

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

AUDRONĖ ISPIRYAN
EDUKOLOGIJA (ŠVIETIMO VADYBA)

**BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS KULTŪROS KAITA
DIEGIANT INOVACIJAS**

Magistro darbas

Darbo vadovė
Soc. m.dr., prof. Aušrinė Gumuliauskienė

Originalus autorinis darbas

(Studento (-ės) parašas)

Šiauliai, 2018

TURINYS

SANTRAUKA (lietuvių kalba)	3
SANTRAUKA (anglų kalba)	5
IVADAS	7
1. MOKYKLOS KULTŪROS SAMPRATOS, STRUKTŪROS, REIKŠMINGUMO PROBLEMATIKA MOKSLINĖJE LITERATŪROJE	12
1.1. Mokyklos kultūros sampratos ir struktūros teorinės interpretacijos.....	12
1.2. Mokyklos kultūros funkcijos ir jų reikšmingumas.....	18
1.3. Mokyklos kultūros pokyčių svarba sisteminei mokyklos kaitai.....	21
2. INOVACIJOS IR JŲ SĄLYGOJAMI IŠŠŪKIAI ŠVIETIMO SISTEMAI	27
2.1. Inovacijų samprata ir įgyvendinimo mokykloje reikšmė.....	27
2.2. Inovacijų sėkmę ir efektyvumą lemiantys veiksniai.....	31
2.3. Inovacijų įgyvendinimo ir mokyklos kultūros kaitos sąsajos.....	36
3. TYRIMO METODOLOGIJA	40
4. MOKYKLOS KULTŪROS KAITOS DIEGIANT INOVACIJAS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	47
4.1. Strateginių dokumentų turinio analizė.....	47
4.2. Ekspertų interviu duomenų analizė.....	61
4.3. Tyrimo rezultatai.....	65
DISKUSIJA	68
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA	73
PRIEDAI	79

SANTRAUKA

Dinamiška aplinka verčia ieškoti vis naujų būdų susidoroti su keliama tikslais ir patenkinti naujus švietimo paslaugų vartotojų bei visuomenės poreikius, kokybės reikalavimus. Todėl, inovacijos tampa vienu iš svarbiausių įrankių ir sprendimo būdų, reaguojant į kylančias naujas visuomenės problemas ir poreikius (Lisevičiūtė, Žalimienė, 2015). Jos traktuotinos ir kaip esminis bei prioritetinis mokyklos vystymosi veiksnys, o „visos mūsų reformuojamos švietimo sistemos pagrindas – žmogus ir jo kultūra“ (Targamadžė cit. pg Lukšienę 2014, p. 17). Todėl tikslinga nagrinėti inovacijų ir mokyklos kultūros sąsajas, reikšmingumo problematiką.

Tai itin aktualu šiomis dienomis, kai atsakymų ieško ir mokyklų bendruomenės, ir švietimo darbuotojai, ir politikai, ir mokslininkai. Todėl darbe buvo siekiama analizuoti mokyklos veiklos suderinamumą bei integralumą naujai priimtiems ir pasikeitusiems, mokyklos veiklą reglamentuojantiems ir su ja susijusiems teisės aktams, kurie išryškina inovacijų reikšmę mokyklos kultūros kaitai šių dienų dinamiškoje aplinkoje Geros mokyklos kūrimui, esmingų mokyklos kaitos krypčių nustatymui.

Šiuo magistrinio darbo tyrimu ieškota atsakymų į probleminius klausimus: *kaip inovacijų įgyvendinimas siejasi su mokyklos kultūros pokyčiais ir kuo inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo priemonės, procesai reikšmingi mokyklos kultūros kaitai*. **Tyrimo objektas:** Inovacijų diegimo procesų N gimnazijoje įtaka organizacijos kultūros kaitai. **Tyrimo tikslas:** Teoriškai ir empiriškai pagrįsti inovacijų įgyvendinimo bendrojo ugdymo mokykloje sąsajas su jos kultūros pokyčiais.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pateikti mokyklos kultūros sampratos, funkcijų, kaitos teorines interpretacijas ir pagrįsti jų reikšmingumą;
2. Teoriškai pagrįsti inovacijų plėtotės sampratą ir jų sisteminio įgyvendinimo svarbą šiuolaikinėje mokykloje;
3. Išanalizuoti inovacinės veiklos sėkmę ir efektyvumą lemiančius veiksniai;
4. Identifikuoti diegiamų inovacijų N gimnazijoje ypatumus ir įtaką mokyklos kultūros kaitai;
5. Sukurti teorinį inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelį.

Darbe naudojami *teoriniai* (literatūros šaltinių, dokumentų, teisės aktų ir kitų informacijos šaltinių turinio analizė bei sisteminimas ir modeliavimas) ir *empiriniai* (dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruotas ekspertų interviu, modeliavimas) tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui pasirinkta kokybinė tyrimų metodologinė kryptis.

Teoriškai ir empiriškai pagrįsta inovacijų įgyvendinimo svarba, plėtojant mokyklos kultūrą, siekiant užtikrinti efektyvią ir sėkmingą veiklos plėtrą, paremtą vertybėmis, nustatytos inovacijų

įgyvendinimo sąsajos su mokyklos kultūros pokyčiais bei sukurtas teorinis inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelis, kuris reikšmingas kuriant pridėtinę vertę mokyklai ir jos kultūros plėtotei. Tyrimas atskleidė, kad inovacijos reikšmingos ugdymo proceso tobulinimui, ugdymo tikslų įgyvendinimui, atitinkamai aplinkos pokyčiams, bendruomenės gebėjimų stiprinimui, mokyklos pažangos bei sėkmės užtikrinimui.

Nustatyta, kad tarp mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų ir realaus mokyklos gyvenimo atotrūkio nėra, mokyklos bendruomenė siekia atliepti jiems keliamus reikalavimus, tenkinti poreikius bei lūkesčius, plėtoti inovacijas, sutinka, kad sėkmingas inovacijų įgyvendinimas užtikrina mokyklos kultūros kaitą, visos veiklos kokybę bei pažangą. Tačiau, ekspertų požiūriu, svarbu išspręsti su finansavimu inovacijoms, atlygio už jų vystymą, mokytojų motyvacijos sistemos klausimus.

Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad įgyvendinant inovacijas mokyklos kultūros kaitai, ypač reikšmingais aspektais laikomi gerai struktūruoti ir efektyviai valdomi žmogiškieji ištekliai, vadovavimo kultūra ir lyderystė, bendruomenės mikroklimatas, kokybiška mokytojų veikla, mokslo tyrimų rezultatų naudojimas, nuolatinis bendruomenės mokymasis ir tobulėjimas, veiklos įsivertinimas, gautų rezultatų panaudojimas, tikslų numatymas. Šių veiksmų sėkmingas sisteminis įgyvendinimas siejamas su esminga mokyklai kryptimi Geros mokyklos link.

Darbo raktiniai žodžiai: inovacijų įgyvendinimas, mokyklos kultūra, kultūros kaita.

SUMMARY

A dynamic environment makes finding new ways to cope with the goals and satisfy the new demands of the educational services users and society, and the quality requirements. Therefore, innovation becomes one of the most important tools and solutions in response to emerging societal problems and needs (Lisevičiūtė, Žalimienė, 2015). They should be regarded as a key and priority factor for the development of the school, and "the basis of all our reformed education system is human and its culture" (Targamadze c. by Lukšienė, 2014, p. 17). It is therefore appropriate to examine the links between innovation and school culture and the relevance of issues.

This is especially true these days when school communities, educators, politicians and scientists are looking for answers. Therefore, the aim of the work was to analyze the coherence and integrity of school activities with newly adopted and changed school regulations and related legislation, which highlight the importance of innovation for changing school culture in today's dynamic environment for the creation of a Good school, and for identifying key trends in school.

This Master's Thesis analyzes the answers to the **problematic questions:** *how the implementation of innovations relates to the changes in the school's culture, and how innovations are initiated and implemented, processes are significant for the change of school culture.* **Object of the research:** Influence of innovational processes in the N gymnasium on organizational culture change. **Purpose of the research:** Theoretically and empirically, the links between the implementation of innovations in general education at school and its cultural changes. **Research tasks:**

1. To present the theoretical interpretations of the concept of culture, functions, change of the school and to substantiate their significance;
2. To substantiate in theory the concepts of innovation development and the importance of their systematic implementation in contemporary school;
3. To analyze the factors determining the success and effectiveness of innovation activities;
4. To identify the peculiarities of the innovations introduced in the N gymnasium and influence the changes in the school culture;
5. Create a theoretical model for implementing innovation in school.

The paper uses *theoretical methods* (analysis, systematization and modeling of the content of literature, documents, legal acts and other sources of information) and *empirical research methods* (analysis of content of public and internal documents of the N gymnasium, semi-structured expert interviews). The qualitative research methodological direction was chosen for empirical research.

Theoretically and empirically based on the importance of the implementation of innovation through the development of school culture in order to ensure the efficient and successful development of activities based on values, the link between innovation implementation and school culture changes, and the theoretical model for implementing innovation in schools, which is significant for creating added value for the school and the development of its culture. The research revealed that innovations are important for improvement of educational process, implementation of education goals, compliance with environmental changes, strengthening community capacity, ensuring school progress and success.

It has been established that there is no gap between the school regulations and the real life gap of the school, the school community seeks to meet the requirements for it, meet needs and expectations, develop innovation, and agrees that successful implementation of innovations will ensure the change of the school culture, the quality of all activities and progress. However, from the point of view of experts, it is important to resolve issues with funding for innovation, reward for their development, teachers' motivation system.

The results obtained during the study revealed that the implementation of innovations for transformation of school culture is characterized by the well-structured and efficiently managed human resources, leadership culture and leadership, community microclimate, the quality of teacher activities, the use of research results, continuous community learning and development, , use of the results obtained, prediction of goals. Successful systematic implementation of these factors is associated with the key direction of the school towards the Good School.

Key words: implementation and implementation of innovation, school culture, cultural change.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. „Kurti Gerą mokyklą išties nėra taip paprasta. Juk reikia pradėti ne nuo alfos omegos link, o atvirkščiai – nuo omegos judėti alfos link, nes ideologiniai vėjai ir vėtros taip išblaškė švietimo sistemą, kad kuriant naują sistemą tegalima panaudoti jos fragmentus.... Geros mokyklos koncepcija gali tapti pokyčių akstinu. Dar daugiau – medžiu, įsišaknijančiu mūsų kultūros lobyne ir atliepiančiu globalaus pasaulio iššūkius, auginančiu brandžius vaisius. Tad kyla klausimas: kokios linkmės esmingos, kad sukurtume Gerą mokyklą?“ (Targamadzė, 2017, p.11)

Valstybinio audito ataskaitoje (2017) teigiama, kad “siekis gerinti mokinių pasiekimus lieka tik “popieriniu” rodikliu svarbiausiame šalies strateginiame dokumente. Bendrojo ugdymo pertvarka vykdoma nesiekiant gerinti mokinių ugdymo(si) rezultatų, šis siekis netampa visų šalies politiką reglamentuojančių dokumentų pagrindiniu rodikliu, o Švietimo ir mokslo ministerija neturi galių užtikrinti, kad savivaldybės įgyvendintų nacionalinį siekį gerinti ugdymo rezultatus... Europos komisija pabrėžia, kad būtina turėti kiekybinius ir kokybinius duomenis sprendimams pagrįsti. Mokyklos ir vietos suinteresuoti asmenys turi atrasti sau tinkamiausias priemones ir rodiklius, kad gebėtų stebėti tiek mokyklos pažangą, tiek jos raidą”.

Temos aktualumą pagrindžia ne tik krypties nustatymas link Geros mokyklos, Valstybinio audito atsakaitoje išdėstyti sprendžiami klausimai, bet ir strateginiuose valstybės dokumentuose skiriamas didelis dėmesys paslaugų kokybei, šiuolaikiškumui, siekiama, kad jos atitiktų vartotojų ir rinkos poreikius bei lūkesčius - taip formuojant savitą švietimo organizacijos kultūrą. Švietimo organizacijų gebėjimas greitai ir efektyviai įsisavinti inovacijas, palaikyti aukštą kultūrą, ypač priklauso nuo bendruomenės ir žmonių, kurie geba sudaryti sąlygas teigiamai kaitai, kurti pridėtinę vertę. Atsižvelgiant į tai, bendruomenės ir ekspertų nuomonės apie inovacijų svarbą kultūros formavimui yra tikslinga ir būtina mokyklos veiklos kokybės vertinimo dalis.

Mokyklų inovacijų įgyvendinimo ir kultūros tobulinimo gairės, nuostatos aktualizuojamos pastarųjų metų pagrindiniuose strateginiuose švietimo dokumentuose: „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030““ (2012), „Valstybinė švietimo 2013 - 2022 metų strategija“ (2013), „Geros mokyklos koncepcija“ (2015), taip pat išskirtinas 2017 m. Lietuvos Respublikos Seimo priimtas nutarimas „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių“, kuriose Bendrojo ugdymo pokyčių siekiama susijusiose srityse bei patvirtinta mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, „Veiklos kokybės įsivertinimo metodika“ (2016). Mokyklų vadovams ir visai bendruomenei svarbu veiksmingai reaguoti į naujus iššūkius mokyklų valdymui ir veiklai, dirbti

pagal pasikeitusius švietimo organizacijoms keliamus reikalavimus, tenkinti mokykloms keliamus poreikius (lūkesčius), užtikrinti pažangą bei rezultatus. Todėl tolesni tyrimai ir praktiniai darbai šioje srityje traktuotini kaip itin svarbūs ir reikšmingi.

Poreikis aktualizuojamas ir per temos ištirtumą aukščiau minėtame kontekste. Ne vienas lietuvių ir užsienio šalių edukologų, sociologų, vadybininkų, organizacijų tyrėjų ir kitų mokslininkų atliko tyrimų, susijusių su švietimo organizacijų kultūra D. Sarvutaitė (2016), L. Duoblienė (2012), V. Pruskus (2014), J. Vveinhardt (2012), L. Šimanskienė (2008) bei užsienio autoriai – R. D. Denison (2009), S. P. Robbins (2006), C. Finnan (2004). Mokyklos kultūros kaita, pokyčių valdymas, pasekmės taip pat yra tyrinėjami. Daugiausia dėmesio šiai problematikai skyrė B. Janiūnaitė (2000, 2004, 2007), J. Valuckienė (2015), V. Targamadžė (2011, 2017), J. Navickaitė (2012), V. Aramavičiūtė (2016), užsienio autoriai J. J. Biesta (2010, 2012), B. Pont ir kt. (2008).

Inovacijų diegimo, valdymo ypatumus, sėkmės ir efektyvumo aspektus atskleidžia B. Janiūnaitė (2004, 2007, 2010), R. Bandzevičienė (2011), Gumuliauskienė (2004, 2007), J. Ramanauskienė (2010), A. Jakubavičius ir kt. (2003), užsienio autoriai – M. Descombe (2010), P. F. Drucker (2007), J. Howkins (2007), M. Rogers (2003) ir kt.

Tačiau analizuodami naujausią literatūrą vis dėlto pasigendame, kaip inovacijų įgyvendinimas siejasi su mokyklos kultūros pokyčiais, kuo inovacijos reikšmingos mokyklos kultūros kaitai. Siekiant plačiau ir labiau pagrįstai interpretuoti duomenis, įvertinti naujame kontekste, reikalingi kiti tyrimai, gilinantis, kritiškai pažvelgiant į inovacijų indėlį švietimo organizacijos kultūrai.

Šio darbo rezultatai gali būti svarbūs ir vertinami kaip paskata mokyklai, išnaudojant inovacijų potencialą modernizuoti savo veiklą ir sudaryti pagrįstas prielaidas optimizuoti išteklius, padėti ieškant kultūros kaitos proceso tobulinimo galimybių.

Tyrimo problema. Inovacijų įgyvendinimas mokykloje padeda užtikrinti keliamus veiklos tikslus ir pasiekti laukiamų rezultatų. Tokiu tikslu pastaraisiais 2013–2017 metais Vyriausybės buvo naujai priimti arba pakeisti bendrąjį ugdymą, mokyklos veiklą reglamentuojantys ir su jais susiję teisės aktai. Šiandien mokykloms ypatingai svarbus tampa inovacijų diegimas bei jų įtaka kultūros kaitai. Remiantis aiškiai nustatytais aukštos kultūros kriterijais bei efektyviai valdant inovacijų diegimą, sudaromos galimybės kompleksiskai gerinti mokyklos įvairių veiklos sričių rezultatus.

Tyrimo problema konkretizuojama klausimais, kaip inovacijų įgyvendinimas susijęs su mokyklos kultūros pokyčiais ir kuo inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo priemonės, procesai reikšmingi mokyklos kultūros kaitai.

Tyrimo objektas: Inovacijų diegimo procesų N gimnazijoje įtaka kultūros kaitai.

Tyrimo tikslas: Teoriškai ir empiriškai pagrįsti inovacijų įgyvendinimo bendrojo ugdymo mokykloje sąsajas su jos kultūros pokyčiais.

Tyrimo uždaviniai:

6. Pateikti mokyklos kultūros sampratos, funkcijų, kaitos teorines interpretacijas ir pagrįsti jų reikšmingumą;
7. Teoriškai pagrįsti inovacijų plėtotės sampratas ir jų sisteminio įgyvendinimo svarbą šiuolaikinėje mokykloje;
8. Išanalizuoti inovacinės veiklos sėkmę ir efektyvumą lemiančius veiksnius;
9. Identifikuoti diegiamų inovacijų N gimnazijoje ypatumus ir įtaką mokyklos kultūros kaitai;
10. Sukurti teorinį inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelį.

Tyrimo metodologija. Empiriniam tyrimui pasirinkta kokybinė tyrimų metodologinė kryptis, grindžiamosios strategijos principai. Šios teorijos tikslas yra generuoti savarankišką teoriją, kuri paaiškina surinktų duomenų esmę, tačiau iki duomenų surinkimo ir analizės nereikia suformuoti teorinio „rėmo“, nes puikiai atitinka darbe išsikeltus tikslus. Grindžiamoji teorija edukologijos tyrimuose remiasi natūralistine – induktyviaja paradigma ir remiasi kokybinių metodų taikymu. Ši metodologija orientuota į atradimą, aiškinimą, aprašymą ir apibendrinimą. Tyrimo rezultatas – specifinės edukologijos žinios, turinčios ne tik mokslinę, bet ir praktinę vertę (Žydzūnaitė et al., 2006). Anot B. Bitino (2008), šis tyrimo ypatumas apibūdinamas terminu *atvirumas naujoms idėjoms*. Tai pagrindžia darbo autoriaus poziciją tiriamos problemos aspektu.

Darbe siekiama gilintis į problemą bei atskleisti įvairesnius ir subtilesnius tikslinių grupių santykius su nagrinėjamu reiškiniu. Siekiama, kad tyrimas leistų gauti didesnę duomenų įvairovę ir laisvesnį jų interpretavimą, galimybę pailustruoti gautus duomenis konkrečiu pavyzdžiu ar pavieniais atsakymais. Kokybiniai tyrimai naudingi siekiant išsiaiškinti esamą reiškinių (požiūrio, elgsenos) kokybę ir nustatyti ją ne išoriškai (kaip atrodo), o tarsi iš vidaus – per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę (Pruskus, 2003).

Anot G. Šaparnio ir G. Merkio (2000), kokybinės turinio analizės stipriosios pusės – gilumas ir detalumas, atvirumas – galimybė generuoti naujas teorijas ir idėjas. Tai atitinka darbe keliamus tikslus.

Tyrimo metodai. Darbe pasirinkti šie tyrimo metodai:

- **Teoriniai metodai.** *Literatūros šaltinių*, dokumentų, teisės aktų, kitų informacijos šaltinių turinio analizė bei sisteminimas ir *modeliavimas*.

Mokslinės literatūros analizė leis kontekstualizuoti mokyklos kultūros bei inovacijų esmę, identifikuoti sėkmę lemiančius veiksnius bei įvardinti galimus pavojus diegiant inovacijas

mokyklos kultūros tobulinimui, sudarys pagrindą žinoti realią situaciją, keliamus reikalavimus mokyklos kultūros tobulinimui ir inovacijų diegimui. *Modeliavimo metodas* suteiks galimybę kurti naujas idėjas kaip mąstymo rezultata, abstrakčiu būdu parodys tiriamo reiškinių ryšius tarp atskirų jo elementų.

- **Empiriniai metodai.** *Dokumentų turinio analizė*, pusiau struktūruotas *ekspertų interviu* ir *modeliavimas*.

Mokyklos viešųjų išorės ir vidaus *dokumentų turinio analizė* leis pažinti organizacijos kultūrą, bendruomenės nuostatas ir vertybes, kaip mokykla pasirengusi priimti naujoves, inovacijų plėtros sąlygos ir pan. Pusiau struktūruotas *ekspertų interviu*, kaip papildantis metodas leis suvokti informantų patirtį, požiūrius, vertinimus, sužinoti nuomones tiriamu klausimu.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Pasirinktas duomenų analizavimo būdas įgalina laikytis kokybinių tyrimų strategijos, kai detalčiai, visapusiškai nagrinėjamas vienas ar keli atvejai, iliustruojantys tiriamąją problemą. Čia didžiausias dėmesys skiriamas konkrečiam atvejui, kurį bandoma kuo išsamiau aprašyti ir paaiškinti bei atsakyti į tyrimo klausimus. Todėl pasirinkta viena N gimnazija.

Tyrimo dalyvavo 6 ekspertai: 1 mokyklos vadovas, 2 X miesto švietimo skyriaus specialistai ir 3 pasirinktoje N gimnazijoje dirbantys pedagogai. Ekspertai turi ne mažiau kaip 10 metų darbo stažą N gimnazijoje (arba darbo patirties), ne žemesnę, kaip mokytojo metodinio kvalifikaciją, švietimo specialistai – turintys kompetencijas bei patirties inovacijų ir mokyklos kultūros tobulinimo srityje.

Tyrimo etapai. Tyrimo eiga vykdyta 7 etapais:

1. Apibrėžiamas tyrimo tikslas, objektas, problema bei numatomi tyrimo metodai.
2. Atliekama literatūros šaltinių analizė, siekiant teoriškai pagrįsti inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo įtaką švietimo organizacijų kultūrai.
3. Konstruojamas kokybinio tyrimo instrumentas.
4. Renkami tyrimo duomenys (N gimnazijos išorės ir vidaus dokumentai) šiems faktoriams nustatyti:
 - 4.1. Iš išorės dokumentų – kokie reikalavimai keliami mokykloms;
 - 4.2. Iš vidaus dokumentų - kaip mokykla pasirengusi priimti naujoves, kokios inovacijų plėtros sąlygos ir pan., konstatuoti organizacijos kultūros lygmenį;
5. Atliekamas pusiau struktūruotas ekspertų interviu.
6. Gautų duomenų sisteminimas ir analizė.
7. Tyrimo išvadų formulavimas, teorinio modelio kūrimas ir rekomendacijų rengimas.

Tyrimas buvo vykdomas nuo 2018 kovo 5 d. iki gegužės 20 d.

Darbo naujumas / reikšmingumas. Naujumas – mokykla galės vadovautis rekomenduojamu teoriniu inovacijų įgyvendinimo mokykloje modeliu, kuris ne tik padės sėkmingai diegti inovacijas kultūros kaitai, bet ir atitiks naujausius mokyklos veiklą reglamentuojančius teisės aktus. Magistro darbe atlikto tyrimo analizė supažindins su keliamais reikalavimais mokykloms inovacijų diegimo ir kultūros kaitos srityse, atskleis, kaip mokykla pasiruošusi tai įgyvendinti šio laikmečio problemų bei iššūkių kontekste, pateiks vyraujančią požiūrį bei poreikius, norint pasiekti veiklos kokybės ir efektyvumo.

Praktinis darbo reikšmingumas – sukurtas teorinis inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelis aktualus kuriant pridėtinę vertę mokyklos kultūrai. Darbe gautų išvadų, rekomendacijų ir sukurto modelio vykdymas prisidės ne tik prie valstybinių dokumentų nuostatų bei reikalavimų sėkmingo įgyvendinimo, bet ir bus naudingos N gimnazijai tobulinant veiklą bei valdymą inovacijų ir kultūros kaitos srityse, siekiant N gimnazijos pažangos.

Darbo aprobacija. Skaityti pranešimai:

1. „*Changing school culture through innovation*“ XV tarptautinėje studentų mokslinėje – metodinėje konferencijoje, plenariniame posėdyje „*Akademinio jaunimo siekiai: Ekonomikos, Vadybos, Teisės ir Technologijų įžvalgos*“, Lietuvos verslo kolegijoje (Klaipėda, 2018 05 04). Pranešimas skaitytas anglų kalba;
2. „*Bendrojo ugdymo mokyklos kultūros kaita diegiant inovacijas*“ studentų mokslinių darbų konferencijoje, Šiaulių universitete (Šiauliai, 2018 05 17);
3. „*Gimnazijos kultūros kaita diegiant inovacijas*“ pedagogų posėdyje, N gimnazijoje (X miestas, 2018 05 22);
4. Publikuotas straipsnis „*Changing school culture through innovation*“ leidinyje „*Akademinio jaunimo siekiai: Ekonomikos, Vadybos, Teisės ir Technologijų įžvalgos*“, Lietuvos verslo kolegijoje (Klaipėda, 2018 05 04).

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 4 skyriai, išvados, diskusija, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 3 priedai. Darbe pateikiama 16 lentelių, 3 paveikslai.

1. MOKYKLOS KULTŪROS SAMPRATOS, STRUKTŪROS, REIKŠMINGUMO PROBLEMATIKA MOKSLINĖJE LITERATŪROJE

1.1. Mokyklos kultūros sampratos ir struktūros teorinės interpretacijos

Mokykla nuo seno traktuojama kaip švietimo paslaugas teikianti institucija, todėl reikšminga suvokti, plačiau aprėpti mokyklos, kaip organizacijos, kultūros sąvoką, kuri yra pakankamai plati ir aiškinama įvairiai. Vienas pirmųjų tyrinėjęs organizacinę kultūrą ir pateikęs apibrėžimą yra E. Scheinas (1992). Pasak mokslininko, organizacijos kultūra suprantama kaip kertinių įsitikinimų modelis, kuris atsiranda grupei žmonių bendraujant tarpusavyje ir sprendžiant problemas, susijusias su jų išlikimu aplinkoje ir integravimusi viduje.

Tarptautinių žodžių žodynas (2009) kultūrą (lot. *cultura* — apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, lavinimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas) apibūdina kaip žmogaus bei visuomenės veiklos produktą, jos formas ir sistemas, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; tobulumo laipsnį, pasiektą kurioje nors mokslo ar veiklos srityje, o filosofijos žodynas (Halder, 2002) - kaip visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomenės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės vystymosi pakopą. Mokslininkų siūlomi organizacijos kultūros apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Organizacijos kultūros apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
P. Jucevičienė, 1996	Organizacijos kultūra yra ta nuostatų, vertybių visuma , kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprenddama iškilusias problemas.
A. Sakalas, 1998	Įmonės kultūra yra per patyrimą išugdytas įmonės personalo sugebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą ir jų reagavimus į vykstančius reiškinius ir plėtrą.
S. P. Robbins, 2006	Organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų , kuriuos turi organizacijos nariai, sistema , išskirianti šią organizaciją iš kitų.
R. Želvys, 2003	Organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma . Organizacijos kultūrą sudaro rašytos ir nerašytos elgesio taisyklės, ritualai, papročiai, ceremonijos, mitai, simboliai.
Dubauskas, 2006	Vertybių sistema , pripažįstama organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų ir pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais .
L. Šimanskienė, 2008	Organizacijos kultūra, tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai
V. Targamadzė, 2017	Organizacijos kultūra susijusi su ugdymo tikslais, nes joje kaip ir ugdymo tiksluose, atskaitos taškas yra vertybės .

Organizacinės kultūros sąvoka kartais tapatinama su klimato sąvoka, ypač tiriant organizacijos kūrybiškumo ir inovatyvumo sąsajas. Tačiau kultūros sąvoka yra platesnė ir „gilesnė“, apimanti giliai įsišaknijusias organizacijoje vyraujančias prielaidas, prasmes ir įsitikinimus. Klimatas dažniau siejamas su vyraujančiais elgesio būdais, tarpusavio santykiais tarp darbuotojų, pavaldinių ir vadovų. Kultūra yra bazinės organizacijos vertybės, reikšmės ir įsitikinimai.

Analizuojant mokyklos, kaip organizacijos, kultūrą svarbu nustatyti, kas tai yra organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra. J. Vveinhardt (2012), remdamasi L. Šimanskiene, (2008) teigia, kad „organizacinė kultūra“ yra dirbtinė, kieno nors specialioms tikslams organizuota kultūra. Norint tiksliai įvardyti bet kurios organizacijos kultūrą, autorė siūlo vartoti dvi iš esmės skirtingas sąvokas: kai vadovybė teoriškai žino, kas yra ši kultūra, ir praktiškai ją formuoja bei puoselėja, ir „organizacijos kultūra“ (vadovai nežino šios sąvokos ir, savaime suprantama, sąmoningai neformuoja darbuotojams tinkamų vertybių). Pratešiant mintį, vadovai gali ir suvokti egzistuojančios kultūros struktūrą, atskiras charakteristikas, tačiau nesiimti jokių veiksmų jos keitimui. Nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t. t. visumą, teisinga vartoti terminą „organizacijos kultūra“, „Organizacinės kultūros“ terminas charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą. Kadangi darbe tyrimo objektas yra inovacijų diegimo procesų N gimnazijoje įtaka mokyklos kultūros kaitai, tai šiuo atveju taikytinas terminas organizacijos kultūra, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir t.t. visuma. J. Vveinhardt (2012), apibendrinama ir reflektuodama įvairių mokslininkų pateiktas organizacijos kultūros charakteristikas, daro išvadą, kad „ryškėja du pagrindiniai veiksniai – tai „fiziniai ir mentaliniai atributai, kurių visuma reguliuoja individo mąstymą, elgseną organizacijoje, santykį su organizacija ir organizacijos nariais. Išskirtinos tokios charakteristikos, kaip bendrakultūriniai archetipai, formalusis ir neformalusis santykių institucionalizavimas, mąstymo standartizacija, interpretacija, vertybių kaita, įsitikinimai, elgsenos standartai“ (Vveinhardt, 2012, p. 24).

Nors pateikti skirtingų autorių organizacijos kultūros apibrėžimai yra universalūs ir juos galima taikyti bet kuriai organizacijai, taip pat mokykloms, tačiau nereikia pamiršti fakto, jog viename sektoriuje veikiančios organizacijos turi specifinių požymių ir skiriasi nuo kituose sektoriuose veikiančių subjektų. Dėl šios priežasties galima daryti prielaidą, jog mokyklų kultūra yra kiek kitokia, nei kitų organizacijų grupių.

Mokyklos kultūra – mokyklos vertybių sistema, ne tik sudaranti sąlygas asmenybei bręsti, bet ir lemianti ugdymo ypatumus, mokymosi pasiekimus, žyminti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti. Taigi mokyklos kultūra yra vertybių sistema, kuria mokykla vadovaujasi. Pasak E.Martišauskienės, S.Vaičekauskienės (2016), nuo seniausių laikų mokykla, kaip ugdymo institucija, siekia daugiau ar mažiau įgalinti mokinius kurti adekvačius santykius su kitais

žmonėmis ir savimi, su supančiu pasauliu ir savo bei apibendrinta žmonijos patirtimi, mokslu, menu, apskritai kultūra. Ryškios vertybių ugdymo gairės nubrėžtos Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kur teigiama, kad didžiausia stiprybė – pasitikėjimas žmogumi ir kūrybinių jėgų sutelkimas. Išskiriant Lietuvos pažangai svarbias vertybes, akcentuojama visuomenės narių atsakomybė už savo veiksmus, moralumas, aktyvus rūpinimasis ne tik savimi, bet ir aplinka, bendruomene, savo šalimi. Kintant ekonominėms, socialinėms ir politinėms sąlygoms, spartėjant globalizacijai, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtrai, vartotojiškoje visuomenėje vykstant vertybių devalvacijai, vertybiniai santykiai mokykloje, mokyklos kultūra tampa itin aktualia problema. Juolab, nustatyti mokyklos kultūros tiesioginę įtaką veiklos kokybei sudėtinga.

Mokyklos kultūra mokslininkų apibrėžiama kaip istoriškai perduodama prasmų sistema, apimanti mokyklos bendruomenės narių suprantamas normas, vertybes, įsitikinimus, ceremonijas, ritualus, tradicijas ir mitus. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri yra išskirtinė, unikali. Unikali mokykla – mokykla, pasižyminti vienintele ar labai reta, individualia kultūra. Unikali kultūra pabrėžia mokyklos išskirtinumą ir reprezentuoja ją. Permainos visuomenėje veikia mokyklos kultūrą, paliesdamos visus jos gyvenimo aspektus – mokymąsi, mokinių kontingentą, organizacijų valdymą, technologijų plėtrą (Finnan, 2004).

Mokyklos kultūra lemia jos narių aktyvumą, prasmingą veiklą, sėkmę, pasitenkinimą – stiprų tapatumo jausmą. Mokyklos kultūra turi didelę įtaką toms galimybėms, kurias kiekvienam vaikui teikia mokykla. Bendra mokyklos atmosfera ir klasės klimatas tiesiogiai veikia mokymą ir mokymąsi (Dobranskienė, 2004). Kiekvienos mokyklos vadovo ir bendruomenės rūpestis – mokyklos kultūros kūrimas, plėtojimas ir tobulinimas.

Mokyklos kultūrą nusako vertybės ir simboliai, tradicijos ir papročiai, įsitikinimai ir bendri siekiai, kuriuos suvokia jos bendruomenė, taip pat filosofija, politika. Kultūra yra tai, ką ši žmonių grupė laiko vertingą, be to, jos narių mąstymas, jausmai bei elgsenos nuostatos. Taip pat pažymėtina, kad mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealų ir norimų tikslų link. Galima teigti, jog mokyklos kultūrą turi kurti visi jos bendruomenės nariai (Šimanskienė, 2008).

V. Targamadzės (2017) teigimu, mokyklos kultūros apibrėžime turi atsispindėti kiekvienai organizacijos kultūrai būdingi ypatumai: savita vertybių sistema, vertybių išplitimas ir pasireiškimo formos, tačiau kaip edukacinio pobūdžio organizacijos.

Reikšminga E. Martišauskienės ir S. Valuckienės (2016) įžvalga dėl Europos šalių švietimo kokybės ataskaitų iš kurių matyti, kad apibūdinant mokyklų veiklos kokybę, veiklos veiksmingumą,

dažniausiai remiamasi edukaciniais veiksniais: mokriklimatu, bendravimu ir bendradarbiavimu, mokyklos kultūra. Konstatuotina, kad tai veikia *vice versa* (lot.).

Svarbu pastebėti, jog „Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijose“ (2015) pateikiama mokyklos kultūros formuluotė „mokyklos kultūra yra normų, vertybių, įsitikinimų, nuostatų, ritualų ir ceremonijų, simbolių ir istorijų visuma, kuria apibūdinama mokykla ir kuri yra standartas tikėtinam mokyklos bendruomenės narių elgesiui. Tokie nerašyti lūkesčiai (pavyzdžiui, apie gerus mokymo metodus, mokytojų norą tobulėti ir plėtoti savo kompetencijas ir kt.) yra kuriami per laiką bendro mokytojų, administracijos, tėvų, mokinių darbo, bendrai sprendžiamų problemų ir kartu įveikiamų kliūčių bei iššūkių. Bendrojo ugdymo mokyklos kultūros srityje turėtų vertinti tokius rodiklius: mokyklos tradicijos ir ritualai, tapatumo jausmas, mokyklos mikroklimatas, asmenybės raidos ir mokymosi pasiekimų lūkesčiai, mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis, tvarka mokykloje, mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje, mokyklos įvaizdis“.

Iš analizuotų užsienio mokslininkų originalios ir išskirtinos mintys apie mokyklos kultūrą yra S.Benedetti (2013, 4 p.), kuris teigia, kad „mokyklos kultūra tai visų pirma atvirumas, nepriklausomumas, istorija, būtina dirbti ties vertybių, išradingumo, kultūros vystymosi dabartinėje visuomenėje uždavinių“. A. Ruwet (2013) pastebi, kad mokyklos kultūra - tai visų pirma vertybės, bendras kelias profesionalių mokytojų pristatytas mokiniams, E. Gregorie (2013) teigia, kad kultūros vertybės, kurias mokykla turėtų perduoti, tai – įvairovė. P.Lebeau (2013) išryškina šiuolaikinės komunikacijos svarbą: mokytojas, kuris neturi mokyklos kultūros yra tas, kuris nesupranta, negeba bendrauti su vaiku, tėvais, savo kolegomis. Mokykla turi perduoti pasaulėžiūros atvirumą, vaikai turi įsitvirtinti vertybių kultūroje (vert. darbo autorė).

L. Stoll ir D. Fink dar 1998 metais išskiria penkias mokykloje vyraujančias kultūras – mokytojų, mokinių, vadovų, pagalbinio personalo, tėvų. Viena kultūra, kurią atspindi direktoriaus veiksmai, gali būti dominuojanti. Gali vyrauti vienos ar kelių mažesnių grupių kultūra, kiekviena atskleidžianti tam tikras nuostatas, pažiūras, normas.

Daugelis edukologų ir sociologų sutinka, kad mokytojas yra pagrindinis asmuo kuriant mokyklos kultūrą ir pažymi, kad kalbant apie mokyklos kultūrą vertėtų didelį dėmesį skirti mokyklos vertybėms šio laikmečio problem bei iššūkių kontekste.

Nepaisant to, kad kultūra turi labai daug apibrėžčių, bendriausiu požiūriu ji yra siejama su vertybėmis, idėjomis, simboliais, bendravimo įpročiais, tampančiais tradicija. Tai, kiek ji yra besikeičianti ir kiek inertiška, daro įtaką mokyklos kaitos mastui. Taigi, „mokyklos ir kultūros santykis yra esminis svarstant mokyklos atsinaujinimo ir modernizavimo problemas“ (Duoblienė, 2012, 3 p.). Kultūra siejama su kūrybiškumo, bendradarbiavimo, mokymosi iš patirties pagal kiekvieno asmens interesą inovacijoms.

Mokyklos kultūros samprata yra daugiamatė ir sudėtinga, todėl tikslinga analizuoti ir ją apibūdinančias charakteristikas, kurių septynias pateikia S. P. Robbins (2007):

1. **Novatoriškumas ir rizika** – kiek darbuotojai yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški. Rizika yra laikoma vienu iš bruožų, suteikiančių organizacijoms naujas galimybes. Rizikuodama organizacija tikisi permainų, kurios pagerins organizacijos ir ten dirbančiųjų gyvavimą, paslaugų kokybę.
2. **Dėmesys detalėms** - kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms.
3. **Orientavimasis į rezultatus** – kiek vadovybė skiria dėmesio rezultatams, o ne metodams ir procesams šiems rezultatams pasiekti.
4. **Orientavimasis į žmones** – kiek vadovybės sprendimuose atsižvelgiama į jų poveikį organizacijos žmonėms. Kas organizacijoje yra svarbiau: užduotis, rezultatai, ar žmonės.
5. **Orientavimasis į komandas** – kiek darbas organizuotas ne pavienių žmonių, o komandų pagrindu. Nuo to kaip organizacija skatina darbuotojus darbui (komandoje ar individualiai), gali priklausyti ir darbo sėkmė.
6. **Agresyvumas (konkurencija)** – kiek žmonės yra ne atsipalaidavę, o konkurencingi.
7. **Stabilumas** – kiek organizacijos veikla pabrėžia būtinybę išsaugoti *status quo*, o ne plėstis.

Įvairių mokslininkų išskirti organizacinės kultūros lygmenys ir organizacijos kultūros struktūra padeda geriau suprasti ir mokyklos, kaip organizacijos, kultūros kompleksiskumą, ir vertinimo sudėtingumą. P. Jucevičienė et al. (2000) teigia, kad mokyklos kultūra reiškiasi trimis skirtingais lygmenimis. Siekiant geriau suprasti ir įvertinti mokyklos kultūros reikšmę, institucijos kultūros raiška edukologijos ir vadybos teoretikų nagrinėjama trimis lygmenimis:

- **Pirmasis lygmuo – artefaktų** – akivaizdžiausias, labiausiai matomas kultūros lygmuo. Artefaktų lygmens kultūra akivaizdžiai matyti iš mokyklos pastato suplanavimo, darbuotojų aprangos stiliaus, archyvų, technologijų ir veiklos produktų, tarpusavio bendravimo būdo, simbolių. Šio lygmens ypatumas tas, jog jo procesus lengva stebėti, tačiau sunku interpretuoti.
- **Antrasis lygmuo – tai vertybės ir normos.** Kai kurie tyrėjai šį lygmenį vadina racionaliuoju. Vertybės ir normos apriboja asmenų veiklos laisvę, tačiau sutapdamos su jų turimais įsitikinimais gali tapti orientyru, tam tikra filosofija, galinčia suburti grupę ir tapti tapatumo ir svarbiausios misijos šaltiniu. Vertybės ir normos, reikalaujančios aukštesnio suvokimo lygmens, yra susijusios su mokyklos nuostatomis ir įsitikinimais (Gimžauskienė, 2006).

- **Trečiasis lygmuo apima nuostatas ir įsitikinimus** ir sudaro organizacijos kultūros pagrindą, nes nariams jie yra savaime suprantami, glūdintys sąmonėje (Šimanskienė, 2013). Šis lygmuo – mokyklos kultūra, kurią atspindi santykiai su aplinka, tikrovės vaizdiniai, žmogaus prigimties ir veiklos prasmės supratimas.

Pasak D. Sarvutaitės (2016), mokyklos kultūrą atskleidžia požymių visuma. Svarbios organizacinės kultūros dalys formuojamos vertybėmis, ritualais, herojais, simboliais. Kiekviena organizacija turi savas tradicijas, vertybes, ritualus, herojus. Visa tai atspindi konkrečios organizacijos kultūrą.

Vertybės – organizacinės kultūros pagrindas (Aramavičiūtė, 2016). Jos nustato žmonių veiklos kryptį, įskaitant ir žmonių pasirinkimus. Vertybės nusako, ką reikėtų laikyti blogu ar geru, purvinu ar švariu, bjauriu ar gražiu, netikru ar tikru, nenormaliu ar normaliu, paradoksaliu ar logišku. Vertybių sistema formuojama jau nuo vaikystės, nors ne visada daroma sąmoningai. Tarp organizacijos ir jos darbuotojų vertybių puoselėjimo turi egzistuoti grįžtamasis ryšys, kuris užtikrina visų siekių kokybę, nes organizacijos kultūra yra vertybių bendravimo sistema.

Mokyklos, kaip organizacijos, kultūra pradedama kurti nuo pat veiklos pradžios – strateginio planavimo. Numatant mokyklos perspektyvą formuojamos esminės veiklos gairės, kurios įgyja mokyklos filosofijos, vizijos, misijos, vertybių išraišką. Svarbus organizacijos kultūros elementas – organizacijos veiklos filosofija (Sarvutaitė, 2016).

Apibendrinami darome išvadą, kad nėra ir negali būti mokyklų su tokiu pačiu kultūros lygiu, kadangi kiekviena mokykla yra unikali, skirtingų lygių, turi savitas charakteristikas. Reikšmingiausiomis išskirtinos: strategijos, veiklos filosofija, novatoriškumo ir rizikos, dėmesio, orientavimosi į rezultatus, žmones, komandas, agresyvumo ir stabilumo charakteristikos.

Mokyklos siekimo lūkesčiai, įgyvendinio efektyvumas, pažanga bei sėkmės rodikliai yra organizacijos veiklos efektyvumo pagrindas, priklausantis ne vien tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos, bet ir nuo kiekvienos organizacijos viduje esančios tam tikros sistemos, veikiančios jos narių elgesį. Įsitikinimai, mąstymo stereotipizacija, fundamentalios vertybės, grupinė sąmonė, kolektyvinės sąmonės archetipai, nuoseklumas – tai sistema, kurios veiksmingumo, efektyvumo, racionalumo, kryptingumo, kūrybiškumo, poveikio bei išskirtinumo lygis ir yra mokyklos kultūros lygis, kurį nemaža dalimi įtakoja sugebėjimas suformuoti prasmingas ir stiprią kultūrą apibūdinančias charakteristikas.

Mokyklos kultūrą galima apibūdinti pagal šiuos aspektus:

- *Mokyklos kultūra yra jos veiklos rezultatas, kurios formų ir sistemų funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes, reiškia tobulumo laipsnį ugdymo, švietimo srityse;*

- *Pabrėžiamas mokyklos kultūros reikšmingumas mokinių galimybėms, kurias vaikui teikia mokykla, jo pažangai, mokyklos veiklos kokybei bei sėkmingumui;*
- *Bendrą mokyklos kultūrą formuoja mokytojai, mokiniai, vadovai, aptarnaujantis personalas, tėvai;*
- *Mokyklos kultūroje akcentuojami tokie aspektai, kaip: atvirumas, įvairovė, bendravimas ir bendradarbiavimas, problemų identifikavimas ir jų sprendimų kompetencijos bei nusistovėjusi praktika, tvarka, pažangos siekis;*
- *Vertintinos mokyklos kultūros sritys: mokyklos vertybės, tradicijos ir ritualai; tapatumo jausmas; mokyklos mikroklimatas; asmenybės raidos ir mokymosi pasiekimų lūkesčiai; mokyklos kaip organizacijos, pažangos siekis; tvarka mokykloje; mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje; mokyklos įvaizdis.*

1.2. Mokyklos kultūros funkcijos ir jų reikšmingumas

Mokyklos kultūra yra labai svarbus mokyklos organizacijos, kaip sistemos struktūrinis komponentas dėl savo funkcijų reikšmingumo. Mokslininkai įvardija tokias organizacijos kultūros funkcijas (žr. 2 lentelę) :

2 lentelė

Organizacijos kultūros funkcijos

J. Guščinskienė, 2000	
1.	Suteikia pedagoginiams darbuotojams vienybės jausmą, kuria visai organizacijai bendrus elgesio modelius ir standartus;
2.	Padedą ugdyti atsidavimą kažkam daugiau nei vieno žmogaus asmeninis interesas ir taip skatina darbuotojų bendradarbiavimą bei didina organizacijos efektyvumą;
3.	Išskiria vieną organizaciją iš kitų, suteikia jai unikalumo.
V. Spivakas, 2001	
1.	Rekreacinė funkcija, t. y. dvasinių jėgų atgavimas organizacijos kultūrinės veiklos suvokimo procese įmanomas tik esant aukštam organizacijos kultūros doroviniam potencialui ir darbuotojo pritarimui toms vertybėms; geriausių sukaupų kultūros elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas;
2.	Vertinamoji (normatyvinė) funkcija, t. y. (žmogaus, grupės, organizacijos) realaus elgesio palyginimas su kultūringo elgesio normomis, idealais;
3.	Visuomeninės atminties funkcija, t. y. organizacijos patirties kaupimas ir saugojimas;
4.	Komunikacinė funkcija, t. y. per organizacijos vertybes, elgesio normas ir kitus kultūros elementus atsiranda darbuotojų abipusis supratimas ir bendradarbiavimas;
5.	Pažintinė funkcija, t. y. organizacijos kultūros pažinimas ir išmokimas, vykstantis darbuotojui adaptuojantis ir lemiantis jo įsitraukimą į kolektyvą, jo veiklą ir sėkmę;
6.	Prasmingumo funkcija, t. y. kultūra veikia žmogaus pasaulėžiūrą – vertybės arba tampa asmenybės ir kolektyvo vertybėmis, arba atmetamos;
7.	Reglamentuojanti ir reguliuojanti kultūros funkcija, t. y. kultūros pritaikymas kaip elgesio indikatorius ir reguliatoriaus.

Organizacijos kultūros funkcijos	
R. Želvys (2003)	
1.	Suteikia organizacijai unikalumo, išskiria organizaciją iš kitų;
2.	Formuoja darbuotojų tapatumo jausmą;
3.	Ugdo atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai;
4.	Stiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą;
5.	Formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.
P. Vanagas, 2006	
1.	Lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus;
2.	Pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
3.	Lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
4.	Lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimami, o kurie – ne;
5.	Apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individualiais;
6.	Nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
7.	Informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka.

(2 lentelės tęsinys)

Kiekviena mokykla siekia sėkmingos veiklos. Todėl svarbu suvokti, ar egzistuoja ryšys tarp organizacijos kultūros funkcijų ir jos sėkmės. V. Vaitkūnaitė (2006) teigia, kad toks ryšys organizacijose egzistuoja. Kultūra gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką organizacijų sėkmei. Pasak autorės, organizacijos kultūra gali sutelkti darbuotojus į stiprią komandą, dėl to auga darbo efektyvumas, taigi gerėja rezultatai, didėja konkurencingumas. Vadinasi, organizacija veikia sėkmingai.

Kultūra organizacijoje atlieka keletą funkcijų, Robbins (2006, p. 287) skiria šias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

- apibrėžia ribas (t.y. išskiria vieną organizaciją iš kitų);
- teikia tapatumo jausmą organizacijos nariams;
- bendrus interesus iškelia aukščiau už asmeninius;
- sustiprina socialinės sistemos stabilumą;
- nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Čia paminėtos kultūros funkcijos yra vertingos ir organizacijai, ir darbuotojui. Kultūra sustiprina atsidavimą organizacijai ir darbuotojų elgseną daro nuoseklesnę. Tai yra akivaizdi nauda organizacijai. Darbuotojo požiūriu kultūra vertinga, nes sumažina dviprasmiškumą. Ji pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti ir kas yra svarbu (Robbins, 2006).

Nuo 2002 metų ypač didelis dėmesys mokyklose pradėtas skirti kultūrai, patvirtinus bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą, kurio tikslas buvo kurti mokyklą kaip nuolat savo veiklos kokybę įsivertinančią ir tobulėjančią organizaciją. Pagal mokyklos vidaus audito modelį veiklos srityse nuo 2002 iki 2016 metų išskiriami mokyklos kultūros rodikliai (žr. 3 lentelę), per kuriuos atsiskleidžia mokyklos kultūros funkcijos bei reikšmingumas.

Mokyklos kultūros rodikliai.

Sritis	Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.
		1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumo, jos veiklos bei siekių tęstinumo ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas.
		1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniais skirtumams, lygių galimybių sudarymas.
		1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.
		1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui.
		1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir savijauta klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymuisi.

Nuo 2016 metų pagal LR švietimo ministro įsakymą Nr. V-267, 2016 m. kovo 29 d., mokyklos veiklos kokybės įvertinimo modelį sudaro keturios įvertinimo sritys, susijusios priežastiniais ryšiais: rezultatai, ugdymas(is) ir mokinių patirtys, ugdymo(si) aplinkos, lyderystė ir vadyba. Kaip atskira sritis neišskirta mokyklos kultūra, jos aspektai aprašyti rezultatus lemiančiose srityse. Todėl galime konstatuoti, kad kultūros aspektai itin svarbūs, o funkcijos turėtų būti orientuotos į rezultatus.

V. Targamadzė (2017) Geros mokyklos funkcijas formuluoja taip:

- Nubrėžti mokyklos ribas įprasminant tai, kas jungia ir kas skiria nuo kitų mokyklų ar panašias funkcijas atliekančių struktūrų;
- Padėti mokyklos bendruomenės nariams kurti tapatumo su mokykla jausmą;
- Skatinti bendruomenės narius ugdytis asmenybines savybes, kurios near tik asmeniniai interesai;
- Stiprinti mokyklos kaip atviros socialinės sistemos stabilumą;

- Kreipti ir padėti formuotis bendruomenės narių nuostatomis ir elgsenai, atliepiančiai mokyklos siekiui.

Analizuojant mokyklos kultūros funkcijas, svarbu nepamiršti ir kintamųjų, veikiančių mokyklos kultūrą, nuo kurių neatsiejamai priklauso, kaip gerai veiks aukščiau paminėtos funkcijos bei atsiskleis jų reikšmingumas. Mokslininkai sutinka, kad mokyklos strategija, žmogiškieji ištekliai, aplinka, vertybės bei struktūra yra veiksniai, labiausiai įtakojantys mokyklos kultūrą, atskleidžiantys jos funkcijų kokybiškumą.

Akcentuotina, kad mokyklos funkcijos turi būti orientuotos į mokyklos veiklos rezultatus ir pažangą. Reikšmingiausios yra šios funkcijos:

- *Kuria mokyklos unikalumą, charakterį ir dvasią, tradicijas;*
- *Lemia svarbiausius tikslus ir kriterijus, bendruomenės narių pasaulėžiūrą;*
- *Užtikrina mokyklos veiklos bei siekių tęstinumą;*
- *Formuoja bendruomenės narių tapatumo, bendruomeniškumo jausmą;*
- *Nustato elgesio, tarpusavio santykių normas.*

Dėl mokyklos kultūros turėtų būti susitarta, aiškiai paskirstytos pareigos bei atsakomybė, sukurta motyvacijos sistema. Mokyklos kultūros funkcijos, jų kokybė padeda ne tik išorės vertintojams tyrinėti mokyklos kultūrą ir interpretuoti rezultatus, bet ir mokyklų bendruomenėms – nustatyti ir tobulinti veiksmus, lemiančius mokyklos kultūrą. Mokyklos kultūros funkcijų tobulinimas gali būti ypač reikšmingas mokyklos valdymo įrankis.

1.3. Mokyklos kultūros pokyčių svarba sisteminei mokyklos kaitai

Mokslininkai aktualiomis laiko gana įvairias mokyklos kultūros kaitos priežastis, reikšmingas sisteminei mokyklos kaitai, įtakojančiai veiklos kokybę bei pažangą. Analizuojant mokyklos kultūros pokyčių svarbą literatūros šaltiniuose išskirti esminiai elementai, į kuriuos mokyklos vadovai bei visa bendruomenė turėtų atkreipti dėmesį. Svarbu suprasti, kad „švietimo kaita – sudėtingas procesas, o kaitos poveikio mokiniams galima tikėtis tik tada, kai ji apima visą grandinę: švietimo politika (m-jas, apskrities lygmuo) – vietos lygmuo (savivaldybė, mokykla) ir švietimo politikos realizavimas – veikla klasėje (mokytojo – mokinio sąveika)“ (Janiūnaitė et al., 2002, p. 4). Taip pat autorė išskiria pokyčių valdymo struktūrą: planavimą, koordinavimą, kontrolę bei rezultatų įvertinimą.

D. Sarvutaitė (2016) pažymi, kad mokyklos kultūros kaitos reikšmė ir svarba atsiskleidžia per kiekvieną asmenį, kuris turėdamas savo pasaulėvoką ir pasaulėvaizdį integruojasi į bendruomenę.

Tapdamas mokyklos bendruomenės nariu kiekvienas asmuo ne tik priima bendruomenės vertybes, gyvenimo taisykles ir normas, papročius, tradicijas. Tuo pat metu asmens ypatybės paveikia ir bendruomenę. Ideali integracija lydimas ne tik asmenybės pokyčių, bet ir mokyklos bendruomenės kaitos.

V. Targamadžė (2014, p. 186) daro išvadą, kad „mokykla kaip sistema gali būti analizuojama tarsi organizmas. Galima identifikuoti tam tikras jų analogijas – struktūrinių dalių ir visumos, struktūros uždavinių ir atliekamų funkcijų, procesų vidinės ir išorinės aplinkos sąryšį, tačiau, nepaisant šių ir kitų galimų mokyklos ir biologinio organizmo analogų, yra esminis skirtumas – mokyklos misija sietina su moraliniu ir visuomeniniu dėmeniu. Tad mokykla negali būti nagrinėjama ar jos veikla projektuojama atsietai nuo kultūros konteksto – ugdymas ir kultūra yra susiję. Jų esminė jungtis – vertybės“.

Mokyklos bendruomenės nariai, vadovaudamiesi susiformavusiomis normomis, prisideda prie mokyklos kaitos bei tobulinimo. Mokykla suvokiama kaip institucija, kurioje viskas: ugdymo procesas, valdymas, mokyklos kultūra (jos ryšiai su bendruomene ir išoriniai ryšiai) – turi įtakos kokybiškam mokinių ugdymui. Ugdymo procese mokyklos kultūra išties yra labai svarbi, nes mokiniai juk mokosi ne tik per pamokas, bet ir tiesiog būdami mokykloje. Mokyklos kultūra akivaizdžiai atspindi mokyklos bendruomenės narių bendravimą ir bendradarbiavimą. Mokyklos bendruomenės nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarpusavyje kuriama ir plėtojama mokyklos kultūra (Sarvutaitė, 2016).

Daugelis mokslininkų pastebi, kad įgyvendinant mokyklos kultūros kaitą svarbus vaidmuo tenka vadovui. Visą organizacijos kultūros tobulinimo procesą reikia atlikti tam tikra seka: identifikuoti esamą organizacijos kultūrą, numatyti tikslą, suplanuoti vadybinius sprendimus, juos įgyvendinti, stebėti pokytį, dar kartą atlikti organizacijos kultūros tyrimą, esant reikalui, keisti planus ir įtvirtinti pokytį.

Nors daugelis žmonių kultūrą laiko ypatingos svarbos reiškiniu ir trokšta jos pokyčių, nes tai padarytų įtaką didžiajai žmonijos daliai, vis dėlto patį keitimo darbą būtina pradėti nuo „kritinio individų kiekio“. Kai kurie iš mūsų privalo paveikti kultūrą, o ne leisti, kad kultūra veiktų mus. Visa to tikslas – sukurti visiškai naują prasmės lauką, kuriuo galėtų remtis daugelis individų, pasiryžusių keisti savo pačių elgesį (Zohar, 2006), todėl daugelis mokslininkų akcentuoja lyderystės reikšmę pokyčiams. Mokykloje lyderiais gali būti ne tik mokyklos vadovai, bet ir kiti mokykloje dirbantys pedagogai, kiti veikiantys asmenys. G. Cibulskas ir V. Žydzūnaitė (2012) pateikia tokią lyderystės mokykloje sampratą:

1. Lyderystė mokykloje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje.

2. Kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderiu.
3. Tikslingos aplinkos kūrimas - kiekvieno prioritetas.
4. Žmonių įsitraukimas priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų.
5. Pedagogai yra ryžtingi vedliai realizuojant tikslus.

Potencialiais lyderiais savo veiklos srityje gali būti visi mokytojai, nes jie labiausiai susiję su aplinkų kūrimu, patirties tarpusavyje dalinimuisi, ugdymo turinio organizavimu. Mokytojo lyderystė yra svarbiausia tiek mokyklos kultūrai, tiek pokyčiams, tiek mokinių rezultatams. Tai sietina su tuo, kad mokytojas lyderis labiau imponuoja savo mokiniams, jis turi daugiau galios ką nors keisti savo veikloje ir daryti įtaką mokinių mokymosi procesui.

J. Navickaitė (2012) straipsnyje "Mokyklos vadovų lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste" teigia, kad „geriausios mokyklos investuoja į lyderių ugdymą. Mokyklose, kuriose egzistuoja lyderystė, pasižymi kultūra, o sprendimai mokykloje priimami dalyvaujant mokiniams, mokytojams, tėvams, kitiems mokyklos bendruomenės nariams. Vykstančių švietimo pokyčių kontekste mokyklos vadovas gali veikti kaip transformacinis lyderis nustatydamas mokyklos veiklos kryptį, įgalindamas mokyklos bendruomenę veiklai ir dalydamasis savo lyderyste“ (Navickaitė, 2012, p. 36).

Kitų analitikų požiūriu, naujos švietimo politikos formuotojų ir įgyvendintojų veiklos prioritetas – lyderystės mokyklose stiprinimas, siekiant jos tvarumo. Tik veiksminga ir visus švietimo sistemos lygmenis bei dalyvius įtraukianti lyderystė gali užtikrinti kaitos sėkmę, padėti visiškai atsisakyti gamyklinio mokyklos modelio ir užtikrinti proaktyvių ir kūrybiškų asmenybių ugdymą pamokoje (Pont, Nusche ir Moorman, 2008).

Mokyklos kultūra nėra statiška, ji nuolat kuriama (Finnan, 2000) dėl sąveikos su kitais, svarstymų apie gyvenimą ir apskritai dėl pasaulyje vykstančių pokyčių. Mokyklos kultūra kinta, kai bendruomenės nariai sąveikauja vienas su kitu, kai sąveika apima visą mokyklos bendruomenę. Bendravimo ir bendradarbiavimo reikšmę mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui pabrėžia ir P. Meirieu (2017). Jis teigia, kad „mūsų mokyklai ir mūsų moksleivių ateičiai būtina plėtoti gyvybiškai svarbią naujovių dinamiką atvirame dialoge tarp "administratorių", "praktikų" ir "tyrėjų", kurie turi sugebėti įsitvirtinti visuose mokyklos lygmenyse. Dialogas tarp jų niekada neturi nutrūkti dėl to, kad "pedagoginiai modeliai", kuriuose tikslai, moksliniai indėliai ir praktiniai pasiūlymai yra aiškiai suformuluoti, kurie niekada nebus stabilūs. Mokytojai gali padaryti pažangą mokslo tyrimų dėka ir atvirkščiai, keisdami nusistovėjusią praktiką, suteikia mokslininkams naujas stebėjimo ir modeliavimo galimybes“ (Meirieu, 2017, p. 7).

Kaip svarbus veiksnys, įtakojantis kultūros kaitą yra mokyklos įsivertinimas. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metiniame pranešime „Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė“

(2015) yra pastebima, kad mokyklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas yra laikomi mokyklos veiklos kokybę įgalinančiais veiksniais, sudaro sąlygas išvelgti naujas prasmes, atrasti akstinių veiklai. Apibendrinus mokyklų pateiktus įsivertinimo duomenis nustatyta, kad stipriausia savo veikla mokyklos nurodo mokyklos kultūrą. Tačiau nuodugnesnė duomenų analizė leidžia teigti, kad mokyklose vertėtų daugiau dėmesio skirti ne išoriniam (matomam) lygmeniui, bet vidiniam (nematomam) lygmeniui, kuris susijęs su vertybėmis ir normomis, ir kuriam tobulinti reikia daugiau laiko ir pastangų, tačiau rezultatai būna geresni. Mokyklose vertėtų daugiau dėmesio skirti ne veiklos reglamentavimui, o pozityvių nuostatų ugdymui(si): vertybių puoselėjimui, santykių kūrimu turėtų rūpintis kiekvienas bendruomenės narys.

R. McGinity ir H. Gunter (2004) teigia, kad mokykla privalo keistis ir keisti savo kultūrą norėdama išlikti konkurencinga. Kartu su mokyklos kultūra kinta tradicijos ir ritualai – jie modernėja. Pagrindiniai veiksniai, lemiantys mokyklos kultūros kaitą, yra: ugdymo kokybė, sociokultūriniai dalyvių skirtumai, mokyklos aplinka, pedagogų bei mokinių lūkesčiai.

D. Sarvutaitė (2016) pažymi, kad kiekvieno mokinio ūgtis ir kitų bendruomenės narių santykiai ir sąveika yra kaip vienis. Vertinant atskirą instituciją kaip visumą, žvelgiama į vienio koncentraciją centre, t. y. į mokyklos kultūrą. Galima ir priešinga poveikio kryptis. Mokyklos filosofija ir vertybės paveikia jos narių pažangą bei evoliuciją ir taip išcentrine kryptimi judama link mokyklos bendruomenės pakraščių, t. y. link kiekvieno asmens. Mokiniui svarbu integruotis į mokyklos kultūrą, kaip visos visuomenės kultūros dalį, įgyti pasitikėjimo, išmokti sugyventi su aukšta humanistinės ir demokratinės raiškos kultūra bei pratintis kūrybiškai save išreikšti.

Mokyklos kultūra kuriama kasdieniniame gyvenime mokyklos nariams bendraujant ir bendradarbiaujant tarp savęs. Juo suprantamesnė, priimtinesnė ir visus telkianti yra mokyklos kultūra, juo sėkmingiau ir darniau mokykla eis idealų ir norimų tikslų link (Steponavičienė, 2003).

Šiandien vis daugiau dėmesio skiriama švietimo kontekstui, kuriam apibūdinti geriausiai tinka žodis „kultūra“. Nepaisant to, kad kultūra turi labai daug apibrėžčių, bendriausiu požiūriu ji yra siejama su idėjomis, simboliais, bendravimo įpročiais, tampančiais tradicija. Tai, kiek ji yra besikeičianti ir kiek inertiška, daro įtaką mokyklos kaitos mastui. Taigi mokyklos ir kultūros santykis yra esminis svarstant mokyklos atsinaujinimo ir modernizavimo problemas. Kultūra gali padėti, kaip asmenybei, skleisti palankiame, jos kūrybiškumą skatinančiame kontekste (Biesta, 2010). L. Duoblienė (2012) pažymi, kad būtent apie tokią kultūrą dažniausiai yra kalbama ir Lietuvos mastu. Taip suprantama kultūra siejama su kūrybiškumo, bendradarbiavimo, mokymosi iš patirties pagal kiekvieno asmens interesą inovacijomis.

E. Martišauskienė (2016) pažymi, kad remiantis Europos ekonomikos augimo strategija „Europa 2020“ galima teigti, jog švietimo kokybės užtikrinimo sistema yra svarbi numatytiems

Europos šalių tikslams pasiekti, o Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ taip pat numatoma stiprinti visuomenės gebėjimus, padedančius reaguoti į pasaulinius ekonomikos ir aplinkos pokyčius, užtikrinančius darnią valstybės raidą, pabrėžiama, kad ateities Lietuvos gyvenimo kokybę ir darbų sėkmę lems visuomenėje vyraujančios vertybės, kompetentingi ir kūrybingi žmonės. Todėl konstatuotina, kad mokyklos pokyčių svarba sisteminei mokyklos kaitai yra nenuginčijama.

Sisteminei mokyklos kaitai svarbią įtaką turi jos veiklos strategija, kuri formalizuojama strateginiu planavimu. A. Gumuliauskienės (2014) nuomone „strateginis veiklos planavimas yra jungiamoji mokyklos strategijos rengimo ir realizavimo grandis, kurios pagrindu įvertinamas išorinės aplinveiksnių poveikio mastas ir intensyvumas visoms mokyklos veiklos sritims. Tuo pagrindu projektuojamos mokyklos raidos galimybės, pagrindžiant jas turimais ištekliais ir laike. Tokiu būdu strateginis planavimas susieja švietimo organizacijas su nuolat kintančia aplinka, apima visas jos veiklos sritis, orientuoja mąstymą ir veiklas į ateities perspektyvas, padeda išlaikyti veiklos kompleksiskumą, kryptingumą, racionalumą, efektyvumą, sudaro prielaidas nuolat įsivertinti pažangą ir pasiekimus, numatyti daugelį grėsmių, išvengti klaidų, išlaikyti organizacijos veiklos tęstinumą kaitos kontekste, mobilizuoti ir nukreipti organizacijos darbuotojų veiklą svarbiausiems tikslams įgyvendinti“ (Gumuliauskienė, 2014, p 5).

„Naudodama strategiją ir planavimą, švietimo organizacija gali jungti visą veiklą lemiančius veiksnius į visumą, integruoti švietimo politiką ir tikslus, klientų ir suinteresuotų šalių poreikius, išteklius be procesų valdymą. Strategija transformuojama į planus, tikslus ir išmatuojamus rezultatus. Strategija ir planavimas atspindi švietimo organizacijos nuostatas inovacijų, modernizavimo, kokybės atžvilgiu. Švietimo organizacijos integruotos vystymo strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesų sėkmei įtakos turi daugelis veiksnių, lemiančių organizacijos specifinį kontekstą. Nepaisant švietimo organizacijų skirtumų, egzistuoja bendrieji principai, kurie aktualūs organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo kokybei. Vienas jų – organizacijos vertybių, kultūros kūrimas ir palaikymas. Aukšta organizacijos kultūra mažina kontrolės poreikį, didina darbuotojų atsakomybę, lojalumą organizacijai, alieka motyvacinį vaidmenį“ (Gumuliauskienė, 2012, p.131 – 134).

Darytina išvada, kad mokyklos kultūros pokyčius labiausiai įtakoja mokyklos vadovai bei lyderiai, jų sąveika su kitais bendruomenės nariais, gebėjimai kurti gerą mokyklos klimatą, bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai. Svarbus įgalinantis veiksnys mokyklos kultūros kaitai – mokyklos įsivertinimas. Reikšmingomis mokyklos kultūros kaitos priežastimis sisteminei mokyklos kaitai įvardijami šie faktoriai: mokinių ūgtis, tikslų siekis, pažanga, veiklos kokybė, atitiktis aplinkos pokyčiams, darbų sėkmė.

Pokyčių poreikis apima beveik visas organizacinės elgsenos koncepcijas. Čia būtina pagalvoti apie strategiją, nuostatas, suvokimą, komandas, vadovavimą, motyvavimą, organizacijos struktūrą ir pan. Neįmanoma galvoti apie šias koncepcijas, kultūros tobulėjimą neįvertinant sisteminių pokyčių. Mokyklos kultūros kaita turi būti organizacijos valdymo ir tobulėjimo esminis faktorius.

2. INOVACIJOS IR JŲ SĄLYGOJAMI IŠŠŪKIAI ŠVIETIMO SISTEMAI.

2.1. Inovacijų samprata ir įgyvendinimo mokykloje reikšmė.

„Gera mokykla neišvengiamai susijusi su inovacijomis“ (Targamadzė, 2017, p. 13). Inovacijų sampratą nagrinėję mokslininkai šį reiškinį apibrėžia priklausomai nuo nagrinėjamos srities bei atstovaujamos mokslinės srities. Akivaizdu, kad inovacijų tyrimai ypač koncentruojami į technologinę, organizacinę, vadybinę sritis, tačiau galima pažymėti, kad domimasi ir socialinių bei edukacinių inovacijų klausimais. Atsižvelgiant į skiriamą dėmesį socialiniams santykiams, jų reikšmei ugdymo įstaigose darbe inovacijos nagrinėjamos ir sociologų darbuose. Inovacijų sampratos pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

Inovacijų sampratos.

Autorius, metai	Apibrėžimas
Kulviecas, 1991	<i>Inovacija</i> apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose.
Klein ir Sorra 1996; Rogers 2003	<i>Inovacija</i> yra idėja, praktika ar technologija, kurią organizacija suvokia kaip naują, nepriklausomai nuo to, ar anksčiau ją naudojos.
Drucker, 1997	<i>Inovacija</i> – tai antrepreneriškos vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną.
Jakubavičius, 2000	<i>Inovacija</i> – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, kai siekiama sena pakeisti nauju. Tai gali būti idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupėms ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ir naudoja.
RIS/RITTS Guide, European Commission; OECD; Inovacijų versle programa	<i>Inovacijos</i> - tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.
Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programos EUREKA	<i>Inovacija</i> - procesas, kuriame tyrimų eigoje gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas. Jei tyrimai yra procesas, kuriame pinigai virsta žiniomis, tai <i>inovacija</i> yra procesas, kuriame žinios virsta pinigais
Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, 2010	<i>Inovacijos</i> yra geriausias būdas sėkmingai spręsti pagrindines visuomenės problemas, kurios kasdien tampa vis didesnės.
Kirstukas ir kt., 2013	<i>Inovacijos</i> - kaip pažangos procesas, kuriame tikslingai bendradarbiaujama.

Pasak A. Jakubavičiaus ir kt. (2003) inovacijas organizacijose galima traktuoti kaip: **rezultatą** (naujas produktas, procesas, paslauga, pasiūlyta rinkai ar naudotojams), **procesą** (idėjos koncepcija, techninis sprendimas, prototipo testavimas, pritaikymas rinkai (vartotojams) ar praktikai (naudotojams), organizacijos **gebėjimą ar kompetenciją** (technologiniai, organizaciniai, vadybiniai gebėjimai).

Inovacijos, susijusios su veikla švietimo organizacijoje, apibrėžiama kaip inovacinė ar inovatyvi veikla. Inovacinė veikla suvokiama kaip kryptingas inovacijų formavimas ir jų adaptavimas. V. Budreckienė, B. Janiūnaitė (2010) inovacinę veiklą apibrėžia kaip naujų idėjų generavimą, inovacijų kūrimą, modifikavimą, procesus, sukuriančius naujas paslaugas, metodus ir pan., o edukacinė novacija – tai nauja idėja, praktika ir/ar procesas, kurio metu ši idėja ar praktika diegiama individo (didaktinės, pedagoginės sistemos), organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu“ (Janiūnaitė et al., 2002, p. 30). A. Jakubavičius et al. (2003) teigia, kad tai kompleksinis procesas, apimantis naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą.

N. Šedžiuvienė (2012) teigia, kad, inovacijų procesus įgyvendinančios ugdymo įstaigos, inovacijų kūrimą supranta, kaip prioritetinę ugdymo įstaigos veiklą. Skirtingų tipų inovacijas švietimo įstaigos suvokia kaip pagrindinį varomąjį raidos ir sėkmingos veiklos faktorių. B. Janiūnaitė (2008) išskiria kelis edukacinius novacijų aspektus: naudingumas, naujumo lygis, pritaikomumas, faktinis tikslingumas ir novacija, kaip procesas.

Kitų šalių mokslininkai akcentuoja naujovės sukūrimą, panaudojimą ir paskleidimą, pabrėžia inovacijų kūrimą, įgijimą, išsilavinimą, naujų technologinių procesų įdiegimą (Shalley, Zhou, Oldham, 2004).

G. Biesta (2012), skirtingai nuo minėtų inovacinių veiklų sampratų, akcentuoja veikimo būdus, mokytojų veiklos reikšmę: „mokytojai dirba su visuomene ir visuomenėje, globaliai atsakingi už savo vaidmenį kaip ES piliečiai. Jie turėtų gebėti diegti inovacijas, skatinti judumą ir bendradarbiavimą, jie turėtų suprasti pusiausvyrą tarp pagarbos ir būties suvokiant besimokančiųjų kultūrų įvairovę ir nustatant bendras vertybes. Jie taip pat turi suprasti veiksmus, kurie sukuria socialinę sanglaudą ir atskirtį visuomenėje, ir žino etikos aspektus žinių visuomenėje. Jie turėtų sugebėti veiksmingai dirbti su inovacijomis, o jų patirtis turėtų leisti jiems prisidėti prie kokybės užtikrinimo sistemų“ (Biesta, 2012, p. 20).

„Inovacija mokykloje – tai kaitos veiksmas, kuris dažniausiai susideda iš noro ir motyvacijos dirbti kitaip, geriau, veiksmingiau, tenkinant mokinių poreikius, padedant jiems įveikti sunkumus“ (Prancūzijos mokslo, tyrimų ir inovacijų departamentas, 2011) (vert. darbo autorė).

Esminė organizacijos inovatyvumo sąlyga yra organizacinis mokymasis. Inovatyvia gali būti tik **besimokanti** organizacija, palaipsniui išmokstanti mokytis. Organizacinio mokymosi koncepcija apibrėžia organizacinį mokymąsi kaip didesnę žinojimą apie veiksmo - pasekmės sąsajas ir joms daromą aplinkos įvykių įtaką.

Praktinis inovacijos naudojimas – pirmasis būtinas organizacinio mokymosi mechanizmas, diegiant planinius pokyčius. Kitaip tariant, darbuotojai mokosi, kai savo veikloje turi ir gali pritaikyti inovaciją, sukaupdami naują patyrimą. Kitas mokymosi mechanizmas, skatinantis

tolimesnius pokyčius ir tobulėjimą - pokyčių katalizatorius, remiasi suvokimu, kad esama inovacija nėra tobula, baigtinis rezultatas, bet dalis nesibaigiančio veikimo-reflektavimo-veikimo ciklo, vedančio prie dar aukštesnių veiklos rezultatų. Kitaip tariant, organizacijos darbuotojai mokosi, analizuodami savo naują patyrimą, juo remdamiesi toliau eksperimentuoja, ieško tobulesnių idėjų ir sprendimų.

Inovacinis procesas – tai mokslinių žinių vartimo inovacija procesas, kurį galima apibūdinti kaip laipsnišką įvykių seką, kurio metu iš idėjos inovacija išauga į konkretų produktą, technologiją ar paslaugą ir paskirstoma praktiniam vartojimui. Inovacinio proceso realizacijai yra svarbi difuzija – jau kartą pritaikytos naujovės plitimas naujomis sąlygomis arba naujuose diegimo objektuose. Inovacinis procesas yra cikliškas. Atitinkama savalaikė reakcija į esminius dalykus padeda sukurti lanksčias ekonomikos organizavimo ir valdymo sistemas (Šedžiuvienė, Tamutienė, 2012).

Analizuojant ir vertinant inovacijas mokykloje, išskirtinos edukacinių novacijų diegimo strategijos:

- **Prievartinė / jėgos** (politinė / administracinė). Tai direktyvi, autokratiška, įstatymais besiremianti strategija, kur informacija patenka tik viena kryptimi – nuo iniciatorių link vykdytojų.
- **Racionalioji / empirinė**. Tai strategija, kai mokslininkai apeliuoja į praktikų protą ir intelektą.
- **Normatyvinė / perugdymo**. Strategija nukreipta į praktikų novatorines pažiūras ir normas. Vykdam reformą svarbiausia pedagogams teikti ne materialinę ar technologinę pagalbą, bet keisti jų požiūrius, įgūdžius, santykius ir vertybes.
- **Socialinės interakcijos** strategijoje pabrėžiami keliai, kuriais inovacijos plinta socialinėje sistemoje (žiniasklaidos panaudojimas, natūrali sklaida, tinklo sukūrimas ir pan. (Janiūnaitė, 2004)

Inovacinė veikla yra labai svarbi kaip esminis ir prioritetinis visuomenės vystymosi veiksnys: inovacijos lemia visapusišką politinę, socialinę, ekonominę, technologinę, taip pat informacinę, ekologinę ir kt. raidą bei pažangą. Galima teigti, kad būtent inovacinė veikla išreiškia visuomenės raidos ir pažangos kryptingumą, prioritetines pokyčių orientacijas, sąlygoja šių pokyčių efektyvumą, nusako gyvenimo būdo tobulinimo bei pačios visuomenės modernizavimo perspektyvas. Pastebėtina, kad inovacijų ir inovacinės veiklos reikšmingumas nuolat didėja: globalizacijos ir informacinės visuomenės formavimosi sąlygomis būtent inovacijos vis dažniau tampa ne tik esminiu, bet ir vieninteliu veiksnio, sąlygojančiu galimybes tiek gerinti gyvenimo

kokybę, tiek ir sugebėti „išgyventi“ vis labiau sudėtingėjančiomis konkurencijos aplinkybėmis (Melnikas, Smaliukienė, 2002).

Švietimo sistemoje bendrojo lavinimo mokyklose įdiegus mokinių krepšelio finansavimo metodiką, iškilo aktualus konkurencingumo klausimas, kuriam spręsti inovacijos turi lemiamą reikšmę. Pasak J. Ramanauskienės (2010), konkurencingumo kontekste svarbus organizacijų gebėjimas panaudoti ir plėtoti mokslines žinias, diegti naujausių mokslinių tyrimų rezultatus, inovacijas, tobulinti personalo kvalifikaciją.

C. Delahaye, Derouet-Besson M. C., ir H. Godinet (2009) atlikdami tyrimą „Inovacijų stebėjimas, inovatyvių mokyklų atvejai“ Prancūzijos mokyklose, dalijosi Grigeto M. (2005) inovacijų apibėžimu: „svajonė gali įveikti viską, techninės priemonės – ne. Svajonė turi labai tvirtą, platų, nuolat atsinaujinantį pagrindą. Bet nuo techninių dalykų pereiti prie svajonių yra paprasta. Iš vienos pusės turime žinias, jų taikymą, gebėjimus ir technologijos postūmį, o iš kitos pusės – kažką sudėtingesnio, lūkesčius, paklausą, poreikius...ir svajones, kurios yra stipriausios. Inovacija yra ta subtili kūrybinė sintezė, kurią galime apibrėžti, kaip glaudų ryšį tarp to, ką žinome daryti geriausiai ir žmogus svajonių” (vert. darbo autorė).

Pradėjus reformuoti ir modernizuoti šalies švietimo sistemą Lietuvoje, švietimo institucijose diegiama daugybė inovacijų, sukurtų Lietuvos ir užsienio mokslininkų, praktikų. Mokslininkai teoretikai pateikia edukacinės novacijos apibrėžimus:

- D. Hopkins, M. Ainscow, M. West teigia, kad inovacija - viskas, kas nauja švietimo sistemos, mokyklos kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu;
- C. Oldroyd, J. Usner, M. Postner - planuotas pokytis, kurio tikslas – patobulinti ugdymo turinį, individų elgseną ir nuostatas;
- H. G. Barnet - mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo egzistuojančių formų;
- S. Hord - bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją diegiančiam individui;
- J. Hopkins - konkrečių edukacinių idėjų ir veiklos būdų perėmimas ir naudojimas;
- C. Marsh, G. Willis - idėja, objektas, praktika, diegiama individo, grupės, organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu;
- Miles - ypatingas pokytis, iš kurio laukiama efektyvumo, realizuojant sisteminius tikslus;
- P. Dalin - planuotos pastangos patobulinti praktiką, siekiant tam tikrų tikslų;

- J. Niehoff - procesas, prasidedantis tam tikra idėja, kuri yra įsisavinama arba atmetama potencialių naudotojų (cit. pgl. B. Janiūnaitė, M. Jotautienė, G. Cibulskas, 2003).

Apibendrinant Lietuvos bei užsienio autorių inovacijų bei inovacinės veiklos sampratų interpretacijas, galima teigti kad kiekvienas autorius inovacijos sąvoką apibrėžia skirtingai. Inovacija suprantama kaip naujumas, idėja, išradimas ar naujos žinios, integruojamos į švietimo organizacijos veiklą. Inovacijos samprata apibrėžiama kaip veikla, žmonių sąveikos procesas, kurio metu generuojamos naujos idėjos, siekiant sukurti naujas paslaugas ar metodus, patenkinant vartotojų (mokinių ir jų tėvų) poreikius. Edukacinių inovacijų samprata – daugiadimensė, apimanti įvairius probleminius aspektus, yra priemonė, siekiant realizuoti kaitą edukacinėje terpėje. Inovacinę veiklą švietimo organizacijoje galima skirstyti į atskirus etapus.

Mokyklų inovacinį pajėgumą lemia strateginės, kultūrinės prielaidos, inovacijų kūrimo ir diegimo procese dalyvaujančių asmenų individualios savybės. Inovacijų esmė – nuolatos gerinti mokyklos procesų kokybę, pritaikant mokyklos bendruomenės narių pasiūlymus, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.

2.2. Inovacijų sėkmę ir efektyvumą lemiantys veiksniai

Inovacijų skatinimo veiksniai panašūs kiekvienoje srityje. Visi jie skirti vystyti inovacijas bendruoju atžvilgiu, o tai, kuria linkme jos bus nukreiptos ir kokiomis inovacijomis taps (verslo, technologijų, socialinėmis ar kt.), jau pačios organizacijos, jos vykdomos veiklos ir joje dirbančio personalo vidaus klausimai. „Siekdama būti inovatyvi, organizacija turi diegti gerai struktūruotus inovacijų procesus, efektyviai juos valdyti, taip pat – sukurti mokymosi mechanizmus, įgalinančius pertvarkyti inovacijų procesus pagal planuotą strategiją“ (Bandzevičienė cit. pg. Argyrį, 2011).

A. Jakubavičius et al. (2003) išskiria šiuos inovatyvios organizacijos bruožus:

1. Orientacija į pokyčius;
2. Pastovūs informaciniai kanalai;
3. Komandinis darbas;
4. Decentralizacija;
5. Rizika - kaip savaime suprantamas dalykas;
6. Biurokratizmą ir formalumų nepaisymas;
7. Iniciatyvumo skatinimas.

Siekdama būti inovatyvi, organizacija turi diegti gerai struktūruotus inovacijų procesus, efektyviai juos valdyti ir sukurti mokymosi mechanizmus, įgalinančius pertvarkyti inovacijų procesus pagal planuotą strategiją (Klein et al., 2001).

Pagrindinis inovacijų kūrimo ir skatinimo veiksnys yra žmogus, darbuotojas, inovatorius. Analizuojant asmenines savybes, lemiančias inovacijų kūrimą ir jų sėkmę, kaip būtiniausios asmens, inovatoriaus savybės yra kūrybiškumas, smalsumas, iniciatyvumas, noras tobulėti. Svarbu, kad vadovas ar inovacijų lyderis sugebėtų įžvelgti savo darbuotojų stiprybes ir silpnybes ir tuo remdamasis suformuoti optimalią darbuotojų komandą. Todėl valdymo stilius turi skatinti darbuotojus drąsiai kurti ir plėtoti idėjas, laisvai jaustis savo darbo aplinkoje, motyvuoti mokytis.

Kitas svarbus aspektas yra inovacijų vadyba - tai inovacinės veiklos valdymas, t.y. visų inovacijos procesų planavimas, organizavimas, skatinimas, koordinavimas ir kontrolė. Bet ar galima inovacijas planuoti, kai inovacijos procesai iš esmės stipriai priklauso nuo kūrybiškumo, įkvėpimo ir sėkmės? Nors kai kurios inovacijos yra genialumo žybtelėjimas, dauguma iš jų, ypač sėkmingų, yra pagimdytos sąmoningo ir savanoriško inovacijos galimybių ieškojimo (Drucker, 2007)).

Sėkmingiausios, reikšmingus teigiamus pokyčius ir verslo organizacijoje, ir jos aplinkoje sukėlusios inovacijos gali būti pavadintos efektyviomis ir efektingomis. Pasak P. Drucker (2007), efektyvumas – sugebėjimas „teisingai daryti dalykus“, efektingumas - sugebėjimas „daryti teisingus dalykus“ (t.y. sugebėjimas tinkamai pasirinkti, daryti tinkamus sprendimus). Kitaip tariant, mes nieko negalėsime pasakyti apie inovacijos efektyvumą, jeigu ji nebus sėkmingai įgyvendinta ir neduos laukiamų ar net lūkesčius pranokstančių rezultatų, ir ji nebus efektinga, jei bus pavėluota ar per ankstyva, pareikalaus per daug neplanuotų išteklių ar kitaip pažeis organizacijos interesus ir sėkmę. Taigi, pažymėtina, kad inovacijas, ar jos sėkmingos vertinti problemiška, nes:

- Gali būti pritaikyti įvairūs vertinimo kriterijai (pvz., naujumo laipsnis, pasklidimo lygis, pelnas organizacijai, mažesnė kaina vartotojui);
- Visada pasireiškia vertintojų skirtumai, skirtingi požiūriai, interesai, vertybės tiek individo, tiek grupės ir visos organizacijos lygmenyse;
- Įtaką daro pati inovacijos koncepcija – ar ji suprantama kaip nuolatinis, pasikartojantis procesas ar kaip baigtinis. Pavyzdžiui, inovacijos komercinė nesėkmė bus vertinama vienaip, jei inovacija suprantama kaip baigtinis rezultatas, tačiau kitaip, jei bus akcentuojamas inovacijos tęstinumas;
- Vertinant inovacijas svarbi laiko perspektyva (Tidd ir kt., 2001).

Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka.

- Inovacinės veiklos tikslas - mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas siekiant išplėtoti ir atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą,
- Inovacinė veikla sieja savyje kūrybą, mokslą ir verslininkystę. Ji mokslo žinias transformuoja į fizikinę realybę, keičiančią visuomenę. Todėl inovacinę veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyvią žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti kintančius visuomenės poreikius,
- Inovacijų įgyvendinimo sėkmę sąlygoja ne tik vidiniai inovacijų diegimo mechanizmai, bet ir sąveika su išorine aplinka. Kitaip ji dar vadinama – inovacijų sistema. *Inovacijų sistema* apibrėžiama kaip elementų bei sąveikos mechanizmų visuma sudaranti prielaidas žinių transforfavimui į naujus produktus ir paslaugas.
- Ją sudaro daug „žaidėjų“: valstybės/valdžios institucijos, verslo partneriai, tiekėjai, klientai, konsultacinės kompanijos, inovacijų įgyvendinimo paslaugų organizacijos, verslo asociacijos, mokslo institucijos, finansinės institucijos ir kt.

Pasirenkant inovacijos vertinimo kriterijus reikėtų atsakyti į tris svarbiausius klausimus:

1. Ką reiškia sėkmė, t.y. kokie kintamieji turi būti įvertinti, „matuojant“ inovacijos sėkmę?
2. Kieno atžvilgiu sėkmė bus vertinama - inovatoriaus ar vartotojo?
3. Kokia sėkmė (t.y., kokie rezultatai) bus vertinami – atskiros, baigtinės inovacijos ar ilgesnės trukmės projekto pasekmės, kai inovaciją kūrusi komanda turi galimybę ankstesnius rezultatus patobulinti?

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

Daugelis tyrėjų (Klein ir kt., 2001; Navel ir kt, 2006) pažymi, kad administracinės inovacijos įdiegimas pasireiškia tuo, koku laipsniu organizacijos inovacijas integruoja į savo veiklą ir paverčia įprastu dalyku (rutina). Kitaip tariant, koku lygiu ir mastu naujos programos ar sistemos yra praktiškai panaudojamos įvairiuose organizaciniuose procesuose skirtinguose organizacijos funkcionavimo lygmenyse. Paprastai tokių inovacijų pradžia yra susijusi su vyriausybės iniciatyvomis ir/ar naujais technologiniais pasiekimais. Organizacijos vystymui ir tobulėjimui būtina ne tik užtikrinti praktinį inovacijų diegimą, bet ir darbuotojų savianalizės bei tolimesnio jos rezultatų pritaikymo veikloje galimybes.

Mokyklos inovatyvumo sėkmė yra glaudžiai susijusi ir su žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Kai sukaupiama didesnė pokyčių patirtis, kuri yra analizuojama, organizacija tampa besimokanti, jos žmonės išmoksta sklandžiai įveikti pokyčių etapus, naujoviška patirtis nebegąsdina, bet jaudina ir skatina imtis veiklos. Tuomet organizacija tampa nuolat atsinaujinančia, besivystančia, atvira inovacijoms ir jas kurianti. Inovatyvi, besimokanti organizacija žino ne tik savo pasiekimus, bet ir tai, kaip panaudoti savo klaidas ir žlugusius projektus, kad atsigauntų ir patobulėtų.

Inovatyvioms švietimo organizacijoms būdinga inovacijų kūrimui ir diegimui palankus klimatas. Palankus inovacijos diegimui klimatas – darbuotojų suvokimas apie inovacijos diegimo svarbą organizacijoje. Toks klimatas yra stiprus, jei darbuotojai suvokia, kad inovacijos diegimas yra svarbiausias organizacinis prioritetas, kuris organizacijoje yra skatinamas, remiamas ir atlyginamas. Kita svarbi tokio klimato ypatybė – tikslinės grupės (t.y. inovacijos vartotojų) įsitikinimas, kad inovacija atitinka jų vertybes, suvokimas, kad inovacijos panaudojimas padės (arba priešingai, kliudys) puoselėti jų vertybes (Bandzevičienė, 2011).

B. Janiūnaitė (2004) nurodo esminius vidinius veiksnius, turinčius įtakos inovacinei veiklai:

- Mokyklos veiklos perspektyvos. Svarbu filosofija, vizija, misija.
- Vadovavimo organizacijai kultūra. Svarbu vadovavimo modelis, vadovo patirtis.
- Kokybiška vadovų ir pedagogų veikla. Svarbus bendradarbiavimas, lyderystė.
- Bendradarbiavimo galimybės organizacijoje.
- Besimokančios organizacijos kultūros tipas.
- Inovacijų diegimo nesėkmių ir rizikos tolerancija.

Tam, kad idėja išvystų dienos šviesą, reikia, kad ji būtų pripažinta turinti realius ar potencialiai pasiekiamus išteklius (lėšas, technologijas, žmones). Išteklių buvimas – „garantija, kad esami ar potencialūs ištekliai leis organizacijai sėkmingai prisitaikyti prie vidinio spaudimo keistis ir prie išorinio spaudimo keisti savo politiką ar strategiją, atsižvelgiant į išorinę aplinką“ (Bourgeois, 1981).

Inovatyvioms organizacijoms būdingi ir „inovacijų čempionai/meistrai“ – tai „charizmatiškos asmenybės, kurie atiduoda visas jėgas inovacijoms, taip nugalėdami abejingumą ar pasipriešinimą, kuriuos organizacijoje dažnai išprovokuoja nauja idėja“ (Rogers, 2003, p. 414).

Sėkmingos inovacijos reikalauja ir konkrečių vadovų bei bendruomenės lyderių veiksmų, ypač aktyvaus ir labai išmoningo pagrindinių inovacijos dalyvių pastangų koordinavimo: idėjų generatoriaus, vartininko, inovatoriaus, verslininko, projekto vadovo ir inovacijų kovotojo (Bundy, 2002). Inovacijų kovotojas gina inovaciją nuo oponentų, užtikrina, kad naujos idėjos atitiks

kompanijos politiką ir strategiją, motyvuoja darbuotojus įdiegti tas idėjas. Nors aukščiausi vadovai atlieka daugelį iš paminėtų vaidmenų, dažniausiai jie veikia kaip inovacijų kovotojai (Drucker, 2007). Lyderiai įprasmina tikslą, kryptį ir dėmesio centrą (fokusą). Jie sukuria organizacijos žmonių vieningumą ir įsipareigojimą.

Suprantama, kad jau pati inovacija yra iššūkis *status quo* ir suradimas naujų, ir jei pasiseks, geresnių produktų, procesų, paslaugų ar vadovavimo požiūrių. Inovacijoms reikia smalsumo, eksperimentavimo ir atvirumo pokyčiams. Inovacijų lyderiai yra tie, kurie nuolat meta iššūkius esamai dalykų padėčiai, skatina „laukines“ idėjas ir kursto išbandyti naujus dalykus. Tačiau daugelyje organizacijų karjeras padaro tie vadovai, kurie „nesukelia didelių bangų“, neorganizuoja chaoso, taip mielo inovacijų tyrinėtojams, bet ne daugumai organizacijų vadovų. Lyderių polinkis rizikuoti ir reagavimo greitis – dažnai padaro didžiulę įtaką inovacijų sėkmei. Geriausia idėja ar technologija nebūtinai laimi – kur kas dažniau laimi tas, kas naują idėją įgyvendina pirmas, kas mokosi greičiausiai (Bundy, 2002).

F. Quinche (2014) pastebi, kad sėkmingam inovacijų diegimui bei kaitos įgyvendinimui mokykloje būtinas geras mikroklimatas bei mokytojų bendradarbiavimas. Švietimo inovacijos „maitinasi“ mokytojų bendravimu ir bendradarbiavimu, idėjų ir įgūdžių perdavimu, dalijimosi patirtimi, pagalbos vieni kitiems, bendrų eksperimentų (vert. darbo autorė).

B. Melnikas, A. Jakubavičius ir R. Strazdas (2000) išskiria mokykloje diegiamų inovacijų vidinius ir išorinius veiksnius, kurie daro įtaką jų įgyvendinimui: politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai bei rinkos veiksniai.

Darytina išvada, kad bendrojo ugdymo mokyklų inovacijų sėkmę ir efektyvumą lemia:

1. *Palankūs mokyklai išorės veiksniai,*
2. *Gerei struktūruoti ir efektyviai valdomi žmogiškieji ištekliai,*
3. *Vadovavimo kultūra bei vidaus veiklos mechanizmo ir jo sąveikos su išorine aplinka valdymas,*
4. *Geras bendruomenės mikroklimatas,*
5. *Kokybiška vadovų ir pedagogų veikla, orientacija į rezultatus ir kompetencijas,*
6. *Mokslo tyrimų rezultatų ir išradimų panaudojimas,*
7. *Nuolatinis bendruomenės mokymasis, tobulėjimas,*
8. *Veiklos įsivertinimas, rezultatų pritaikymas veikloje ir vizijos, tikslų numatymas.*

Ne tik vadybos mokslininkams ir praktikams, bet ir mokytojams svarbu ir aktualu žinoti priemones bei metodus, kurie įgalina atrasti naujas idėjas, tikslingai naudoti ugdymo procese. Tai sudarytų prielaidas tikslingam ir efektyviam inovacijų diegimui mokykloje.

2.3. Inovacijų įgyvendinimo ir mokyklos kultūros kaitos sąsajos

Naudojant kūrybinio mąstymo metodus, organizacijoje galima generuoti daugiau inovacinių idėjų ir tuo pačiu plėtoti inovacinę veiklą. Šie metodai padeda rasti vertingus, kartais nestandartinius sprendimus kylančioms problemoms, tobulinti procesus ir kurti naujus produktus bei paslaugas. Kūrybinio mąstymo metodai gali būti naudojami skirtingose organizacijose, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos srities. Be to, gali būti taikomi skirtingose organizacijos sferose – strategijos formavimo, planavimo, produktų ir paslaugų kūrimo bei gerinimo, finansų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, informacijos valdymo, programinės įrangos kūrimo, kokybės valdymo ir pan. (Jakubavičius, 2003).

Skiriami du organizacinės kultūros raidos būdai: natūrali evoliucija (prisitaikymas) ir organizuota (vadybinė) evoliucija. Tikslingų pokyčių organizacinėje kultūroje galima siekti keliais būdais:

- administracinėmis priemonėmis (pavyzdžiui, bausmėmis ir pastiprinimais už tam tikrą elgesį, formaliomis taisyklėmis ir reikalavimais, instrukcijomis);
- mokymais (pavyzdžiui, problemos sprendimo gebėjimų stiprinimu, empatijos ugdymu, socialinių įgūdžių lavinimu);
- skatinimais (pavyzdžiui, nustatant atlygį už tam tikrą elgesį, klientų pasitenkinimą, darbo rezultatus ar kokybę);
- argumentavimu/įtikinimu (pavyzdžiui, diskusijos apie problemišką elgesį, pokyčių svarbą);
- Modeliavimu (pavyzdžiui, pageidaujamo elgesio demonstravimas, komandinio darbo įrašų peržiūra ir analizė).

D. R. Denison (2009) pateikia kultūros kitimo modelį, kurio pagrindiniai elementai, sudarantys pokyčio ratą:

1. Neatitikimo nustatymas, t.y., atsakymas į klausimą: “Ką reikia keisti?”;
2. Komandos sukūrimas, t.y., atsakymas į klausimą: “Kas ves pokytį?”;
3. Vizijos sukūrimas, t.y., atsakymas į klausimą: “Kokia bus ateitis?”;
4. Veiksmų skatinimas, t.y., atsakymas į klausimą: “Kaip mes tai pasieksime?”;
5. Pažangos sekimas, t.y., atsakymas į klausimus: “Kas tinka, kas trukdo?”.

Plačiau analizuojant valstybės gerovės formavimo perspektyvas, galima nesunkiai pamatyti inovacijų svarbą švietimo sistemų plėtrai: vis labiau tobulinama švietimo sistema, koreguojami įstatymai, susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu. Natūralu, kad kiekviena sistema, tarnaujanti

piliečių poreikiams, turi būti nuolat atnaujinama taip, kad prisitaikytų prie naujų iššūkių. Kaip teigia N. Bibu, M. Lisethi ir D. Sala (2012), būtent socialiniai iššūkiai, tokie, kaip antai, vystymasis ar gerovės augimas, ir reikalauja inovacinių pokyčių. Inovacijos visuomenėje esamas problemas paverčia galimybėmis, kuriose dalyvauja ir kiti bendruomenės nariai. Socialinė inovacija, kaip neseniai pripažinta atskira inovacijų rūšis, dar tik ieško savo nišos ir „svorio“ tarp kitų, jau seniai egzistuojančių inovacijų. Būtent todėl svarbu suvokti tam tikrus inovacijų „persidengimus“, kurie yra labiau teoriškai suvokiami nei realiai apčiuopiami. Vienas iš tokių inovacijų „persidengimo“ pavyzdžių – socialinės ir verslo inovacijos.

Pastaruoju metu, vykstant švietimo kaitai, viena iš svarbiausių šios kaitos sąlygų yra naujų pedagoginio darbo formų paieška, conceptualių pagrindų formavimas, kūrybiškas naujų edukacinių idėjų įgyvendinimas bendrojo lavinimo mokyklose. Įgyvendinant naujoves bendrojo ugdymo mokyklose, inovacijų samprata tampa labai aktuali ir reikšminga.

Inovacijos vis labiau tampa vienu iš pagrindinių konkurencinio pranašumo atributų ne tik gamybos, verslo, bet ir mokslo, ugdymo sferose. Inovacinė veikla įsiskverbia į visas veiklos sritis, ne išimtis ir švietimo sektorius. Švietimo sistemos, švietimo institucijų kaita yra neišvengiama, nes institucija, siekdama būti efektyvi, turi atkreipti dėmesį į inovacijų diegimą, jų aktyvinimą ir plėtrą. Prasidėjus šalies švietimo reformai, švietimo institucijose diegiama daugybė inovacijų, sukurtų Lietuvos bei užsienio mokslininkų ir praktikų.

Šioje vietoje galima aptarti, kaip mokyklos kultūra siejasi su inovacijomis. B. Leonienė (2001) ir S. P. Robbins (2003) nurodė tam tikrus organizacijų požymius, kurie geriausiai perteikia organizacinės kultūros esmę. Tarp šių požymių buvo paminėti novatoriškumas ir rizika bei kūrybiškumas. Jų nuomone, šie organizacijos kultūros požymiai skatina diegti mokslškai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe. Būtent tokius inovacijos principus mato kai kurie autoriai. Aiškėja įžvalga, jog organizacijos (mokyklos) kultūra yra glaudžiai susijusi su inovacijomis – kultūra arba bent kažkuri jos dalis yra užprogramuota skatinti inovacijas.

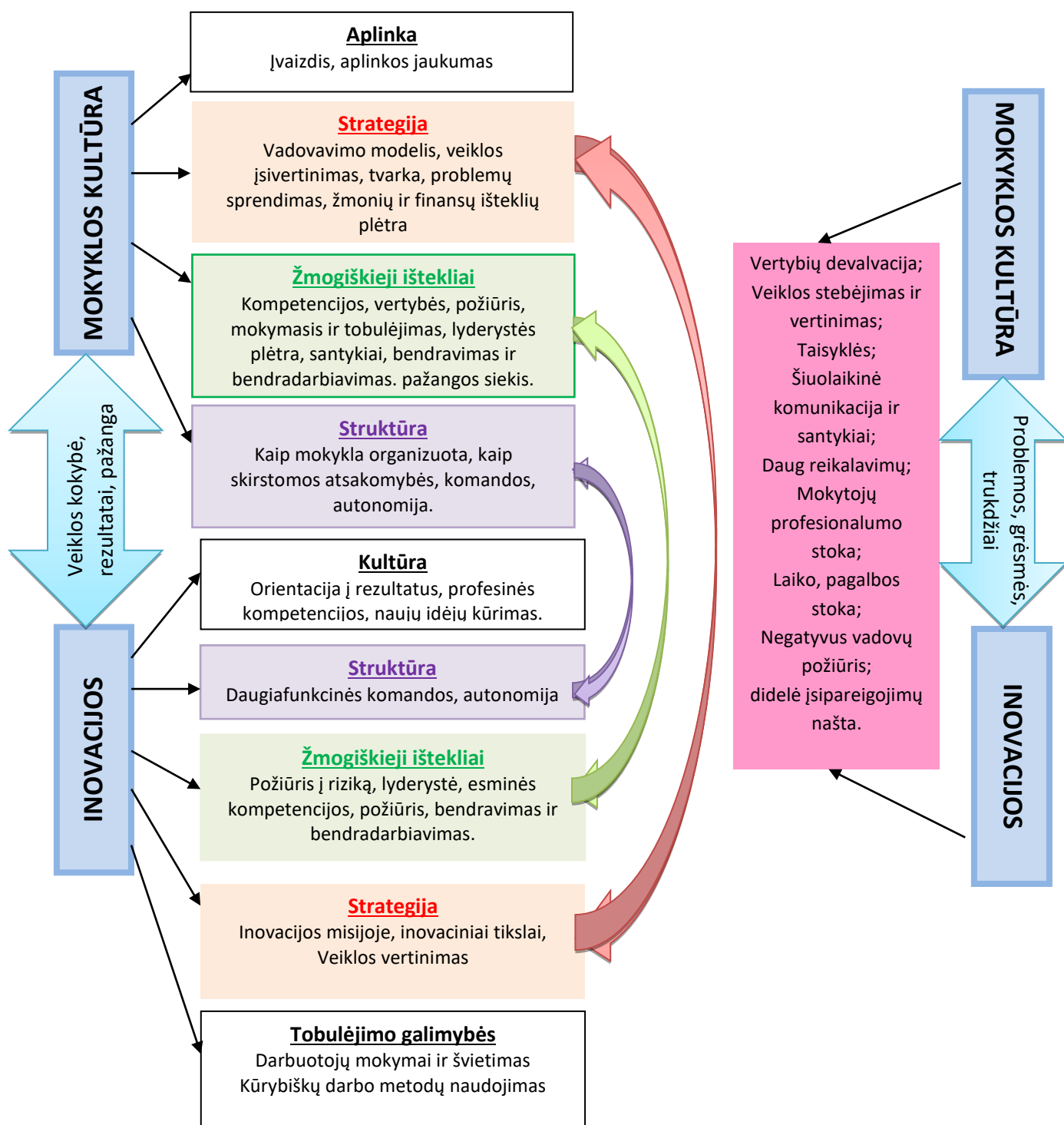
Svarbiausia yra akcentuojamos naujos (ir kartais originalios) idėjos, darbo metodai arba jų diegimo procesai, kurie veda prie tobulesnės organizacijos ir visuomenės. Mokyklos kultūra gali užimti keletą pozicijų inovacijų diegimo atžvilgiu. Dinamiška aplinka tiesiogiai reikalauja inovacijų diegimo moksle, mokyklos kultūra šį procesą gali inicijuoti, skatinti, palaikyti arba veikti visai priešingai. Bet kokiu atveju inovacijos švietime yra neišvengiamas reiškinys. Daugeliu atvejų tai pasireiškia per technologijų sklaidą ir plėtrą. Naujos technologijos veržiasi į mūsų gyvenimus, todėl jos ir į švietimą atneša naujas idėjas. Pavyzdžiui, perėjimas prie elektroninio dienyno sistemos pradžioje buvo laikomas inovacija, kai tuo tarpu dabar tai yra įprastas reiškinys. Nemažai tam įtakos

turėjo ir šalies politinė-teisinė aplinka. Dėl šios priežasties dauguma edukacinių inovacijų dažniausiai vyksta ne pavienėse mokyklose, o visos šalies mastu. Kaip bebūtų, inovacijos yra raktas į tobulesnę mokyklą bei visuomenę.

Kiekvienoje sistemoje svarbų vaidmenį atlieka ryšiai tarp sistemos elementų. Jie gali būti tiesioginiai ir grįžtamieji. Norint parodyti ryšius tarp sistemos elementų, pateikiami teoriniai modeliai. Kadangi darbe analizuojama kultūros pokyčių svarba, pagrindinis dėmesys skiriamas veiksnių, įtakančių kultūros ir inovacijų sąveikas, išryškinimui.

Inovacijos mokyklose prasideda nuo originalių idėjų, o aukšto lygio kokybės kultūra yra inovacijų inicijavimo ir tolimesnio vystymo prielaida. Mokykloje esanti aplinka – jos kultūra – daro įtaką inovacijų inicijavimui plėtotei ir atvirkščiai. Sąsajos tarp inovacijų ir kultūros yra akivaizdžios: tiek inovacijų sėkmingam diegimui, aukšto lygio kultūrai palaikyti būtina tobulinti strategiją, struktūrą bei žmogiškuosius išteklius. Be to, būtina spręsti bendras susijusias problemas, šalinti trukdžius. Sėkmingas inovacijų diegimas ir plėtotė neįmanomi, jei mokykloje nebus pakankamai aukštos kultūros lygmuo, kaip ir nebus stiprios kultūros nediegiant inovacijų.

Darytina išvada, kad mokyklos kultūra ir inovacijos turi stiprų ryšį. Inovacinė veikla traktuotina kaip esminis ir prioritetinis visuomenės vystymosi, taigi ir kultūros kaitos, veiksnys. Mokyklos kultūros ir inovacijų plėtotė įtakoja veiklos kokybę, rezultatus ir pažangą. Mokyklos kultūros ir inovacijų sąsajos pateikiamos 1 paveiksle.



1 pav. Inovacijų įgyvendinimo mokykloje teorinis modelis. (Sudarė magistro darbo autorė pagal B. Janiūnaitė (2000, 2003, 2004, 2007), D. Sarvutaitė (2016), L. Šimanskienė (2008), A. Jakubavičius (2003), J. J. Biesta (2012), R. D. Denison (2009), M. Rogers (2003), J. Tidd (2001) ir kt.)

3. TYRIMO METODOLOGIJA.

Tyrimo metodologija. Empiriniam tyrimui pasirinkta kokybinė tyrimų metodologinė kryptis. Kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus, jie sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį (Kardelis, 2002). Kokybinių tyrimų rekomenduojama rinktis, kai norima sužinoti žmonių nuostatas bei įsitikinimus, suvokimą tam tikros temos atžvilgiu, dėl kokių priežasčių yra elgiamasi vienaip ar kitaip (kas juos motyvuoja?), atskleisti respondentų vertybinį poveikslą, išsiaiškinti poreikius.

Šis kokybinis tyrimas leidžia objektyviau pažvelgti į tiriamą reiškinį, be to, svarbu žinoti, kokios ir kaip efektyviai diegiamos inovacijos kultūrą gerina, kaip tai dera su išorės bei vidaus dokumentais, išsiaiškinti, kokias ir kaip diegti inovacijas, kurios gerintų mokyklos kultūrą, kodėl tai vienaip ar kitaip veikia mokyklos kultūrą. Siekiant atsakyti į pastaruosius klausimus bei nustatyti ryšius tarp nagrinėjamų komponentų, jiems įtaką darančių veiksnių, tinka kokybinis tyrimas, nes „analizuodamas kokybinius duomenis tyrėjas siekia atsakyti, kaip veikia (aiškinimas) ir kodėl veikia (interpretacija) tiriamas reiškinys“ (Bitinas, 2008, p 121). Šių tyrimų tradicijų atstovai laikosi nuostatos, kad egzistuoja stabilios, priežastiniais ryšiais susietos struktūros, nepriklausomos nuo individų. Svarbu yra tai, kiek moksliniai tyrimai padeda mokslininkams daryti atradimus (Kardelis, 2007).

Kokybinių tyrimų taikymas šiuo konkrečiu atveju turėtų įgalinti gauti kokybiškai naujų duomenų apie kultūros vystymo ir inovacijų ryšius mokykloje, padės išsiaiškinti, kaip ir kodėl tai veikia organizacijos kultūrą, o tai sudaro palankesnes sąlygas rasti efektyvesnius problemų sprendimus diegiant inovacijų valdymo modelį kultūros gerinimui. Dar viena priežastis įgalinusi pasirinkti kokybinę tyrimo strategiją, – Mc. Leod (2001) išsakyta mintis, kad ji padeda atskleisti arba „įgarsinti“ individualią bei subjektyvią informantų patirtį. Tai yra labai svarbu šiame tyrime, kurio tikslas - gauti naujų įvairiausių minčių bei idėjų teorinio modelio kūrimui.

Darbe remiamasi induktyviai grindžiamosios teorijos pažinimo objektui strategija, nes visų pirma, pasak B. Bitino (2008), ji nusako, kaip pirminėje informacijoje rasti teoriškai reikšmingus teiginius ir jais remiantis kurti objekto empirinį modelį, kuriam po išsamių verifikacinių tyrimų gali būti suteiktas teorijos statusas. Šia teorija dažnai remiamasi atliekant kokybinius tyrimus. Ši metodologija pasirinkta ne vien dėl sąsajų atitikimo išsikeltam darbo tikslui ir problemai, bet ir dėl M. Descombe (2010) išskirtų teigiamybių, kaip: yra nesunkiai pritaikoma; tiria žmonių sąveiką; taiko sisteminį kokybinių duomenų analizės būdą, ypač vertingą pradedančiam tyrėjui, norinčiam suprasti, kaip jis gali rasti pirminiuose duomenyse slypinčias prasmes ir nuo jų pereiti prie

konceptijų ir teorijų; yra būdas iš pirminių duomenų išvesti teorinius teiginius; objekto aiškinimą grindžia realiais duomenimis, o ne spekuliatyvinėmis abstrakcijomis; tai reiškia, kad atskleistoji teorija turi tvirtą empirinį pamatą ir atitinka nagrinėjamas realijas.

Atliekamame kokybiniame tyrime svarbūs grindžiamosios teorijos strategijos principai, kuri apibūdinama atvirumu naujoms idėjoms ir kurios tikslas generuoti, atrasti savarankišką teoriją, skirtą surinktų duomenų esmei atskleisti.

Duomenų rinkimas. Tyrimo organizavimo metodika pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė

Tyrimo organizavimo metodika

Tyrimo organizavimo tvarka (seka)	Duomenų šaltiniai	Dokumentai
Apibrėžiamas tyrimo tikslas, problema, objektas bei parenkami tyrimo metodai.		
Atliekama literatūros šaltinių analizė.	Moksliniai straipsniai, monografijos, vadovėliai, mokslo taikomieji tyrimai, studijos.	LR seimo, Vyriausybės nutarimai, tarptautiniai standartai.
Konstruojamas kokybinio tyrimo instrumentas.		
Tyrimo duomenų rinkimas. 1. Mokyklos išorės dokumentų turinio analizė 2. Mokyklos vidaus dokumentų turinio analizė	N gimnazija	„Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030““, „Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija“, „Geros mokyklos koncepcija“, LR Seimo priimtas „Nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių“, „Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika“ 2.Mokyklos strateginis planas, vidaus įsivertinimo ataskaita.
Tyrimo duomenų rinkimas. Pusiaus struktūruotas ekspertų interviu raštu.	Ekspertų (mokyklos vadovų, švietimo skyriaus specialistų bei pedagogų) požiūriai, vertinimai, patirtis	Interviu eigos protokolai.
Tyrimo duomenų apdorojimo etapas. Atliekama kokybinė tyrimo duomenų analizė.	Ekspertų atsakymai, mokyklos strateginio plano ir vidaus įsivertinimo ataskaitos, tyrėjo įžvalgos nagrinėjama tema.	
Apibendrinant tyrimo duomenis sukurtas teorinis inovacijų diegimo modelis, naudojamas N gimnazijoje.		Teorinių ir empirinių tyrimų išvados.

Pirmajame etape pasirinkta literatūros analizė (B. Bitino (2008) rekomendacijomis), kuris teigia, kad vienas iš kokybinių tyrimų principų - neturėti tyrėjui išankstinės nuostatos nagrinėjama tema, tačiau nesiremdamas išankstiniu žinojimu, tyrėjas gali padaryti daug žalos. Metodologiniu požiūriu, geriau mažiau klausimų, negu daug, bet nepagrįstų.

Visų pirma atliekama literatūros šaltinių analizė siekiant teoriškai išsiaiškinti inovacijų diegimo ir valdymo įtaką švietimo organizacijų kultūrai. Pats kokybinis tyrimas pradėtas nuo kokybinių duomenų rinkimo, kurį sekė jų nagrinėjimas pasirinktu turinio analizės metodu. Analizuojami duomenys naudojant loginę indukciją. (t. y., iš pradžių pasirinkta tema, vėliau teoriškai analizuota literatūra ir rinkti duomenys tyrimui).

Parengtas interviu klausimynas (žr. 1 priedą), remiantis pirmoje ir antroje darbo dalyse atlikta mokslinė literatūros analize. Tai padėjo atliekant dokumentų analizę, ruošiant tyrimo instrumentą bei apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis. Iš anksto buvo numatytos temos bei problemos, kurios bus aptariamos interviu metu, tačiau griežtai prie jų neprisirišama. Interviu metu užduodami papildomi klausimai, kad būtų gauta išsamesnių, svarbių duomenų, atsakymų, kuriuos verta nagrinėti.

Pirmame duomenų rinkimo etape buvo atliekama dokumentų turinio analizė, kuriai pasirinkta:

- **Strateginiai dokumentai:**

1. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“ (2012),
2. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija (2013),
3. Geros mokyklos koncepcija (2015),
4. Lietuvos Respublikos Seimo priimtas nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių (2017),
5. Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2016).

- **Mokyklos vidaus dokumentai:**

1. Gimnazijos strateginis planas (2017 – 2021),
2. Gimnazijos veiklos įsivertinimo ataskaita (2017).

Svarbu paminėti, kad darbo pradžioje buvo numatyta nagrinėti ir N gimnazijos išorės vertinimo ataskaitą, tačiau tyrimo eigoje paaiškėjo, kad mokyklos išorės vertinimas buvo atliktas daugiau nei prieš 10 metų, todėl gauti duomenys neaktualūs.

Antrame etape interviu metu apklausiant ekspertus siekta išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susiduriama tobulinant mokyklos kultūrą, vystant inovacijas ir kokios yra prioritetinės sritys.

Pusiau struktūruotame interviu, nors ir turima išankstinių žinių, parengta aiški pokalbio struktūra, tačiau klausimai pateikiami lanksčiau, sukurtas bendradarbiavimas tarp informanto ir tyrėjo palieka daugiau erdvės tyrimo dalyvių raiškai ir sudaro prielaidas gauti daugiau reikšmingos informacijos.

Kadangi šio tyrimo tikslinė grupė yra pedagogai, švietimo skyriaus specialistai bei mokyklos vadovai, kurie yra užsiėmę, be to, darbe nagrinėjama tema - požiūris į inovacijų diegimą ir kultūros kaitą mokykloje, gali turėti socialiai nepriimtinių aspektų (pvz. diskriminacijos apraiškų dėl vertinimo ir pan.), todėl empirinio tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu metodas raštu. Apibendrinta tyrimo eigos schema pavaizduota 2 paveiksle.



2 pav. Tyrimo eigos schema (sudaryta magistro darbo autorės)

Duomenų apdorojimas / analizė. Duomenų apdorojimui pasirinkta kokybinė turinio analizė – metodologinis tekstų nagrinėjimas šių tekstų rėmuose, remiantis metodologiškai pagrįstais analizės principais. Analizės medžiagą sudaro tekstas, gautas naudojant įvairius duomenų rinkimo metodus (interviu, dokumentų analizė). Dirbama su tekstu kaip su pagrindine analizės medžiaga ir analizuojama tik konkretaus teksto kontekste. Analizės rezultatai pagrindžiami nagrinėto teksto turiniu. Prasmiškai panašūs ekspertų išsireiškimai, pasisakymai sujungiami į vadinamąsias kategorijas.

Duomenys analizuojami pagal V. Žydzūnaitės (2003) pateiktus analizės keturis žingsnius: 1) daug kartų teksto skaitymas; 2) manifestinių kategorijų išskyrimas remiantis “raktiniais” žodžiais; 3) kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas; 4) kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais.

Po šitokios kokybinio tyrimo procedūros vėl atsiveria galimybė skaičiuoti kategorijų dažnius, kurie parodė atskirų nuomonių ir jų derinių paplitimą nagrinėtoje populiacijoje. Tai yra – įgalina nustatyti ir vyraujančias, ir retas, netipines nuomones. Atkreiptinas dėmesys, jog vadinamuosiuose atvirose klausimuose tiriamiesiems nėra primetamas konkretus atsakymų turinys. Tiriamieji turi principinę galimybę savo atsakymuose įžvelgti, iškelti, akcentuoti pačius įvairiausius jiems teikiamo klausimo ir už jo slypinčių problemų aspektus. Netgi tokius, apie kuriuos tyrinėtojas gali net neįtarti. Vadinamųjų atvirų atsakymų *contento* analizė paprastai visuomet daugiau ar mažiau

pasižymi euristiniu potencialu, o jos pagrindu gautos kategorijos leidžia giliau pažvelgti į tyrimo dalyvių sąmonę ir nuostatas (Melnikova, 2008).

Pasirinktas metodas puikiai tiko darbo tikslo ir uždavinių įgyvendinimui: sudarė palankias sąlygas atliepti poreikius, užtikrinti teorijos ir praktikos dermę, įgalino nustatyti reikšmingus ryšius tarp atskirų komponentų ar įtaką darančių veiksnių, o patį tyrimą padaro prasmingu.

Tyrimo procedūra. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2018 kovo 5 d. iki balandžio 10 d. Interviu sudarė 14 klausimų. Tyrimui atrenkami ekspertai, atitinkantys visus kriterijus, nurodytus 6 lentelėje.

6 lentelė

Ekspertų atrankos kriterijai

Atrankos kriterijus	Vertinimo aspektai ir paaiškinimai
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis ar jam prilygintas
Darbo patirtis N gimnazijoje arba su gimnazija (švietimo skyriaus specialistams)	10 metų
Kompetencijos inovacijų ir mokyklos kultūros tobulinimo srityje, patirtis	Darbas grupėse, projektų inicijavimas ir vykdymas, ataskaitos, naujovių diegimas ir pan.

Kadangi ekspertai patogumo sumetimais nesutiko, kad būtų daromas vaizdo ar garso įrašas, laiko taupymo atžvilgiu buvo nuspręsta bendrauti raštu elektroniniu paštu. Siekiant padidinti tyrimo validumą iki galo suderinus atsakymus, ekspertams atsakius į visus klausimus bei iškilusius neaiškumus atsakymuose bei galutinai papildžius klausimyną atsakymų išspausdintas tekstas interviu dalyviams pateikiamas susipažinimui, pataisymui, papildymui ir galutiniam suderinimui. Pasirinkę tokį jiems priimtina apklausos būdą, ekspertai galėjo netrukdomi, jiems patogiu metu išreikšti savo nuomonę.

Tolesniame etape atliekama kokybinė surinktos informacijos analizė: kiekviename atsakyme išskirti teiginiai atskleidžiantys informantų nuomonę pateiktais klausimais, tekstai skaitomi daug kartų, išskiriamos kategorijos, kategorijos skaidomos į elementus, prasminiai elementai - į subkategorijas, kategorijos įtraukiamos į tiriamo reiškinių kontekstą. Tyrimo klausimynas sudarytas remiantis I - III darbo dalyse nagrinėtų literatūros šaltinių idėjomis apie švietimo kultūrą ir inovacijų vertinimą.

Tyrimo instrumentų pasirinkimą lėmė siekis gauti kiek galima įvairesnę, naują, originalią informaciją. Buvo siekiama informantų atsakymų nuoširdumo, užtikrinti visišką jų konfidencialumą, todėl buvo nuspręsta pasirinkti anoniminį interviu klausimyną, nes tai tinkamiausias instrumentas siekiant sužinoti reikalingą informaciją problemai išsiaiškinti. Numatoma duomenis rinkti tol, kol jie pradės kartotis ir akivaizdžiai sumažės jų informatyvumas.

N gimnazijos pedagogai apie vykdomą tyrimą buvo supažindinti išsiunčiant el laišką per mokyklos komunikavimo sistemą *tamis* prašant atsiliepti pedagogus, turinčius išvardintus kriterijus, norinčius ir galinčius suteikti reikšmingos informacijos, galinčius pateikti duomenų, kurie atitiktų darbo specifiką, išryškintų prasmes. Tyrimo duomenis pateikti prašoma kreiptis išsamesnės informacijos el paštu į tyrėją.

Švietimo skyriaus specialistų bei mokyklos vadovų prašoma dalyvauti tyrime išsiunčiant asmeninius laiškus, kuriuose paaikškinta tyrimo tema, tikslas, problema, galima nauda tyrėjui ir kt. (priedas Nr. 2).

Renkant duomenis buvo akcentuojami tyrimo etiniai principai: geranoriškumo - sukaupti informaciją, užfiksuojant realią situaciją; sąžiningumo - duomenys rinkti pagal metodiką ir pateikti tokie, kokie gauti; anonimiškumo - neatskleidžiamas nei įstaigos, kuriame buvo atliekamas tyrimas, pavadinimas, nei identifikuojami tyrime dalyvavę asmenys. Prieš pradedant vykdyti interviu ekspertai pakartotinai supažindinami plačiai su tyrimo tikslu, uždaviniais, esme, etikos principais, suderinta tyrimo trukmė. Jiems buvo pranešta, kad bus užtikrintas informacijos bei duomenų teikėjo konfidencialumas ir anonimiškumas.

Tyrimas buvo vykdomas susirašinėjant su tyrimo dalyviais jiems patogiu laiku natūralioje aplinkoje. Remtasi B. Bitino (2008) rekomendacijomis bei Šiaulių universiteto edukologijos katedros baigiamųjų darbų (bakalauro, magistrantūros studijų) rengimo metodiniais reikalavimais tyrimo etikai (2018-03-06, Protokolo Nr. ED-1-4). Laikomasi nuostatos, kad tyrimo naudingumo persvaros supratimas turi būti esminis, sumažinama ekspertui daromos žalos rizika.

Tyrimo imtis. Ekspertų interviu pasirinkta kriterinė imties vienetų atranka, nes pasak B. Bitino (2008) sudarymo būdas veiksmingas, padeda surinkti kokybiškų duomenų. Buvo siekiama gauti kaip įmanoma daugiau tyrimui naudingos informacijos, todėl ekspertai atrinkti pagal nustatytus kriterijus (6 lentelė), gilinamasi į įvairius patirties aspektus. Ekspertų charakteristika pagal pasirinktus kriterijus pateikta 7 lentelėje. Analizuojami dokumentai atrinkti naujumo ir aktualumo pasirinktai temai kriterijais.

7 lentelė

Ekspertų charakteristika

Ekspertas	Išsilavinimas	Darbo patirtis	Kompetencijos
N gimnazijos vadovas	Aukštasis universitetinis	23 metai	Atitinka atrankos kriterijų
Švietimo skyriaus specialistas A	Aukštasis universitetinis	14 metų	Atitinka atrankos kriterijų
Švietimo skyriaus specialistas B	Aukštasis universitetinis	25 metai	Atitinka atrankos kriterijų

Ekspertas	Išsilavinimas	Darbo patirtis	Kompetencijos
Pedagogas A	Aukštasis universitetinis	22 metai	Atitinka atrankos kriterijų
Pedagogas B	Aukštasis universitetinis	11 metų	Atitinka atrankos kriterijų
Pedagogas C	Aukštasis universitetinis	19 metų	Atitinka atrankos kriterijų

(7 lentelės tęsinys)

Tyrimo kokybė. Vidinis tyrimo validumas užtikrintas keliais būdais:

- **Trianguliacija.** Duomenys rinkti iš įvairių šaltinių ir įvairiais būdais (interviu ir dokumentų apžvalga). Tai sudarė prielaidas patikimoms išvadoms.
- **Dalyvių kontrolė.** Analizuodama duomenis skambinau arba rašiau el. paštu ekspertams prašydama patikslinti faktus, pateikti pastebėjimus kai kuriais klausimais.
- **Kryžminė kontrolė.** N gimnazijos susirinkimo metu pristačiau tyrimo išvadas ir surinkau atsiliepimus apie gautus rezultatus, paprašiau įvertinti bei pakomentuoti mano išvadas, įžvalgas, tikslumą. Tokiu būdu patikrinta, ar iškilusios problemos nagrinėjimas, sprendimai tinka visiems atvejams. Tyrimas baigtas nustačius, kad neatitikimų, nepatvirtintų įrodymų nėra.

Išorinį validumą užtikrinti siekiama tyrimą detaliai aprašant, kas padėtų suprasti kur ir kaip galima panaudoti tyrimo rezultatus.

Tyrėjo pasirinkta konkreči N gimnazija norint visapusiškai suprasti situaciją, nagrinėjamas atvejas, generuojamos idėjos. Siekiama kokybinio tyrimo išvadų komunikatyviojo generalizavimo. Tam įgyvendinti pateikiama tyrimo ataskaitos skaitytojams argumentų, detali informacija, kad būtų galima spręsti apie vieno atvejo tyrimo pritaikymą kitiems atvejams.

MOKYKLOS KULTŪROS KAITOS DIEGIANT INOVACIJAS EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Pirmiausia gilinamasi į mokyklos strateginių dokumentų turinį, atliekama analizė. Remiantis gautais tekstaais pusiau struktūruoto interviu metu, atrinkti elementai analizuojami pagal kokybinį turinio tyrimo metodą, aptariami gauti rezultatai bei sukuriamas teorinis inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelis (žr. 1 pav).

Siekiant užtikrinti darbo tyrimo praktinį reikšmingumą, atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, sukuriamas ir inovacijų įgyvendinimo mokykloje proceso modelis (žr. 3 pav.), kuris parodys inovacijų įgyvendinimo proceso etapus mokyklos kultūros kontekste. Tokiu būdu mokykla pilnai turėtų galimybes išnaudoti tyrimo rezultatus modernizuojant savo veiklą, keičiant kultūrą.

4.1. Strateginių dokumentų turinio analizė

Praktinėje darbo dalyje dokumentai buvo analizuojami pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Kriterijai išskirti išanalizavus mokslinę literatūrą. Dokumentų analizės kriterijai ir indikatoriai pateikiami 8 lentelėje. Išskirti kriterijai bei indikatoriai padėjo sistemingai bei kryptingai atlikti tyrimą, norint išsiaiškinti, kas įgalina, skatina gimnaziją taikyti priemonės inovacijų diegimui ir įgyvendinimui.

8 lentelė

N gimnazijos strateginių dokumentų vertinimo kriterijai

Dokumentas	Kriterijai	Indikatoriai
„Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030““, „Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija“, „Geros mokyklos koncepcija“, „LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių“, „Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika“, „N gimnazijos strateginis planas“, „N gimnazijos veiklos įsivertinimo ataskaita“.	Vizija	Strategijoje pateiktos vizijos sąsaja su ugdymo įstaigoje diegiamomis inovacijomis, kultūros kaita.
	Prioritetai	Numatyti prioritetai inovacijų skatinimui, kultūros kaitai ugdymo įstaigose, numatyti inovacijų sėkmę lemiantys veiksniai.
	Tikslai ir uždaviniai	Tiksluose ir uždaviniuose numatyti prioritetiniai tikslai bendrojo lavinimo įstaigų inovacijų skatinimas bei kultūros kaita.
	Priemonės ir ištekliai	Numatytos priemonės ir/ar lėšos, žmogiškieji ištekliai, mokymai bendrojo ugdymo įstaigų inovacijų skatinimui, kultūros kaitai, yra veiksmų, lemiančių inovatyvumą, teigiamą kultūros kaitą.
	Rezultatų analizė, vertinimas, skatinimo priemonės ir pan.	Dokumentuose numatyti konkretūs kriterijai kaip bus vertinamos inovacijos, kultūros kaita, atsakingi asmenys, jų motyvavimo, skatinimo būdai.

Vyriausybė, mokyklų veiklą kontroliuojančios institucijos, pati mokykla, planuodami ateities pokyčius strategijose išryškina vis kitas prioritетines sritis, įgyvendinimo priemones. Inovacijų bei kultūros reikšmė mokyklai visais laikais buvo prioritетinės sritys. Pastarąjį dešimtmetį pasikeitę, papildyti arba naujai išleisti įstatymai ir kiti mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai rodo šioje srityje pasikeitusį bei sustiprintą požiūrį, nuostatas, reikšmę.

Siekiant išsiaiškinti kokią svarbą minėti dokumentai turi mokyklų inovacijų plėtotei ir kultūros kaitai, analizė atliekama keliais etapais:

- analizuojami dokumentai pagal 2.3. skyriuje pateiktas veiksmų, lemiančių inovatyvumą kategorijas (1 pav.): strategija, struktūra, žmogiškieji ištekliai, tobulėjimo galimybės, kultūra,
- formuluojami apibendrinimai, atrandami nauji veiksniai, suskirstyti į kategorijas, remiantis raktiniais žodžiais, kategorijų turinys suskaidytas į subkategorijas,
- interpretuojama ir pagrindžiama šią veiklą reglamentuojančių dokumentų reikšmė mokyklai.

9 lentelė

Strateginių dokumentų nuostatų sąsajos su inovatyvumą lemiančiu veiksmu – strategija

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“	„Strategija siekiama paskatinti esminius visuomenės pokyčius ir sudaryti sąlygas formuoti kūrybingai , atsakingai ir atvira asmenybei“. „Vizija: Siekiame pažadinti visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumą , susitelkti prie idėjų , kurios padėtų Lietuvai tapti modernia , veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi“. „Vadovausimės pažangai svarbiomis vertybėmis. Tai: atvirumas kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui, naujovėms, kūrybingumas generuojant vertingas idėjas ir jas įgyvendinant , iššūkius vertinant kaip naujas galimybes savo sėkmei kurti, atsakomybė už savo veiksmus, moralumas, aktyvus rūpinimasis ne tik savimi, bet ir savo aplinka, bendruomene, savo šalimi“.
Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija	„I tikslas: Veiksmingos ir darnios, atsakingu valdymu , tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįstos švietimo sistemos kūrimas, II tikslas: Tęstinės , mokymąsi visą gyvenimą laiduojančios ir prieinamos, socialiai teisingos švietimo sistemos plėtotė Valstybinės švietimo strategijos prisiimama užduotis: „sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai lavintis (mokymasis) siekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas)“. „Strateginis tikslas – paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, ugdyti veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo, Lietuvos ir pasaulio ateitį“.
Geros mokyklos koncepcija	„Gera mokykla - prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi “.
LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių	„Bendrojo ugdymo mokyklos kaitos tikslas – vadovaujantis humanistinėmis vertybėmis sutelkti pedagogų, visos mokyklos bendruomenės pastangas kiekvieno mokinio individualybei atsiskleisti, užtikrinti asmenybės brandą, pasiekimus ir pažangą , ugdyti sėkmingai profesinei karjerai, atsakingai visuomeninei veiklai ir saviraiškai svarbias kompetencijas“.

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika	„Plėtoti duomenimis grįsto valdymo kultūrą mokykloje“. „Remiantis mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rezultatais, rengti ir koreguoti mokyklos strateginius, metinius veiklos, ugdymo planus“. „Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas ir tobulinimas yra tarpusavyje susiję priežasties ir pasekmės ryšiais, daro įtaką vienas kitam. Mokykla kaip pradinį tašką gali pasirinkti tobulinimo aspektą, o vėliau įsivertinti taikytų priemonių naudingumą ir atvirkščiai pradėti nuo įsivertinimo ir pereiti prie tobulinimo veiksmų. Tobulinimo ir vertinimo ciklas paprastai siejamas su mokyklos strateginio planavimo ciklu“.

(9 lentelės tęsinys)

9 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad valstybinių dokumentų strategijoje yra skiriamas dėmesys švietimo organizacijų kultūrai bei inovacijų diegimui. Tai rodo tiek inovacijas apibūdinantys būdvardžiai, tiek veiksniai skatinantys plėtrą bei organizacijų kultūros kaitą. Akcentuojama, kad mokyklos strategija turėtų būti paremta veiklos kokybės įsivertinimu, bendruomenė skatinama inicijuoti ir vykdyti tarpusavyje suderintus pokyčius, generuoti vertingas idėjas ir jas įgyvendinti.

Mokyklos kokybės įsivertinimas turėtų būti grįstas duomenimis, todėl verta numatyti bei susitarti dėl įsivertinimo metodų, faktų, duomenų patvirtinančių išvadas ir rezultatus, forminimą dar strateguojant mokyklos veiklas. Strategijoje turėtų būti apibrėžtas ir mokyklos valdymas, lyderystės principai, finansinių išteklių naudojimo sistema. Mokyklos strategijoje svarbu pabrėžti mokinio ūgties, rezultatų, pažangos svarbą.

10 lentelė

Strateginių dokumentų nuostatų sąsajos su inovatyvumą lemiančiu veiksnium – organizacijos valdymo struktūra.

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“	„Sukurti mechanizmus, padėsiančius piliečius ir kitas suinteresuotas grupes įtraukti į visuomenės poreikių nustatymą ir užtikrinti jų dalyvavimą konstruktyvaus dialogo forma visais sprendimų priėmimo lygmenimis“. „Plačiai įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymą ir tobulinimo procesus, nuolat atlikti piliečių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimus, pasiekti abipusį susitarimą dėl paslaugų teikimo standartų ir masto“. „Skatinti susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų“. „valdymas turi būti kūrybingas, atviras ir atsakingas“.

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija	„Švietimo vadyba turi tapti racionalesnė ir labiau bendruomeninė “, „...suteikiant mokykloms daugiau savarankiškumo (autonomijos) priimti įvairius sprendimus “.
Geros mokyklos koncepcija	„Aplinka kinta taip sparčiai, kad kuriant geros mokyklos modelį tenka atsižvelgti ne tik į tai, kas laikyta gera mokykla praityje atliktuose tyrimuose, bet ir į moderniausias mokymosi tendencijas - informacinės, žinių, besimokančios, tinklinės, virtualios ar išminties visuomenės poreikius “.
Geros mokyklos koncepcija	„Mokyklos gyvenime ryškus bendruomeniškumas . Jaučiama organizacijos narių vienybė, talkinimas kitiems, įsipareigojimas draugams ir bendruomenei . • savivalda (tarimasis, sprendimų inicijavimas, priėmimas ir įgyvendinimas, mokyklos gyvenimo kūrimas)“. „Lyderystė ir įgalinanti vadyba: • aiški, vienijanti, įkvepianti vizija (visiems žinoma, priimtina, siekiama įgyvendinti); • dialogo ir susitarimų kultūra (visų bendruomenės narių dalyvavimas priimant sprendimus); • pa(si)dalinta lyderystė (pagrįsta pasitikėjimu, įsipareigojimu ir įgalinimu, skatinanti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę valdymo kultūra); • veiksmingas administravimas (skaidrus, paprastas, neapkraunantis, patogus administravimas, veiksmingas išteklių skirstymas ir ekonomiškasis jų naudojimas); • kūrybiškumas ir valia veikti (idėjų kūrimas, eksperimentavimas, drąsa rizikuoti, priimti sunkius sprendimus ir atkaklumas juos įgyvendinant)“.
LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių	„Švietimo politika formuojama ir įgyvendinama sutelkiant įvairių suinteresuotų grupių ir institucijų pastangas jos rezultatyvumui ir veiksmingumui pasiekti tarptautiniu, sisteminiu, instituciniu ir asmeniniu lygmenimis“, „Nuolat atsinaujinančiai ir visuomenės raidos iššūkius patiriančiai bendrojo ugdymo sistemai būtinas kompleksinė analizė ir mokslinėmis išvalgomis grindžiamas politikos formavimas ir sprendimų priėmimas. Veiklos kritinė analizė ir moksliniais tyrimais grindžiamos inovacijos yra dinamiškos ugdymo sistemos veiksmingumo prielaida.“
Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika	„ Atsiskaityti už savo veiklos kokybę mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančiai institucijai, dalyvių susirinkimui (savininkui), švietimo valdymo subjektams, įgyvendinant viešąjį interesą, kitiems suinteresuotiems asmenims ir partneriams“. „Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rezultatai yra pagrindas bendru sutarimu priimti sprendimus dėl pasiektos veiklos kokybės“.

(10 lentlės tęsinys)

Iš strateginių dokumentų nuostatų sąsają su inovatyvumą lemiančiu veiksnium – organizacijos valdymo struktūra, apibendrinami darome išvadą, kad mokyklos struktūroje svarbi atvira, bendruomeninė, įgalinanti vadyba ir lyderystė. Mokyklos gyvenime turi vyrauti bendruomeniškumas, bendradarbiavimas, įsitraukimas į sprendimų priėmimą ir vykdymą, kuri būtų atskaitinga už veiklos kokybę. Mokykla turėtų sukurti mechanizmus, padėsiančius bendruomenės nariams įsitraukti į poreikių nustatymą, sprendimų priėmimą, atsakomybių nustatymą ir pan.

Rekomenduotina mokyklos struktūrą formuoti remiantis kompleksine analize ir mokslinėmis įžvalgomis.

11 lentelė.

Strateginių dokumentų nuostatų sąsajos su inovatyvumą lemiančiu veiksnium – žmogiškaisiais ištekliais.

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“	„Piliečiai yra iniciatyvūs, verslūs, pasitikintys vieni kitais, ieškantys kūrybiškų sprendimų ir nebijantys rizikuoti“; „Vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas vertinami kaip svarbūs šalies ištekliai ir yra ugdomi nuo mažens visą gyvenimą. Skatinama ir ugdoma lyderystė, mokėjimas dirbti komandoje, stiprinamas visuomenės organizuotumas“; „Visuomenė yra atvira pasaulio kaitai“; „Lietuvos žmonės yra išsilavinę, domisi mokslu ir naujovėmis“; „Įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančią kompetencijų valdymo modelį, leidžiantį sutelkti reikalingas darbuotojų kompetencijas, kad būtų sėkmingai pasiekti institucijos tikslai ir įgyvendinti veiklos prioritetai“; „Sudaryti sąlygas kultūros dinamiškumui, ypač skatinant tarptautinius kultūrinius mainus ir tarptautinį kūrėjų judumą“; „Užtikrinti, kad strateginiai sprendimai būtų priimami bendradarbiaujant ir siekiant plataus sutarimo, plačiai konsultuojantis su socialiniais ir ekonominiais partneriais“.
Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija	„I prioritetinė kryptis – mokytojo asmenybė. Strategijos sėkmė priklausys nuo švietimo sistemos pajėgumo pritraukti dirbti gambiausius žmones, galinčius perteikti savo patirtį kitiems“; „Stimuliuoti nuolatinį pozityvios patirties perėmimą ir dalijimąsi tarp dėstytojų bei formaliojo ir neformaliojo švietimo mokytojų, skatinti mokytojų ir dėstytojų judumą šalyje ir tarptautiniu mastu bei kitas keitimosi švietimo idėjomis formas“; „Menkai bendradarbiaujama į mokyklų bendruomenes įtraukiant mokinius, tėvus, socialinius partnerius, nepasikliaujama visuomenės užsakymu, daugiau orientuojamasi į aukštesnės vadovybės pavyzdį. Tai neleidžia mokyklose sukurti solidarios bendruomeninės elgsenos įgūdžių, neformuoja priklausymo bendruomenei, tautai tapatybės, atsakomybės už tautos kultūros ir valstybės gyvavimą. Visa tai slopina kūrybiškumą įgyvendinant naujas idėjas, atsakomybės prisiėmimą, lyderystę ir dinamiškesnio savarankiško kokybės gerinimo galimybes“; „Organizuoti tyrimais ir naujausiomis žiniomis pagrįstus susitarimus dėl bendrųjų švietimo rezultatų kokybės turinio“.
Geros mokyklos koncepcija	„Mokykla įdomi ir įvairiapusė tiek, kiek įvairūs joje dirbantys žmonės: įvairaus amžiaus, moterys ir vyrai, skirtingų kompetencijų ir gyvenimo patirties, skirtingus ugdymo stilius pripažįstantys, įdomios asmenybės. Visus mokykloje dirbančius asmenis sieja nuostatų pozityvumas, t.y. aukšta savivertė, pasitikėjimas ir rūpinimasis mokiniiais, aukšta darbo motyvacija, nuoširdus domėjimasis dėsotomu dalyku, pilietinė atsakomybė. Mokyklos darbuotojai – savo sričių profesionalai, besirūpinantys nuolatiniu asmeniniu tobulėjimu, plečiantys ne tik profesinį, bet ir bendrą kultūrinį akiratį. Jie atviri naujovėms, nebijo tyrinėti ir bandyti, mokosi iš kolegų ir mokinių, nepuola į neviltį nepavykus. Mokykloje subalansuota kartų kaita, užtikrinanti jaunatviško iniciatyvumo ir kūrybiškumo bei gilių dalyko žinių ir gyvenimiškos išminties pusiausvyrą“; „Darbuotojai – asmenybių įvairovė: •nuostatų pozityvumas (savivertė; tikėjimas, pasitikėjimas ir rūpinimasis mokiniiais; darbo motyvacija - domėjimasis savo dalyku ir darbu mokykloje, entuziazmas); •profesionalumas (dalyko išmanymas, profesijai būtinų kompetencijų turėjimas ir išmintis); •asmeninis tobulėjimas (savistaba, mokymasis, atvirumas naujoms patirtims, judumas).

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Geros mokyklos koncepcija	• subalansuotas kolektyvas (asmenybių įvairovė ir vienas kito papildymas, mokytojų amžiaus įvairovė, kartų perimamumas)“; „Bendruomenė kaip besimokanti organizacija: • mokymasis su kitais ir iš kitų (bendruomenės mokymasis – stebint kolegų pamokas, drauge studijuojant įvairius šaltinius, dalinantis patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, dirbant su kolegomis, mokantis iš mokinių); • sutelktumas (mokytojų ir kito personalo telkimas į bendrų tikslų siekiančias, pasidalinusias pareigomis, vieni kitiems padedančią ir bendrų profesinių tikslų siekiančių grupes); • refleksyvumas (bendruomenės diskusijos, veiklos apmąstymas, įsivertinimas, jais pagrįsti susitarimai dėl ateities ir planavimas); • mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas (personalo tobulinimosi paskatos ir jo organizavimo sistema); • organizacijos atvirumas pasauliui (partnerystės, bendri projektai, absolventų pasitelkimas, tinkliniai ryšiai ir kt.)“.
LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių	„Pedagogo karjerą (užimamą pareigybę) lemia pasiektas kompetentingumo lygis ir veiklų įvairovė. Kiekvienais metais atliekama pedagogo veiklos refleksija ir įsivertinimas, atsižvelgiant į mokinių ugdymo (ugdymosi) rezultatus ir profesinį indėlį į mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimą“. „Ugdymas yra veiksmingas, kai į nacionalinės švietimo politikos uždavinių svarstymą ir įgyvendinimą įtraukiama visa mokyklos bendruomenė: mokiniai, jų tėvai, mokytojai ir kiti darbuotojai, administracija. Vadovaudamiesi bendruomenę vienijančiomis vertybėmis ir siekiniais, jie prisiima skirtingus įsipareigojimus ir drauge kuria mokykloje savitą ugdymo (ugdymosi) ir bendrystės aplinką – ateities visuomenės modelį“.
Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika	„Į mokyklos tobulinimo procesus įtraukti visus bendruomenės narius, kitas suinteresuotas grupes“; „Remiantis mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rezultatais, priimti bendrus sprendimus dėl būtinų veiksmų, gerinant mokyklos veiklą“; „Sudaryti sąlygas visiems mokyklos bendruomenės nariams, reflektavus savo ir mokyklos veiklą, susitelkti siekiant nuolatinio vertybėmis pagrįsto ugdymo(si) proceso tobulinimo“; „Sudaryti sąlygas visai mokyklos bendruomenei, mokyklos veikla suinteresuotiems partneriams sistemingai, argumentuotai ir rezultatyviai diskutuoti apie mokinių asmenybės ugdymą ir mokymąsi“.

(11 lentelės tęsinys)

Pagal 11 lentelėje pateiktus duomenis konstatuotina, kad žmogiškieji ištekliai yra ypatingai svarbus veiksnys, jam skiriama ypač daug dėmesio dokumentų nuostatuose. Nuolatinė siekiamybė yra mokyklos bendruomenės narių aktyvi veikla, jų gebėjimų tobulinimas, bendradarbiavimas, lyderystė. Pabrėžiama kūrybiškumo, kritinio mąstymo, profesionalumo, asmeninio tobulėjimo, nuostatų pozityvumo, atvirumo svarba. Šios savybės yra reikšmingos ir inovacijų diegime bei plėtroje, todėl galima daryti prielaidą, kad skatintinos yra naujos idėjos, jų realizavimas, pokyčiai, tyrinėjimas. Dėmesys mokykloje turėtų būti skiriamas šių savybių atskleidimui, plėtrai, ugdymui.

Bendruomenė turėtų laikyti reikšmingomis argumentuotas ir rezultatyvias diskusijas priimant sprendimus žmogiškųjų išteklių valdyme. Ypač palankiai vertinamas bendradarbiaujant ir įtraukiant, kaip įmanoma daugiau bendruomenės narių, sukurtas kompetencijų valdymo modelis,

apimantis visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus, kad būtų sėkmingai įgyvendinti mokyklos tikslai, realizuojami prioritetai.

Analizuojamuose nuostatuose atsiskleidžia nuolat besimokančių, tobulėjančių, bendraujančių ir bendradarbiaujančių visomis įmanomomis kryptimis darbuotojų svarba. Rezultatai ir pageidaujami tikslai efektyviausiai pasiekiami susitelkus, mokantis vieniems iš kitų, aktyviai įsitraukiant, reflektuojant.

12 lentelė

**Strateginių dokumentų nuostatų sąsajos su inovatyvumą lemiančiu veiksmu –
tobulėjimo galimybėmis**

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“	„Besimokanti visuomenė: moderni ir dinamiška, pasirengusi ateities iššūkiams ir gebanti veikti nuolat kintančiame pasaulyje“, „Lietuvoje sudarytos sąlygos besimokantiejiems individualiai tobulėti ir kūrybiškumui formuotis, verslo ir mokslo bendroms idėjoms realizuoti“, „Visoje Lietuvoje gyventojai turi palankias sąlygas neformaliai ugdymui ir mokymuisi visą gyvenimą plėtoti. Skatinti kultūros ir įvairių gyvenimo sričių partnerystę, panaudojant kūrybos produktus ir kultūros paslaugas. Sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, efektyviai pritaikančią informacinių ryšių technologijų galimybes, užtikrinančią dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą. Sukurti palankią mokslo ir tyrimų aplinką, užtikrinančią Lietuvos patrauklumą aukščiausio lygio mokslininkams ir tyrėjams“.
Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija	„stiprinti motyvaciją suteikiant galimybių mokytojams ir dėstytojams nuolat tobulinti kvalifikaciją plečiant kultūrinį akiračių, didinant šiuolaikinių technologijų išmanymą, orientuojantis į kūrybiškumo, pilietiškumo, lyderystės, verslumo ugdymą ir atrandant įvairesnį pedagoginių funkcijų spektrą. Sudaryti galimybę ilgai dirbantiems aktyviems mokytojams tobulinti kvalifikaciją aukštojoje mokykloje. Skatinti mokslininkus įsitraukti į bendrąjį ugdymą ir teikti naujausias žinias“; „IV prioritetinė kryptis – mokymasis ir įgalinimas visą gyvenimą. stiprinti motyvaciją mokytis“.
Geros mokyklos koncepcija	„Mokomasi visą gyvenimą, ir lankstesni bei imlesni naujovėms mokiniai kartais tampa savo mokytojų mokytojais. Mažėja privalomų „tinkamo mokymo“ receptų, nes vis daugiau žinoma apie jų įvairovę. Plinta mokymasis iš elektroninių šaltinių ir virtualus pažinimas, tačiau tuo pat metu suvokiama aktyvaus, patyriminio mokymosi svarba“, „Koncepcija taps universaliu šiuolaikinės mokyklos raidos orientyru, paskatins mokyklų bendruomenių kūrybiškumą bei ilgalaikes įvairių tipų mokyklų tobulinimo iniciatyvas“.
LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių	„Bendrojo ugdymo pokyčių siekiama šiose susijusiose srityse: 4.1. ugdymo turinys; 4.2. pedagogų rengimas ir karjera; 4.3. edukologijos srities moksliniai tyrimai; 4.4. mokyklų strateginis valdymas“. „Plėtojama mokytojų konsultavimo sistema – virtuali metodinės paramos platforma“, „Pedagogo profesionalumas, profesinė etika – svarbiausi mokinio ir mokyklos pažangos veiksniai. Pedagogo kompetencijos ir vaidmuo atliepia bendrojo ugdymo strategines nuostatas ir užtikrina mokinių pasiekimų bei mokyklos plėtotės tikslų įgyvendinimą. Kvalifikacijos tobulinimas yra neatsiejama pedagogo veiklos dalis“,

Dokumentai	Charakterizuojantys teiginiai
LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių	„Kvalifikacijos tobulinimas grindžiamas moksliniais tyrimais ir kritine pažangios praktikos analize, atsižvelgiant į aktualius bendrojo ugdymo kaitos bei konkrečios mokyklos poreikius, pirmumą teikiant tęstiniais mokymams, mokyklų komandų mokymams ir konsultavimui darbo vietoje“, „Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programose ir atestacijos reikalavimuose būtina deramą vietą skirti gebėjimui atlikti ugdymo refleksiją ir analizę, kūrybiškai taikyti teorines žinias ir mokslinių tyrimų rezultatus, priimti inovatyvius sprendimus, įvertinant alternatyvas bei tikėtinus socialinius ir etinius padarinius. Pedagogams sudaromos sąlygos rengti metodines publikacijas, dalyvauti mokslinėse stažuotėse ir (arba) studijuoti edukologijos doktorantūroje“.

(12 lentelės tęsinys)

12 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pokyčių siekiama bendruomenės požiūrių ir nuostatų kaitoje į darbo atlikimą. Įgytos pedagogų žinios negali būti statiškos. Mokykla privalo nuolat mokytis, tobulėti remdamiesi veiklos įsivertinimo rezultatais. Kokybiško ugdymo užtikrinimui būtina kūrybiškai taikyti teorines žinias, mokslinių tyrimų rezultatus, priimti inovatyvius sprendimus bendroms idėjoms realizuoti. Nuolat tobulinamos mokytojo kompetencijos turi užtikrinti mokinių pažangą bei mokyklos plėtotės tikslų įgyvendinimą.

Sėkmingam inovacijų diegimui būtina sąlyga – mokymasis, tobulėjimas, mokslinių tyrimų rezultatų taikymas vyrauja strateginių dokumentų nuostatuose, todėl galima konstatuoti, kad inovacijas įtakojantis veiksnys – tobulėjimo galimybės yra skatintinas mokyklų veikloje.

13 lentelė

Strateginių dokumentų nuostatų sąsajos su inovatyvumą lemiančiu veiksniu – kultūra.

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“	„Kultūra kiekvieno visuomenės nario gyvenime užima ypač svarbią vietą. Ji suprantama ne tik kaip muziejų, parodų ar teatrų lankymas, bet ir daug plačiau – kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūra, kurianti pridėtinę vertę įvairiose visuomenės gyvenimo srityse“, „Taip pat tai šiurpanti, pasirengusi dalyvauti nuolat intensyvėjančiame skirtingų kultūrų dialoge tauta“, „Bendrojo lavinimo sistemą orientuoti į kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą. Sukurti ir visose švietimo įstaigose įdiegti kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programas ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą“, „Plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas visoje šalyje, siekiant užtikrinti kultūros įvairovę ir jos prieinamumą“, „Formuoti turtingą kultūrinę terpę, investuojant į viešųjų kultūros institucijų plėtrą ir jų integraciją, skatinant visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose“, „Diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, strategiškai valdyti kompetencijas, reikalingas veiklai tobulinti, stiprinti analitinius gebėjimus. Užtikrinti, kad valdymo sprendimai būtų priimami remiantis įrodymais pagrįsta informacija“, „Didinti viešojo valdymo atskaitomybę ir orientaciją į rezultatus, valdžios institucijų motyvaciją susiejant su teikiamų paslaugų kokybe ir vartotojų pasitenkinimu teikiamomis paslaugomis“.

Dokumentas	Charakterizuojantys teiginiai
Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija	„II prioritutinė kryptis – švietimo kokybės kultūra “, „Per pastarąjį dešimtmetį išpuoselėta švietimo duomenų surinkimo kultūra , tačiau dėl įgūdžių stokos ir ne itin aukštos vadybinės kultūros menkai ja naudojama. Mažai užsakoma tyrimų, skirtų bendrosios švietimo politikos krypties pagrindimui nustatyti, turtinti mokymosi, praktinio taikymo aplinką mokyklose“, „Plėsti neformaliojo švietimo mokyklų spektrą ir visų mokyklų veiklos įvairovę, ypač kultūrinės saviraiškos, lyderystės, kūrybingumo, verslumo, profesinių gebėjimų ugdymo galimybes , paramą savanorystės iniciatyvoms, kartu organizuojant nuolatinį dialogą dėl plėtros prioritetų“, „Užtikrinti lietuviškosios ir Lietuvos tapatybės ir kultūros ugdymą “.
Geros mokyklos koncepcija	„Sėkmingos mokyklos veiklos požymiu laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas, t.y. geri (pageidaujami, priimtini) ugdymo rezultatai ir turtingos, išimenančios, prasmingos, malonios gyvenimo mokykloje ir mokymosi patirtys “, „Pagrindiniai ir pageidaujami mokyklos veiklos rezultatai - mokinių asmenybinė branda, individualias galimybes atitinkantys mokymosi pasiekimai ir nuolatinė mokymosi pažanga “.
LR Seimo nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių	„Formuoti mokyklos kokybės kultūrą “, „Mokyklos bendruomenė skatinama sutarti dėl planavimo laikotarpio kokybės siekinių ir rodiklių bei būdų jiems pasiekti. Veiklos savianalizė , dalyvaujant suinteresuotoms šalims, yra esminis ugdymo kokybės tobulinimo veiksnys ir paskata kurti besimokančią, socialiai atsakingą organizaciją . Išorinis mokyklų vertinimas nuosekliai keičiamas konsultavimu ir metodine pagalba, atsižvelgiant į mokyklos strategijos įgyvendinimo pažangą ir jos dermę su valstybinės švietimo politikos uždaviniais. Apie pasiektus mokyklos veiklos rezultatus ir sprendžiamas problemas informuojama mokyklos bendruomenė, dalininkai ir steigėjas“.
Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika	„Skatinti mokyklos bendruomenės kryptingą, į rezultatus orientuotą diskusiją apie gerą mokyklą “, „Stiprinti mokyklos bendruomenės narių išipareigojimą ugdymo kokybei ir atsakomybę , taikant įsivertinimą kaip kasdienę praktiką – savistabą, refleksiją, dialogą“, „Kokybės įsivertinimo modelį sudaro keturios vertinimo sritys, susijusios priežastiniais ryšiais: rezultatai, ugdymas(is) ir mokinių patirtys, ugdymo(si) aplinkos, lyderystė ir vadyba. Kaip atskira sritis neišskirta mokyklos kultūra, jos aspektai aprašyti rezultatus lemiančiose srityse “.

(13 lentelės tęsinys)

Analizuojant strateginių dokumentų nuostatas atsiskleidžia teigiamas ir puoselėtinas kultūros veiksnys, kuris suprantamas kaip savivokos ir saviraiškos procesas, kuriantis pridėtinę vertę, atsiskleidžiantis ugdyme(si), jo aplinkoje, lyderystėje ir vadyboje, rezultatus lemiančiuose aspektuose. Įrodymais grįsta aukštos kokybės kultūra turi būti orientuota į rezultatus. Išryškėja nauja sąvoka, kaip „kokybės kultūra“, kuri tapatinama su veiklos rezultatais, pažanga, mokyklos sėkme. Tai atitinka inovacijų sėkmę lemiančių veiksnių nuostatas.

Analizuojant strateginius dokumentus išryškėjo, kad surinkti teiginiai sugrupuoti į inovacijų diegimo ir kultūros kaitos kategorijas, kurie išskaidyti į subkategorijas, išskiriami požymių dažniai, kurie parodo veiksnių svarbą, pateikiama išskirtų požymių pasiskirstymas kategorijose.

**Apibendrintos strateginių dokumentų nuostatų ir inovatyvumą kultūros kaitą lemiančių
veiksnių sąsajos.**

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	Dok. sk./pož sk.
Strategija	Inovacijos misijoje	„Orientacija į pažangą“ „ir rezultatus“, „sėkmės, atradimų, vertingų idėjų, veržlūs pokyčiai, pasiekimai“, „kompetencijos“.	4/4
		„Kūrybingumas – asmenybė, generuojant idėjas, jas įgyvendinant“.	1/1
	Inovaciniai tikslai	„Atvirumas - požiūriui, iniciatyvoms, dialogui“, „atvirumas bendradarbiavimui, asmenybei, naujovėms, idėjoms“.	2/2
	Inovacinės priemonės	„Atsakingas valdymas“, „atsakomybė už veiksmus, rezultatus“.	2/2
		„Susitarimai, ir bendradarbiavimas – dėl veiklos, bendruomenės“.	1/1
	Vertinimas ir įsivertinimas	Nenustatyta	0/0
Struktūra	Autonomija	Strategijoje“ <i>“savarankiškas žmogus”</i> ,	1/1
		Struktūra: <i>“suteikti mokykloms daugiau savarankiškumo”</i> ,	2/2
	Komandos	Strategija: <i>“bendruomenės susitarimai”, “sutelkti pedagogus... bendruomenės pastangas”</i>	2/2
		Struktūra: <i>“sukurti mechanizmus” “...suinteresuotas grupes įtraukti”, “įtraukti piliečius, skatinti susitarimus su vietos bendruomene”, “vadyba... bendruomeninė”, “ryškus bendruomeniškumas”, “įsipareigojimas bendruomenei”, “tarimasis”, “dialogų ir susitarimų kultūra”, “sutelkiant ..grupių ir institucijų pastangas”</i>	4/9
		Žmonės: <i>“mokėjimas dirbti komandoje”, “galinčius perteikti savo patirtį kitiems”, “mokosi iš kolegų ir mokinių”, “subalansuotas kolektyvas”,</i>	3/3
		Išorinis bendradarbiavimas: <i>“sprendimai priimami bendradarbiaujant”, “skatinti mainus”, “siekiant plataus sutarimo”, “plačiai konsultuojantis...”, “stimuliuoti ...patirties perėmimą ir dalijimąsi”, “skatinti judumą”, “bendradarbiaujama... įtraukiant...”, “sukurti solidarios bendruomeninės elgsenos įgūdžių”, “bendruomenė, kaip besimokanti organizacija”, “sutelktumas”, “įtraukiama visa mokyklos bendruomenė”</i>	4/11
		Tobulėjimo galimybės: <i>“bendroms idėjoms realizuoti”, “skatinti ...partnerystę”, “bendruomenių kūrybiškumas”</i>	2/2
	Valdymas, administravimas	Struktūra: <i>“veiksmingas administravimas”, “sukurti mechanizmus”, “švietimo vadyba turi tapti racionali ir bendruomeninė”, “lyderystė ir įgalinanti vadyba”, “skatinti imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę valdymo kultūra”, “švietimo politika formuojama...”</i>	5/7
		Strategija: <i>“atsakingu valdymu... pagrįstos švietimo sistemos kūrimas”</i>	1/1
		Žmonės: <i>“įdiegti visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus”</i>	1/1
		Kultūra: <i>“diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą”</i>	1/1

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	Dok. sk./pož sk.
Žmogiškieji ištekliai	Lyderystė	Struktūra: „pasidalinta lyderystė“.	1/1
		Žmonės: „...dirbti gabiausius žmones“, „profesionalai“	1/2
		Bendradarbiavimas: „...lyderystės ...galimybės“	1/1
		Tobulėjimo galimybės: „...orientuojantis į ...lyderystės...spektrą“.	1/1
		Kultūra: „sistemą orientuoti į ... lyderystės ugdymą“	1/1
	Kompetencijos	Strategija: „generuojant vertingas idėjas“, „atsakingai visuomeninei veiklai ir saviraiškai svarbias kompetencijas“,	2/2
		Žmonės: „įdiegti...kompetencijų valdymo modelį“, „skirtingų kompetencijų“, „būtinų kompetencijų turėjimas“, „pasieltas kompetentingumo lygis“,	3/4
		Kultūra: „suburti kompetentingą...“, „sukurti...ir įdiegti...kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą“,	2/2
Tobulėjimo galimybės	Mokymai	Strategija: „mokymosi sėkmės siekianti“,	1/1
		Struktūra: „moderniausios mokymosi tendencijos – informacinės, besimokančios, žinių, tinklinės, virtualios ar išminties“, „eksperimentavimas“, „būtiną kompleksinę analizę ir mokslinėmis įžvalgomis grindžiamas politikos formavimas ir sprendimų priėmimas“, „moksliniais tyrimais grindžiamas inovacijos“	3/4
		Žmonės: „besirūpinantys nuolatiniu asmeniniu tobulėjimu“,	1/1
		Bendradarbiavimas: „mokymasis su kitais ir iš kitų“, „mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas“	2/2
		Tobulėjimo galimybės: „mokymasis ir įgalinimas visą gyvenimą“, „mokomasi visą gyvenimą“, „stiprinti motyvaciją mokytis“, „mokymasis iš elektroninių šaltinių ir virtualus pažinimas“.	2/4
Kultūra	Orientacija rezultatus,	Strategija: „užtikrinti...pasiekimus ir pažangą“.	2/3
	Profesinės kompetencijos	Analizuota prie veiksmų žmonės	1/1

(14 lentelės tęsinys)

Apibendrinant strateginių dokumentų nuostatų ir inovatyvumą bei kultūros kaitą lemiančių veiksnių sąsajas, darytina išvada, kad mokyklos strategijoje išskirtinas kultūros kaitos reikšmingumas – orientacija į pažangą ir rezultatus bei atvirumas kaitai. Svarbus žmogiškųjų išteklių valdymas – susitarimai, bendradarbiavimas, atsakomybė.

Keliamuose reikalavimuose mokyklos struktūrai ryškiai išsiskiria komandų ir bendradarbiavimo reikšmė, jų svarba pastebima ir kituose inovacijas įtakančiuose veiksniuose. Tačiau savarankiškumui, kas yra svarbus svarbus inovacijas skatinantis kriterijus, požymių randame ypatingai mažai. Atsiskleidžia kitas svarbus veiksnys – valdymas, administravimas, lyderystės plėtra.

Išanalizavus aukščiau paminėtus viešuosius išorės dokumentus, galima teigti, kad juose yra aiškiai nubrėžiama vizija, kurios turėtų laikytis mokykla. Strategijose pateiktos vizijos turi sąsają su ugdymo įstaigoje diegiamomis inovacijomis, kultūros kaita, numatyti prioritetai, priemonės, konkretūs kriterijai inovacijų skatinimui, kultūros kaitai ugdymo įstaigose. Ypač akcentuojami inovacijoms turintys įtaką veiksniai, kaip:

- Žmogiškųjų išteklių valdymas. Lyderystė, bendradarbiavimas, kompetencijos ir profesionalumas
- Kultūros kaita. Naujos idėjos, orientacija į pažangą ir rezultatus.
- Nuolatinis tobulėjimas. Mokymasis, saviugda, dalijimasis gerąja patirtimi.

Analizuojant *N gimnazijos strateginio plano bei veiklos įsivertinimo ataskaitos* turinį, surinkti teiginiai sugrupuoti į kategorijas ir jas konkretizuojančias subkategorijas. Išskiriami požymiai bei jų dažniai, kurie parodo kuo inovacijų inicijavimas ir įgyvendinimas reikšmingas mokyklos kultūros kaitai, atskleidžia jų sąsajas, leidžia identifikuoti diegiamų inovacijų ypatumus ir įtaką mokyklos kultūros kaitai (žr. 15 lent).

15 lentelė

N gimnazijos dokumentų nuostatų sąsajos su inovatyvumą kultūros kaitai lemiančiais veiksniais

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	Pož. sk.
Strategija	Inovacijos vizijoje ir misijoje	Situacijos analizė, stiprybės: „aukštos kvalifikacijos mokytojai“, „įgyvendina...įvairius projektus“ Veiklos strategija: „ugdo ... mąstantį ir bendraujantį...“, „žinių visuomenės piliečiai“, „kuriantys...kultūrą“, „jaučiantys poreikį lavintis visą gyvenimą“, „ieško inovacijų“, „mokosi praktiškai veikdami“, „lavina savo kūrybinius, komunikacinius gebėjimus“	11
	Inovaciniai tikslai	Veiklos strategija: „užtikrinti... aukštą kokybę“, „suteikti ...kokybišką išsilavinimą“, „...kokybei gerinti“, „puoselėti ... kultūrą“, „tobulinti...sistemą“, užtikrinti saviraiškaus gyvenimo gimnazijoje sąlygas“	6
Struktūra	Komandos	Situacijos analizė, stiprybės: „sudaryta... darbo grupė“, „bendruomenė vadovavosi... narių rekomendacijomis“, „bendruomenė... dalyvauja“, „vykdomas kartu su...“, „aktyvėja gerosios patirties dalijimasis“, „stiprybės:...moderni..., prieinama visuomenei“, „sukurta vidinės ir išorinės informacijos kaupimo ir skleidimo struktūra“, Veiklos strategija: „parengta veikianti...sistema“, „sukurta efektyvi sistema“, „skatinti mokytojo ir mokinio dialogą“, „skatinti mokymąsi bendradarbiaujant“, „gerinti šeimos ir gimnazijos bendravimą ir bendradarbiavimą“, „tobulinti...informavimo sistemą“, „efektyvinti tėvų...bendradarbiavimą“,	15
Žmogiškieji ištekliai	Lyderystė	Veiklos strategija: „skatinti mokinių visuomeninę veiklą ir lavinti lyderystės gebėjimus“.	1
	Esminės kompetencijos	Situacijos analizė, stiprybės: „veiklos rodikliai: dėmesys personalui“, „aukšta mokytojų kvalifikacija ir kompetencija“, „aukštos kvalifikacijos, novatoriški, kompetentingi ir tolerantiški gimnazijos vadovai“, „...daug įvairių, įdomių asmenybių“,	4

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	Pož. sk.
Žmogiškieji ištekliai	Bendradarbiavimas	Situacijos analizė, stiprybės: „į mokyklą atvyksta daug įvairių, įdomių asmenybių“, galimybės: „bendradarbiauti su įvairių šalių ugdymo institucijomis“, ... skleisti savo gerą patirtį, tenkinti mokytojų kvalifikacijos kėlimo poreikius“, silpnybės: „neaktyvus tėvų dalyvavimas gimnazijos gyvenime“. Veiklos strategija: tikslingai vykdyti gimnazijos bendruomenės nuomonių tyrimus, siekiant ugdymo proceso kokybės“, „tobulinti gimnazijos įvaizdį ir viešuosius ryšius“, „aktyvinti partnerystę su kitomis institucijomis“.	7
Tobulėjimo galimybės	Mokymai	Situacijos analizė, stiprybės: dalyvavimas daugelyje kvalifikacijos kėlimo renginių“, Veiklos strategija: efektyvinti personalo kvalifikacijos tobulinimą ir darbo organizavimą“, „ieškoti gerosios edukacinės patirties“, „dalintis gerąją edukacinę patirtimi su kolegomis ir kitais mokytojais“	4
	Kūrybiškų metodų panaudojimas	Situacijos analizė, stiprybės: „...sparčiai įgyvendina naujoves“, galimybės: „mokytojai gali dalyvauti įvairiuose projektuose“,	2
Kultūra	Orientacija į rezultatus	Situacijos analizė, stiprybės: „racionalus... išteklių panaudojimas“, „nuoseklus ... vizijų planavimas ir įgyvendinimas“, „mokyklos kultūra“, „geri pasiekimai“, „geriausiai vertinami veiklos rodikliai: mokyklos, kaip organizacijos pažangos siekis“, Veiklos strategija: „orientuoti mokytojo veiklą pamokoje į mokinių pasiekimus ir pažangą“, „plėtoti mokinių mokymosi analizę siekiant mokinio mokymosi pažangos“	8
	Profesinės kompetencijos	Situacijos analizė, stiprybės: „geriausiai vertinami veiklos rodikliai: profesinis konsultavimas ir informavimas“	1
	Mikroklimatas, naujų idėjų skatinimas	Situacijos analizė, stiprybės: „geras mikroklimatas“, „demokratiška atmosfera“, „skatinamas ... kūrybiškumas“, „PEST analizė: ITleidžia diegti kokybiškai naujus mokymo metodus, skatina tarpdalykinę ir teminę integraciją“, „viena moderniausių mokyklų šalyje“, Veiklos strategija: atnaujinti mokymo ir mokymosi priemonės“, „taikyti aktyvius mokymo(si) metodus diegiant informacines ir komunikacines technologijas“, „užtikrinti įvairovę“, „organizuoti projektines veiklas“	9

(15 lentelės tęsinys)

Mokyklos strateginio plano bei veiklos įsivertinimo turinio analizė rodo, kad mokykla siekia plėtoti inovacijas, jas įtakojančių veiksnių bei priemonių yra daug, mokykla kryptingai planuoja savo veiklą, vizija ir misija yra aiškiai suformuluotos, atitinka šiuolaikinei visuomenei keliamus reikalavimus, turi savitų bruožų, o svarbiausia - turi filosofiją, kuri atitinka inovacijų diegimo ir aukštos kultūros reikalavimų esmę – kurti pridėtinę vertę ugdant mokinio **vertybes**, teikiant prioritetą „dvasinėms vertybėms“, išryškinant moralinių aspektų svarbą, diegiant mokiniams dorovinį pagrindą, kad „žmogus visų pirma turi išaugti ŽMOGUMI, o tik paskui eina visos kitos jo savybės ir privalumai. (Meilė Lukšienė)“. Mokykla nusistato tikslą bei kuria mokiniams sąlygas formotis atsakingoms, kūrybingoms, atviroms ir tvirtoms doroviškai asmenybėms.

Mokyklos vidaus dokumentų nuostatos turi tvirtas sąsajas su inovatyvumą lemiančiais veiksniais. Tai įrodo jų suformuoti tikslai, uždaviniai, veiksmų planai. Išreiškiama pozicija dera su inovacijų sėkmę įtakančių veiksnių nuostatomis. Mokykloje sudaromos sąlygos vertingų idėjų generavimui, kultūros dinamiškumui, stimuliuojamas nuolatinis pozityvios patirties perėmimas ir dalijimasis patirtimis, orientuojamasi į rezultatus ir pažangą remiantis sisteminiu veiklos įsivertinimu, plėtojama mokytojų profesionalumo ir kompetencijų kultūra. Mokykloje vyrauja pozityvus požiūris į naujoves, jų plėtrą, skatinamas mokytojų kūrybiškumas, atvirumas, mokymasis bei tobulėjimas, bendradarbiavimas.

Mokyklos strateginio plano SSGG bei veiklos įsivertinimo turinys atskleidė, kad silpnosios mokyklos pusės yra labiau susijusios su gimnazijos išorės aplinka, kuri taip stipriai neįtakoja inovacijų plėtotės, pažymima tik bendradarbiavimo su mokinių tėvais stoka. Mokyklos stipriosios pusės yra ir didžiausios galimybės atsiveria inovacijų plėtojime kultūros kaitai šiose srityse:

1. **Kultūra.** Orientacija į rezultatus, mikroklimatas, naujų idėjų skatinimas.
2. **Žmogiškieji ištekliai.** Bendravimas ir bendradarbiavimas, esminės kompetencijos - mokytojų bei mokyklos vadovų aukštas kompetencijos lygis.
3. **Struktūra.** Komandos – darbas grupėse, bendravimas ir bendradarbiavimas, dalinimasis gerąja patirtimi.

Mokyklos veiklos strategijos turinys atskleidė, kad mokykla numato kryptingai savo veiklą plėtoti ir tobulinti šiose srityse:

1. **Strategija.** Orientacija į inovacijas, kaitą bei veiklos kokybę.
2. **Struktūra.** Sistemų (komunikacijos, bendradarbiavimo ir pan.) kūrimas.
3. **Kultūra.** Orientacija į pažangą, naujų idėjų kūrimą.

Apibendrinant strateginių dokumentų nuostatų ir inovatyvumą bei kultūros kaitą lemiančių veiksnių sąsajas, darytina išvada, kad mokyklos strategijoje išskirtinas kultūros kaitos reikšmingumas – orientacija į pažangą ir rezultatus bei atvirumas kaitai. Svarbus žmogiškųjų išteklių valdymas – susitarimai, bendradarbiavimas, atsakomybė.

Dokumentų turinio analizės metu gauti rezultatai akcentuoja inovacijų diegimo ir mokyklos kultūros kaitos svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Pagrindiniai akcentai, (tyrimais, duomenimis grįsta veikla, kompetencijų kėlimas, orientacija į rezultatus, tobulėjimo galimybės, atvirumas naujovėms bei mokyklos gerovės kūrimas ir pan.) vyrauja visuose nagrinėjamuose dokumentuose. Valstybinių dokumentų nuostatuose yra aiškiai nubrėžiama vizija, kurios turėtų laikytis mokykla. Strategijose pateiktos vizijos turi sąsajų su mokykloje diegiamomis inovacijomis, kultūros kaita, numatyti prioritetai, priemonės, konkretūs kriterijai inovacijų skatinimui, kultūros kaitai ugdymo įstaigoje.

Mokykla turi galimybes bei poreikį taikyti inovacijas, nes tai išryškėja strateginių dokumentų vizijose, misijose ir tiksluose, situacijos SSOG analizėje. Inovacijų inicijavimas ir įgyvendinimas yra ypač svarbus mokyklos bendruomenei, įtakojantis kultūros kaitą, lemiantis pažangą, rezultatus bei veiklos kokybę. N gimnazija yra atvira ir pasirengusi priimti naujoves, inovacijų plėtros sąlygos yra palankios, o esminės dokumentų turinio nuostatos atitinka strateginių dokumentų idėjas inovacijų bei kultūros kaitos srityse.

4.2. Ekspertų interviu duomenų analizė

Pusiau struktūruoto ekspertų interviu metu gauti duomenys skirstomi į kategorijas ir subkategorijas, jie atspindi požiūrius, patirtis, nuomones ir vertinimus apie inovacijas bei kultūros kaitą mokykloje. Tyrimo klausimynas (1 priedas) sudarytas remiantis pirmose darbo dalyse nagrinėtų literatūros šaltinių idėjomis. Išskirti teiginiai, aktualūs tyrimui, pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė

Inovatyvumą ir mokyklos kultūros kaitą lemiančių veiksnių sąsajos N gimnazijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	požymių skaičius
Strategija	Inovacijos vizijoje ir misijoje	„Jei, kas pasakytų daryti (past. diegti inovacijas), sėdčiau ir ką nors sugalvočiau“, „šis kolektyvas gerai supranta šiuolaikinės visuomenės poreikius ir dirba ta linkme“, „inovacijos – tai visų pirma naujovių diegimas numatytas mokyklos strategijoje“.	3
	Inovaciniai tikslai	„Inovacijas skatina aplinka, ne kažkur įrašytas tikslas“, „gali numatyti daug, tačiau kai nėra atitinkamo finansavimo, suprati, kad tai lieka tik dokumentuose“.	2
Struktūra	Komandos	„kai atėjau čia dirbti, supratau, kiek daug priklauso nuo kolektyvo, komandos darbo, viens kito supratimo...“, „mokytojai darug dirba kartu“, „mokykloje visada stengiamės veikti kartu“.	3
Žmogiškieji ištekliai	Lyderystė	„vadovo kompetencija skatina gerbti kiekvieną darbuotoją“, „mokykloje dirba stiprūs vadovai, kurie daro dilemą įtaką savitai kultūrai, mokyklą myli mokiniai, tėvai“, „lyderiai tikrai stiprūs mokykloje, įdomu su jais dirbti“, „mokykloje dirba stiprūs, kompetentingi vadovai, daug lyderių“, „vadovai visada labai skatina dirbti kartu“, „vadovai mokykloje yra sukūrę tikrai šiltą mikroklimatą, jaukią atmosferą vertina vaikai, tėvai“, „vadovai visada žino ką daryti, kaip geriau spręsti kompetentingai problemas“.	7
	Esminės kompetencijos	„daug yra mokytojų tikrai profesionalų, tik jie netelpa laike“.	1

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	Pož. sk.
Žmogiškieji ištekliai	Bendradarbiavimas	„kolektyvas mūsų labai draugiškas“, „bendravimas yra ypač svarbus“, „šilti santykiai tarp bendruomenės narių“, „svarbu yra kalbėtis, susitarti dėl visko“, „mokykloje vyksta daug pozityvios veiklos, kas skatina ir kitus veikti kartu“, „mūsų visuomenėje apleičiam trūksta tarpusavio supratimo ir tolerancijos vienas kitam“, „vadovai geba surasti sprendimus iš, atrodo sudėtingiausių situacijų, mokytojai jais labai tiki“, „daugiau iniciatyvos turėtų būti ir iš verslo pusės, tėvų, universitetų, mokyklos turi žinoti konkrečius poreikius“, „mokyklos stiprybės – geras mikroklimatas ir bendradarbiavimas visose srityse“, „mokytojai ir administracija kuria gerus viešuosius ryšius“, „inovacijų diegimas priklauso nuo kiekvieno asmeniškai, jo noro bendrauti, perteikti žinias“, „svarbu, kad mokykla ir visa jos veikla žengtų kaja kojon su laiku, kad neatsiliktų ir taip nuolat tobulėtų“, „inovacijų įgyvendinimą skatina žmonių iniciatyvumas, komunikacija, noras keisti mokyklą ir ją daryti patrauklią mokiniams“, „mokykloje sėkmingai veikia sudaryta inovacijų diegimo darbo grupė“, „mokykloje yra nemažai lyderių, kurie geba įtraukti ir kitus į naujovių diegimą, kažkaip priverčia ir juos pasiekti rezultatų“, „lyderiai įneša daug naujovių“, „mokyklos vadovai eilę metų sunkiai dirba su projektais, inovacijomis ir jiems tai sekasi, jie moka įtraukti į tai mokytojus“, „čia vadovų nuopelnas, kad sukūrė tokį šaunų kolektyvą“, „inovacijų plėtrai svarbu turėti kūrybiškų lyderių, kad jie turėtų originalių idėjų, gebėtų spręsti problemas. Manau, kad mokykloje tokių mokytojų yra tikrai daug. Tai labai svarbu visai veiklos kokybei“.	18
Tobulėjimo galimybės	Mokymai	„klaidos yra mokymosi pagrindas, tačiau kaip bebūtų gaila, mokykloje jos netoleruotinos dėl neteisingo požiūrio, kai tėvai ir mokiniai dažnai geriau žino už mokytoją ir gali labai dažnai be jokių skrupulų tave nubausti per administraciją, žiniasklaidą ir pan.“, „mokytojai vis dar yra sustabarėję, nenori keistis“, „mokyti, mokytis ir dar kartą mokytis visiems“, „trūksta gerų, ne tuščių seminarų“, „nėra kada plačiau domėtis, nors būtų įdomu“, „mokytis galima ir vieniems iš kitų...“, „mokyklai svarbu įsivertinti savo veiklą, kad žinoti ką tobulinti“, „mokymasis ir tobulėjimas itin svarbus“, „mokykla vis susiduria su įsivertinimo problema. Tam reikia darbuotojų, laiko, finansinių išteklių, tyrimo metodų parinkimo“.	9
	Kūrybiškų metodų panaudojimas	„internetas suteikia tikrai daug galimybių“, „internete galima rasti daug naujovių, tereikia sau pritaikyti“.	2

Kategorijos	Subkategorijos	Požymiai	Pož. sk.
Kultūra	Vertybės, orientacija rezultatus	„esame susitarę, ką vadinsime rezultatais – mūsų bendras gyvenimas, kultūra“, „kultūra – tai mokyklos vertybės“, „mokytojams turi būti aiškūs rezultatai ir padariniai, kas pagerės, ką pasieks ir pan.“ „labai svarbios visų vertybės“, „kultūrai – tai kokie mes esam, ką mes darom“, „Jei mes geri, tai ir rezultatai bus geri“ „mokinį išmokyti ne ketvertui, o šešetui yra didžiulis darbas“.	11
Kultūra	Vertybės, orientacija rezultatus	„visai neįdomu siekti rezultatų, jei už tai nėra atlyginama“, „mokytojai yra visada streso, įsitempę, baimėje dėl mokinių, atlyginimo, ar turės darbo krūvį, tai skatina tik kitur ieškoti darbo, o ne siekti rezultatų“, „labai svarbi aukšta mokyklos kultūra, kuri leidžia jaustis kiekvienam bendruomenės nariui gerai. Tai lemia rezultatus“, „kultūros kaitai svarbu sukurti mokytojų darbo motyvavimo sistemą, puoselėti vertybes“.	4
	Mikroklimatas, naujų idėjų skatinimas	„mokyklos kultūra man yra bendravimas su kolegomis, tarpusavio supratimas“, „kultūra tai šiltas mikroklimatas“, „kai kurių bendruomenės narių savanaudiškumas ir bendrabūvio normų nepaisymas neskatina mokyklos kultūros tobulėjimo“, „mokytojai drąsiau diegtų naujoves, jei nebijotų. Ko jie ten bijo...“, „vadovai turėtų skatinti nebijoti daryti klaidas“, „daryčiau kažką naujo, bet neaišku, kaip sureaguos vadovai“, „svarbu, kad mokytojai jaustųsi laisvi, nebijotų rizikuoti, o vadovai pagirtų už pastangas“, „mokytojams turi būti aišku „kas iš to““, „mokyklos kultūra yra tikrai aukšto lygio, bendruomenė labai susitelkusi siekiant bendrų tikslų“.	8
Finansavimas		„rezultatams pasiekti būtinas finansavimas, kurio mokykla neturi“, „mokytojus motyvuoti kokybiškam darbui geriausia atlyginimu, kurio mokyklos negali sau leisti“, „norėčiau, kad už mano papildomus darbus būtų apmokama, kaip ir visur kitur“, „vien ačiū už projektus sotas nebūsi“, „visų pirma reikėtų pradėti nuo gero finansavimo“, „finansavimas gali sudaryti palankias sąlygas...“, „Visų pirma mokėkim mokytojams orų atlyginimą“, „finansavimas mokykloje išlieka didžiule problema, neneidžiančia efektyviai nieko net numatyti“, „labai svarbu teisinga motyvacijos sistema, atlyginimas už rezultatus“, „kas man iš to“, „kas man už tai mokės“, „nėra motyvacijos“, „mokytojų motyvavimo sistema neveikia, nes nėra finansų“, „finansinių lėšų trūkumas trukdo diegti inovacijas net intelektualines“.	13

(16 lentelės tęsinys)

Analizuojant ekspertų interviu metu gautus rezultatus išryškėjo tendencija, kad mokyklų vadovai ir lyderiai yra patys svarbiausi inovacijų ir kultūros kaitos subjektai, nes jų vaidmuo yra

labai svarbus ir reikalaujantis didelės atsakomybės. Didžiausią įtaką mokyklos sėkmingai veiklai daro vadovų ir lyderių sprendimai bei darbuotojų, kurie juos įgyvendina, kompetentingumas ir profesionalumas.

Atlikus gautų rezultatų vertinimą išryškėjo, kad N gimnazijos vadovams per pastaruosius kelerius metus padėjo gebėjimas dirbti komandoje bei lengvai prisitaikyti prie kintančios aplinkos, gero mikroklimato formavimas. Geras kolektyvas analizuojamoje gimnazijoje ekspertų vertintas kaip kasdienis ilgalaikis vadovų ir lyderių pastangų rezultatas. Ekspertai akcentuoja lyderių kūrybiškumo gebėjimų svarbą, jų naujų originalių idėjų įgyvendinimą problemiškoje situacijoje, turėjimą visada pasiūlymų, ką ir kaip patobulinti.

Ekspertų nuomonės atskleidžia, kad N gimnazijos bendruomenėje sukurtas palankus inovacijų diegimui bei plėtrai mikroklimatas, mokytojai aktyviai siekia bendrauti ir bendradarbiauti keičiant mokyklos kultūrą, suvokia inovacijų plėtros bei kuriamų vertybių reikšmę. Pateikta neigiama nuomonė leidžia daryti išvadą, kad tik išorės veiksniai, tokie, kaip finansavimas ar mokymų stoka, kompetencijų ugdymas trukdo inovacijų diegimui ir plėtrai mokykloje. Mokykloje vyrauja teigiamos nuostatos į inovacijų diegimą bei plėtrą, kultūros kaitos procesus, vadovai supranta inovacijų sėkmę lemiančius veiksniai bei reikšmę, juos plėtoja. Su inovacijomis susijusius sprendimus priima visa bendruomenė, pastoviai veikia tikslinė darbo grupė. Ekspertai teigiamai vertina inovacijų plėtrą N gimnazijoje bei jų įtaką mokyklos rezultatams.

Kaip ypatingai svarbus veiksnys teigiamai vertintas mokymasis, bendradarbiavimas ir darbas komandose, gerosios patirties sklaida. Neigiamai ekspertai vertina mokyklos vertinimą ir įsivertinimą, nes tai visada didelė dalimi priklauso nuo vertintojo, išlieka subjektyvumo problema, visapusiškam įvertinimui - laiko stokos problema, tyrimo metodų parinkimas. Rezultatai parodė, kad ypač svarbi kultūros kaita yra skatinimo ir motyvacijos sistema, o teisingas ir orus pedagogų atlyginimas – ypač reikšmingas inovacijų inicijavimui ir įgyvendinimui.

Ekspertų nuomone, svarbu, kad mokyklos vadovai išsamiai paaiškintų mokytojams įgyvendinamų inovacijų padarinius, paskatintų rizikuoti ir nebijoti daryti klaidų, patartų, kur galima rasti naudingos informacijos. Kaip trukdžius inovacijų diegimui ekspertai išskyrė mokyklos darbuotojų laiko stoką, inovacijų finansavimą bei atlygį už jų įgyvendinimą, neefektyviai veikiančią motyvavimo sistemą.

Ekspertai svarbiausiais pažymėjo veiksniai, kurie, jų nuomone, reikalingi, norint sukurti ir tinkamai plėtoti inovacijas kultūros kaitai mokykloje. Tai:

1. **Bendradarbiavimas.** bendradarbiavimas su kolegomis, vadovais, švietimo skyriumi, įmonėmis, mokslo institucijomis ir ypač mokiniais bei jų tėveliais (globėjais).

2. **Finansavimas.** Inovacinių projektų realizavimui, atlyginimo už papildomai atliekamus darbus, skatinimo ir motyvavimo sistema ne už turimas pedagogo kategorijas, bet už realiai atliekamus darbus.
3. **Tobulėjimo galimybės.** Profesionalūs mokymai įvairiomis formomis. Lyderystės skatinimas. Darbas komandose.

4.3. Tyrimo rezultatai

Atlikus kokybinę N gimnazijos strateginių išorės ir vidaus dokumentų analizę, išryškėjo kokiems inovacijų diegimą ir plėtrą kultūros kaitai aspektams skiriamas dėmesys. Akivaizdu, kad reikšmingiausiais laikomi bendravimas ir bendradarbiavimas, mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas, veiklos vertinimas ir įsivertinimas, lyderystė ir įgalinanti vadyba, orientacija į rezultatus, pedagogų kompetencijos ir profesionalumas. N gimnazija, kurdama savo strategiją, įtraukia daugelį konkrečių, inovacijų diegimą ir plėtrą skatinančių veiksnių. Mokykla supranta keliamų reikalavimų, inovacijų diegimo ir mokyklos kultūros kaitos svarbą, turi poreikį bei galimybes diegti inovacijas, yra pasirengusi priimti naujoves, o plėtros sąlygos – palankios. Sėkmingą inovacijų įgyvendinimą mokykla tiesiogiai sieja su veiklos rezultatais.

Tyrimo rezultatai padėjo empiriškai pagrįsti inovacijų įgyvendinimo bendrojo ugdymo mokykloje sąsajas su jos kultūros pokyčiais, tai yra, atsakyti į išsikeltus tyrimo problemos klausimus. Literatūros analizė ir gauti tyrimo rezultatai įgalino sukurti teorinį inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelį.

Apibendrinant gimnazijos išorės ir vidaus viešuosiuose dokumentuose pateiktas vizijų, prioritetų, tikslų, priemonių, vertinimo sąsajas su inovacijų diegimu bei mokyklos kultūros kaita pažymėtina, kad pagrindiniai akcentai, (t.y. tyrimais, duomenimis grįsta veikla, kompetencijų kėlimas, orientacija į rezultatus, tobulėjimo galimybės, atvirumas naujovėms bei mokyklos gerovės kūrimas) vyrauja visuose nagrinėjamuose dokumentuose, mokykla supranta inovacijų diegimo ir mokyklos kultūros kaitos svarbą, ją tiesiogiai sieja su mokyklos veiklos rezultatais įgyvendina su bendruomene suderintą priemonių planą.

Mokyklos ekspertų apklausos metu gautų duomenų rezultatai parodė, kad inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo veiklos problemos susijusios su darbuotojų požiūriu į naujovių realizavimą, inovacijų skatinimo ir darbuotojų motyvavimo stoka, tobulėjimo galimybėmis, finansiniais ištekliais. Tokiu būdu mokykla pilnai neišnaudoja inovacijų potencialo modernizuojant veiklą, keičiant kultūrą. Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad svarbiausios paskatos kurti

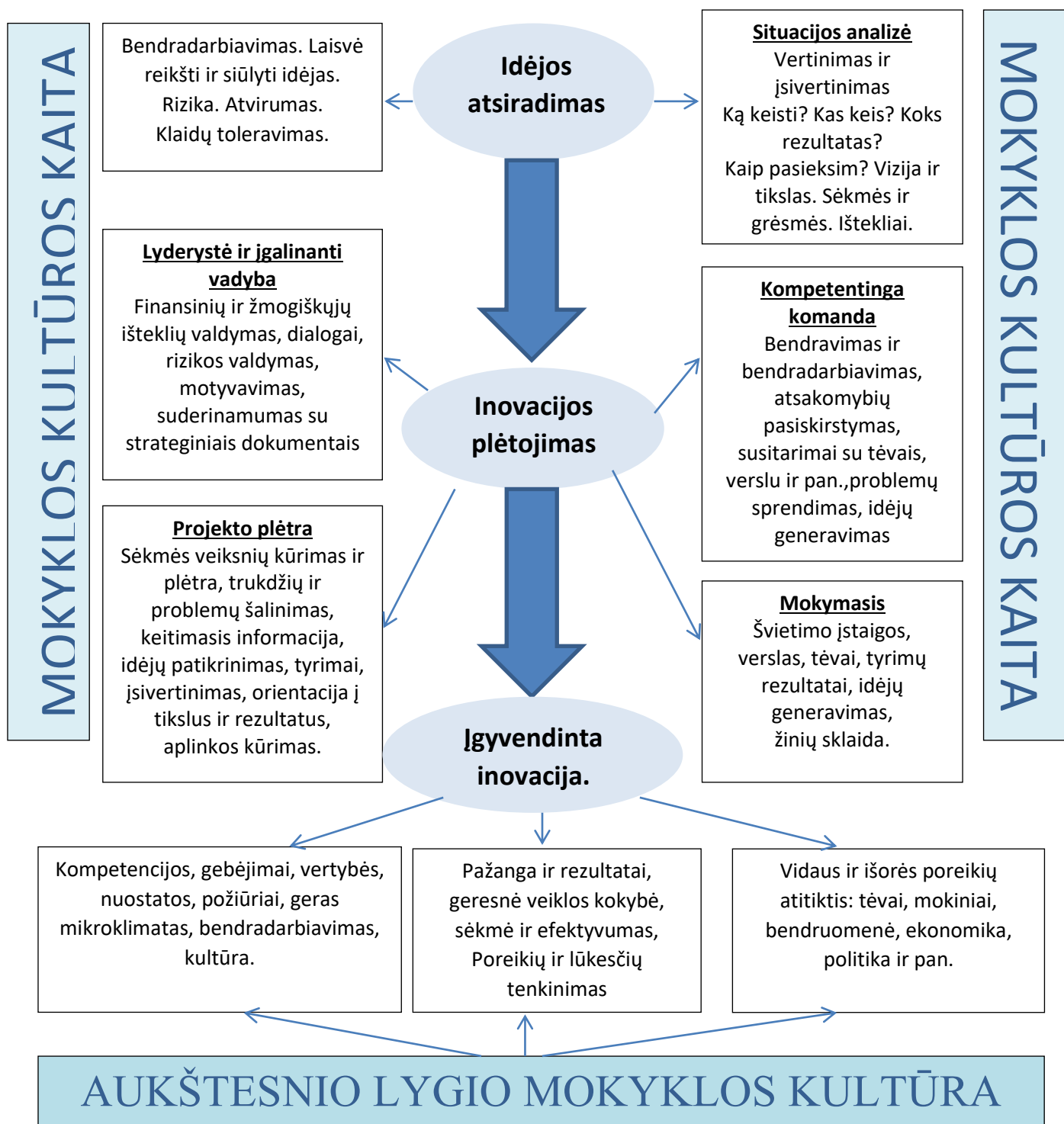
inovacijas mokyklai yra siekis pagerinti mokymo(si) kokybę skatinant mokinių bei jų tėvų (globėjų) dalyvavimą, įsitraukimą į inovacijų inicijavimą ir įgyvendinimą, kultūros kaitą.

Ekspertų nuomone mokykloje vyrauja teigiamas bendruomenės požiūris į inovacijas, palankiai vertina mokytojų darbą inovacijų sėkmę bei kultūros kaitą lemiančiose veiklose. Tai rodo, kad inovacijų sėkmę ir kultūros kaitą lemiantys veiksniai laikomi reikšmingais ir prasmingais mokyklai.

Esminės Valstybinių dokumentų ir mokyklos strateginių dokumentų nuostatos atitinka ekspertų nuostatas inovacijų ir kultūros kaitos srityse, todėl poveikis, apimantis visą grandinę: valstybės, vietos lygmeniu, užtikrina švietimo kaitos realizavimą. Inovacijos bus integralios, nes tenkins visų švietimo subjektų interesus. Ypač reikšmingais aspektais laikomi gerai struktūruoti ir efektyviai valdomi žmogiškieji ištekliai, vadovavimo kultūra ir lyderystė, bendruomenės mikroklimatas, kokybiška mokytojų veikla, mokslo tyrimų rezultatų naudojimas, nuolatinis bendruomenės mokymasis ir tobulėjimas, veiklos įsivertinimas, gautų rezultatų panaudojimas, tikslų numatymas. Šių veiksnių sėkmingas sisteminis įgyvendinimas siejamas su esminga mokyklai kryptimi Geros mokyklos link.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, sukuriamas inovacijų įgyvendinimo mokykloje proceso modelis (žr. 3 pav.), kuris parodys inovacijų įgyvendinimo proceso etapus mokyklos kultūros kontekste. Mokykla, siekdama užtikrinti sėkmingą ir efektyvią veiklos plėtrą, paremtą vertybėmis, taikydama inovacijų įgyvendinimo proceso modelį, turėtų daugiau galimybių tikslingai ir racionaliai išnaudoti tyrimo rezultatus modernizuojant savo veiklą, keičiant kultūrą. Remiantis darbo metu nustatytais reikšmingais inovacijų įgyvendinimą įtakojančiais veiksniais, turintiems sąsajų su mokyklos kultūros kaita, sukurtas ir inovacijų įgyvendinimo mokykloje proceso hipotetinis modelis pavaizduotas 3 paveiksle.

X LYGIO MOKYKLOS KULTŪRA



3 pav. Hipotetinis inovacijų įgyvendinimo mokykloje proceso modelis. (Sudarė magistro darbo autorė pagal B. Janiūnaitę (2000, 2003, 2004, 2007), D. Sarvutaitę (2016), L. Šimanskienę (2008), A. Jakubavičius (2003), J. J. Biesta (2012), R. D. Denison (2009), M. Rogers (2003), J. Tidd (2001) ir kt.)

DISKUSIJA

Šį darbą rašyti buvo įdomu ir naudinga, nes analizuojama tema yra mano studijų, darbų tęstinumas kultūros srityje (Prancūzijoje studijavau antropologiją, kultūros raida domėjausi plačiau dirbdama mokykloje. Ne tik analizavau dokumentus, bet ir gilinausi į kultūros kaitos procesą, aktyviai prisidėjau prie įvairių inovatyvių projektų įgyvendinimo). Manau, kad šio darbo rezultatai atskleidžia tyrimo problemą. Tikiu, kad darbo išvados, rekomendacijos paskatins mokyklos bendruomenę aktyviau diegti inovacijas mokykloje, kurios prisidės prie sisteminių mokyklos veiklos kokybės pokyčių.

Gauti tyrimo duomenys ne tik patvirtina, bet ir papildo teorinius teiginius. Tyrimo medžiaga pasidalinta su mokyklos mokytojais bei vadovais, vyko aptarimas, refleksija, kaip būtų galima sėkmingiau diegti inovacijas, keisti kultūrą, kokios priežastys, kokios priežastys stabdo inovacijų įgyvendinimą, kokios mokyklos stipriosios pusės, o ką reikėtų tobulinti. Diskusijos metu išsiaiškinta, kad tiek darbuotojai, tiek mokiniai bei jų tėvai siekia įsitraukti į mokyklos veiklą, aktyviai, palankiai priima naujoves, svarstė, kaip tikslingai organizuoti veiklą. N gimnazijai, kurioje atlikau tyrimą, buvo aktualu žinoti priemones bei metodus, kurie įgalina atrasti naujas idėjas, jas tikslingai naudoti. Mokykla tikisi tikslingų ir veiksmingų inovacijų diegimo, kultūros kaitos ir, be abejo, aukštesnės veiklos kokybės pokyčių.

Įvairūs organizacijų kultūros vystymo bei inovacijų diegimo procesų aspektai jau seniai nagrinėjami daugelio edukologijos, vadybos, sociologijos mokslininkų darbuose, tačiau ir iki šių dienų išlieka aktualūs. Itin sudomino ir, mano manymu, reikšmingiausi B. Janiūnaitės, L. Duoblienės, D. Sarvutaitės, V. Targamadzės, A. Gumuliauskienės darbai, daug naudingų minčių pateikta užsienio autorių C. Delahaye, H. Godinet, J. J. Biesta, originalios J. VVeinhardt bei L. Šimanskienės idėjos.

Aktuali problema šiuo metu, manau, yra darbuotojų įgalinimas, jų kompetencijų kėlimas, profesionalumas. Ar turime pakankamai galimybių ir kokios priemonės padeda, kiek ir kokių instrumentų realiai vadovai turi kokybiškai veiklai užtikrinti, kokios jų galimybės įtakoti darbuotojus kokybiškai veiklai, koks vadovo įtakos poveikis vidaus veiklos mechanizmui, jo sąveikai su išorine aplinka valdymo procese, kaip tai lemia mokyklos kultūros kaitą ir inovacijų diegimą.

Rašydama darbą, atkreipiau dėmesį, kad kultūros kaitą įtakoja mokytojų mokymasis bei tobulėjimas, tačiau tiek dirbdama mokytoja, tiek mokyklos vadove, mačiau, kad inovacijų sėkmę lemia harmoningos dermės su turimu kultūros lygmeniu suvokimas konkrečioje aplinkoje ir

situacijoje. Be abejo, tai tampa ir aštriaušų ginčų, prieštaros priežastimi. Tada itin svarbus lyderio vaidmuo – tiek pasirenkant inovacijas, tiek įtikinant jų būtinumu ir suvokiant perspektyvą.

Manau, kad ypač reikšmingi tyrimai būtų ir apie efektyvių priemonių mokyklos vadovams bei lyderiams užtikrinimą, įgalinančių darbuotojus mokytis bei tobulėti, įgyti realių kompetencijų ir jas taikyti praktikoje. Teorijoje atskleistos idėjos jog mokymasis stipriai įtakoja mokyklos kultūros kaitą ir inovacijų diegimą, yra pagrįstos ir prasmingos, tik ne visada šiandien veiksnios, todėl tyrinėti priežastis bei teikti pasiūlymus ypač aktualu. Tai sudarytų prielaidas sustiprinti mokyklos kultūros lygmenis, įgalintų diegti inovacijas.

Pagal valstybinio audito ataskaitą (2017), kad mokyklų vadovai ir pedagogai yra neatsakingi ir neatskaitingi už mokinių ugdymo(si) rezultatus, todėl prasminga būtų analizė dėl mokyklos vadovų ir mokytojų atsakomybių pasiskirstymo bei užtikrinimo vykdant kultūros kaitą, įgyvendinant inovacijas, orientuotas į mokinių ugdymo(si) rezultatus. Kad būtų užtikrinti teigiami pokyčiai inovacijų įgyvendinimo procesuose, tikslinga tirti ir inovacijų inicijavimo bei įgyvendinimo trukdžių, grėsmių sisteminių identifikavimą, šalinimą, problemų sprendimą.

Magistro darbe užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimo tęstinumą matau savo tolimesnėje praktinėje veikloje ir tyrinėjimuose, nukreiptuose į inovacinių procesų trukdžių identifikavimą bei šalinimą švietimo paslaugas teikiančiose organizacijose. Manau, kad mano, kaip edukacinių ir vadybinių reiškinių tyrėjos, įgyti gebėjimai sistemiškai analizuoti, pagrįsti, interpretuoti, kurti bei plėtoti naujas idėjas, padės sprendžiant švietimo organizacijos valdymo problemas, logiškai perteikiant informaciją, sprendimus, bendraujant ir bendradarbiaujant su mokytojais, mokyklų vadovais, mokyklas kontroliuojančių institucijų darbuotojais. Įgytos kompetencijos konkrečioje situacijoje tikslingai remtis tyrimų rezultatais, naujausiomis teorijomis bei idėjomis padės efektyviai ir racionaliai įgyvendinti inovacijas, valdyti kultūros kaitos procesus švietimo organizacijoje.

IŠVADOS

1. Mokyklos kultūra yra jos veiklos rezultatas, kurių formų ir sistemų funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes, reiškia tobulumo lapinį ugdymo, švietimo srityse. Mokyklos kultūros funkcijos turi būti orientuotos į veiklos rezultatus. Pabrėžiamas mokyklos kultūros reikšmingumas mokinių galimybėms, kurias vaikui teikia mokykla, jo pažangai, mokyklos veiklos kokybei bei sėkmingumui.
2. Inovacija suprantama kaip naujumas, idėja ar naujos žinios, integruojamos į švietimo organizacijos veiklą. Jų esmė – nuolatos gerinti mokyklos procesų kokybę, pritaikant bendruomenės narių pasiūlymus, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.
3. Sisteminis inovacijų įgyvendinimas traktuotinas kaip esminis ir prioritetinis kultūros vystymosi veiksnys. Jis reikšmingas ugdymo proceso tobulinimui, tikslų įgyvendinimui, atitiktčiai aplinkos pokyčiams, bendruomenės gebėjimų stiprinimui, mokyklos pažangos bei sėkmės užtikrinimui.
4. Šiuolaikinė mokykla susiduria su naujais reikalavimais, kuriuos lemia kintanti aplinka ir kultūra, konkurencingumas, inovacijų gausa; pastarosios įtakoja teigiamus pokyčius, mokyklos kaitą.
5. Procesai mokykloje lengviau valdomi ir užtikrinti kultūros pokyčius sisteminei mokyklos veiklos kaitai lengviau, jei taikysime modelį pagrįstą kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis. Tai leidžia operatyviai reaguoti į iššūkius bei problemas, laiku įvertinti gresiančius pavojus.
6. Inovacinės veiklos sėkmę ir efektyvumą lemia palankūs mokyklai išorės veiksniai, efektyviai valdomi žmogiškieji ištekliai, vadovavimo kultūra, bendruomenės mikroklimatas, kokybiška mokytojų veikla, mokslo tyrimų rezultatų naudojimas, nuolatinis bendruomenės mokymasis ir tobulėjimas, veiklos įsivertinimas, gautų rezultatų panaudojimas, tikslų numatymas.
7. Tarp inovacinės veiklos ir mokyklos kultūros yra glaudus ryšys. Pati inovacinė veikla yra sudėtingas kompleksinis procesas. Tačiau nepaisant sudėtingumo, tai yra viena iš priemonių, galinti padėti modernizuoti mokyklos veiklą, daro įtaką kultūros kaitai.
8. Inovacijų diegimo ir kultūros kaitos sąsajų suvokimas leidžia kryptingai planuoti bei kompleksiskai įgyvendinti inovacijas visose mokyklos veiklos srityse bei sykiu užtikrinti mokyklos pažangą ir jos kultūros kaitą. Siekiant tikslingai diegti inovacijas, skatinančias

pažangius pokyčius, būtina sistemiškai vertinti, analizuoti ir koreguoti inovacijų įgyvendinimo procesą mokykloje.

9. Dokumentų turinio analizės metu gauti rezultatai akcentuoja inovacijų diegimo ir mokyklos kultūros kaitos svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Pagrindiniai akcentai, (tyrimais, duomenimis grįsta veikla, kompetencijų kėlimas, orientacija į rezultatus, tobulėjimo galimybės, atvirumas naujovėms bei mokyklos gerovės kūrimas ir pan.) vyrauja visuose nagrinėjamuose dokumentuose. Mokykla supranta keliamų reikalavimų, inovacijų diegimo ir mokyklos kultūros kaitos svarbą, turi poreikį bei galimybes diegti inovacijas, yra pasirengusi priimti naujoves, o plėtros sąlygos – palankios.

10. Mokyklos ekspertų apklausos metu gautų duomenų rezultatai parodė, kad inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo esminės problemos susijusios su darbuotojų požiūriu į naujovių realizavimą, inovacijų skatinimo ir darbuotojų motyvavimo stoka, tobulėjimo galimybėmis, finansiniais ištekliais. Tokiu būdu mokykla pilnai neišnaudoja inovacijų potencialo modernizuojant veiklą, keičiant kultūrą.

11. Esminės Valstybinių dokumentų nuostatos atitinka mokyklos strateginių dokumentų bei ekspertų nuostatas inovacijų ir kultūros kaitos srityse. Ekspertų nuomone mokykloje vyrauja teigiamas bendruomenės požiūris į inovacijas.

12. Sukurtas teorinis modelis atskleidžia inovacijų įgyvendinimo bendrojo ugdymo mokykloje sąsajas su jos kultūros pokyčiais. Matyti, kad mokyklos kultūros kaitai įtaką daro inovacijų diegimas ir plėtra, jų sėkmingą vystymą lemia tokie aspektai kaip mokyklos veiklos vertinimas ir įsivertinimas, lyderystė ir įgalinanti vadyba, mokymasis, bendravimas ir bendradarbiavimas ir pan.

13. Sukurtas hipotetinis inovacijų įgyvendinimo mokykloje proceso modelis, jį taikant mokykloje, sudaro prielaidas sėkmingam, reikšmingų inovacijų įgyvendinimo veiksmų, turinčių sąsajų su mokyklos kultūros kaita, įgyvendinimui, darbo metu sudaryto teorinio modelio realizavimui.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į magistro darbe išanalizuotus literatūros šaltinius, dokumentus, teisės aktus, tyrimo metu gautus rezultatus ir išvadas, rekomenduojama:

- ***N gimnazijos pedagogams, bendruomenės nariams:***

1. Kelti didesnius reikalavimus veiklos kokybės gerinimui bei pažangai, akcentuoti inovacijų diegimo būtinumą, visa tai įprasminti N gimnazijos strateginiuose tiksluose, misijoje, vizijoje bei puoselėjamosiose vertybėse.
2. N gimnazija turi ieškoti idėjų apie įvairių tipų inovacijas, aktyviai dalyvauti mokyklos veiklos vertinime, inovacijų plėtotėje, bendrauti ir bendradarbiauti, siekti nuolat tobulinti savo kompetencijas, dalintis gerąja patirtimi.
3. Inicijuoti idėjų generavimą ir realizavimą mokyklos bendruomenėje, ieškoti būdų ir priemonių inovacinių projektų finansavimui pritraukti. Asmeniniu pavyzdžiu demonstruoti motyvaciją mokytis, tobulėti, atsakingai siekti rezultatų.

- ***N gimnazijos vadovams:***

1. Taikant inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelį numatyti ne tik teigiamus, bet ir neigiamus pokyčius ir bandyti imtis priemonių šiems reiškiniams pašalinti.
2. Siūloma mokykloje diegti kokybinių mokyklos veiklos įsivertinimo tyrimų praktiką, kuri atskleistų vykstančių procesų kokybę, sudarytų galimybes generuoti naujas idėjas.
3. Tikslinga parengti kultūros tobulinimo veiksmų planą diegiant inovacijas, kuriame būtų numatytos konkrečios priemonės įtraukiant kuo daugiau bendruomenės narių, kurios gerintų mokymosi, susitarimų, elgesio normas, tobulintų vertybinius aspektus (susirinkimai, skirti pasidalinimui gerąja patirtimi, informacinių kanalų tobulinimas ir plėtra, diskusijos, refleksijos ir pan.),
4. Į mokyklos veiklos vertinimą, strateginio plano rengimą, vadybinių sprendimų priėmimą įtraukti daugiau bendruomenės narių.
5. Sukurti mokykloje nuolatinę pedagogų skatinimo sistemą, siekiant didinti jų mokymosi motyvaciją, originalių idėjų generavimą ir realizavimą. Skatinimo sistemoje akcentuoti vadovybės palaikymą pedagogų mokymosi klausimais.
6. Taikyti įvairesnes ir inovatyvesnes, visus bendruomenės narius įtraukiančias į aktyvią veiklą, bendradarbiavimo formas, mokymosi metodus ir būdus.
7. Skirti daugiau dėmesio darbuotojų skatinimui teikti idėjas: piniginiiais prizais, viešu pagerbimu ir pan., kurti pedagogų motyvacijos sistemą už kokybiškai atliekamus darbus.

LITERATŪRA

1. Aramavičiūtė, V. (2016). *Vertybės ir ugdymas: tarp kaitos ir stabilumo :mokslo studija*. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla.
2. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija*. Metodinė priemonė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
3. *Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos*. 2015. [Žiūrėta 2018 01 05]. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/08/rekomendacijos.pdf>
4. Benedetti, S. et al. (2013). *Cultures d'écoles, école de culture, l'école : un projet culturel?* [Žiūrėta 2018 01 12]. Prieiga per internetą: http://www.entrees-libres.be/n81_pdf/dossier.pdf.
5. Biesta, J. J. (2012). *The future of teacher education: Evidence, competence or wisdom?* [Žiūrėta 2018 02 03]. Prieiga per internetą: <http://www.rosejourn.com/index.php/rose/article/view/92/118>.
6. Biesta, J. J. G. 2010. *Good education in an age of measurement: ethics, politics, democracy*. [Žiūrėta 2018 01 12]. Prieiga per internetą: [http://pure.au.dk/portal/en/persons/lotte-rahbek-schou\(4a14ce09-7ebb-4af8-913b-4236b79a304c\)/publications/gert-j-j-biesta-2010-good-education-in-an-age-of-measurement\(fa506e48-caa2-4a15-8e69-d9c020b60862\).html](http://pure.au.dk/portal/en/persons/lotte-rahbek-schou(4a14ce09-7ebb-4af8-913b-4236b79a304c)/publications/gert-j-j-biesta-2010-good-education-in-an-age-of-measurement(fa506e48-caa2-4a15-8e69-d9c020b60862).html).
7. Biesta, G.J.J. (2010b). *Why 'what works' still won't work. From evidence-based education to value-based education*. *Studies in Philosophy and Education*. [Žiūrėta 2018 01 25]. Prieiga per internetą: <https://www.stir.ac.uk/research/hub/publication/3940>
8. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
10. Budreckienė, V. ir Janiūnaitė, B. (2010). *Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis*. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (68).
11. Delahaye, C., Marie-Claude Derouet-Besson, M. C. ir Godinet, H. (2009). *Observer l'innovation, un cas d'école innovante*. Institut national de recherche pédagogique, ISBN : 978-2-7342-1165-5 Réf. BT 070.
12. Denison, R. D. (2009). *Denison Organizational Culture Survey*. Facilitator Guide. [Žiūrėta 2018 03 01]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5628980b5cd9e3575a8b4567&assetKey=AS%3A287265914933249%4014455009>.

13. Descombe, M. (2010). *The good research guide for small – scale social research projects*. [Žiūrėta 2018 03 08]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=582a0dbf217e20276533f5a5&assetKey=AS%3A428404664213506%401479151039119>
14. Direction générale de l'enseignement scolaire Département de la recherche et du développement de l'innovation et de l'expérimentation (DRDIE). (2011) *Innover pour une école des réussites*. ISBN : 978-2-11-128223-3. [Žiūrėta 2018 01 09]. Prieiga per internetą: http://cache.media.education.gouv.fr/file/decembre2016/66/8/delcom_vademecum_innovation_interactif_200775_683668.pdf
15. Dobranskienė, R. (2004). *Mokyklos bendruomenės vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Drucker, P. F. (2007). *The essential drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*. Amsterdam: Elsevier. [Žiūrėta 2018 01 09]. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/jd.2002.58.2.249.14>
17. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. [Žiūrėta 2018 02 23]. Prieiga per internetą: http://www.lka.lt/download/1281/dubausko_organizacijos_elgsena_1.pdf
18. Duoblienė, L. et al. (2010). *Tapatumas, kultūrinė transmisija, nacionalinis švietimas*. Tyrimo (MIP 10429) ataskaita, 2010.
19. Duoblienė, L. (2012). *Mokyklos kultūra kaip ugdomasis kontekstas ir kaip prievarta*. ISSN 1392-5016. Acta paedagogica vilnensia.
20. Finnan, C. (2004). *School Culture and Change: An Examination of the Effects of School Culture on the Process of Change*. [Žiūrėta 2018 01 19]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/251297989_School_Culture_and_Change_An_Examination_of_the_Effects_of_School_Culture_on_the_Process_of_Change.
21. *Geros mokyklos koncepcija*. 2015. [Žiūrėta 2018 01 05]. Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2013/11/GM_koncepcija_11-121.docx.
22. Giget, M. (2005). *L'innovation, de la découverte à la "synthèse créative"*. [Žiūrėta 2018 02 18]. Prieiga per internetą: <http://www.internetactu.net>
23. Gimžauskienė, E. (2006). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.
14. Gumuliauskienė, A. (2014). *Švietimo politikos įgyvendinimas švietimo organizacijų kaitos sąlygomis*. Mokslo darbų apžvalga. Vilnius: BMK leidykla.

15. Gumuliauskienė, A. (2012). Strateginiai švietimo orientyrai ir jų formalizavimas organizacijų lygmeniu. Mokslo leidinys "Švietimas ir ugdymas: metodologinių kontekstų kaita ir pralseologija. ŠU, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
16. Gumuliauskienė, A. ir Pocevičienė, R. (2007). *Novacijų valdymo procesas švietimo organizacijoje globalizacijos sąlygomis: požiūriai ir interpretacijos. Mokytojų ugdymas*.8: 77-90.
17. Halder, A. (2002). *Filosofijos žodynas*. Vilnius: Alma littera.
18. Hopkins, D., Ainscow, M. ir West, M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius. Leidykla „Tyto alba“.
19. Harris A., Leithwood K., Day C., Sammons P., Hopkins D. (2007). *Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence*. [Žiūrėta 2018-04-05]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=a05d566b-2cb2-4Vaitkevičiūtė, Valerija,1929->
20. Jakubavičius, A., Strazdas, R. ir Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
21. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M. ir Cibulskas, G. (2003). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
22. Janiūnaitė, B. (2000). *Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai*. Socialiniai mokslai. Nr. 3(24)
23. Janiūnaitė, B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija.
24. Janiūnaitė, B. (2004). *Edukacinės novacijos ir jų diegimas*. Kaunas: Technologija.
25. Jucevičius, R. ir Šiugždinienė, J. (2017). Sumanioji socialinė sistema :[mokslo darbai]. Kauno technologijos universitetas. Kaunas : Technologija.
26. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
27. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai :edukologija ir kiti socialiniai mokslai : vadovėlis*. Vilnius : Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
28. Kulviecas, P. (1991). *Inovacinis procesas*. V.: LVA.
29. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. 2012. [Žiūrėta 2018 01 05]. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>.
30. *Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių“*. 2016. [Žiūrėta 2018 01 05]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/aa1823b06c7d11e7827cd63159af616c>

31. Lisevičiūtė, L. ir Žalimienė L. (2015). *Inovacijos socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose*. [Žiūrėta 2018 01 12]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Ligita/AppData/Local/Temp/10044-9990-1-PB.pdf>
32. Martinkienė, J. (2003). *Inovacijų vieta ir vaidmuo šiuolaikinėmis sąlygomis*. Vadyba T 1(2). Mokslo tiriamieji darbai.
33. Martišauskienė, E. ir Vaičekauskienė, S. (2016). *Santykiai mokykloje: išorinis vertinimas*. ISSN 1392-0340 E-ISSN 2029-0551 Pedagogika. [Žiūrėta 2018 04 05]. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.leu.lt/index.php/Pedagogika/article/viewFile/314/245>
34. McGinity, R. ir Gunter, H. (2004). *Living improvement 2: A case study of a secondary school in England*. [Žiūrėta 2018 01 12]. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1365480212458864>
35. Meirieu, P. (2017). *Quel avenir pour l'innovation dans l'Ecole ?* France. L'expresso. [Žiūrėta 2018 01 12]. Prieiga per internetą: <http://www.cafepedagogique.net/LEXPRESSO/Pages/2017/07/06072017Article636349239954320372.aspx>
36. Melnikas, B., Jakubavičius, A. ir Strazdas, R. (2003). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
37. Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2005). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
38. *Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijos*. 2016. [Žiūrėta 2018 01 05]. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2018/02/Mokyklų-savęs-vertinimo-instrumentų-naudojimo-rekomendacijos-2010.pdf>
39. *Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas*. 2015. [Žiūrėta 2018 01 05]. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Metinis-pranešimas-maketas-02.04.pdf>.
40. Navickaitė, J. (2012). *Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste*. ISSN 1392-5016. Acta paedagogica vilnensia. [Žiūrėta 2018 01 24]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/1175/public/35-46.pdf>
41. Pont, B., Nusche, D. ir Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. [Žiūrėta 2018 03 16]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/education/school/40545479.pdf>
42. Pruskus, V. (2014). *Globalizacijos iššūkiai: visuomenė, švietimas ir kultūra postmoderniame pasaulyje*. Lietuvos edukologijos universitetas.
43. Ramanauskienė, J. (2010). *Inovacijų ir projektų vadyba*. Mokomoji knyga. Akademija.
44. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.

45. Rogers, M. (2003). *Diffusion of innovations*. Third Edition. [Žiūrėta 2018 02 26]. Prieiga per internetą: <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
46. Sarvutaitė, D. (2016). *Mokyklos kultūros raiška: monografija*. Vilnius.
47. Schunn, C. D., Paulus, P. B., Cagan, J. ir Wood, K. (2006). *Final Report from the NSF Innovation and Discovery Workshop: The Scientific Basis of Individual and Team Innovation and Discovery*. [Žiūrėta 2018-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lrdc.pitt.edu/schunn/research/innov.html>
48. Shalley, C.E., Zhou, J. ir Oldha, G.R. (2004). *The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?* Journal of Management. [Žiūrėta 2018 01 12]. Prieiga per internetą: [http://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1359394](http://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1359394)
49. Stoll, L. ir Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius : Margi raštai.
50. Stripeikis, O. ir Ramanauskas, J. (2011). *Inovacijos palankūs organizacinės kultūros veiksniai, Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (25): 224–230.
51. Šaparnis, G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija. Šiaulių universitetas.
52. Šedžiuvienė, N. ir Tamutienė, L. (2012). *Aukštosios mokyklos inovacinė politika: efektyvumo vertinimo kryptys ir kriterijai*. Profesinės studijos: teorija ir praktika.
53. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
54. Šimanskienė, L. (2008a). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
55. Šimanskienė, L. (2008b). *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 15 (4).
56. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Metodinė mokomoji knyga. Klaipėdos universitetas.
57. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

58. Šimanskienė, L. (2013). *Darnus vadovavimas :monografija*. Klaipėdos universitetas. Klaipėda : Klaipėdos universiteto leidykla.
59. Targamadzė, V. (2011). *Švietimo organizacijos kultūra*. Metodinė priemonė. Vilnius: VU.
60. Targamadzė, V. (2017). *Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo linkmės: mokslo studija*. Vilnius.
61. Tarptautinių žodžių žodynas. (2009). Žiūrėta 2018-01-05. Preiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=kultūra&wid=11010>
62. Tidd, J. et al. (2001). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. Jungtinės valstijos. [Žiūrėta 2018 02 15]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change
63. *Valstybinio audito ataskaita*. (2017). www.vkontrole.lt
64. *Valstybinė švietimo strategija 2013-2020*. [Žiūrėta 2018 01 22]. Prieiga per internetą: http://www.sac.smm.lt/wpcontent/uploads/2018/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf
65. Valuckienė, J. et al. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Monografija. Šiauliai.
66. Vveinhardt, J. (2012). *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2011. Nr. 5 (29). Research papers.
67. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU.
68. Zohar, D. (2006). *Dvasinis kapitalas :gerovė, kuri gali padėti išlikti*. Vilnius : Tyto alba.
69. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
70. Želvys, R. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius.
71. Žydzūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: LRŠMM, PPRC. P.
72. Quinche, F. (2014). *L'école du futur, vers une innovation technologique à tout prix? Prismes*. Revue pédagogique. Hep Vaud no 20. [Žiūrėta 2018 01 09]. Prieiga per internetą: <https://www.hepl.ch/files/live/sites/systemsite/files/unite-communication/prismes/numero-20/articles/prismes-20-vers-innovation-technologique-a-tout-prix-f-quinche-2014-hep-vaud.pdf>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

KLAUSIMYNAS

Gerb. eksperte, esu Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistrantūros studentė Audronė Ispiryan. Vykdu tyrimą „*Inovacijų diegimo procesų N gimnazijoje įtaka kultūros kaitai*“, kurio **tikslas** - teoriškai ir empiriškai pagrįsti inovacijų įgyvendinimo bendrojo ugdymo mokykloje sąsajas su jos kultūros pokyčiais. **Tyrimo uždaviniai:**

1. Pateikti mokyklos kultūros sampratos, funkcijų, kaitos teorines interpretacijas ir pagrįsti jų reikšmingumą;
2. Teoriškai pagrįsti inovacijų plėtotės sampratas ir jų sisteminio įgyvendinimo svarbą šiuolaikinėje mokykloje;
3. Išanalizuoti inovacinės veiklos sėkmę ir efektyvumą lemiančius veiksnius;
4. Identifikuoti diegiamų inovacijų N gimnazijoje ypatumus ir įtaką mokyklos kultūros kaitai;
5. Sukurti teorinį inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelį.

Šiuo magistrinio darbo tyrimu ieškosiu atsakymų į **probleminius klausimus**: kaip inovacijų įgyvendinimas siejasi su mokyklos kultūros pokyčiais ir kuo inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo priemonės, procesai reikšmingi mokyklos kultūros kaitai.

Prašau vadovaujantis **savanoriškumo** principu užpildyti klausimyną kuris yra anoniminis, įrašant savo nuomonę, patirtį, požiūrius, vertinimus tiriamuoju klausimu. Gauti duomenys bus analizuojami apibendrintai. Tyrimo praturtinimui numatyta: atsakymų papildymas, klausimų tikslinimas bei papildymas, papildomų paaiškinimų įtraukimas ir pan.

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra mokyklos kultūra?
2. Kuo, Jūsų nuomone, yra svarbi mokyklos kultūra?
3. Kas, Jūsų manymu, skatina / neskatina mokyklos kultūros tobulėjimą? Kodėl?
4. Kokias galėtumėte išskirti mokyklos kultūros stiprybes / silpnybes? Kodėl būtent taip?
5. Kokie veiksniai turi didžiausią įtaką teigiamiems mokyklos kultūros pokyčiams? (vadovavimo mokyklai stilius/modelis, mokyklos strategija, mokyklos bendruomenės santykiai, mokyklos vertybės, mokyklos struktūra, mokyklos vidinė aplinka, mokyklos veiklos taisyklės, reikalavimai, elgesio mokykloje normos, kt.)? Pagrįskite, kodėl taip manote?

6. Ką Jūsų manymu reikėtų keisti, daryti kitaip tobulinant mokyklos kultūrą? Kodėl?
7. Kaip suprantate, kas yra inovacijos mokykloje?
8. Kodėl, Jūsų manymu, yra svarbu įgyvendinti inovacijas mokykloje?
9. Kas, Jūsų manymu, skatina / neskatina inovacijų įgyvendinimą mokykloje? Kodėl?
10. Kaip vertinate mokykloje įgyvendinamas inovacijas? Kodėl?
11. Ką siūlytumėt keisti, tobulinti siekiant sėkmingai diegti ir plėtoti inovacijas mokykloje? Kodėl taip manote?
12. Kokie veiksniai daro teigiamą įtaką inovacijų diegimui ir plėtotei mokykloje? Kodėl taip manote?
13. Kokios, Jūsų manymu, kyla problemos, įgyvendinant inovacijas mokykloje? Kodėl taip manote?
14. Ką norėtumėte dar pasakyti, papildyti nagrinėjama tema?

Dėkoju už geranorišką bendradarbiavimą!

PRAŠYMAS DALYVAUTI TYRIME

Gerb. eksperte,

Esu Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto II kurso magistrantūros studentė Audronė Ispiryan. Vykda tyrimą „*Inovacijų diegimo procesų N gimnazijoje įtaka kultūros kaitai*“, kurio tikslas - teoriškai ir empiriškai pagrįsti inovacijų įgyvendinimo bendrojo ugdymo mokykloje sąsajas su jos kultūros pokyčiais. **Tyrimo uždaviniai:**

1. Pateikti mokyklos kultūros sampratos, funkcijų, kaitos teorines interpretacijas ir pagrįsti jų reikšmingumą;
2. Teoriškai pagrįsti inovacijų plėtotės sampratas ir jų sisteminio įgyvendinimo svarbą šiuolaikinėje mokykloje;
3. Išanalizuoti inovacinės veiklos sėkmę ir efektyvumą lemiančius veiksnius;
4. Identifikuoti diegiamų inovacijų N gimnazijoje ypatumus ir įtaką mokyklos kultūros kaitai;
5. Sukurti teorinį inovacijų įgyvendinimo mokykloje modelį.

Šiuo magistrinio darbo tyrimu ieškosiu atsakymų į **probleminius klausimus**: kaip inovacijų įgyvendinimas siejasi su mokyklos kultūros pokyčiais ir kuo inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo priemonės, procesai reikšmingi mokyklos kultūros kaitai.

Į Jus kreipiuosi, nes darbe pasirinkta kokybinė turinio analizės strategija įgalinanti parinkti srities specialistus, kurie pajėgūs atsakingai samprotauti apie tiriamą problemą ir, tikintis, kad tarp teorijai žinomų teiginių bei išvadų bus išsakyta ir naujų idėjų, kurios praturtins tiriamojo objekto teoriją. Atliekamas kokybinis tyrimas, remiamasi grindžiamosios teorijos strategija, kuri apibūdinama terminu atvirumas naujoms idėjoms ir kurios tikslas generuoti, atrasti savarankišką teoriją, kuri paaiškintų surinktų duomenų esmę.

Kokybiškam modeliui sukurti magistro darbe numatyta atlikti pusiau struktūruotą ekspertų apklausą raštu su galimybe tikslinti atsakymus, pateikti papildomus klausimus ir pan. (klausimyną rasite prisegtą prie šio laiško). Modelio sudarymui labai svarbi Jūsų nuomonė, požiūris, patirtis, vertinimas kiekvienu pateiktu klausimu.

Šiuo darbu siekiama mokyklos veiklos suderinamumo bei integralumo naujai priimtiems ir pasikeitusiems mokyklos veiklą, bendrąjį ugdymą reglamentuojantiems ir su jais susijusiais teisės aktams kaip:

- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva2030“ (2012),
- Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija (2013),
- Geros mokyklos koncepcija (2015),
- Lietuvos Respublikos Seimo priimtas nutarimas dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių (2017),
- Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2016).

Taip pat norima išryškinti inovacijų reikšmę mokyklos kultūros kaitai šių dienų dinamiškoje aplinkoje, teisingai reaguoti į kylančias naujas problemas ir poreikius.

Prašau savo atsakymais į pateiktus klausimus prisidėti prie darbo praktinio reikšmingumo: mokyklai pritaikius sukurtą teorinį inovacijų inicijavimo ir įgyvendinimo priemonių modelį tikimasi bus efektyviai valdomas inovacijų diegimas, sudaromos galimybės kompleksiskai gerinti mokyklos įvairių sričių rezultatus, efektyviai valdyti atsirandančias grėsmes ir galimybes. Taip pat bus reikšmingai prisidedama prie valstybinių dokumentų sėkmingo įgyvendinimo bei N gimnazijos pažangos.

Norinčius padėti prašau susisiekti su manimi el. paštu: audrone.ispiryana@yahoo.fr

Pagarbiai,

Audronė Ispiryan

DARBO APROBACIJĄ ĮRODANTYS DOKUMENTAI





ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS

PAŽYMĖJIMAS

Audronė Ispiryan

2018 m. gegužės 17 d. dalyvavo

STUDENTŲ MOKSLINIŲ DARBŲ KONFERENCIJOJE

ir pristatė žodinį pranešimą

***Bendrojo ugdymo mokyklos kultūros kaita
diegiant inovacijas***

Konferencijos trukmė - 6 akad. val.

Šiaulių universiteto

Studijų prorektorius prof. dr. Remigijus Gulbys

Prof. dr. Remigijaus Gulbys rankraščio parašas.



Registracijos Nr. ED-5-39

