



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA**

**DAIVA STONĖ**

**Magistro studijų baigiamasis darbas**

**ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMAS**

Darbo vadovė: doc. dr. Vita Juknevičienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

|                                            |                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vardas, pavardė<br><i>Name, Surname</i>    | <b>Daiva Stonė</b>                                                                                                                           |
| Padalinys<br><i>Faculty</i>                | <b>Šiaulių akademija<br/><i>Šiauliai Academy</i></b>                                                                                         |
| Studijų programa<br><i>Study Programme</i> | <b>Vadyba<br/><i>Management</i></b>                                                                                                          |
| Darbo pavadinimas<br><i>Thesis topic</i>   | <b>Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas<br/><i>Development of the absorptive capacity of an educational organisation</i></b> |
| Darbo tipas<br><i>Thesis type</i>          | <b>Baigiamasis darbas<br/><i>Final Thesis</i></b>                                                                                            |

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Daiva Stonė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**

*I, Daiva Stonė, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis  
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*



\_\_\_\_\_ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Daiva Stonė. (2025). *Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas*. Vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė – doc. dr. V. Juknevičienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, 60 p. (67 p.).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas. Darbą sudaro trys dalys: teorinis problemos pagrindimas, tyrimo metodologija ir empirinio tyrimo rezultatai.

Šis magistro darbas analizuoja, kokios yra organizacinio absorbcinio gebėjimo vystymo galimybės švietimo įstaigose. Todėl tyrimo tikslas yra atskleidus organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto esmę, ištirti jo vystymo galimybes švietimo įstaigose.

Tyrimo teorinė analizė rėmėsi Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių šaltinių analize. Šioje dalyje buvo išskirtos pagrindinės absorbcinio gebėjimo vystymo dimensijos: žinių identifikavimas, asimiliavimas, transformacija ir panaudojimas. Taip pat analizuota organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus, žinių mainų ir darbuotojų kompetencijų įtaka absorbciniam gebėjimui. Šios dalies pabaigoje buvo pateiktas švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo teorinis modelis.

Empiriniam tyrimui pasirinkta atvejo analizės tyrimo strategija (Šiaulių miestas), naudoti kokybiniai tyrimo metodai – dokumentų turinio analizė ir iš dalies struktūruoto interviu metodai. Dokumentų turinio analizės metu analizuoti švietimo organizacijų strateginiai dokumentai ir veiklos planai. Taip pat buvo atlikti interviu su vadovais, pedagogais ir ekspertais apie jų patirtį, susijusią su naujų žinių įsisavinimu ir pritaikymu švietimo organizacijose.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad absorbcinis gebėjimas yra daugialypis procesas, priklausomas ne tik nuo efektyvių žinių mainų tarp darbuotojų (leidžiančių greitai reaguoti į išorinę informaciją) ir stiprinti organizacijos absorbcinį gebėjimą (žinių identifikavimą, asimiliavimą, transformaciją ir panaudojimą), bet ir nuo nuolatinio darbuotojų mokymų bei profesinio tobulėjimo (puoselėjant bendradarbiavimo kultūrą) bei švietimo organizacijų vadovų lyderystės (skatinančios inovacijas ir atvirumą naujoms idėjoms). Nustatyta, kad Šiaulių miesto švietimo organizacijose absorbcinį gebėjimą riboja žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas, biurokratinės kliūtys ir nepakankama skaitmeninių technologijų integracija. Šie veiksniai mažina organizacijų gebėjimą greitai įsisavinti ir pritaikyti naujas žinias.

Darbo išvados pabrėžia absorbcinio gebėjimo, kaip strateginio prioriteto, svarbą. Siūlomos praktinės rekomendacijos: kryptingai investuoti į darbuotojų mokymus, diegti inovatyvias technologijas ir skatinti sistemingus žinių mainus bei diegti žinių valdymo strategijas, užtikrinančias sklandų informacijos srautą.

Šis magistro darbas prisideda prie švietimo organizacijų valdymo ir inovacijų diegimo diskurso plėtros, o tyrimo rezultatai naudingi tiek akademinėi bendruomenei, tiek švietimo organizacijų vadovams, siekiantiems didinti organizacijos efektyvumą ir pasirengimą reaguoti į kintančius poreikius.

**Raktiniai žodžiai:** absorbcinis gebėjimas, švietimo organizacija, žinių įgijimas, žinių įsisavinimas, žinių pritaikymas, vystymas, inovacijos, žinių valdymas, žinių mainai, profesinis tobulėjimas, lyderystė, sisteminis požiūris.

Daiva Stonė. (2025). Development of the absorptive capacity of an educational organisation. Master's Thesis of Management study programme. Supervisor – assoc. prof. Dr Vita Juknevičienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, 60 p. (67 p.).

## SUMMARY

The Master's Thesis examines the development of absorptive capacity in an educational organization. The work consists of three parts: the theoretical justification of the problem, the research methodology, and the results of the empirical study.

This Master's Thesis analyses the possibilities of developing organizational absorptive capacity in educational institutions. Therefore, the aim of the research is to reveal the essence of the concept of organizational absorptive capacity and to explore its development possibilities in educational institutions.

The theoretical analysis in this research was based on an analysis of scientific resources of Lithuanian and foreign scholars. The main dimensions of absorptive capacity development were identified: knowledge recognition, assimilation, transformation, and application. The influence of organizational culture, leadership style, knowledge sharing, and employee competencies on absorptive capacity was also analysed. At the end of this section, a theoretical model for the development of absorptive capacity in an educational organization was presented.

For the empirical study, a case study research strategy was chosen (Šiauliai City), using qualitative research methods—document content analysis and semi-structured interview methods. Organizational strategic documents and action plans were analysed in the document content analysis. Moreover, interviews were conducted with managers, teachers, and experts about their experiences related to the assimilation and application of new knowledge in educational organizations.

The results of the empirical study revealed that absorptive capacity is a multifaceted process, dependent on effective knowledge exchange among employees (enabling rapid responses to external information) and strengthening the organization's absorptive capacity (including knowledge recognition, assimilation, transformation and application). Moreover, it depends also on the continuous training and professional development of employees (fostering a culture of collaboration) as well as the leadership of educational organization managers (promoting innovation and openness to new ideas). It was found that the development of absorptive capacity of Šiauliai City's educational institutions is limited by a lack of human and financial resources, bureaucratic obstacles, and insufficient integration of digital technologies. These factors reduce organizations' ability to quickly assimilate and apply new knowledge.

The Thesis's conclusions emphasize the importance of absorptive capacity as a strategic priority. Practical recommendations are offered: to invest strategically in employee training, implement innovative technologies, promote systematic knowledge sharing, and implement knowledge management strategies that ensure a smooth flow of information.

This Master's Thesis contributes to the development of the discourse on the management of educational organizations and the implementation of innovations. The research results are useful for both the academic community and the managers of educational organizations seeking to increase organizational efficiency and preparedness to respond to changing needs.

**Keywords:** absorptive capacity, educational organisation, knowledge acquisition, knowledge assimilation, knowledge application, development, innovation, knowledge management, knowledge exchange, professional development, leadership, systemic approach.

## TURINYS

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| IVADAS.....                                                                                                                           | 9  |
| 1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMO TEORINIS<br>PAGRINDIMAS.....                                                   | 11 |
| 1.1. Organizacijos absorbcinio gebėjimo ir jo vystymo samprata .....                                                                  | 12 |
| 1.1.1. Organizacijos absorbcinio gebėjimo apibrėžtis ir dimensijos .....                                                              | 12 |
| 1.1.2. Organizacijos absorbcinio gebėjimo bruožai.....                                                                                | 16 |
| 1.1.3. Organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo teorinės prieigos .....                                                             | 18 |
| 1.2. Organizacijos absorbcinio gebėjimo samprata švietimo sistemos kontekste.....                                                     | 20 |
| 1.2.1. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo apibrėžtis.....                                                                    | 20 |
| 1.2.2. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo specifika.....                                                                     | 21 |
| 1.3. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo modelio teorinis pagrindimas .....                                           | 23 |
| 2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMO TYRIMO<br>METODOLOGIJA.....                                                    | 27 |
| 2.1. Tyrimo teorinis pagrindimas .....                                                                                                | 27 |
| 2.2. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo tyrimo metodai ir jų taikymas .....                                          | 30 |
| 2.2.1. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas.....                                                                         | 30 |
| 2.2.2. Informantų iš dalies struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas .....                                                        | 32 |
| 3. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMO TYRIMO ŠIAULIŲ<br>MIESTE REZULTATAI.....                                       | 35 |
| 3.1. Švietimo organizacijų strateginių dokumentų turinio analizės rezultatai absorbcinio<br>gebėjimo raiškos ir vystymo aspektu ..... | 35 |
| 3.2. Informantų požiūrio į Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo raišką ir<br>vystymą tyrimo rezultatai.....      | 39 |
| 3.2.1. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių prieigą ir jos vystymą .....                                                 | 40 |
| 3.2.2. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių įsisavinimą ir jo vystymą.....                                               | 43 |
| 3.2.3. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių skaidą ir jos vystymą .....                                                  | 44 |
| IŠVADOS.....                                                                                                                          | 54 |
| REKOMENDACIJOS.....                                                                                                                   | 56 |
| LITERATŪRA.....                                                                                                                       | 56 |
| PRIEDAI.....                                                                                                                          | 61 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|              |                                                                                                               |    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 lentelė  | Absorbcinio gebėjimo sąvokų įvairovė.....                                                                     | 13 |
| 1.2 lentelė  | Organizacijos absorbcinį gebėjimą lemiančių veiksnių įvairovė.....                                            | 16 |
| 1.3 lentelė  | Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo dimensijų raiška.....                                             | 21 |
| 1.4 lentelė  | Lietuvos inovatyviausių mokytojų apdovanojimuose Šiaulių miesto pedagogai.....                                | 28 |
| 1.5 lentelė  | Ganto grafikas.....                                                                                           | 29 |
| 1.6 lentelė  | Dokumentų turinio analizės kriterijų sąrašas.....                                                             | 31 |
| 1.7 lentelė  | Tikslų ir prioritetų formulavimas mokyklų strateginiuose planuose.....                                        | 35 |
| 1.8 lentelė  | Šiaulių miesto respondentų išorinių žinių aktualumo identifikavimas ir požiūris į inovacijas.....             | 41 |
| 1.9 lentelė  | Šiaulių miesto respondentų žinių asimiliacijos proceso mokykloje apžvalga.....                                | 43 |
| 1.10 lentelė | Šiaulių miesto respondentų žinių transformacijos proceso mokykloje apžvalga.....                              | 44 |
| 1.11 lentelė | Šiaulių miesto respondentų žinių panaudojimo proceso mokykloje apžvalga.....                                  | 45 |
| 1.12 lentelė | Šiaulių miesto respondentų absorbcinio gebėjimo vystymą mokykloje veikiančių papildomų veiksnių apžvalga..... | 47 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|          |                                                                  |    |
|----------|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 pav. | Absorbcinio gebėjimo konceptualus modelis.....                   | 14 |
| 1.2 pav. | Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo modelis..... | 24 |
| 1.3 pav. | Tyrimo loginė schema.....                                        | 29 |

## SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Absorbcinio gebėjimo vystymas** (*angl. k. developing absorptive capacity*) – sudedamųjų absorbcinio gebėjimo dimensių stiprinimas, sąlygojantis organizacijos ir individualaus lygio absorbcinio gebėjimo didėjimo tendenciją (Domarkas, Juknevičienė, 2010).

**Absorbcinis gebėjimas** (*angl. k. absorptive capacity*) – gebėjimas identifikuoti/įgyti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias (Zahra, George, 2002; Roberts ir kt., 2012).

**Gebėjimas** (*angl. k. ability*) – kompetencija, kuri apima žinias, įgūdžius, patirtį bei savybes, būtinas sėkmingai veiklai (Cikatavičiūtė, 2013).

**Inovacija** (*angl. k. innovation*) – tai procesas, kuriuo siekiama įgyti konkurencinį pranašumą, sujungiant mokslines, technologines ir organizacines tendencijas ir darant pažangą organizacijos paslaugų ir veikimo būdų srityje modeliavimo ir žinių valdymo aspektu (Domarkas, Juknevičienė, 2010).

**Kompetencijos** (*angl. k. competences*) – gebėjimas veiksmingai atlikti konkrečias užduotis ar veiklą tam tikrame kontekste, pasitelkiant žinias, įgūdžius, požiūrius ir savybes. Kompetencijos apima ne tik techninius įgūdžius ar žinias, bet ir platesnį gebėjimų spektrą, įskaitant socialinius ir emocinius aspektus. Kompetencijos yra neatsiejamos nuo tam tikro konteksto ir veiklos, kurioje jos pritaikoma (Mulder, 2017).

**Kompetencijų vystymas** (*angl. k. competence development*) – gebėjimų veiksmingai atlikti konkrečias užduotis ar veiklą tam tikrame kontekste stiprinimas mokantis, plečiant žinias ir jas pritaikant praktiškai, ugdant įgūdžius, integruojant naujus požiūrius ir perimant gerąsias patirtis, pasitelkiant įvairias savybes ir išteklius (Bach, Suliková, 2019).

**Organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas** (*angl. k. developing organisational absorptive capacity*) – organizacijos gebėjimo identifikuoti ir įgyti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias stiprinimas (kokybinis kitimas teigiama linkme), augi(ni)mas (Roberts ir kt., 2012; Juknevičienė, 2015).

**Organizacijos absorbcinis gebėjimas** (*angl. k. organisational absorptive capacity*) – visuminis organizacijos gebėjimas identifikuoti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias, priklausantis nuo organizacijos darbuotojų ankstesnių žinių ir ankstesnės patirties (Sancho-Zamora ir kt., 2022).

**Švietimo organizacija** (*angl. k. educational organisation*) – organizacija, teikianti švietimo (edukacines ir socialines) paslaugas, kai šioms keliama kokybės, atitikimo vartotojų poreikius ir lūkesčius reikalavimai, siekiant įgyti vartotojų pasitikėjimą bei lojalumą (Martišauskienė, Trakšėlys, 2016).

**Švietimo organizacijos absorbcinis gebėjimas** (*angl. k. absorptive capacity of the educational organisation*) – švietimo organizacijos gebėjimas identifikuoti ir įgyti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorės žinias, kuriam įtakos turi mokyklos darbuotojų (ypač mokytojų) ankstesnių žinių ir ankstesnės patirties lygis (Sancho-Zamora ir kt., 2022).

**Žinios** (*angl. k. knowledge*) – tai faktų suvokimas, asmenų ir situacijų pažinimas arba praktiniai įgūdžiai (Bolisani, Bratianu, 2018).

**Žinių asimiliavimas** (*angl. k. knowledge assimilation*) – siejamas su žinių valdymo procesais, apimančiais žinių kūrimą, perdavimą, saugojimą ir taikymą organizacijos veikloje. Šis procesas apima informacijos integraciją į esamas sistemas, siekiant optimizuoti procesus ir gerinti rezultatus (Dias ir kt., 2023).

**Žinių identifikavimas** (*angl. k. knowledge identification*) – procesas, skirtas nustatyti, kokios žinios organizacijoje egzistuoja, kokios yra reikalingos veiklai, ir kaip jos gali būti panaudojamos norint užtikrinti veiksmingą organizacijos procesų valdymą bei rezultatų gerinimą (Ulbinaitė ir kt., 2020).

**Žinių panaudojimas** (*angl. k. use of knowledge*) – žinių atradimo proceso dalis, kurioje nustatyti, nauji ir naudingi modeliai pritaikomi konkrečioms tikslams, tokiems kaip tinklo optimizavimas, šaltų identifikavimas ar kiti praktiniai sprendimai (Pekar ir kt., 2021).

**Žinių transformavimas** (*angl. k. knowledge transformation*) – apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu organizacija įsisavina, perdirba ir pritaiko turimas žinias siekdama kurti vertę, spręsti problemas ar inovuoti. Šis procesas apima žinių įgijimą, sklaidą ir integraciją (Arantes ir kt., 2021).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandieniniame pasaulyje organizacijos turi rasti būdų kaip greitai ir efektyviai gauti jiems reikiamų žinių, jas pritaikyti savo veikloje ir pasirengti inovacijų kūrimui. Organizacinis novatoriškumas – tai organizacijos noras ir gebėjimas domėtis naujovėmis bei kurti naujas idėjas, eksperimentuoti, įsitraukti į kūrybinius procesus, kurie gali lemti inovacijas (Pučėtaitė ir kt., 2015). Vienas svarbiausių kiekvienos šiuolaikinės organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinių – gebėjimas kurti ir diegti inovacijas, kurį dažnai apsprendžia vienas svarbiausių faktorių – organizacijos žmogiškieji ištekliai ir jų žinios (Susantinah, Krishnavan, 2023). Vertę kuriančios žinios sukuriamos transformuojant esamas žinias ir įgalinamos tik jas panaudojus, pavyzdžiui, inovaciniams procesams. Newell ir kiti autoriai (2006) teigė, kad šiuolaikinės inovatyvios organizacijos neretai susiduria su išreikštų žinių valdymo efektyvumo problemomis ir tam skiria nepakankamai dėmesio. Šiame kontekste ypač išauga organizacijos lyderių vaidmuo organizuojant efektyvius žinių vadybos procesus, gerinant organizacijų absorbcinį gebėjimą, siekiant plėtoti organizacijos inovatyvumą.

Organizacijos absorbcinis gebėjimas yra vienas esminių veiksnių, lemiančių organizacijų inovatyvumą ir gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Camisón, Forés, 2010), darančių įtaką organizacijų valdymo procesams, inovacijoms (Tseng ir kt., 2011) bei konkurenciniam pranašumui (Easterby-Smith ir kt., 2008; Castro, 2015). Viena vertus, absorbcinis gebėjimas yra pagrindinė organizacijų veiklos inovatyvumo prielaida, kita vertus, tai yra ir atskiro subjekto, privalančio mokytis vystyti šį gebėjimą, veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo prielaida (Juknevičienė, 2015). Absorbcinis gebėjimas apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas atpažinti išorinės informacijos vertę, ją asimiliuoti ir pritaikyti organizacijos tikslams (Sancho-Zamora ir kt., 2021). Taip pat teigiama, kad mokymasis ir gebėjimas įsisavinti naujas žinias vystosi kartu (Barkema, Vermeulen, 1998; Rosenkopf, Nerkar, 2001; Drejer, Vinding, 2006; Sarpong ir kt., 2023). Šis gebėjimas ne tik padidina inovacijų greitį, dažnumą ir apimtį, bet ir leidžia inovacijoms kurti naujas žinias, kurios tampa absorbcinio gebėjimo dalimi. Todėl absorbcinis gebėjimas vertinamas kaip gebėjimas identifikuoti, įvertinti, absorbuoti naujas žinias ir paskleisti taip, kad vėliau būtų galima naudoti inovacijų kūrimo ir taikymo procese, taip pagerinant inovacinę veiklą bei padedant organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą (Lane ir kt., 2002; Mahroum ir kt., 2008; Abreu ir kt., 2009; Jucevičius ir kt., 2017). Todėl šį gebėjimą aktyviai vystyti siekia organizacijos, siekiančios ne vien išlikti rinkoje, bet ir tapti rinkos lyderėmis.

Kaip ir bet kuri kita organizacija, šiuolaikinė mokykla susiduria su spaudimu dėl efektyvumo, veiksmingumo ir greitos reakcijos, o vis daugiau tyrimų teigia, kad mokyklos klesti, kai jos gali įgyti naujų žinių, ypač per savo mokytojus, ir įsisavinti jas į mokyklos veiklą ir procesus nepaisant ribotų finansinių ir/ar žmogiškųjų išteklių (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022; Zuckerman ir kt., 2018). Absorbcinį gebėjimą vystančios mokyklos „kuria mokymosi procesus, strategijas ir struktūras, kurios sustiprina jų gebėjimą efektyviai reaguoti į pokyčius, todėl ir toliau efektyviai funkcionuoja net ir neapibrėžtoje ir dinamiškoje aplinkoje“ (Da’as, Qadach, 2020, p. 327). Tačiau absorbcinio gebėjimo vystymą daugeliu atveju lemia ne vien mokyklos kaip švietimo organizacijos potencialas, bet ir nacionalinis ar vietos kontekstas, kuriame ši mokykla veikia. Nacionalinis ar vietos politinis, socialinis, ekonominis ir technologinis kontekstas ne tik nustato sisteminės taisyklės, bet ir kuria galimybes mokyklos absorbciniam gebėjimui augti (vystytis), veikdami organizacijas kaip katalizatoriai ar stabdžiai naujų žinių įgijimui ir pritaikymui.

Paskutiniuoju metu sekdamas pasaulines tendencijas Lietuvos švietimo organizacijos<sup>1</sup> turi orientotis į dešimt svarbiausių kompetencijų, tokių kaip lyderystė, komandinis darbas, skaitmeninis raštingumas, filosofija ir kritinis mąstymas, psichologija ir emocinis intelektas, kultūrinė ir pilietinė savivoka, moksliniai tyrimai, raštingumas, mokėjimas ugdytis bei inovatyvumas ir kūrybiškumas (Miknevičius, 2017). Mokytojų inovatyvumą lemia ne vien jų asmeninis atvirumas nuolatiniam

---

<sup>1</sup> Šio tyrimo ir magistro darbo kontekste sąvokos „švietimo organizacija“ ir „mokykla“ naudojamos kaip sinonimai.

tobulėjimui ir kūrybiškumui, bet ir švietimo organizacijos klimatas bei taikomi lyderystės modeliai (Hidayat, Patras, 2024). Siekiant ugdyti inovatyvumą, kurti inovacijas, būtina užtikrinti, kad švietimo organizacijos sudarytų visas reikiamas prielaidas (tiek pačios mokyklos, tiek ir individualiam – mokytojų) absorbciniam gebėjimui vystytis, kaip prielaidai mokyklos bendruomenės inovatyvumui plėtoti.

**Temos ištirtumas ir naujumas.** Iki šiol yra atlikta nemažai mokslinių tyrimų absorbcinio gebėjimo konceptualizavimo srityje (Zahra, George, 2002; Todorova, Durisin, 2007; Camisón, Forés, 2010; Chaudhary, Batra, 2018; Hobcraft, 2018; Singh ir kt., 2023). Dalis mokslininkų nagrinėjo verslo organizacijų absorbcinio gebėjimo ypatumus (Liao ir kt., 2003; Murovec, Prodan, 2008; Tseng ir kt., 2011; Da'as, Qadach, 2020), būta mokslinių tyrimų, kurie praplėtė absorbcinio gebėjimo pritaikomumo spektrą, analizuodami atvejus mokyklose, pavyzdžiui, validuojant mokyklos organizacinio absorbcinio gebėjimo tyrimo instrumentą (Da'as, Qadach, 2020), išskiriant kaimo mokyklų absorbcinio gebėjimo raiškos ypatumus (Zuckerman ir kt., 2018), susiejant absorbcinį gebėjimą su kitais mokyklose vykstančiais procesais, pavyzdžiui lyderyste, motyvacijos palaikymu ir pan. (Darwish ir kt., 2020; Lenart-Gansiniec ir kt., 2022). Tačiau pasigendama tyrimų apie absorbcinio gebėjimo vystymą švietimo organizacijose kaip procesą, priklausomą nuo įvairių išorinių veiksnių, jungiančių mokyklų bendruomenes, tokių kaip: politinių, ekonominių ir socialinių; kartu nepamirštant aktualizuoti ir vidinių organizacinių veiksnių: technologinių prielaidų, vidinės kultūros. Verta paminėti, kad Lietuvos kontekste daugiausiai tyrimų yra atlikta nacionalinės ar regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymo tematika (Jucevičius ir kt., 2017; Juknevičienė, 2013, 2015; Juknevičienė, Bersėnaitė, 2016; Juknevičienė ir kt., 2018; Andrijauskienė, Dumčiuvienė, 2019; Šimelytė, Tvaronavičienė, 2022), randami keli verslo organizacijų absorbcinio gebėjimo tyrimai (Petraitė, 2010; Paliokaitė, 2019), tačiau pasigendama tyrimų atskleidžiančių mokyklų absorbcinio gebėjimo vystymosi specifiką, taip pat verta paminėti, kad neapvyko rasti nei vieno tyrimo dedikuoto švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymui ir jo tendencijų identifikavimui. Kitiškai žvelgiant į esamus mokslinius tyrimus, šiandieninėje žinių ekonomikos valdomoje visuomenėje, kyla suvokimas, kad absorbciniam gebėjimui ir jo vystymui švietimo organizacijose, trūksta ištirtumo, ypač, atsižvelgus į pačio veiksnio svarbą, kuri varijuoja nuo įtakos organizacijų konkurencingumui, inovatyvumui iki kompetentingų darbuotojų ugdymo siekiant vystyti šį gebėjimą mokyklose. Šiame moksliniame tyrime ir nagrinėjami šie aspektai.

**Tyrimo problema** galima išreikšti klausimu: kokios yra organizacinio absorbcinio gebėjimo vystymo galimybės švietimo įstaigose?

**Tyrimo tikslas** – atskleidus organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto esmę, ištirti jo vystymo galimybes švietimo įstaigose.

**Tyrimo objektas** – švietimo organizacijų absorbcinis gebėjimas ir jo vystymo galimybės.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti organizacinio absorbcinio gebėjimo vystymo sampratą ir bruožus švietimo organizacijose.
2. Identifikuoti švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo teorines tendencijas.
3. Atskleisti Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo raišką.
4. Nustatyti švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijas Šiaulių mieste.

Magistro darbo **ginamasis teiginys** yra šis: švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas yra priklausomas ne tik nuo efektyvių žinių mainų tarp darbuotojų (leidžiančių greitai reaguoti į išorinę informaciją) ir stiprinti organizacijos absorbcinį gebėjimą (žinių identifikavimą, asimiliavimą, transformaciją ir panaudojimą), bet ir nuo nuolatinio darbuotojų mokymų bei profesinio tobulėjimo (puoselėjant bendradarbiavimo kultūrą) bei švietimo organizacijų vadovų lyderystės (skatinančios inovacijas ir atvirumą naujoms idėjoms).

Šiems uždaviniams pasiekti buvo naudojami šie **tyrimo metodai**:

- *Mokslinės literatūros analizė* – skirta organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto analizei ir teoriniam švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo ir jo vystymo teorinių tendencijų pagrindimui.
- *Dokumentų turinio analizė* – analizuoti švietimo įstaigų strateginiai planai, leidžiantys identifikuoti, kokie yra pačių mokyklų numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės, prisidedančios prie absorbcinio gebėjimo vystymo.
- *Iš dalies struktūruotas interviu* – atliktas asmenų, kurie turi žinių apie absorbcinio gebėjimo vystymą švietimo įstaigose (mokyklų vadovų, pedagogų, valdžios institucijų atstovų ir ekspertų), interviu leidžia atskleisti esamą švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo ir jo vystymo situaciją (jo stipriąsias puses ir iššūkius) ir galimus tobulinimo būdus.

**Tyrimo mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.** Atlikto tyrimo rezultatai gali reikšmingai prisidėti prie mokslinių žinių apie švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo, kaip proceso valdymo, siekiant ilgalaikio vystymo Šiaulių miesto savivaldybėje, galimybes. Atlikto tyrimo praktinis reikšmingumas atsiskleidžia per tyrime išryškinamus pagrindinius švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo iššūkius ir problemas, kylančias siekiant ilgalaikio absorbcinio gebėjimo vystymo galimybes Šiaulių miesto savivaldybėje. Identifikuotos tobulinimo vystymo kryptys gali padėti formuoti efektyvesnes absorbcinio gebėjimo vystymo strategijas, ne tik Šiaulių mieste, bet ir kitose Lietuvos savivaldybėse.

**Darbo struktūra.** Magistro darbas susideda iš 3 pagrindinių dalių. Pirmojoje teorinėje dalyje nagrinėjami teoriniai organizacijos absorbcinio gebėjimo ir jo vystymo samprata ir jai būdingi bruožai švietimo organizacijų kontekste. Čia pateikiamas švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo teorinis modelis. Antrojoje metodologinėje dalyje pateikiamas metodologinis tyrimo pagrindimas, pristatomi tyrimo metodai, instrumentai, imtys ir tyrimo organizavimas bei taikyti tyrimo etikos principai. Trečiojoje, empirinėje darbo dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, formuojamos Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tobulinimo kryptys (realiai esančios ir/ar galimos realizuoti), siekiant švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo visumos ir atskirų dedamųjų vystymo (stiprinimo).

# 1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMO TEORINIS PAGRINDIMAS

Švietimo organizacijos absorbcinis gebėjimas ir jo vystymas – aktuali šiuolaikinių mokslinių tyrimų sritis, siekiant nustatyti, kokiais gebėjimais turi pasižymėti švietimo organizacijos bei jų darbuotojai, kad jų sukauptos žinios taptų realizuojamomis inovacijomis. Šiame magistro darbe pirmiausiai yra detalizuojamas švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo konceptas, o tuomet konceptualizuojamas švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas, kaip procesas, kuriam būdingos dimensijos ir elementai, leidžiantys švietimo organizacijoms formuoti prielaidas novatoriškai veiklai.

## 1.1. Organizacijos absorbcinio gebėjimo ir jo vystymo samprata

Organizacijoms būdingas inovatyvumas priklauso ne vien nuo jos struktūros ar dydžio, bet ir nuo individų, kurie joje dirba, žinių, gebėjimų ir įgūdžių. Todėl detalizuojant švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo konceptą, pirmiausiai pateikiama organizacijos absorbcinio gebėjimo samprata ir jai būdingi bruožai, apibrėžiamas absorbcinio gebėjimo vystymo konceptas ir pateikiamos jo teorinės prielaidos.

### 1.1.1. Organizacijos absorbcinio gebėjimo apibrėžtis ir dimensijos

Per pastaruosius tris dešimtmečius nuostata, kad žinios yra kūrybos pagrindas ir esminė sąlyga konkurencinio pranašumo išlaikymui, tapo ne tik plačiai priimta, bet ir beveik – aksioma. Daugybė tyrėjų pabrėžė žinių svarbą organizacijų veikloje, įskaitant jų indėlį į inovacijų procesus ir strateginius sprendimus (Grant, 1996; McEvily, Chakravarthy, 2002; Hitka ir kt., 2019; Rehman ir kt., 2022).

Žinios yra nematomas ir nematerialus organizacijų turtas, kurį sunku vertinti ir matuoti tradiciniais metodais (Al-Adaileh, Al-Atawi, 2011). Vis dažniau sutinkamos sąvokos, tokios kaip „žinios“, „žinių ekonomika“, „žinių visuomenė“ ir „žinių valdymas“, tampa įprastos įvairiose akademinėse ir profesinėse diskusijose. Žinių ekonomika net tapo viena svarbiausių globalios ir nacionalinių ekonomikų augimo dedamųjų (Jin ir kt., 2024). Nauji modeliai, taikomi skirtingose srityse, dažniausiai vertinami pagal jų suderinamumą su žinių ekonomikos principais. Žinios yra laikomos vienu svarbiausiu ištekliu bet kurioje organizacijoje, o jos sėkmė ar net išlikimas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip efektyviai valdoma vidinė ir išorinė organizacijos žinių sistema (King, 2009). Vienas iš pagrindinių daugelio organizacijų tikslų yra skatinti darbuotojus generuoti kuo daugiau išreikštų žinių, taip prisidedant prie organizacijos augimo. Žinias galiame klasifikuoti pagal jų lygmenis, tai leidžia sujungti individo, komandos ir organizacijos žinias į vieningą žinių bazę (Raudeliūnienė ir Račinską, 2014). Kiekvienas šis lygmuo turi atskirus komponentus, o daugelis organizacijų vertina žinias taikydamos skirtingas žinių bazės struktūras. Tai padeda adaptuoti valdymo strategijas pagal unikalią aplinką, siekiant maksimaliai išnaudoti turimus išteklius ir kurti inovacijas, remiantis turimomis žiniomis, kitaip dar tai pavadinant – esama praktika ir patirtimi. Žinių prieinamumas ir sklaida organizacijose, lygiai taip pat, kaip ir bendroje informacinėje šiandieninėje erdvėje, šiuo metu vyksta sparčiau nei bet kada anksčiau. Kaip ir minėta anksčiau, žinių valdymas – svarbi organizacijos augimo dalis (Castro ir kt., 2015), todėl nenuostabu, kad žinių valdymo koncepcija tampa vis labiau integruota į įvairias mokslo disciplinas, tokias kaip ekonomika, vadyba ir administravimas, sociologija, edukologija bei technologijos mokslai, ruošiant būsimus organizacijų darbuotojus. Šiuolaikinė žinių valdymo praktika yra orientuota į dinamiškos aplinkos kūrimą, leidžiančią darbuotojams laisvai kurti, dalintis, saugoti ir taikyti žinias. Organizacijų žinių valdymas gali būti vertinamas kaip atskira veiklos sritis arba integruota į kitas organizacijos veiklas, tačiau visose organizacijose žinios turi būti identifikuojamos, koduojamos, perduodamos, vertinamos ir saugomos, priklausomai nuo organizacijos kultūros, fizinės ar socialinės struktūros. Svarbiausias žinių valdymo aspektas yra gebėjimas identifikuoti esamą organizacijos žinių bazę – tik žinant, ką organizacija jau žino ir ko jai trūksta, galima kurti efektyvias strategijas (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Turimos

žinios – ypač svarbios ieškant būdų organizacijai stiprėti, tačiau organizacijai siekiant kurti ir diegti inovacijas būtinos ir išorinės žinios, kurias pritraukti, įsisamontinti bei pritaikyti reikia atitinkamo gebėjimo.

Absorbcinio gebėjimo samprata yra plačiai nagrinėjama įvairiose disciplinose, ypač inovacijų, organizacinio mokymosi ir žinių valdymo srityse. Absorbcinis gebėjimas (angl. k. *absorptive capacity*) apibūdinamas kaip organizacijos ar individo gebėjimas įsisavinti išorinę informaciją, ją transformuoti ir pritaikyti siekiant inovatyvumo, konkurencingumo ir veiklos efektyvumo didinimo. Ši koncepcija buvo išsamiai išplėtotą Cohen ir Levinthal (1990), kurie pabrėžė, kad absorbcinis gebėjimas remiasi dviem pagrindiniais procesais: gebėjimu įgyti naujas žinias bei gebėjimu šias žinias panaudoti praktikoje. Esama ir daugiau absorbcinio gebėjimo apibrėžimų, kuriuose akcentuojamos skirtingos ypatybės, dažnai priklausančios nuo lauko, kuriame absorbcinis gebėjimas yra analizuojamas (žr. 1.1 lent.).

1.1 lentelė

### Absorbcinio gebėjimo sąvokų įvairovė

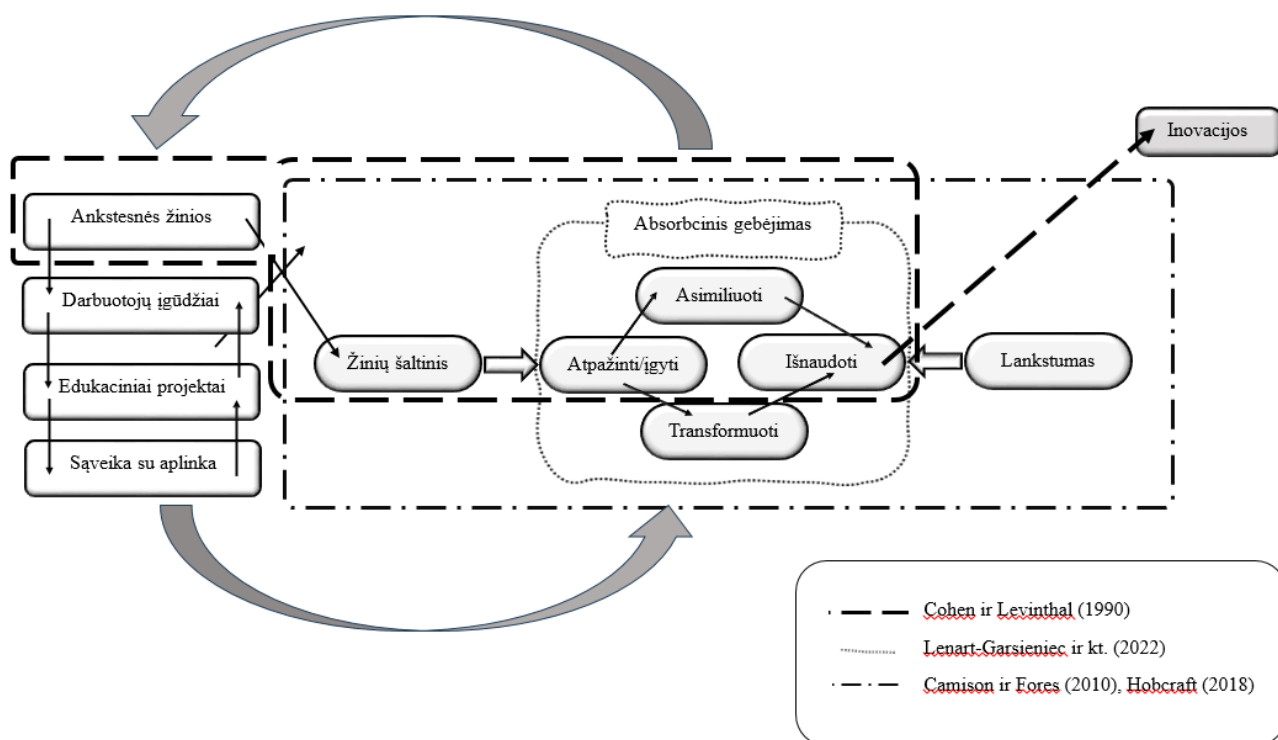
| Šaltiniai                 | Absorbcinio gebėjimo apibrėžimas                                                           | Ypatumai                                                            |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Cohen ir Levinthal, 1990  | Gebėjimas įsisavinti ir pritaikyti išorinę informaciją                                     | Dviejų dimensijų procesas, orientuotas iš išorės į vidų             |
| Roberts ir kt., 2012      | Gebėjimas identifikuoti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias | Keturių dimensijų procesas, orientuotas iš išorės į vidų            |
| Todorova ir Durisin, 2007 | Gebėjimas įvertinti ir atpažinti žinių vertę, asimiliuoti žinias ir jas pritaikyti         | Procesas skaidomas į potencialų ir įgyvendintą                      |
| Dzhenig ir Niesten, 2018  | Gebėjimas susiejantis žinias, įgytas už įmonės ribų, su esamomis žiniomis įmonėje          | Procesas, kuriame išorinės ir vidinės žinios sąveikauja tarpusavyje |
| Escribano ir kt., 2009    | Gebėjimas pritaikyti vidinius, ilgalaikius tyrimo ir plėtros įgūdžius mokymosi procese     | Akcentuojami vidiniai, mokymusi grįsti procesai                     |
| Tseng ir kt., 2011        | Gebėjimas sustiprinti, papildyti, perorientuoti organizacijos žinių bazę                   | Proceso orientacija į kokybinį pokytį                               |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Pasak Cohen ir Levinthal (1990), absorbcinis gebėjimas nėra statinis procesas, bet evoliucionuoja kartu su organizacijos patirtimi ir gebėjimais. Šiam tyrimui svarbus pradininkų Cohen ir Levinthal (1990) absorbcinio gebėjimo apibrėžimas, kadangi dėl jo patikimumo, plataus pritaikomumo, jis buvo išplėtotas ir kitų mokslininkų darbuose (Todorova ir Durisin, 2007; Tseng ir kt., 2011; Roberts ir kt., 2012). Tačiau šiame magistro darbe vadovaujamasi Roberts ir kt. (2012) pateiktu apibrėžimu, pagal kurį **absorbcinis gebėjimas yra gebėjimas identifikuoti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias**, kadangi jame įvardinta ypatybė, ypatingai aktuali mokyklose – aktyvus gebėjimas įgytas žinias panaudoti praktikoje.

Galima būtų teigti, kad absorbcinis gebėjimas, kildinamas iš plačių ir daugiamačių sąvokų: organizacijos mokymosi ir žinių valdymo proceso, kaip organizacijos mokymosi poaibis (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022). Organizacijos absorbcinio gebėjimo sąvokai priskiriamos dvi funkcijos: fasilitatoriaus ar pagalbininko ir akceleratoriaus (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022), tačiau siekiant suvokti, kaip organizacijoje funkcionuoja absorbcinis gebėjimas, reikia pažvelgti ir į absorbcinio gebėjimo raidą mokslinių tyrimų lauke.

Cohen ir Levinthal (1989) absorbcinį gebėjimą, kaip tuomet dar neapibrėžtą konstrukta, pristatė pagrįsdami tam tikrais moksliniais įrodymais, kad investicijos ir sistemingas dėmesys organizacijos tyrimų ir plėtros skyriui demonstruoja reikšmingą įtaką verslo organizacijos rezultatams, ypač inovacijoms. Šis multidimensionalus gebėjimas tirtas skirtingo tipo organizacijose, skirtingais pjūviais, tačiau dėl kompleksiskumo vis dar yra sudėtingai matuojamas (Janesen ir kt., 2005; Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011) ir dar šiai dienai stokoja conceptualaus unifikuoto požiūrio. Todėl, tikriausiai, nenuostabu, kad moksliniame diskurse egzistuoja daugybė skirtingų modelių, pristatančių absorbcinį gebėjimą (žr. 1.1. pav.).



**1.1 pav. Absorbcinio gebėjimo konceptualių modelių sąsajos**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Cohen ir Levinthal (1990), Camisón ir Forés (2010), Hobcraft (2018), Lenart-Garsieniec ir kt. (2022).

Dažniausiai kaip teorinė empirinio tyrimo bazė analizuojant absorbcinį gebėjimą buvo naudotas bazinis Cohen ir Levinthal (1990) absorbcinio gebėjimo modelis, kurio pagrindą sudaro ankstesnės žinios, patirtys, veikiančios absorbcinį gebėjimą, sudarytą iš trijų – atpažinimo, asimiliavimo ir transformacijos dimensijų, kurios veikia inovacijas. Vienuose šaltiniuose akcentuojama, kad dimensijos susijusios linijiniu būdu, kituose, kad dimensijos yra tarpusavyje susijusios ciklišku būdu, darančios įtaką viena kitai (Juknevičienė, 2015). Nepaisant to, ar modelyje šie elementai sąveikauja, ar ne, šių bazinių elementų tinkamumas analizėse vienareikšmiškai patvirtintas. Nors esama įvairesnių modelio interpretacijų, papildant kitais elementais, pavyzdžiui, Jansen ir kt. (2005) kritikavo mokslinius tyrimus, kuriuose tiriant absorbcinį gebėjimą dėmesys skiriamas beveik išimtinai vien žinių gavimui ir per mažai koncentruojamasi į pačias organizacines struktūras, procesus, kurių svarbą Cohen ir Levinthal (1990) stipriai argumentavo kaip pagrindinę sąlygą žinioms adaptuoti organizacijoje.

Moksliniuose tyrimuose, nors ir skirtingais pjūviais, bet žinių valdymas, kaip absorbcinio gebėjimo „skėtis“ (*angl. k. umbrella*), yra pateikiamas šalia organizacijos vystymo ir valdymo procesų. Dalyje mokslinių tyrimų, analizuojančių verslo organizacijas, daug dėmesio buvo skirta nustatyti, kaip efektyviai įmonėse veikia tyrimų ir plėtros skyriai (Matusik, 2005; Vega-Jurado ir kt., 2008; Escribano ir kt, 2009), nes organizacijos žinių įgijimas – brangiai kainuojantis (sukuriantis kaštus) procesas rizikuoja neatsipirkti, jei prastas žinių valdymas neintegruos įgytų žinių į verslo organizacijos veiklą (Jansen ir kt., 2005). Todėl žinių transformacijos ir panaudojimo elementai yra vertinami ir įtraukiami į tyrimus dėl savo tiesioginės įtakos ir jos pamatuojamumo inovacijų ir organizacijos rezultatų vertinime.

Dauguma mokslinių tyrimų rodo, kad žinių šaltiniai ir jų poveikis gali skirtis, todėl būtina atlikti detalesnį ir išsamesnį jų analizavimą. Tai apima tokius analizės pjūvius: iš kur gaunamos išorinės žinios, kas jas inicijuoja, kokių formatu ir kokių laipsniu jos pasiekia organizaciją. Nors ankstesni modeliai yra pripažinti kaip validūs, reikia pažymėti, kad dauguma jų buvo taikomi ne viešosiose, bet verslo organizacijose. Atsižvelgiant į tai, galima papildomai analizuoti problemas, įtraukiant

papildomus elementus – kaip tai padaryta Camisón ir Forés (2010) sukurtame bei Hobcraft (2018) adaptuotame modelyje. Be to, pasirinktas analizei modelis leidžia mokslininkams akcentuoti, kad galima ir toliau analizuoti absorbcinį gebėjimą bei prisidėti prie šio konstrukto plėtotės (Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011).

Analizuojant absorbcinio gebėjimo teorinius modelius, atitinkamas dėmesys turi būti skiriamas ir absorbcinio gebėjimo įveiklinimo prielaidoms, veiksniams, kuriantiems žinių šaltinius. Zahra ir George (2002) akcentavo, kad absorbcinį gebėjimą veikia *žinių šaltiniai ir patirtis*, nes žinių pasiekiamumas nereiškia sėkmingo žinių integravimo. Tam reikalinga ankstesnė patirtis ir motyvacija. Esama tyrimų (Camisón ir Forés, 2010; Lenart-Gansiniec ir kt., 2022), kuriuose įvardintos keturios esminės žinių absorbcijos prielaidos: *ankstesnės žinios, darbuotojų patirtis, edukaciniai projektai ir sąveika su aplinka*. Visos šios prielaidos veikia ir viena kitą, sąveikauja tarpusavyje.

Absorbcinio gebėjimo samprata yra sudėtinga ir daugiasluoksnė, apimanti ne tik pasyvią išorės informacijos įsisavinimą, bet ir aktyvų žinių kūrimą bei jų panaudojimą siekiant strateginių tikslų. Šį sunkiai pamatuojamą ir identifikuojamą multidimensinį konstruktą efektyviau analizuoti pritaikant dimensijų pjūvį. Dimensijų kiekis mokslinėje literatūroje šiek tiek varijuoja: esama tyrimų, kuriuose išskiriamos trys dimensijos, kituose, siekiant detalumo ar atlikus konstruktų tinkamumo vertinimą, patvirtintos ir įvardijamos keturios, sąlyginai apibrėžtos ir įrėmintos dimensijos (Da'as ir Qadach, 2020, cituojant Zahra ir George, 2002). Šiame magistro darbe vadovaujamasi moksline prieiga, pagal kurią išskiriamos **keturios absorbcinio gebėjimo dimensijos**:

1. **Identifikavimas ir išorinių žinių įgijimas** yra viena dažniausiai tyrimuose analizuojamų dimensijų, kuri anot Paterson ir Ambrosini (2015) susideda iš išankstinių investicijų, išankstinių žinių, intensyvumo, greičio ir krypties. Ši dimensija apibrėžia organizacijos narių gebėjimą rasti ir atpažinti aktualias žinias (Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011), kurios būtų susijusios su esamomis organizacijos žiniomis, taip organizacijai padedant išvelgti naujos informacijos potencialą. Kartu, tai ir organizacijos narių ankstesnės patirties „praminti takai“ ir ryšiai už pačios organizacijos ribų, galintys padėti geriau suformuluoti esamą situaciją (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022).
2. **Asimiliacija<sup>2</sup>**: padeda atsakyti į klausimą – kaip internalizuoti išorines žinias (Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011). Šis žinių interpretavimo etapas padeda jas įsisavinti asmeniniu lygiu, identifikuojant ne tik naujumo aspektą, matant potencialią naudą (Da'as ir Qadach, 2020), bet ir remiantis būtina individualios kompetencijos sąlyga efektyvų jų įgyvendinimą valdant konkrečios situacijos rezultatus (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022). Asimiliacijos procesas nėra įmanomas be siekio pagerinti esamą situaciją, tad šiam procesui vykti reikalingas didelis organizacijos darbuotojų įsitraukimas, vidinė motyvacija ir pokyčius ir inovacijas palaikanti organizacijos vidinė komunikacija.
3. **Transformacija**: naujai įgytų išorinių, galimai nesusijusių informacijos vienetų, ir jau esamų vidinių žinių apjungimas (Castro, 2015; Da'as ir Qadach, 2020) nėra įmanomas be vidinių struktūrų, rutinų ar kaip Matusik (2005) vaizdingai įvardino – architektūrinių organizacijos elementų.
4. **Panaudojimas**: efektyvus organizacijos resursų išnaudojimas siekiant implementuoti žinias organizacijos lygyje siekiant didesnio efektyvumo, pritaikyti žinias prie esamos sistemos; patirtis – pranašumas (Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011).

Absorbcinio gebėjimo dimensijos, apimančios išorinių žinių identifikavimą ir įgijimą, asimiliaciją, transformaciją ir panaudojimą, sudaro nedalomą visumą (negali veikti vienos be kitos), papildo viena kitą. Jos turi tam tikrų bruožų, kuriuos apsprendžia ne tik organizacijos veiklos specifika, bet ir

---

<sup>2</sup> Šio tyrimo ir magistro darbo kontekste sąvokos „*žinių įsisavinimas*“ ir „*žinių asimiliacija*“ naudojamos kaip sinonimai.

darbuotojų veiklos ypatumai. Atskleidus absorbcinio gebėjimo apibrėžtį ir dimensijas, būtina išskirti ir būdingus bruožus.

### 1.1.2. Organizacijos absorbcinio gebėjimo bruožai

Absorbcinis gebėjimas – beveik vienareikšmiškai apibrėžiamas kaip būtinoji sąlyga organizacijos augimui, inovacijos. Apie absorbcinį gebėjimą buvo pradėta kalbėti kaip apie ekonominę sąvoką (Juknevičienė, 2015), padedančią identifikuoti organizacijų veiklos efektyvumo problemas, ypač akcentuojant organizacijų gebėjimą ar negebėjimą pritaikyti naujas žinias. Šiandien moksliniame lauke absorbcinis gebėjimas plačiai nagrinėjamas kaip žinių vadybos būtinoji dalis. Svarbu paminėti, kad gausėja skirtingų formatų tyrimų, kuriuose absorbcinis gebėjimas analizuojamas ne tik ekonominės naudos aspektu, pats konstruktas kvestionuojamas atsižvelgiant į organizacijų tipą (viešosios ar privačios) (Harvey ir kt., 2010), kompleksiskumą, lemia nuolatinę informacijos ir technologijų raida (Tseng ir kt., 2011; Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011; Patterson ir Ambrosini, 2015). Organizacijos absorbcinio gebėjimo kompleksiskumą (jų lemiančių veiksnių įvairovė) rodo tyriminės įžvalgos ir metodologinės prieigos (žr. 1.2 lent.).

1.2 lentelė

#### Organizacijos absorbcinį gebėjimą lemiančių veiksnių įvairovė

| Šaltiniai                     | Tyrimo prieiga                                     | Organizacijos absorbcinį gebėjimą lemiantys veiksniai                                                                                                                                                                                                         | Pagrindinė tyriminė įžvalga                                                                                                                     |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matusik, 2005                 | Kiekybinė tyrimo prieiga                           | Organizacijos informacinių ribų pralaidumas; bendrinės sektoriaus ir verslo žinios; žinių perdavimo ir kodavimo struktūros; individų absorbciniai gebėjimai; organizacijos tyrimų ir plėtros skyriaus darbo intensyvumas; organizacijos pelningumas ir dydis. | Visi nagrinėti veiksniai daro įtaką absorbciniam gebėjimui.                                                                                     |
| Vega-Jurado ir kt., 2008      | Kokybinė tyrimo prieiga (literatūros analizė)      | Darbuotojų išsilavinimo lygis; vidutinis darbo stažas; tyrimų ir plėtros skyriaus egzistavimas; tyrimų ir plėtros intensyvumas; socialinės integracijos mechanizmas; žinių įforminimas; kiti veiksniai.                                                       | Socialinė integracija yra lygiavertiškai svarbi absorbcinio gebėjimo dalis, kaip ir tyrimų ir plėtros skyrių egzistavimas ar darbuotojų stažas. |
| Kianto ir kt., 2016           | Kiekybinė tyrimo prieiga                           | Žinių valdymas: žinių įgijimas; žinių kūrimas; dalinimasis žiniomis; jų kodavimas ir išlaikymas.                                                                                                                                                              | Žinių valdymas ir socialinė įtaka koreliuoja su pasitenkinimu darbu.                                                                            |
| Tseng ir kt., 2011            | Kiekybinė tyrimo prieiga (vidinių duomenų analizė) | Žinių įvedimas; žinių sklaidos efektas; inovacijų našumas; absorbcinis gebėjimas.                                                                                                                                                                             | Organizacijos absorbcinis gebėjimas yra tiesiogiai susijęs su inovacijomis                                                                      |
| Lenart-Gansiniec ir kt., 2022 | Kiekybinė tyrimo prieiga                           | Darbuotojų ankstesnė patirtis; darbuotojų gebėjimai; sąveika su aplinka; edukaciniai projektai.                                                                                                                                                               | Visi veiksniai daro įtaką absorbciniam gebėjimui; sąveika su aplinka – reikšmingiausias veiksnys.                                               |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

Pateikti tyrimų pavyzdžiai rodo, kad organizacijų absorbcinį gebėjimą lemia daug veiksnių, pradedant nuo tiesiogiai susijusio žinių valdymo proceso, baigiant darbuotojų kompetencijos, jų organizacinės integracijos bei sąveikos su aplinka veiksmingumu. Visos šios tyriminės įžvalgos rodo, kad efektyvus organizacijos absorbcinis gebėjimas priklauso nuo kompleksiško ryšio tarp įvairių veiksnių ir elementų.

Organizacijos absorbcinis gebėjimas būna dviejų tipų – potencialusis ir realizuotasis absorbcinis gebėjimas (Zahra ir George, 2002). Potencialusis absorbcinis gebėjimas susijęs su organizacijos gebėjimu įgyti ir suvokti naujas žinias, o realizuotasis absorbcinis gebėjimas – su sugebėjimu pritaikyti šias žinias, siekiant generuoti inovacijas ar gerinti veiklos rezultatus. Šių dviejų komponentų sąveika nulemia organizacijos gebėjimą ne tik adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių,

bet ir aktyviai prisidėti prie naujų žinių kūrimo. Matusik (2005) pasiūlė absorbcinį gebėjimą dalinti į dvi dalis, priskiriant pirmajai daliai įgijimo ir asimiliacijos dimensijas (žinių kūrimas), o antrajai daliai priskiriant transformacijos ir panaudojimo dimensijas (žinių pritaikymas). Ši požiūrio perspektyva padeda geriau suvokti individo ir organizacijos vaidmenį vystant absorbcinį gebėjimą. Dažnai kalbant apie pokyčius, nesunku identifikuoti jų katalizatorių – individą, pradėjusį pokyčių grandinę. Individas – esminė žinių kūrimo sąlyga (Matusik, 2005), o organizacija pasirūpina pagrindiniais naudos kūrimo įrankiais (Jumawan ir kt. 2023).

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingus absorbcinio gebėjimo lygius: individualų (asmeninį), organizacinį, sektoriaus, regiono ar šalies (Juknevičienė, 2015). **Organizacijos absorbcinis gebėjimas**<sup>3</sup> apibūdinamas kaip visuminis organizacijos gebėjimas identifikuoti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias, priklausantis nuo organizacijos darbuotojų ankstesnių žinių ir ankstesnės patirties (Sancho-Zamora ir kt., 2022). Pasak J. Bivainio ir R. Morkvėno (2012) darbuotojo žinios, kvalifikacija, gebėjimai ir praktinis veiklumas lemia ne tik asmens prestižą, bet ir organizacijos veiklos sėkmę, todėl jo individualus absorbcinis gebėjimas yra laikomas organizacijos ištekliumi. Mokslo lauke daugėja tyrimų, raginančių tirti individualų asmeninį gebėjimą, nes, pasak Tian ir Soo (2018), darbuotojai yra esminiai ir pirminiai žinių kūrėjai, kaip ir svarbiausi žinių saugojimo, transformavimo veiksniai. Organizacijos kaip ir sektoriaus, regiono ar šalies absorbcinis gebėjimas atspindi to segmento darbuotojų ir organizacinio potencialo kaip visumos gebėjimus, tačiau tai nėra darbuotojų individualių absorbcinių gebėjimų suma. Asmeniniam absorbciniam gebėjimui įtaką daro asmens vidinė motyvacija, tačiau taip pat svarbus ir asmens suvokiamas organizacijos įsipareigojimas mokytis (Tian, Soo, 2018). Organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų mokymąsi, tyrimus ir plėtrą, turi didesnį absorbcinį gebėjimą (Tseng ir kt., 2011), nes jų darbuotojai atnauja turimas žinias, pasižymi didesne vidine motyvacija ir kūrybiškumu (Tian, Soo, 2018), įgyja platesnį žinių kontekstą, kuris palengvina naujų idėjų įsisavinimą ir taikymą. Tai ypač svarbu greitai besikeičiančioje organizacijų, kaip ir mokyklų, aplinkoje, kur nuolat privaloma atnaujinti savo kompetencijas ir pritaikyti naujausius mokslo bei technologijų pasiekimus.

Moksliniuose tyrimuose, kaip ir buvo minėta, absorbcinis gebėjimas gali būti skaidomas į tris arba keturias dimensijas, kurioms funkcionuoti reikalingi atitinkami individų ir visos organizacijos gebėjimai. Šioms dimensijoms yra būdingi atitinkami bruožai:

- Pirmajai dimensijai – **išorinių žinių identifikavimui ir jų įgijimui būdingas** stiprus organizacijos *polinkis bendradarbiauti, patirtis tai daryti ir išorinių informacijos šaltinių bagažas* (Jiménez-Barrionuevo ir kt., 2011). Tai padeda identifikuoti laukus, kuriuose cirkuliuojančios žinios galėtų potencialiai būti naudingos organizacijai, o sistemingai prioretizuodamos žinias organizacijos gali skirti finansų naudingų žinių įgijimui (Cohen ir Levinthal, 1990; Tseng ir kt., 2011).
- **Antrajai (asimiliacijos) dimensijai**, tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu, **būdinga didelė organizacijos motyvacija integruoti žinias ir augti**, jas adaptuojant pagal tai, su kokiais problemomis ar iššūkiais (efektyvumo, komunikacijos ir kt.) organizacija susiduria, ko trūksta vidiniam informacijos srautui. Taip pat antrąją dimensiją sėkmingai realizuojančios organizacijos turi atitinkamus tyrimų ir plėtros skyrius, jų darbuotojai pasižymi aukštu darbuotojų lygiu (Vega-Jurado ir kt., 2008).
- Su antrąja dimensija yra glaudžiai susijusi **trečioji dimensija – transformacija, kuriai būdingas** aiškiai išreikštas aukštas absorbcinio gebėjimo lygis, **didelė motyvacija efektyviai ir sparčiai apdoroti išorines ir vidines žinias** taip, kad jos papildytų vieną kitą organizaciniame lygmenyje ir atitiktų organizacijos poreikius (Juknevičienė, 2015). Šioje dimensijoje aktyviai veikiančios organizacijos neretai turi ir organizacines struktūras, stipriai palaikančias naujų

---

<sup>3</sup> Šio tyrimo ir magistro darbo kontekste sąvokos „**organizacijos absorbcinis gebėjimas**“ ir „**organizacinis absorbcinis gebėjimas**“ naudojamos kaip sinonimai.

žinių ir pokyčių integravimo galimybes, taip pat turi žinių įforminimo, kodavimo struktūras (Kianto ir kt., 2016), organizacijos inovacijų skatinimo procesui dedikuotus finansinius išteklius. Todėl organizacijos sistemingai įtraukia žinių transformavimą į strateginius procesus, taip kurdamos organizacinę vidinę kultūrą, kurioje skatinami pokyčiai ir augimas.

- **Ketvirtajai dimensijai – panaudojimui būdinga strateginis vadybinis mąstymas ir valdymas**, prioretizuojantis žinias, inovacijas ir sistemingą žinių integravimą visais organizacijos ir jos aplinkos pjūviais. Tam užtikrinti organizacijos dažniausiai paskiria atsakingus asmenis ar net suformuoja konkrečias organizacines struktūras.

Įvardinus teorinius absorbcinio gebėjimo dimensijų bruožus suprantama, kad organizacijos absorbcinis gebėjimas yra labai kompleksinis fenomenas. Jam būdingi įvairūs bruožai – nuo pačios organizacijos priklausanti motyvacija keistis ir prisitaikyti prie pokyčių, baigiant galimais priėti žinių ir finansiniais ištekliais, kurie gali būti lemiami ir išorinių veiksnių. Todėl sutariama, kad absorbcinis gebėjimas organizacijoje turi būti strategiškai vystomas ir stiprinamas.

### 1.1.3. Organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo teorinės prieigos

Svarbu paminėti, kad ir „vystymo“ sąvoka yra dažniausiai siejama su tam tikru kiekybiniu ar kokybiniu pokyčiu.

Analizuojant absorbcinį gebėjimą jau buvo pastebėta, kad jį sudaro keturios dimensijos, kurioms būdingi tam tikri bruožai. Absorbcinio gebėjimo vystymu būtent ir laikomas sudedamųjų absorbcinio gebėjimo dimensijų stiprinimas, sąlygojantis individo, organizacijos, sektoriaus, regiono ar šalies absorbcinio gebėjimo didėjimo tendenciją (Domarkas, Juknevičienė, 2010). Kai analizuojamas **organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas**, jis yra apibūdinamas kaip *organizacijos gebėjimo identifikuoti ir įgyti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias stiprinimas (kokybinis kitimas teigiama linkme), augi(ni)mas* (Roberts ir kt., 2012; Juknevičienė, 2015). Būtent šis apibūdinimas ir taikomas magistro darbe.

Organizacijos absorbcinio vystymo tikslas – suteikti organizacijos nariams žinias, padedančias spręsti problemas, atlikti efektyvius sprendimus ir pokyčius, inovatyviai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Kitaip tariant, organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymą galima įvardinti, kaip tęstinį organizacinį procesą – veiksmų seką, tam tikrus žingsnius, siekiant pasiekti norimus rezultatus žinių įsisavinimo ir pritaikymo srityje. Šiam procesui įtaką daro **keturi esminiai veiksniai**: organizacinė struktūra, organizacijos narių kompetencija, vadovavimo (lyderystės) stilius, aplinkos veiksniai (Jumawan ir kt. 2023).

**Organizacinė struktūra** – tai tam tikras žemėlapis, išskaidantis ir nurodantis tikslus, pareigas, etapus ir veiklos kryptis, organizacinės struktūros pagalba tampa aiškios vadovavimo ir atskaitomybės grandinės. Organizacinės struktūros vaidmenį ir svarbą tiksliai apibūdina Ahmady ir kt. (2016): „Tai metodas apibūdinti tai, kaip organizacijos veiklos yra skirstomos, organizuojamos ir koordinuojamos“. Kai kalbama apie organizacinę struktūrą, iš tiesų, turima omenyje vientisas mechanizmas, kurio dalys nuolatos pastoviai sąveikauja. Esminis organizacijos pagrindas yra ją sudarantys vienetai ir sąryšiai tarp jų (Ahmady ir kt., 2016), kurie ir lemia tai, kaip organizacija funkcionuoja, pasiekia tikslus. Šiuos sąryšius galima skaidyti į dvi grupes: kietuosius – taisykles, pareigybes, valdymo schemas; ir minkštuosius – vidinę kultūrą, komunikaciją, bendrus organizacijos tikslus. Tai – tam tikras informacijos ir žinių paskirstymo modelis, lemiantis tai, kaip efektyviai žinios ir informacija panaudojamos ir įsisavinamos organizacijoje, kaip koordinuojami ištekliai, formuojami komunikacijos kanalai (Nielsen ir kt., 2011).

Jau minėta, kad organizacijos absorbcinis gebėjimas yra kompleksinis fenomenas, kuris turi būti strategiškai vystomas ir stiprinimas. Žinioms ir technologijoms ypatingą dėmesį skiriančiose organizacijose strateginio vystymo funkciją įgyvendina net tam skirti skyriai. Tačiau absorbcinis gebėjimas nėra pririštas tik prie organizacijos dydžio ar turimų finansinių išteklių, jį gali lemti ir kiti procesai, pavyzdžiui darbuotojų kompetencijos, vadovavimas, skaitmenizacija ar pan.

Pagrindiniai organizacijų struktūrų tipai išskiriami atsižvelgiant į organizacijos dydį, tikslus, rinkos sąlygas, darbuotojų kompetencijas, kultūrą, kurioje veikia organizacijos: linijinė struktūra, funkcinė struktūra, divizinė struktūra, matricinė struktūra, tinklinė struktūra, hibridinė struktūra (Ahmady ir kt., 2016). Mokyklas būtų galima priskirti prie organizacijų, kurioms būdingos funkcinė ir hibridinė struktūros (žr. 1.3. skyrių).

**Organizacijos narių kompetencija**, kaip ir buvo jau minėta analizuojant absorbcinio gebėjimo dimensijas, daro tiesioginę įtaką organizacijos inovacijoms, akcentuojant individų motyvaciją, turimas žinias, išsilavinimą ir įsitraukimą į organizacijos veiklas. Organizacijos, kurios užsiima absorbcinio gebėjimo vystymu, dažnai yra labai lanksčios, nenutolusios nuo visuomenės ir suinteresuotų šalių problemų, technologiškai pažengusios, siekiančios atitikti visuomenės gyvenimo standartus ir socialines normas. Šį vystymo procesą sustiprina ir vidiniai organizacijų ypatumai: šiose organizacijose dirba motyvuoti darbuotojai, žinios yra matuojamos, saugomos, archyvuojamos ir adaptuojamos. Galbūt kiek rečiau tyrimuose minimas dar vienas bruožas – organizacijų investavimas į žmogiškąjį kapitalą ir jo puoselėjimas (Tseng ir kt., 2011; Castro, 2015). Tokiu būdu investuojama ir į žinias bei jų absorbavimą visomis dimensijomis. Šis aspektas labai svarbus taikant jį makro lygmeniu, kai organizacijos, pasižyminčios gebėjimu kurti ir išlaikyti ryšius organizacijos viduje, palaiko apsikeitimą žiniomis, darbuotojų kompetencijų ir žinių tobulinimą santykyje su kitomis organizacijomis (Harvey ir kt., 2010).

Žinios, kaip ir kiekviena organizacija, reikalauja tinkamo valdymo proceso ir tinkamo **vadovavimo (lyderystės) stiliaus**. Organizacijos vadovo tikslas yra užtikrinti, kad organizacijos žinios bus tinkamai integruotos, užkoduotos, transformuotos ir kildinamos iš patikrintų šaltinių. Negana to, šie tikslai yra glaudžiai susiję ir su esmine darbuotojų vadybos funkcija – motyvavimu: „Vadovų mąstymas, asmeninis įsitraukimas ir priimami sprendimai turi tiesioginę įtaką tiek mokyklos kultūrai, tiek pedagogų ir mokinių ugdymo procesui“ (Miltenienė ir kt., 2022). Siekiant skatinti darbuotojų nuolatinį tobulėjimą ir didinti organizacijos konkurencingumą vadovui būtina kurti ir įgyvendinti tokią žmogiškųjų išteklių politiką, kuri formuotų teigiamą organizacinį klimatą, skatinantį mokytis ir augti (Tian, Soo, 2018), vadovui tenka atsakomybė sukurti bendras vertybes, skatinti jų naudojimą kolektyviai siekiant organizacijos tikslų (Damkuvienė ir kt., 2019). Patterson ir Ambrosini (2015) taip pat išskiria vadovavimą, kaip probleminį procesą, darantį didžiulį poveikį absorbciniam gebėjimui. Pasak jų, retais atvejais vadovai gali matyti (ir valdyti) visą procesą, dėl to jų pagrindiniu uždaviniu tampa sudaryti ir palaikyti organizacines struktūras absorbcinio gebėjimo vystymui. Organizacijos, vystančios absorbcinį gebėjimą, ne tik matuoja galutinius rezultatus, bet daug dėmesio skiria ir inovacijų pačio proceso vertinimui ir analizei, taip pilnai panaudojant žinių potencialą, kartu sukuriant ir galimybę tolimesniam cikliškam absorbcinio gebėjimo vystymui.

Nei viena organizacija nesugebėtų vystytis uždaroje sistemoje. Našiam organizacijos vystymo(si) procesui reikalingi išoriniai stimulai, žinios, tinkamas organizacijos klimatas, visuomenės ir organizacijos narių požiūris į organizaciją, ištekliai – visa tai būtų galima įvardinti kaip **aplinkos veiksnius**. Jėgos veikiančios organizaciją gali būti skirstomos į darančias įtaką, kontroliuojančias organizaciją ir nedarančias, silpnai veikiančias organizaciją (Ahmady ir kt., 2016). Vidinė organizacijos aplinka, apie kurią kalbėta atsižvelgiant į organizacijos valdymo struktūrą, kompetencijas ir vadovavimo stilių, yra svarbus dėmuo mokyklos vystyme, nes tai – subjektyvus darbuotojų suvokimas apie darbo aplinką, apimančią mokymo procesą, emocinę atmosferą, mokytojų fizinę ir emocinę gerovę sėkmę (Hidayat, Patras, 2024). Išoriniai veiksniai dažniau veikia kaip apribojimai ar galimybės.

Galima teigti, kad organizacijos, kurios rūpinasi absorbcinio gebėjimo vystymu, ne tik turi reikalingos patirties, palaikančios vidines struktūras (nuo susirinkimų iki žinių archyvavimo sistemų ir programų) bei reikiamus finansus, investuoja į žmogiškuosius resursus, partnerysčių galimybes, bet ir labai stipriai išreiškia strateginę organizacijos vadybos kryptį, orientuotą į žinių ekonomiką.

## 1.2. Organizacijos absorbcinio gebėjimo samprata švietimo sistemos kontekste

Neretai viešojo sektoriaus organizacijos perima privataus sektoriaus gerąją praktiką, siekiant procesų efektyvumo, platesnės informacijos sklaidos, siekiant kurti ir diegti inovacijas. Tačiau, dėl skirtingų organizacinių struktūrų, darbo procesų ir išskirtinių organizacijai būdingų elementų, verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų praktika skiriasi, todėl ir žinių absorbcijos procesai privalo būti adaptuojami ir analizuojami atsižvelgiant individualių atvejų. Šiame magistro darbe analizuojamas viešojo sektoriaus subjektų – švietimo organizacijų (mokyklų) kontekstas ir žinių absorbcijos specifika.

### 1.2.1. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo apibrėžtis

Gebėjimas diegti inovacijas tapo itin svarbus švietimo organizacijų bruožas. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad inovatyvios organizacijos yra linkusios užtikrinti didesnę pelningumą, aukštesnę rinkos vertę ir didesnę išlikimo tikimybę (Geroski ir kt., 1993; Hall, 2000; Czarnitzki, Kraft, 2004; Castro, 2015; Jin ir kt., 2024). Atsižvelgiant į šiam tyrimui išskiriamą specifinę organizacijų tipą – mokyklas, paminėti siekiai taip pat turi išraišką: didesnis pelningumas – pritrauktos lėšos, projektai; aukštesnė rinkos vertė – aukštesni mokinių mokymosi rodikliai, mokyklos padėtis reitinguose; didesnė išlikimo galimybė – sumažėjusi rizika mokyklai būti uždarytai ar sujungtai su kita švietimo organizacija. Todėl mokyklos, kaip ir kitos organizacijos, vis labiau didina inovacijų pajėgumus, siekdamos pasinaudoti išoriniais žinių šaltiniais (Chesbrough, 2003; Laursen ir Salter, 2006; Kalkan ir kt. 2020). Visgi svarbu pažymėti, kad kritinės išorinės žinios ne visada yra lengvai prieinamos (Argote, 1999), o tai skatina organizacijas kurti ir valdyti žinias viduje (Nonaka, 1994). Atsižvelgiant į tai, gebėjimas įsisavinti žinias nepriklauso nuo to, ar jos įgyjamos iš išorės, ar kuriamos organizacijos viduje, tai tampa esminiu veiksnio siekiant ilgalaikio inovacijų vystymo ir konkurencinio pranašumo. Organizacijos mokymasis ypač svarbus viešojo sektoriaus organizacijoms (tokioms kaip mokyklos), siekiančioms neatsilikti nuo verslo vystymosi tendencijų ir veikti efektyviai bei savalaikiai.

Remiantis ankstesniais tyrimais, absorbcinį gebėjimą mokyklos kontekste būtų galima įvardinti kaip esminę sąlygą inovacijų vystymuisi ir kaip dinamišką instrumentą, suteikiantį galimybę keisti požiūrį į mokymąsi iš patirties, pakitus mokyklos vadovybei ar procesams (Juknevičienė, 2015; Da'as ir Qadach, 2019). Mokyklų absorbcinio gebėjimo tyrimuose, akcentuojama, kad tai – gebėjimas asimiliuoti, transformuoti ir naudoti naujas žinias (Zuckerman ir kt., 2018). Jis aiškinamas kaip mokyklos potencialus (įgyjant ir asimiliuojant žinias) ir realizuotas (transformuojant ir taikant žinias) absorbcinis gebėjimas (Deschesnes ir kt., 2013). Taigi, **švietimo organizacijos absorbcinis gebėjimas** apibūdinamas kaip *mokyklos gebėjimas identifikuoti ir įgyti, įsisavinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorės žinias*, kuriam įtakos turi mokyklos darbuotojų (ypač mokytojų) ankstesnių žinių ir ankstesnės patirties lygis (Sancho-Zamora ir kt., 2022). Būtent šiuo apibrėžimu, atspindinčiu tiek tyrimo objektą, tiek ir tyrimo lauką, vadovaujamosi magistro darbe.

Dėl didelio žinių kiekio, srauto ir kaitos, švietimo organizacijose žinių valdymas, iš kurio kildinamas absorbcinis gebėjimas – ypatingai svarbus siekiant konkurencingumo švietimo sektoriuje (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022). Tačiau čia ypač pasireiškia privataus ir viešojo sektoriaus švietimo organizacijų skirtumai – jos skiriasi ne tik finansavimu, valdymo forma, atskaitomybe, bet ir tikslais, misijomis. Privačios švietimo organizacijos yra lanksčios, greitos adaptuotis prie pokyčių, taikyti netradicines prieigas, bet vis tiek jų esminis siekis – pelnas. Tuo tarpu viešosios švietimo organizacijos privalo taip pat atliepti visuomenės interesus dažnai su ribotais ištekliais. Tiek vienu, tiek kitu atveju tikslingai vystomas absorbcinis gebėjimas sukurtų švietimo organizacijos konkurencinį pranašumą, nors šis tikslas ir būtų pasiekiamas galimai egzistuojant skirtingoms aplinkybėms, su skirtingomis priemonėmis.

Mokykla – kaip ir bet kuri organizacija, nėra uždara sistema. Tai – vientisas organizacinis vienetas, funkcionuojantis kaip esminė švietimo sistemos dalis, ir kaip kiekviena organizacija, turintis savarankiškai organizuoti veiklą, adaptuotis prie situacijų ir mokytis iš patirties. Juknevičienė (2015) ir argumentuoja, kad: „Absorbcinio gebėjimo vystymas – ne konkrečios institucijos, bet visos

sistemos užduotis“. Nors mokyklos, kaip besimokančios ir žinias vertinančios organizacijos, absorbcinio gebėjimo potencialas gali būti netapatus privačių įmonių, generuojančių pelną, potencialui, tačiau vienas iš pagrindinių mokykloms keliamų tikslų yra ugdyti visapusiškai išsivysčiusią asmenybę (Lietuvos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 1991), todėl ir pačiai švietimo organizacijai būtina nuolat siekti naujų žinių, jas įprasminti ir taikyti. Problema dažnai kyla dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacijų tikslų pasiekimas ir įgyvendinimas yra sunkiai pamatuojamas (Harvey ir kt., 2010), kaip ir jam įtaką darantys veiksniai.

Dėl šių ypatumų švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymui reikalinga multidimensinė analizė, su galimai pritaikomomis perspektyvomis, išryškinant švietimo organizacijų absorbciniam gebėjimui būdingus bruožus (specifiką).

### 1.2.2. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo specifiška

Analizuojant mokyklos absorbcinio gebėjimo bruožus ir jų pasireiškimą organizacijoje, vėl tampa aktualios anksčiau minėtos keturios dimensijos: išorinių žinių, kurios švietimo kontekste išreiškiamos kaip mokytojų technologinis saviveiksmingumas, akademinės žinios, įgijimas; asimiliacija kaip mokytojų gebėjimas suprasti žinias ir jų vertę ugdymo procesui; transformacija kaip mokytojų darbo procesų keitimas, kai asimiliuotos žinios transformuojamos į galimas panaudoti; panaudojimas arba integracija gali būti apibūdinami kaip minėtų trijų dimensijų rezultatas – individualių ir organizacijoje išbandytų žinių pritaikymas mokyklos lygio procesuose (žr. 1.3. lent.).

1.3 lentelė

#### Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo dimensijų raiška

| Dimensijos              | Bruožai                                                                                     | Žinių šaltiniai                                                                                                                                                                                          | Dalyviai                                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Išorinių žinių įgijimas | Atpažįstama naujos informacijos nauda; naujos informacijos sujungimas su esamomis žiniomis. | - Tarptautiniai projektai;<br>- Konferencijos;<br>- Mokymai ir seminarai;<br>- Kvalifikacijos kėlimo kursai;<br>- Atviros pamokos miesto mokytojams „Kolega kolegai“.                                    | Mokytojai                                  |
| Asimiliacija            | Individualus darbas su žiniomis; gebėjimas jas pritaikyti; problemų sprendimas.             | - Mokytojo dienoraštis;<br>- Metiniai pokalbiai;<br>- Veiklos įsivertinimo anketa;<br>- Asmeniniai mokytojo metiniai planai;<br>- Asmeninis tobulėjimas per mentorystę.                                  | Mokytojai                                  |
| Transformacija          | Praktiškai įgyvendintos naujos žinios keičia mokytojo darbo procesus.                       | - Metodiniai susirinkimai;<br>- Organizacijos mokytojų posėdžiai;<br>- Lyderių grupės.                                                                                                                   | Mokytojai, mokyklų vadovai, administracija |
| Integracija             | Geroji praktika iš individualaus lygmens integruojama mokyklos lygmenyje.                   | - Organizacijos veiklos plano koregavimas;<br>- Organizacijos ugdymo plano koregavimas;<br>- Projektinio mokymo įvedimas visoje mokykloje;<br>- Inovatyvių el. platformų įvedimas visoje organizacijoje. | Mokytojai, mokyklų vadovai, administracija |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize ir asmeninėmis įžvalgomis.

1.3 lentelėje pateikiamos švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo dimensijos, jų bruožai, žinių šaltiniai ir dalyviai. Išorinių žinių įgijimas visuomet didžiausią naudą teiks jas sujungiant su jau švietimo organizacijos narių, ypač mokytojų, turimomis žiniomis. Asimiliacija vykstant tik aktyviai dalyvaujant mokytojams. Transformacija keičia ne tik pačios mokyklos, bet ir mokytojo darbo procesus, todėl čia būtinas visų suinteresuotų šalių – mokytojų, vadovų ir administracijos dalyvavimas. Lygiai taip pat būtinas visų švietimo organizacijos darbuotojų dalyvavimas diegiant gerąsias praktikas ar naujoves mokyklos lygmenyje. Bendrai, šios dimensijos apibūdina žinių integravimą ir pritaikymą nuo individualaus lygmens iki organizacinio, įtraukiant įvairius dalyvius.

Mokykla, kaip absorbcinį gebėjimą vystanti organizacija, privalo atliepti ir įgalinti kasdienybėje ir mokyklos procesuose anksčiau minėtas dimensijas. *Mokymosi galimybės* (mokytojų mokymų,

projektų, mokyklų partnerių sąrašas ir bendradarbiavimo praktikos) įgalina mokytojus ieškoti informacijos už mokyklos ribų. To pavyzdys galėtų būti, kompetencijos kėlimo kursai. Matusik (2005) tyrimo rezultatai atskleidžia, kad savarankiškai siekiantys išorinių žinių organizacijos darbuotojai – daug efektyviau asimiliuoja ir transformuoja įgytas išorines žinias individualiame lygyje. Tačiau Da'as ir Qadach (2019) teigimu, į šiuos lengvai vykstančių žinių mainus reikėtų žvelgti atsakingai, nes ne kiekviena išorinė žinia (kitos mokyklos partnerės ar projekto idėja ar pavyzdys) turėtų būti įgyvendinamas konkrečioje mokykloje. Kartu reiktų paminėti, kad taikliai transformuota ir adaptuota žinia atneš daug daugiau naudos mokyklai.

Taip pat svarbi ir *mokyklos vidinė kultūra*, suteikianti mokytojams laisvę integruoti naujas žinias į pamokas ar mokytojų skatinimas dalintis žiniomis susirinkimų metu. Susirinkimai – sąlyginai kritiškai vertinama bendravimo forma ir erdvė žinių dalijimuisi, tačiau yra puikus formatas sistemingai kurti bendrą organizacijos žinių bagažą. Žinių kupinoje organizacijoje, tiek kolektyviai, tiek individualiai dirbančiais mokytojais žinios gali laisvai transformuotis eigoje, adaptuojant jas prie jau mokykloje veikiančių procesų ar struktūrų. Sukaupiam žinių bagažui valdyti mokyklose naudingos vidinės duomenų bazės, žinių archyvavimas.

Tačiau vertėtų nepamiršti ir ypatingai svarbaus *mokyklos vadovų vaidmens*, jų gebėjimo vadovauti ir skatinti organizacijos mokymąsi. Esama tyrimų, kuriuose vadovavimo vaidmuo yra identifikuojamas kaip esminis organizacijos našumo gerinimo elementas (Harvey ir kt., 2010). Esama ir šiek tiek konservatyvesnių nuomonių, teigiančių, kad vadovo vadovavimo gebėjimai ir įgūdžiai reikšmingai prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų, ypač sėkmingo organizacijos tikslų pasiekimo, tačiau neatsiejami nuo visos mokyklos bendruomenės pasiekimų ir organizacinių procesų (Jumawan ir kt. 2023).

Vienas svarbiausių veiksnių – *mokytojų indėlis*, kurių efektyvus įsitraukimas ir įsipareigojimas (Da'as ir Qadach, 2020) organizacijoje yra tiesiogiai susijęs su mokinių rezultatais ir tarpininkauja tarp mokykloje vykstančių procesų ir mokinių. Būtent jie yra svarbiausi švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo dalyviai.

Da'as ir Qadach (2019) tyrimas patvirtino prielaidas, kad aukštu absorbciniu gebėjimu pasižyminčios mokyklos ne tik generuoja žinias, bet integruoja ir transformuoja individualias mokytojų žinias į mokyklos procesus, gerindamos vidinės ir išorinės informacijos apytaką pačioje organizacijoje, žiniomis sujungiant decentralizuotas mokyklos darbuotojų grupes, taip gerinant visos organizacijos veiklos efektyvumą. Būtent aktyvus naujų žinių įtraukimas į mokyklos procesus kvestionuojant nusistovėjusią tvarką apibrėžia besimokančias organizacijas (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022).

Absorbcinio gebėjimo trūkumas mokyklose gali sukurti susiskaldžiusią mokyklos kolektyvą, neefektyvų problemų sprendimą, žinių vadybos ir informacijos sklaidos spragas, neįgalina mokytojų aktyviai spręsti organizacijos problemas, neskatina profesinio tobulėjimo, kas gali sukelti vidinės motyvacijos stygį (Raudeliūnienė ir kt., 2020), o dėl to – ir didelę darbuotojų kaitą. Uždarose švietimo organizacijose suvaržoma mokytojų ir moksleivių galimybė dalyvauti projektuose, remtis kitų mokyklų žiniomis, atnaujinti gerųjų praktikų bagažą – taip nukenčiant visiems organizacijos nariams ir pačiam organizacijos potencialui. Visi paminėti atvejai prisideda prie trukdžių siekiant mokyklos bendros misijos – ugdyti visapusiškai išsivysčiusią asmenybę. Todėl galima teigti, kad trūkstant absorbcinio gebėjimo vystymo švietimo organizacijose vyksta stagnacija, o papildomai veikiant ir išoriniams stimulams – galima ir regresija. Būtent dėl sveikos žinių apykaitos, jų atnaujinimo ir žinių audito (Raudeliūnienė ir kt., 2020) iš vidinių procesų, taip prisitaikant prie pirmyn judančios visuomenės švietimo organizacijoms, būtinas absorbcinio gebėjimo vystymas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos, turinčios stipriai išreikštą absorbcinį gebėjimą geba efektyviau priimti ir adaptuoti švietimo reformas, motyvuoja mokytojus tobulėti ir sukuria didesnę pasitenkinimą darbu, aktyviai ir nuolatos gerina mokyklos procesus ir veikimo principus, vysto mokyklos mokymo kokybę ir reikšmingai prisideda prie aukštesnių moksleivių rezultatų, kas kuria mokyklos konkurencinį pranašumą prieš kitas švietimo organizacijas. Todėl mokykloms reikia vystyti savo organizacinį absorbcinį gebėjimą.

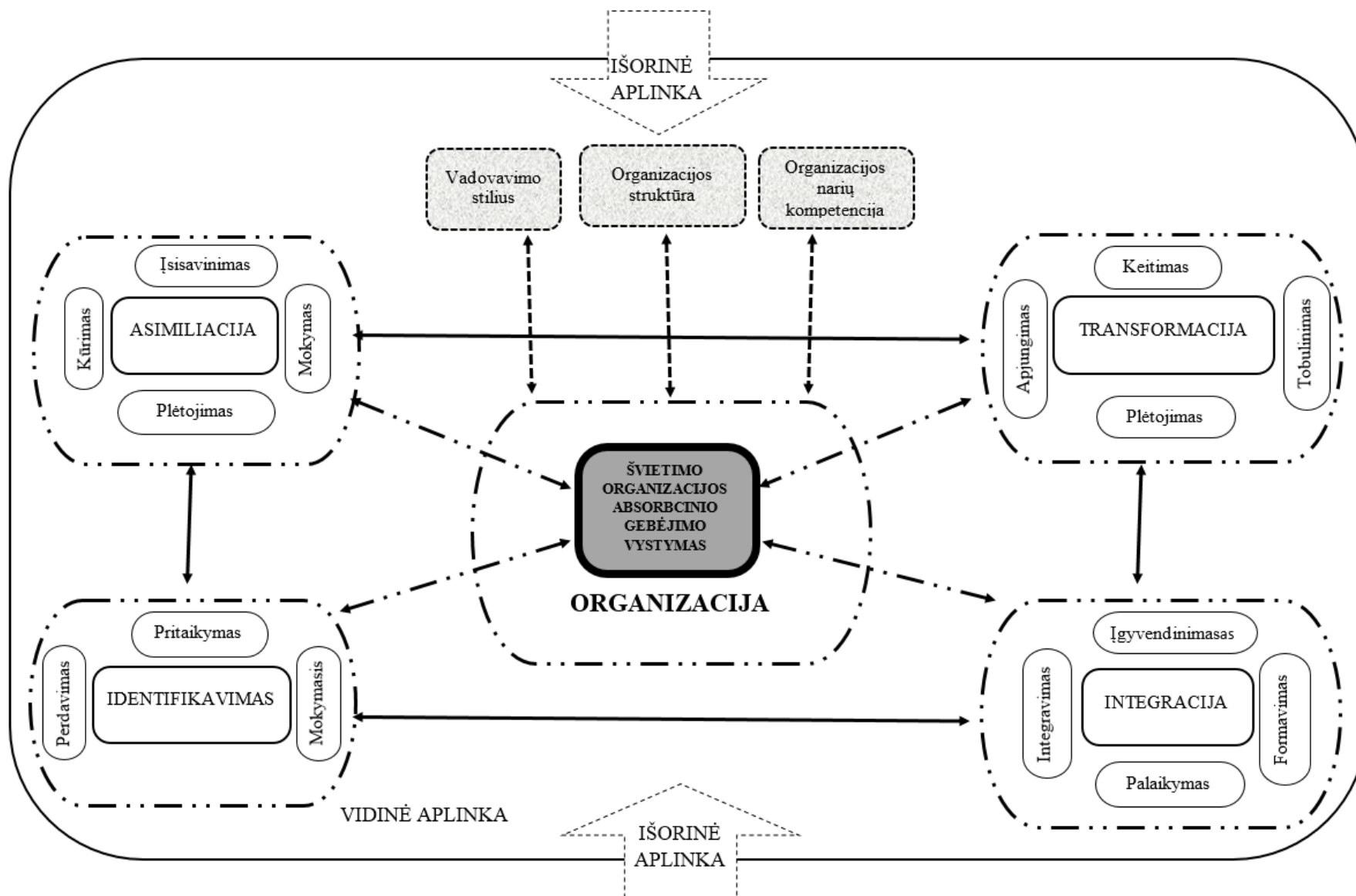
### 1.3. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo modelio teorinis pagrindimas

Absorbcinio gebėjimo stiprinimas plačiai tirtas verslo, pelno siekiančiose organizacijose, tačiau vis dar trūksta ištirtumo švietimo organizacijų kontekste (Zuckerman, 2018; Da'as ir Qadach, 2020), siekiant išsiaiškinti, kaip absorbcinis gebėjimas, jam įtaką darantys veiksniai ir rezultatai funkcionuoja švietimo organizacijose (Harvey ir kt., 2010) bei kaip turėtų būti aktyvinami procesai. Mokyklos absorbcinio gebėjimo vystymo mokslinis pagrindimas atsiskleidžia tik 2020 m. Da'as ir Qadach tyrime, kuriame jie atliko pirmąją, išsamią eksploracinę absorbcinio gebėjimo faktorių analizę švietimo organizacijose: tyrime dalyvavo 140 mokytojų iš Izraelio, tyrimo instrumentas – 12 teiginių, sudarančių keturis konstruktus (Da'as ir Qadach, 2020). Pakartotinėje Da'as ir Qadach (2020) faktorių validavimo tyrimo dalyje dalyvavo 1248 Izraelio mokytojai iš visų socioekonominio mokyklų diapazono, skalės buvo validuotos. Trijų dimensijų modelis buvo atmestas, patvirtintas keturių dimensijų modelis. Svarbu paminėti, kad tyrimo metu buvo kelta hipotezė, kad tiriant absorbcinio gebėjimo vystymą organizacijoje visas keturias dimensijas būtų galima konsoliduoti į vieną faktorių, tačiau tyrimo rezultatai jos nepatvirtino. Todėl minėto tyrimo išvada primygtinai siūlo tolimesniuose tyrimuose absorbcinį gebėjimą matuoti per atskiras dimensijas, taip prisidedant prie jų analizės švietimo kontekste. Taigi, *švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas – mokyklos gebėjimo identifikuoti ir įgyti, išsivystinti, transformuoti ir pritaikyti vertingas išorines žinias stiprinimas*, remiantis mokyklos darbuotojų (ypač mokytojų) ankstesnėmis žiniomis ir ankstesne patirtimi (kokybinis kitimas teigiama linkme) (Sancho-Zamora ir kt., 2022; Roberts ir kt., 2012). Būtina pabrėžti, kad vystymas yra nuolat vykstantis (dinaminis) procesas (žr. 1.2 pav.).

Analizuojant absorbcinį gebėjimo vystymą mokyklose – jis analizuojamas probleminiu pagrindu, kaip veiksnys padedantis efektyviau valdyti mokyklas, integruoti pokyčius, nes kaip ir anksčiau minėta, viešojo sektoriaus organizacijose didesnis dėmesys yra skiriamas procesams vystyti, nei siekti finansinių tikslų, ką pagrindė generuoja privačios organizacijos. Pavyzdžiui, Zuckerman ir kt. (2018) tyrime analizuota, kaip Niujorko valstijos regiono mokykloms sekasi integruoti radikalias švietimo pertvarkas, kurios mažai susijusios su regionų mokyklų galimybėmis ir funkcionavimu. Švietimo organizacijose pokyčių ir postūmių link jų – ypač daug. Tačiau dažnai švietimo politika yra kuriama ir inicijuojama žmonių, nutolusių nuo realaus mokyklų gyvenimo.

Kaip ir pastebėta analizuojant organizacinio absorbcinio gebėjimo vystymą verslo organizacijose, taip ir švietimo organizacijose galima rasti susijusių aspektų. Lenart-Gansiniec ir kt. (2022) bei Camisón ir Forés (2010) tyrimų rezultatai rodo, kad švietime aktualiomis išlieka visos keturios anksčiau aptartos absorbcinio gebėjimo dimensijos: išorinių žinių identifikavimas ir įgijimas, asimiliacija, transformacija bei panaudojimas. Mokyklos absorbcinio gebėjimo vystymas turi multidimensinę prieigą: atsižvelgiama į mokyklų specifiką; reikalauja gilesnio ekspertų, mokyklų atstovų pasirengimo, padedančio įgalinti vystymo procesus kiekvienos mokyklos individualiu atveju.

Suformuotas konceptualus absorbcinio gebėjimo vystymo modelis (žr. 1.2 pav.) atspindi, kaip veikia absorbcinis gebėjimas ir kaip jis paveikia mokyklos procesus, inovacijas ir pasiekiamus rezultatus. Laikomasi teorinės analizės suponuotos prielaidos, jog absorbcinis gebėjimas yra esminis elementas skatinantis mokyklų inovatyvumą. Dėl šios priežasties veiksmingas šio gebėjimo vystymas lemia mokyklos pažangą ir konkurencinį pranašumą. Dažniausiai absorbcinis gebėjimo vystymas priklauso nuo organizacinės struktūros dedamųjų dalių, žmogiškųjų išteklių. Todėl vadovai bei už žmogiškuosius išteklius atsakingi specialistai mokyklose turi gebėti ne tinkamai atlikti savo pareigas, tačiau ir užtikrinti atvirą komunikaciją tarp vadovo ir darbuotojų, su jais bendradarbiaujant derinti projektus bei rasti tinkamus sprendimus komunikuojant su kitomis mokyklomis ir visuomene. Tik tokiu būdu absorbcinio gebėjimo vystymas gali padėti mokykloms tapti inovatyvioms, skatinančioms mokytojų ir moksleivių novatoriškumą, žinių plėtrą bei mokyklos bendruomenės poreikio naujoms žinioms ir inovacijoms patenkinimą.



**1.2 pav.** Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo modelis  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pavaizduotame modelyje (žr. 1.2 pav.) atsispindi tiek absorbcinio gebėjimo dimensijos, kurias identifikavo ankstesni moksliniai tyrimai, tiek ir organizacinio vystymosi aspektai. Modelio centre – švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas kaip visų modelyje esančių elementų sąveikos proceso išdava (angl. k. output). Šiam organizacijos gebėjimui įtaką daro vidiniai organizacijos elementai tokie kaip organizacinė struktūra, vadovavimo stilius, organizacijos narių kompetencijos (vadybiniai ir strateginiai), be kurių organizacija negalėtų egzistuoti, o jų dėmė daro didelę įtaką organizacijoje vykstantiems procesams, jos valdymui ir vidinei kultūrai. Procesai veikiantys absorbcinio gebėjimo vystymą – keturių absorbcinio gebėjimo dimensijų (žinių identifikavimas, asimiliacija, transformacija ir panaudojimas) raiška. Šios dimensijos yra tarpusavyje susijusios, sąveikaujančios ir darančios įtaką viena kitai, ypač akcentuojant tai, kad absorbcinio gebėjimo vystymas – nėra baigtinis procesas, jam būdingas cikliškumas. Dimensijoms išsamiau apibrėžti pateikiami pagalbiniai žodžiai, identifikuojantys dimensijos raiškai (procesams) būdingus veiksmus. Pavyzdžiui, žinių panaudojimo dimensijai (arba kitaip apibūdinant tai kaip žinių integravimo etapą) yra būdingas naujų, tačiau jau išbandytų žinių integravimas į švietimo įstaigos procesus tiek struktūriniu, tiek ir funkcinės veiklos atžvilgiu, taip pat šios dimensijos vystymui būdingi tokie veiksmai kaip palaikymas, stebėjimas, reflektavimas, kurių dėka formuojami nauji žinių absorbuojimo procesai. Šiame modelyje taip pat pavaizduota ir išorinės aplinkos įtaka (išoriniai veiksniai), nes nei viena organizacija negali funkcionuoti vakume, ji veikia sąveikoje su kitais aplinkos subjektais, priklausomai nuo įvairių politinių, teisinių, socialinių, ekonominių ir pan. veiksnių (pavyzdžiui, nuo savivaldybės, kurioje veikia švietimo įstaiga, tarybos sprendimų iki bendros visos šalies švietimo politikos ir strategijų, ir pan.). Jau buvo minėta, kad absorbcinio gebėjimo vystymo procesui įtaką daro *keturi esminiai veiksniai*: organizacinė struktūra, organizacijos narių kompetencija, vadovavimo (lyderystės) stilius, aplinkos veiksniai (Jumawan ir kt. 2023). Jų specifika atskleidžiama mokyklos kaip švietimo organizacijos kontekste.

Mokyklas būtų galima priskirti prie organizacijų, kurioms būdinga *funkcinė organizacinė struktūra*, pasižyminti tokiais bruožais kaip tikslingas specialistų sutelkimas, aiški hierarchija, efektyvus išteklių naudojimas, funkciniai vadovai, tarpininkaujantys tarp specialistų ir pagrindinio organizacijos vadovo ir struktūrizacija, tačiau, *hibridinė struktūra* taip pat gali būti aktuali mokykloms, atsižvelgiant į švietimo organizacijose dažnai vykdomas projektines veiklas, tinklinį mokytojų ir kitų mokyklų bendradarbiavimą (Ahmady ir kt., 2016). Taigi, organizacinė struktūra, jos dedamosios dalys, jų tarpusavio sąveika ir laipsnis, kiek yra skatinami integruoti kietieji ir minkštieji sąryšiai, gali tiek skatinti, tiek stabdyti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, mokytis ir inovuoti.

Analizuojant *organizacijos narių kompetencijos klausimą*, būtina pažymėti, kad Sulaiman ir Ismail (2020) tyrimo rezultatai rodo, kad asmeninės mokytojų savybės, pedagoginės žinios, profesiniai gebėjimai, informacinių technologijų kompetencijos yra itin svarbūs elementai siekiant ugdyti XXI amžiaus įgūdžius mokiniuose. Nustatyta, kad šios mokytojų kompetencijos gali žymiai prisidėti prie mokytojų profesinio tobulėjimo, pasitenkinimo darbu ir gali daryti tiesioginę įtaką siekiamiems mokyklų tikslams: ugdyti moksleivių kritinį mąstymą, problemų sprendimą, kūrybiškumą, bendradarbiavimą ir komunikaciją. Mokytojai, turintys gerai išvystytas ugdymo kompetencijas, gali padėti mokiniams efektyviai įgyti šių įgūdžių, adaptuoti mokymosi procesus, prisidėti prie mokyklos bendruomenės puoselėjimo, socialinių ryšių ir vidinės kultūros gerinimo. Kompetencijų ugdymas, vidinė motyvacija padeda mokytojams manyti, kad jiems pavyks sėkmingai mokytis moksleivius tiek patiriant didesnę pasitenkinimą darbu, tiek siekiant užsibrėžtų ugdymo plano tikslų (Hidayat, Patras, 2024). Žinoma, mokytojų elgesys yra glaudžiai susijęs su konkrečia mokykla, jos aplinka ir kultūra. Kiekviena mokykla turi savitą kontekstą, kuris formuoja mokytojų profesinę veiklą ir kompetencijos vystymo procesus (Tian, Soo, 2018). Mokykla, kurios kultūroje yra skatinama ugdyti kompetencijas, atnaujinti žinias, yra tikėtina, kad turės daugiau mokytojų su pažangiomis kompetencijomis, stipriai išreikštu individualiu absorbciniu gebėjimu, kūrybiškumu, polinkiu į inovacijas.

Kaip jau minėta, labai svarbus ir *vadovavimo stiliaus* veiksnys mokykloje. Zuchetkman ir kt. (2018) tyrimo rezultatai taip pat indikuoja, kad mokyklose labai svarbus yra lyderio vaidmuo, jo vadybiniai gebėjimai, skatinantys esminį elementą – organizacijos vystymąsi, padedantį greitai ir efektyviai reaguoti į išorės pokyčius, prisitaikant prie nuolat besikeičiančios aplinkos ir sėkmingiau

įgyvendinant net sudėtingus procesus. Moksliniame lauke randama vis daugiau tyrimų, kuriuose teigiama, kad tai įgyvendinti padeda transformacinė lyderystė – gebėjimas skatinti pokyčius ir įkvėpti žmones siekti daugiau, nes tokie lyderiai padeda darbuotojams augti tiek profesionaliai, tiek asmeniškai, o organizacijai – pasiekti aukštesnius tikslus (Hidayat, Patras, 2024). Švietimo organizacijų konkurencingumas šiandieniniame dinamiškame kontekste priklauso nuo gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ir efektyviai reaguoti į konkurenciją. Optimaliai veikianti vadovybė ir teigiama organizacinė kultūra yra lemiami veiksniai, skatinantys organizacijos sėkmę (Hidayat, Patras, 2024). Analizuodami vadovavimo stilių Kalkan ir kt. (2020) teigia, kad mokyklos lyderio vaidmuo daro įtaką dar platesniam veiksmų spektrui: vadovybės demonstruojama lyderystė teigiamai veikia organizacijos narius, skatina stiprios mokyklinės kultūros formavimąsi, prisideda prie teigiamo ugdymo įstaigos įvaizdžio kūrimo. Mokyklos vadovas ne tik daro tiesioginę įtaką pačiai organizacijai, bet ir jos įvaizdžiui, partnerystėms su kitomis mokyklomis, projektinėms veikloms, to rezultate – ir naujoms žinioms, bei žinių šaltiniams, potencialiai naudingiems organizacijai. Kiti tyrėjai akcentuoja, kad ugdymo įstaigų (mokyklų) kontekste labiausiai tinka pasidalytoji lyderystė – dinamiškas procesas, apimantis delegavimą, institucionalizuotas praktikas ir lyderių bei pasekėjų situacinę sąveiką. Pasak Dambrauskienės (2021), taikant pasidalytą lyderystę mokyklose „siekiama ugdomo asmens, kiekvieno organizacijos nario ir visos organizacijos ūgties per akademinį turinį ir bendruomenės bendrą veiklą“, todėl ją įgyvendinant kaip daugiapakopį procesą didinamas organizacijos socialinis kapitalas – „individualiu, komandiniu, organizaciniu ir bendruomenės lygmeniu išplečiami kolektyviniai organizacijos narių gebėjimai, siekiant efektyviai įsitraukti į lyderystės vaidmenis ir procesus“. Tuo pačiu akcentuojama, kad pasidalytosios lyderystės plėtrai yra svarbus vidinių ir išorinių veiksmų poveikis kaip kontekstai, kuriuose mokykla veikia: institucinis, bendruomenių, nacionalinis kultūrinis, ekonominis, politinis, mokyklų tobulinimo ir asmeninis specifinis kontekstai (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018).

Jau minėta, kad **išorinės aplinkos veiksniai** dažniau veikia kaip apribojimai ar galimybės. Puikus to pavyzdys būtų švietimo sistema ir visas švietimo sistemos laukas, tiesiogiai veikiantis mokyklos organizacinę struktūrą, procesus, darbuotojų kompetencijas ir vaidmenis, biudžetą, mokyklos tikslus. Galima paminėti ir mokyklos sukurtą įvaizdį visuomenėje, regione, konkurencinėje aplinkoje. Mokykla, kaip organizacija, yra nuolatos veikiamą išorinių veiksmų, balansuoja tarp naujų švietimo programos reikalavimų, esančios vidinės kultūros, moksleivių ir tėvų interesų, mokytojų gerovės, inovacijų ir mokslo kokybės. Absorbcinis gebėjimas ir aktyvus jo vystymas padeda sukurti tam tikrą mechanizmą, padedantį organizacijai identifikuoti naudingas išorines žinias (Zuckerman ir kt., 2018), ugdyti gebėjimą tvariai įgyvendinti pokyčius švietimo sistemoje. Aplinka sąveikauja su mokykla ir minėti veiksniai yra jos išorinės aplinkos dalis. Sąveika su aplinka – svarbiausias įtaką darantis veiksnys, veikiantis per visus organizacijai būdingus lygius: individualų (mikro), organizacinį (mezo), aplinkos ir institucinį (makro) (Lenart-Gansiniec ir kt., 2022).

Kaip ir kiekviena organizacija, taip ir švietimo organizacija susiduria su problemomis, siekiant valdyti žinias ir vystyti absorbcinį gebėjimą. Problemas absorbcinio gebėjimo vystymui gali kelti **išoriniai trikdžiai**: finansiniai ištekliai ir biudžeto skirstymas (Raudeliūnienė ir kt., 2020); griežtos švietimo politikos gairės (Harvey ir kt., 2010); didelis mokytojų krūvis, užimtumas ir lūkesčiai mokytojams ir pan. Taip pat galimi ir **vidiniai trikdžiai**: mažai dėmesio skiriama informacijos sisteminimui, ribotos mokyklos vidinės nuostatos kompetencijų ir inovatyvių projektų atžvilgiu, nepakankamai atviras mokyklos požiūris į inovacijas, iniciatyvas vargiai palaikančio vadovo vaidmuo, didelė mokytojų kaita organizacijoje ir bendra žema organizacijos vidinė kultūra (Harvey ir kt., 2010). Todėl kalbant apie absorbcinio gebėjimo vystymą, negalima jo atsieti nuo organizacijos valdymo procesų ir visų jos darbuotojų elgsenos, nes jis gali būti vystomas pagal konkrečios organizacijos specifiką.

Kaip minėta, kiekvienos mokyklos absorbcinio gebėjimo vystymo atvejis gali būti skirtingas (jį lemia skirtingas mokytojų kompetencijų lygis, lyderio vadovavimo stilius, vidiniai procesai, vidinė kultūra ir komunikacija). Tad siekiant atskleisti, kaip absorbcinio gebėjimo vystymas vyksta konkrečiose Šiaulių miesto mokyklose (pasižyminčiose inovacijomis), yra būtina atlikti empirinį tyrimą. Toliau pristatoma bei pagrįdžiama empirinio tyrimo metodologija.

## 2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMO TYRIMO METODOLOGIJA

Analizuojant švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymą pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga. Ši magistro darbo dalis detaliai pristato tyrimo teorinį pagrindimą, pasirinktą tyrimo strategiją, metodus ir jų taikymą.

### 2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Absorbcinio gebėjimo vystymo tyrimuose taikomos tiek kiekybinės, tiek ir kokybinės tyrimo strategijos (Juknevičienė, 2015). Absorbcinis gebėjimas organizacijose yra tirtas kiekybiniais metodais (Flatten ir kt., 2011; Knoppen ir kt., 2022), tačiau kita dalis ankstesnių tyrimų buvo vykdyti naudojant kokybinius tyrimų metodus (Matusik, 2005; Tseng ir kt., 2011; Kianto ir kt., 2016; Lenart-Gansiniec ir kt., 2022). Organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tyrimuose taip pat dažnai taikoma atvejo analizės (atvejo studijos) strategija (Vega-Jurado ir kt., 2008; Perlina, Araque, 2015; Popescu ir kt., 2019). Visus šiuos tyrimus apjungia bendra išvada, kad trūksta absorbcinio gebėjimo vystymo ištirtumo tęstinumo ir konkrečių atvejų analizės, siekiant nustatyti priežastingumo ryšius. Atsižvelgiant į minėtus elementus, nuspręsta vykdyti kokybinį tyrimą. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymui tirti buvo pasirinkta **kokybinė tyrimo prieiga**. Šio tyrimo kontekste kokybinė prieiga yra tinkama, nes ja siekiama išsamiai ir detaliai ištirti organizacijų dalyvių patirtis: „kiekvienas kokybinis požiūris turėtų būti traktuojamas atskirai, atsižvelgiant į jo išskirtinius bruožus skirtingoms epistemologinėms ir disciplininėms pozicijoms“ (Yadav, 2022). Kokybinis tyrimas gali atskleisti situaciją (kaip informantai vertina organizacijos absorbcinį gebėjimą ir jo vystymosi galimybes), kartu kokybinis tyrimas leidžia išsamiau detalizuoti nagrinėjamus klausimus (jų priežastis ir pasekmes), nenurodyti informantams galimas vystymosi kryptis, bet gauti jų matymą, kokios jos gali būti ir ko reikia, kad jos būtų realizuojamos konkrečiame kontekste. Kokybinei tyrimo prieigai realizuoti pasirinkti du esminiai metodai – dokumentų turinio analizė ir iš dalies struktūruotas interviu.

**Atvejo analizės strategija** yra gana plačiai naudojama organizacijų veiklos tyrimuose ir visose socialinių mokslų srityse. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad stebima atvejo analizės, kaip mokslinio tyrimo strategijos pozicijos stiprėjimo tendencija, t. y. vis dažniau atvejo analizė naudojama kaip patikima mokslinių tyrimų strategija (Hartley, 1994, 2004; Stake, 2000; Takahashi, Araujo, 2020). Nors ši prieiga nėra nei nauja, nei savo esme – grynai kokybinis tyrimas, atvejo analizė tampa viena iš labiausiai paplitusių būdų, skirtų kokybinių tyrimų atlikimui. Tai tokia kokybinių tyrimų strategija, kai detaliai, giliai nagrinėjamas vienas ar keli konkretūs atvejai, iliustruojantys tiriamąją problemą. Čia didžiausias dėmesys skiriamas konkrečiam atvejui, kurį bandoma kuo išsamiau aprašyti ir paaiškinti bei atsakyti į tyrimo klausimus.

Šiame švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo tyrime taip pat taikyta atvejo analizės strategija, siekiant detaliai išnagrinėti Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo procesus. Atvejo analizė yra tinkama metodologija analizuojant sudėtingus, dinamiškus ir daugiasluoksnius reiškinius, tokius kaip organizacijos gebėjimas atpažinti, įsisavinti, transformuoti bei pritaikyti išorines žinias. Šis metodas leidžia išsamiai įvertinti procesų kontekstualius aspektus ir dinamiką, užtikrinant duomenų trianguliaciją ir patikimumą naudojant įvairius informacijos rinkimo būdus, tokius kaip interviu ar dokumentų analizė.

Šiame tyrime kaip **atvejis pasirinktas Šiaulių miestas**. Tą lėmė keletas priežasčių:

- Šiauliai yra ketvirtas pagal dydį Lietuvos miestas, pasižymintis plačiu ir įvairiapusių švietimo įstaigų tinklu. Šis tinklas apima ugdymo mokyklas, kas leidžia analizuoti įvairių tipų švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo ypatumus.
- Šiaulių miestas yra geografiškai nutolęs nuo šalies sostinės ir kitų didžiųjų miestų, todėl toks kontekstas sudaro sąlygas analizuoti, kaip inovatyvūs sprendimai ir efektyvus resursų panaudojimas prisideda prie absorbcinio gebėjimo vystymo regionuose.

- Šiauliai turi istoriškai stiprią švietimo tradiciją, o jų mokyklų bendradarbiavimas su vietos savivalda ir socialiniais partneriais užtikrina unikalią terpę analizuoti tinklų kūrimo ir palaikymo vaidmenį absorbcinio gebėjimo procesuose.
- Šiaulių miesto mokyklos demonstruoja pozityvius pokyčius nacionaliniuose švietimo reitinguose. Analizuojant Šiaulių miesto mokyklų rezultatus 2021–2024 metais, matyti dinamiški pokyčiai, rodantys mokyklų gebėjimą reaguoti į besikeičiančius švietimo poreikius ir iššūkius. Remiantis žurnalo „Reitingai“ duomenimis, neatrankinių mokyklų pasiekimų analizė atskleidė, kad viena iš Šiaulių mokyklų išsiskyrė nuosekliais ir aukštais rezultatais. 2024 m. ši mokykla užėmė 7-ąją vietą, 2023 m. – 4-ąją, 2022 m. – 2-ąją, o 2021 m. – 5-ąją vietą tarp neatrankinių mokyklų. Be to, 2023 m. dar viena mokykla pateko tarp bendrojo reitingo lyderių, užimdama 9-ąją vietą.
- Lietuvos inovatyviausių mokytojų rinkimuose, kasmet yra apdovanojami Šiaulių miesto pedagogai (žr. 1.4 lent.). Apdovanojimai teikiami pedagogams, kurie demonstruoja išskirtinį gebėjimą reaguoti į kintančius švietimo poreikius ir iššūkius, t. y. nuolat atnaujinti savo turimas žinias naujomis ir šias pritaikyti, t. y. absorbuoti.

1.4 lentelė

#### Lietuvos inovatyviausių mokytojų apdovanojimuose Šiaulių miesto pedagogai

| Nominacija  | 2016 m. | 2017 m. | 2018 m. | 2019 m. | 2020 m. | 2021 m. | 2022 m. | 2023 m. | 2024 m. |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Laureatai   | 2       | 1       | 1       | 1       | 3       | 2       | -       | 1       | -       |
| Nugalėtojai | 1       | 2       | 1       | 1       | 1       | 1       | -       | -       | 3       |

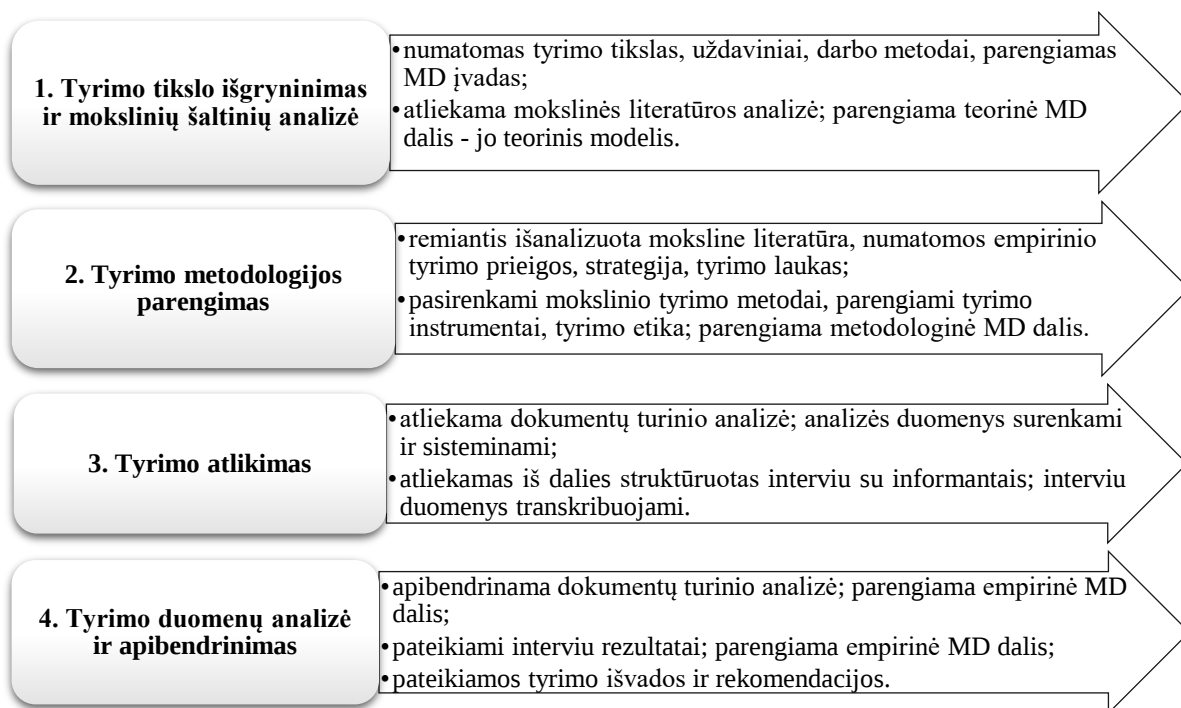
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ duomenimis.

Šioje lentelėje pavaizduota, kad nuo 2016 m. iki 2024 m. (9 metų laikotarpiu) Šiaulių miesto pedagogai kasmet (išskyrus 2022 m.) pasiekdavo aukštų rezultatų. Nominacijų skaičius kito, pasiekdamas aukščiausią tašką 2020 m. (3 laureatai), o 2024 m. (3 nugalėtojai). Šie duomenys rodo dinamišką Šiaulių miesto pedagogų pasiekimų raidą ir aktyvumą per devynerius metus.

- Galiausiai, magistro darbo autorės asmeninis ryšys su Šiaulių miesto švietimo sektoriumi suteikė papildomų galimybių atlikti šį tyrimą.

Tokiu būdu pasirinktas atvejo analizės laukas leido ne tik giliai analizuoti švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo reiškinį, bet ir užtikrinti tyrimo atlikimo savalaikiškumą ir įžvalgų aktualumą.

Tyrimas buvo atliekamas nuosekliai, laikantis tyrimo loginės sekos (žr. 1.3 pav.).



### 1.3 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taip pat tyrimo metu magistro darbo autorė vadovavosi Ganto grafiku. Ganto grafikas yra strateginė priemonė, padedanti organizuotai ir efektyviai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Ganto grafikas (žr. 1.5 lent.) padėjo magistro darbo autorei ne tik planuoti darbo rašymo eigą, bet ir stebėti, kaip jis vykdomas, bei užtikrinti, kad darbo etapai būtų įvykdyti laiku.

1.5 lentelė

Ganto grafikas

| Data                                           | Rugsėjo mėnuo |       |       |       | Spalio mėnuo |       |       |       | Lapkričio mėnuo |       |       |       | Gruodžio mėnuo |       |       |       | Sausio mėnuo |       |       |       |
|------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
|                                                | 02-08         | 09-15 | 16-22 | 23-29 | 30-06        | 07-13 | 14-20 | 21-27 | 28-03           | 04-10 | 11-17 | 18-24 | 25-01          | 02-08 | 09-15 | 16-22 | 23-29        | 30-05 | 06-12 | 13-19 |
| Veikla                                         |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Įvadas. Teorinė dalis                          |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Metadologinė dalis. Tyrimo instrumentas        |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Interviu                                       |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Darbo pavadinimo pateikimas                    |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Transkribcijos ir kategorijos/ subkategorijos  |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Empirinės dalies tekstai                       |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Paskutinėms darbo vadovo pastaboms atidavimas  |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Darbo korektūros ir vizualizacijos sutvarkymas |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Galutinio varianto pateikimas VU IS sistemoje  |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |
| Darbo gynimas                                  |               |       |       |       |              |       |       |       |                 |       |       |       |                |       |       |       |              |       |       |       |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo struktūra apėmė literatūros analizę, tyrimo metodiką, duomenų rinkimą, rezultatų analizę ir interpretavimą bei galutinės tyrimo ataskaitos – magistro darbo rengimą. Ganto grafikas, suskirstydamas darbo procesą į mažesnius etapus su aiškiais laiko intervalais, užtikrino planavimo efektyvumą ir rašymo eigos sklandumą. Šis įrankis padėjo tiksliai suplanuoti užduotis, išvengti delsimo ir užtikrinti, kad būtų laikomasi grafiko, taip leidžiant daugiau dėmesio skirti darbo kokybei. Tai ne tik sumažino stresą, bet ir užtikrino nuoseklų progresą, gerino laiko bei resursų valdymą ir skatino detalesnį bei kokybiškesnį darbo atlikimą.

Kaip jau minėta, kokybinei tyrimo prieigai realizuoti buvo pasirinkti du metodai. Apie jų taikymą detalai – kitas magistro darbo skyrius.

## **2.2. Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo tyrimo metodai ir jų taikymas**

Atvejo tyrimas atliktas naudojant du pagrindinius kokybinius tyrimo metodus – dokumentų turinio analizę ir iš dalies struktūruotą interviu, siekiant ne tik giliau suprasti asmenines patirtis, bet ir kontekstą, kuriame jos veikia. Todėl šiame skyriuje pateikiami metodų pasirinkimo argumentai, pagrindžiami tyrimo instrumentai, argumentuojamos tyrimo imtys ir jų atranka, aprašomas tyrimo organizavimas, eiga ir taikyti tyrimų etikos principai bei įvardijamos tyrimo duomenų analizės priegijos.

### **2.2.1. Dokumentų turinio analizės metodas ir jo taikymas**

Analizuojant organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymą yra naudinga nustatyti, o kokios organizacinės prielaidos leidžia šiems procesams vykti. Tam dažnai pasitarnauja organizacijos susitarimai, dokumentuojami vidiniuose dokumentuose ar planuose. Zahra ir Gorge (2022) taikė vidinių dokumentų analizės metodą, o Lee (2012) ir Owen (2014) akcentavo ilgalaikių strategijų, kaip autentiškų ir detalių duomenų šaltinių svarbą analizuojant organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymą.

**Tyrimo metodas.** Siekiant užtikrinti giluminę, struktūruotą ir empiriniu pagrindu grindžiamą tyrimo analizę (Morgan, 2022), leidžiančią įvertinti, kaip dokumentuose atsispindi mokyklų gebėjimas įsisavinti ir pritaikyti naujas žinias bei metodikas siekiant ilgalaikių švietimo tikslų, taikytas *dokumentų turinio analizės metodas*. Taikant šį metodą analizuoti atrinktų į imtį Šiaulių miesto mokyklų strateginiai planai 2024–2026 metams. Iš 27 Šiaulių mieste veikiančių švietimo organizacijų, į imtį atrinktos tik tos mokyklos, kurių mokytojai 2024 metais buvo apdovanoti kaip Šiaulių miesto Metų mokytojai 2024 m. Tokiu būdu į imtį pateko 7 mokyklos, kurių strateginiai planai ir buvo analizuoti, ieškant sąsajų su tiriamu reiškiniu – absorbcinio gebėjimo vystymu. Analizės procese buvo atkreiptas dėmesys į strateginiuose planuose nurodytus tikslus, skirtus mokytojų profesiniam tobulėjimui, inovacijų diegimui ir žinių sklaidai bei kitoms iniciatyvoms, kurios gali būti laikomos absorbcinio gebėjimo ugdymo elementais. Dokumentų turinio analizės metodas leido nustatyti (strategines, institucines) prielaidas organizacijos absorbciniam gebėjimui vystyti.

**Tyrimo imtis** – 7 Šiaulių miesto mokyklų 2024–2026 m. strateginiai planai, kurių analizė padėjo atskleisti, kiek švietimo organizacijos numato strategiškai vystyti absorbcinio gebėjimo dedamąsias. Analizuoti dokumentai leido atskleisti bendras absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijas ir inovatyvias praktikas, kurios atsispindi mokyklų strateginėse vizijose bei tiksluose artimiausiam trejų metų laikotarpiui. Be to, tyrimas padėjo identifikuoti, kaip mokyklų strateginiai planai atliepia nacionalinius švietimo prioritetus inovatyvumo srityje.

**Tyrimo instrumentas.** Struktūruotas mokslinės literatūros turinys sudarė pagrindą sistemingai ir švietimo įstaigų strateginių planų analizei. Literatūros nagrinėjimo metu identifikuoti reikšmingi tyrimo objekto aspektai, atspindintys inovatyvumo skatinimo tendencijas. Būtent šie kriterijai ir tapo tyrimo instrumento pagrindu (žr. 1.6 lent.).

## Dokumentų turinio analizės kriterijų sąrašas

| Kriterijus      | Strateginiai tikslai ir prioritetai                                                                                                                                         | Mokytojų profesinio tobulėjimo priemonės                                                                                         | Inovacijų valdymas ir įgyvendinimas                                                                                                                       | Bendruomenės ir partnerių įtraukimas                                                                                                                                                             | Matuojami rodikliai                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identifikavimas | Tikslai susiję su mokyklos gebėjimu atpažinti ir pritaikyti išorines žinias. Ar numatyta integruoti naujas švietimo technologijas, inovatyvias praktikas ar ugdymo metodus. | Mentorystės praktika. Išorinių partnerių įtraukimas. Profesinio tobulėjimo kultūros kūrimas. Vertinimo ir skatinimo mechanizmai. | Inovacijų diegimo mechanizmai ir jų praktinis įgyvendinimas. Investicijas į šiuolaikines technologijas. Strategijos teorinių žinių perkėlimas į praktiką. | Bendradarbiavimas su organizacijomis, kurios gali suteikti daugiau žinių ir išteklių. Bendradarbiavimas su verslo įmonėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis. Tarptautinis bendradarbiavimas. | Konkretūs, aiškiai apibrėžti rodikliai, leidžiantys vertinti strateginių tikslų įgyvendinimo pažangą bei efektyvumą. Konkretūs duomenų rinkimo mechanizmai. Mokytojų profesinio tobulėjimo matavimas. Inovacijų diegimo rezultatai. |
| Mokykla         |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-1             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-2             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-3             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-4             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-5             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-6             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |
| M-7             |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                     |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, analizuojant mokyklos 2024–2026 metų strateginius planus, buvo orientuotasi į šiuos kriterijus:

- *Strateginiai tikslai ir prioritetai.* Šis kriterijus buvo skirtas identifikuoti, kaip mokyklos savo strateginiuose planuose formuluoja pagrindinius tikslus ir prioritetus.
- *Mokytojų profesinio tobulėjimo priemonės.* Šis kriterijus buvo skirtas identifikuoti mokymų ir seminarų organizavimą – naujų žinių prieigą.
- *Inovacijų valdymas ir įgyvendinimas.* Šis kriterijus buvo skirtas identifikuoti, ar inovacijų valdymas ir jų įgyvendinimas mokyklose yra esminis procesas, padedantis švietimo organizacijoje ne tik prisitaikyti prie kintančių poreikių, bet ir nuolat tobulinti savo veiklą.
- *Bendruomenės ir partnerių įtraukimas.* Šis kriterijus buvo skirtas, kaip mokyklos gebėjimas įsisavinti ir pritaikyti išorines žinias tiesiogiai priklauso nuo jų bendradarbiavimo su išoriniais partneriais ir aktyvaus bendruomenės įtraukimo.
- *Matuojami rodikliai.* Šis kriterijus buvo skirtas įvertinti, kaip mokyklos strateginiuose planuose apibrėžia veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo sistemą.

**Tyrimo organizavimas ir etika.** Tyrimui naudoti tik viešai (mokyklų interneto svetainėse) prieinami dokumentai, kadangi mokyklų strateginiai planai skelbiami jų interneto svetainėje, todėl gali būti prieinami suinteresuotiems asmenims.

Atliekant dokumentų turinio analizę, duomenų paieškai buvo naudojami šie raktiniai žodžiai (jų arba jų šaknies buvo ieškoma dokumentuose): *žin\**, *šaltin\**, *įgijim\**, *įsisavinim\**, *pritaikym\**, *inovac\**, *inovat\**, *kompetencij\**, *mokym\**, *kūryb\**. Surinkti duomenys buvo grupuojami, sisteminami, analizuojami ir vėliau – interpretuojami.

Siekiant užtikrinti mokykloms konfidencialumą, mokyklų pavadinimai buvo užkoduoti, o tyrime jie žymimi kodais: M-1 – M-7. Dokumentų analizė buvo vykdoma vadovaujantis duomenų objektyvumo ir teisingumo principais, siekiant užtikrinti tyrimo skaidrumą bei interpretacijos tikslumą. Atkreiptas dėmesys į viešumo ir konfidencialumo balansą: kadangi analizuoti strateginiai planai yra viešai prieinami dokumentai, jų naudojimas tyrimo tikslais nepažeidė teisinių ar etinių normų. Dokumentų turinio analizė buvo atliekama laikantis mokslinio neutralumo principo, vengiant asmeninio vertinimo bei nepagrįstų apibendrinimų. Šis metodologinis požiūris užtikrina, kad tyrimas būtų ne tik

profesionalus ir nuoseklus, bet ir etiškai pagrįstas, atitinkantis skaidrią bei atsakingą mokslinių tyrimų vykdymo praktikos.

**Tyrimo duomenų analizė.** Atliekant turinio analizę, dokumentai buvo sisteminami, grupuojami pagal tam tikrus kriterijus, siekiant identifikuoti pagrindines temas, strateginius tikslus bei veiklos prioritetus, atsispindinčius nagrinėjamuose dokumentuose. Turinio analizės procesas buvo vykdomas keliais etapais. Pirmiausia, dokumentų turinys buvo nuosekliai peržiūrėtas ir sisteminamas, grupuojamas pagal tam tikrus kriterijus. Šis procesas buvo papildytas rezultatų struktūrizavimu ir pateikimo lentelėse, kas užtikrino tyrimo skaidrumą ir aiškumą. Lentelės vizualiai atspindėjo pagrindines nustatytas temas, strateginius tikslus bei veiklos prioritetus, o tai palengvino duomenų interpretaciją.

### 2.2.2. Informantų iš dalies struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas

Kitas **tyrimo metodas**, taikytas analizuoti švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymui – *iš dalies struktūruotas interviu*, kurio procedūra ir instrumentas standartizuojami tik iš dalies. Šis interviu tipas patogus tuo, kad pokalbis nėra griežtai formalizuojamas, tarp tyrėjo ir informanto būna laisvesnė pokalbio atmosfera. Galima išskirti tokius šio metodo privalumus: tyrėjas turi galimybę paaikškinti informantui vieno ar kito klausimo prasmę, pateikti papildomų klausimų, tyrėjas gali fiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, bet ir neverbalinę informanto išraišką ir pan. (Tidikis, 2003). Tokia lanksti interviu struktūra suteikia sąlygas gilesniam tyrimo objektui supratimui. Iš dalies struktūruoti interviu yra pranašesnis tyrimo būdas, nes jie suteikia balanso tarp kontrolės ir lankstumo, leidžia gauti gilesnes ir kontekstualesnes įžvalgas bei leidžia tyrėjui adaptuoti klausimus pagal individualius dalyvių atsakymus. Tai padeda gauti išsamesnį ir tikslų supratimą apie tyrimo objektą, be to, palengvina tyrėjui prisitaikyti prie skirtingų aplinkybių ir dalyvių poreikių (King ir kt., 2018; Ruslin ir kt., 2022). Nors kodavimo ir kategorijų nustatymo procedūros gali būti sudėtingos, ši metodika yra itin lanksti ir efektyvi. Ji leidžia sisteminti analizuoti duomenis, identifikuoti pasikartojančias temas ir sudėtingus socialinius reiškinius bei juos interpretuoti. Kokybinio turinio analizės giluminis požiūris ją daro svarbia priemone švietimo ir socialinių mokslų srityje, sudarančia pagrindą reikšmingiems teoriniams ir praktiniams atradimams (Shava ir kt., 2021). Tokiu būdu, derinant iš dalies struktūruotą interviu ir kokybinio turinio analizę, gali būti užtikrinta išsami duomenų interpretacija.

**Tyrimo imtis.** Analizuojant švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymąsi, buvo atlikta dviejų lygių atranka: pirmiausia, atrinktos institucijos, po to – jas atstovaujantys informantai.

Remiantis Trigubos spiralės modeliu absorbcinio gebėjimo vystyme turi dalyvauti šie sektoriai: valdžia, verslas, mokslas-švietimas. Tyrimui pasirinkti 17 informantai:

- 2 mokslo institucijos atstovai iš Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos (Edukologijos institutas ir Regionų plėtros institutas), nes VU ŠA vienintelė aukštojo mokslo institucija regione ir mieste, kurios viena iš svarbiausių kompetencijų – pedagogų rengimas. Informantai ne tik turėjo atstovauti mokslo institucijai ir būti savo srities ekspertais, turinčiais ilgametę darbo patirtį, mokslinius pasiekimus bei teorinių ir praktinių žinių, reikalingų tyrimo vertinimui. Ekspertas – tai asmuo, turintis aukštą kompetenciją ir giliomis žiniomis, įgytomis per ilgalaikę, tikslingą ir nuoseklią profesinę praktiką. Jis geba spręsti sudėtingas problemas, priimti informuotus sprendimus ir tiksliai atlikti specifines užduotis (Ericsson ir kt., 2007). Eksperto gebėjimai grindžiami struktūruotomis ir sujungtomis žiniomis, leidžiančiomis jam greitai atpažinti bei analizuoti sudėtingus modelius ar situacijas. Šios savybės užtikrina eksperto kompetenciją savo srities teorinių ir praktinių iššūkių sprendimu bei inovacijų kūrimu. Ekspertai yra aukštos kvalifikacijos specialistai, kurie dirba savo tyrimų srityse, todėl puikiai išmano naujausias mokslo tendencijas, metodologijas ir aktualijas. Dažnai dalyvauja nacionaliniuose ar tarptautiniuose projektuose, seminaruose bei konferencijose, kas leidžia jiems įgyti platesnių žinių kontekstą. Būtent tokie ekspertai ir buvo atrinkti bei įtraukti į tyrimą kaip VU ŠA atstovai.

- 1 valdžios institucijos atstovas iš Šiaulių miesto. Valdžios sektorių tyrime atstovauti pasirinkta institucija, kurios veikla yra tiesiogiai susijusi su švietimo kompetencijų tobulinimu regioniniu lygmeniu.
- 14 viešojo sektoriaus švietimo organizacijų (mokyklų atstovai):
  - 13 viešojo sektoriaus mokyklų atstovai, atrinkti į imtį pagal kriterijus:

6 mokytojai, kurie laimėjo Šiaulių miesto Metų mokytojo 2024 m. apdovanojimą („Šiaulių metų mokytojas“). Šiaulių metų mokytojai yra pripažinti švietimo lyderiais, kurių veikla išsiskiria kokybe, kūrybiškumu ir inovacijomis. Siekiant tikslingai iš Šiaulių miesto išsirinkti mokyklą, kurios būtų tiriamos, buvo remtasi statistika - išsirinktos mokyklos, kurių mokytojai dažniausiai nominuoti „Metų mokytojo“ apdovanojimu. Daroma prielaida, kad motyvuoti ir iniciatyvūs mokytojai dirba įstaigose, kuriose absorbcinis gebėjimas yra vystomas, inovacijos yra skatinamos, o mokykla - išsiskirdama rezultatais - konkurencinga. Anonimiškumui užtikrinti dokumentų ir interviu metu - mokyklų pavadinimai užkoduoti (žr. 4 priedą). Mokytojų grupė yra ypač tinkama siekti lyderių, kaip individualios švietimo sistemos savybės, kurių reikia laikytis, kad būtų galima panaudoti naujas žinias bei idėjas. Šiaulių metų mokytojai yra renkami pagal griežtai apibrėžtus kriterijus, kurie išryškina kūrybiškumą ir reikšmingą veiklą miesto bendruomenei. Šie aspektai tiesiogiai siejasi su absorbcinio gebėjimo vystymu, nes tokios savybės atspindi mokytojų gebėjimą ne tik pritaikyti naujoves, bet ir įtraukti savo kolegas bei bendruomenę į pokyčių procesus. Taip pat mokytojai pasižymi ugdymo(si) organizavimo meistriškumu, keitimusi ir inovatyviais metodiniais darbais bei iniciatyvomis, skirtomis mokyklos ir savivaldybės bendruomenei. Šios veiklos rodo gebėjimą perimti ir pritaikyti naujas idėjas bei metodikas, o tai yra esminė absorbcinio gebėjimo dalis. Tokių iniciatyvų analizė suteikia galimybę atskleisti praktinius būdus, kuriais galima stiprinti švietimo organizacijos efektyvumą perimti ir taikyti naują informaciją. Šių pedagogų įsitraukimas į pedagoginę, visuomeninę, kultūrinę ir savanorystės veiklą, tiek nacionaliniu, tiek savivaldybės lygmeniu rodo jų gebėjimus ir pridėtinę vertę. Tokie mokytojai dažnai tampa švietimo organizacijų pokyčių iniciatoriais, todėl jų patirtys yra svarbios siekiant suprasti, kaip individuali veikla ir kompetencijos gali padėti bendros organizacijos absorbciniui gebėjimui vystytis;

7 mokyklų vadovai, kurių vadovaujamos mokyklos pedagogai tapo Šiaulių metų mokytojais 2024 m. ir/arba patys vadovai buvo nominuoti asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ organizuojamų Inovatyviausių mokytojų apdovanojimų nominacija „Metų mokyklos vadovas“. Mokyklos vadovaujamos direktorių, pripažintų inovatyviais vadovais (Inovatyviausių mokytojų apdovanojimuose nominacija „Metų mokyklos vadovas“), išrinktais pagal griežtus vadybinio profesionalumo, lyderystės ir mokyklos rezultatų kriterijus. Vadovų vadybinis profesionalumas apima efektyvų vadovavimą, strategiją ir partnerystės kūrimą, kuris užtikrina sisteminių požiūrių į naujų žinių integravimą ir švietimo inovacijas. Tokios veiklos stiprina vadovų gebėjimą skleisti ir įgyvendinti naujas idėjas mokyklų bendruomenėse, kas tiesiogiai stebi švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymą. Galiausiai, mokyklos, kurioms vadovauja šie inovatyvūs vadovai, aukštu atvirumo lygiu ir gebėjimu užtikrinti palankią aplinką mokytojų iniciatyvoms, kurios stiprina bendros organizacijos gebėjimą įsisavinti naujoves. Tyrime pasirinkta metų mokytojų ir jų mokyklų vadovų imtis suteikia galimybę analizuoti geriausius praktikos pavyzdžius, kaip individualią lyderystę ir inovatyvų vadovavimą prie švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo.

- 1 privačios švietimo organizacijos atstovas, atstovaujantis privačiam sektoriui. Privačiam sektoriui tyrime atstovauti buvo pasirinktos dvi Šiaulių miesto švietimo įstaigos. Tačiau viena iš jų, gavusi interviu klausimyną, atsisakė dalyvauti tyrime,

motyvuodama tuo, kad neturi pakankamai institucinės atminties reikalingų atsakymų pateikimui. Todėl tyrime dalyvavo tik vienas privačios švietimo organizacijos atstovas.

Toks imties kompleksinis pasirinkimas padėjo užtikrinti tyrimo rezultatų aktualumą, patikimumą ir praktinį pritaikomumą. Iš viso buvo apklausti 17 informantai, iš jų: 2 vyrai ir 15 moterų; nuo 30 metų iki 65 metų (vidutinis imties amžius – 47 metai); 15 metų vidutiniškai dirbančių toje srityje (mažiausiai 5 metai, daugiausiai 35 metų);

**Tyrimo instrumentas** – iš dalies struktūruoto interviu *klausimyno gairės*. Klausimyno gairės sudarytos remiantis mokslinės literatūros analize – švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo dimensijomis ir švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymo modeliu (žr. 1.2 pav.). Klausimyno gairės suskirstytos į 6 klausimų blokus: demografinis (informacija apie informantus), 4 klausimų blokai pagal organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto dedamąsias (identifikuoti, įsisavinti, transformuoti ir panaudoti vertingas išorines žinias) bei blokas, skirtas absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijos identifikavimui. Pirminės klausimyno gairės buvo pritaikytos atsižvelgiant į kiekvieno individo specifiką. Ši adaptacija buvo atliekama interviu metu, siekiant užtikrinti atitikimą informantų veiklos pobūdžiui, kompetencijoms ir jų įsitraukimo modeliui ypatumams. Toks metodinis lankstumas leido surinkti išsamesnius ir tyrimo tikslus atitinkančius duomenis. Pateikiamas bendras klausimynas (žr. 1 priedą).

**Tyrimo organizavimas ir etika.** Prieš pradėdant empirinį tyrimą buvo susisiepta su švietimo įstaigų, su kurių atstovais vyko interviu, vadovais ir jiems pateiktas pasirašyti prašymas dėl leidimo vykdyti tyrimą įstaigoje (žr. 2 priedą). Gavus įstaigos vadovo leidimą toliau derintas interviu laikas ir vieta su informantais. Su informantais buvo susisiekiama iš anksto el. paštu ir/ar telefonu, skelbiamais viešojoje erdvėje (internetiniuose mokyklų puslapiuose). Jiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas, uždaviniai, kad rezultatai bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais plėtojant žinias apie švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymą. Informantams iš anksto buvo parengta asmens informuoto sutikimo (dalyvauti moksliniame tyrime) forma (žr. 3 priedą), kurią buvo reikalinga pasirašyti prieš interviu, jeigu informantas laisva valia sutinka dalyvauti. Pageidaujant informantai iš anksto galėjo susipažinti ir su klausimyno gairėmis. Su informantais buvo suderintas jiems palankus pokalbio metas ir vieta/kanalas. Taigi, tyrimo metu buvo taikomi tokie tyrimo etikos principai kaip: laisvanoriškumo (bet kada galima nutraukti pokalbį), konfidencialumo, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją, sąžiningumo (Rupšienė, 2007, Žydzūnaitė, 2011, Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 340). Interviu buvo atliekamas 2024 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais susitikus gyvai ar naudojant vaizdo konferencijų pokalbių platformą „Teams“. Interviu buvo fiksuojamas garso įrašas bei žymint pastabas. Po interviu buvo parengta garso įrašų dalinė transkripcija (siekiant užfiksuoti reikšminius teiginius). Parengus transkripcijas garso įrašai buvo sunaikinti. Užtikrinant konfidencialumą, informantų atsakymai buvo užkoduoti suteikiant jiems kodus I1–I17.

**Tyrimo duomenų analizė.** Duomenims analizuoti pasirinkta *kokybinė turinio analizė*, kurios pamatinis principas yra tyrėjo kreipiamas dėmesys į tai, ką informantas norėjo pasakyti. Atliekant interviu turinio analizę yra svarbu suformuoti pažodinį interviu išrašą (transkripciją) bei nuasmeninti duomenis tam, jog būtų užtikrintas tyrimo dalyvių konfidencialumas. Kokybinė duomenų analizė rengiama pagal 5 pagrindines fazes: 1) duomenų parengimą analizei (transkripcijas); 2) duomenų skaidymą (taikant daugkartinį skaitymą tekstas skirstomas temomis); 3) duomenų jungimą (tekste išskiriamos kategorijos ir subkategorijos); 4) duomenų interpretaciją (susiejant tyrimo radinius su teorine prieiga); 5) išvadų rengimą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tad kokybinė turinio analizė atlikta vadovaujantis šiomis pateiktomis fazėmis. Surinkti interviu duomenys buvo analizuojami taikant kokybinio turinio analizės metodiką.

### 3. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS ABSORBCINIO GEBĖJIMO VYSTYMO TYRIMO ŠIAULIŲ MIESTE REZULTATAI

Švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo empirinį tyrimą sudarė dvi esminės dalys – dokumentų turinio analizė ir iš dalies struktūruotas interviu. Jų rezultatai yra pristatomi šioje magistro darbo dalyje.

#### 3.1. Švietimo organizacijų strateginių dokumentų turinio analizės rezultatai absorbcinio gebėjimo raiškos ir vystymo aspektu

Švietimo organizacijų strateginių dokumentų turinio analizės rezultatai suteikia vertingų įžvalgų apie absorbcinio gebėjimo raišką ir vystymąsi, atskleidžiant organizacijų pasirengimą identifikuoti, asimiliuoti, transformuoti ir pritaikyti išorines žinias bei inovacijas. Analizė padeda suprasti, kaip švietimo įstaigos numato plėtoti absorbcinio gebėjimo dedamąsias, siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Be to, tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip strateginiuose dokumentuose atsispindi nacionalinių švietimo prioritetų integravimas bei atsakas į socialinius ir ekonominius pokyčius. Identifikuotos tendencijos ir inovatyvios praktikos leidžia, suprasti ar mokyklų strateginiai planai prisideda prie organizacinio mokymosi ir ilgalaikio švietimo sistemos tobulinimo. Galiausiai, ši analizė gali vertinti švietimo įstaigų gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos bei plėtoti tvarią strategiją.

Analizuojant švietimo organizacijų strateginius dokumentus buvo išskirtos penkios kategorijos, kurias iliustruoja dokumentų ištraukos (žr. 1.7 lent.).

1.7 lentelė

#### Tikslų ir prioritetų formulavimas mokyklų strateginiuose planuose

| Kategorija                                                | Subkategorija                                                              | Dokumentų citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginių tikslų ir prioritetų formulavimas inovacijoms | Inovacijų diegimo procesas mokymosi procese                                | <...> Strateginių planų prioritetai apima sąlygų sudarymą kiekvienam mokiniui siekti aukštesnių pasiekimų, inovacijų diegimo ugdymo proceso ir pedagogų kompetencijų stiprinimą (M-1); <...> Progimnazijos prioritetai apima inovacijų diegimo mokymo procesą, kompetencijos grįsto ugdymo metodų plėtrą ir mokinių pasiekimų gerinimą per skaitmeninių išteklių naudojimą <...>; <...> 2024–2026 m. strategijoje numatyti tikslai orientuoti į atnaujintą ugdymo turinio diegimą (M-2); <...> vizija – kiekvieno mokinio asmenybės ūgties siekianti šiuolaikiška, patraukli, atvira naujovėms, bendruomeniška ir lyderiaujanti, atsakomybės kultūrą puoselėjanti <...> (M-3).                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                           | Inovatyvių mokymosi priemonių taikymas                                     | <...> Įgyvendinant strateginį planą, numatytas inovatyvių mokymo priemonių diegimas ir švietimo paslaugų kokybės gerinimas <...> (M-1); <...> Progimnazijos prioritetai apima inovacijų diegimo mokymo procesą, kompetencijos grįsto ugdymo metodų plėtrą ir mokinių pasiekimų gerinimą per skaitmeninių išteklių naudojimą <...>; <...> 2024–2026 m. strategijoje numatyti tikslai orientuoti į <...> inovacijų plėtrą ugdymo aplinkos ir skaitmeninės transformacijos vykdymą <...> (M-2).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                           | Inovatyvių mokymosi aplinkų kūrimas, stiprinant mokyklos kultūros vaidmenį | <...> išskirtinumas – modernių informacinių technologijų taikymas STEAM procese. Atliepiami mokinio asmenybės holistinio ugdymo(si) siekiniai, kompetencijų ugdymas grindžiamas ugdymo tapatinimu su mokslo žinių ir įvairiausių galimybių sinteze <...>; <...> vizija – kiekvieno mokinio asmenybės ūgties siekianti šiuolaikiška, patraukli, atvira naujovėms, bendruomeniška ir lyderiaujanti, atsakomybės kultūrą puoselėjanti <...>; <...> Kuriamos inovatyvios mokymo(si) aplinkos, kuriose mokytojams atveriamos optimalios galimybės atpažinti ir ugdyti individualius mokinių gebėjimus, akcentuojama mokytojo ir mokinio partnerystė paremta ryšiu mokinių aktyviu dalyvavimu formaliajame ir neformaliajame ugdyme <...> (M-3); <...> Formuojama savitos kultūros, besimokanti, inovacijų diegimo siekianti, atvira, bendradarbiaujanti mokykla, kurioje puoselėjamos tradicijos, įgyjama patirtis, kuria |

| Kategorija                                             | Subkategorija                                                  | Dokumentų citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        |                                                                | kolegialiai dalijamasi, įsivertinama, o rezultatai nuosekliai pritaikomi ugdymo procese <...> (M-4); <...> Mokykla atvira kaitai ir naujovėms, diegiama besimokančios organizacijos kultūra, didelis dėmesys skiriamas inovatyvioms ugdymo aplinkoms bei ugdymo kokybės gerinimui <...> (M-5); <...> atvira kaitai, inovacijoms, moderni, nuolat besimokanti organizacija, pagal kiekvieno mokinio poreikius ir gebėjimus ugdanti dalykines, bendrąsias kompetencijas ir asmenines savybes <...> (M-6); <...> moderni, besimokanti, bendraujanti ir bendradarbiaujanti, atvira kaitai mokykla, kurianti atvirą, saugią ir jaukią mokymosi aplinką, puoselėjanti savitą organizacijos kultūrą, istoriją ir tradicijas <...> (M-7).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                        | STEAM procesų taikymas modernizuojant procesus ir aplinkas     | <...> išskirtinumas – modernių informacinių technologijų taikymas STEAM procese. Atliepiami mokinio asmenybės holistinio ugdymo(si) siekiniai, kompetencijų ugdymas grindžiamas ugdymo tapatinimu su mokslo žinių ir įvairiausių galimybių sinteze <...> (M-3); <...> Prioritetas – skaitmeninių kompetencijų ugdymas ir STEAM ugdymo plėtra per inovacijų diegimą ugdymo procese <...> (M-4); <...> Plėtojama STEAM veikla, kurios tikslas – įtraukti mokinius į tiriamąsias veiklas, skatinančias kūrybiškumą, inovatyvų mąstymą ir gamtamokslinių kompetencijų ugdymą <...> (M-5); <...> 2024–2026 m. prioritetai: įgyvendinti atnaujintą ugdymo turinį; užtikrinti inovatyvios ugdymo(si) aplinkos panaudojimą STEAM sričių plėtrai; modernizuoti ugdymo(si) aplinką <...> (M-6).                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Mokymų ir seminarų organizavimas naujoms žinioms įgyti | Numatomas finansavimas pedagogų kvalifikacijos kėlimui         | <...> numatytos lėšos bus skiriamos <...> kvalifikacijos Pedagogų dalyvaujančių atnaujinto ugdymo turinio ir pasirengimo įtraukiojo ugdymo įgyvendinimui mokymuose 100 proc. <...> (M-1).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                        | Kuriamos specialios ilgalaikės kvalifikacijos kėlimo programos | <...> pradėta ilgalaikė pedagogų kvalifikacijos programa <...>; <...> numatyti susitarimai UTA diegimui progimnazijoje; <...> pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, asmenybės augimo <...> (M-2); <...> 2024–2026 m. planuojami ilgalaikiai mokymai ir konferencijos, orientuotos į atnaujintą mokymą ir naujų metodų ugdymą <...> (M-4); <...> tęsiama ilgalaikė kvalifikacijos tobulinimo programa „Atnaujinto ugdymo turinio įgyvendinimas <...> (M-6).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                        | Pedagogai įtraukiami į kitų pedagogų mokymą                    | <...> 50 proc. mokytojų vedė atviras pamokas miesto mokytojams <...> (M-1); <...> Mokytojams sudaromos veiksmingos sąlygos bendradarbiauti, mokyti vieniems iš kitų, kurių duomenimis pagrįsta kokybės kultūra siekiant pažangos <...> (M-4); <...> Mokytojai bendradarbiavo tarpusavyje, dalinosi patirtimi ir tobulina savo profesines kompetencijas <...> (M-5).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                        | Palaikomi ir vykdomi mokymai konkrečioms kompetencijos ugdyti  | <...> Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas vyks įgyvendinant šiuolaikinį ugdymo turinį, tobulinant kompetencijas, reikalingas ugdyti skirtingų ugdymosi poreikių turinčius mokinius, vadovavimo ir lyderystės ugdymo/mokymo procesui. Pedagogai skatinami tobulėti, susipažinti su švietimo naujovėmis, ugdyti mokinio kompetencijas atsižvelgiant į asmenybės augimo poreikius ir pažangą, mokėjimą mokyti visą gyvenimą <...>; <...> plėtojamos projektų bei programų rašymo, STEAM ugdymui organizuoti reikalingos mokytojų kompetencijos. Tobulinama mokytojų skaitmeninio raštingumo kompetencija pagal skaitmeninio raštingumo programas <...>; <...> 100 proc. mokytojų dalyvaus profesinės, IT, kalbinių ir asmeninių kompetencijų tobulinime <...> (M-3); <...> Kryptingai organizuojamas mokytojų asmeninis profesinis tobulėjimas (APT), dalyvauja įvairiuose projektuose ir mokymuose (M-5); <...> 2022–2024 m. gimnazijos atnaujinto ugdymo turinio įgyvendinimo veiksmų ir priemonių planas, stiprinamas įtraukusis ugdymas <...> (M-6). |
|                                                        | Numatoma konkreti pedagogų dalis, turinti kelti kvalifikaciją  | <...> Mokytojų, dalyvaujančių atnaujinto ugdymo turinio diegimo ir sklaidos mokymuose, dalis (proc.) – 100% <...> (M-7).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Kategorija                                                                                    | Subkategorija                                                                  | Dokumentų citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inovacijų valdymo ir įgyvendinimo svarba tobulinimui ir prisitaikymui prie kintančių poreikių | Inovacijos numatytos kaip organizacijos vizijos dalis                          | <...> vizija: moderni, turinti stiprią bendruomenę, atvira pozityviai kaitai mokymo įstaiga, užtikrinanti kolegialų mokymą, ugdanti orų, iniciatyvų, kūrybingą, kritiškai mąstantį, atsakingą, savo veikloje besivadovaujantį bendražmogišką vertybėmis pilietybę <...> (M-1); <...> Formuojama savitos kultūros, besimokanti, inovacijų diegimo siekianti, atvira, bendradarbiaujanti mokykla, kurioje puoselėjamos tradicijos, įgyjama patirtis, kuria kolegialiai dalijamasi, įsivertinama, o rezultatai nuosekliai pritaikomi ugdymo procese <...> (M-4); <...> Mokykla atvira kaitai, naujovėms, diegiama pasidalytosios lyderystės, besimokančios organizacijos kultūra, <...>, <...> Progimnazija siekia tapti modernia, atvira mokykla, kuri sudaro sąlygas inovacijoms ir naujovių diegimui ugdymo procese <...> (M-5); <...> besimokanti organizacija, savo veiklą grindžianti įsivertinimu ir duomenų analize <...> (M-6). |
|                                                                                               | Organizacijoje yra priimti susitarimai inovatyvumo stiprinimui                 | <...> numatyti susitarimai UTA diegimui <...> aplinkų atnaujinimo, inovacijų diegimo, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, asmenybės augimo <...> (M-1); Uždavinio įgyvendinimą lemia tikslingai panaudotos lėšos, kokybės krepšelio ir aplinkai skirtos lėšos, reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir sėkmingai dirbantys mokytojai, ugdomos vertybinės nuostatos, inovacijų diegimas <...> (M-7).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                               | Numatytas siekis taikyti modernias technologijas                               | <...> siekia modernaus IKT priemonių panaudojimo ugdymo procese, užtikrinant technologinį švietimo pažangumą ir inovacijų pritaikymą <...> (M-2).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                               | Inovatyvumas skatinamas per dalyvavimą projektuose ir kvalifikacijos kėlimą    | <...> dalyvaujama tarptautiniuose, šalies, miesto projektuose, vystomas mokyklų bendradarbiavimas ir mobilumas, darbuotojų asmeninis tobulėjimas, kvalifikacijos kėlimas <...> (M-2); <...> besimokanti organizacija, savo veiklą grindžianti įsivertinimu ir duomenų analize <...>, <...> mokinių dalyvaujančių projektų veiklose, kurios integruojamos į ugdymą, stiprinamos bendrosios kompetencijos ir inovacijų diegimo ugdymo procesas <...>, <...> užtikrinti inovatyvios ugdymo(si) aplinkos panaudojimą STEAM sričių ugdymo plėtrai, modernizuoti aplinką <...> (M-6); <...> mokinių dalyvaujančių projektų veiklose, kurios integruojamos į ugdymą, stiprinamos bendrosios kompetencijos ir inovacijų diegimo ugdymo procesas <...> (M-6).                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                               | Inovatyvumui skatinti kuriamos erdvės                                          | <...> Tobulinsime progimnazijos ugdymo erdves, kursime naujas edukacines erdves mokinių skaitmeninių kompetencijų ugdymui, edukacijoms ir poilsiui <...> (M-3); <...> užtikrinti inovatyvios ugdymo(si) aplinkos panaudojimą STEAM sričių ugdymo plėtrai, modernizuoti aplinką <...> (M-6).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Bendradarbiavimas su partneriais ir bendruomenės įtraukimas žinių pritaikymui                 | Bendruomeniškumo mokykloje skatinimas                                          | <...> moderni, turinti stiprią bendruomenę, atvira pozityviai kaitai mokymo įstaiga, užtikrinanti kolegialų mokymąsi <...> (M-1); <...> bendradarbiaujanti mokykla, kurioje puoselėjamos tradicijos, įgyjama patirtis, kuria kolegialiai dalijamasi, įsivertinama, o rezultatai nuosekliai pritaikomi ugdymo procese (M-4); <...> numatyta skatinti bendruomenės įsitraukimą į STEAM veiklą, kūrybines dirbtuves ir projektinius darbus su mokinių šeimomis <...> (M-6).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                               | Bendradarbiavimo su kitomis švietimo organizacijomis ar partneriais skatinimas | <...> Planuojama intensyvuoti bendradarbiavimą su Vilniaus universiteto Šiaulių akademija <...> (M-1); <...> puoselėjamas bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis, socialiniais partneriais <...> (M-2); <...> Dalyvaujama <...> šalies, miesto projektuose, vystomas mokyklų bendradarbiavimas ir mobilumas (M-4); <...> Kuriamo naujovėms atvira mokyklą, paremtą šiuolaikinės pedagogikos ir vadybos principais, tad puoselėjame palankią aplinką <...> bendradarbiavimui su socialiniais partneriais <...>; <...> Organizuojant ugdymo procesus už mokyklos ribų bendradarbiaujama su socialiniais partneriais <...> (M-5).                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                               | Bendradarbiavimo su tarptautiniais partneriais skatinimas                      | <...> dalyvauja tarptautiniuose, šalies, miesto projektuose, užtikrina darbuotojų asmeninį tobulėjimą, stiprina bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir mokinių tėvais <...> (M-2); <...> Dalyvaujama tarptautiniuose <...> projektuose (M-4); <...> tarptautinių projektų rėmuose mokiniai ir mokytojai dalyvauja STEAM veiklose, įgyvendinant tarptautines iniciatyvas, tokias kaip eTwinning ir Erasmus+ programas <...> (M-7).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Kategorija                                                              | Subkategorija                                             | Dokumentų citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo sistema (matuojami rodikliai) | Vertinimo pagal kriterijus (rezultatus) sistemos taikymas | <...> Tikslų įgyvendinimo pažanga matuojama pagal lentelėje pateiktus rezultato vertinimo kriterijus: pedagogų kompetencijų tobulinimo, mokinių pažangos, ugdymo programų įgyvendinimo rodiklius <...> (M-1); <...> Rezultato vertinimo kriterijai: vestų integruotų pamokų skaičius, mokinių pažanga, NMPP rezultatai, vykdytų projektų ir programų skaičius <...> (M-2); <...> Rezultato vertinimo kriterijai <...> neformaliojo švietimo valandų panaudojimo efektyvumą ir mokytojų kvalifikacijos kėlimo rodiklius <...>; <...> vertinimo kriterijų pavadinimai: mokyklos lankančių mokinių skaičius, pasiekimų lygio rodikliai, STEAM veiklų įgyvendinimas, kultūrinių-pažintinių išvykų organizavimas <...> (M-4); <...> Rezultato vertinimo kriterijai: mokinių pasiekimų atitikimas Nacionalinių mokinių pasiekimų patikrinimų rezultatams, pamokų bei projektinių veiklų skaičius, mokytojų profesinio tobulėjimo valandų skaičius <...> (M-5); <...> Rezultato vertinimo kriterijų pavadinimai ir mato vienetai apima mokinių pasiekimų lygio stebėseną, mokinių pažangą, mokytojų dalyvavimą mokymuose bei kitus parametrus, kurie pateikiami strateginio plano lentelėje nurodant konkrečius rodiklius nuo 2023 iki 2026 metų <...> (M-6); <...> Rezultato vertinimo kriterijai apima: pažangių mokinių dalį, mokymosi pažangą darančių mokinių dalį, dalyvavimą olimpiadose ir konkurse, taip pat pasitikrinimų rezultatus <...> (M-7). |
|                                                                         | Ugdymo proceso stebėsenos modernizavimas                  | <...> diegiama Mokinių pasiekimų pažangos stebėsenos platforma <...> (M-1); <...> vykdomas ugdymo proceso organizavimas, mokinių pasiekimų vertinimas, ūgties procesų stebėseną, numatomos priemonės mokinių rezultatų gerinimui <...> (M-2); <...> Rezultato vertinimo kriterijai apima mokinių pažangos stebėseną, mokymosi rezultatų analizę, integruotų pamokų skaičiaus stebėseną <...> (M-4); <...> Progimnazija vykdo sistemingą mokinių individualios pažangos stebėseną, naudodama specialiai sukurtas įsivertinimo ir veiklos tobulinimo priemones, tokias kaip „MOST sistema“ bei „Klasių termometrai“ <...> (M-5).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Išanalizavus pateiktus mokyklų strateginius planus, akivaizdu, kad strateginių tikslų ir prioritetų formulavimas pagal inovacijų ir absorbcinio gebėjimo vystymo prielaidas skiriasi priklausomai nuo institucijos vizijos, veiklos planavimo gebėjimų bei aplinkos veiksnių. Kai kurios mokyklos itin išsamiai apibrėžia inovacijų reikšmę ir jos įgyvendinimo priemones, kitos – inovacijas tik fragmentiškai įvardija kaip galimus prioritetus be konkrečios strategijos jų įgyvendinimui.

Strateginiuose planuose inovacijų reikšmė dažnai siejama su ugdymo kokybės gerinimu, kūrybiškumo skatinimu, modernių technologijų integracija bei švietimo aplinkos modernizavimu. Aiškiai formuluoja inovacijų svarbą tiek mokymo(si) procese, tiek mokyklos infrastruktūros modernizavime. Strateginiame plane pažymima: „<...> tai atvira kaitai, inovacijoms, moderni, nuolat besimokanti organizacija, pagal kiekvieno mokinio poreikius ir gebėjimus ugdanti dalykines, bendrąsias kompetencijas ir asmenines savybes. <...> „2024–2026 m. prioritetai: įgyvendinti atnaujintą ugdymo turinį; užtikrinti inovatyvios ugdymo(si) aplinkos panaudojimą STEAM sričių plėtrai; modernizuoti ugdymo(si) aplinką“ (M-6). Šis pavyzdys parodo, kad mokyklos vizija orientuota į inovacijų integravimą visose veiklos srityse: tiek pedagogų darbo gerinime, tiek infrastruktūros modernizavime. Tuo tarpu kitame strateginiame plane inovacijos suprantamos plačiau – jos siejamos ne tik su technologijų ar ugdymo turinio naujovėmis, bet ir su bendrųjų mokyklos vertybių, tokių kaip kūrybiškumas ir bendradarbiavimas, stiprinimu. Plane pažymima: „<...> – moderni, besimokanti, bendraujanti ir bendradarbiaujanti, atvira kaitai mokykla, kurianti atvirą, saugią ir jaukią mokymosi aplinką, puoselėjanti savitą organizacijos kultūrą, istoriją ir tradicijas <...>; <...> Uždavinio įgyvendinimą lemia tikslingai panaudotos mokymo lėšos, kokybės krepšelio ir aplinkai skirtos lėšos, reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir sėkmingai dirbantys mokytojai, ugdomos vertybinės nuostatos, inovacijų diegimas“ (M-7). Šios citatos atskleidžia strateginę inovacijų diegimo planą, kuriame dėmesys sutelkiamas ne tik į technologinius aspektus, bet ir į bendruomenės vertybių ugdymą bei mokymo proceso tobulinimą.

Kai kurios mokyklos savo strateginiuose planuose inovacijas mini labai lakoniškai ir dažnai neįvardija konkrečių jų įgyvendinimo mechanizmų. Strateginiame plane inovacijos įvardijamos kaip bendrojo plano dalis, tačiau nėra detalių apie tai, kaip jos bus įgyvendinamos. Nors pažymima: <...> „*Formuojama savitos kultūros, besimokanti, inovacijų diegimo siekianti, atvira, bendradarbiaujanti mokykla, kurioje puoselėjamos tradicijos, įgyjama patirtis, kuria kolegialiai dalijamasi, įsivertinama, o rezultatai nuosekliai pritaikomi ugdymo procese*“ (M-4). Tačiau nėra aiškių priemonių ar veiksmų, kaip šie tikslai bus pasiekti. Panaši situacija pastebima: <...> „*Progimnazijos prioritetai apima inovacijų diegimą mokymo procese, kompetencijomis grįsto ugdymo metodų plėtrą ir mokinių pasiekimų gerinimą per skaitmeninių išteklių naudojimą*“ (M-2). Tačiau trūksta aiškesnių gairių, kaip šios iniciatyvos bus įgyvendinamos praktikoje.

Šie skirtumai rodo, kad nors inovacijos laikomos svarbiu prioritetu, jų reikšmės suvokimas ir strategijos lygmuo skiriasi priklausomai nuo mokyklos pasirengimo ir veiklos planavimo gebėjimų. Norint efektyviai įgyvendinti inovacijų tikslus, būtina detalizuoti strategijas ir numatyti aiškius veiksmus bei vertinimo kriterijus.

Dauguma mokyklų didelį dėmesį skiria mokytojų profesiniam tobulėjimui. Mokymų ir seminarų organizavimas yra viena iš pagrindinių priemonių, skirtų užtikrinti mokytojų kompetencijų ugdymą ir jų pasirengimą ugdymo proceso naujovėms. Mokytojų profesinio tobulėjimo priemonės dažniausiai siejamos su skaitmeninio raštingumo ugdymu, STEAM ugdymo kompetencijų tobulinimu bei pedagoginės lyderystės plėtra: „<...> *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas vyks įgyvendinant šiuolaikinį ugdymo turinį, tobulinant kompetencijas, reikalingas ugdyti skirtingų ugdymosi poreikių turinčius mokinius, vadovavimo ir lyderystės ugdymo / mokymo procesui*“; <...> „*plėtojamose projektų bei programų rašymo, STEAM ugdymui organizuoti reikalingos mokytojų kompetencijos*“, <...> „*100 proc. mokytojų dalyvaus profesinės, IT, kalbinių ir asmeninių kompetencijų tobulinime*“<...> (M-3). Ši mokykla orientuojasi į visapusišką mokytojų profesinį tobulėjimą, ypač akcentuojant STEAM ir skaitmeninio raštingumo kompetencijas.

Nors dauguma mokyklų akcentuoja mokymų ir seminarų svarbą, kai kur trūksta konkretumo ar detalesnio mokymų planavimo. Kai kurios mokyklos tik paviršutiniškai nurodo, kad mokymai bus vykdomi, tačiau nesuteikia aiškios informacijos apie jų apimtį ar tikslus. Mokytojų profesinio tobulėjimo priemonės yra esminė strateginių planų dalis, siekiant užtikrinti švietimo kokybės gerinimą. Geriausi pavyzdžiai – (M-3, M-6), kurios aiškiai suformulavo konkrečius tikslus ir priemones mokytojų profesiniam tobulėjimui. Tai leidžia užtikrinti, kad mokymai ne tik vyktų, bet ir turėtų realų poveikį ugdymo proceso kokybei.

Inovacijų valdymas ir jų įgyvendinimas yra laikomi vienu iš svarbiausių procesų, padedančių švietimo įstaigoms ne tik prisitaikyti prie kintančių poreikių, bet ir tobulinti savo veiklą. Mokyklos aktyviai diegia inovacijas per skaitmeninių technologijų integraciją, STEAM ugdymo plėtrą bei naujų ugdymo metodų kūrimą: „*Įgyvendinant strateginį planą, numatytas inovatyvių mokymo priemonių diegimas ir švietimo paslaugų kokybės gerinimas* <...>“ (M-1). „<...> *100 proc. mokytojų dalyvaus profesinės, IT, kalbinių ir asmeninių kompetencijų tobulinime* <...>“ (M-3). Strateginiai planai akcentuoja personalizuoto mokymo svarbą, kuris remiasi inovatyvių metodų taikymu ir mokymo priemonių individualizavimu: „*Mokytojai siekia kurti mokymosi aplinką, kurioje skatinamas kūrybiškumas ir bendradarbiavimas, integruojant naujoves į ugdymo procesą* <...>“ (M-7).

Išanalizavus mokyklų strateginius planus, aiškiai matyti, kad bendradarbiavimas su partneriais ir aktyvių bendruomenių įtraukimas yra svarbios strateginės priemonės, siekiant gerinti ugdymo kokybę, pritaikyti žinias ir kurti palankią mokymosi aplinką. Mokyklos pabrėžia, kad bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, verslo, akademinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, atitinkančiomis svarbiu būdu praturtina ugdymo procesą ir suteikia mokiniams daugiau praktinių galimybių: „<...> *besimokanti, inovacijų diegimo siekianti, atvira, bendradarbiaujanti mokykla, kurioje puoselėjamos tradicijos, įgyjama patirtis*, <...>“. „<...> *dalyvaujama tarptautiniuose, šalies, miesto projektuose, vystomas mokyklų bendradarbiavimas ir mobilumas* <...>“ (M-4). „<...> *puoselėjamas bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis,*

*socialiniais partneriais <...>“ (M-2). Bendruomenės ir partnerių įtraukimas taip pat siejamas su socialinės atsakomybės stiprinimu bei vertybinės ugdymo kultūros kūrimu: „<...> siekia skatinti bendruomenės ir socialinių partnerių dalyvavimą organizuojant edukacines veiklas, stiprinančias socialinę atsakomybę ir vertybinių nuostatų ugdymą <...>“ (M-3).*

Strateginiuose planuose taip pat akcentuojamas bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis, kurios leidžia išplėsti mokinių galimybes ir įgyvendinti platesnę ugdymo viziją: „<...> organizuojame Atvirų durų dienas su verslo ir mokslo įstaigomis, kurios padeda mokiniams įgyti praktinės patirties <...>“ (M-7). Strateginių planų analizė atskleidžia, kad mokyklos kryptingai siekia bendradarbiavimo su įvairiomis organizacijomis, įskaitant verslo, akademines ir socialines institucijas, siekiant praturtinti ugdymo procesą naujomis idėjomis ir praktiniais sprendimais. Tėvų, mokytojų, mokinių bei kitų bendruomenės narių aktyvumas yra laikomas esminiu veiksmu, užtikrinančiu ugdymo proceso kokybę bei efektyvumą. Bendradarbiavimas su partneriais sudaro sąlygas veiksmingesniam žinių taikymui ugdymo praktikoje, kartu stiprinant socialinę atsakomybę.

Peržiūrėjus pateiktus mokyklų strateginius planus, akivaizdu, kad veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo sistemos yra svarbūs aspektai, užtikrinantys mokyklų strateginių tikslų įgyvendinimą ir ugdymo kokybės gerinimą. Mokyklos naudoja aiškiai apibrėžtus rezultatų vertinimo kriterijus, kurie padeda sistemingai stebėti pažangą ir identifikuoti tobulinimo sritį: „<...> rezultato vertinimo kriterijai apima mokinių pažangos stebėseną, mokymosi rezultatų analizę, integruotų pamokų skaičiaus stebėseną <...>“ (M-4). Pateikiami konkretūs matavimo rodikliai, leidžiantys įvertinti mokinių pažangą, ugdymo kokybę bei mokytojų tobulėjimą: „<...> rezultato vertinimo kriterijų pavadinimai ir mato vienetai apima mokinių pasiekimų lygio stebėseną, mokinių pažangą, mokytojų dalyvavimą mokymuose <...>“ (M-3). Tai rodo, kad daugelyje mokyklų veiklos rezultatų stebėsenos ir vertinimo sistema yra aiški ir konkreti, stebima stebėsenos integracija ir vyrauja rodiklių įvairovė.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų strateginiai dokumentai rodo skirtingą mokyklų pasirengimo vystyti absorbcinį gebėjimą ir inovacijas veiklą. Vienos jų nusimato konkrečias priemones ir net išteklius šioms veikloms skatinti, kitos – vizijose deklaruoja poreikį, tačiau daugiau remiasi į individualų darbuotojų – pedagogų pasirengimą kelti savo kvalifikaciją. Taigi, būtina atskleisti, kaip šie procesai iš tikrųjų vyksta ir kiek įmanomas tiek individualus, tiek ir organizacijos prisidėjimas vystant absorbcinį gebėjimą. Tai atskleisti padeda atlikti iš dalies struktūruoti interviu su informantais.

### **3.2. Informantų požiūrio į Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo raišką ir vystymą tyrimo rezultatai**

Surinkti iš dalies struktūruoto interviu duomenys leido atlikti kokybinę turinio analizę, kurioje informacija skaidyta į atsakymų kategorijas ir subkategorijas, o informantų atsakymai sugrupuoti į reikšmingas grupes. Šios teiginių grupės padėjo suvokti interviu dalyvių asmeninį bei organizacinį požiūrį į absorbcinio gebėjimo vystymą švietimo organizacijose, priemones, trikdžius ir organizacinį pasirengimą institucionalizuoti inovacijas.

#### **3.2.1. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių prieigą ir jos vystymą**

Pirmuoju interviu klausimų bloku siekta sužinoti, kaip interviu dalyviai (mokytojai, švietimo organizacijų vadovai, ekspertai) vertina išorinių žinių svarbą, kaip šios žinios yra įgyjamos organizacijoje, koks yra organizacinis ir asmeninis požiūris į žinias ir žinių naudą. Taip pat svarbus tiriamas aspektas – būtinosios išankstinės sąlygos, kad žinių identifikavimas ir įgijimo procesas būtų svarstytinas švietimo organizacijoje ir tai, kad šis procesas organizacijoje būtų suvokiamas kaip naudingas ir svarbus, turėtų personalą, kuris rūpintųsi inovacijų klausimais, darbuotojų kompetencijų tobulinimu.

## Šiaulių miesto respondentų išorinių žinių aktualumo identifikavimas ir požiūris į inovacijas

| Kategorija                                                         | Subkategorija                                   | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vidiniai žinių poreikio ir inovacijų šaltiniai                     | Vertinamas darbuotojų iniciatyvumas             | <...> kiekvienas darbuotojas turi vertingų idėjų ir jos gali būti žinių banko dalimi <...> (I-1); <...> Aš esu įsitikinęs kad mūsų organizacijai šitas iniciatyvas tikrai vertina (I-4); <...> tokia mokykla maksimaliai gali vystyti savo potencialą <...> (I-5); <...> mūsų organizacijai labai priima visus iniciatyvius žmones ir visas iniciatyvas <...> (I-7); <...> labai pozityviai, <...> gali pakelti žinomumą pritraukti daugiau mokinių, sustiprinti santykius su socialiniais partneriais <...> (I-8); <...> tikrai teigiamai <...> (I-9); <...> inovatyvios ir naujos idėjos tikrai yra sveikintinos ir laukiamos <...> (I-10); <...> Kiekviena iniciatyva iš tikrųjų yra sveikintina. Aišku, dar būtų tobulai, kad ji atitiktų gimnazijos tikslus uždavinius ir strategines kryptis (I-11); <...> Direktorė būna, kad ir pasako ne, tačiau visas iniciatyvas, visas naujienas priima. Ji mus skatina tas iniciatyvas rodyti <...> (I-12); <...> Labai gerai vertinamos, skatiname iniciatyvas, kad jos gimtų įvairiais lygmenimis ir individualiu lygmeniu ir grupių, įvairų turime formatą skatinantį mokytojus bendradarbiauti į tą kolegialią sąveiką sueiti <...> (I-13); <...> Tikrai visada vertinam žmones kurie kažką sumąsto, pasiūlo, <...> naujovėm kurti tikrai visada esame atviri <...> (I-14); <...> mes labai teigiamai žiūrime į iniciatyvas ir manom, kad jos yra pagrindas, tokiam žengimui į priekį, o ne žvalgymosi atgal <...> (I-15); <...> tai jos tikrai įneša daugiau šviežumo ir gaivumo į patį darbą (I-16). |
|                                                                    | Suvokiama darbuotojo kaip žinių šaltinio svarba | <...> pedagoginės žinios ir informacinių technologijų žinios <...> (I-4); <...> ne turimos žinios, o turima patirtis <...> (I-5); <...> savirefleksija ir suvokimas <...> (I-8); <...> sudaryti sąlygas, kad žmogus galėtų sakykim, pasinaudoti dalykais, kuriuos siūlo išorė <...> (I-9); <...> Pagrindinė nuostata yra, kad žmogus neturi nustoti mokytis ir tobulėti <...> (I-9); <...> išmanymas kaip pritaikyti tas įvairias tarpdisciplininius dalykus būtų privalumas, <...> kuo daugiau pedagoginės patirties, tuo lengviau <...> (I-10); <...> žmogaus asmeninis noras tobulėti <...> (I-11); <...> žinios bus priimtos ir taikomos tik tada, jeigu jos klijuosios prie jau turimų žinių <...> (I-13); <...> Reikia ne tikrai diplomo, bet ir kvalifikacijos tobulinimo, bendrųjų kompetencijų ugdymo <...> (I-15); <...> pasaulis nestovi vietoje, reikia žiūrėti į priekį, reikia prisitaikyti <...> (I-16).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Atsakomybės už žinių absorbciją ir inovatyvumo skatinimą šaltiniai | Vadovybės prisiimtas vaidmuo                    | <...> šitas procesas, koordinuojamas mikro lygmenimis konkrečiai skyrių vedėjai analizuoja turimą kvalifikaciją <...> (I-1); <...> direktoriaus pavaduotoja ugdymui ir skyriaus vedėja <...> (I-4); <...> vadybinė prieiga <...> (I-5); <...> administracija, skyriaus vedėjai, pavaduotojas, <...> klasių metodinis <...> (I-6); <...> skyriaus vedėja. Yra parašyta, kad ji atsakinga už kvalifikaciją; <...> įvertinama metodinėse grupėse. O tada metodinių grupių pirmininkai turi metodinę tarybą (I-7); <...> ugdymo skyriaus vadovė <...> (I-8); <...> pagrindinis mūsų iniciatorius yra direktorė. Ji mus skatina, siūlo įvairias naujoves, bet tokio atsakingo vieno žmogaus, kaip ir nėra, <...> aišku yra lyderiai, kurie daugiau pastūmėja (I-12); <...> siūlo ir pati vadovybė <...> (I-16).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                    | Metodinių grupių vaidmuo                        | <...> metodinę tarybą, <...> į šią procesą yra įtraukiami visi pedagogai, <...> dar mūsų ašis, kaip ir kiekvienos įstaigos, yra mūsų strateginis planas <...> (I-9); <...> metodinės grupės <...> (I-10); <...> Esame tiesiog susiderinę, turim metodinę tarybą. Visi sėdame komandoje: mokyklos administracija, skyrių vedėjos <...> (I-13).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                    | Asmeninis indėlis                               | <...> aš tikrai nesuvedu į tą tašką, kad žinios tai yra kažkoks metodas <...> (I-1); <...> asmeninės žmogaus kompetencijos supratimas, pasaulėžiūra irgi labai svarbu, sakykim, kad mes gebėtume <...> jas apdoroti, įsisavinti, galbūt pritaikyti savo veikloje <...> (I-3); <...> tai tas vizionieriškumas, strateginė nuojauta, poreikis, drąsa, tai yra visada išėjimas į konfliktą su stagnuojančia pedagogų dalimi <...> (I-5); <...> Man patinka skaitmeninės mokymo priemonės, tai ir mokausi (I-7); <...> ypatingai teigiamas. Iniciatyvas bandau savo organizacijoje ir įgyvendinti <...> (I-2).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Vidiniai organizacijos (de)motyvacijos šaltiniai                   | Asmeniniai motyvacijos šaltiniai                | <...> patirtis asmeninė. Vis tikrai 30 metų mokykloje. Pasaulis <...> skatina eiti į priekį ir noras tiesiog būti kartu su visais <...> (I-2); <...> savo darbo įšivertinimas <...> yra klausimynai mes pasimatuojame savo poreikius savo pasiekimus savo sėkmes <...>, giria mus, pagerbia per šventes. Pagal galimybes ir finansiškai paskatina. (I-4); <...> kartais užtenka <...> atpažinti ir to žmogaus iniciatyvą ir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Kategorija | Subkategorija                          | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                        | kažkokią mintį parneštą iš kažkur tai tiesiog paskatinti, <...> bendruomenines valandas ir laiką, kurį aš skiriu, tam projektui man apmoka <...> (I-6); <...> žmogaus iniciatyva ir noras tobulėti, <...> papildomas apmokėjimas <...> (I-7); <...> skatiname dalintis, giriamo, džiaugiamės <...> (I-8); <...> Tobulėjimas neįvyksta be paskatinimo. Tai yra nuolat transliuojamas dalykas, nes jeigu mokaisi, tu turi tas žinias, ne sau pasilikti, naudotis ir dalintis jomis <...> (I-9); <...> siekis <...> pasiekti ir šitoj srity kažkokį tą pripažinimą gauti aukštesnį lygį (I-10); <...> Dirbant mokyklose, tai didžiausia skatinimo dalis – patys vaikai, <...> tikrai tai yra vaikų nuopelnas, kad jie su savo klausimais mane skatina tobulėti <...> (I-12); <...> turime tokią Asmeninio profesinio tobulėjimo sistemą <...> (I-13); <...> piniginis atlygis, kuris taip pat <...> (I-16). |
|            | Organizaciniai demotyvacijos šaltiniai | <...> tvarkaraštis <...> sudėtinga suderinti viską <...>, didžiulę kainą ir <...> nuvylė ir tu nebedalyvauji, nes gaila laiko, pinigų <...> (I-2); <...> turi suderinti dėl pamokų, <...> tai vyksta darbo metu (I-7); <...> mano asmeninė didžiausia problema yra su laiko trūkumu, <...> lietuvių kalba, pavyzdžiui yra mažiau kursų <...> (I-10); <...> Dabar niekas nepaveja technologijų mokslo (I-12); <...> Laikas ir antras dalykas visko per daug, <...> dalykai tiesiog nuleidžiami, nevaldomi jau mūsų procesai, <...> kitas trukdis – visuomenės lūkesčiai pernelyg dideli <...> (I-13).                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Interviu dalyviai vieningai pritaria inovacijų ir žinių įgijimo svarbai organizacijoje, pabrėždami būtinybę, kad darbuotojai ir vadovai būtų vieningi dėl šių procesų. Ekspertė akcentuoja, kad, jei organizacijos nariai nesutaria dėl žinių reikšmės, tai gali lemti neefektyvų darbą ir stagnaciją: „<...> nes jeigu yra ne sutaptis tuomet mokytojai dirba sau kiekvienas absorbuodamasi, ką reikia, tempia į savo pusę ir mes galim matyt labai didelę pažangą, pavyzdžiui vieno dalyko mokyme ir spragas kitam ir tuomet mes nemetamo organizacijos vystymosi krypties <...>“ (I-5). Svarbu, kad organizacija skatintų nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą ir žinių taikymą praktikoje, kaip nurodo vienas iš vadovų: „vienas – kvalifikacijos nuolatinis tobulinimas, kuris kainuoja, o antras dalykas tų žinių neužtenka vien tik išklausti, reikia ir taikyti“ (I-1). Kita vertus, žinių įgijimo procesui svarbus ne tik laiko ir finansinių išteklių užtikrinimas, bet ir struktūrinis palaikymas organizacijoje, kad darbuotojai galėtų pasinaudoti suteiktomis galimybėmis.

Informantai taip pat išskiria, kad žinių įgijimas priklauso nuo bendro organizacijos požiūrio ir individualaus darbuotojų įsitraukimo. Kaip pabrėžia vienas iš dalyvių, norint įgyvendinti inovacijas, reikia kolektyvinio palaikymo: „Kartais reikia, kad kažkas patiktų arba jeigu tu jau esi iniciatorius, tai reikia kažkaip nuryti tą visą pasipriešinimą ir eiti į priekį“ (I-2). Tai rodo, kad pasipriešinimas naujovėms gali būti iššūkis, tačiau tinkamas organizacijos palaikymas padeda įveikti šiuos barjerus: „Jeigu aš jaučiau, kad mano iniciatyvos yra nepalaikomos, aš nesiryžčiau kai kuriems dalykams“ (I-4).

Mokytojams didžiausias iššūkis norint įgyti naujų žinių – **laiko stoka**. Sprendimus dalyvauti dažnai lemia **kaina**, numatytų lėšų kiekis. Respondentų nuomone, pati darbo specifika diktuoja nuolatinio mokymosi būtinybę: „<...> pedagogas mokosi visą laiką, išorinių žinių gauna nuolat, tas žinias tiesiog įtraukia į ugdymo procesą ir pritaiko <...>“ (I-4).

Įsivertinimo ir kompetencijų matavimas taip pat yra svarbus aspektas, kuriuo remiasi organizacijos veiklos tobulinimas. Kaip teigia vienas iš informantų, „365 aplinkoje yra parengta įsivertinimo anketa, kuri yra pakankamai plati ir išsami, mokytojai kasmet ją pildo ir pagal tuos duomenis būtent jie patys įsivertina savo kompetencijas“ (I-11). Toks metodas ne tik leidžia stebėti individualų tobulėjimą, bet ir sudaro galimybes reaguoti į išorinius pokyčius, tokius kaip kompetencijomis grįstas ugdymas.

Vis dėlto, informantai taip pat nurodo išorinius iššūkius, tokius kaip sparčiai besikeičianti visuomenė ir aukšti visuomenės lūkesčiai, kurie kuria papildomą spaudimą mokytojams ir organizacijoms. Vienas iš dalyvių pabrėžia, kad „<...> visuomenės lūkesčiai yra dideli ir jaučiamas spaudimas

<...> “ (I-13), todėl organizacijoms reikia užtikrinti, kad mokytojai turėtų ne tik žinių, bet ir įrankių, kad galėtų prisitaikyti prie šių iššūkių ir nuolat tobulėti.

Apibendrinant, žinių įgijimas ir inovacijų diegimas organizacijose reikalauja tiek struktūrinio palaikymo, tiek individualių darbuotojų pastangų. Svarbu, kad būtų sukurtos tinkamos sąlygos nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui, o organizacijos kultūra skatintų bendradarbiavimą ir kolektyvinį mokymąsi. Sėkmingas inovacijų diegimas priklauso ne tik nuo individualių iniciatyvų, bet ir nuo organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti, kad visi darbuotojai būtų tinkamai parengti ir įkvėpti naujoms žinioms.

### 3.2.2. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių įsisavinimą ir jo vystymą

Antruoju interviu klausimų bloku siekta sužinoti, kaip organizacijoje vyksta asimiliacijos procesas: ar šis procesas yra matuojamas, kokios yra suvokiamos būtinosios sąlygos jo vystymui ir kokie trukdžiai kyla.

1.9 lentelė

#### Šiaulių miesto respondentų žinių asimiliacijos proceso mokykloje apžvalga

| Kategorija                                            | Subkategorija                             | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijos požiūris į asmeninį žinių pritaikomumą  | Organizacinis skatinimas                  | <...> Aš kreipiuosi į administraciją mane palaiko ir jeigu reikia sumoka už kažkokius tai kursus ar seminarus individualiai (I-4).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                       | Asmeninio pritaikomumo matavimo priemonės | <...> turim tokią sistemą, kad mes ir kolegialiai stebime vienas kitą (I-4); <...> formalus to tokio neturim, <...> nežinau, gal tai ir verta matuoti, bet mes to nedarom. (I-6); <...> pildom savianalizės; <...> veną kartą per metus atsakingam už kvalifikaciją pateiki statistiką <...> (I-7).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Asmeninės žinių pritaikymo ir nepritaikymo priežastys | Asmeniniai motyvacijos šaltiniai          | <...> gali būt savišvieta, gali būti seminarai, <...> išleidimas vykti į darbo stebėjimus <...> (I-1); <...> tikėjimas, kad bus naudinga, kad bus gerai. Pasitikrinimas tarp kolegų ir mokinių. Administracijos įvertinimas <...> (I-2); <...> mes patys galbūt domėtumėmės tomis naujovėmis, kad mes būtume atviri <...> (I-3); <...> savaiminį mokymąsi, apie įvairių neformaliu būdu įgytų kompetencijų <...> (I-15).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                       | Asmeniniai demotyvacijos šaltiniai        | <...> susiduriu su pasipriešinimu <...> mokyklos politika ir suprantama ir finansai <...> (I-2); <...> Kartais laiko pritrūksta, <...> būna kolegų, kurie sako vėl prisigalvojai, negali ramiai dirbti, tau vis mažai pokyčių, <...> kartais trūksta tam tikrų žinių (I-4); <...> ne visi išoriniai kanalai yra mums reikalingi <...> iš tiesų seminarai nėra mūsų organizacijos prioritetas, mokymasis viena vienas iš kito <...> yra mūsų esmė <...> (I-1); <...> Pasiūla. Galbūt ne viską galima rasti, ko mums patiems reikėtų ir norėtume, <...> tam tikri atsiliepimai apie tuos mokymus, <...> laiko resursai <...> (I-8); <...> nuostata, jeigu tu galvoji, kad tu nenori, kad tau šito nereikia, <...> žmogaus pervargimas <...> (I-9); <...> maišo anglų kalbos nežinojimas, nes daug gerų idėjų galima rasti internete <...> (I-10); <...> mokytojų įsitikinimai trukdo, laiko stoka <...> (I-11); <...> Laikas. Mokytojų krūviai yra didžiuliai <...> (I-14). |

Siekiant išanalizuoti žinių asimiliacijos procesą Šiaulių miesto mokyklose, svarbu atkreipti dėmesį į pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria mokytojai. Žinios ir idėjos dažnai nesulaukia tinkamo pritarimo dėl įvairių vidinių organizacijos kliūčių. Pagrindinė problema, su kuria susiduria pedagogai, yra pasipriešinimas iš kolegų ir administracijos, kurį lemia tiek mokyklos politika, tiek finansiniai apribojimai, tiek bendra nusivylimo ir demotyvacijos atmosfera. Kaip pabrėžia vienas iš respondentų, „Retai komanda nori kartu, nes visi nusivylę, perdegę dėl įvairiausių motyvacinių trūkumų, dėl mokyklos pačios politikos, dėl administracijos įtakos. Tiesiog neleidžia kartais įgyvendinti tikrai padoringos ir įdomios naujovės“ (I-2). Tokia aplinka trukdo ne tik individualiam, bet ir kolektyviniam žinių asimiliacijos procesui, nes nesudaro sąlygų bendradarbiavimui ir kūrybiškumui.

Be to, nors mokytojai pripažįsta, kad žinių asimiliacijos procesui svarbūs įvairūs aspektai, tokie kaip: „dalykinės, sakykim, kažkokios kompetencijos ir edukacinės kompetencijos, bendrosios

kompetencijos“ (I-3), realus jų pritaikymas praktikoje tampa lemiamu faktoriumi, lemiantį žinių integracijos sėkmę. Žinios tampa vertingomis tik tada, kai yra aktyviai taikomos ir pritaikomos kasdienėje pedagoginėje veikloje. Kaip pastebi dar vienas respondentų, „Svarbiausia tas žinias naudoti. Tai ką pamačiau, išbandžiau ir prisitaikiau sau, tai ir naudoti“ (I-4). Tik tada kai mokytojai gali savo žinias išbandyti ir pritaikyti praktikoje, jos gali daryti įtaką mokymo procesui ir mokyklos inovacijoms.

Taigi, nors mokytojai ir turi žinių, kurios galėtų prisidėti prie organizacijos vystymosi, jos dažnai nesulaukia reikiamo dėmesio ar paramos dėl įvairių išorinių veiksnių. Tai rodo, kad žinių asimiliacijos procesas mokykloje nėra tik mechaninis žinių perėmimas, bet reikalauja suderintos darbo aplinkos, bendradarbiavimo ir gebėjimo praktiškai taikyti naujas idėjas.

### 3.2.3. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių skaidą ir jos vystymą

Trečiuoju interviu klausimų bloku siekta sužinoti, kokios priemonės naudojamos mokyklose, kad žinios būtų transformuojamos platesniu mastu, kaip yra koduojamos ir saugomos, kokių trukdžių kyla.

1.10 lentelė

#### Šiaulių miesto respondentų žinių transformacijos proceso mokykloje apžvalga

| Kategorija                              | Subkategorija                                                        | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizaciniai įrankiai ir šaltiniai    | Žinių plėtros galimybės                                              | <...> tinklaveika, kaip procesas per bendradarbiavimą <...> su tarptautiniais kažkokiais partneriais, socialiniais partneriais su įvairiomis švietimo organizacijomis <...> (I-3); <...> išnešu į Šiaulių akademiją studentams savo gerąją praktiką ir parnešu iš jų <...> (I-4); <...> pildome seminarais, mokymais projektinėmis veiklomis, dalinamės su kolegomis <...> (I-7); <...> Kvalifikacijos kėlimo kursai, toliau bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis, <...> bendradarbiaujant su verslais, iš esmės per įvairią komunikaciją, per renginių organizavimą <...> (I-8).                                                                                                                                                                                                  |
|                                         | Organizacinės priemonės žinių transformavimo ir dalinimosi praktikai | <...> visas inovacijų skyrius yra atsakingas skyrius, už inovacijų taikymą, degimą <...> (I-3); <...> vidaus sistema, kaip sakiau TEAMS, ten pasidaliname pamokomis, nuorodomis, dokumentais, renginių planais, parsivežta medžiaga <...> (I-4); <...> turime metodinius ratelius pagal savo specialybę, ten viduje dalinamės <...> turime lyderių grupes, <...> vidaus sistemoje TEAMS nuolat dalinamės įgytomis žiniomis ir gauname informaciją kuri yra gauta iš kitų mokytojų <...> (I-4); <...> užprotokuluota metodiniame <...> (I-6); <...> katalogas, <...> Tamo dienynas <...> (I-7); <...> Neturim bendro įrankio <...> (I-8); <...> mes turime savo platformą, kurioje dedame visus seminaro medžiagas, kuriose bet kuris mokyklos darbuotojas turi priėjimą <...> (I-16). |
|                                         | Vadovybės priimtas vaidmuo                                           | <...> naujoves siūlo administracija; pavaduotoja ugdymui, <...> kiekvienas mokytojas gali siūlyti savo metodinėje grupėje, taip pat projektų lyderių grupę <...> (I-4).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Žinių transformavimo trikdžių šaltiniai | Demotyvacijų šaltiniai organizacijos bendruomenėje ir darbotvarkėje  | <...> laiko trūkumas <...> ; tarpkultūrinės tam tikros, galbūt kompetencijos, jų stygius <...> finansiniai ištekliai (I-3); <...> momentinis pasipriešinimas, ką vėl sugalvojo? <...> (I-4); <...> Žmonės visada reaguoja skausmingai į pokyčius, jeigu nesupranta ir nežino, kam to reikia. Yra toks atmetimas, nenoras ignoravimas <...> (I-8); <...> truputį užsisukti toj rutinoj su tais metodais ir juos pritaikyti atrodo man pačiai pritrūksta laiko <...> (I-10).                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Apžvelgiant žinių transformacijos procesą Šiaulių miesto mokyklose, pastebima, kad žinių papildymas iš išorės, bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, padeda sutaupyti organizacinius resursus. Kaip teigia vienas iš ekspertų: „*Tai mums sutaupo finansinių išteklių. Todėl, kad mes suprantam, kad vis dėlto mes turime labai ribotą laiką, galimybes mobilumams, įvairiems vizitams ir taip toliau*“ (I-3). Šis bendradarbiavimas skatina žinių mainus ir praktinį jų taikymą, ypač projektuose, kurie leidžia įgytas žinias pritaikyti su socialiniais partneriais. Kaip nurodo kitas ekspertas: „*Rengiame tyrimus, užsakomuosius publikacijas, skatinome ir prisidėjome prie to, sakykim, prie mokslinio raštingumo, tokio skatinimo kompetencijų plėtimo*“ (I-3).

Tačiau organizacijose pastebimi ir svarbūs trukdžiai. Laiko ir finansinių išteklių trūkumas dažnai riboja žinių transformaciją: „*Finansiniai ištekliai irgi riboja, todėl, kad reikia pirkti labai brangias licencijas*“ (I-3). Be to, mokytojai, kaip tyrimai rodo, dažnai yra pasipriešinę pokyčiams: „*Mokytojai pagal tyrimus yra labiausiai stagnuojanti auditorija. Sunkiausia išmokyti mokytojus kitaip mokyti*“ (I-5). Tokie iššūkiai trukdo spartesniam žinių pritaikymui ir mokymo metodų kaitai.

Apibendrinant, žinių transformacija mokyklose susiduria su išoriniais resursų trūkumo ir vidiniu pasipriešinimu pokyčiams iššūkiais, todėl būtina tiek užtikrinti išorinių ryšių palaikymą, tiek įveikti pedagogų atsparumą naujovėms.

### 3.2.4. Informantų požiūris į švietimo organizacijų žinių pritaikymą

Ketvirtuoju interviu klausimų bloku siekta sužinoti, kaip praktikoje panaudojamos išorinės žinios, kaip jos yra dokumentuojamos, kad būtų pasiekiamos platesnei bendruomenei, kad išliktų. Taip pat svarbu identifikuoti, kokių trukdžių kyla šiame žinių integravimo procese.

1.11 lentelė

#### Šiaulių miesto respondentų žinių panaudojimo proceso mokykloje apžvalga

| Kategorija                                                                    | Subkategorija                      | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fizinis žinių dokumentavimas organizacijoje                                   | Dokumentavimo praktika             | <...> savo veiklos analizę yra kognityvinės mokytojo kompetencijos apraše <...> numatyti strateginiame ir plane <...> (I-1); <...> tai tikrai atspindi strateginiuose dokumentuose <...> (I-3); <...> darbo grupės rašo strateginius planus, metodiniai siūlo savo pastebėjimus veiklos ir ugdymo planams <...> (I-4); <...> Rašom ir ugdymo planą, ir veiklos planą <...> (I-6); <...> viskas parašyta strateginiuose planuose <...> (I-7); <...> Elektroninis dienynas yra superinis reikalas (I-9); <...> Kažkas kaip ir yra, bet tokio konkretaus nėra, <...> (I-11); <...> dalinamės gerąja patirtimi, Turime rytinius susitikimus <...> (I-12); <...> Nekoduojama. Metodinėse grupės tarpusavyje pasidalina <...> (I-14). |
|                                                                               | Įsivertinimo ir pažangos matavimas | <...> veiklos planus yra rodikliai, kuriuos mes turime, sakykime, pasiekti, <...> koks procentas turi būti kaitos <...> (I-3); <...> organizacijos vadovai matuoja nuolat, <...> vyksta individualūs trišaliai pokalbiai <...> (I-4); <...> nematuojame <...> (I-8); <...> akivaizdžiai matosi vaikų atsiliepimai <...> (I-11); <...> Pokytis matuojamas ir pagal tai, kas įvyksta su strateginiu planu, galbūt naujovėmis, veiklomis, <...> su kokybės vadybos modeliu (I-15); <...> matavimo to tokio, kad tinkamas netinkamas nėra <...> (I-16).                                                                                                                                                                             |
| Organizacijos narių požiūris į bendrą organizacinę žinių panaudojimo praktiką | Motyvacinė sistema                 | <...> skatiname darbuotojus išleisdami į seminarus, kad tos žinios būtų paskleistos mikro grupėse, vadinamose metodinėmis grupėmis pristatytų seminaruose įgytas žinias <...> (I-1); <...> tiesiog galvojame, kad jeigu sudalyvavai, tai greičiausiai tai kažkur mes galime įtraukti <...> (I-8); <...> reikėtų pasitikėti mokytojais <...> (I-9); <...> bendru sutarimu ir tokiu vos ne pasižadėjimu, kad mes naudosim darysim ir kad bus reikalinga <...> (I-10); <...> svarbiausia, kad pati organizacija turėtų viziją ir kreipti ko šiai dienai mums iš tų kompetencijų stiprinimo reikia, <...> ko gero niekas neįpareigoja, nes natūralus supratimas yra <...> (I-11); <...> Mums                                        |

|  |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                         | yra svarbus rezultatas, ne popieriai, ne kažkas, o rezultatas, kad vaikai išeitų su geromis žiniomis <...> (I-17).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | Demotyvacijos šaltiniai | <...> nusiteikimo, priėmimo motyvacijos <...> (I-2); <...> naujovės mokytojai sunkiau priima. Tai, kas nauja, tai iššūkis priimti. Jie tiesiog nebenori tų naujovių, pasikeitimų. Būna, kartais atmetimo reakcija <...> (I-7); <...> didžiausias iššūkis, kaip rasti bendrą kalbą su bendruomene. Bendruomenė didelė, nuomonių daug <...> (I-7); <...> įvairiausios technologijų programos <...> (I-12); <...> kiek laiko nuo iniciatyvos pradžios iki jos institucionalizavimas? Jeigu labai ilgas laikas – užmiršta <...> (I-16). |

Žinių dalijimasis ir panaudojimas skatina nuolatinį tobulėjimą, tačiau šį procesą gali stabdyti pasipriešinimas naujovėms, nesvarbu kokio tipo organizacija tai būtų: „*Žiūrint į švietimą, kaip į vadybinę organizaciją, tai aukštesni darbą ir intelektualinį darbą dirbantys žmonės, kito tipo organizacijose kalbasi ir dalinasi tam, kad būtų pasiektas aukštesnis bendras rezultatas*“ (I-5).

Pagrindinė kliūtis žinių transformacijos procese – inercija. Kaip teigia mokytojas: „*Šiuo metu tam tikros naujovės dažniausiai susiduria su pasipriešinimu, kam to reikia?*“ (I-2). Nepaisant to, kad pasipriešinimas yra dažnas, pavyzdžiai, kaip „<...> *mano atlikti darbai, pavyzdžiui, išleista metodinė knygelė, kaip mokyti skaityti mokinius, buvo pripažinta ne tik mūsų organizacijoje, bet ir Lietuvos mokytojų*“ (I-4), rodo, kad atkaklumas ir vadovų bei kolegų palaikymas padeda įgyvendinti pokyčius.

Dokumentuojant žinias, pastebima, kad daugelis mokyklų žinias įtraukia į strateginius dokumentus. Kaip teigia respondentai, žinios yra įrašomos „<...> *strateginiuose dokumentuose* <...>“ (I-3) arba „<...> *veiklos ir ugdymo planuose* <...>“ (I-4), taip užtikrinant, kad būtų pasiekiamos platesnės bendruomenės. Tačiau ne visos organizacijos formaliai koduoja žinias, ir kartais pasitaiko, kad jos dalijamasi tik neformaliai – „<...> *nekoduojama, metodinės grupės tarpusavyje pasidalina* <...>“ (I-14). Žinių panaudojimo skatinimas dažnai vyksta per seminarus ir mokymus. Kaip teigia vienas respondentų, „<...> *skatiname darbuotojus išleisdami į seminarus, kad tos žinios būtų paskleistos mikro grupėse* <...>“ (I-1), o kitas pažymi, kad „<...> *bendru sutarimu ir pasižadėjimu, kad mes naudosisim, darysim ir kad bus reikalinga* <...>“ (I-10). Tačiau trukdžių taip pat kyla dėl motyvacijos stokos ir pasipriešinimo naujovėms, kas pastebėta ir iš ankstesnių atsakymų į kitas klausimų grupes. Kaip nurodo vienas iš respondentų, „<...> *naujovės mokytojai sunkiau priima* <...>“ (I-7).

Žinių panaudojimas matuojamas per rodiklius, nustatytus veiklos planuose, arba per individualius vadovų pokalbius: „*Veiklos planuose yra rodikliai, kuriuos mes turime pasiekti*“ (I-3), kita vertus, kai kurie respondentai teigia, kad „<...> *nematuojame* <...>“ (I-8), tačiau pokyčiai matomi pagal mokinių pasiekimus ir organizacijos strateginius planų įgyvendinimą. Būtų galima teigti, kad strateginiai veiklos planai – yra esminė priemonė matavime, tačiau vienodos politikos šiuo klausimu nėra.

Apibendrinant, nors ir inovacijos organizacijose vertinamos ypač teigiamai, yra skatinamos – dokumentacijos nebuvimas ir reflekttyvus proceso nebuvimas kelia klausimų apie inovacijų ir žinių naudą. Tai puikiai apibendrina interviu dalyvio citata, pagrindžianti, kad tik į mokyklos gyvenimą pilnai įtrauktos žinios yra vertos būti vadinamos inovacijomis: „*Iniciatyvų, kurios analizavimo etapo nepasiekė, reiškia inovacija neprigijo. Matas labai paprastas,- ar buvo institucionalizuota šita inovacija*“ (I-15).

Papildomas, penktasis, klausimų blokas skirtas suvokti platesnį mokyklos, kaip organizacijos kontekstą, įtraukiant darbuotojų įgūdžius, lūkesčius vadovui ir išorinius veiksnius, veikiančius mokyklą.

**Šiaulių miesto respondentų absorbcinio gebėjimo vystymą mokykloje veikiančių papildomų veiksmų apžvalga**

| Kategorija                   | Subkategorija                                                    | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vidiniai papildomi veiksniai | Kompleksiniai savybių ir įgūdžių lūkesčiai organizacijos nariams | <...> kompleksinis problemų sprendimas <...> (I-1); <...> tarpkultūrinės kompetencijos įeity. Technologijų sakykim valdymo, skaitmeninės kompetencijos <...> (I-3); <...> specifinių žinių ypač dabar apie įtraukųjį ugdymą, <...> asmeninių kompetencijų ir profesinių kompetencijų, apskritai dalykinių kompetencijų (I-4); <...> skaitmeninė kompetencija, o toliau trūksta mokėjimo dirbt su kitais ir dalintis <...> (I-5); <...> motyvacija, <...> reikia to noro tobulėti. (I-7); <...> savirefleksija, suvokimas <...> (I-8); <...> kompetenciją gebėti dirbti su savimi, kad neperdegtų -žmogus <...> (I-9); <...> susitvarkyti su laiko vadyba <...> (I-10); <...> Asmeninio suvokimo, kad esu profesionalas, kuris turiu nuolat tobulėt <...> (I-11); <...> akiratis išsiplečia tikrai su švietimiečių savaiminio mokymosi priemonėmis <...> (I-16). |
|                              | Organizacijos narių lūkesčiai vadovui                            | <...> kad būtų supratingumas, būtų palaikymas, kultūros <...>, kad jis netrukdytų mums dirbti <...> (I-2); <...> bendražmogiškas galbūt paskatinimas, palaikymas, <...> nesukuriant galbūt įtampos (I-3); <...> Direktorius absorbuoja tendenciją, ideologiją, vertybes, <...> pedagogas iš vadovo nori, kad jis pasakytų ką daryti <...> (I-5); <...> Finansavimo. Galbūt lankstumo, jeigu vyksta kažkokie mokymai jų darbo metu, kad būtų galimybė išleisti <...> (I-8); <...> kad paduotų receptą kaip padaryti <...> (I-11); <...> atmosferos, <...> pagarbos žmogui, <...> gerų sąlygų ugdymo procesui organizuoti <...> (I-17).                                                                                                                                                                                                                           |
| Išoriniai veiksniai          | Aplinkos įtaka organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymui       | <...> švietimo politika, <...> skaitmeninio raštingumo taikymo kompetencija, <...> tereikia noro ir laiko <...> (I-3); <...> visgi bazė yra kaip surinkti komandą protingų, adekvačių žmonių<...> (I-6); <...> švietimo politika <...> (I-8); <...> pastovi kaita. Aš turiu omeny valstybės požiūriu, ar net turiu omeny nuolatinis reformų buvimas, tai iš tikrųjų, kitaip tariant, to stabilumo švietime <...> (I-9); <...> finansavimas, <...> bendradarbiaujam su verslu ir kitom įstaigom <...> (I-10); <...> valstybės strategijos, savivaldybės strategija, mokyklos strategija, įsivertinimas <...> (I-11); <...> laisvė darbui, gali keisti viską be vadovo sutikimo, leidimo <...> (I-12).                                                                                                                                                            |

Respondentų atsakymai rodo, kad organizacijoje svarbiausi įgūdžiai apima tiek **kompleksinį** problemų sprendimą, tiek tarpkultūrinės ir dažnai cituojamas skaitmenines kompetencijas. Respondentai pabrėžia ir svarbą **turėti** motyvaciją ir nuolatinį tobulėjimą, taip pat savirefleksiją, siekiant išvengti perdegimo ir užtikrinti aukštą darbo efektyvumą. Kiti svarbūs įgūdžiai yra **laiko vadyba** ir **asmeninis suvokimas**, kad kiekvienas darbuotojas turi nuolat tobulėti: „Mes tiesiog labai turime išmokyti atsirinkti, kas jums reikalinga ir kas yra nereikalinga. Gebėti ne tai, kad laviruoti, bet, kitaip tariant, absorbuoti, sintetinti tas žinias, kurias mes gauname ir paversti tai esenciją, bet ne tai, kad imti viską iš eilės, kas tik tai, ką siūlo ir viską bandyti taikyti” (I-9).

Kitas svarbus aspektas yra inovacijų tinkamumas konkrečioms mokykloms. Kaip teigia respondentai, „<...> kartais inovatyvūs sprendimai gali netikti įstaigai ir tai tampa trukdžiu <...>“ (I-4), nes trūkstant vieningos ir stabilios švietimo politikos. Todėl svarbu „<...> atsirinkti, kas reikalinga, ir nebandyti įgyvendinti visko <...>“ (I-9). Žinių ir kompetencijų svarbą pabrėžia ir kitas respondentų: „Ar turimų žinių bagažas leidžia matyti inovaciją kaip darbą gerinantį būdą, ar kaip apsunkinantį“ (I-15).

Šiame analizės žingsnyje ypatingai svarbus vadovo vaidmuo ir ko iš jo tikimasi organizacijoje. Remiantis respondentų atsakymais, mokyklose tikimasi, kad vadovas aktyviai įgyvendins naujoves ir suteiks reikiamą paramą. Pagrindinis lūkestis – kad vadovas būtų palaikantis ir supratingas. Kaip

teigia vienas respondentų, „<...> tam tikri sprendimai, susiję su finansais ir žmogiškųjų išteklių sutelkimu, yra būtini siekiant bendro tikslo <...>“ (I-3). Vadovo kompetencija apima ne tik vadybinius, bet ir edukacinius įgūdžius. Kaip pažymi kitas respondentas, „<...> gerai, jei direktorius vizionierius, turintis absorbcinę pajautą, nes tik tada jis nustatys temas, kurios bus remiamos finansavimu ir metų uždaviniais <...>“ (I-5). Palaikymas yra esminis veiksnys įgyvendinant pokyčius: „Palaikymas iš bendruomenės ir valdžios padeda lengviau įveikti iššūkius“ (I-15). Apibendrinant, vadovas turi turėti vadybinius ir edukacinius įgūdžius, būti pasirengęs vadovauti pokyčiams ir gauti paramą iš visos organizacijos, kad užtikrintų sėkmingą žinių integraciją ir inovacijas.

### 3.3. Švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijos

Išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis, galima įvardinti ryškiausią tendenciją – ***bendras požiūris į absorbcinio gebėjimą vystymą mokyklose yra teigiamas***. Visi interviu dalyviai apie išorinių žinių svarbą organizacijoje atsiliepė teigiamai. Tai patvirtina ir analizuoti strateginiai mokyklų planai ir dokumentai. Inovacijos mokykloms svarbios strateginiu lygmeniu, skatinant mokyklų konkurencingumą, užtikrinant aukštesnę mokymosi proceso kokybę bei didesnę švietimo sistemos prisitaikymą prie nuolatinių visuomenės poreikių. Daugelyje mokyklų strateginių planų inovacijų reikšmė yra aiškiai įvardyta ir susieta su konkrečiais tikslais bei priemonėmis. Mokyklos akcentuojančių inovacijų diegimą kaip pagrindinį būdą prisitaikyti prie šiuolaikinių švietimo aplinkos iššūkių ir užtikrinti veiklos tobulėjimą. Tokia pozicija rodo kryptingą organizacijų orientaciją į naujoves, kurios ne tik padeda gerinti ugdymo proceso kokybę, bet ir sudaro sąlygas mokykloms veikti kaip šiuolaikinėms mokymosi organizacijomis, atviroms nuolatiniams permainoms ir augimui.

Vis dėlto kai kurias mokyklos inovacijas mini tik fragmentiškai, apibūdindamos jas kaip galimus prioritetus, tačiau nenurodydamos aiškos strategijos jų įgyvendinimui. Tokių situacijų inovacijų reikšmė dažnai apsiriboja bendriniais pasisakymais, kurių nėra pagrįstų išsamių veiksmų planu ar strateginiais prioritetais. Nors mokyklos dauguma yra atviros naujovėms ir pripažįsta jų svarbą, trūksta vieningumo strategijų įgyvendinime, o kai kurios organizacijos inovacijų apsiriboja tik bendrinėmis nuostatomis. Tai pabrėžia, kad siekiant efektyvaus absorbcinio gebėjimo vystymo, svarbu ne tiksliai apibrėžti inovacijų tikslus, bet ir užtikrinti jų praktinį įgijimą. Atliktos analizės metu išryškėjo reikšminga tendencija – ***švietimo organizacijose trūksta sisteminių priemonių žinių transformavimo ir pritaikomumo procesams užtikrinti***. Mokykloms stinga įrankių, skirtų absorbcinio gebėjimo vystymui ir inovacijų įgyvendinimo rezultatų matavimui. Dėl šių trūkumų mokyklos negali tiksliai įvertinti, kaip efektyviai panaudojami resursai ir kokią naudą jie suteikia organizacijai. Ši spraga lemia sunkumus vertinant veiklos kokybę, strateginį resursų paskirstymą ir inovacijų įgyvendinimo sėkmę.

Galima teigti, kad išorinių žinių gavimas ir pritaikymas yra sudėtinė mokytojų darbo dalis, tai būtina sąlyga mokytojo kompetencijų krepšelyje. Tikėtina, kad aktyvius ir daug inovacijų mokyklai atnešančius mokytojus mokyklos vadovybė ir kolegos gali lengvai pastebėti ir identifikuoti, bet nematuoju ir neanalizuojant šių procesų – nyksta galimybė pasinaudoti sėkmės istorijomis, tiksliau paskirstyti resursus ir mokyklos vidinėje kultūroje skatinti absorbcinio gebėjimo vystymą, taip ir toliau paliekant klestėti vidinę kultūrą, kurioje esama nuomonių, kad inovacijos yra perteklinė darbo dalis. Žinių transformavimo ir pritaikomumo trūkumai ne tik riboja inovacijų diegimą, bet ir stabdo vidinės organizacijos kultūros pokyčius. Mokyklose, kuriose nėra aiškiai apibrėžtų žinių pritaikymo rodiklių, dažnai vyrauja nuomonė, kad inovacijos yra perteklinė darbo dalis. Ši nuostata demotyvuoja dalį pedagogų įsitraukti į naujovių diegimą, nes jie nejaučia organizacinės paramos ar pripažinimo. Be to, trūkstant išmatuotų rezultatų, iškyla sunkumų paskirstant resursus – tam tikros veiklos gali būti pervertintos, o sėkmingos inovacijos gali likti nepakankamai finansuojamos ar palaikomos. Be to, efektyviai neišnaudojant resursų ir neskatinant inovacijų diegimo, mokykloms sunkiau prisitaikyti prie kintančių švietimo poreikių ir užtikrinti savo konkurencingumą. Tuo pačiu metu strateginiuose planuose taip pat pastebimas inovacijų integracijos trūkumas – nors inovacijos dažnai minimos kaip prioritetas, jų įgyvendinimas nėra aiškiai struktūruotas. Žinių transformavimo ir pritaikomumo

trūkumo tendencija švietimo organizacijose yra kompleksinė problema, kurią lemia tiek sisteminių įrankių stoka, tiek organizaciniai ir kultūriniai veiksniai. Galima būtų teigti, kad tai nebūtinai yra organizacijų, o labiau absorbcinio gebėjimo vystymo ištirtumo mokslo lauke, problema.

Kita ryški tendencija, išryškėjusi analizės metu, yra **mokyklos vadovo, kaip ne tik lyderio, bet ir absorbcinio gebėjimo vystymo stratego ir įkvėpėjo, vaidmuo**. Ši pozicija yra ypač svarbi švietimo organizacijose, kur vadovo veikla ir požiūris į naujoves lemia ne tik organizacijos gebėjimą įsisavinti išorines žinias, bet ir jų sėkmingą pritaikymą praktikoje. Interviu metu buvo pabrėžta, kad mokyklų darbuotojai tikisi, jog vadovas ne tik formaliai vykdytų savo administracines funkcijas, bet ir aktyviai prisidėtų prie vidinės kultūros, kurioje inovacijos bus priimanamos kaip vertingas indėlis į organizacijos veiklos tobulinimą. Mokyklos vadovo atsakomybė apima aktyvų dalyvavimą darbuotojų išorinių žinių gavimo procesuose. Interviu dalyviai pažymėjo, kad vadovai, kurie asmeniškai palaiko ir skatina mokytojų dalyvavimą seminaruose, konferencijose ir kituose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, padeda ne tik ugdyti mokytojų kompetencijas, bet ir kuria organizacijoje atmosferą, kurioje mokytojai jaučiasi vertinami. Vadovai, kaip absorbcinio gebėjimo vystymo lyderiai, turėtų skatinti ne tik išorinių žinių įsisavinimą, bet ir jų pritaikymą praktikoje. Tai apima grįžtamojo ryšio mechanizmų kūrimą, kuriuose būtų aiškiai matomas ryšys tarp įgytų žinių ir jų poveikio ugdymo procesui. Interviu metu taip pat pabrėžta, kad vadovai, kurie giria darbuotojus už sėkmingą naujovių integravimą, prisideda prie teigiamos vidinės kultūros stiprinimo. Toks palaikymas ne tik didina darbuotojų motyvaciją, bet ir skatina dalytis sėkmės istorijomis, kurios tampa pavyzdžiu kitiems kolegoms. Taip pat iš strateginių planų duomenų matyti, kad mokyklos, kurios aiškiai išskiria vadovų vaidmenį inovacijų integracijoje, pasiekia geresnių rezultatų absorbcinio gebėjimo vystymo srityje. Vadovo, kaip absorbcinio gebėjimo vystymo lyderio, vaidmuo taip pat apima strateginį resursų paskirstymą. Tai reiškia, kad vadovas turi ne tik patvirtinti dalyvavimą išoriniuose mokymuose, bet ir užtikrinti, kad mokymai būtų tinkamai pritaikyti praktikoje.

Absorbcinio gebėjimo vystymui organizacijoje trukdžių tendencijas būtų galima išskirti į tris pagrindines grupes: **laiko ir užimtumo trūkumo, motyvacijos ir požiūrio bei sistemingumo stokos**. Šie trukdžiai, pasikartojantys tiek interviu dalyvių atsakymuose, tiek strateginiuose planuose, lemia ne tik sudėtingesnę inovacijų įgyvendinimą, bet ir apsunkina organizacijos gebėjimą veiksmingai integruoti ir pritaikyti išorines žinias praktikoje.

Interviu dalyviai dažnai pabrėžė **laiko stoką** kaip esminį trukdį, kuris stabdo absorbcinio gebėjimo vystymąsi. Šis aspektas pasireiškia nuo pat pirmųjų žingsnių – kursų ir seminarų pasirinkimo, dalyvavimo mokymuose iki žinių integravimo į kasdienę veiklą. Laiko trūkumas taip pat tiesiogiai susijęs su pedagogų užimtumu. Interviu dalyviai teigė, kad nors mokymuose gauta informacija dažnai būna naudinga, jų pritaikymas tampa iššūkiu, nes reikalauja papildomo pasiruošimo, kuris ne visada įmanomas dėl laiko spaudimo.

Kitas svarbus trukdis yra susijęs su **individualios motyvacijos ir teigiamo požiūrio į inovacijas stoka**. Interviu metu paaiškėjo, kad ne visi mokyklos darbuotojai inovacijas suvokia kaip būtiną ir natūralią darbo dalį. Kai kurie pedagogai žinių įsisavinimą ir naujovių diegimą vertina kaip papildomą darbo krūvį, kuris nėra tiesiogiai susijęs su jų kasdieniais tikslais. Motyvacijos trūkumą dažnai lemia ir tai, kad mokyklos vadovybė ne visada pakankamai įvertina ir pripažįsta mokytojų pastangas diegiant inovacijas. Be to, strateginiuose planuose ne visada apibrėžiami aiškūs tikslai ir veiklos rodikliai, susiję su inovacijų diegimu.

Trečioji trukdžių grupė – **sistemingumo stoka**, kurią išryškino tiek interviu dalyviai, tiek strateginių planų analizė. Daugelis mokyklų neturi aiškiai apibrėžtų procesų ar įrankių, leidžiančių struktūrizuoti absorbcinio gebėjimo vystymą. Interviu metu buvo pastebėta, kad nors mokymai ir seminarai dažnai organizuojami, nėra aišku, kaip įgytos žinios turėtų būti toliau transformuojamos ir pritaikomos praktikoje. Strateginiuose planuose taip pat matyti, kad daugelis mokyklų neturi formalizuotų mechanizmų, leidžiančių vertinti inovacijų poveikį. Nors kai kurios mokyklos akcentuoja bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir naujų idėjų integraciją, tokios veiklos dažnai neturi aiškių rezultatų matavimo rodiklių.

Atsižvelgus į empirinio tyrimo rezultatus (Šiaulių miesto švietimo organizacijų atvejo analizę), galima teigti, kad visos keturios dimensijos, kurios buvo identifikuotos teoriniame modelyje, vystomos analizuotose švietimo organizacijose (bent iš dalies). Žinių įgijimo dimensijoje mokyklų nariai miela dalyvauja, mato naujų žinių naudą, tačiau susiduriama su išorinių žinių kokybės klausimu. Asimiliacijos dimensijoje fiksuojamos šiek tiek pasyvesnės mokytojų pastangos, čia iššūkių kelia ir darbo krūvis. Transformacijos dimensijoje stokojama bendro vidinės organizacijos kultūros palaikymo, strateginio požiūrio. Panaudojimo dimensijos pilnam potencialui atskleisti trūksta organizacinio lygmens platesnio įsitraukimo į šį procesą. Teoriniame modelyje minima organizacinė struktūra turėtų užtikrinti, kad organizacijos vadovas – atsakingas už švietimo organizacijos vystymą, tačiau empirinio tyrimo metu gauti rezultatai rodo, kad nors ir mokyklų darbuotojai yra pakankamai patenkinti vadovų atliekamu darbu, tačiau kartu jie pasigenda sisteminio požiūrio į absorbcinio gebėjimo vystymą, į darbuotojų kompetencijų kėlimo skatinimą, nes mokyklos procesų vystymo, organizavimo, vertinimo vaidmuo priskiriamas būtent vadovo pareigoms užimančiam asmeniui. Kaip ir teoriniame modelyje, empirinis tyrimas patvirtino, kad išoriniai veiksniai – taip pat svarbūs, t. y. interviu metu informantai dažnai minėjo bendrą kritiką šalies švietimo politikai dėl sparčių ir nepamatuotų pokyčių.

Galimybės spartesniam absorbcinio gebėjimo vystymui, atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, yra sukuriamos pašalinant problemas arba sumažinant jų neigiamą poveikį (žr. žemiau šiame poskyryje rekomendacijų dalyje).

Minėtą tendenciją, kad **švietimo organizacijose trūksta sisteminių priemonių žinių transformavimo ir pritaikomumo procesams užtikrinti**, būtų galima spręsti kuriant bendrą švietimo strategiją, kuri apimtų tokius elementus kaip:

- **finansinę paramą** – numatant specialius fondus inovatyvioms ugdymo programoms bei technologijoms diegti.
- **metodinę pagalbą** – kuriant metodinius išteklius, kurie padėtų mokykloms efektyviai įgyvendinti inovatyvias praktikas.
- **kvalifikacijos kėlimo programas** – rengiant mokymus mokytojams ir švietimo įstaigų vadovams, orientuotus į inovacijų valdymą, pedagoginių praktikų modernizavimą ir strateginį švietimo organizacijų tobulinimą.

Šių priemonių visuma užtikrintų ne tik inovacijų diegimo sklandumą, bet ir jų poveikio švietimo kokybei tvarumą, prisidedant prie visos švietimo sistemos konkurencingumo ir socialinės reikšmės stiprinimo.

Siekiant užtikrinti efektyvų absorbcinio gebėjimo vystymą, būtina investuoti į išsamią vertinimo sistemą, kuri leistų ne tik stebėti inovacijų poveikį, bet ir paskatintų ilgalaikę jų integraciją į organizacijos veiklą. Tokiu būdu mokyklos galėtų ne tik prisitaikyti prie švietimo sektoriaus pokyčių, bet ir aktyviai juos formuoti, tapdamos pavyzdinėmis švietimo inovacijų lyderėmis. Šioje strategijoje turėtų būti aiškiai apibrėžtos gairės, orientuotos į inovacijų pritaikymą skirtinguose švietimo įstaigų lygmenyse, atsižvelgiant į regioninius ypatumus bei jų integraciją į mokymo ir ugdymo procesus bei ilgalaikio poveikio stebėseną. Svarbu, kad gairės apimtų tiek inovacijų įtakos mokinių mokymosi pasiekimams vertinimą, tiek jų poveikį ugdymo kokybės augimui. Užtikrinant šios strategijos efektyvumą, reikalinga periodiškai organizuoti išsamius švietimo įstaigų veiklos vertinimus. Tam padėtų šie žingsniai:

- **nuosekliai išplėtoti veiksmų planai** turėtų apimti detalius veiksmų planus, kuriuose būtų apibrėžti konkretūs žingsniai, leidžiantys naujai įgytas žinias ir įgūdžius integruoti į ugdymo procesus. Šiuose veiksmų planuose būtina atsižvelgti į mokinių mokymosi poreikius ir individualius mokytojų profesinius lūkesčius: specializuotų mokymo modulių kūrimą, kurie būtų orientuoti į inovacijų integraciją į ugdymo programas; nuolatinę mokytojų ir administracijos kompetencijų plėtrą per profesinių bendruomenių veiklas; inovatyvių mokymo metodų ir technologijų praktinį pritaikymą kasdienėse mokymo veiklose.

- **prioritetas STEAM programų plėtojimui** turėtų remtis modernių skaitmeninių technologijų diegimu bei nuosekliu mokytojų kvalifikacijos kėlimu, kuris apimtų: mokytojų gebėjimų naudoti skaitmenines priemones ugdymo procese stiprinimą; bendradarbiavimą su verslo ir akademinėmis institucijomis, siekiant įgyvendinti realių problemų sprendimų grindžiamus projektus; inovatyvių ir kūrybingų mokymo praktikų, skatinančių tarpdisciplininį mąstymą ir mokinių kūrybiškumą, taikymą.
- **ilgalaikio finansavimo ir stebėsenos užtikrinimas** galėtų apimti: finansavimo programų, skirtų naujoms technologijoms ir mokytojų mokymams, sukūrimą; aiškių ir objektyvių inovacijų poveikio vertinimo rodiklių įdiegimą, leidžiantį nuolat stebėti ir vertinti diegiamų priemonių efektyvumą; įtraukia partnerystę su vietos bendruomenėmis ir nacionaliniais fondais, siekiant užtikrinti pakankamus resursus inovacijų diegimui ir jų plėtojimui.
- **vertinimo rodiklių integracija į planus** turi būti grindžiami nuosekliais ir išsamiais vertinimo rodikliais, kurie leistų: objektyviai įvertinti inovacijų poveikį mokinių mokymosi kokybei ir pasiekimams; stebėti pokyčius ugdymo rezultatų lygmenyse, identifikuoti sritis, kuriose būtina tobulinti diegiamas priemones; sukurti sprendimų priėmimo sistemas, grindžiamas inovacijų diegimo veiksmingumo analize ir jų ilgalaikiu poveikiu švietimo sistemos konkurencingumui.

Apibendrinant pabrėžiama, kad švietimo organizacijų administracija turėtų orientuotis į inovacijų diegimo procesų integraciją į strateginius planus, grįstą aiškiai apibrėžtomis gairėmis, mokslu pagrįsta praktika ir ilgalaikio poveikio vertinimu. Toks požiūris padėtų užtikrinti švietimo organizacijų veiklos modernizavimą, jų konkurencingumo augimą ir ilgalaikį švietimo kokybės gerinimą.

Kita galimybė būtų **inicijuoti inovacijų diegimo ir ilgalaikio poveikio vertinimo integravimą į strateginius planus**. Nors įsivertinimo procesai mokykloje aktyviai vyksta mokytojų ir vadovų individualių pokalbių metu, tačiau, dėl žinių pritaikomumo ir tikslingo resursų išnaudojimo – nėra pakankamai struktūruoti žinių pritaikomumo ir resursų efektyvumo vertinimui. Ši situacija lemia tai, kad žinių įsisavinimas bei inovacijų įgyvendinimo poveikis dažniausiai neanalizuojamas sistemingai. Dėl to prarandamos galimybės tiksliau įvertinti įdiegtų naujovių naudą ir sėkmingai panaudoti gerąją praktiką ateities veikloje. Atlikusi mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą, magistro darbo autorė pabrėžia vientisumo nebuvimo problemą – trūksta sisteminio požiūrio į absorbcinio gebėjimo vystymą, galimybių matuoti rezultatyvumą vystant absorbcinį gebėjimą švietimo organizacijose. Jei švietimo organizacijoms būtų suteikta galimybė įsivertinti absorbcinio gebėjimo vystymą, būtų ne tik suteikta galimybė identifikuoti sėkmes ir nesėkmes, bet ir kurti plačiai inovacijų klausimu bendradarbiaujančių mokyklų tinklą. Įgyvendinus orientaciją į inovatyvumo vertinimo procesus – būtų galima plėtoti mokyklų konkurencingumą ir modernizavimą.

Atsižvelgiant į tendencijas, reikėtų daugiau dėmesio skirti **vadovų gebėjimų ugdymui**. Galima teigti, kad vadovo pozicija absorbcinio gebėjimo vystymo kontekste yra kartinė tiek skatinant žinių ar naujovių įsisavinimą, tiek kuriant palankią organizacijos kultūrą, kurioje žinios ir inovacijos vertinamos ir taikomos kaip svarbus veiklos tobulinimo veiksnys. Vadovo palaikymas ir lyderystė ne tik motyvuoja darbuotojus, bet ir sudaro sąlygas efektyvesnei žinių transformacijai bei organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie dinamiškų pokyčių švietimo srityje. Ilgalaikei vadovų kompetencijų plėtrai siekiant užtikrinti, kad vadovai galėtų sėkmingai vadovauti inovacijų valdymo procesams, būtina nuolat investuoti į jų profesinį tobulėjimą. Reikalinga organizuoti periodinius kvalifikacijos kėlimo mokymus, atsižvelgiant į naujausias švietimo ir vadybos mokslo tendencijas. Taip pat būtina skatinti vadovų dalyvavimą nacionalinėse ir tarptautinėse švietimo konferencijose, siekiant plėsti jų žinias ir įgūdžius bei dalytis geraja praktika. Kitos vadovų įgūdžių vystymo galimybės yra šios:

- **dalyvavimas specializuotuose mokymuose**, kurie apimtų: inovatyvios veiklos organizavimo metodus, įskaitant projektų valdymą, resursų efektyvų paskirstymą ir strateginį planavimą; darbuotojų įtraukimo ir motyvavimo strategijas, kurios leistų skatinti pedagogų aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje bei užtikrintų jų profesinį įsitraukimą; inovacijų valdymo

kompetencijų ugdymą, akcentuojant naujų technologijų integraciją, pokyčių valdymą ir kūrybinių sprendimų paiešką; bendradarbiavimo kultūros kūrimą, stiprinant vadovų gebėjimus skatinti komandinį darbą, bendradarbiavimą tarp skirtingų organizacijos padalinių ir ryšių su išoriniais partneriais vystymą; grįžtamojo ryšio teikimo metodikas, kurios užtikrintų konstruktyvų dialogą su pedagogais ir padėtų tobulinti jų profesinę veiklą.

- **mokytojų iniciatyvų rėmimas ir motyvavimas.** Vadovai privalo užtikrinti, kad mokytojai jaustųsi palaikomi ir įgalinti aktyviai dalyvauti inovacijų diegimo procese. Tai galėtų būti pasiekta per: mokytojų iniciatyvų skatinimą, suteikiant galimybes pedagogams dalyvauti bendruose projektuose, kurie orientuoti į ugdymo proceso modernizavimą ir tobulinimą; motyvacinių susitikimų organizavimą, kurių metu būtų aptariamose mokytojų profesinės veiklos sėkmės, pasiekimai ir tobulėjimo galimybės; metodinės pagalbos teikimą, užtikrinant, kad mokytojai turėtų prieigą prie naujausių pedagoginių metodikų, technologijų ir profesinio augimo galimybių.
- **strategijų kūrimas pedagogų įgalinimui.** Vadovai turi siekti sukurti organizacinę aplinką, kurioje pedagogai jaustųsi aktyviais organizacijos tobulinimo proceso dalyviais. Tai apimtų: strategijų kūrimą, kurios orientuotos į mokytojų profesinį ir asmeninį augimą, įskaitant jų karjeros planavimą, kvalifikacijos kėlimą ir kūrybinio potencialo plėtojimą; įgalinimo kultūros formavimą, suteikiant pedagogams laisvę ir resursus įgyvendinti savo idėjas bei prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo; tarp dalykinio bendradarbiavimo skatinimą, sudarant sąlygas mokytojams dalytis gerąja patirtimi, dirbti komandose ir kurti inovatyvius ugdymo sprendimus.

Apibendrinant, mokyklų vadovai, įgiję ir pritaikę inovacijų valdymo bei absorbcinio potencialo vystymo kompetencijas, gali veiksmingai skatinti švietimo organizacijų pažangą, užtikrindami modernų, motyvuojantį ir tvarų ugdymo procesą ir organizacijos vadybos procesą. Tokia lyderystė prisidėtų prie visos švietimo sistemos veiklos kokybės ir konkurencingumo stiprinimo.

Kita galimybė pakeisti esamą mokytojų nuovargio, kompetencijų ir laiko trūkumą būtų dirbti ties **mokytojų darbo procesų optimizavimu**. Mokytojai dažnai susiduria su per dideliu darbo krūviu, kuris nepalieka vietos eksperimentavimui ar naujų metodikų diegimui. Darbo krūvio optimizavimas padėtų, inicijuoti išsamius mokytojų darbo analizės procesus, pasitelkiant kokybinių ir kiekybinių duomenų analizę, siekiant nustatyti pagrindinius darbo organizavimo trūkumus ir jų sprendimo būdus: identifikuojant veiklas, kurios neatitinka mokytojo pagrindinių funkcijų arba suformuoja darbo krūvio (užduočių) perteklių pedagogus. Siekiant rasti būdus sumažinti administracinį darbą, leisti daugiau dėmesio skirti tiesioginiam ugdymui ir profesiniam tobulėjimui. Orientuojantis į modernių valdymo modelių pritaikymą, užtikrinant darbo efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą teikti rekomendacijas darbo organizavimui. Galimybės į tai atkreipti dėmesį yra:

- **tvaraus inovacijų finansavimo modelių kūrimas**, kad inovacijų diegimui ir mokytojų kvalifikacijos kėlimui būtų skiriamas stabilus ir ilgalaikis finansavimas. Tai galima pasiekti: plėtojant bendradarbiavimą su vietos bendruomenėmis ir verslo organizacijomis, siekiant sukurti finansavimo modelius, grindžiamus viešojo ir privataus sektorių partneryste; įtraukiant nacionalinius ir tarptautinius švietimo fondus, kurie teikia finansavimą inovatyvioms švietimo iniciatyvoms, skatindami mokytojų profesinį tobulėjimą ir technologijų integraciją ugdymo procese; planuojant daugiamečius biudžetus, kuriuose numatytos nuoseklios investicijos į švietimo inovacijas, prioritetą skiriant ilgalaikio poveikio siekiantiems projektams.
- **kokybiškų ir praktiškai naudingų mokymų organizavimas**, kad mokytojų kvalifikacijos kėlimo programos atitiktų realius pedagogų poreikius ir būtų orientuotos į jų praktinių įgūdžių stiprinimą. Rekomenduojama: rengti tikslinius mokymus, kurie būtų grindžiami naujausiomis švietimo inovacijomis, skaitmeninių technologijų taikymu ir ugdymo metodų modernizavimu; skirti dėmesį giluminiam mokymų turiniui, kad pedagogai galėtų įgytas žinias tiesiogiai pritaikyti kasdienėje veikloje, tuo pačiu sprenddami praktinius ugdymo proceso iššūkius; įtraukti pedagogus į mokymų programų

kūrimo procesą, leidžiant jiems išreikšti lūkesčius ir dalyvauti turinio formavime, siekiant užtikrinti maksimalų jų poreikių atliepimą.

- **periodinė veiklos stebėseną ir ataskaitų teikimas**, kad darbo procesai ir finansavimo modeliai būtų reguliariai stebimi ir analizuojami. Tokia veikla apimtų: rodiklių sistemos sukūrimą, leidžiančią stebėti darbo krūvio pokyčius ir jų poveikį pedagogų profesinei veiklai bei inovacijų diegimo pažangai; metodinių ataskaitų rengimą, kuriose būtų vertinama priemonių veiksmingumas ir teikiamos rekomendacijos tolesnei veiklai.
- **refleksija ir profesinės veiklos analizė**. Reguliariai reikalinga analizuoti savo profesinę veiklą, siekiant užtikrinti nuolatinį tobulėjimą bei inovacijų diegimo veiksmingumą. Šis procesas apima: refleksijos veiklas, leidžiančias identifikuoti stipriąsias ir tobulintinas ugdymo proceso sritis; mokymosi rezultatų analizę, siekiant nustatyti, kokį poveikį taikomos inovacijos daro mokinių pasiekimams, ir atitinkamai koreguoti mokymo strategijas; asmeninio ir profesinio tobulėjimo tikslų nustatymą, kuris leistų sistemingai planuoti kvalifikacijos kėlimą ir tolesnį pedagoginės veiklos tobulinimą.
- **dalyvavimas profesinio tobulėjimo veiklose** (seminaruose, mokymuose ir kt.), kurie suteiktų galimybę gilinti žinias STEAM ugdyme – apie žinių tarpdisciplininio ugdymo metodikas, kurios integruoja gamtos mokslus, technologijas, inžineriją, meną ir matematiką. Reikalinga: mokytis naudoti modernias skaitmenines technologijas ugdymo procese, siekiant padidinti mokymosi veiklų interaktyvumą ir pritaikomumą įvairių mokinių poreikiams; įsisavinti **inovatyvius mokymo metodus** (kūrybinius, projektinius bei problemų sprendimu grindžiamus metodus), kurie skatintų mokinių kritinį mąstymą ir kūrybiškumą.
- **praktinis inovacijų taikymas ugdymo procese**. Įgytas žinias ir įgūdžius būtina sistemingai taikyti praktikoje, eksperimentuojant su naujais mokymo modeliais ir adaptuojant juos pagal klasės specifiką bei individualius mokinių poreikius. Tai apima: inovacijų pritaikymą kasdienėse pamokose, siekiant sukurti labiau įtraukiančią, motyvuojančią ir mokinių pasiekimus gerinančią mokymosi aplinką; bendradarbiavimą su kolegomis, dalijantis gerąja praktika, analizuojant įdiegtų inovacijų poveikį ir ieškant būdų, kaip toliau tobulinti ugdymo procesus.

Šie veiksmai užtikrintų, kad mokytojų darbo procesai būtų racionalizuoti, o inovacijų diegimas taptų sklandus, tvarus ir orientuotas į ilgalaikį švietimo sistemos kokybės augimą. Tokia strategija stiprintų švietimo sektoriaus konkurencingumą ir socialinę reikšmę. Apibendrinant, mokytojai, aktyviai dalyvaudami profesinio tobulėjimo veiklose ir įgyvendindami inovacijas ugdymo procese, gali reikšmingai prisidėti prie švietimo kokybės gerinimo ir įtraukios mokymosi aplinkos kūrimo. Tokia praktika ne tik stiprina jų profesinę kompetenciją, bet ir užtikrina, kad ugdymo procesai būtų pritaikyti nuolat besikeičiančios visuomenės poreikiams, o pačios švietimo organizacijos būtų inovatyvios ir konkurencingos.

Taigi apibendrinant, švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo galimybes galima kurti pradedant nuo strateginių žingsnių: vientisos absorbcinio gebėjimo vertinimo sistemos, matuoti ir atidžiau vertinti kompetencijų kėlimo kursus, seminarus; mokyklų vadovams rengti papildomus kursus apie žinių valdymą; stebėti ir optimizuoti mokytojų darbo procesus, motyvuoti įgyti kompetencijas. Kita vertus, labai svarbi ir vidinė organizacijos aplinka, kultūra. Vadovas, vertindamas ir motyvuodamas iniciatyvius darbuotojus vysto bendrą organizacijos narių požiūrį į žinias, pokyčius ir inovacijas. Kompetentingi mokytojai taip pat motyvuoja vieni kitus, ugdo teigiamą požiūrį į inovacijas, kartu transformuoja žinias į apčiuopiamą praktiką. Tačiau vien tik kompetencijų neužtenka, t. y. empirinio tyrimo rezultatai akcentuoja, kad mokytojų darbo procesus būtina optimizuoti įveiklinant esamus resursus ir sukuriant daugiau vietos ne tik naujų žinių įgijimui (į ką dažnai dabar akcentuojamas pagrindinis dėmesys), bet ir asimiliacijai, aktyviam jų pritaikomumui, transformuojant žinias į pridėtinę vertę švietimo organizacijai.

## IŠVADOS

Teorinė organizacinio absorbcinio gebėjimo vystymo sampratos analizė atskleidė, kad absorbcinio gebėjimo vystymas pasižymi sisteminga, visais organizacijos lygmenimis taikoma praktika įgyti ir įsisavinti išorines žinias, jas cikliškai transformuojant ir pritaikant organizacijoje, siekiant didesnės naudos ir konkurencinio pranašumo. Teorinėje dalyje pateiktas absorbcinio gebėjimo vystymo modelis pasižymi keturiomis dimensijomis: išorinių žinių naudos identifikavimu, žinių asimiliacija, transformacija ir panaudojimu, kurios orientuojasi į inovacijų kūrimą – esminį konkurencinį pranašumą, prie kurio rezultatyvumo prisideda skiriami resursai, o atsakingi dedikuoti skyriai inovacijų ir žinių vystymui. O švietimo organizacijos absorbcinis gebėjimas išsiskiria tokiais bruožais: vidinėje kultūroje puoselėjamu teigiamu požiūriu į inovacijas ir mokymąsi, aktyviu inovacijų pritaikymo praktikoje; darbuotojų kompetencija ir vidine motyvacija nuolatos tobulėti; motyvuojančiu ir palaikančiu vadovo vadovavimo stiliumi; numatytais laiko ir finansiniais resursais švietimo organizacijos darbuotojams dalyvauti kursuose; švietimo organizacijos struktūriniu palaikymu žinių dokumentavimo, kompetencijų ir tikslų kėlimo atžvilgiais.

Esminės švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo teorinės tendencijos atskleistos teoriniame modelyje, kur identifiкуotos esminės dimensijos: išorinių žinių įgijimas, asimiliacija, transformacija ir panaudojimas. Šias dimensijas nuolat veikia išoriniai veiksniai, tokie kaip švietimo politika, suinteresuotos visuomenės grupės; bei vidiniai veiksniai, tokie kaip vadovavimo stilius, organizacijos narių kompetencijos ir organizacijos struktūra.

Empirinis Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo raiškos tyrimas atskleidė keletą esminių įžvalgų:

- Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo raiška atskleidžia kelis svarbius aspektus. Visų pirma, mokyklos pripažįsta inovacijų ir žinių svarbą strateginiu lygmeniu, siekdamas ne tik išlaikyti konkurencingumą, bet ir užtikrinti ugdymo kokybės gerinimą. Dokumentuose dažnai pabrėžiama STEAM ugdymo plėtra, skaitmeninių įrankių naudojimas bei mokytojų profesinis tobulėjimas kaip pagrindiniai prioritetai. Tačiau kai kurios mokyklos inovacijas mini fragmentiškai, be aiškių strategijų ar priemonių jų pritaikymui. Dokumentų analizė rodo, kad mokyklų strateginiuose planuose dažnai pabrėžiama mokytojų kvalifikacijos kėlimas, naujų mokymo metodų taikymas ir mokyklos infrastruktūros modernizavimas. Tokie prioritetai liudija apie kryptingą siekį plėsti organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie šiuolaikinių švietimo poreikių.
- Mokyklų vadovai, Metų mokytojai ir ekspertai parodė, kad svarbų vaidmenį absorbcinio gebėjimo vystymui atlieka vadovų požiūris ir jų gebėjimą skatinti organizacinę kultūrą, kuri remtųsi bendradarbiavimu ir inovacijų įgyvendinimu. Vadovai ne tik turi palaikyti mokytojų iniciatyvas, bet ir užtikrinti jų įrankių, žinių ir resursų prieinamumą. Mokyklos bendruomenėje svarbu kurti atmosferą, kurioje mokytojai jaustųsi motyvuoti dalintis ir pritaikyti žinias praktikoje. Kaip interviu dalyviai pastebėjo, vadovų požiūris tiesiogiai lemia, kaip greitai ir sėkmingai organizacija gali įsisavinti naujas idėjas. Mokytojai, kurie suvokia inovacijas kaip svarbią darbo dalį ir jaučia vadovybės palaikymą, aktyviau dalyvauja mokymuose ir integruoja žinias į praktinę veiklą. Vadovų indėlis yra viena svarbiausių absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijų. Mokyklų vadovai pripažįstami kaip pagrindiniai lyderiai, atsakingi už inovacijų skatinimą, mokytojų motyvavimą ir vidinės kultūros kūrimą. Tačiau interviu atskleidė, kad vadovų požiūris ir įsitraukimo lygis skiriasi tarp mokyklų. Partnerystė su socialiniais partneriais, verslo organizacijomis, universitetais ir kitomis mokyklomis yra svarbi absorbcinio gebėjimo vystymo dalis. Kai kurios mokyklos pabrėžia bendradarbiavimo su išoriniais partneriais svarbą, siekiant įgyvendinti projektus ir užtikrinti mokinių ugdymo kokybę. Tačiau partnerystės efektyvumas labai priklauso nuo vadovybės įsitraukimo ir gebėjimo suderinti išteklius. Interviu dalyviai minėjo, kad mokytojų motyvacija ir požiūris į inovacijas yra kertiniai sėkmingo absorbcinio gebėjimo elementai. Vadovai, kurie

aktyviai palaiko mokytojų iniciatyvas, organizuoja mokymus ir pripažįsta jų pasiekimus, kuria palankią atmosferą inovacijoms.

Pagrindinės Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijos yra šios:

Vienas svarbiausių yra laiko ir resursų stoka, apsunkinanti mokytojų dalyvavimą mokymuose ir jų naujų žinių pritaikymą. Mokytojų darbo krūvis dažnai riboja galimybes dalyvauti mokymuose ir įgytas žinias pritaikyti. Kai kurie pedagogai pabrėžė, kad papildomos užduotys, susijusios su inovacijomis, neretai suvokiamos kaip perteklinės ir mažai vertinamos kolegų, neturi tiesioginės naudos jų kasdieniui veiklai. Toks požiūris rodo, kad reikia stiprinti organizacinį palaikymą ir sukurti aiškius žinių įsisavinimo bei transformavimo procesus, kurių rezultatai būtų matuojami, taip pat tai rodo poreikį stiprinti motyvaciją per viešą pripažinimą ir aiškią inovacijų naudą.

- Strateginiuose dokumentuose ir interviu metu buvo pabrėžta, kad daugelis mokyklų neturi aiškių priemonių vertinti inovacijų poveikį ugdymo procesui. Tai riboja galimybes analizuoti, kaip efektyviai naudojami ištekliai, ir kaip planuoti ilgalaikes veiklas. Galima įvardinti ir sistemingumo stoką, trūksta struktūrizuotų mechanizmų, kurie leistų planuoti, vertinti ir tobulinti absorbcinio gebėjimo vystymo procesus. Strateginiuose planuose dažnai nenumatomi konkretūs veiklos vertinimo rodikliai. Žinių transformavimo ir pritaikymo spragos taip pat aktualios, nors mokymai vyksta, nėra aiškių veiksmų, kaip įgytos žinios turėtų būti įdiegiamos į mokyklos praktiką.
- Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo raiškos tyrimas rodo švietimo poreikius. Strateginiai planai ir interviu išryškina poreikį gerinti vadovų paramą, skatinti bendradarbiavimą ir sistemingą inovacijų įgyvendinimą. Šie aspektai yra esminiai siekiant užtikrinti ilgalaikį švietimo organizacijų vystymąsi ir pažangą. Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijos atskleidžia didelį potencialą tobulėti, tačiau taip pat pabrėžia sisteminių iššūkių svarbą. Vadovų lyderystė, mokytojų motyvacijos skatinimas, partnerystės plėtojimas ir sistemingų procesų diegimas yra kertiniai elementai, lemiantys sėkmingą absorbcinio gebėjimo vystymą. Šios tendencijos rodo, kad organizacijoms reikia ne tik orientuotis į naujovių diegimą, bet ir užtikrinti jų ilgalaikį pritaikymą ir rezultatų vertinimą.

Magistro darbo tyrimas turėjo apribojimų dėl imties ir laiko aspektų, todėl numatytos ir tyrimo vystymo kryptys. Interviu ir dokumentų analizė vykdyta tik mokyklose, kurios buvo pasirinktos pagal Metų mokytojo nominacijas, todėl atrankos kriterijus yra sąlyginai ribotas ir atrinktos mokyklos yra ganėtinai panašioje kategorijoje. Tyrime dalyvavo keli ekspertai, tačiau jų ekspertinį požiūrį taip pat galimai riboja patirtis dirbant tik Šiaulių mieste. Tyrimo rezultatus galima interpretuoti tik vienos savivaldybės rėmuose, kol nėra platesnio ištirtumo kitose savivaldybėse. Todėl galima numatyti tokias tyrimo tęstinumo gaires: apklausti daugiau mokyklų ar jų atstovų, kad susidarytų išsamesnė perspektyva apie konkrečios mokyklos vykdomą absorbcinio gebėjimo vystymą. Mokyklos atstovų apklausos rezultatus būtų galima analizuoti ir kiekybinio tyrimo prieiga, siekiant galimai suformuluoti ir patikrinti absorbcinio gebėjimo vystymo švietimo organizacijose kiekybinio tyrimo instrumentą ir jo validumą, taip mokyklos būtų galima taikyti panašią kiekybinę metodologiją vykdant savianalizę. Tikslinga išanalizuoti visų Lietuvos savivaldybių situaciją dėl mokyklų absorbcinio gebėjimo vystymo. Galima būtų analize apimti ir kitas ugdymo įstaigas, pvz., darželius, universitetus, taip plačiau ištiriant visą švietimo organizacijų lauką.

## REKOMENDACIJOS

1. **Švietimo, mokslo ir sporto ministerija turėtų inicijuoti vieningos mokyklų inovacijų diegimo ir jų rezultatų vertinimo sistemos sukūrimą:** parengti nuosekliai struktūrizuotą nacionalinę strategiją, skirtą švietimo inovacijų įgyvendinimo procesams standartizuoti ir jų veiksmingumui užtikrinti. Tokie vertinimai turėtų būti grindžiami sistemingomis ir moksliniais principais pagrįstomis metodikomis, kurios leistų detalai išanalizuoti diegiamų inovacijų poveikį ugdymo rezultatams, išteklių naudojimo efektyvumą ir bendrą švietimo įstaigų veiklos progresą. Be to, ministerija turėtų inicijuoti ir skatinti visapusišką paramos mechanizmų kūrimą, kurie užtikrintų tinkamą inovacijų įgyvendinimo kokybę. Šie mechanizmai galėtų apimti: *finansinę paramą, metodinę pagalbą, kvalifikacijos kėlimo programas*.
2. **Švietimo skyriai savivaldybėse turėtų užtikrinti darbo procesų optimizavimą ir tvaraus inovacijų finansavimą,** kad darbo procesai būtų organizuoti optimaliai, o inovacijų diegimas būtų ilgalaikis, nuoseklus ir tvarus. Šis procesas reikalauja sisteminio požiūrio į darbo krūvio analizę, finansavimo šaltinių diversifikavimą ir tikslinių mokymų organizavimą: *tvaraus inovacijų finansavimo modelių kūrimas, kokybiškų ir praktiškai naudingų mokymų organizavimas, periodinė veiklos stebėseną ir ataskaitų teikimas*.
3. **Švietimo organizacijų administracijos turėtų inicijuoti inovacijų diegimo ir ilgalaikio poveikio vertinimo integravimą į strateginius planus:** užtikrinti, kad strateginiuose planuose būtų įtvirtintos aiškiai apibrėžtos, moksliskai pagrįstos ir nuosekliai struktūruotos priemonės, skirtos inovacijų diegimui švietimo procesuose bei jų ilgalaikio poveikio vertinimui. Šie planai turėtų remtis sisteminiu požiūriu, atspindinčiu švietimo organizacijų siekį nuosekliai modernizuoti ugdymo procesus ir didinti jų efektyvumą: *nuosekliai išplėtoti veiksmų planai, prioritetą STEAM programų plėtojimui, ilgalaikio finansavimo ir stebėsenos, vertinimo rodiklių integracija į planus*.
4. **Švietimo organizacijų vadovai turėtų atnaujinti savo gebėjimus, susijusius su inovacijų valdymu ir absorbcinio gebėjimo potencialo vystymu bei praktiniu inovacijų taikymu efektyviai organizacijos veiklai užtikrinti.** Mokyklų vadovams būtina įgyti ir pritaikyti kompleksinius gebėjimus, orientuotus į inovacijų valdymo principų taikymą, organizacijos absorbcinio potencialo stiprinimą bei darbuotojų įtraukimo skatinimą. Šie gebėjimai yra esminiai siekiant užtikrinti švietimo organizacijų veiklos kokybę, tvarumą ir gebėjimą efektyviai prisitaikyti prie dinamiškai kintančios švietimo aplinkos: *dalyvavimas specializuotuose mokymuose, mokytojų iniciatyvų rėmimas ir motyvavimas, strategijų kūrimas pedagogų įgalinimui*.
5. **Mokytojai turėtų siekti profesinio tobulėjimo veiklose, susijusiose su inovacijų diegimu ir įtraukios mokymosi aplinkos kūrimu.** Mokytojai, būdami ugdymo proceso pagrindiniai vykdytojai, turi dalyvauti profesinio tobulėjimo veiklose, siekiant ugdyti gebėjimus, leidžiančius diegti inovacijas ugdymo praktikoje ir kurti įtraukias mokymosi aplinkas. Šie gebėjimai yra būtini norint užtikrinti, kad ugdymo procesai būtų modernūs, orientuoti į individualius mokinių poreikius bei pagrįsti naujausiomis pedagoginėmis ir technologinėmis praktikomis: *dalyvavimas profesinio tobulėjimo veiklose, praktinis inovacijų taikymas ugdymo procese, bendradarbiavimas su vietos bendruomenėmis ir socialiniais partneriais, refleksija ir profesinės veiklos analizė*.

Šios rekomendacijos skirtos stiprinti švietimo organizacijų absorbcinį gebėjimą, orientuojantis į inovacijų pritaikomumą. Jos yra dedikuotos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai, savivaldybių švietimo skyriams, švietimo organizacijų vadovams ir mokytojams, skatinant jų orientaciją į organizacinio ir individualaus absorbcinio gebėjimo vystymą per motyvacijos skatinimą, sistemingą procesų organizavimą bei partnerystės plėtojimą. Šių rekomendacijų įgyvendinimas prisidėtų prie ugdymo kokybės gerinimo bei mokyklų kaip organizacijų inovatyvumo ir konkurencingumo didinimo.

## LITERATŪRA

### Moksliniai šaltiniai:

1. Ahmady, GA, Mehrpour, M. ir Nikooravesh, A. (2016). Organizacinė struktūra. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
2. Al-Adaileh, RM ir Al-Atawi, MS (2011). Organizacinės kultūros įtaka keitimuisi žiniomis: Saudi Telecom kontekstas. *Žinių vadybos žurnalas*, 15 (2), 212-230.
3. Andrijauskiene, M., Dumčiuvienė, D. (2019). Inward foreign direct investment and national innovative capacity. *Engineering Economics*, 30(3), 339-348.
4. Barkema, H. G., Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management journal*, 41(1), 7-26.
5. Bach, C., Suliková, R. (2019). Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. *Management (18544223)*, 14(4), 289–304. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.289-304>
6. Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2012). Integrated assessment of organization's knowledge potential. *Journal of business economics and management*, 13(1), 81-94.
7. Bolisani, E., and Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In Bolisani, E. and Bratianu, C. (Eds.). *Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management* (pp. 1-22). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60656\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60656_1).
8. Camisón, C. ir Forés, B. (2010). Žinių įsisavinimo gebėjimas: naujos išvalgos jų konceptualizavimui ir matavimui. *Verslo tyrimų žurnalas*, 63 (7), 707-715.
9. Cássia Arantes, R., Pereira, M. M. O., de Castro, C. C., da Costa Mineiro, A. A., Oliveira, J. A. (2021). Digital transformation and organizational knowledge: A systematic literature review. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19, 316-328.
10. Castro, V. L., Halberstadt, A. G., Lozada, F. T., Craig, A. B. (2015). Parents' emotion-related beliefs, behaviours, and skills predict children's recognition of emotion. *Infant and child development*, 24(1), 1-22.
11. Chaudhary, S., Batra, S. (2018). Proposing a sequential operationalization of absorptive capacity. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 64-74.
12. Cohen ir Levinthal, 1990, Roberts ir kt., 2012, Todorova ir Durisin, 2007, Escribano ir kt 2009.
13. Da'as, R. A., Qadach, M. (2020). Examining organizational absorptive capacity construct: A validation study in the school context. *Leadership and Policy in Schools*, 19(3), 327-345.
14. Dambrauskienė, D., Liukinevičienė, L. (2018). Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai*, 41(2), 48-60.
15. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango.
16. Darwish, T. K., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M., Haak-Saheem, W. (2020). Organizational learning of absorptive capacity and innovation: does leadership matter? *European Management Review*, 17(1), 83-100.
17. Deschesnes, M., Drouin, N., Couturier, Y. (2013). Schools' absorptive capacity to innovate in health promotion. *Journal of Health Organization and Management*, 27(1), 24-41.
18. Dias, Á., Silva, G. M., Patuleia, M., González-Rodríguez, M. R. (2023). Developing sustainable business models: Local knowledge acquisition and tourism lifestyle entrepreneurship. In *Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism* (pp. 37-56). Routledge.
19. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Public Policy and Administration*, 31(1), 77-90.
20. Drejer, I., Vinding, A. L. (2006). Organisation, 'anchoring' of knowledge, and innovative activity in construction. *Construction Management and Economics*, 24(9), 921-931.
21. Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E. ir Ferdinand, J. (2008). *Sugeriamoji talpa: proceso perspektyva. Vadybos mokymasis*, 39(5), 483–501. doi: 10.1177/1350507608096037.
22. Ericsson, KA ir Ward, P. (2007). Užfiksuoti natūraliai atsirandančius puikius ekspertų rezultatus laboratorijoje: ekspertų ir išskirtinių rezultatų mokslo link. *Current Directions in Psychological Science*, 16 (6), 346-350.
23. Escribano, A., Fosfuri, A., Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research policy*, 38(1), 96-105.
24. Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
25. Gažauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
26. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
27. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
28. Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, 208-229.

29. Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., Walshe, K. (2010). Absorptive capacity in a non-market environment: A knowledge-based approach to analysing the performance of sector organizations. *Public Management Review*, 12(1), 77-97.
30. Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
31. Hidayat, R., Patras, Y. E. (2024). Teacher Innovativeness: The Effect of Self-Efficacy, Transformational Leadership, and School Climate. *Journal of Pedagogical Research*, 8(1), 208-222.
32. Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., Stacho, Z. (2019). Knowledge and human capital as sustainable competitive advantage in human resource management. *Sustainability*, 11(18), 4985.
33. Yadav, D. (2022). Criteria for good qualitative research: A comprehensive review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679-689.
34. Jansen, J. (2005). *Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance* (No. 55).
35. Jin, J. C., Ri, J. M., Kim, H. I., Ri, K. S., Kang, C. S. (2024). A new outlook on development of knowledge economy: evidence from the changed distribution of sectors of knowledge economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 7542-7567. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01283-z>
36. Jucevičius, R., Juknevičienė, V., Mikolaitytė, J., Šaparnienė, D. (2017). Assessing the regional innovation system's absorptive capacity: The approach of a smart region in a small country. *Systems*, 5(2), 27.
37. Juknevičienė, V. (2013). Good governance in developing national absorptive capacity. *Socialiniai tyrimai*, (3), 84-93.
38. Juknevičienė, V. (2015). Development of absorptive capacity in a regional innovation system: experience of Lithuanian regions. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 6(1), 257-270.
39. Juknevičienė, V. (2017). Regional absorptive capacity and regional disparities in Lithuania: linkages, evidences and insights. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 40/2017.
40. Juknevičienė, V., Bersėnaitė, J. (2016). Empowerment of innovativeness for regional development: the case of Šiauliai region.
41. Juknevičienė, V., Mikolaitytė, J., Šaparnienė, D. (2018). Assessing the absorptive capacity of regional innovation systems: a case study of Lithuanian regions. *Knowledge Spillovers in Regional Innovation Systems: A Case Study of CEE Regions*, 49-79.
42. Jumawan, J., Hadita, H., Widjanarko, W. (2023, February). Strategy Organization Development: Analysis Competence, Work Environment, and Leader Style. In *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1, 667-674.
43. Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081.
44. Kianto, A., Vanhala, M., Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636.
45. King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer US.
46. King, N., Brooks, J., Horrocks, C. (2018). *Interviews in qualitative research*. Sage Publications.
47. Knoppen, D., Saris, W., Moncagatta, P. (2022). Absorptive capacity dimensions and the measurement of cumulativeness. *Journal of Business Research*, 139, 312-324.
48. Lee, B. (2012). Using documents in organizational research. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 389-407.
49. Liao, X., Sluimer, J. C., Wang, Y., Subramanian, M., Brown, K., Pattison, J. S., Tabas, I. (2012). Macrophage autophagy plays a protective role in advanced atherosclerosis. *Cell metabolism*, 15(4), 545-553.
50. Lenart-Gansiniec, R., Czakon, W., Pellegrini, M. M. (2022). In search of virtuous learning circles: absorptive capacity and its antecedents in the education sector. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 42-70. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0310>.
51. Marabelli, M. Susan Newell (2006).
52. Martín-de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial marketing management*, 47, 143-146.
53. Matusik, S. F. (2005). *Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities*. *Journal of Management*, 31(4), 549-572. doi:10.1177/0149206304272293.
54. McEvily, S. K., Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic management journal*, 23(4), 285-305.
55. Miltenienė, L., Valuckienė, J., Damkuvienė, M., Balčiūnas, S., Petukienė, E., Bugenytė, M. (2022). Vadovų požiūris ir veikmė kuriant įtraukią mokyklą. *Specialusis ugdymas*, 1(44), 9-54.
56. Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77.
57. Mulder, P. (2017). Job demand control model by Robert Karasek. Retrieved on 24th July 2019 from.
58. Murovec, N., Prodan, I. (2008). The influence of organizational absorptive capacity on product and process innovation. *Organizacija*, 41(2), 43-49.

59. Nielsen, P., María Martínez-León, I., Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537–566. doi:10.1108/01437721111158198.
60. Novelskaitė, A., Pučėlaitė, R. (2017). Tinkamos akademinės (mokslinės) autorystės užtikrinimo ir prevencijos bei kontrolės priemonės ir praktikos Lietuvos mokslo bendruomenėje. Autorių sąrašo sudarymo atvejis. *Socialinių mokslų studijos*. ISSN 2029-2236, 2017, 9 (1).
61. Owen, G. T. (2014). Qualitative methods in higher education policy analysis: Using interviews and document analysis. *The qualitative report*, 19(26), 1-19.
62. Paliokaitė, A. (2019). An innovation policy framework for upgrading firm absorptive capacities in the context of catching-up economies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(3), 103-130.
63. Patterson, W., Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36, 77-89.
64. Pekar, A., Duque-Torres, A., Seah, W. K., Caicedo, O. (2021). Knowledge discovery: Can it shed new light on threshold definition for heavy-hitter detection?. *Journal of Network and Systems Management*, 29, 1-30.
65. Perlins, F. H., Araque, B. Y. (2015). Linking training to organizational performance: An absorptive capacity-based view. Case study method in Spanish family businesses. *Journal of Promotion Management*, 21(4), 432-446.
66. Petraitė, M. (2010). Knowledge absorption for innovation in new technology based firms: Lithuanian case. *Knowledge Management*, 2, 767-773.
67. Popescu, D. I., Ceptureanu, S. I., Alexandru, A., Ceptureanu, E. G. (2019). Relationships between knowledge absorptive capacity, innovation performance and information technology. case study: The Romanian creative industries SMEs. *Studies in Informatics and Control*, 28(4), 463-475.
68. Probst, Gilbert, Raub, S., Romhardt, K. (2006). Žinių vadyba. Sėkmės komponentai. UAB “Knygiai.”
69. Raudeliūnienė, J., Račinskaja, I. (2014). Assessment of the Knowledge Acquisition Process. 15(1).
70. Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.
71. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodol.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf) (Žiūrėta 2024-04-03).
72. Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal*.
73. Sancho-Zamora, R., Gutiérrez-Broncano, S., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I. (2021). A multidimensional study of absorptive capacity and innovation capacity and their impact on business performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 751997. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751997>.
74. Sarpong, D., Boakye, D., Ofosu, G., Botchie, D. (2023). The three pointers of research and development for growth-boosting sustainable innovation system. *Technovation*, 122, 102581.
75. Shava, G. N., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., Mathonsi, E. (2021). Qualitative content analysis, utility, usability and processes in educational research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(7), 553-558.
76. Singh, A. K., Jain, N. K., Sharma, M. G., Nigam, S. (2023). Reconceptualization of absorptive capacity as potential and realized absorptive capacity for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), 102449.
77. Sulaiman, J., Ismail, S. N. (2020). Teacher competence and 21st century skills in transformation schools 2025 (TS25). *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3536-3544.
78. Susantinah, N., Krishernawan, I. (2023). Human Resource Management (HRM) Strategy in Improving Organisational Innovation. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 201-207.
79. Šimelytė, A., Tvaronavičienė, M. (2022). Reconsidering measurement of absorptive capacity in the case of knowledge transfer from Nordic to the Baltic countries. *Acta Montanistica Slovaca*, 27(3).
80. Takahashi, A. R. W., Araujo, L. (2020). Case study research: opening up research opportunities. *RAUSP Management Journal*, 55, 100-111.
81. Tian, A. W., Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel review*, 47(5), 1116-1132. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0110>.
82. Tidikas, R. (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija Vilnius Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/bc860f08-2e52-404d-a338-0764d4c38f0e/content> (Žiūrėta 2024-03-29).
83. Todorova, G., Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
84. Trakšėlys, K., Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Bridges/Tiltai*, 73(1).
85. Tseng, C. Y., Chang Pai, D., Hung, C. H. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 971-983.

86. Ulbinaitė, A., Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142-166.
87. Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond D. *Management*, 38(4), 392-405.
88. Winterton, J. (2017). *Competence-based vocational and professional education* (p. 1). M. Mulder (Ed.). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
89. Xiong, L., Tian, G., Leung, H., Soo, Y. O., Chen, X., Ip, V. H., Leung, T. W. (2018). Autonomic dysfunction predicts clinical outcomes after acute ischemic stroke: a prospective observational study. *Stroke*, 49(1).
90. Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
91. Zuckerman, S. J., Wilcox, K. C., Schiller, K. S., Durand, F. T. (2018). Absorptive capacity in rural schools: Bending not breaking during disruptive innovation implementation. *Journal of Research in Rural Education*, 34(3), 1–27. <https://doi.org/10.18113/p8jrre3403>.
92. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
93. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams.
94. Chaudhary, S., Batra, S. (2018). Proposing a sequential operationalization of absorptive capacity. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 64-74.

### **Kiti šaltiniai:**

95. Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairės, patvirtintos Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus 2020 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. V-60. Galiojanti suvestinė redakcija 2022-06-07. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/1a13d0423daf11ec99bbc1b08701c7f8/asr>
96. Baranauskas, G. (2019). Šiauliuose pagerbti metų mokytojai. Prieiga per internetą: [https://www.skrastas.lt/aktualijos/siauliuose-pagerbti-metu-mokytojai?fbclid=IwAR1Ir7XgnUAzmXAq0d49NAB22cAdzyxvPRJN\\_mF3mUSRkQLpPUPvCmHa2aY](https://www.skrastas.lt/aktualijos/siauliuose-pagerbti-metu-mokytojai?fbclid=IwAR1Ir7XgnUAzmXAq0d49NAB22cAdzyxvPRJN_mF3mUSRkQLpPUPvCmHa2aY)
97. Drunga, M. J. (2016). Šventėje pasveikinti Metų mokytojai. Prieiga per internetą: <https://www.birzietis.lt/aktualijos/sventeje-pasveikinti-metu-mokytojai>
98. Gaižauskaitė, B. (2020). Pasveikinti visi Šiaulių Metų mokytojais išrinkti pedagogai. Prieiga per internetą: <https://www.etaplus.lt/pasveikinti-visi-siauliu-metu-mokytojais-isrinkti-pedagogai> (Žiūrėta 2024-10-04).
99. Hobcraft, P. (2018). *How Absorptive Capacity, Knowledge, and Idea Management Build Innovation Competence. Strategy Alignment*. Prieiga per internetą: <https://www.hypeinnovation.com/blog/absorptive-capacity-knowledge-and-idea-management-builds-innovation-capacity> (Žiūrėta 2024-04-04).
100. Lebedis, V. (2023). Apdovanoti Šiaulių miesto metų mokytojai. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/news/view/apdovanoti-siauliu-miesto-metu-mokytojai> (Žiūrėta 2024-10-04).
101. Lebedis, V. (2022). Metų mokytojų pamokas aplankė Šiaulių meras. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/news/view/metu-mokytoju-pamokas-aplanke-siauliu-meras> (Žiūrėta 2024-10-04).
102. Lebedis, V. (2024). Pagerbti Šiaulių metų mokytojai. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/news/view/pagerbti-siauliu-metu-mokytojai> (Žiūrėta 2024-10-04).
103. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Nr. I-1489, 1991-05-25. Galiojanti suvestinė redakcija 2024-09-01–2024-12-31. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
104. Mahroum, S., Huggins, R., Clayton, N., Pain, K., Taylor, P. (2008). *Innovation by Adoption. Measuring and Mapping Absorptive Capacity in UK Nations and Regions*. NESTA research report. Prieiga per internetą: [https://media.nesta.org.uk/documents/innovation\\_by\\_adoption.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_by_adoption.pdf) (Žiūrėta 2024-04-02).
105. Miknevičius, D. (2017). Į ką turi orientuotis šiuolaikinė mokykla: 10 įgūdžių, kuriuos privalome ugdyti jau dabar. Renkuosi mokytis! Prieiga per internetą: <https://www.renkuosimokyti.lt/ka-turi-orientuotis-siuolaikine-mokykla-10-igudziu-kuriuos-privalome-ugdyti-jau-dabar/> (Žiūrėta 2024-04-04).
106. Raupelis, V. (2024). Inovatyviausių mokytojų apdovanojimai 2024. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/projektai/mokytoju-apdovanojimai>. (Žiūrėta 2024-11-30).
107. Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M., Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/41703470> (Žiūrėta 2024-04-04).
108. Rosenkopf, L., Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic management journal*, 22(4), 287-306.
109. Šiaulių miesto savivaldybės informacija (2017). Paskelbti Šiaulių miesto mokytojai. Prieiga per internetą: <https://www.regionunaujienos.lt/paskelbti-siauliu-metu-mokytojai/> (Žiūrėta 2024-10-04).
110. Tumėnas, S. (2018). Šiauliai rodo pavyzdį Lietuvai. Prieiga per internetą: <https://mokslolietuva.lt/2018/10/seimnario-dr-s-tumeno-pranesimas-siauliai-vertina-mokytojus-ir-rodo-pavyzdi-lietuvai/>. (Žiūrėta 2024-10-04).
111. Švietimo skyriaus informacija (2021). Meras aplankė visų Metų mokytojų pamokas. Prieiga per internetą: <https://www.siauliai.lt/news/view/meras-aplanke-visu-metu-mokytoju-pamokas>. (Žiūrėta 2024-10-04).
112. Drunga, M. J. (2016). Šventėje pasveikinti Metų mokytojai. Prieiga per internetą: <https://www.birzietis.lt/aktualijos/sventeje-pasveikinti-metu-mokytojai>. (Žiūrėta 2024-10-04).

# PRIEDAI

1 priedas

## Iš dalies struktūruoto interviu su informantais klausimyno gairės

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistro studijų programos pedagogams („NextGenerationEU“) studentė Daiva Stonė atlieka mokslinį tyrimą „Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas“, kurio tikslas – atskleidus organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto esmę, ištirti jo vystymo galimybes švietimo įstaigose.

Tyrimo metu gauta informacija bus analizuojama, apibendrinama ir viešinama tik moksliniais tikslais laikantis konfidencialumo principo (duomenys pateikiami apibendrintai, nenurodomi informantų vardai ir pavardės, įstaiga). Interviu yra įrašomas, garso įrašai bus panaudojami tik moksliniais tikslais.

### INTERVIU INFORMACIJA:

|                 |                |             |                 |                |             |
|-----------------|----------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|
| <b>Data:</b>    | <b>2024 m.</b> | <b>mėn.</b> | <b>d.</b>       | <b>Vieta:</b>  |             |
| <b>Pradžia:</b> | <b>val.</b>    | <b>min.</b> | <b>Pabaiga:</b> | <b>val.</b>    | <b>min.</b> |
|                 |                |             |                 | <b>Trukmė:</b> | <b>min.</b> |

### INFORMACIJA APIE INFORMANTĄ:

|                                             |  |                                   |  |                |  |
|---------------------------------------------|--|-----------------------------------|--|----------------|--|
| <b>Vardas:</b>                              |  | <b>Pavardė:</b>                   |  | <b>Amžius:</b> |  |
| <b>Institucija:</b>                         |  | <b>Pareigos:</b>                  |  |                |  |
| <b>Darbo stažas institucijoje (metais):</b> |  | <b>Patirtis srityje (metais):</b> |  |                |  |

### INTERVIU:

| KLAUSIMŲ GRUPĖ                             | KLAUSIMAI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | PASTABOS |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Identifikavimas ir išorinių žinių įgijimas | <p><i>Organizacinė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip Jūsų organizacijoje vertinamos iniciatyvos naujovėms kurti?</li> <li>Kokių investicijų/resursų, Jūsų nuomone, reikia sėkmingam išorinių žinių (žinių iš aplinkos) atpažinimui ir įgijimui?</li> <li>Kaip manote, kokios ankstesnės žinios yra reikalingos, kad naujos žinios būtų greičiau ir efektyviau pritaikomos Jūsų organizacijoje?</li> <li>Kas Jūsų organizacijoje koordinuoja išorinių (reikiamų) žinių nustatymą ir jų įgijimo procesą?</li> <li>Kokius metodus naudoja Jūsų organizacija identifikuojant ir vertinant išorines žinias? Ar yra kokios nors sisteminės priemonės ar procesai šiam tikslui pasiekti?</li> </ul> <p><i>Asmeninė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koks Jūsų asmeninis požiūris į iniciatyvas kurti naujoves savo organizacijoje?</li> <li>Kas Jus paskatina ieškoti naujų žinių, domėtis, plėtoti kompetencijas?</li> <li>Su kokiais iššūkiais Jūs susiduriate, kai norite gauti išorinių žinių naujovėms kurti?</li> </ul> |          |
| Asimiliacija                               | <p><i>Organizacinė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip Jūsų organizacija skatina darbuotojus integruoti į veiklą naujas žinias?</li> <li>Kiek Jūsų organizacija investuoja į darbuotojų mokymus?</li> <li>Kaip Jūsų organizacija matuoja, ar naujų žinių asimiliacija (įsisavinimas) buvo sėkminga?</li> <li>Kas labiausiai trukdo žinių įsisavinimui Jūsų organizacijoje?</li> </ul> <p><i>Asmeninė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip manote, kas yra svarbiausia, kad įgytos naujos žinios būtų sėkmingai įsisavintos Jūsų veiklos tobulinimui?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |
| Transformacija                             | <p><i>Organizacinė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip Jūsų organizacija motyvuoja savo darbuotojus efektyviai apdoroti naujas žinias (pasirengia kurti naujus sprendimus pagal naujas žinias)?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          |

| KLAUSIMŲ GRUPĖ | KLAUSIMAI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | PASTABOS |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kokiomis priemonėmis turimos darbuotojų (vidinės) žinios papildomos išorinėmis žiniomis (iš aplinkos ir kitų subjektų)?</li> <li>▪ Kokiais įrankiais Jūsų organizacija naudojami naujų žinių įforminimui ir kodavimui, kad žinios būtų lengvai prieinamos ir suprantamos?</li> <li>▪ Gal galite pateikti pavyzdį, kaip žinios buvo transformuojamos Jūsų organizacijoje?</li> </ul>                                                                                                                                                        |          |
| Panaudojimas   | <p><i>Organizacinė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiek naujų žinių transformavimas ir panaudojimas integruojamas į strateginius procesus (atsispindi strateginiuose dokumentuose)?</li> <li>▪ Kaip/ar organizacija matuoja naujų žinių panaudojimo/pritaikymo sėkmę?</li> </ul> <p><i>Asmeninė pozicija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gal buvo atvejis, kai asmeninės žinios ir patirtis turėjo reikšmingą poveikį jūsų organizacijos inovatyvumui?</li> <li>▪ Kokie iššūkiai Jums kyla diegiant naujas žinias praktikoje?</li> </ul> |          |
| Veiksniai      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kokių kompetencijų labiausiai reikia Jūsų organizacijos darbuotojams, kad jie labiau norėtų gauti naujų žinių ir jas transformavę į inovatyvius sprendimus taikytų savo veikloje?</li> <li>▪ Ko Jūsų organizacijoje tikimasi iš vadovo, kad šie procesai vyktų aktyviau ir veiksmingiau?</li> <li>▪ Kokie dar išoriniai veiksniai, Jūsų nuomone, nulemia Jūsų organizacijos absorbcinį gebėjimą gauti, transformuoti ir naudoti naujas žinias inovatyviems sprendimams?</li> </ul>                                                         |          |
| Pabaigai       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Galbūt norėtumėte dar ką nors papildomai išsakyti?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |

*Dėkoju už jūsų įžvalgas ir skirtą laiką.*

Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas  
(Vytauto g. 84, Šiauliai)

Šiaulių XXXXXXXX  
Direktoriui XXXXX  
(XXXXXX, Šiauliai)

## **PRAŠYMAS DĖL LEIDIMO ATLIKTI MOKSLINĮ TYRIMĄ**

Data  
Šiauliai

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistro studijų programos studentė Daiva Stonė atlieka mokslinį tyrimą „Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas“. Jos tyrimo laukas – Šiaulių miesto. Tyrimo tikslas yra atskleidus organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto esmę, ištirti jo vystymo galimybes švietimo įstaigose.

Labai prašome bendradarbiauti ir leisti jai atlikti kokybinį mokslinį tyrimą – apklausą žodžiu (pusiau struktūruotą interviu) su informantais, kurie geriausiai žino absorbcinio gebėjimo vystymo švietimo organizacijoje, klausimus Jūsų organizacijoje. Pasirašytą sutikimą atlikti tyrimą Jūsų organizacijoje prašome atsiųsti tyrėjai Daivai Stonei el. paštu [daiva.stone@sa.stud.vu.lt](mailto:daiva.stone@sa.stud.vu.lt)

Kilus klausimams, galima kreiptis į mokslinį tyrimą atliekančią studentę Daivą Stonę tel. +370 650 30043 arba el. paštu [daiva.stone@sa.stud.vu.lt](mailto:daiva.stone@sa.stud.vu.lt) arba mokslinio darbo vadovę – Regionų plėtros instituto docentę dr. Vitą Juknevičienę tel. +370 677 79357 arba el. paštu [vita.jukneviciene@sa.vu.lt](mailto:vita.jukneviciene@sa.vu.lt)

Vadybos studijų programos pedagogams („NextGenerationEU“) studentė Daiva Stonė

SUTINKU \_\_\_\_\_  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas, data)

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
ŠIAULIŲ AKADEMIJOS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMO FORMA<sup>4</sup>**

**Tyrimo dalyvio vardas, pavardė:**

**Tyrimo dalyvio kontaktai (el. paštas, tel.):**

**Tyrimo pavadinimas: „Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas“**

**Tyrimo vadovas: doc. dr. Vita Juknevičienė**

**Tyrėjas: Daiva Stonė**

**Tyrėjo tel.: +370 6503 0043**

**Tyrėjo el. paštas: daiva.stone@sa.stud.vu.lt**

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Jei sutinkate,<br>pažymėkite<br>varnelę | Jei nesutinkate,<br>pažymėkite<br>varnelę |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1.  | Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo informacijos formą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 2.  | Aš laisva valia ir savanoriškai sutinku dalyvauti tyrime.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 3.  | Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 4.  | Aš esu informuotas, kad tyrimo metu surinktus duomenis gali peržiūrėti įgalioti asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei (pvz., Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos atitikties mokslinių tyrimų etikai komitetas, Vilniaus universiteto duomenų apsaugos pareigūnas, Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnyba, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, teismas). | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 5.  | Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.                                                                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 6.  | Aš esu informuotas, kad tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai moksliniais tikslais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 7.  | Aš esu informuotas, į ką kreiptis dėl klausimų, susijusių su tyrimu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 8.  | Aš sutinku, kad būtų daromas garso/vaizdo įrašas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 9.  | Aš esu informuotas, kaip garso įrašai / vaizdo įrašai bus naudojami transkribuojant ir apibendrinant tyrimų rezultatus.                                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 10. | Aš sutinku, kad mano citatos būtų pseudonimizuotos <sup>5</sup> apibendrinant tyrimų rezultatus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |
| 11. | Aš patvirtinu, kad gavau Informuoto asmens sutikimo formos kopiją.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/>                  |

**Tyrimo dalyvis**

|               |                |                |                                         |
|---------------|----------------|----------------|-----------------------------------------|
| <i>vardas</i> | <i>pavardė</i> | <i>parašas</i> | <i>pasirašymo data<br/>(MMMM-mm-dd)</i> |
|---------------|----------------|----------------|-----------------------------------------|

**Tyrėjas**

|               |                |                |                                         |
|---------------|----------------|----------------|-----------------------------------------|
| <i>vardas</i> | <i>pavardė</i> | <i>parašas</i> | <i>pasirašymo data<br/>(MMMM-mm-dd)</i> |
|---------------|----------------|----------------|-----------------------------------------|

<sup>4</sup> Parengta vadovaujantis Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus 2020 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. V-60.

<sup>5</sup> Tai toks asmens duomenų tvarkymo būdas, kai tam tikri asmens duomenys pakeičiami identifikatoriais, todėl asmens duomenų negalima susieti su konkrečiu duomenų subjektu nenaudojant papildomos informacijos. Tačiau esant poreikiui, tyrėjas gali atkurti asmens duomenų priklausymą konkrečiam duomenų subjektui.

## MOKSLINIO TYRIMO INFORMACIJOS FORMA

**1. Tyrimo pavadinimas:** „Švietimo organizacijos absorbcinio gebėjimo vystymas“.

**2. Tyrimo tikslas** – atskleidus organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto esmę, ištirti jo vystymo galimybes švietimo įstaigose.

**3. Tyrimo uždaviniai:**

- Atskleisti organizacinio absorbcinio gebėjimo vystymo sampratą ir bruožus švietimo organizacijose.
- Identifikuoti švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo teorines tendencijas.
- Atskleisti Šiaulių miesto švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo raišką.
- Nustatyti švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo vystymo tendencijas Šiaulių mieste.

**4. Tyrimo metu taikomi moksliniai tyrimo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė – skirta organizacinio absorbcinio gebėjimo koncepto analizei ir teoriniam švietimo organizacijų absorbcinio gebėjimo ir jo vystymo teorinių tendencijų pagrindimui.
- Dokumentų turinio analizės metodas – analizuoti švietimo įstaigų strateginiai planai, leidžiantys identifikuoti, kokie yra pačių mokyklų numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės, prisidedančios prie absorbcinio gebėjimo vystymo.
- Iš dalies struktūruotas interviu – atliktas asmenų, kurie turi žinių apie absorbcinio gebėjimo vystymą švietimo įstaigose, interviu leidžia atskleisti esamą įstaigų absorbcinio gebėjimo situaciją (jo stipriąsias puses ir iššūkius) ir galimus tobulinimo būdus.

**5. Tiriamųjų aprašymas** – remiantis Trigubos spiralės modeliu absorbcinio gebėjimo vystyme turi dalyvauti: valdžia, verslas, mokslas-švietimas. Todėl tyrime dalyvauja tikslinės grupės atstovai – informantai: 1 valdžios institucijos atstovas, 1 privačios švietimo institucijos atstovas, 2 mokslo institucijos atstovai ir Šiaulių miesto švietimo organizacijų atstovai.

**6. Tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodai**

Duomenys renkami susitikus su informantu gyvai arba nuotoliu, naudojant vaizdo konferencijų pokalbių platformą „Teams“ arba „Zoom“. Interviu fiksuojamas garso įrašas bei žymint pastabas. Su informantais suderinamas jiems palankus pokalbio metas ir vieta/kanalas. Po interviu bus parengta garso įrašų dalinė transkripcija (siekiant užfiksuoti reikšminius teiginius). Gauti duomenys bus susisteminti ir kategorizuojami. Gautų duomenų analizė bus atlikta tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai. Parengus transkripcijas garso įrašai bus sunaikinti. Duomenys bus pateikti magistro darbe ir bus galimi naudoti moksliniais tikslais užtikrinant konfidencialumą informantams.

**7. Asmenų pakvietimo dalyvauti tyrime aprašymas**

Su tikslinės grupės informantais ir/arba ekspertais buvo susisiekiama iš anksto viešai nurodytu telefonu ir/arba elektroniniu paštu ir paprašyta dalyvauti tyrime.

**8. Informavimo apie tyrimą ir informuoto asmens sutikimo dalyvauti tyrime gavimo ypatumai ir procedūra**

Tiriamasis asmeniškai informuojamas apie tyrimo tikslą ir tyrimo vykdytoją. Informacijos apie mokslinį tyrimą formoje dalyviui nurodoma pagrindinio tyrėjo, kuriam kilus klausimų galima skambinti, vardas, pavardė, telefonas. Tiriamajam bus paaiškinta, kad jis bet kada gali atsisakyti dalyvauti tyrime, tada jo duomenys nebus naudojami. Bus paaiškinta, kad visais atvejais tyrimo duomenys bus analizuojami tik apibendrintai ir iš jų, kaip ir iš duomenų analizės rezultatų, nebus įmanoma identifikuoti tyrimo dalyvių. Pateikus visą išsamią informaciją apie atliekamą mokslinį tyrimą (žodžiu ir raštu, tiriamajam paliekant Mokslinio tyrimo informacijos formos kopiją), tiriamojo bus paklausta apie jo sutikimą arba atsisakymą dalyvauti moksliniame tyrime. Tiriamajam sutikus dalyvauti tyrime, bus paprašyta pasirašyti arba balsu patvirtinti garso / vaizdo įrašui.

**9. Planuojama viso tyrimo trukmė** – 2024 m. lapkričio–gruodžio mėn.

**10. Tiriamojo dalyvavimo tyrime trukmė** – 40–60 min.

### **11. Galimos rizikos ir nepatogumų tiriamiesiems aprašymas**

Jeigu informantas/ekspertas pasijunta nejaukiai atsakydamas į klausimus, jis bet kada gali nutraukti tyrimą ir paprašyti, kad jo atsakymai nebūtų naudojami apibendrinant tyrimo rezultatus.

### **12. Tiriamųjų konfidencialumo užtikrinimas ir asmens duomenų apsauga**

- a) Informantas pasako savo vardą ir pavardę. Nurodo instituciją, užimamas pareigas. Darbo stažą institucijoje ir kiek metų turi patirties šioje srityje.
- b) Remiantis konfidencialumo principu informantai yra užkoduojami. Neatskleidžiant tiriamųjų tapatybės, kiekvienam tiriamajam suteikiamas tik kodas, kuris naudojamas analizuojant interviu turinį (pavyzdžiui, I1, I2 ir t.t.). I – žodžio „informantas“ santrumpa, 1, 2 ir pan. – interviu ėmimo eiliškumo numeris (informantų ir jų kodų atitikmuo žinomas tik pačiai tyrėjai). Tuo siekiama parodyti ir įrodyti pagarbą tyrimo dalyvių privatumui.
- c) Su asmens duomenimis, leidžiančiais tiesiogiai nustatyti tiriamojo tapatybę (neužkoduotais duomenimis) galės susipažinti tik tyrimą atliekantis tyrėjas ir tyrimą prižiūrintis mokslinis vadovas.
- d) Atliekant tyrimą iš informantų bus gautas raštiškas sutikimas dalyvauti tyrime. Informantai informuoti apie duomenų rinkimo tikslą, naudojimo sąlygas, saugojimo laikotarpį, apie tai, kaip bus užtikrinamas jų konfidencialumas.

### **13. Tyrimo sustabdymo arba nutraukimo sąlygų aprašymas, tyrimo dalyvių asmens duomenų saugojimo ir sunaikinimo aprašymas**

Tyrimo metu surinkti tiriamųjų duomenys bus saugomi MS OneDrive platformoje, prie kurios prieina tik pats vienas tyrėjas. Tyrimo duomenys bus sunaikinti po dviejų metų.

Tyrime nėra numatoma tiriamojo teisė po duoto interviu reikalauti sunaikinti surinktus duomenis ir jo asmens duomenis, kadangi pasirašius sutikimą tyrėjui suteikiama teisė naudoti surinktus duomenis tyrimo tikslais. Be to, periodas nuo duomenų surinkimo iki jų publikavimo magistro darbe yra itin trumpas, todėl teisė atšaukti tyrimo duomenų panaudojimą yra ribota.

### **14. Tyrimo nauda tiriamajam, patirtų išlaidų ir skirto laiko dėl dalyvavimo tyrime kompensacijos taikymas, kompensacijos apskaičiavimo ir apmokėjimo tvarka bei sąlygos, mokėtojas**

Kompensacija už skirtą laiką ir patirtas sąnaudas nebus mokama.

### **15. Tyrimo rezultatų publikavimas ir viešinimas**

Rezultatai bus publikuojami magistro darbe kaip tyrimo ataskaitoje. Taip pat gali būti naudojami rengiant mokslinį straipsnį magistro darbo tema ar pristatant darbą konferencijoje.

### **16. Nurodykite, ar ir kokių institucijų dokumentai, suteikiantys teisę vykdyti tyrimą, bus gauti**

Tyrimui vykdyti bus gautas informanto organizacijos leidimas vykdyti tyrimą.

### **Tyrimo mokslinis vadovas**

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regionų plėtros instituto docentė dr. Vita Juknevičienė

### **Tyrėjas, parašas, data**

Daiva Stonė

**Apdovanojimai „Šiaulių miesto metų mokytojas“**

| <b>Mokyklos kodas</b> | <b>2024 m.</b> | <b>2023 m.</b> | <b>2022 m.</b> | <b>2021 m.</b> | <b>2020 m.</b> | <b>2019 m.</b> | <b>2018 m.</b> | <b>2017 m.</b> | <b>2016 m.</b> | <b>VISO</b> |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| M-1                   | +              | +              | +              | +              |                | +              |                | +              |                | 6           |
| M-2                   | +              | +              | +              | +              |                |                |                |                |                | 4           |
| M-3                   | +              |                |                | +              | +              | +              | +              | +              |                | 6           |
| M-4                   | +              | +              |                | +              |                |                | +              | +              |                | 5           |
| M-5                   | +              |                |                |                |                |                |                |                |                | 1           |
| M-6                   |                |                | +              |                | +              |                |                |                | +              | 3           |
| M-7                   |                | +              | +              | +              | +              | +              | +              |                |                | 6           |
| M-8                   | +              |                |                |                | +              |                |                | +              |                | 3           |
| M-9                   | +              |                |                |                |                |                |                |                |                | 1           |
| M-10                  | +              |                |                |                |                |                |                |                |                | 1           |
| M-11                  | +              |                | +              |                |                |                | +              |                | +              | 4           |
| M-12                  | +              |                |                | +              |                | +              |                |                |                | 3           |
| M-13                  |                | +              |                |                | +              |                |                |                |                | 2           |
| M-14                  |                | +              | +              | +              | +              | +              | +              |                |                | 6           |
| M-15                  |                | +              | +              | +              | +              | +              | +              |                | +              | 7           |
| M-16                  |                | +              |                |                |                |                |                |                |                | 1           |
| M-17                  |                | +              |                |                |                |                |                |                |                | 1           |
| M-18                  |                | +              |                |                |                |                |                |                |                | 1           |
| M-19                  |                |                | +              |                | +              | +              |                |                |                | 3           |
| M-20                  |                |                | +              |                | +              |                |                |                |                | 2           |
| M-21                  |                |                |                | +              |                |                | +              |                |                | 2           |
| M-22                  |                |                |                | +              |                | +              |                | +              |                | 3           |
| M-23                  |                |                |                |                |                | +              |                |                |                | 1           |
| M-24                  |                |                |                |                | +              | +              | +              |                |                | 3           |
| M-25                  |                |                |                |                |                |                | +              |                | +              | 2           |
| M-26                  |                |                |                |                |                |                | +              |                | +              | 2           |
| M-27                  |                |                |                |                |                |                |                | +              |                | 1           |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis šiais šaltiniais – Baranauskas (2019), Drunga (2016), Gaižauskaitė (2020), Tumėnas (2018), Švietimo skyriaus informacija (2017; 2021), Lebedis (2022; 2023; 2024).