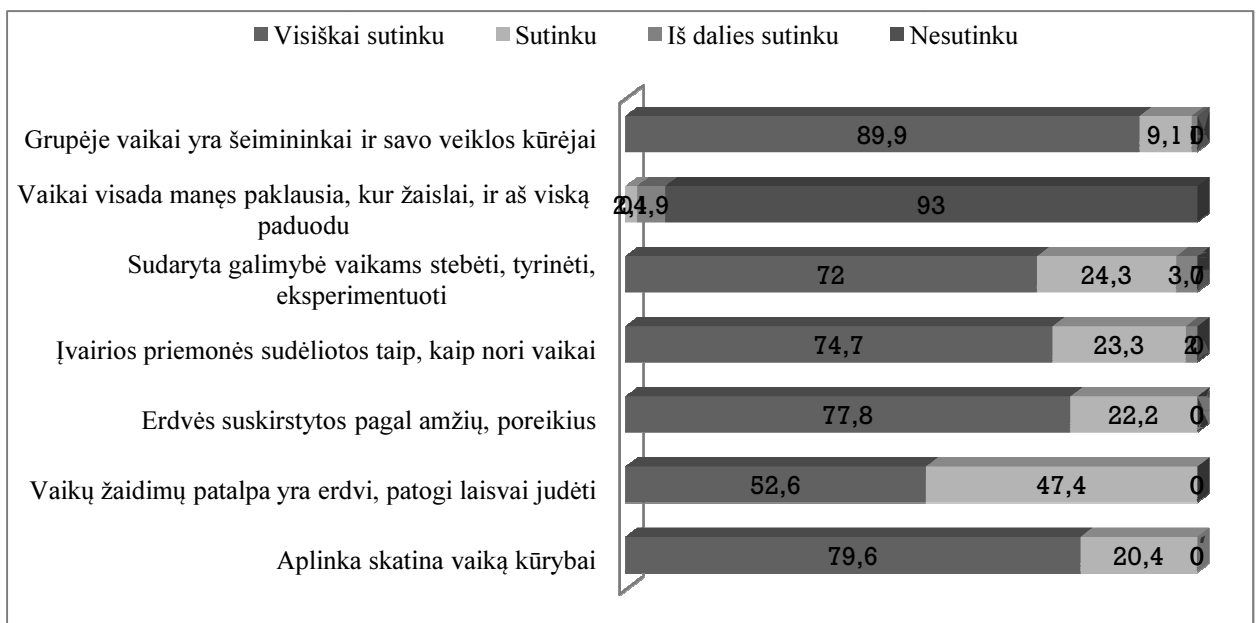
Taip pat, (82,6 %) nurodo, jog diskusijos, (81,3 %) pedagogų sako, jog labai dažnai ugdymo procese taiko (81,3 %) aiškinimo metodus, (80,7 %) tikina, kad naudoja problemų sprendimų paieškos būdus, (70,3 %) nurodo ugdymąsi bendradarbiaujant.



16 pav. **Metodų taikymas ugdymo procese** (N = 180)

Apibendrinant galime teigti, jog pedagogai taiko į vaiką orientuotus ir aktyvumą skatinančius metodus. Svarbią vietą užima kūryba, žaidimai, kurie būtini psichiniam ir fiziniam vystymuisi, saviraiškos plėtojimui.

Kadangi, **sukurta grupių aplinka vaikams** labai svarbi vaiko ugdymui/si ir pedagogo veiklai, todėl buvo tikslinga įvertinti respondentų sukurtą grupių aplinką (žr. 17 pav.).



17 pav. **Grupės ugdomoji aplinka** (N=180)

Pedagogai mano, jog grupių ugdomojoje aplinkoje, vaikai yra grupės šeimininkai ir savo veiklos kūrėjai (89,9 %), aplinka skatina vaiką kūrybai (79,6 %), erdvės suskirstytos pagal vaikų amžių (77,8 %), įvairios priemonės sudėliotos pagal vaikų poreikius (74,7 %), vaikas turi

galimybę tyrinėti, stebėti, eksperimentuoti (72 %). Pedagogai su teiginiu nesutinka (93 %), kad „vaikai visada manęs paklausia, kur priemonės, žaislai, ir aš visada juos paduočiau“.

Apibendinant galima teigti, kad grupės aplinka skatina vaikų kūrybą, erdės pritaikytos ugdytiniams, grupėje vaikai yra šeiminingai. Pagrindinis kriterijus įgyvendinant novacijas, yra grupių ugdomieji aplinka.

Tiriant *novacijų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo institucijoje*, buvo pateikti pedagogams atviro tipo klausimai: „kas patobulinta?“ ir „ką siūloma tobulinti?“ tam tikrose srityse. Sukonkretintus atsakymus pateikiu penktoje lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Novacijų įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo institucijose (N=180)

Sritis	Patobulinta	Siūloma tobulinti
Ugdymo turinyje	Programos, planavimas, veiklos diferencijavimas, tęstinumas, orientacija į vaiką, kompetencijų ugdymas, netradicinis bendravimas su vaikais, laisvė kūrybiškumui.	Individualios veiklos organizavimą, išryškinti tautiškumo principą, planavimą, vaikų pasiekimo ir pažangos vertinimą, veiklos diferencijavimą, siekti daugiau pasiruošimo veiklai.
Ugdymo metoduose, formose	Taikomos alternatyvios ugdymo sistemos ir jų elementai. Ugdymas orientuotas į vaiką, taikomos novacijos.	Projektinę veiklą. Netradicinį ugdymą, individualizavimą, saviraiškos galimybes.
Ugdymo priemonėse	Įsigyta daugiau ugdymo priemonių visoms penkioms vaikų kompetencijoms ugdyti, sukurti priemonių planai, naudojama multimedia pedagogų veikloje.	Siūloma tobulinti priemones kūno kultūrai, tautiniam ugdymui ir tobulinti ugdymo priemonių išdėstymą.
Ugdymo aplinkoje	Įsigyta daug kokybiškų lauko priemonių vaikų sveikatingumui, atnaujintos veiklos erdvės, atsirado netradicinių priemonių – šviesos stalai.	Atnaujinti, tobulinti ir modernizuoti visą aplinką, įsigyti naujų baldų.
Bendravime ir bendradarbiavime su tėvais	Įvairios bendravimo formos, nauji informavimo būdai, vaikų pasiekimų vertinimas, veiklos aptarimas su tėvais, dalyvavimas akcijose ir projektuose, kokybiški stendai,	Tėvų aktyvumą, ieškoti įvairesnių bendravimo formų, dalyvavimą atviruose veiklose.
Bendravime ir bendradarbiavime su kolegomis	Patirties sklaida, veikla darbo grupėse, komandiniame darbe, atvirų veiklų aptarimas, seminarų medžiagos perteikimas.	Stiprinti patirties sklaidą, jos formas, vesti bendras veiklas, įtraukti pasyvius į veiklą.

5 lentelės tęsinys 66 puslapyje

Sritis	Patobulinta	Siūloma tobulinti
Bendroje veikloje, bendradarbiavime su įstaigos vadovais	Pats bendravimas, abipusis pasitikėjimas, idėjų siūlymas, naujovių inicijavimas, tradicijų kūrimas, dalyvavimas projektinėje veikloje, aplinkos kūrime, planavimas.	Grupinį, komandinį darbą, dalyvauti vidaus audite (giluminiame), edukacines aplinkas.
Individualių ikimokyklinių ugdymo programų taikyme	Privalumai: ugdymas oreintuotas į vaiką, vaiko poreikių tenkinimą, atliepia tėvų lūkesčius, galimybė kūrybiškumui ir iniciatyvai reikštis, originalumas, konkretumas, įstaigos savitumo išreiškimo galimybė.	Vaikų pažangos vertinimo sistemą, daugiau individualizavimo, aktyvesnio tėvų įtraukimo į program rengimą, nuolat jas koreguoti pagal naujus vaikus.

Pedagogai išskyrė ne tik programų, bet ir *asmeninius privalumus*. Pagrindinis privalumas – kūrybiškumas. Taip pat bendradarbiavimas, komunikabilumas, atsakingumas, kompetentingumas, pareigingumas, meilė vaikui, sąžiningumas, organizuotumas, atvirumas naujovėms, savišvieta, pokyčių valdymas, iniciatyvas, noras tobulėti. Dar nurodė: muzikalumas, geranoriškumas, veiklumas, žingeidumas, pastabumas, aktoriškumas, lankstumas, humaniškumas, rūpestingumas.

Apibendrinant, galime teigti, jog šiandieniniame pokyčių laikotarpyje, ikimokyklinio ugdymo institucijose, pedagogės taiko, tobulina ir siūlo tobulinti nemažai įvairių naujovių. Pozityviai vertina edukacines novacijas, puikiai vertina save, asmenines kompetencijas.

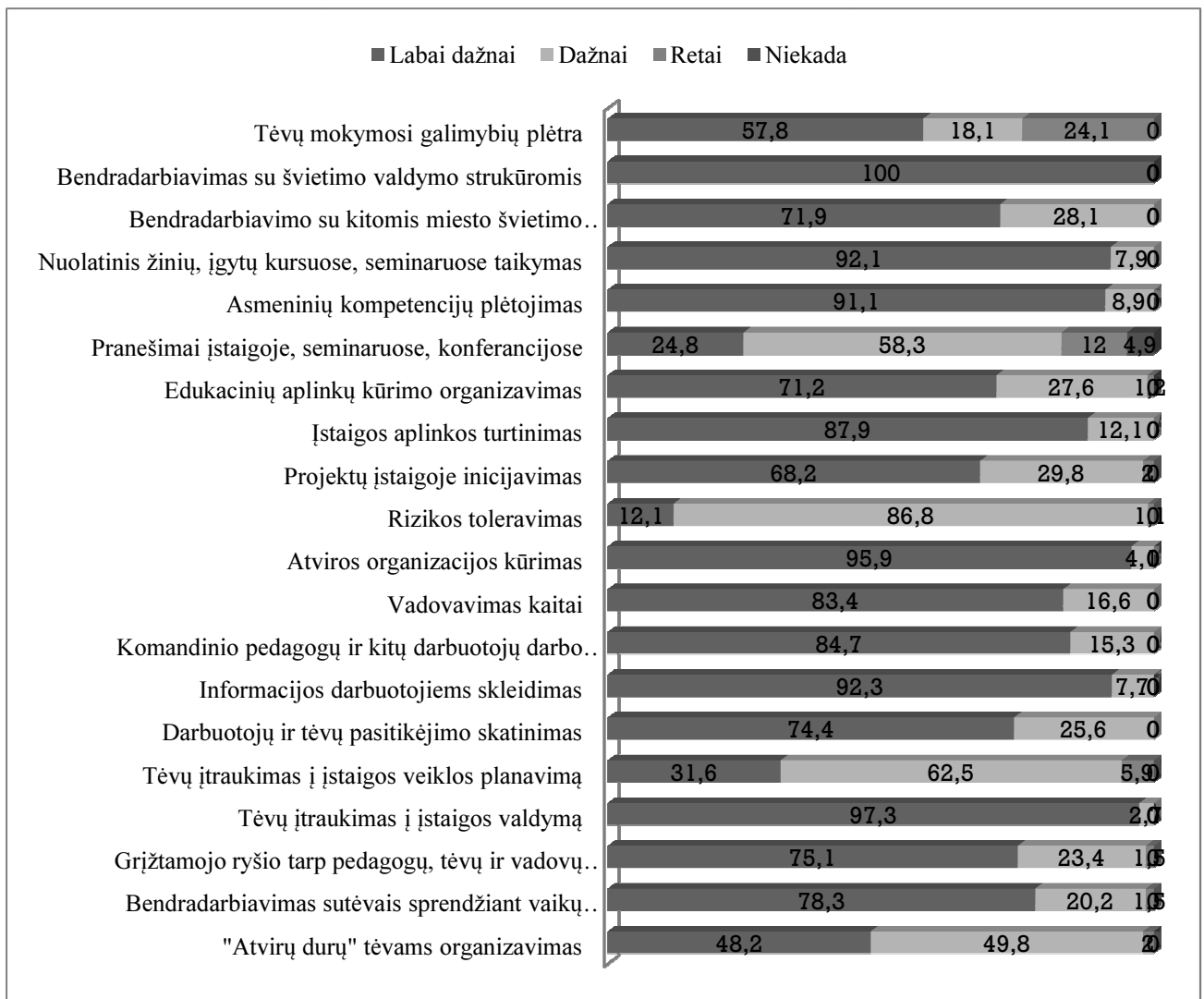
VADOVŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Analizuojant *vadovų veiklas* paaiškėjo (žr. 18 pav.), kad vadovai labai dažnai bendradarbiauja su švietimo valdymo struktūromis (100 %), siekia tėvus įtraukti į įstaigos valdymą (97,3 %), kūrė atvirą organizaciją (95,9 %), skleidžia informaciją darbuotojams (92,3 %).

Kad nuolat taiko žinias įgytas kursuose, seminaruose (92,1 %), turtina įstaigos aplinką (87,9 %), organizuoja komandinį pedagogų ir kitų įstaigos darbuotojų darbą (84,7 %), vadovauja kaitai (83,4 %), bendradarbiauja su tėvais sprendžiant vaikų ugdymo problemas (78,3 %).

Dažnai vadovai nevengia rizikos toleravimo (86,8 %), skatina įtraukti tėvus į įstaigos veiklos planavimą (62,5 %), rengia pranešimus įstaigoje, seminaruose ir konferencijose (58,3 %), organizuoja „atvirų durų“ dienas tėvams (49,8 %).

Taip pat kuria tėvų mokymosi galimybių plėtrą (57,8 %), organizuoja edukacinių aplinkų kūrimą (71,2 %), inicijuoja projektus įstaigoje (68,2 %).



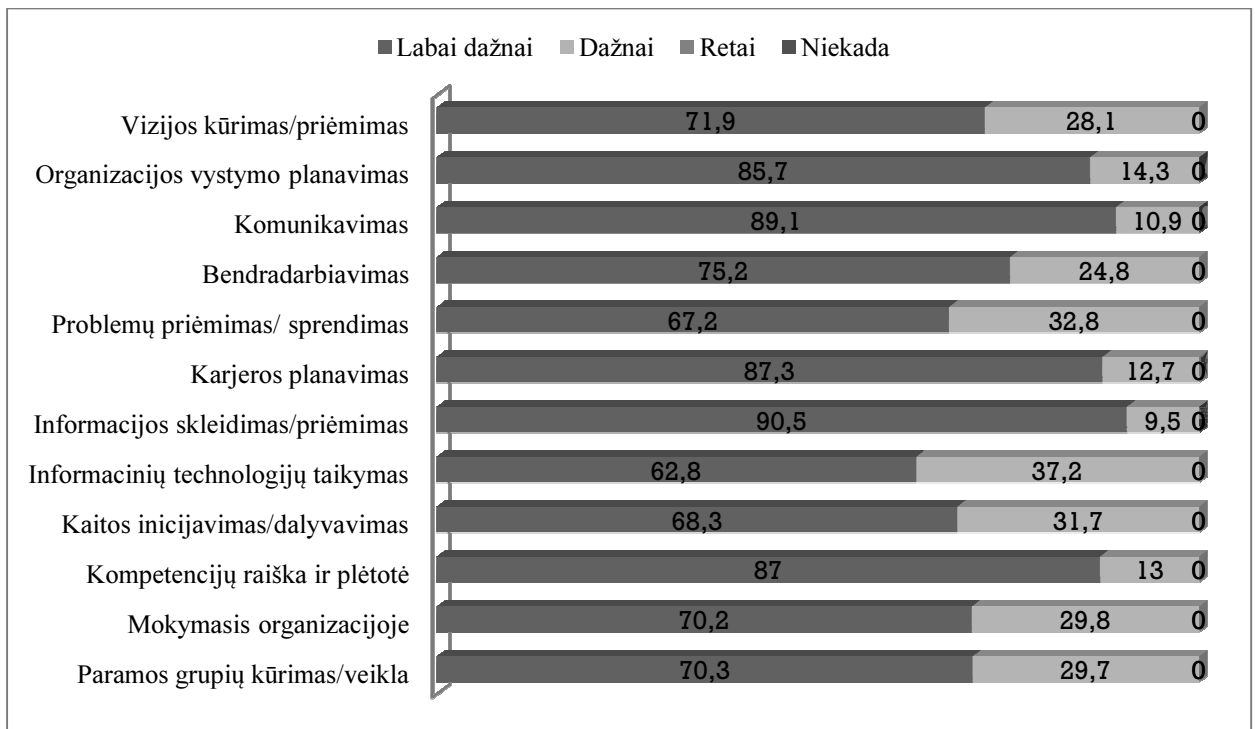
18 pav. Vadovų atliekamos veiklos (N = 30)

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai kūrė atvirą organizaciją, užtikrina informacijos sklaidą, inicijuoja įstaigoje projektus, įtraukia tėvus į įstaigos veiklos planavimą, organizuoja komandinį pedagogų ir kitų darbuotojų darbą, plėtoja savo kompetencijas, nevengia rizikos.

Analizuojant **vadovų atliekamas novacines veiklas** (žr. 19 pav.), galima teigti, kad vadovai sklaidžia/priima (90,5 %), komunikuoja (89,1 %), planuoja karjerą (87,3 %), plėtoja savo kompetencijas (87 %).

Taip pat vysto organizacijos planavimą (85,7 %), sprendžia problemas (85,7 %), bendradarbiauja (75,2 %), kūrė viziją (71,9%), skatina besimokančios organizacijos tobulinimą (70,2 %), inicijuoja kaitą (68,3%).

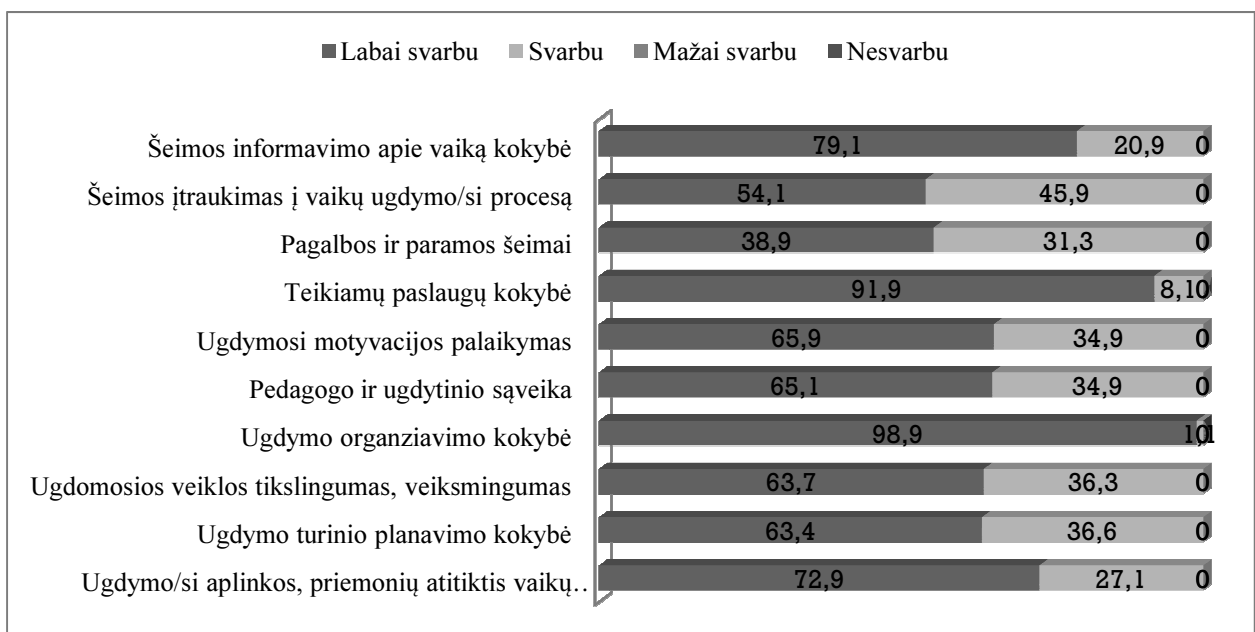
Dar vadovai ikimokyklinio ugdymo institucijose nuolat taiko informacines technologijas (62,8 %), bei priima ir sprendžia problemas (67,2 %).



19 pav. Vadovų atliekamos novacinės veiklos (N=30)

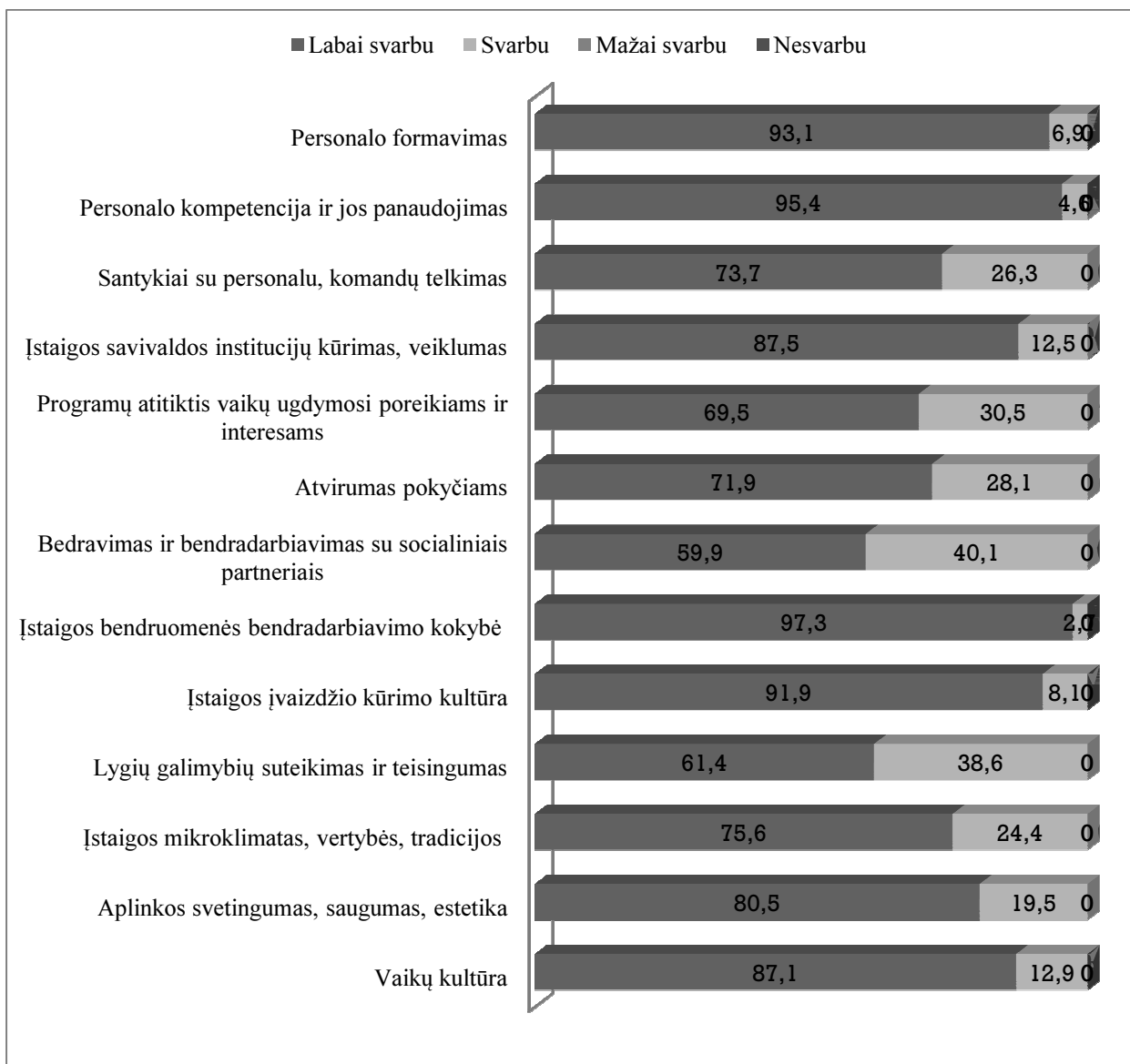
Apibendrinant galima teigti, kad dauguma vadovų skiria dėmesį veiklos pokyčiams, asmeninės karjeros planavimui, kaitos inicijavimui, kompetencijų raiškai ir plėtotei.

Analizuojant **veiklos rodiklius**, kurie padeda vadovams efektyviau įgyvendinti novacijas darželyje (žr. 20 pav.) paaiškėjo, jog vadovams labai svarbu siekti užtikrinti ugdymo organizavimo kokybę (98,9 %), teikiamų paslaugų kokybę (91,9 %), šeimos informavimo apie vaiką kokybę (79,1 %), ugdymosi aplinkos atitiktį vaikų poreikiams bei interesams (72,9 %).



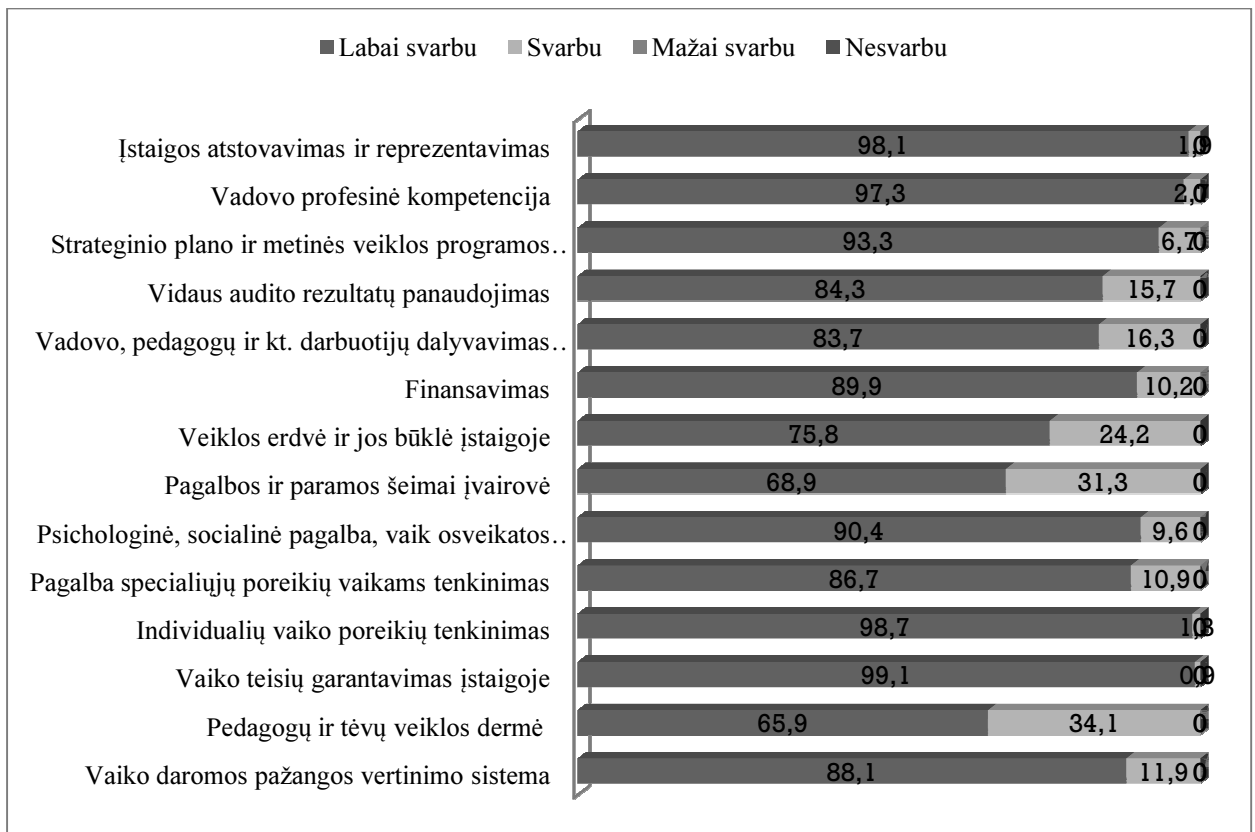
20 pav. Veiklos rodikliai (1) padedantys efektyviau įgyvendinti naujoves (N = 30)

Dar vadovams labai svarbu (žr. 21 pav.) yra įstaigos bendruomenės bendradarbiavimo kokybė (97,3 %), personalo kompetencija ir jos panaudojimas (95,4 %), įstaigos įvaizdžio kūrimo kultūra (91,9 %), vaikų kultūra (87,1 %), aplinkos svetingumas, saugumas, estetika (80,5 %), tinkamas įstaigos mikroklimatas (75,6 %)



21 pav. Veiklos rodikliai (2) padedantys efektyviau įgyvendinti naujoves (N=30)

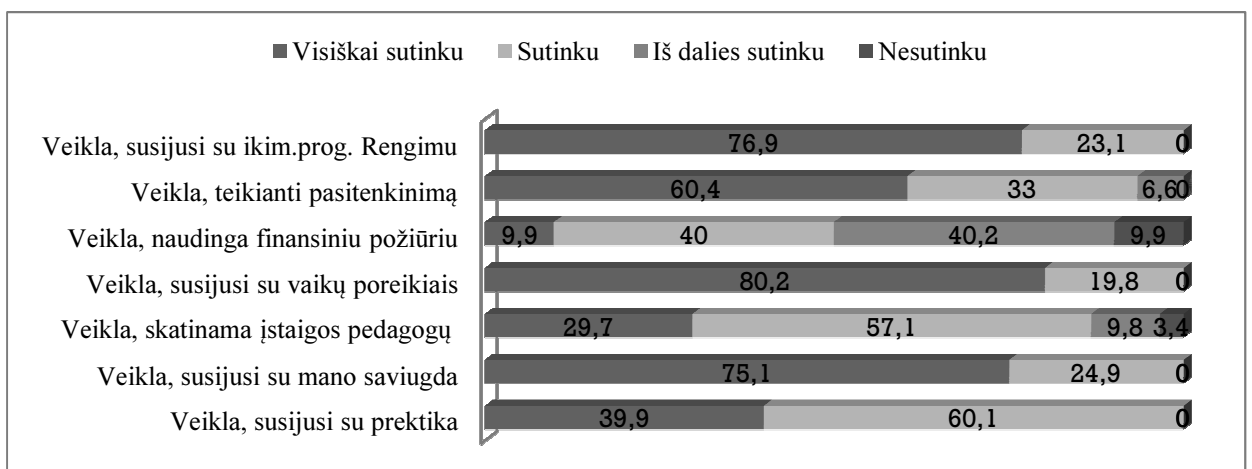
Vadovai mano (žr. 22 pav.) jog norint efektyviai įgyvendinti naujoves, reikia išskirti šiuos rodiklius: vaiko teisių garantavimas įstaigoje (99,1 %), individualių vaiko poreikių tenkinimas (98,7 %), įstaigos atstovavimas ir reprezentavimas (98,1 %), strateginio plano ir metinės viklos plano įgyvendinimas (93,3 %), psichologinės, socialinės pagalbos ir vaiko sveikatos užtikrinimui (90,4 %), finansavimo (89,9 %), vaiko daromos pažangos vertinimo sistema (88,1 %), pagalba specialiųjų poreikių vaikams (86,7 %), vidaus audito rezultatų panaudojimas (84,3 %), veiklos erdvė ir jos būklė įstaigoje (75,8 %).



22 pav. **Veiklos rodikliai (3) padedantys efektyviau įgyvendinti naujoves** (N = 30).

Apibendrinant galima teigti, jog vadovai suvokia, kokie veiklos rodikliai padeda įgyvendinti novacijas įstaigoje. Ir mano, jog be personalo kompetencijos, įstaigos įvaizdžio kūrimo, tinkamo įsataigos mikroklimato, bendradarbiavimo kokybės, teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimo ir kt. svarbių veiksnių, naujovių įgyvendinimas būtų sunkiau pasiekiamas.

Analizuojant vadovų **požiūrį į savo veiklą**, daugiausiai respondentų (80,2 %) jį suvokiama kaip veiklą, susijusią su vaikų poreikiais (žr. 23 pav.). Ši veikla daugumai vadovų teikia pasitenkinimą (60,4 %), mano (29,7 %) kad jų veikla yra skatinama įstaigos pedagogų.

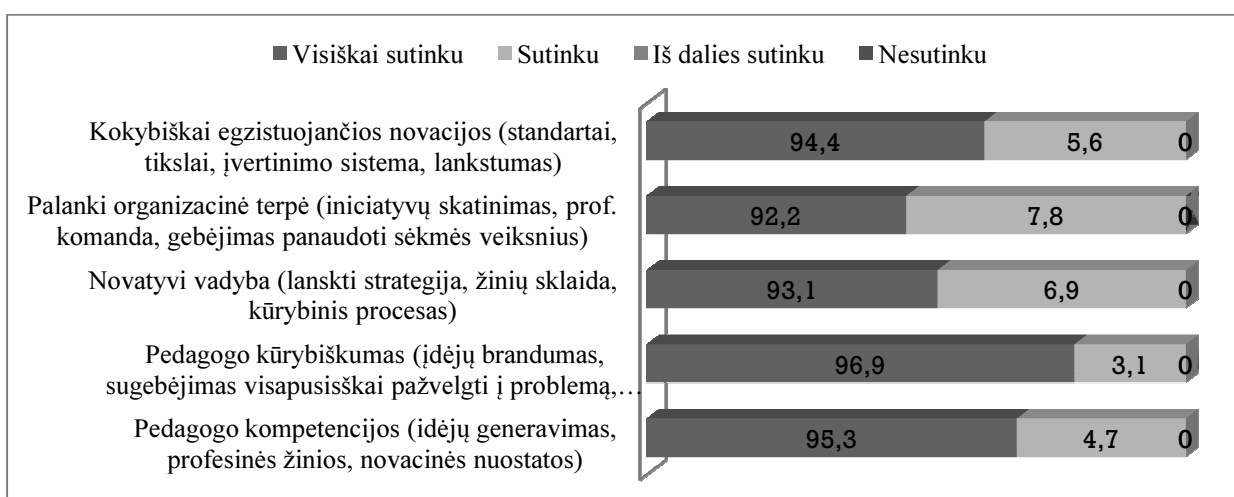


23 pav. **Vadovų požiūris į savo veiklą** (N = 30)

Dar (76,9%) sutinka, kad veikla susijusi su ikimokyklinio ugdymo programų įgyvendinimu, vadovai sutinka (40 %) ir (40,2 %) iš dalies sutinka, kad jų veikla naudinga finansiniu požiūriu

Apibendrinant galima teigti, kad didesnė dalis vadovų sutinka, kad jų veikla susijusi su vaikų poreikiais.

Analizuojant **vadovų nuomones apie novacijas** (žr. 24 pav.), jie visiškai sutinka, jog novacijos - palanki organizacinė terpė (92,2 %), novacijos - pedagogo kompetencijos (95,3%), novacijos - novatyvi vadyba, lanksti strategija, kūrybinis procesas (93,1 %).



24 pav. **Vadovų nuomonė apie novacijas** (N = 30)

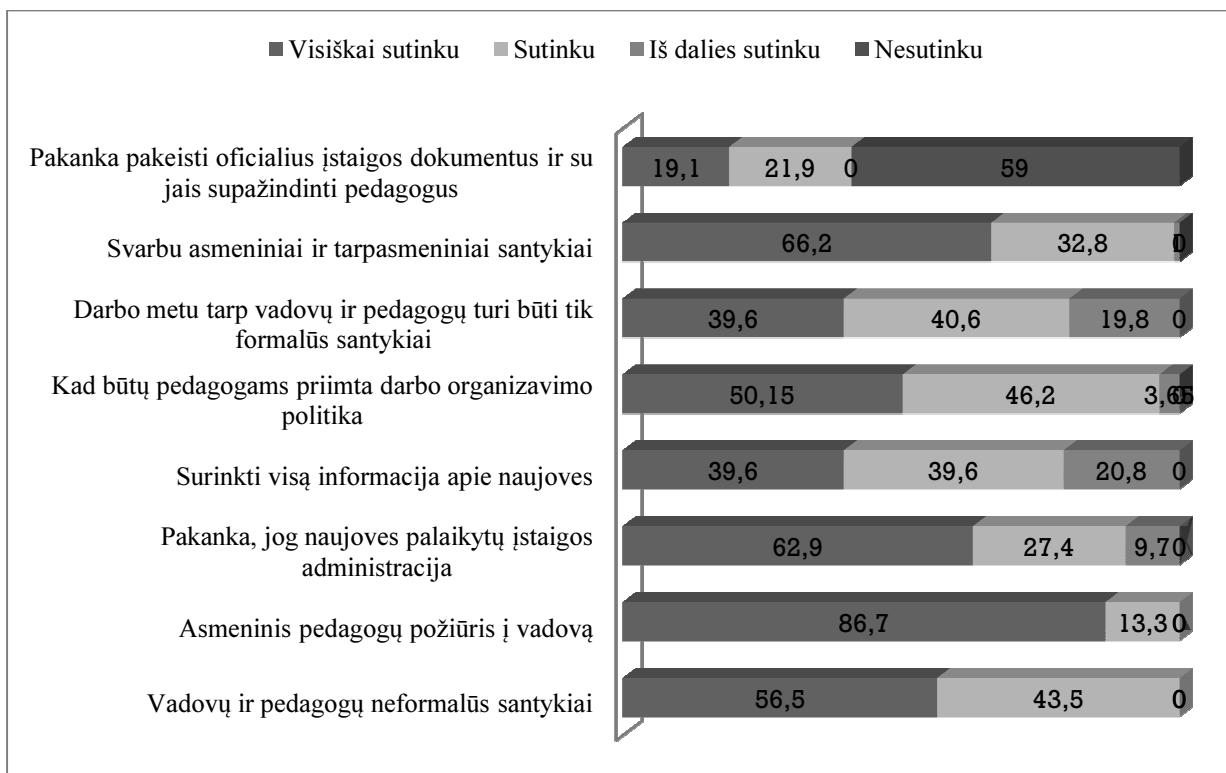
Apibendrinant galima teigti, kad vadovų nuomonė apie novacijas yra pozityvi ir jie mano, jog novacijos, tai pedagogų kompetencijos ir kūrybiškumas, jog tai novatyvi vadyba, lanksti strategija, žinių sklaida, iniciatyvų skatinimas, profesionali komanda, taip pat standartai, tikslai, įvertinimo sistema, lankstumas.

Analizuojant **svarbiausius veiksnius įgyvendinant novacijas** (žr. 25 pav.) paaiškėjo, kad dauguma vadovų mano, jog labai svarbus asmeninis pedagogų požiūris į vadovą (86,7%), asmeniniai ir tarpasmeniniai santykiai (66,2%),

Vadovai sutinka, jog novacijų idėjas turi palaikyti ir įstaigos administracija (62,9 %), mano, jog novacijų įgyvendinimo sėkmingumą lemia ir vadovų bei pedagogų neformalūs santykiai (56,5 %).

Dalis vadovų sutinka, jog įgyvendinant novacijas, pedagogams turi būti priimtina darbo organizavimo politika (46,2 %), jog įgyvendinant novacijas, reikia stengtis surinkti kuo daugiau, t.y. visą informaciją apie jas (39,6 %).

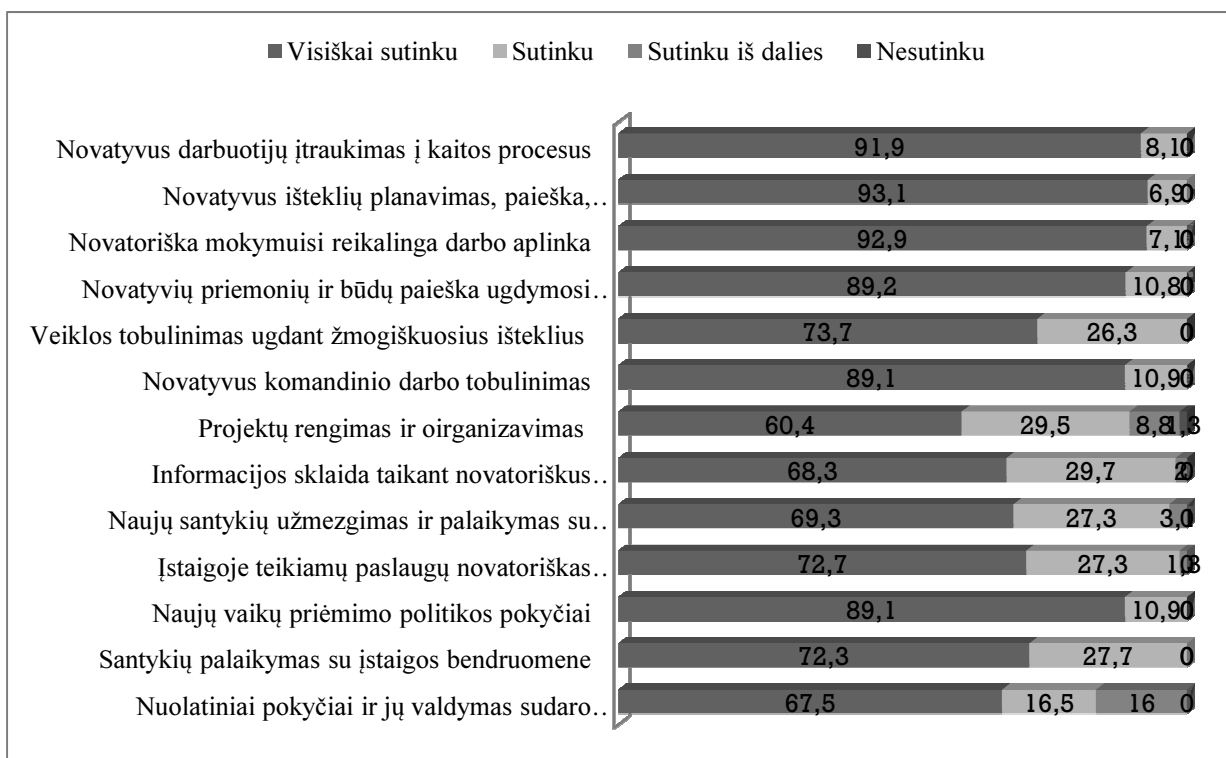
Su teiginiu, kad „pakanka pakeisti oficialius įstaigos dokumentus ir su jais supažindinti pedagogus“, vadovai (59 %) nesutinka.



25 pav. **Svarbiausia vadovams įgyvendinant novacijas** (N = 30)

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai sutinka, jog įgyvendinant novacijas yra itin svarbu asmeninis pedagogų požiūris į vadovą ir jo veiklą.

Pagrindinės **vadovo veiklos, įgyvendinant novacijas** (žr. 26 pav).



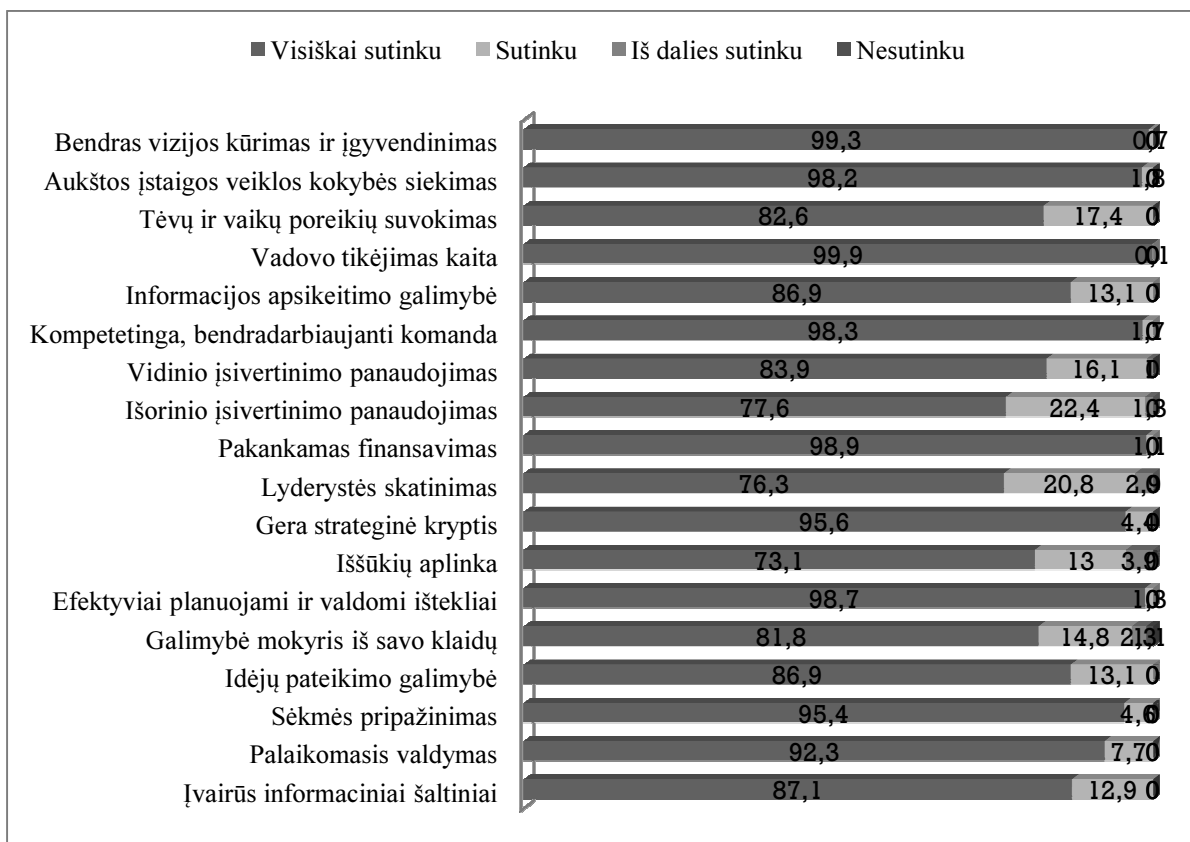
26 pav. **Vadovo veiklos įgyvendinant novacijas** (N = 30)

Vadovai teigia jog jų svarbios veiklos, įgyvendinant novacijas yra ir naujų vaikų priėmimo politika (89,1 %), veiklos tobulinimas ugdant žmogiškuosius išteklius (73,7 %), įstaigoje teikiamų paslaugų novatoriško propogavimo (72,7 %) bei santykių palaikymas su įstaigos bendruomene (72,3 %).

Paaiškėjo, jog respondentai visiškai sutinka dėl: novatyvaus išteklių planavimo, paieškos ir paskirstymo pasmeniniai santykiai (93,1%), novatoriškos mokymuisi reikalingos aplinkos (92,9 %), novatyvaus darbuotojų įtrūkimo į kaitos procesus (91,9 %), novatyvių ugdymosi paieškos būdų ir priemonių (89,2 %), komandinio darbo tobulinimo (89,1 %).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai suvokia, kokia veikla vertinama kaip novatoriška, dauguma pritaria, kad sėkmingiausios novacijos vyksta įtraukiant pedagogus į novacijų įgyvendinimo procesus.

Analizuojant **naujovių sėkmingumą lemiančius veiksnius**, nustatyta (žr. 27 pav.), kad (99,3 %) vadovų visiškai sutinka, jog novacijų įgyvendinimo sėkmingumą lemia bendros vizijos kūrimas ir įgyvendinimas, vadovų (99,9 %) tikėjimas kaita, aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas (98,2 %), kompetentinga ir bendradarbiaujanti komanda (98,3 %), gera strateginė kryptis (95,6 %), idėjų pateikimo galimybė (86,9 %), galimybė mokytis iš savo klaidų (81,8 %).



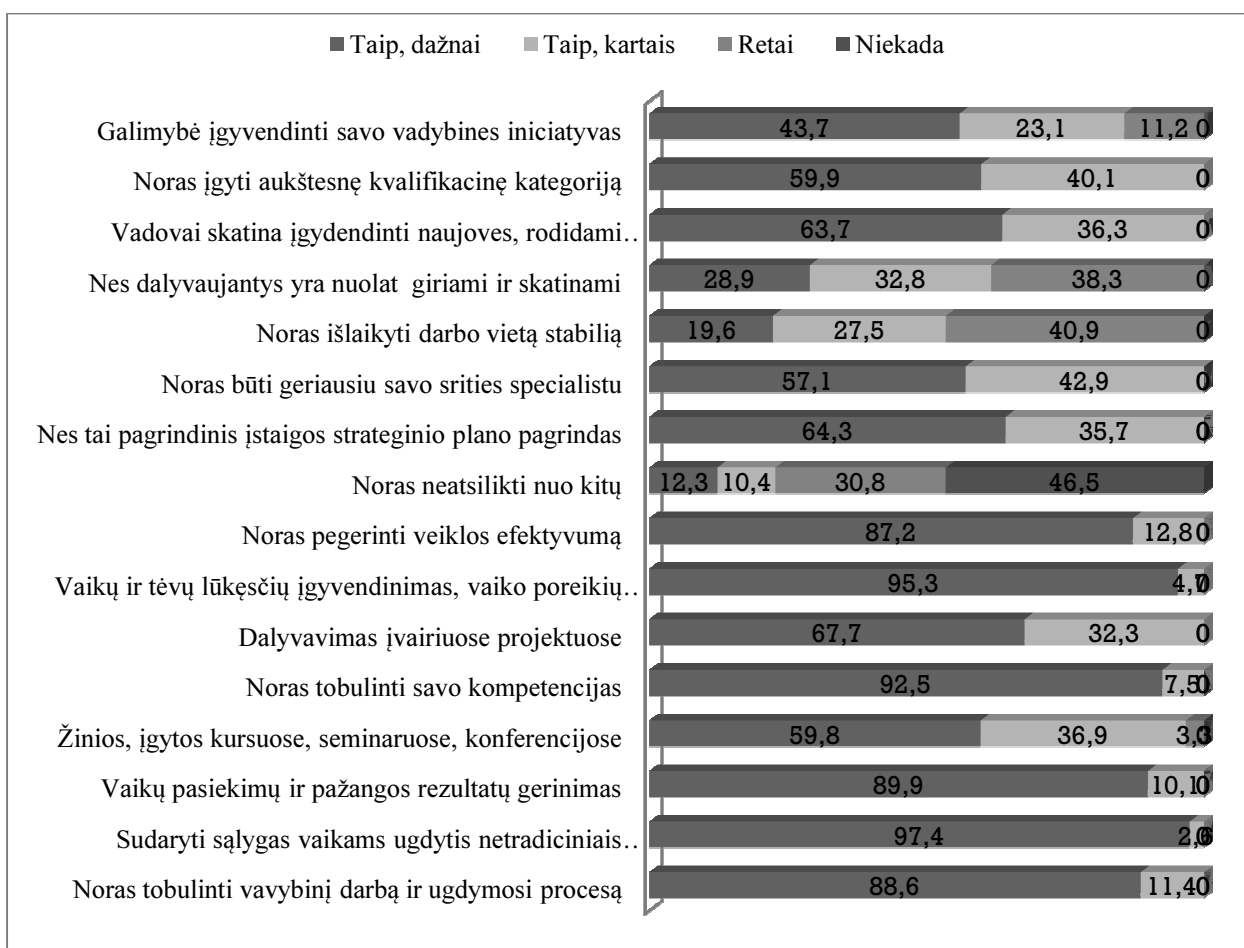
27 pav. Naujovių sėkmingumą lemiantys veiksniai (N = 30)

Taip pat iššūkių aplinka (73,1 %), lyderystės skatinimams (76,3 %), vidinio įsivertinimo panaudojimas (83,9 %), išorinio įsivertinimo panaudojimas (77,6 %).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai teisingai įvardija novacijų įgyvendinimo sėkmingumą lemiančius veiksnius, suvokia jų svarbą, aukštais rodikliais įvertina visus pagrindinius veiksnius.

Tiriant vadovų **motyvaciją dalyvauti kaitos procesuose** (žr. 28 pav.) paaiškėjo, kad juos dažniausiai motyvuoja vaikų ir tėvų lūkesčių įgyvendinimas (95,3 %), noras tobulinti savo kompetencijas (92,5%), sudaryti sąlygas vaikams ugdytis netradiciniais metodais (97,4 %), pasiekimų ir pažangos rezultatų gerinimas (89,9 %), noras pagerinti veiklos efektyvumą (87,2 %), dalyvavimas įvairiuose projektuose (67,7 %), nes juos vadovai skatina įgyvendinti įvairias naujoves (63,7 %), nes tai pagrindinis strateginio plano įgyvendinimo pagrindas (64,3 %).

Kartais juos motyvuoja noras būti geriausiu savo srities specialistu (42,9 %), noras įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją (40,1 %).



28 pav. **Motyvacija, skatinant dalyvauti novacijų įgyvendinimo procesuose** (N = 30)

Retai vadovus motyvuoja noras išlaikyti darbo vietą stabilę (40,9 %), manymas, jog dalyvaujant novacijų įgyvendinime, dalyviai yra nuolat giriami bei skatinami (38,3 %).

Ir pagal atliktą motyvacijos kaitos procesuose analizę, pastebime jog (30,8 %) vadovų niekada nemotyvuoja noras neatsilikti nuo kitų (žr. 28 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovus labiausiai motyvuoja orientacija į vaiko poreikius, tėvų lūkesčius, savo kompetencijų tobulinimą ir vaiko pažangos vertinimą.

Tiriant **novacijų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo institucijoje**, buvo pateikti vadovams atviro tipo klausimai: „kas patobulinta?“ ir „ką siūloma tobulinti?“ tam tikrose srityse. Pateikiu sukonkretintus vadodų atsakymus (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Novacijų įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo institucijose (N = 30)

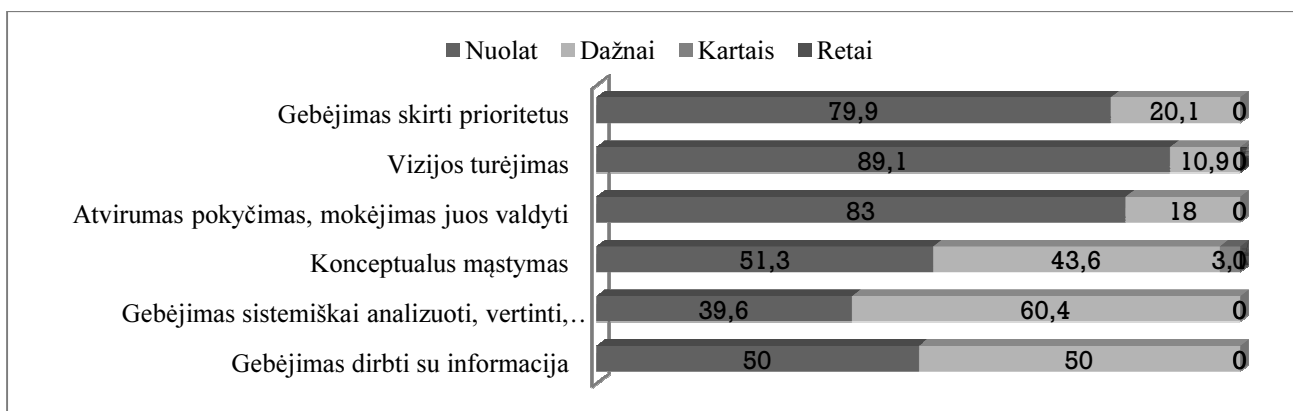
Sritis	Patobulinta	Siūloma tobulinti
Ugdymo turinyje	Įstaigos programa orientuota į vaiką, ugdymo turinys, kompetencijų ugdymas, vertinimo sistema, dėmesys vaiko iniciatyvoms.	Nuolat atnaujinti programas, atsižvelgti į vaiko poreikius, planavimą.
Ugdymo metuose, formose	Taikomi nauji ugdymo metodai, natradinginiai būdai, projektinis metodas, vaikų saviraiška, ugdymas pagal kompetencijas, ugdymo individualizavimas, tyrimo organizavimas.	Įvairesnių formų, metodų įgyvendinimas, daugiau netradicinio ugdymo.
Ugdymo aplinkoje	Grupių ir lauko aplinka, veiklos erdvės, netradicinės priemonės.	Modernizuoti, nuolat atnaujinti ir tobulinti visą aplinką, žaidimo kampelius.
Bendravime ir bendradarbiavime su tėvais	Vaikų pasiekimo vertinimas, geros patirties sklaida, tėvų konsultavimas, dalyvavimas projektuose.	Aktyvinti tėvus įtraukiant į įstaigos veiklą, dalyvavimą atvirose veiklose, ugdyme, veiklos planavime.
Bendravime ir bendradarbiavime su pedagogais	Komandinis darbas, funkcijų pasiskirstymas, projektinė veikla, dalykinis bendravimas, pedagogų idėjų įgyvendinimas.	Daugiau novacijų inicijavimo, atvirų veiklų kokybės, skatinti lyderystę.
Įstaigos ugdyme, vadybinėje veikloje	Projektinė veikla, tėvų dalyvavimas valdyme, valdymas derinamas su pokyčiais, veiklos analizė, kokybės vertinimo sistemos kūrimas, demokratinės įstaigos valdymas, tiriamoji aplinka.	Įstaigos įsivertinimą, lėšų valdymo kontrolę, neformalius santykius su darbuotojais..
Individualių ikimokyklinių ugdymo programų taikyme	Privalumai: išreiškia įstaigos savitumą, atliepia vaiko interesus, poreikius, originalumą, konkretumą, aiškumą, nuoseklumą.	Tobulinimas: individualių ugdymo programuose planavimo, vaikų pasiekimų, pažangos vertinimo sistemas, turinį pagal veiklos sritis, tikslinga gilesnė analizė.

Vadovai išskyrė ne tik programų, bet ir **asmeninius privalumus**: lyderystė, lankumas, principingumas, sąžiningumas, profesionalumas, atvirumas naujovėms, tolerancija. Kiti teigė, jog: žingeidumas, meilė, diplomatiškumas, veiklumas, pasižymėjimas strateginiu mąstymu, analitiškumu bei energingumu.

Apibendrinant galima teigti, kad visi vadovai save vertina gerai, mano jog turi daug privalumų, vadybinių kompetencijų, yra pasiruošę kaitos procesui, nebijo rizikuoti, dalyvauja mokymosi visą gyvenimą procese, įstaigose kuria besimokančių organizaciją.

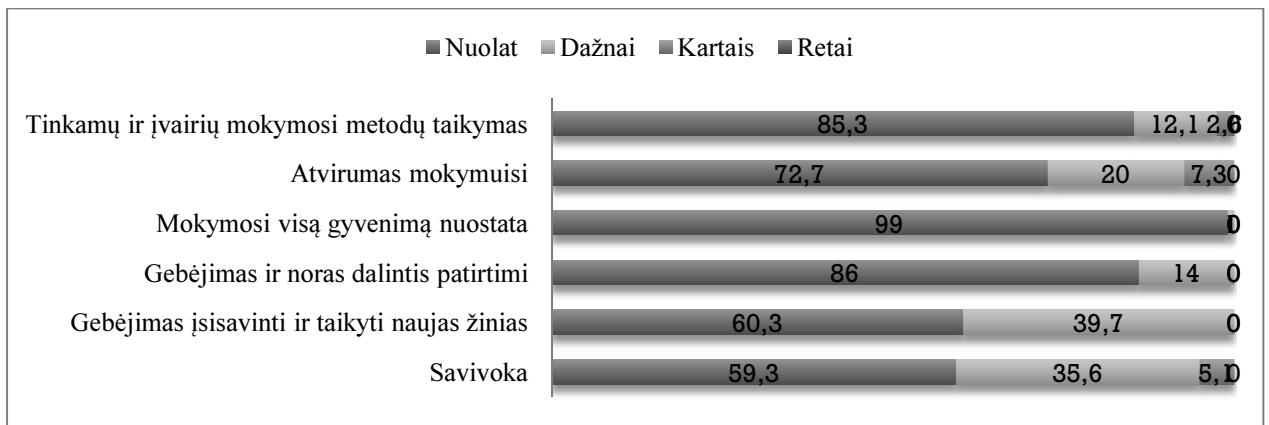
Vadovai taip pat įsivertino savo **bendrasias ir vadovavimo kompetencijas**. Bendrosios (strateginio mąstymo bei pokyčių valdymo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms, bendravimo bei informavimo) ir vadovavimo sričių (strateginio švietimo įstaigos valdymo, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, vadovavimo pedagogų kvalifikacijai, strateginio įstaigos valdymo, vadovavimo ugdymui, vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo, įstaigos partnerystės bei bendradarbiavimo) kompetencijos.

Vertinant savo *strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo* (žr. 29 pav.) kompetencijos gebėjimus, dauguma vadovų nuolat pasižymi gebėjimu skirti prioritetus (79,9 %), atvirumu pokyčiams, mokėjimu juos planuoti ir valdyti (83 %). Dažnai geba sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti sprendimus (60,4 %), geba dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė (50 %).



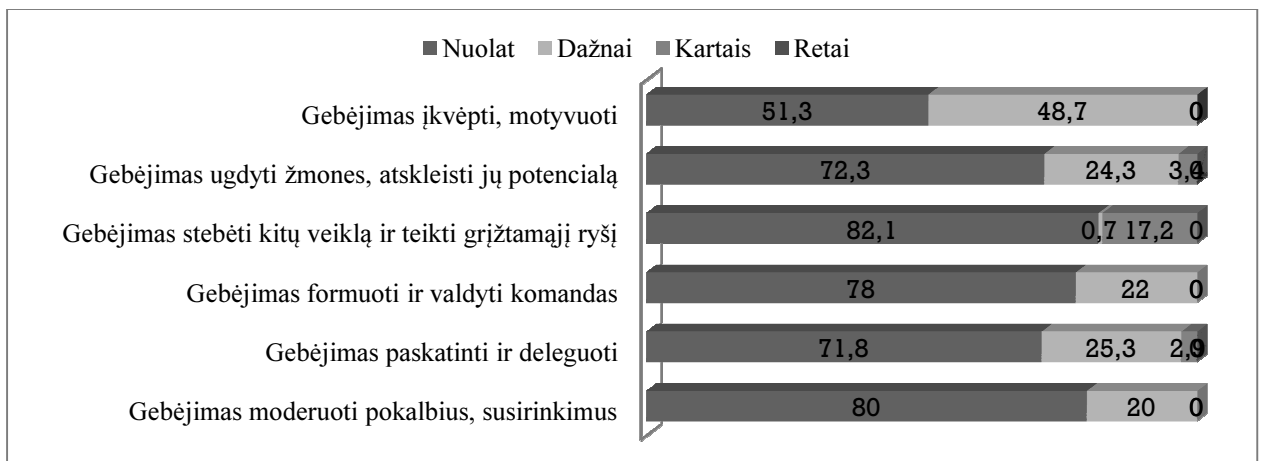
29 pav. Vadovų strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo kompetencija (N = 30)

Vertinant savo *mokėjimo mokytis* (žr. 30 pav.) kompetencijos gebėjimus, daugiausiai turi mokymosi visą gyvenimą nuostatą (99 %), geba ir nori dalytis žiniomis, patirtimi (86 %), taiko tinkamus ir įvairius mokymosi metodus (85,3 %). Dažnai taiko praktiškai įgytas žinias (60,3 %).



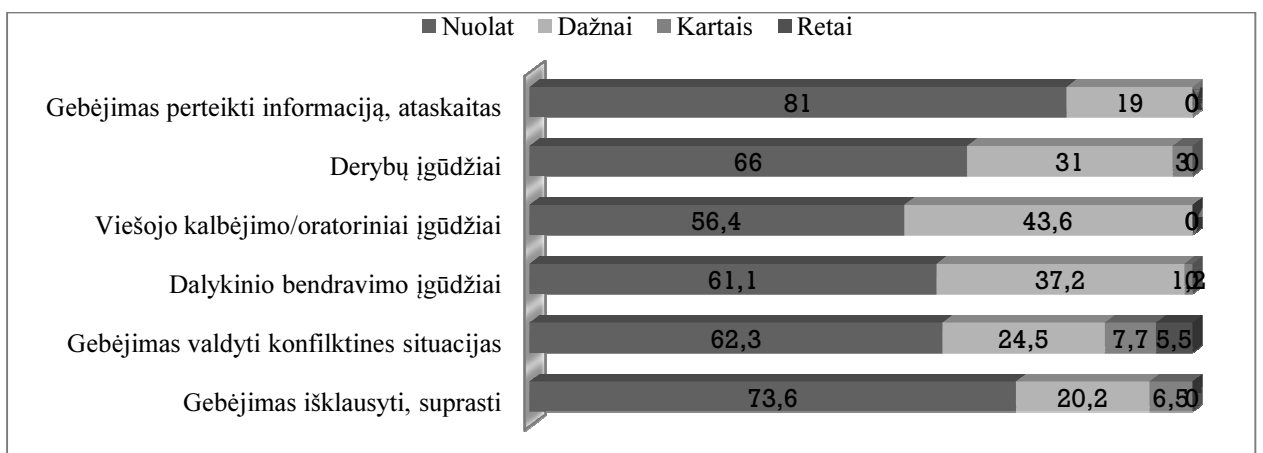
30 pav. Vadovų mokėjimo mokyti kompetencija (N = 30)

Vertinant vadovavimo žmonėms (žr. 31 pav.) kompetencijos gebėjimus: formuoti ir valdyti komandas (78 %), dirbti jose. Geba paskatinti ir deleguoti, motyvuoti (71,8 %), atskleisti potencialą pateikti paramą (72,3 %), stebėti kitų veiklą, teikti grįžtamąjį ryšį (82,1 %).



31 pav. Vadovų vadovavimo kompetencija (N = 30)

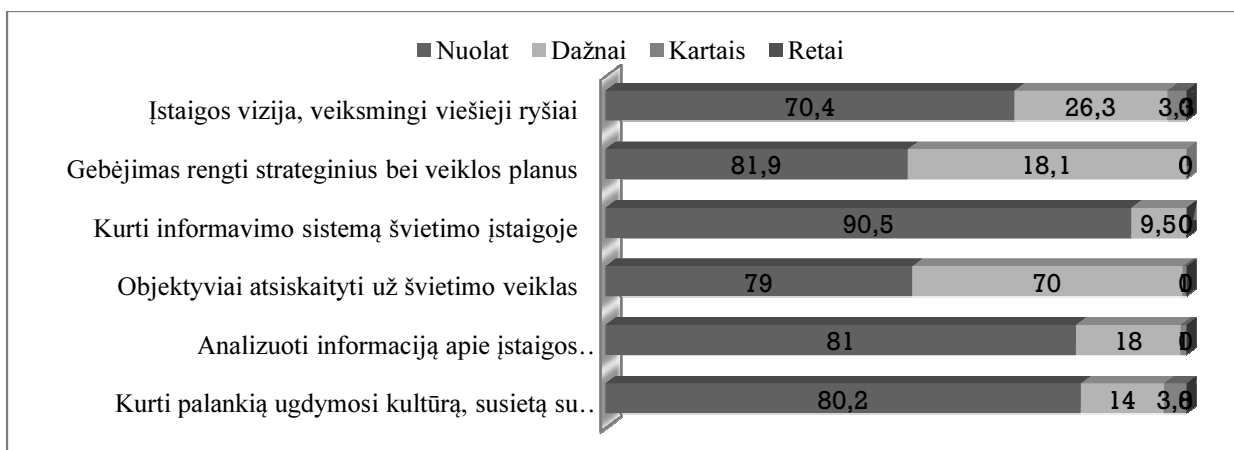
Vadovų išskirtos pagrindinės bendravimo ir informavimo (žr. 32 pav.) kompetencijos.



32 pav. Vadovų bendravimo ir informavimo kompetencija (N = 30)

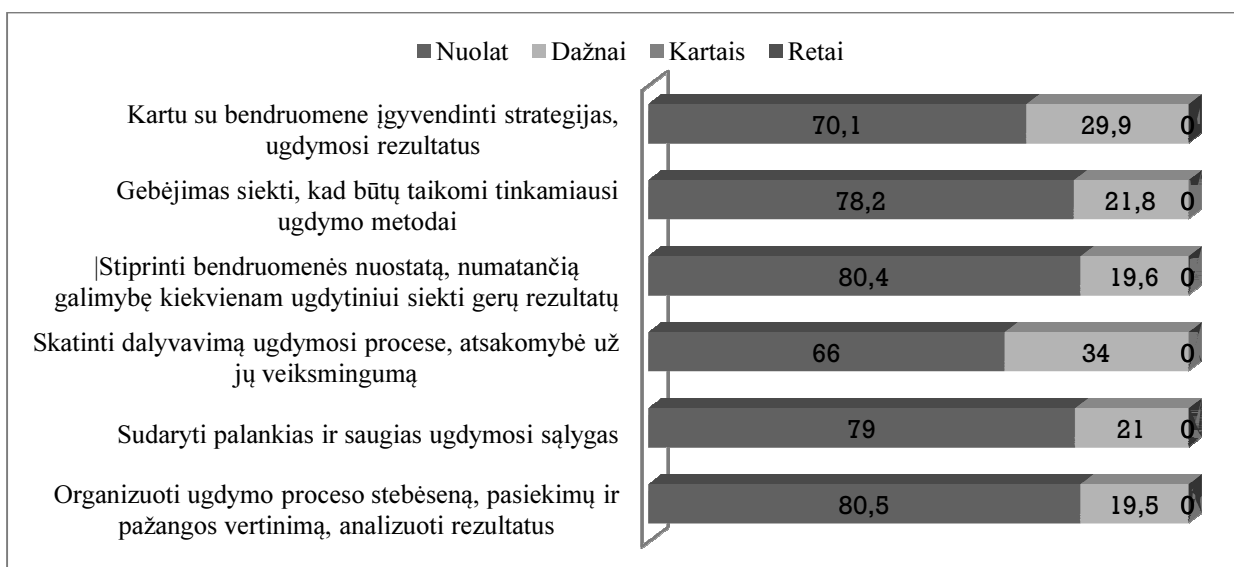
Kaip matyti iš trisdešimt antros lentelės, vertinant bendravimo ir informavimo kompetencijos gebėjimus, vadovai teigia, kad geba valdyti konfliktines situacijas (62,3 %), išklaudyti, suprasti (73,6 %), rinkti ir aiškiai pateikti informaciją, ataskaitas (81 %). Taip pat bendrauti, vesti derybas.

Vertinant *strateginio švietimo įstaigos valdymo* (žr. 33 pav.) kompetencijos gebėjimus, vadovai teigė, kad geba analizuoti informaciją apie įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus (81 %), atsiskaityti už švietimo įstaigos veiklas (90,5 %), formuoti įstaigos strateginius ir veiklos planus (81,9 %), reikšti įstaigos viziją (70,4 %), kurti įstaigos kultūrą (80,2 %).



33 pav. **Vadovų strateginio įstaigos valdymo kompetencija** (N = 30)

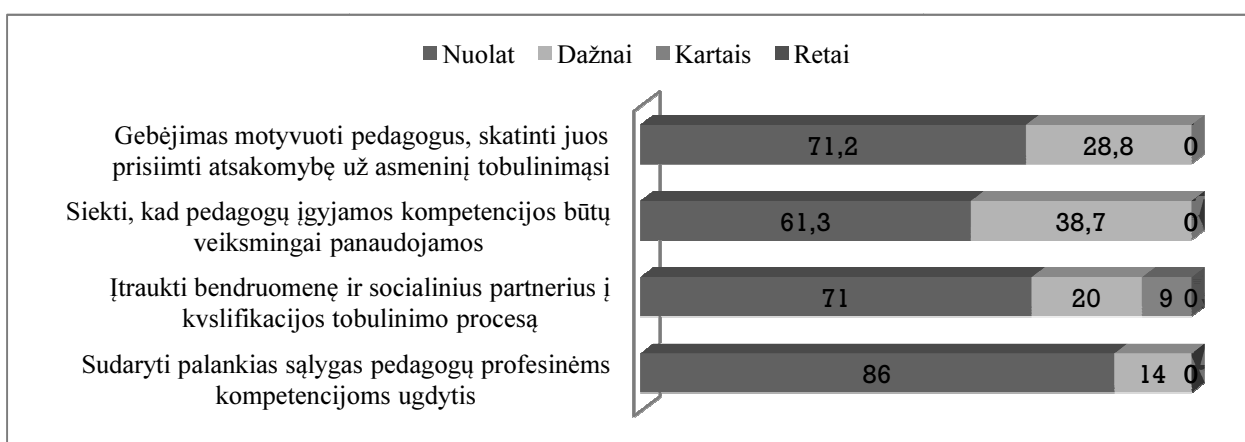
Vertinant *vadovavimo ugdymui ir mokymuisi* (žr. 34 pav.) kompetencijos gebėjimus, vadovai teigė, kad nuolat geba organizuoti mokinių pasiekimų, jų pažangos, ir ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus ir tobulinti ugdymo procesą (80,5 %) ir švietimo įstaigos veiklą.



34 pav. **Vadovavimas ugdymui ir mokymuisi kompetencija** (N = 30)

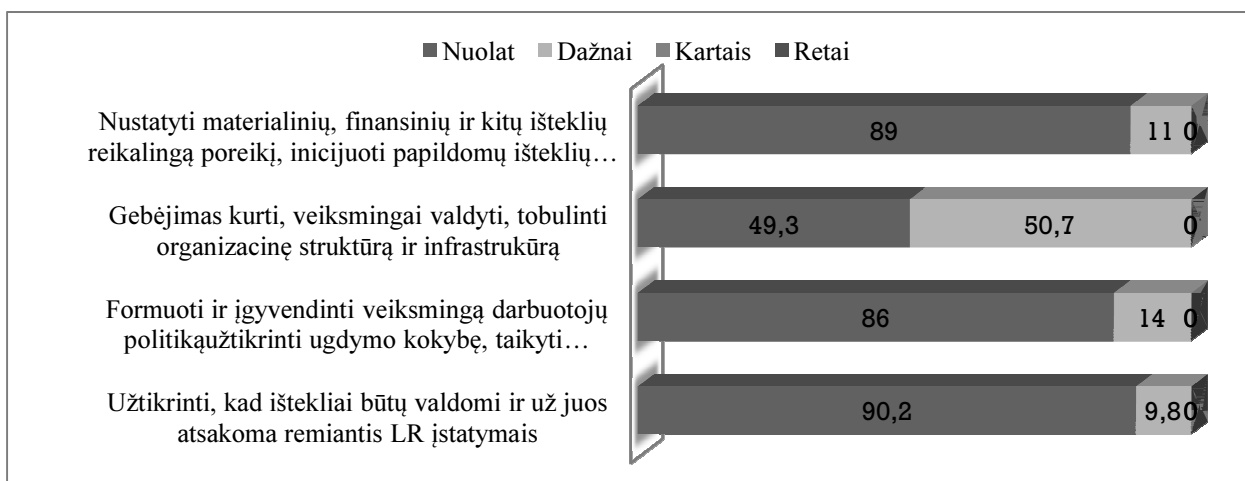
Analizuojant vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencijas, paaiškėjo, jog vadovai siekia, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai, sudaromos saugios ugdymo sąlygos (79 %), skatinamas ugdymo ir mokymosi procese pedagogų dalyvavimas bei pedagogų atsakomybė už ugdymo proceso veiksmingumą, rezultatus (80,4 %).

Vertinant *vadovavimo pedagogų kvalifikacijai* (žr. 35 pav.) kompetencijos gebėjimus, vadovai teigė, kad įtraukia įstaigos bendruomenę ir socialinius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą (71 %), geba motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatina juos prisiimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą (71,2 %), integruoja geriausias patirtis. Dažnai geba sudaryti palankias sąlygas, pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti (86 %), siekia jog jos būtų veiksmingai skleidžiamos, bei integruojamos švietimo įstaigoje.



35 pav. **Vadovų vadovavimo pedagogų kvalifikacijos kompetencija** (N = 30)

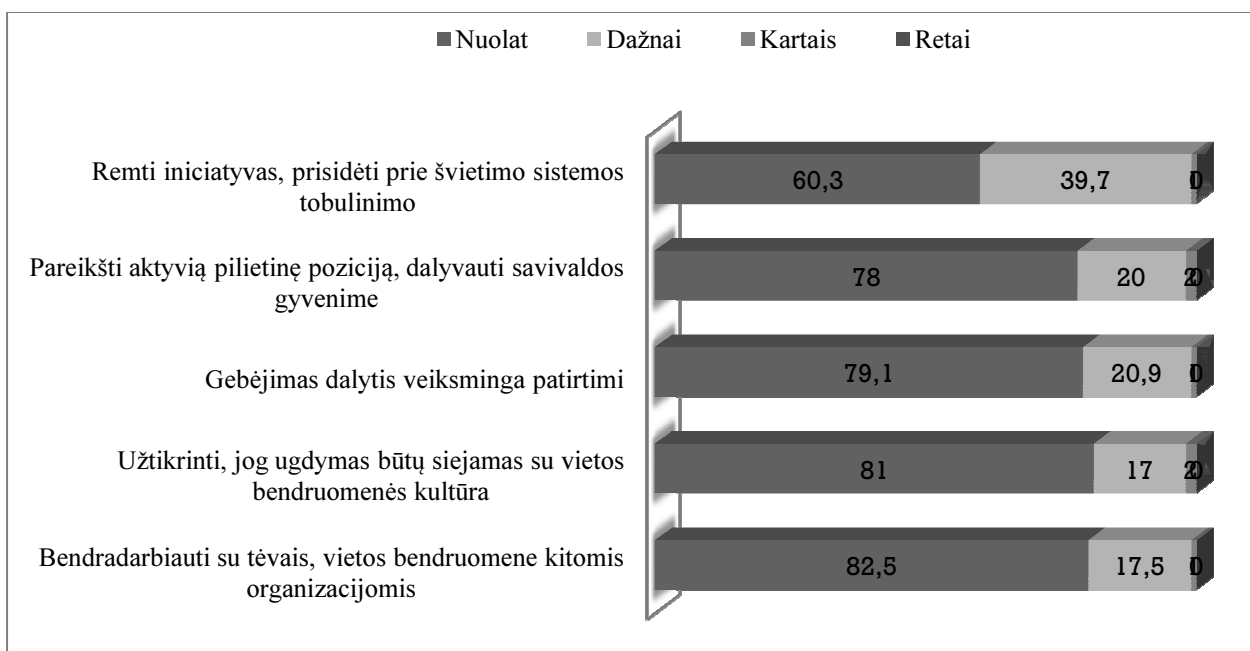
Vertinant *švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo* (žr. 36 pav.) kompetencijos gebėjimus, vadovai teigė, kad nuolat geba užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais (90,2 %).



36 pav. **Švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo kompetencija** (N = 30)

Dažnai geba kurti (50,7 %), veiksmingai valdyti ir tobulinti švietimo įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą, nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų švietimo įstaigai funkcionuoti, poreikį (89 %), jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą bei formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus (86 %).

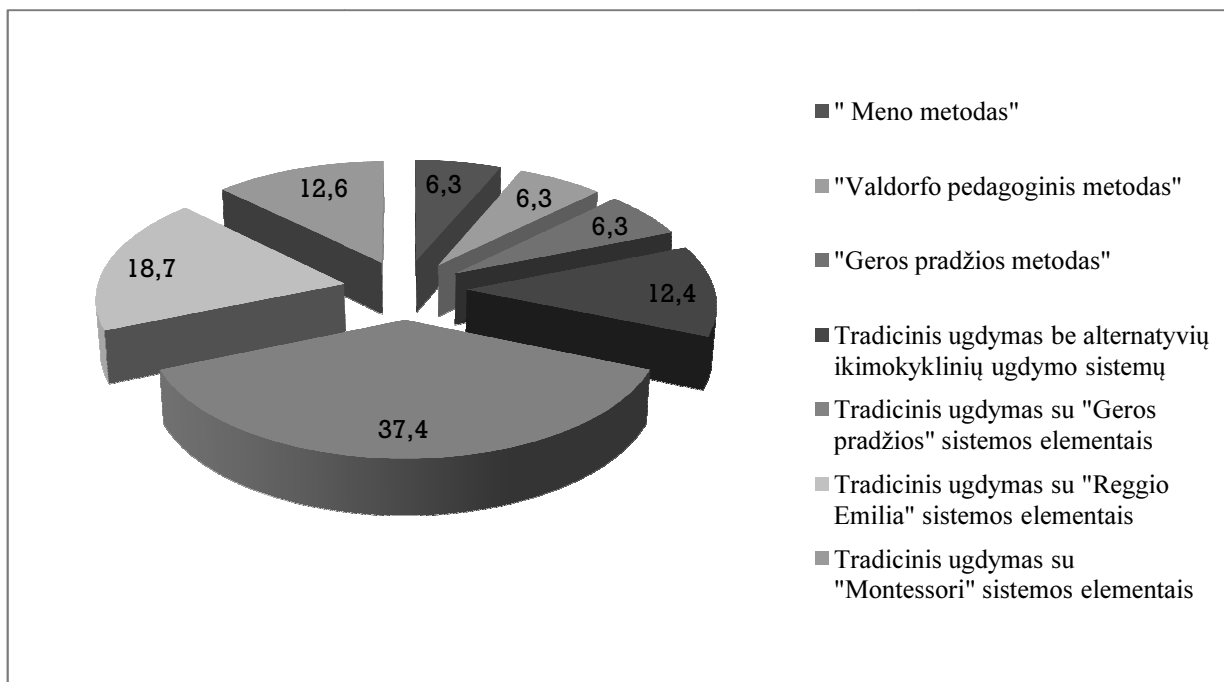
Vertinant švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo (žr. 37 pav.) kompetencijos gebėjimus, vadovai teigė, kad nuolat pasižymi gebėjimu bendradarbiauti su tėvais/globėjais, vietos bendruomene, įvairiomis organizacijomis, socialiniais ir kitais suinteresuotais partneriais (82,5 %), pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvauti savivaldos gyvenime (78 %). Vadovai užtikrina, jog vaikų mokymasis būtų siejamas su vietos/ bendruomenės kultūra (81 %), geba dalytis veiksminga patirtimi (79,1 %), partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis bei remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo.



37 pav. Vadovų įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo kompetencija (N = 30)

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai teigiamai vertino save ir bendrąsias bei vadovavimo sričių kompetencijas, įgyvendinant novacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrime dalyvavusių įstaigų (lopšelių – darželių) pasiskirstymas pagal taikomą metodiką (žr. 38 pav.). Analizuojant, apklausoje dalyvavusias Kauno miesto ikimokyklinės įstaigas, paaiškėjo, kad jos taiko pedagoginių sistemų ir metodikų įvairovę: alternatyvius ikimokyklinio ugdymo metodus; tradicio ugdymo metodą; tradicinį ugdymą derina su alternatyvių ugdymo sistemų elementais. Visos įstaigos dirba pagal individualią ikimokyklinio ugdymo programą.



38 pav. **Ikimokyklinių įstaigų pasiskirstymas pagal taikomas metodikas** (N = 16)

Iš paveikslėlio matyti, jog ikimokyklinės įstaigos (18,9 %), taiko alternatyvius ugdymo metodus: tai „Meno metodas“, „Valdorfo pedagoginis metodas“, „Geros pradžios metodas“. (12,4 %) ikimokyklinių įstaigų, taiko tradicinį ugdymą be alternatyvių ugdymo sistemų, ir likusieji (68,7 %), taiko tradicinį ugdymą, kurį derina su alternatyvių pedagoginių sistemų: „Geros pradžios“, „Reggio Emilia“ ir „Montessori“ elementais.

Apibendriant galime teigti, jog ikimokyklinio ugdymo organizavimas ir įgyvendinimas vyksta taikant tiek tradicines, tiek netradicines veiklas, orientuotas į vaiko poreikius.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą išryškėjo, jog:

- Pastaraisiais metais Lietuvoje vis intensyviau vyksta ikimokyklinio ugdymo sistemos tobulinimas ir kaita: jos valdymo, ugdymo turinio ir metodų, vadovų veiklos vertinimo ir įsivertinimo procesuose.
- Edukacinių novacijų įgyvendinimas priklauso nuo pedagogų pasirengimo ir įsitraukimo į šį procesą. Įgyvendinant novacijas, pedagogai ne tik kuria jas, bet ir perima vertingą patirtį ar novacijas iš kitų kolegų ar institucijų, įvesdami į savo veiklą naujų elementų. Šiuolaikiniams pedagogams aktualiausia yra įgytas žinias ir gebėjimus taikyti praktikoje.
- Svarbiausia pedagogų kaitos sąlyga - tai požiūris į darbą kaita. Vertinamos kompetencijos ir veikla, įgalinanti pedagogus veikti sudėtingomis ir besikeičiančiomis sąlygomis.
- Pedagogai ir vadovai, nuolat mokydami ir tobulindami savo veiklas, gali kurti besimokančią organizaciją, kuri sugebėtų įgyvendinti edukacines novacijas.

2. Atlikto empirinio tyrimo metu išskirti pedagogų ir vadovų veiklų ypatumai, įgyvendinant edukacines novacijas:

- Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje taikoma pedagoginių sistemų ir metodikų įvairovė. Tyrime dalyvavusios ikimokyklinės ugdymo institucijos savo veikloje taiko: alternatyvius ikimokyklinio ugdymo metodus; tradicinio ugdymo metodą; tradicinį ugdymą, kuris derinamas su alternatyvių ugdymo sistemų elementais. Visos įstaigos dirba pagal individualias ikimokyklinio ugdymo programas.
- Veikdami ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai ir vadovai atlieka novatoriškas veiklas. Sėkmingiausios novacijos vyksta įtraukiant pedagogus į novacijų įgyvendinimo procesus. Jų sėkmę lemia aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas, bendradarbiaujanti komanda, savianalizė, technologijų taikymas, refleksijos mokymasis organizacijoje.
- Paaiškėjo, kad daugumos pedagogų ir vadovų nuomonė apie novacijų įgyvendinimą yra teigiama ir neabejojama, kad pokyčiai įstaigos ir pačių pedagogų bei vadovų veikloje yra įmanomi ir būtini. Galimybė rizikuoti, gera strateginė kryptis, lyderystės skatinimas, bendras įstaigos vizijos kūrimas ir įgyvendinimas. Pedagogai taiko ir siūlo nemažai naujovių.
- Analizuojant pedagogo ir vadovo veiklas paaiškėjo, kad respondentai savo veikloje vadovaujasi į vaiką orientuoto ugdymo paradigma, kuri reikalauja visuminio požiūrio į

vaiko asmenybę, ypač akcentuojant vaiko poreikių tenkinimą, kompetencijų įgyjimą ir tobulinimą, vaiko pažangos vertinimą.

- Respondentai suvokia ir mano, kad veiklos rodikliai padeda įgyvendinti novacijas įstaigoje, kad novacijos - tai pedagogų ir vadovų kompetencijos ir kūrybiškumas bei nuolatinis mokymasis.
 - Tiriant pedagogų ir vadovų motyvaciją paaiškėjo, kad ji orientuota į vaiko poreikių tenkinimą, vaikų, pedagogų ir tėvų lūkesčių tenkinimą, į novacinę vadybą.
 - Analizuojant edukacinių novacijų įgyvendinimą ikimokyklinėse įstaigose, paaiškėjo kad būtina didesnę dėmesį skirti tėvų pedagoginiam švietimui bei jų įtraukimui į įstaigos veiklą bei ugdomuosius procesus.
3. *Tyrimo pradžioje kelta hipotezė - edukacinių novacijų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo bendro pedagogų ir vadovų požiūrio, pasirengimo bei įsitraukimo į šį procesą, pasitvirtino.*

Apibendrinant išvadas galime teigti, kad įgyvendinant edukacines novacijas Kauno ikimokyklinėse įstaigose vyrauja pozityvi bendruomenės nuomonė ir teigiami novacijų įgyvendinimo rezultatai.

REKOMENDACIJOS

1. Ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo/si turinio bei pedagoginių technologijų kaita kelia vis didesnius reikalavimus pedagogų ir vadovų kompetencijoms, didina jų atsakomybę už vaikų ugdymo/si turinio kokybę, todėl tai turi būti vieni iš prioritetinių pedagogų ir vadovų veiklos uždavinių.
2. Stiprinti ir tobulinti socialinę, kultūrinę aplinką tarp dviejų vaiko ugdymu suinteresuotų grandžių: tėvų ir pedagogų, siekti jų lygiavertės partnerystės, bendro požiūrio į ugdymą, aktyviau juos įtraukiant į ugdomuosius procesus.
3. Toliau gerinti vadovų ir pedagogų bendradarbiavimą, kartu diegti novacijas, vertinti jų poveikį, aktyvinti komandinį darbą, bendrai dalyvauti įstaigos projektuose bei programuose, ir kitoje bendroje novacijų, skatinančių kurti, veikloje.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė I., Gumuliauskienė A. Vidaus auditas, kaip veiklos kokybės vertinimo būdas, ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai mokslai*, 2 (31), p. 8 - 14.
2. Almonaitienė J. (2000). *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
3. Aušbikavičienė R., Gumuliauskienė A. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip besimokančios organizacijos, požymių raiška: vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu. *Socialiniai mokslai*, 4 (29), p. 6 - 14.
4. Bagdonas A. Jucevičienė P. (2002). Švietimo subjektų interesai, jų laukai bei juos įtakojantys veiksniai. *Socialiniai mokslai*, 1 (33), p. 54 - 61
5. Bagdonas A. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo vertinimas: švietimo subjektų interesų raiška ir kongruencijos ypatumai: *daktaro disertacija* - Kauno technologijos universitetas.
6. Bakūnaitė J. (1998). *Auginu gyvybės medį. Humanistinio vaikų ugdymo programa*. Vilnius: Eugrimas.
7. Bajoriūnas Z. (1997). *Šeimos edukologija*. Vilnius: Jošara.
8. Barvydienė V., Kasiulis J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. *Bendroji priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi programa* (2002). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
10. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
11. Caughlin P. A., Hansen K.A., Heller D., Kaufmann R.K., Stolberg J. R., Walsh K. B. (1997). *Į vaiką orientuotų grupių kūrimas: knyga auklėtojui*. Vilnius: Lietus.
12. Cibulskas G (2006). Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo reformos atvejis: *daktaro disertacija* - Kauno technologijos universitetas.
13. Cibulskas G. Janiūnaitė B. (2001). Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris. *Socialiniai mokslai*, 1 (27), p. 59 - 69.
14. Cibulskas G., Janiūnaitė B., Bagdonas A. (2002). Vertingų edukacinių pokyčių kriterijai. *Socialiniai mokslai*, 5 (37), p. 68 - 77.
15. Dalin P., Rolf G., Kleekamp B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba.
16. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
17. Drucker P. (1993) *Post- Capitalist Society*. New York: HarperBusiness.

18. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto Alba.
20. Gečienė E. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška*. Vilnius: Ciklonas.
21. Gražienė V., Rimkienė R. (1993). Ikimokyklinio ugdymo samprata ir kryptis. *Ikimokyklinio ugdymo gairės: programa pedagogams ir tėvams*. Vilnius: Leidybos centras, p.9-10.
22. Gučas A. (1994). *Vaikų darželių pedagogika*. Kaunas: Šviesa.
23. Gumuliauskienė A. (2001). Pedagogų požiūris į mokyklos modernizavimą ir savo vaidmenį. *Acta pedagogica Vilnensia. Mokslo darbai* 8, P.16-26.
24. Coelho P. (2007). „*Portobelo ragana*“. Vilnius: Vaga.
25. Hargreaves A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
26. Hargreaves A. (2008). *Mokymas žinių visuomenėje. Švietimas nesaugumo amžiuje*. Vilnius: Homo liber.
27. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
28. Hord S.M., Rutherford W.L., Huling– Austin L., Hall G.E. (1987). *Taking Charge of Change. Association for Supervision and Curriculum Development*. Alexandria: Virginia.
29. *Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika* (2005). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
30. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra* [Žiūrėta 2012-08-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/>>
31. Janiūnaitė B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai. *Socialiniai mokslai*, 3 (24), p. 97- 110.
32. Janiūnaitė B. (2004). *Edukacinės novacijos ir jų diegimas*. Kaunas: Technologija.
33. Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. (2002). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
34. Jarvis P. (2001). *Mokymosi paradoksai*. Kaunas: VDU.
35. Jotautienė M. (2003). Edukacinių novacijų diegimo barjerų nustatymo metodologija ir jos taikymas sisteminės novacijos atveju: *daktaro disertacija* - Kauno technologijos universitetas.
36. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1 (22), p. 44 - 51.

37. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
38. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
39. Juodaitytė A. (1993). *Pedagoginė praktika ir novatoriškumas. Metodiniai patarimai*. Klaipėda: KUL.
40. Juodaitytė A. (1999). *Vaikų darželio modernizavimo socialinis- edukacinis kontekstas. Konferencijos medžiaga*. Vilnius: Gimtasis žodis.
41. Juodaitytė A. (2000). Moderniosios vaiko ir vaikystės sampratos ir edukacinės ideologijos paieškos (prielaidos ir kryptys). *Pedagogika*, T (41), p. 33- 35
42. Juodaitytė A. (2001). Konstruktyvaus tėvų švietimo dimensijos ikimokyklinio ugdymo sisteminės kaitos kontekste. *Socialiniai mokslai*, 1 (27), p. 80 – 89.
43. Juodaitytė A. (2002). *Socializacija ir ugdymas vaikystėje*. Vilnius: Petro ofsetas.
44. Juodaitytė A. (2003). *Vaikystės fenomenas: socialinis- edukacinis aspektas*. Šiauliai: ŠU leidykla.
45. Juodaitytė A. (2004). Vaikystės pedagogo pasaulėžiūrinė koncepcija: „laisvojo“ ugdymo kontekstas. *Pedagogika*, T (70), p. 87-91.
46. Juodaitytė A. (2005). Maži vaikai, kaip socialinė grupė: socializacijos procesu ir pasiekimu tyrimai. *Pedagogika*, T (77), p.5-9.
47. Juozaitienė L., Steponkienė J. (2006). *Verslo ir vadybos įvadas: mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Kardelis K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai*. Kaunas: Judex.
49. *Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas*. 2011-07-01, Nr. V- 1193 [Žiūrėta 2012-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.nmva.lt/vadovu/vertinimas/>>
50. Kontautienė R. (2000). *Pedagoginio bendradarbiavimo sistemos plėtotė pradinėje mokykloje*. Kaunas: Technologija.
51. Kriaučionienė M., Jucevičius, R. (2000). Nacionalinės inovacijų sistemos koncepcija. *Socialiniai mokslai*, 5 (26), p. 16 – 24.
52. Kučinskienė R., Kučinskas V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas: mokymo priemonė*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
53. Kuodienė N., Juodaitytė A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos formavimosi tendencijos. *Socialiniai mokslai*, 1 (5), p. 28 – 36.

54. *Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas*. 2011 m. liepos 1 d. Nr. V-1194 [Žiūrėta 2012-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/aprasas/vadovams/11-07-01/doc/>>
55. Landsbergienė A. (2001). *Ikimokyklinis ugdymas – svarbiausia švietimo grandis* [Žiūrėta 2012-08-19]. Prieiga per internetą: <<http://www.15min.lt/zyme/mokykla?psl=11/>>
56. Leonavičius J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.
57. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
58. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas*. 2011 03 17, Nr. XI- 1281 [Žiūrėta 2012-07-22]. Prieiga per internetą: <www.istatymas.lt/11-03-07/doc/>
59. Litvinienė J. (1990). *Ikimokyklinės įstaigos darbo su tėvais turinys ir formos*. Vilnius: Leidybos centras.
60. Litvinienė J. (2002). *Vaikas- šeimos ir darželio ugdymo objektas bei subjektas// Šeima-vaiko ugdymo institucija*. Klaipėda: KU leidykla.
61. Longworth N. (2006). *Learning cities, learning regions, learning communities: lifelong learning and local government*. New York: Routledge.
62. Lukšienė M. (2000). *Jungtys*. Vilnius: Alma littera.
63. McLaughlin T. H. (1997). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija: demokratiškumas, vertybės, įvairovė*. Kaunas: Technologija.
64. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
65. *Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti*. (2006). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
66. *Metodinis leidinys priešmokyklinio ugdymo pedagogams*. (2011). Klaipėda: Klaipėdos banga.
67. *Mokymosi visą gyvenimą memorandumas* (2001). Vilnius: Logotipas.
68. Monkevičienė O. (1999). *Vaiko ir pedagogo sąveikos kryptis šiandieniniame ikimokykliniame ugdyme*. Mokslinės konferencijos medžiaga: *socialiniai - edukaciniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme*. Klaipėda: KU.
69. Monkevičienė O. (2009). *Lietuvos švietimo reforma: ikimokyklinio ugdymo turinio ir pedagoginių technologijų kaita 1988- 2008 m. Mokytojų ugdymas*, 12 (1), p. 104-120.
70. Monkevičienė O. (2004). *Pedagogų kompetencija ugdyti vaikų gebėjimą įveikti kasdieninius sunkumus*. *Pedagogika*, 2004, p. 127-132.
71. Monkevičienė O., Tarasonienė A., Bortkevičienė V. ir kt. (2001). *Ankstyvojo ugdymo vadovas*. Vilnius: Minklė.
72. Neifachas S. (2004). *Optimalaus priešmokyklinio ugdymo konceptualizavimosi kontekstai*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.

73. Northouse P., G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
74. Pavyzdinis auklėtojo pareigybės aprašas. 2005 07 11, Nr. ISAK-2249 [Žiūrėta 2012-08-19]. Prieiga per internetą: <www.ikimokyklinis.lt/aprasas/05-07-11-ISAK/>
75. Pranskūnienė E., Vildžiūnienė M. Mokyklos kaita - tai kelionė. *Mokykla* Nr.3, p. 1-5.
76. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
77. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
78. Saugėnienė N., Liaudanskienė A. (2003). Multikultūrinių ir tarpkultūrinės sąveikos veiksnių įtaka pedagogų ir vaikų tėvų bendradarbiavimui demokratėjančios šalies kontekste. *Socialiniai mokslai*, 2 (39), p. 48-60.
79. Senge P. (2008). *Besimokanti mokykla*. Vilnius: Versa.
80. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
81. Staerfeldt E., Mathiasen CH. R. (1999). *Pedagogika ir demokratija*. Vilnius: Aidai.
82. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
83. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: ŠU leidykla.
84. Šiaučiukėnienė L., Stankevičienė N. (2002). *Bendrosios didaktikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
85. *Švietimo gairės* (2002). Vilnius: Švietimo kaitos fondas.
86. *Tarptautinių žodžių žodynas* (2004). Vilnius: Alma litera.
87. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2000). Pedagogo veiklos pokyčiai pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2 (23), p. 24- 34.
88. Tumėnienė V., Janiūnaitė B. (2002) Pedagogo novacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai. *Socialiniai mokslai*, 1 (33), p. 62-76.
89. *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija/projektas* [Žiūrėta 2012-07-22]. Prieiga per internetą: <www.lrv.lt/projektas/2013/2033/pdf/>
90. *Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai*. 2005-07-21, Nr. ISAK- 1521 [Žiūrėta 2012-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://smm.lt/teisine/05-07-21-ISAK/>>
91. Vijeikienė B., Vijeikis J. (2000) *Inovacijų vadyba*. Vilnius
92. Želvys R. (1999) *Švietimo vadyba ir kaita: monografija*. Vilnius: Garnelis
93. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
94. Žvirdauskas, D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu: *daktaro disertacija* - Kauno technologijos universitetas.

95. Воронов В. В. (2001), *Педагогика школы в двух словах*. Москва: Педагогическое общество России.
96. Поташник М.М., Лазарев В.С. (под редакцией) (1995). *Управление развитием школы*. Москва: Новая школа.

PRIEDAI

ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGUI

Miela (-as) kolege (-a),

Dabartiniame laikmetyje labai svarbus pedagogo vaidmuo, jo kompetencijos bei pozityvus požiūris į edukacinių novacijų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Nuolat keliami nauji reikalavimai ugdymo organizacijoms, įpareigodami jas keistis ir naudotis naujomis galimybėmis. Todėl siekiama išsiaiškinti, kokias veiklas atliekate kaitos procese ir koks Jūsų požiūris į edukacinių novacijų įgyvendinimą bei jo valdymą darželyje.

ANKETA YRA ANONIMINĖ, TODĖL TIKIMĖS NUOŠIRDŽIŲ IR IŠSAMESNIŲ ATSAKYMŲ.

Niekas negalės nustatyti atsakiusiojo tapatybės. Jūsų atsakymai nebus skelbiami pavieniui. Skelbsime tik apibendrintus duomenis. Anketoje nėra "teisingų" ar "neteisingų" atsakymų. Jums tereikia išsirinkti ir pažymėti tuos atsakymus, kurie tiksliausiai apibūdina Jūsų nuomonę. Mums labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus. Anketoje savo vardo, pavardės žymėti nereikia.

DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!*



Toliau pateikiamus teiginius prašome žymėti pagal pavyzdį:

TEIGINIAI	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Keliu kvalifikaciją užsienyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

1. Prašome pažymėti, kokias iš paminėtų veiklų ir kaip dažnai atliekate savo darbe:

Fun- k- cijas	VEIKLOS	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Organizuoti ir vykdyti ugdomąjį procesą	Pažintinių ekskursijų, išvykų organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vaikų veiklos formų ir metodų parinkimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Organizuojamas interaktyvus ugdymasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kasdienio ugdymo proceso planavimas, remiantis vaikų individualiomis programomis, tėvų lūkesčiais, asmeniniais planais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Projektų grupėje inicijavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pažintinių temų inicijavimas, plėtojimas, įtvirtinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Grupės aplinkos turtinimas, priemonių gaminimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ugdomosios vaikų veiklos lauke organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vaikų komandinio darbo organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Savarankiškos tikslingos vaikų veiklos inicijavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	„Ryto rato“ vedimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visos dienos įvykių aptarimas („Laiko ratas“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	Individualizuotas ugdymas „centruose“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Veiklos centrų kūrimas/atnaujinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vaikų darbų parodų organizavimas už įstaigos ribų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertinti vaikų pažangą,	Vaikų stebėjimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vaiko išsivystymo lygio vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ugdymo individualizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Įvairių tautybių vaikų integravimas į bendro ugdymo grupes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vaikų su negalia integravimas į bendro ugdymo grupes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ypatingųjų vaiko poreikių tenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Aktualios stendinės medžiagos tėvams rengimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiauti su šeima	Ugdomosios veiklos organizavimas kartu su tėvais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Grižtamojo ryšio tarp pedagogų, tėvų ir vaikų užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimas su tėvais, sprendžiant vaikų ugdymo problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tėvų informavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tėvų konsultavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendravimas su tėvais „Šeimos kambaryje“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendra veikla kartu su „tėvais-savanoriais“ grupėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atviros ugdomosios veiklos kartu su tėvais organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atviros ugdomosios veiklos tėvams vedimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Renginių vaikų tėvams, kitiems šeimos nariams organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	„Atvirų durų dienų“ tėvams organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tėvams pateikiama informacija grupėje netradiciniais būdais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tėvų įtraukimas į individualių programų kūrimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vaikų lankymas šeimose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų tarpusavio paramos, pagalbos organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Dalyvavimas veiklose	Dalyvavimas įstaigos tarybose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalyvavimas įstaigos darbo grupėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimo su kitomis įstaigomis organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalyvavimas įstaigos strateginio, veiklos planų rengime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalyvavimas įstaigos veiklos vertinime (auditas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalyvavimas įstaigos organizuojamuose renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat	Savo karjeros plano rengimas, įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Savo asmeninių kompetencijų plėtojimas, nuolatinis mokymasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sisteminimas savo veiklos rezultatų vertinimas, savianalizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalyvavimas inovacijų diegimo seminaruose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pranešimai metodinėje taryboje/ratelyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pranešimai seminaruose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pranešimai konferencijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atvirų užsiėmimų vedimas kolegėms, vadovams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Seminarų vedimas, pranešimai seminaruose, konferencijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nuolatinis žinių įgytų kursuose, seminaruose taikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vykdoma nuolatinė savo veiklos savianalizė, numatoma perspektyva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiavimas	Komandoje su kitomis auklėtojomis planuojama grupės erdvė ir pritaikoma kiekvieno vaiko išsivystymo lygiui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Planų derinimas su visa grupės komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimas su kitais įstaigos pedagogais, specialistais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Projektinės veiklos įstaigoje iniciavimas, organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aplinkos kūrimas/ tobulinimas su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Komandinio darbo organizavimas (tarp auklėtojos, padėjėjos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Pedagogės šiandieniniame pokyčių laikotarpyje savo darbe turi taikyti nemažai naujovių. Prašome parašyti, kokias taikote/tobulinate naujoves bei ką siūlote tobulinti?

SRITIS	PATOBULINTA	SIŪLOMA TOBULINTI
Ugdymo turinyje		
Ugdymo metoduose, formose		
Ugdymo priemonėse		
Ugdymo aplinkoje		
Bendravime ir bendradarbiavime su tėvais		
Bendravime ir bendradarbiavime su kolegomis		
Bendroje veikloje, bendradarbiavime su įstaigos vadovais		

3. Prašome įvertinti kiekvieną pedagogo kompetenciją balu nuo 1-5, kurios Jūsų nuomone, būtinos diegiant inovacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (nuo svarbiausios (5) iki mažiausiai svarbios (1)).

	Informacijos valdymo kompetencija		Ugdytinių pasiekimų ir pažangos vertinimo kompetencija
	Tiriamosios veiklos kompetencija		Vaiko pažinimo kompetencija
	Reflektavimo kompetencija		Bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencija
	Mokymosi mokytis kompetencija		Profesinio tobulėjimo kompetencija
	Komunikacinė kompetencija		Tarpkultūrinė kompetencija
	Informacinių technologijų taikymo kompetencija		Vaikų motyvavimo ir paramos jiems kompetencija
	Organizacijos tobulinimo kompetencija		Vaikų pažangos pripažinimo kompetencija
	Pokyčių valdymo kompetencija		Komandinio darbo kompetencija
	Ugdymo turinio planavimo ir tobulinimo kompetencija		Projektinės veiklos kompetencija
	Ugdymo/si aplinkų kūrimo/tobulinimo kompetencija		Bendradarbiavimo su tėvais kompetencija
	Ugdymosi proceso valdymo kompetencija		Lyderystės kompetencija
	Ugdymosi proceso organizavimo kompetencija		Dalykinė kompetencija

4. Prašome pažymėti, kuris apibūdinimas ir kaip atitinka Jūsų požiūrį į savo veiklą.

MANO VEIKLA- TAI...	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Veikla, susijusi su praktika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, susijusi su mano saviugda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, skatinama įstaigos vadovų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, susijusi su vaikų poreikiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, naudinga finansiniu požiūriu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, teikianti pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, susijusi su ikimokyklinio ugdymo programos įgyvendinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kaip Jūs manote, novacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tai-

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Pedagogo kompetencijos (idėjų generavimas, profesinės žinios, inovacinės nuostatos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogo kurybiškumas (sugebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų pusių, idėjų brandumas, problemų identifikavimas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatyvi vadyba (naujų žinių sklaida, lanksti strategija, kūrybinio proceso fazių realizavimas ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palanki organizacinė terpė (iniciatyvų skatinimas, profesionalų komanda, gebėjimas panaudoti sėkmę lemiančius veiksnius).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokybiškai egzistuojančios inovacijos (tinkama standartų, tikslų, kontrolės ir įvertinimų sistema, pakankami ištekliai, lanksti ugdymo programa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kas Jūsų nuomone lemia novacijos įgyvendinimo sėkmingumą?

VEIKSNIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Įvairūs informacijos šaltiniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaikomasis valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sėkmės pripažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idėjų pateikimo galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė mokytis iš savo klaidų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvairių interesų personalas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažinimas, kad visi žmonės skirtingi, individualūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektyviai planuojami ir valdomi, naudojami ištekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iššūkių aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė rizikuoti, išbandyti save nežinomoje veikloje, situacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gera strateginė kryptis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiūlymų programos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakankamai darbo jėgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Proto šturmo" skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystės skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakankamas finansavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išorinio įvertinimo panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidinio įsivertinimo panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komanda, turinti teisę savarankiškai priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiaujanti komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetentinga komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos apsikeitimo galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokyčiai suderinti su įstaigos tikslais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo tikėjimas kaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų ir vaikų poreikių suvokimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visapusiškas tobulinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendras vizijos kūrimas ir įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kurias naujoves Jūs taikote savo darbe ir kaip dažnai?

NAUJOVĖS	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Nauji ugdymo metodai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviai taikomos informacinės technologijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taikomos naujos, patobulintos ugdymo programos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taikoma nauja vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyksta nuolatinė kryptinga tiriamoji veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat kuriama/tobulinama/keičiama ugdomoji aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat kuriamos pačių pedagogų naujos ugdymosi priemonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taikomas individualizuotas vaikų ugdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat vykdoma projektinė veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykdomos naujos pedagogo funkcijos, veiklos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keičiamas vaikų ugdymo turinys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keičiami ugdymo tikslai, jie orientuoti į vaiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taikomi nauji, netradiciniai ugdymo metodai, formos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keičiasi vaiko veikla: inicijuota ne pedagogo, o paties vaiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kas yra svarbiausia diegiant pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Vykdamt pokyčius labai svarbūs yra vadovų ir pedagogų neformalūs santykiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įgyvendinant pokyčius labai svarbu asmeninis pedagogų požiūris į vadovą ir jo veiklą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakanka, kad juos palaikytų įstaigos administracija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakanka surinkti visą informaciją apie juos ir pradėti diegti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai diegti inovacijas pakanka, kad pedagogams būtų priimtina darbo organizavimo politika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo metu tarp įstaigos vadovų ir pedagogų turi būti tik formalūs santykiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įgyvendinant pokyčius labai svarbu asmeniniai ir tarpasmeniniai santykiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius, pakanka pakeisti oficialius įstaigos dokumentus ir su jais supažindinti pedagogus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kurias veiklas Jūs atliekate savo įstaigoje?

VEIKLOS	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Vizijos kūrimas/priėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizacijos vystymo planavimas (strateginio, veiklos plano rengimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų priėmimas/sprendimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos priėmimas/skleidimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacinių technologijų priėmimas/taikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikos reiškimas/priėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaitos inicijavimas/dalyvavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetencijų raiška ir plėtotė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymasis organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paramos grupių kūrimas/veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pažymėkite Jums tinkančius teiginius, nusakančius Jūsų veiksmus, taikant naujoves.

VEIKSMAI	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Prieš įgyvendinant kokią naujovę, stengiuosi pasitarti su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi nesiimti jokių naujovių tol, kol to nedaro dauguma mano kolegų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rizikuoti įgyvendinant novacijas yra neverta, nes tai nepadedą įgyti naujos patirties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taikant novaciją nuolat stengiuosi atrasti jos neišnaudotas galimybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prieš įgyvendinant pedagogines novacijas stengiuosi sužinoti jas įgyvendinančių pedagogų nuomonę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sunku greitai įsijungti į naujovių įgyvendinimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokią nors naujovę pradėdu taikyti tik tada, kai to reikalauja įstaigos vadovai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovaujuosi principu: „Nesistenk būti pirmas, bet nelik ir paskutinis, kuris pritaiko ką nors nauja“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovaujuosi principu: „Septynis kartus pamatuok ir vieną kartą kirpk“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi bendrauti su tais kolegomis, kurie mano, kad greitai pokyčiai yra neįmanomi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogo darbe turi būti naudojamos tik laiko patikrintos pedagoginės priemonės, metodai, remiamasi jų patirtimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Greiti teigiami pokyčiai tiek darželyje, tiek kitose sferose yra neįmanomi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka sunkumai, su kuriais susiduriu taikant inovacijas ir kurie atrodo sunkiai įveikiami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darželį, auklėtoją šiandieną pasiekia daug naujovių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visada domiuosi naujovėmis, todėl beveik kiekvienoje veikloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

stengiuosi ką nors keisti, ieškoti, improvizuoti, atrasti.				
Neskiriu daug laiko tam, kad apgalvočiau taikyti kokią nors naujovę ar ne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, kad naujovės negali nieko švietimo įstaigoje pakeisti iš esmės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano kolegos dažnai konsultuojasi su manimi dėl inovacijų diegimo, nes aš galiu jiems patarti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai suplanuota novacijų diegimo veikla padeda pasiekti gerų rezultatų ne tik pedagogo veikloje, bet ir visos įstaigos kontekste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kokie motyvai ir tikslai skatina Jus dalyvauti kaitos procesuose?

SKATINANTYS MOTYVAI IR TIKSLAI	Taip, dažnai	Taip, kartais	Retai	Niekada
Noras tobulinti ugdymosi procesą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikų pasiekimų ir pažangos rezultatų gerinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė išreikšti save.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinios, įgytos kursuose, seminaruose, konferencijose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras išbandyti naujoves savo darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras pajvirinti ugdymosi procesą ir sudaryti sąlygas vaikams ugdytis netradiciniais ugdymosi būdais, metodais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras tobulinti savo kompetencijas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras įrodyti sau, kad kažką galiu pakeisti savo veikloje iš esmės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavimas įvairiuose projektuose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikų ir tėvų lūkesčių įgyvendinimas, vaiko poreikių tenkinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinis noras išbandyti naujoves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras pagerinti veiklos efektyvumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė įvertinti savo darbo rezultatus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų atestacijos reikalavimai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras neatsilikti nuo kitų, kurie įgyvendina edukacines novacijas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nes tai pagrindinis įstaigos strateginio plano pagrindinis tikslas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras būti geriausiu savo srities specialistu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuostata, kad „taip reikia daryti“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras išlaikyti darbo vietą stabilią.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvaujantys naujovių įgyvendinime yra nuolat giriami ir skatinami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai skatina diegti naujoves, rodydami asmeninę iniciatyvą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė „kilti karjeros laipteliais“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė įgyvendinti savo pedagogines iniciatyvas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kadangi jau ne pirmus metus dirbate, taikydami individualizuotą ikimokyklinio ugdymo programą, parašykite savo nuomonę apie ją: privalumus ir tobulintinus dalykus.

Privalumai _____
Tobulintina _____

13. Ar dalyvavote ją rengiant/tobulinant?

	Taip		Ne
--	-------------	--	-----------

14. Grupės, kurioje Jūs dirbate, darbo laikas:

- 4 val.
- 10,5 val.
- 12 val.
- 14 val.
- 24 val.
- Kita _____



15. Įstaigoje, kurioje Jūs dirbate, yra taikomos ugdymo metodikos/programos:

- Metodika „Gera pradžia“
- M.Montessori pedagoginė sistema
- Valdorfo pedagoginė sistema
- Tradicinis ugdymas
- Kita _____

16. Pažymėkite, kokie įstaigos veiklos rodikliai, Jūsų manymu, yra svarbūs ir padeda efektyviau įgyvendinti naujoves darželyje.

ĮSTAIGOS VEIKLOS VERTINIMO RODIKLIAI	Labai svarbu	Svarbu	Mažai svarbu	Nesvarbu
Vaikų kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplinkos svetingumas, saugumas, estetika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos mikroklimatas, vertybės, tradicijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lygių galimybių suteikimas ir teisingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos populiarumas ir prestižas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos įvaizdis, įvaizdžio kūrimo kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendruomenės narių bendravimo ir endradarbiavimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvirumas pokyčiams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos vieta bendruomenėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Programų atitiktis valstybės nustatytiems reikalavimams, jų tarpusavio dermė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymosi aplinkos, priemonių atitiktis vaikų amžiui, poreikiams, interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimas, planavimo procedūrų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas, kūrybiškumas, sistemingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo organizavimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogo ir ugdytinio sąveika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymosi motyvacijos palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos įtraukimas į vaikų ugdymo/si procesą įstaigoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė, informacijos kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko daromos pažangos vertinimo sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojų ir tėvų veiklos dermė skatinant vaiko pasiekimus ir juos vertinant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko daroma pažanga įvairiais amžiaus tarpsniais, pasiekimų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko teisių garantavimas įstaigoje, atstovavimas visuomenėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualių vaiko saugumo, emocinių, fizinių, socialinių poreikių tenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko asmeninės raiškos tenkinimas, pagalba specialiųjų poreikių vaikams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psichologinė ir socialinė pagalba, vaiko sveikatos stiprinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagalbos ir paramos šeimai įvairovė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikiamų paslaugų kokybė, paslaugų tikslingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo formavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo kompetencija ir jos panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybių tobulėti sudarymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos erdvė ir jos būklė mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymą/si skatinanti aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biudžeto tvarkymo sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų, mokytojų ir kito personalo dalyvavimas vidaus audite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus audito rezultatų panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginio plano ir metinės veiklos programos struktūra, turinys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginio plano ir metinės veiklos programos veiksmingumas, uždavinių įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo profesinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mokyklos atstovavimas ir reprezentavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai su personalu, komandų telkimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos savivaldos institucijų kūrimas, jų veiklumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldos ir mokyklos administracijos sprendimų ir veiksmų dermė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kokius metodus taikote ugdymo procese:

METODAI	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Labai retai	Niekada
Aiškinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskusijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žaidimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kūryba, drama, ir t.t.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klausinėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų sprendimo paieškos (individualios, grupės)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymasis bendradarbiaujant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualūs arba grupiniai projektai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skaitymas vaikams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymasis iš patirties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Įvertinkite savo grupės ugdomąją aplinką.

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Aplinka skatina vaiką kūrybai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra stacionarūs žaidimo kampeliai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žaislai, medžiagos, priemonės sudėliotos pagal paskirtį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikų žaidimų patalpa yra erdvi, patogiai laisvai judėti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi žaidybinių plotai yra uždari.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra daug realių siužetinių žaislų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra mobilūs veiklos centrai/erdvės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erdvės suskirtos pagal lytį, amžių, poreikius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvairios priemonės ir žaislai sudėlioti taip, kaip nori vaikai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudaryta galimybė vaikams stebėti, tyrinėti, eksperimentuoti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerupėje daugiausiai vyrauja daugiafunkciniai žaislai ir ugdymosi priemonės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dabar yra kokybišku ir įdomių žaislų, todėl nebūtina ugdymo priemonės gaminti pačioms auklėtojom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grupės aplinka skatina vaikų ugdymą/si.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikai visada manęs paklausia, kur yra reikiamos priemonės ir aš jas paduodu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupėje vaikai yra šeiminingai ir savo veiklos kūrėjai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kiekvienas žmogus turi savo privalumų ir trūkumų. Žemiau pateiktoje lentelėje išvardinkite 3-5 savo privalumus (žinias, savybes, gebėjimus ir pan.), jūsų manymu, itin svarbius organizacijai, kurioje jūs dirbate, siekiant įgyvendinti naujoves.

Jūsų **PRIVALUMAI**

Ar tai panaudojate savo darbe? Paaškindite...

20. Ar organizacija (jos vadovai ir jūsų kolegos) įvertina ir/ar vertina jūsų paminėtus privalumus, ar įvertina jūsų žinias, ar panaudoja jūsų gebėjimus?

(Pabraukite):

Manau, **ĮVERTINA IR PANAUDOJA**

Manau, **NEVERTINA ir NEPANAUDOJA**

21. Ar manote esanti/ąs pakankamai sumani/us, išmintinga/s, kompetentinga/s darbuotoja/s?

(Pabraukite):

Manau, **PAKANKAMAI**

Manau, **NEPAKANKAMAI**

22. Ar manote esanti/ąs pakankamai energinga/s ir savo pastangų negailinti/s darbuotoja/s? (Pabraukite):

Manau, **PAKANKAMAI**

Manau, **NEPAKANKAMAI**

23. Ar organizacijos vadovų nuomonė apie jus ir jūsų nuomonė apie save SUTAMPA? (Pabraukite):

Manau, **SUTAMPA**

Manau, **NESUTAMPA**

PRAŠOME ATSAKYTI Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE:

(atsakymus prašome žymėti taip)



1. Jūs esate:

- vyras;
- moteris.

2. Jūsų amžius:

- 20- 30 m.
- 31- 40 m.
- 41- 50 m.
- daugiau kaip 50 m.

3. Jūsų išsilavinimas (diplomas):

- aukštasis (neuniversitetinis, bakalauras, magistras)
- kolegijos diplomas
- aukštesnysis
- profesinis
- vidurinis
- šiuo metu neturiu jokio diplomo
- kita.....

4. Įgyta specialybė.....

5. Kuo dirbate (pareigos).....

6. Ar dalyvaujate persikvalifikavimo programose (siekiant dirbti kitose pareigose):

- ne
- taip, (įgyta specialybė).....

7. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

	Auklėtoja		Vyr. auklėtoja		Auklėtoja metodininkė		Auklėtoja ekspertė
--	-----------	--	----------------	--	--------------------------	--	-----------------------

8. Jūsų pedagoginis darbo stažas:

	Iki 5 metų		6-15 metų		16- 25 metų		26-35 metų		Virš 35 metų
--	------------	--	-----------	--	-------------	--	------------	--	--------------

9. Jūsų kompiuterinio raštingumo lygis:

- turiu tik kompiuterinio raštingumo kursų pažymėjimą, bet negebu dirbti kompiuteriu.
- turiu kompiuterinio raštingumo kursų pažymėjimą ir gebu dirbti kompiuteriu.
- neturiu kompiuterinio raštingumo kursų pažymėjimo, bet gebu dirbti kompiuteriu.

10. Jūs gebate komunikuoti šiomis užsienio kalba/omis (žymėkite ir išvardinkite):

- laisvai (žodžiu ir raštu).....
- vidutiniškai (žodžiu arba raštu).....
- nepakankamai (tik suprantate, ką sako).....
- kita.....

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE 😊 😊 😊

ANKETA IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVUI

Miela (-as) vadove,

Dabartiniame laikmetyje labai svarbus vadovo vaidmuo, jo kompetencijos bei pozityvus požiūris į edukacinių novacijų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Nuolat keliami nauji reikalavimai ugdymo organizacijoms, įpareigodami jas keistis ir naudotis naujomis galimybėmis. Todėl siekiama išsiaiškinti, kokias veiklas atliekate kaitos procese, koks Jūsų požiūris į edukacinių novacijų įgyvendinimą bei kaip sekasi vadovauti novacijų įgyvendinimui darželyje.

ANKETA YRA ANONIMINĖ, TODĖL TIKIMĖS NUOŠIRDŽIŲ IR IŠSAMESNIŲ ATSAKYMŲ.

Niekas negalės nustatyti atsakiusiojo tapatybės. Jūsų atsakymai nebus skelbiami pavieniui. Skelbsime tik apibendrintus duomenis. Anketoje nėra "teisingų" ar "neteisingų" atsakymų. Jums tereikia išsirinkti ir pažymėti tuos atsakymus, kurie tiksliausiai apibūdina Jūsų nuomonę. Mums labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus. Anketoje savo vardo, pavardės žymėti nereikia.



DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!*

Toliau pateikiamus teiginius prašome žymėti pagal pavyzdį:

TEIGINIAI	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Keliu kvalifikaciją užsienyje.	○	○	○	○

1. Prašome pažymėti, kokias iš paminėtų veiklų ir kaip dažnai atliekate:

VEIKLOS	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
„Atvirų durų dienų“ tėvams organizavimas	○	○	○	○
Bendravimo su tėvais organizavimas	○	○	○	○
Bendradarbiavimas su tėvais, sprendžiant vaikų ugdymo problemas	○	○	○	○
Grižtamojo ryšio tarp pedagogų, tėvų ir vadovų užtikrinimas	○	○	○	○
Komandinio pedagogų ir kitų darbuotojų darbo organizavimas	○	○	○	○
Edukacinių aplinkų kūrimo organizavimas	○	○	○	○
Pranešimai metodinėje taryboje/ratelyje	○	○	○	○
Pranešimai seminaruose	○	○	○	○
Pranešimai konferencijose	○	○	○	○
Dalyvavimas darželio tarybose	○	○	○	○
Dalyvavimas darželio darbo grupėse	○	○	○	○
Įstaigos aplinkos turtinimas	○	○	○	○
Projektų įstaigoje inicijavimas	○	○	○	○

Asmeninių kompetencijų plėtojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos darbuotojams skleidimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiavimo su kitomis miesto švietimo įstaigomis organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų ir tėvų pasitikėjimo skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų kompetencijų atpažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų kompetencijų panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atviros organizacijos kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacijos tarp vadovų ir pedagogų užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rizikos toleravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų informavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų konsultavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiavimas su švietimo valdymo struktūromis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimas kaitai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinis žinių, įgytų kursuose, seminaruose taikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų aktyvinimas darželyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų mokymosi galimybių darželyje plėtra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darželio, mokyklos ir bendruomenės bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendravimas ir bendradarbiavimas su Vaikystės pedagogikos centrais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų įtraukimas į įstaigos valdymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų įtraukimas į įstaigos veiklos planavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vadovai šiandieniniame pokyčių laikotarpyje savo veikloje turi taikyti nemažai naujovių. Prašome parašyti, kokias taikote naujoves bei ką siūlote tobulinti?

SRITIS	PATOBULINTA	SIŪLOMA TOBULINTI
Ugdymo turinyje		
Ugdymo metoduose, formose		
Ugdymo aplinkoje		
Bendravime ir bendradarbiavime su tėvais		
Bendravime ir bendradarbiavime su pedagogais		
Įstaigos valdyme, vadybinėje veikloje		

3. Prašome įvertinti kiekvieną vadovo kompetenciją balu nuo 1-5, kurios Jūsų nuomone, būtinos įgyvendinant novacijas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (nuo svarbiausios (5) iki mažiausiai svarbios (1)).

	Informacijos valdymo kompetencija		Ugdytinių pasiekimų ir pažangos vertinimo kompetencija
	Tiriamosios veiklos kompetencija		Vaiko pažinimo kompetencija
	Reflektavimo kompetencija		Bendravimo ir bendradarbiavimo kompetencija
	Mokymosi mokytis kompetencija		Profesinio tobulėjimo kompetencija
	Komunikacinė kompetencija		Tarpkultūrinė kompetencija
	Informacinių technologijų taikymo kompetencija		Vaikų motyvavimo ir paramos jiems kompetencija
	Organizacijos tobulinimo kompetencija		Vaikų pažangos pripažinimo kompetencija
	Pokyčių valdymo kompetencija		Komandinio darbo kompetencija
	Ugdymo turinio planavimo ir tobulinimo kompetencija		Projektinės veiklos kompetencija
	Ugdymo/si aplinkų kūrimo/tobulinimo kompetencija		Bendradarbiavimo su tėvais kompetencija
	Ugdymosi proceso valdymo kompetencija		Lyderystės kompetencija
	Ugdymosi proceso organizavimo kompetencija		Vadybinė kompetencija

4. Prašome pažymėti, kuris apibūdinimas ir kaip atitinka Jūsų požiūrį į savo veiklą.

MANO VEIKLA- TAI...	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Veikla, susijusi su praktika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, susijusi su mano saviugda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, skatinama įstaigos vadovų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, susijusi su vaikų poreikiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, naudinga finansiniu požiūriu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, teikianti pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, susijusi su ikimokyklinio ugdymo programos įgyvendinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kaip Jūs manote, ar edukacinės novacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tai-

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Pedagogo kompetencijos (idėjų generavimas, profesinės žinios, novacinės nuostatos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogo kurybiškumas (sugebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų pusių, idėjų brandumas, problemų identifikavimas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatyvi vadyba (naujų žinių sklaida, lanksti strategija, kūrybinio proceso fazių realizavimas ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palanki organizacinė terpė (iniciatyvų skatinimas, profesionalų komanda, gebėjimas panaudoti sėkmę lemiančius veiksnius).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokybiškai egzistuojančios novacijos (tinkama standartų, tikslų, kontrolės ir įvertinimų sistema, pakankami ištekliai, lanksti ugdymo programa).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kas, Jūsų nuomone, lemia novacijos įgyvendinimo sėkmingumą?

VEIKIANTYS VEIKSNIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Įvairus informacijos šaltiniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaikomasis valdymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sėkmės pripažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idėjų pateikimo galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė mokytis iš savo klaidų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvairių interesų personalas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažinimas, kad visi žmonės skirtingi, individualūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektyviai planuojami ir valdomi, naudojami ištekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iššūkių aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė rizikuoti, išbandyti save nežinomoje veikloje, situacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gera strateginė kryptis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiūlymų programos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakankamai darbo jėgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Proto šturmo" skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystės skatinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakankamas finansavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išorinio įvertinimo panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidinio įsivertinimo panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komanda, turinti teisę savarankiškai priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiaujanti komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetentinga komanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos apsikeitimo galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokyčiai suderinti su įstaigos tikslais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo tikėjimas kaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų ir vaikų poreikių suvokimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visapusiškas tobulinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendras vizijos kūrimas ir įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Prašome pažymėti asmenines savybes, gebėjimus, kuriuos panaudojate vadybinėje veikloje diegiant pokyčius ir kaip dažnai tai darote. Prašome apibraukti pasirinktą variantą (1- retai; 2- kartais; 3- dažnai; 4- nuolat)

Asmeninio veiksmingumo	pasitikėjimas savimi ir atvirumas 1 2 3 4	pagarba sau ir kitiems, tolerancija socialinei įvairovei 1 2 3 4	integralumas – žodžių ir elgesio darna 1 2 3 4
	atsakomybė ir sąžiningumas 1 2 3 4	kūrybingumas, lankstumas 1 2 3 4	pozityvumas; platus akiratis 1 2 3 4
	kryptingumas, orientacija į tikslus 1 2 3 4	iniciatyvumas, organizuotumas 1 2 3 4	streso valdymas, drąsa ir ryžtas 1 2 3 4
Strateginio mąstymo ir	gebėjimas analizuoti, objektyviai vertinti situaciją, priimti sprendimus 1 2 3 4	gebėjimas dirbti su informacija: šaltinių parinkimas, duomenų rinkimas ir analizė 1 2 3 4	atvirumas pokyčiams, mokėjimas pokyčius planuoti ir valdyti 1 2 3 4
	gebėjimas skirti prioritetus 1 2 3 4	vizijos turėjimas 1 2 3 4	konceptualus mąstymas 1 2 3 4
Mokėjimo mokytis	mokymosi visą gyvenimą nuostata 1 2 3 4	atvirumas mokymuisi 1 2 3 4	savivoka 1 2 3 4
	tinkamų ir įvairių mokymosi metodų taikymas 1 2 3 4	gebėjimas ir noras dalytis žiniomis, patirtimi ir kt. 1 2 3 4	gebėjimas įsisavinti naują informaciją, praktiškai taikyti įgytas žinias 1 2 3 4
Vadovavimo žmonėms	gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje 1 2 3 4	gebėjimas stebėti kitų veiklą ir teikti grįžtamąjį ryšį 1 2 3 4	gebėjimas ir noras ugdyti žmones, atskleisti jų potencialą, teikti paramą 1 2 3 4
	gebėjimas paskatinti ir deleguoti 1 2 3 4	gebėjimas motyvuoti, įkvėpti 1 2 3 4	gebėjimas moderuoti pokalbius, susirinkimus 1 2 3 4
Bendravimo ir informavimo	dalykinio bendravimo įgūdžiai 1 2 3 4	gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti 1 2 3 4	derybų įgūdžiai 1 2 3 4
	gebėjimas valdyti konfliktines situacijas 1 2 3 4	viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai 1 2 3 4	gebėjimas rengti, pateikti informaciją žodžiu bei raštu. 1 2 3 4
Strateginio švietimo įstaigos valdymo	gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti strateginius bei veiklos planus 1 2 3 4	analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus 1 2 3 4	kurti palankią ugdymuisi įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais, grindžiamą etikos principais, vertybėmis 1 2 3 4
	kurti informavimo sistemą įstaigoje 1 2 3 4	aiškiai išreikšti viziją, formuoti veiksmingus viešuosius ryšius 1 2 3 4	išsamiai ir objektyviai atsiskaityti už švietimo įstaigos veiklas ir kt. 1 2 3 4
Vadovavimo ugdymui ir ugdymuisi	gebėjimas siekti, kad būtų taikomi tinkamiausi ugdymo metodai 1 2 3 4	stiprinti bendruomenės nuostatą, kad kiekvienas vaikas gali pasiekti gerų ugdymosi rezultatų 1 2 3 4	sudaryti palankias ir saugias ugdymosi sąlygas visiems vaikams 1 2 3 4
	kartu su bendruomene įgyvendinti strategijas, užtikrinančias gerus vaikų ugdymosi rezultatus 1 2 3 4	skatinti ugdymosi proceso dalyvių dalyvavimą procese bei atsakomybę už jo veiksmingumą ir rezultatus 1 2 3 4	organizuoti vaikų pasiekimų, jų pažangos, ugdymo proceso stebėseną, analizuoti rezultatus, tobulinti ugdymo procesą, švietimo įstaigos veiklą ir kt. 1 2 3 4

Vadovavimo pedagogų	sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti 1 2 3 4	siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos 1 2 3 4	įtraukti įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą 1 2 3 4
	gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikai, skatinti juos prisiimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis 1 2 3 4		
Švietimo įstaigos struktūros, procesų,	gebėjimas kurti, veiksmingai valdyti, tobulinti įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą 1 2 3 4	formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus 1 2 3 4	užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis L R įstatymais ir kt. 1 2 3 4
	nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų įstaigai funkcionuoti, poreikį, jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą 1 2 3 4		
Įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo	gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi, partneriškai dirbti su kitomis įstaigomis 1 2 3 4	remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo 1 2 3 4	pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvauti vietos savivaldos gyvenime 1 2 3 4
	užtikrinti, kad vaikų ugdymasis būtų siejamas su vietos (bendruomenės) kultūra 1 2 3 4		
	bendradarbiauti su tėvais, vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kt. suinteresuotais partneriais 1 2 3 4		

8. Kas yra svarbiausia diegiant pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Vykdamas pokyčius labai svarbūs yra vadovų ir pedagogų neformalus santykiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įgyvendinant pokyčius labai svarbu asmeninis pedagogų požiūris į vadovą ir jo veiklą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakanka, kad juos palaikytų įstaigos administracija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakankasurinkti visą informaciją apie juos ir pradėti diegti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai diegti inovacijas pakanka, kad pedagogams būtų priimtina darbo organizavimo politika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo metu tarp įstaigos vadovų ir pedagogų turi būti tik formalūs santykiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įgyvendinant pokyčius labai svarbu asmeniniai ir tarpasmeniniai santykiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius, pakanka pakeisti oficialius įstaigos dokumentus ir su jais supažindinti pedagogus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kurias veiklas Jūs atliekate savo įstaigoje?

VEIKLOS	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Vizijos kūrimas/priėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vystymo planavimas (strateginio, veiklos plano rengimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų priėmimas/sprendimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros planavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos priėmimas/skleidimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacinių technologijų priėmimas/taikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikos reiškimas/priėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaitos inicijavimas/dalyvavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetencijų raiška ir plėtotė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymasis organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paramos grupių kūrimas/veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pažymėkite Jums tinkančius teiginius, kurie nusako Jūsų veiksmus, įgyvendinant naujoves.

VEIKSMAI	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Prieš įgyvendinant kokią naujovę, stengiuosi pasitarti su kolegomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi nesiimti jokių naujovių tol, kol to nedaro dauguma mano kolegų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rizikuoti įgyvendinant novacijas yra neverta, nes tai nepadaeda įgyti naujos patirties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taikant novaciją nuolat stengiuosi atrasti jos neišnaudotas galimybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prieš įgyvendinant pedagogines novacijas stengiuosi sužinoti jas diegiančių pedagogų nuomonę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sunku greitai įsijungti į naujovių įgyvendinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokią nors naujovę pradėdau taikyti tik tada, kai to reikalauja švietimo ir ugdymo skyriaus specialistai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovaujuosi principu: „Nesistenk būti pirmas, bet nelik ir paskutinis, kuris pritaiko ką nors naują“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovaujuosi principu: „Septynis kartus pamatuok ir vieną kartą kirpk“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiuosi bendrauti su tais kolegomis, kurie mano, kad greitai pokyčiai yra neįmanomi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogo darbe turi būti naudojamos tik laiko patikrintos pedagoginės priemonės, metodai, remiamasi jų patirtimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Greiti teigiami pokyčiai tiek darželyje, tiek kitose sferose yra neįmanomi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka sunkumai, su kuriais susiduriu taikant inovacijas ir kurie atrodo sunkiai įveikiami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darželį, vadovą, šiandieną pasiekia daug naujovių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visada domiuosi naujovėmis, todėl beveik kiekvienoje veikloje stengiuosi ką nors keisti, ieškoti, improvizuoti, atrasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neskiriu daug laiko tam, kad apgalvočiau taikyti kokią nors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

naujovę ar ne.				
Manau, kad naujovės negali nieko švietimo įstaigoje pakeisti iš esmės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano kolegos dažnai konsultuojasi su manimi dėl inovacijų diegimo, nes aš galiu jiems patarti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai suplanuota novacijų įgyvendinimo veikla padeda pasiekti gerų rezultatų ne tik vadovo veikloje, bet ir visos įstaigos kontekste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kokie motyvai ir tikslai skatina Jus dalyvauti kaitos procesuose?

SKATINANTYS MOTYVAI IR TIKSLAI	Taip, dažnai	Taip, kartais	Retai	Niekada
Noras tobulinti vadybinį darbą ir ugdymosi procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikų pasiekimų ir pažangos rezultatų gerinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė išreikšti save	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinios, įgytos kursuose, seminaruose, konferencijose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras išbandyti naujoves savo darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras pajvairinti vadybinį darbą, ugdymosi procesą ir sudaryti sąlygas vaikams ugdytis netradiciniais ugdymosi būdais, metodais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras tobulinti savo kompetencijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras įrodyti sau, kad kažką galiu pakeisti savo veikloje iš esmės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvavimas įvairiuose projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikų ir tėvų lūkesčių įgyvendinimas, vaiko poreikių tenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinis noras išbandyti naujoves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras pagerinti veiklos efektyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė įvertinti savo darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų atestacijos reikalavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras neatsilikti nuo kitų, kurie jau įgyvendina edukacines novacijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nes tai pagrindinis įstaigos strateginio plano pagrindinis tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras būti geriausiu savo srities specialistu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuostata, kad „taip reikia daryti“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras išlaikyti darbo vietą stabilią	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalyvaujantys naujovių diegime yra nuolat giriami ir skatinami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai skatina diegti naujoves, rodydami asmeninę iniciatyvą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė „kilti karjeros laipteliais“.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė įgyvendinti savo vadybines iniciatyvas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kadangi jau ne pirmus metus dirbate, taikydami individualizuotą ikimokyklinio ugdymo programą, parašykite savo nuomonę apie ją: privalumus ir tobulintinus dalykus.

Privalumai _____

Tobulintina _____

13. Ar dalyvavote ją rengiant/tobulinant?

<input type="checkbox"/>	Taip	<input type="checkbox"/>	Ne
--------------------------	-------------	--------------------------	-----------

14. Įstaigoje, kurioje Jūs vadovaujate, yra taikomos ugdymo metodikos/programos:

- Metodika „Gera pradžia“
- M.Montessori pedagoginė sistema
- Valdorfo pedagoginė sistema
- Tradicinis ugdymas
- Kita _____

15. Pažymėkite, kokie tradiciniai įstaigos veiklos rodikliai, Jūsų manymu, yra svarbūs ir padeda efektyviau įgyvendinti naujoves darželyje.

ĮSTAIGOS VEIKLOS VERTINIMO RODIKLIAI	Labai svarbu	Svarbu	Mažai svarbu	Nesvarbu
Vaikų kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplinkos svetingumas, saugumas, estetika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos mikroklimatas, vertybės, tradicijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lygių galimybių suteikimas ir teisingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos populiarumas ir prestižas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos įvaizdis, įvaizdžio kūrimo kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvirumas pokyčiams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos vieta bendruomenėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programų atitiktis valstybės nustatytiems reikalavimams, jų tarpusavio dermė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo/si aplinkos, priemonių atitiktis vaikų amžiui, poreikiams bei interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimas, planavimo procedūrų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas, kūrybiškumas, sistemingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ugdymo organizavimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogo ir ugdytinio sąveika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymosi motyvacijos palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos įtraukimas į vaikų ugdymo(si) procesą įstaigoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė, informacijos kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko daromos pažangos vertinimo sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojų ir tėvų veiklos dėmė skatinant vaiko pasiekimus ir juos vertinant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko daroma pažanga įvairiais amžiaus tarpsniais, pasiekimų kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko teisių garantavimas įstaigoje, atstovavimas visuomenėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualių vaiko saugumo, emocinių, fizinių, socialinių poreikių tenkinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaiko asmeninės raiškos tenkinimas, pagalba specialiųjų poreikių vaikams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psichologinė ir socialinė pagalba, vaiko sveikatos stiprinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagalbos ir paramos šeimai įvairovė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikiamų paslaugų kokybė, paslaugų tikslingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo formavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalo kompetencija ir jos panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybių tobulėti sudarymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos erdvė ir jos būklė mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymą/si skatinanti aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biudžeto tvarkymo sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų, mokytojų ir kito personalo dalyvavimas vidaus audite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus audito rezultatų panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginio plano, metinės veiklos programos struktūra, turinys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginio plano ir metinės veiklos programos veiksmingumas, uždavinių įgyvendinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo profesinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos atstovavimas ir reprezentavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai su personalu, komandų telkimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos savivaldos institucijų kūrimas, jų veiklumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldos ir mokyklos administracijos sprendimų ir veiksmų dėmė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Įvertinkite teiginius pagal jų svarbą įgyvendinant edukacines novacijas

VADOVO VEIKLA DIEGIANT INOVACIJAS	Visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku
Nuolatiniai pokyčiai, jų valdymas sudaro prielaidas novatoriškų įstaigos tikslų siekimui, politikos bei uždavinių formavimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo grupių telkimas įstaigos novatoriškų tikslų pasiekimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykių palaikymas siekiant inovacijų su įstaigos taryba, įstaigos bendruomene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujų vaikų priėmimo politikos pokyčiai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įstaigoje teikiamų paslaugų novatoriškas propagavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujų santykių užmezgimas ir palaikymas su interesuotomis šalimis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatoriško bendradarbiavimo įgalinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos sklaida taikant novatoriškos sklaidos mechanizmus tarp įvairių įstaigos darbuotojų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektų rengimas ir organizavimas (ikimokykliniai, šalies, tarptautiniai).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovatyvus komandinio darbo tobulinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos tobulinimas ugdam žmogiškuosius išteklius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieškojimas naujų galimybių įstaigos veiklos plėtrai bei sistemiškam tobulinimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatyvių priemonių, būdų paieška ugdymosi procesui paremti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatoriška mokymuisi reikalinga darbo aplinka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatyvus išteklių planavimas, paieška ir paskirstymas pagal įstaigos veiklos prioritetus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandų telkimas ir darbas grupėse, siekiant novacijų organizacijoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įstaigos veiklos naujų erdvių paieška.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novatyvus darbuotojų įtraukimas į kaitos procesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kiekvienas žmogus turi savo privalumų ir trūkumų. Žemiau pateiktoje lentelėje išvardinkite 3-5 savo privalumus (žinias, savybes, gebėjimus ir pan.), jūsų manymu, itin svarbius organizacijai, kurioje jūs dirbate, siekiant diegti naujoves.

Jūsų privalumai: _____

Ar tai panaudojate savo darbe?
Paiškinkite...

18. Ar organizacija (pedagogai ir darbuotojai) įvertina ir/ar vertina jūsų paminėtus privalumus, ar įvertina jūsų žinias, ar panaudoja jūsų gebėjimus? (pabraukite tinkamą atsakymą).

Manau, **ĮVERTINA IR PANAUDOJA** Manau, **NEVERTINA ir NEPANAUDOJA**
Pagrįskite

19. Ar manote esanti/ąs pakankamai sumani/us, išmintinga/s, kompetentinga/s vadovas?(Pabraukite):

Manau, **PAKANKAMAI**

Manau, **NEPAKANKAMA**

20. Ar manote esanti/ąs pakankamai energinga/s ir savo pastangų negailinti/s vadovas?(Pabraukite):

Manau, **PAKANKAMAI**

Manau, **NEPAKANKAMA**

21. Ar organizacijos darbuotojų nuomonė apie jus ir jūsų nuomonė apie save SUTAMPA?(Pabraukite):

Manau, **SUTAMPA**

Manau, **NESUTAMPA**

PRAŠOME ATSAKYTI Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE:

(atsakymus prašome žymėti taip)

1. Jūs esate:

- vyras;
- moteris.

2. Jūsų amžius:

- 20- 30 m.
- 31- 40 m.
- 41- 50 m.
- daugiau kaip 50 m.

3. Jūsų išsilavinimas (diplomas):

- aukštasis (neuniversitetinis, bakalauras, magistras)
- kolegijos diplomas
- aukštesnysis
- profesinis
- vidurinis
- šiuo metu neturiu jokio diplomo
- kita.....

4. Įgyta specialybė.....

5. Kuo dirbate (pareigos).....

6. Ar dalyvaujate persikvalifikavimo programose (siekiant dirbti kitose pareigose):

- ne
- taip, (įgyta specialybė).....

7. Jūsų vadybinė kategorija:

<input type="checkbox"/>	I vadybinė	<input type="checkbox"/>	II vadybinė	<input type="checkbox"/>	III vadybinė
--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------	--------------

8. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

<input type="checkbox"/>	Auklėtoja	<input type="checkbox"/>	Vyr. auklėtoja	<input type="checkbox"/>	Auklėtoja metodininkė	<input type="checkbox"/>	Auklėtoja ekspertė
--------------------------	-----------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------

9. Jūsų vadybinis darbo stažas:

<input type="checkbox"/>	Iki 5 metų	<input type="checkbox"/>	6-15 metų	<input type="checkbox"/>	16- 25 metų	<input type="checkbox"/>	26-35 metų	<input type="checkbox"/>	Virš 35 metų
--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------

10. Jūsų pedagoginis darbo stažas:

<input type="checkbox"/>	Iki 5 metų	<input type="checkbox"/>	6-15 metų	<input type="checkbox"/>	16- 25 metų	<input type="checkbox"/>	26-35 metų	<input type="checkbox"/>	Virš 35 metų
--------------------------	------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------

11. Jūsų kompiuterinio raštingumo lygis:

- turiu tik kompiuterinio raštingumo kursų pažymėjimą, bet negebu dirbti kompiuteriu.
- turiu kompiuterinio raštingumo kursų pažymėjimą ir gebu dirbti kompiuteriu.
- neturiu kompiuterinio raštingumo kursų pažymėjimo, bet gebu dirbti kompiuteriu.

12. Jūs gebate komunikuoti šiomis užsienio kalba/omis (žymėkite ir išvardinkite):

- laisvai (žodžiu ir raštu).....
- vidutiniškai (žodžiu arba raštu).....
- nepakankamai (tik suprantate, ką sako).....
- kita.....

DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE ☺ ☺ ☺

PEDAGOGŲ APKLAUSOS REZULTATAI

1.1. Pedagogų nuomonė apie novacijas

TEIGINIAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Pedagogo kompetencijos (idėjų generavimas, profesinės žinios, inovacinės nuostatos).	75,7	20,3	4	0
Pedagogo kūrybiškumas (sugebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų pusių, idėjų brandumas, problemų identifikavimas).	86,4	13,6	0	0
Novatyvi vadyba (naujų žinių sklaida, lanksti strategija, kūrybinio proceso fazių realizavimas ir kt.)	85,2	9,9	1,6	0
Palanki organizacinė terpė (iniciatyvų skatinimas, profesionalų komanda, gebėjimas panaudoti sėkmę lemiančius veiksnius).	79,6	19,4	1	0
Kokybiškai egzistuojančios novacijos (tinkama standartų, tikslų, kontrolės ir įvertinimų sistema, pakankami ištekliai, lanksti ugdymo programa).	89,3	10,7	0	0

3.2. Novacijos įgyvendinimo sėkmingumą lemiantys veiksniai

	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
"Proto šturmo" skatinimas	80,2	19,8	0	0
Aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas	79,1	20,9	0	0
Bendradarbiaujanti komanda	89,1	10,9	0	0
Bendras vizijos kūrimas ir įgyvendinimas	50,2	46,9	2,9	0
Galimybė atsinaujinti, keistis	79,2	10,8	10	0
Efektyviai planuojami ir valdomi, naudojami ištekliai	84,4	15,6	0	0
Galimybė mokytis iš savo klaidų	79,2	20,8	0	0
Galimybė rizikuoti, išbandyti save nežinomoje veikloje, situacijoje	59,9	38,3	1,3	0
Gera strateginė kryptis	75,6	24,4	0	0
Iššūkių aplinka	51,1	45,8	3,1	0
Išorinio įvertinimo panaudojimas	78,9	15,5	5,6	0
Idėjų pateikimo galimybė	81,9	18,1	0	0
Informacijos apsisikeitimo galimybė	52,3	47,7	0	0
Įvairių interesų personalas	69,2	30,8	0	0
Įvairūs informacijos šaltiniai	50,9	47,7	2	0

Komanda, turinti teisę savarankiškai priimti sprendimus	75,6	20,1	4,3	0
Kompetentinga komanda	79,1	20,9	0	0
Lyderystės skatinimas	80,2	17,9	1,9	0
Pakankamai darbo jėgos	50,5	49,5	0	0
Pakankamas finansavimas	91,3	8,7	0	0
Palaikomasis valdymas	75,1	21,6	3,3	0
Pasiūlymų programos	68,9	31,1	0	0
Pokyčiai suderinti su įstaigos tikslais	52,3	46,2	1,5	0
Pripažinimas, kad visi žmonės skirtingi, individualūs	75,6	24,4	0	0
Sėkmės pripažinimas	92,4	7,6	0	0
Tėvų ir vaikų poreikių suvokimas	91,4	8,6	0	0
Vadovo tikėjimas kaita	93,3	6,7	0	0
Vidinio įsivertinimo panaudojimas	80,2	19,8	0	0
Visapusiškas tobulinimas	91,1	20,9	0	0

3.3. Pedagogų motyvacija dalyvauti novacijos įgyvendinimo procesuose

	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Noras tobulinti ugdymosi procesą.	49,2	50,8	0	0
Vaikų pasiekimų ir pažangos rezultatų gerinimas.	57,2	39,5	3	0
Galimybė išreikšti save.	75,5	22	2,5	0
Žinios, įgytos kursuose, seminaruose, konferencijose.	42,3	43,7	14	0
Noras išbandyti naujoves savo darbe.	11,4	77,6	11	0
Noras pajavairinti ugdymosi procesą, sudaryti sąlygas ugdytis netradiciniais ugdymosi būdais, metodais.	87,4	11	1,6	0
Noras tobulinti savo kompetencijas.	52,3	47,7	0	0
Noras įrodyti sau, kad kažką gali pakeisti savo veikloje iš esmės.	52,3	47,7	1	0
Dalyvavimas įvairiuose projektuose.	23	75,8	1,2	0
Vaikų ir tėvų lūkesčių įgyvendinimas, vaiko poreikių tenkinimas.	62,3	37,7	0	0
Nuolatinis noras išbandyti naujoves.	68,6	26,4	5	0
Noras pagerinti veiklos efektyvumą.	77,2	13,8	0	0
Galimybė įvertinti savo darbo rezultatus.	82	16,1	1,9	0
Pedagogų atestacijos reikalavimai.	51,1	48,9	0	0

Noras neatsilikti nuo kitų, kurie jau įgyvendina edukacines novacijas.	30,6	2,2	17	50,2
Nes tai yra pagrindinis įstaigos strateginio plano pagrindinis tikslas.	54,3	45,7	0	0
Noras būti geriausiu savo srities specialistu.	67,1	31	1,9	0
Nuostata, kad „taip reikia daryti“.	30,2	12,5	57,3	0
Noras išlaikyti darbo vietą stabilia.	41,7	58,3	0	0
Dalyvaujantys naujovių diegime yra nuolat giriami ir skatinami.	30,5	25,7	43,8	0
Vadovai skatina įgyvendinti naujoves, rodydami asmeninę iniciatyvą.	46,7	53,3	0	0
Noras įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.	61	37,3	1,7	0
Galimybė „kilti karjeros laipteliais“.	49,9	44,6	5,5	0
Galimybė įgyvendinti savo pedagogines iniciatyvas.	53,7	13,2	11,1	0

VADOVŲ APKLAUSOS REZULTATAI

4.1. Vadovų atliekamos novacinės veiklos

	Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada
Vizijos kūrimas/priėmimas	71,9	28,1	0	0
Organizacijos vystymo planavimas (strateginio, veiklos plano rengimas)	85,7	14,3	0	0
Komunikavimas	89,1	10,9	0	0
Bendradarbiavimas	75,2	24,8	0	0
Problemų priėmimas/sprendimas	67,2	32,8	0	0
Karjeros planavimas	87,3	12,7	0	0
Informacijos priėmimas/skleidimas	90,5	90,5	0	0
Informacinių technologijų priėmimas/taikymas	62,8	37,2	0	0
Kritikos reiškimas/priėmimas	51,9	48,1	0	0
Kaitos inicijavimas/dalyvavimas	68,3	31,7	0	0
Kompetencijų raiška ir plėtotė	87	13	0	0
Mokymasis organizacijoje	70,2	29,8	0	0
Paramos grupių kūrimas/veikla	70,3	29,7	0	0

4.2. Vadovų nuomonė apie novacijas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Pedagogo kompetencijos (idėjų generavimas, profesinės žinios, inovacinės nuostatos).	95,3	4,7	0	0

Pedagogo kūrybiškumas (sugebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų pusių, idėjų brandumas, problemų identifikavimas).	96,9	3,1	0	0
Novatyvi vadyba (naujų žinių sklaida, lanksti strategija, kūrybinio proceso fazių realizavimas ir kt.)	93,1	6,9	0	0
Palanki organizacinė terpė (iniciatyvų skatinimas, profesionalų komanda, gebėjimas panaudoti sėkmę lemiančius veiksnius).	92,2	7,8	0	0
Kokybiškai egzistuojančios novacijos (tinkama standartų, tikslų, kontrolės ir įvertinimų sistema, pakankami ištekliai, lanksti ugdymo programa).	94,6	5,4	0	0

4.3.Svarbiausia vadovams įgyvendinant novacijas

	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Vykdamy pokyčius labai svarbūs yra vadovų ir pedagogų neformalus santykiai.	56,5	43,5	0	0
Diegiant pokyčius labai svarbu asmeninis pedagogų požiūris į vadovą ir jo veiklą.	86,7	13,3	0	0
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakanka, kad juos palaikytų įstaigos administracija.	27,4	62,9	9,7	0
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius pakanka surinkti visą informaciją apie juos ir pradėti diegti.	39,6	39,6	20,8	0
Norint sėkmingai diegti novacijas pakanka, kad pedagogams būtų priimtina darbo organizavimo politika.	50,5	46,2	3,3	0
Darbo metu tarp įstaigos vadovų ir pedagogų turi būti tik formalūs santykiai.	39,6	40,6	19,8	0
Diegiant pokyčius labai svarbu asmeniniai ir tarpasmeniniai santykiai.	66,2	32,8	0	0
Norint sėkmingai vykdyti pokyčius, pakanka pakeisti oficialius įstaigos dokumentus ir su jais supažindinti pedagogus.	19,1	21,9	59	0

4.4.Vadovo veiklos įgyvendinant novacijas

	visiškai sutinku	Sutinku	Sutinku iš dalies	Nesutinku
Nuolatiniai pokyčiai, jų valdymas sudaro prielaidas novatoriškų įstaigos tikslų siekimui, politikos bei uždavinių formavimui.	67,5	16,5	16	0
Darbo grupių telkimas įstaigos novatoriškų tikslų pasiekimui.	72,6	25,4	2	0
Santykių palaikymas siekiant inovacijų su įstaigos taryba, įstaigos bendruomene.	72,3	27,7	0	0
Naujų vaikų priėmimo politikos pokyčiai.	89,1	10,9	0	0
Įstaigoje teikiamų paslaugų novatoriškas propagavimas.	72,7	27,3	1,3	0

Naujų santykių užmezgimas ir palaikymas su interesuotomis šalimis.	69,3	27,3	3,4	0
Novatoriško bendradarbiavimo įgalinimas.	53,6	46,4	0	0
Informacijos sklaida taikant novatoriškos sklaidos mechanizmus tarp įvairių įstaigos darbuotojų.	68,3	29,7	2	0
Projektų rengimas ir organizavimas (ikimokykliniai, šalies, tarptautiniai).	60,4	29,5	8,8	1,3
Novatyvus komandinio darbo tobulinimas.	89,1	10,9	0	0
Veiklos tobulinimas ugdant žmogiškuosius išteklius.	73,7	26,3	0	0
Ieškojimas naujų galimybių įstaigos veiklos plėtrai bei sistemiskam tobulinimui.	69,6	24,4	6	0
Novatyvių priemonių ir būdų paieška ugdymosi procesui paremti.	89,2	10,8	0	0
Novatoriška mokymuisi reikalinga darbo aplinka.	92,9	6,9	0	0
Novatyvus išteklių planavimas, paieška ir paskirstymas pagal įstaigos veiklos prioritetus.	93,1	6,9	0	0
Komandų telkimas ir darbas grupėse, siekiant novacijų.	89,5	10,5	0	0
Įstaigos veiklos naujų/novatyvių erdvių paieška.	50,6	48,4	1	0
Novatyvus darbuotojų įtraukimas į kaitos procesus.	91,9	8,1	0	0

4.5. Novacijos įgyvendinimo sėkmingumą lemiantys veiksniai

	Visiškai sutinku	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
"Proto šturmo" skatinimas	30,7	52,8	9,9	6,6
Aukštos įstaigos veiklos kokybės siekimas	98,2	1,8	0	0
Bendradarbiaujanti komanda	98,3	1,7	0	0
Bendras vizijos kūrimas ir įgyvendinimas	99,3	0,7	0	0
Efektyviai planuojami ir valdomi, naudojami ištekliai	98,7	1,3	0	0
Galimybė mokytis iš savo klaidų	81,8	14,8	2,3	1,1
Galimybė rizikuoti, išbandyti save nežinomoje veikloje	80,7	18,1	1,2	0
Gera strateginė kryptis	95,6	4,4	0	0
Idėjų pateikimo galimybė	86,8	13,2	0	0
Informacijos apsikeitimo galimybė	86,9	13,1	0	0
Išorinio įvertinimo panaudojimas	77,6	22,4	1,3	0
Iššūkių aplinka	73,1	23	3,9	0
Įvairių interesų personalas	69,8	30,2	0	0
Įvairus informacijos šaltiniai	86,9	13,1	0	0
Komanda, turinti teisę savarankiškai priimti sprendimus	51,1	48,9	0	0
Kompetentinga komanda	98,3	1,7	0	0
Lyderystės skatinimas	76,3	20,8	2,9	0
Pakankamai darbo jėgos	49,6	48,5	1,9	0
Pakankamas finansavimas	98,9	1,1	0	0
Palaikomasis valdymas	92,3	7,7	0	0
Pasiūlymų programos	85,7	12,3	2	0

Pokyčiai suderinti su įstaigos tikslais	98,1	1,9	0	0
Pripažinimas, kad visi žmonės skirtingi, individualūs	79,3	17,5	3,2	0
Sėkmės pripažinimas	95,4	4,6	0	0
Tėvų ir vaikų poreikių suvokimas	82,6	17,4	0	0
Vadovo tikėjimas kaita	99,9	0,1	0	0
Vidinio įsivertinimo panaudojimas	83,9	16,1	1	0
Visapusiškas tobulinimas	71,1	26,9	2	0

4.6. Vadovų motyvacija dalyvauti novacijų įgyvendinimo procesuose

	Taip, dažnai	Taip, kartais	Retai	Niekada
Noras tobulinti vadybinį darbą ir ugdymosi procesą.	97,4	2,6	0	0
Vaikų pasiekimų ir pažangos rezultatų gerinimas.	89,9	10,1	0	0
Galimybė išreikšti save.	75,6	24,4	0	0
Žinios, įgytos kursuose, seminaruose, konferencijose.	59,8	36,9	3,3	0
Noras išbandyti naujoves savo darbe.	51,1	47	1,9	0
Noras pajavairinti vadybinį darbą, ugdymosi procesą, sudaryti sąlygas vaikams ugdytis netradiciniais ugdymosi metodais.	97,4	2,6	0	0
Noras tobulinti savo kompetencijas.	92,5	7,5	0	0
Noras įrodyti sau, kad kažką galiu pakeisti savo veikloje iš esmės.	49,8	45,2	5	0
Dalyvavimas įvairiuose projektuose.	67,7	32,3	0	0
Vaikų, tėvų lūkesčių įgyvendinimas, vaiko poreikių tenkinimas.	95,3	4,7	0	0
Nuolatinis noras išbandyti naujoves.	50,3	46,8	2,9	0
Noras pagerinti veiklos efektyvumą.	87,2	12,8	0	0
Galimybė įvertinti savo darbo rezultatus.	51,2	48,8	0	0
Vadovų atestacijos reikalavimai.	65,9	32,2	1,9	0
Noras neatsilikti nuo kitų, kurie jau įgyvendina novacijas.	12,3	10,4	30,8	46,5
Nes tai yra pagrindinis įstaigos strateginio plano pagrindinis tikslas.	64,3	35,7	0	0
Noras būti geriausiu savo srities specialistu.	57,1	42,9	0	0
Nuostata, kad „taip reikia daryti“.	38,9	23,9	23,2	14
Noras išlaikyti darbo vietą stabilią.	19,6	27,5	40,9	0
Dalyvaujantys naujovių diegime nuolat giriami, skatinami.	18,9	32,8	38,3	0
Vadovai skatina įgyvendinti naujoves, rodydami asmeninę iniciatyvą.	63,7	36,3	0	0
Noras įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.	59,9	40,1	0	0
Galimybė „kilti karjeros laipteliais“.	52,1	13,8	34,1	0
Galimybė įgyvendinti savo vadybines iniciatyvas.	43,7	23,1	11,2	0

RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ĮSTAIGAS

Statistics

Pedagogųskaičius

N	Valid	16
	Missing	0

Pedagogųskaičius

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10	12	75,0	75,0	75,0
15	4	25,0	25,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Statistics

Vadovųskaičius

N	Valid	16
	Missing	0

Vadovųskaičius

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	12,5	12,5	12,5
2	14	87,5	87,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
16	1	1	2	1,87	0,342
16					

Descriptive Statistics

Skewness	
Statistic	Std. Error
-2,509	0,564

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Pedagogųskaičius	16	5	10	15	11,25	2,236
Valid N (listwise)	16					

Descriptive Statistics

	Skewness	
	Statistic	Std. Error
Pedagogųskaičius Valid N (listwise)	1,278	0,564

Correlations

		Pedagogųskaičius	Vadovųskaičius
Pedagogųskaičius	Pearson Correlation	1	0,218
	Sig. (1-tailed)		0,208
	N	16	16
Vadovųskaičius	Pearson Correlation	0,218	1
	Sig. (1-tailed)	0,208	
	N	16	16

Case Processing Summary

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
16	100,0%	0	,0%	16	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,000 ^a	15	0,382
Likelihood Ratio	12,057	15	0,675
N of Valid Cases	16		

Chi-Square Tests

	Value
Pearson Chi-Square	16,000 ^a
Likelihood Ratio	12,057
N of Valid Cases	16

a. 32 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.