

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

MILDA JUŠKUTĖ

Švietimo vadybos magistro nuolatinių studijų programos 2 kurso studentė

**EDUKACINIŲ INOVACIJŲ TAIKYMAS X RAJONO
ŠVIETIMO IR UGDYMO ORGANIZACIJOSE**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas:
Doc. dr. A. Kazlauskienė

Šiauliai, 2013

Darbas originalus.....Milda Juškutė

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Milda Juškutė

EDUKACINIŲ INOVACIJŲ TAIKYMAS X RAJONO ŠVIETIMO IR UGDYMO ORGANIZACIJOSE

Magistro darbas

Magistro darbe pateikiamas tyrimas, kuris yra taikomas vertinant ir analizuojant X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų požiūrį, nuostatas, vertinimus taikant edukacines inovacijas. Išanalizuoti Europos Tarybos komunikatai, kurie reglamentuoja inovacijų, žinių trikampio ir kūrybiškumo svarbą šiuolaikinėje visuomenėje. Mokslinės ir dalykinės literatūros pagalba išryškinta kas yra inovacija ir edukacinė inovacija, jų klasifikavimas ir raiška švietime. Pateikiama gautų tyrimo duomenų analizė, kuria siekiama ištirti X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų edukacinių inovacijų taikymo galimybes ir barjerus.

SUMMARY

Milda Juškutė

EDUCATIONAL INNOVATION TO X DISTRICT EDUCATION AND TRAINING ORGANIZATIONS

Master paper

In this Master paper is given the reseach, which is used to evaluate and analyse the X district educational managers views, attitudes, evaluations of using educational innovation. In the research there are given the Communications of European Union Council, which regulates of innovations, the triangle of knowledge, and the importance of creativity of nowadays society. With help of Scientific and special literature there is highlighted what is the innovation and educational innovation, its classification and the expression in the education. The study emphasizes the results of data analysis, which is for exploration in the X area of education and training managers of educational innovation, its opportunities and barriers.

TURINYS

SANTRAUKA	2
ĮVADAS	4
1. IŠŠŪKIAI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOMS. TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1 Inovacijų reikšmė ir raiška švietimo ir ugdymo organizacijose	15
1.2 Edukacinės inovacijos įtaka organizacijos kaitai	24
2. TYRIMO METODAI IR METODOLOGIJA	35
2.1 Tyrimo metodika	35
2.2 Tyrimo eiga ir imtis	37
3. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	38
3.1 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginių dokumentų analizė	38
3.1.1. Veiklos planų analizė	38
3.1.2. Strateginių planų analizė	39
3.2 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų požiūris, nuostatos taikant edukacines inovacijas	43
3.2.1. Tiriamųjų charakteristika	43
3.2.2. Vadovų požiūrio į edukacines inovacijas tyrimo rezultatų analizė	46
3.3 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų edukacinių inovacijų taikymo galimybių ir barjerų analizė	62
IŠVADOS	74
REKOMENDACIJOS	77
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	83
1 PRIEDAS	84
2 PRIEDAS	88

IVADAS

Lietuva įžengė į naują amžių, kuriame pilna technologinių iššūkių, sparčios kaitos. Amžių, kuriame pilna daugialypių socialinių, ekonominių, politinių, ekologinių, taip pat ir kultūrinių mokslo ir technologijų pažangos problemų. Norint adekvačiai išspręsti šias problemas, reikia sugebėti generuoti ir įgyvendinti modernius požiūrius, modernizuoti tam tikras veiklas bei tos veiklos valdymą. Švietimas privalo nuolat keistis, kad deramai atitiktų savo paskirtį – tarnautų sparčiai kintančios visuomenės poreikiams (SJ. Boruta J., Gudynas P. ir kt., 2003-2012, p. 10). Sparti kaita, nauji reikalavimai ir asmeniui, ir visuomenei, nuolat kintanti informacijos sklaida įtakoja švietimo sistemą. Švietimas turi nuolat stiprinti savo galias, kad sparčios kaitos sąlygomis padėtų visuomenei išlikti savimi, padėtų išsaugoti jos tapatybę (SJ. Boruta J., Gudynas P. ir kt., 2003-2012, p. 10).

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, švietimas perėmė įsipareigojimą tapti pagrindiniu veiksniumi, kuris įtakoja visuomenės raidą ir socialines reformas. Veikalų apie švietimo reformą ir mokyklos tobulinimą yra parašyta labai daug ir juos sunku atsirinkti. Šiuo metu veikalų šia tema yra tiek daug, kad jau nebėra akcentuojami svarbiausi dalykai, bei jų tarpusavio ryšiai, pavieniai atvejai. Dabartinėje literatūroje galima rasti visko – apie naujoves, reformą, tobulinimą, veiksmingas mokyklas, mokyklos veiklos veiksmingumą, perorganizavimą, sistemos reformą (Hopkins D., Ainscow M., West M., 1998, p. 7).

Amžių sandūroje globalizacija tapo plačiausiai vartojama sąvoka, siekiant nustatyti pasaulio plėtros tendencijas (Lietuvos mokslo ir technologijų BALTOJI KNYGA, 2001, p. 17). Šiuolaikinė visuomenė išgyvena laikotarpį, pasižymintį intensyviu globalizavimu, žinių ir informacinės visuomenės kiekybiniu siekiu bei yra lydima įvairių technologinių, politinių, socialinių bei kultūrinių pasikeitimų (B. Janiūnaitė, 2004, p. 7). Būtent globaliniai pasaulio pokyčiai tampa vis labiau viską lemiančiu veiksniumi, kuris turi įtakos nuolatiniam tobulėjimui, ilgalaikėms raidos galimybėms ir perspektyvoms. Globalizacija verčia Lietuvą naujoviškai suvokti savo nacionalinius tikslus. Kad to būtų pasiekta, reikės modernizuoti valstybės ir visuomenės funkcionavimo mechanizmus. Jie turėtų skatinti technologinę pažangą ir visų veiklos sričių inovacijas (Lietuvos mokslo ir technologijų BALTOJI KNYGA, 2001, p. 19).

Europos taryba ne kartą pripažino svarbų naujovių vaidmenį stiprinant Europos gebėjimą tinkamai spręsti globalizacijos keliamus uždavinius ir naudotis jos teikiamomis galimybėmis (Briuselis 2008.3.28 KOM (2008)). Šis dokumentas teigia, kad „šiuolaikinėje ekonomikoje, kurioje pabrėžiamas, geresnio žinių panaudojimo ir spartaus naujovių diegimo teigiama papildoma nauda, būtina plėtoti visų gyventojų kūrybinius gebėjimus. Pirmiausia reikėtų ugdyti įgūdžius ir gebėjimus,

padedančius į pokyčius žvelgti kaip į galimybes ir įgyvendinti naujas idėjas, skatinančias naujoves ir aktyvų dalyvavimą daugiakultūroje ir žiniomis grįstoje visuomenėje“.

Europos Vadovų Taryba teigia, kad ne kartą pabrėžė svarbų švietimo ir mokymo vaidmenį siekiant Europos Sąjungos ekonomikos augimo, ilgalaikio konkurencingumo ir socialinės sanglaudos. Norint įgyvendinti šiuos tikslus „...būtina visapusiškai plėtoti piliečių inovacinį ir kūrybiškumo potencialą“ (KOM (2008) 425, p. 2).

Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijoje yra nurodytos aštuonios bendrosios kompetencijos, kurios yra viena kitą papildančios ir grindžiamos tokiais gebėjimais kaip „...kritiniu mąstymu, problemų sprendimu, kūrybingumu, iniciatyvumu ir sprendimų priėmimu, ir visos jos yra labai svarbios siekiant vystymosi tikslų“ (KOM (2010/C 327/05, p. 1).

2007 m. Briuselio Europos Taryba (2008, L 348/115)¹ pabrėžė, kad švietimui tenka svarbus vaidmuo plėtojant ekonomikos augimą, o tam būtinos sąlygos žinių trikampio (švietimas, moksliniai tyrimai, inovacijos) veikimui.

Švietimo organizacija „...negali išvengti pokyčių, nes ji turi padėti mokymosi visą gyvenimą pagrindus ir visapusiškai padėti siekti valstybių narių socialinės ir ekonominės gerovės“ (SEC (2007) 1009, p. 11).

Kadangi kūrybiškumo ir inovacinio pajėgumo didinimas skatinant mokymąsi visą gyvenimą yra vienas iš šiuo metu vykdomų Bendrijos programų tikslų (2008, L 348/115), todėl itin aktualu tirti švietimo aplinką, kuri turi prisidėti prie inovacijų kūrimo ir jų diegimo. Europos Vadovų Taryba (2008)² siūlo imtis konkrečių veiksmų ugdant besimokančiųjų kūrybiškumą bei novatoriškumą.

Efektyvus inovacinės veiklos ir jos plėtojimo valdymas taip pat gali būti suvokiamas kaip svarbus mokslo ir technikos pažangos bei socialinio, ekonominio ir technologinio modernizavimo veiksnys, glaudžiai sietinas su galimybėmis kryptingai tobulinti visas socialines gyvenimo sritis (B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas, 2000, p. 5).

Atsiradus naujam mokslui *inovatika*, pradėta labiau į ją gilintis. Ją sudaro savarankiškos šakos: inovacijų kūrimas, pasipriešinimas inovacijoms, inovacijų difuzija, inovacijų adaptacija individų poreikiams, inovacinės organizacijos, inovacinių sprendimų priėmimas ir kt. (B. Janiūnaitė, 2004, p. 7).

Pertvarkant mokymo planus, kad būtų geriau ugdomi gebėjimai, reikia vadovautis holistiniu požiūriu: organizuoti ir vienu mokomuoju dalyku pagrįstą, ir tarpdisciplininį mokymą, tikslingai

¹ EUROPOS PARLAMENTO IR TARYBOS SPRENDIMAS Nr. 1350/2008/EB, d41 Europos kūrybiškumo ir novatoriškumo metų (2009 m.) L 348/115

² Europos Vadovų Taryba (2008). Pagrindinės gairės švietimo / mokymo ir jaunimo srityse. Briuselis, 2008 m. 6445/08

ugdyti gebėjimus, taikyti naujus mokytojų rengimo metodus ir didaktines koncepcijas, be to labai svarbu į šią veiklą įtraukti mokytojus ir kitas suinteresuotas šalis. Mokyklos turėtų stiprinti mokinių ir personalo sveikatą ir gerovę bei ugdyti aktyvų pilietiškumą (taip pat ir Europos kontekste). Tokia mokyklos aplinka, kurioje personalas ir mokiniai yra skatinami būti novatoriškais ir kūrybiškais, gali paskatinti įgyti įvairių gebėjimų, įskaitant verslumą³ ir kalbų žinias (KOM (2008) 425, p. 5-6).

Analizuojant mokslininkų darbus, susijusius su inovacijų taikymu švietimo organizacijose, matyti, kad labiausiai akcentuojamos šios temos: B. Janiūnaitė (1998, 1999, 2000, 2002, 2004, 2007, 2008, 2010), A. Gumuliauskienė (2001, 2001, 2007), R. Kontautienė (2004), R. Pocevičienė nagrinėjo edukacines novacijas ir jų diegimą, edukacinių pokyčių ir novacijų valdymą, metodologinius aspektus, piliečių inovacinę kultūrą, mokyklos vadovo inovacines veiklos prielaidas. G. Cibulskas, A. Bagdonas, išryškino edukacinių pokyčių kriterijus (2002). R. Bruzgelevičienė nagrinėjo Lietuvos švietimo kaitą (2001). G. Jucevičius tyrinėjo inovatyvius miestus ir regionus (2007). S. Valentinavičius nagrinėjo inovacijų valdymą ir inovacinio proceso teorinius valdymus (2011, 1997). B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas savo darbuose pateikė ypatumus apie inovacijų vadybą (2000). V. Indrašienė ir O. Merfeldaitė atskleidė inovacijoms palankias mokyklos aplinkos kūrimo prielaidas (2011). Inovacijų valdymo vietos savivaldą nagrinėjo A. Raipa ir V. Giedraitytė (2012).

S. Pogosian ir I. Dzemyda (2012) straipsnyje išryškino inovacijas lemiančius veiksnius teoriniu ir politiniu aspektu. Edukacinių inovacijų tipus ir jų diegimo sėkmę lemiančius veiksnius savo darbais pagrindė M. Fullan (1998, 2001). K. Kirkland ir D. Sutch (2009) nagrinėjo kaip įveikti galimas edukacinių inovacijų kliūtis. C. Jacobs (2000) savo darbe pateikė edukacinių inovacijų evoliuciją. S. Kens ir D. Dibbon (2009) nagrinėjo edukacines inovacijas, jų diegimą mažose bendruomenėse.

Šiandien edukacinių inovacijų srautas yra labai didelis, todėl švietimo organizacijoms yra sudėtinga pasirinkti naudingiausias, moderniausias ir perspektyviausias inovacijas. Šis procesas yra sudėtingas tuo, kad organizacijoms neįsigilinus į inovacijų esmę, jų diegimas gali būti ne tik naudingas, bet tuo pačiu ir žalingas. Edukacinės inovacijos diegimo sėkmė priklauso nuo pačios inovacijos savybių, diegimo strategijos ir išteklių. Todėl B. Janiūnaitė (2000) pabrėžia, kad šiame kontekste tampa svarbu atsakyti į klausimus: kaip įvertinti, kokių tipų edukacinės inovacijos yra diegiamos, kaip vyksta diegimo procesas – tiesiogiai ar per tarpininkus, kokios naudojamos

³ Žr. Komisijos komunikatą „Verslumu pagrįsto mąstymo puoselėjimas ugdant ir mokant“, COM (2006) 33 galutinis.

strategijos, kokie ištekliai (žmogiškieji, materialieji) naudojami diegimo kontekste, ar įvertinamos organizacinės terpės, į kurias diegiamos edukacinės inovacijos, kontekstas, kas tai atlieka, kokiomis savybėmis turi pasižymėti inovacijos, kad būtų sėkmingai įdiegiamos ir t.t.

Šio tyrimo aktualumą suponuoja ir tai, kad jo poreikį aktualizavo X rajono Švietimo ir sporto skyriaus užsakymas.

Švietimo įstaigoms, kaip ir visoms organizacijoms, reikalinga nuolatinė kontrolė, siekiant nustatyti sritis, kurias reikia patobulinti. Dažniausiai švietimo reformos nėra gerai įgyvendintos. Tačiau permainų procesas labai sudėtingas. Efektyvus organizacinės veiklos, filosofijos ir praktikos pasikeitimas nėra labai lengvai pasiekiamas tikslas. Edukacinių inovacijų veikla ir jos plėtojimas – sudėtingi ir daugeliu požiūriu netgi prieštaringi procesai, reikalaujantys pagrįstai ir kompetentingai parengtų valdymo priemonių.

Problema. Išanalizavus mokslininkų įdirbį šioje srityje, matyti, kad mažai atliekama tyrimų, analizuojančių konkrečių švietimo sektorių patirtis taikyti edukacines inovacijas. Todėl aktualu paanalizuoti X rajono švietimo ir ugdymo įstaigų edukacinių inovacijų taikymo galimybes ir barjerus. Šio tyrimo probleminiai laukai buvo derinami atsižvelgiant į X rajono švietimo skyriaus užsakymą.

X rajono švietimo ir ugdymo įstaigų edukacinių inovacijų taikymo patirtys iki šiol nebuvo vertintos, todėl neaišku:

- kaip švietimo ir ugdymo įstaigų strateginiuose dokumentuose išryškinamas poreikis taikyti edukacines inovacijas?
- kokios švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų nuostatos, požiūris inovacijų taikymo aspektu?
- kokia švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų nuomonė, išryškinant edukacinių inovacijų taikymo galimybes ir barjerus?

Tyrimo objektas – edukacinių inovacijų taikymas.

Tyrimo hipotezės. Kadangi inovacijų taikymo patirčių dar menkai fiksuojama švietimo sektoriuje, todėl tikėtina, kad:

1. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijos neturi jokio poreikio inovacijoms.
2. Vadovų požiūris, nuostatos, vertinimai edukacinių inovacijų aspektu bus neigiami.
3. Vadovai išryškins pačius svarbiausius edukacinių inovacijų barjerus, susijusius su išoriniais veiksniais.

Tyrimo tikslas. Ištirti X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų edukacinių inovacijų taikymo patirtis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, apibūdinti ir apibendrinti iššūkius šiuolaikinei švietimo organizacijai, inovacijų taikymo aspektus, teorines prieigas.
2. Išanalizuoti švietimo ir ugdymo įstaigų strateginius dokumentus išryškinant inovacijų taikymo poreikį.
3. Išanalizuoti švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų nuostatas, požiūrį, vertinimus edukacinių inovacijų taikymo aspektu.
4. Ištirti švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų nuomonę, išryškinant edukacinių inovacijų taikymo galimybes ir barjerus.

Tyrimo metodologija. Magistro darbas yra grindžiamas šiomis teorijomis, požiūriu ir metodologinėmis nuostatomis:

- *Laikomasi pozicijos*, kad šiuolaikinė organizacija negali išvengti pokyčių, privalo taikyti edukacines inovacijas, skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą, kritišką mąstymą, mokytis ir pati mokytis.
- *Laikomasi nuostatos*, kad „šiuolaikinės mokyklos vadovai turi būti vieni iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jų veikla gali sąlygoti sėkmingą ugdymo institucijos veiklą bei jos kaitą“ (V. Budreckienė ir B. Janiūnaitė (2010), p. 26).
- *Apibrėžiant edukacinių inovacijų sampratą laikomasi nuomonės*, kad, „...geriausiai edukacinės inovacijos turinio ir proceso aspektus atspindi Marsh ir Willis (1995) apibrėžimas, kuriame akcentuojama, kad *edukacinė inovacija – tai nauja edukacinė idėja, praktika ir procesas, kurio metu ši idėja, objektas ir praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, sistemos lygmeniu*“ (B. Janiūnaitė, 2000, p. 99).

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė, ja siekiama išanalizuoti, apibūdinti ir apibendrinti iššūkius šiuolaikinei švietimo organizacijai, inovacijų taikymo aspektų teorines prielaidas. Analizuojami X rajono mokyklų strateginiai dokumentai ir ugdymo planai, X rajono savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriaus veiklos ataskaita išryškinant inovacijų taikymo poreikį.

Anketinė apklausa (nestruktūrizuota), kurios pagalba buvo ištirta švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų nuomonė, išryškinant edukacinių inovacijų taikymo galimybes ir barjerus.

Statistinė ir kokybinė tyrimo duomenų analizė atliekama naudojant MS EXCEL programą, kuri padės apdoroti anketinius duomenis. Kokybinių duomenų analizei naudota atviro kodavimo programa „Kokybis“.

Tyrimo imtis: Tyrime dalyvavo 46 respondentai: 20 vadovų, 19 pavaduotojų ugdymui ir 7 skyrių vedėjai iš X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų.

Tyrimo etapai. Tyrimas organizuotas 3 etapais. 1-ame etape buvo analizuojami strateginiai švietimo ir ugdymo dokumentai, 2-ame etape anketinė apklausa X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams, 3-ame etape pateikti atviri klausimai raštu organizacijų vadovams.

Darbo naujumas ir reikšmingumas

Šiuo metu labiausiai domimasi technologinėmis, socialinėmis ir edukacinėmis inovacijomis bei jų diegimu šiuolaikinėje visuomenėje. M. Fullan (2001) teigė kad, švietimo terpėje šiandien pagrindinė problema įvertinant kaitos poreikį, yra inovacijų nebuvimas, o fragmentiškų, paviršutiniškų inovacijų lavina, kadangi švietimo organizacijos dažnai imasi arba yra priverstos diegti inovacijas ir gali atrodyti novatoriškos, bet iš tiesų jose esminiai pokyčiai nevyksta.

Šiame magistro darbe atliktas tyrimas, kuriame išanalizuota rajono edukacinių inovacijų taikymo patirtys per strateginius dokumentus, vadovų nuostatos, požiūris į inovacijų taikymą bei išgrynintos edukacinių inovacijų taikymo galimybės ir barjerai. Tyrimo medžiaga, išvados ir rekomendacijos bus naudingos švietimo ir ugdymo organizacijoms, nes pateiktos rajono švietimo problemos ir jų sprendimo galimybės.

Darbo struktūra. Darbą sudaro teorinė, metodologinė ir praktinė dalys. Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys skyriai, septyni poskyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 2 priedai, 8 lentelės ir 28 paveikslai. Darbo apimtis – 89 lapai.

Pagrindinės sąvokos:

Inovacija – <lot. innovatio - atnaujinimas>: 1. Naujas dalykas, naujovė; 2. Naujovės įgyvendinimas (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 467).

Inovatorius – <angl. innovator; pranc.. innovateur > - naujovių įgyvendintojas. (V. Vaitkevičiūtė, 2007, p. 467).

Inovatika – mokslas apie naujų mokslo ir meno žinių, konkrečių inovacijų ir meno kūrinių kūrimą bei adaptavimą – sieja technikos, technologijų, socialinių, fizinių, biomediciniinių, humanitarinių ir kitų mokslų, įvairių meno sričių žinias bei laimėjimus (V. Paškevičius, J.A. Staškevičius, 2001 p. 4).

Novacija – <lot. novatio – atnaujinimas, pakeitimas> teis. Ankstesnio susitarimo pakeitimas šalių susitarimu, panaikinant ankstesnius įsipareigojimus. (V. Vaitkevičiūtė, 2007, p. 771).

Novatorius <lot. novator - atnaujintojas> - asmuo diegiantis ką nors nauja kokioje nors srityje – moksle, mene, gamyboje, taip pat skleidžiantis naujas idėjas, požiūrį į ką nors, papročius, normas. (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 771)

Edukacija - <lot. educatio> - auklėjimas, lavinimas, švietimas. (V. Vaitkevičiūtė, 2007, p. 272).

Edukologija <lot. educatio- auklėjimas, ugdymas + gr. Logos – mokslas>: 1. Žmogaus, žmonių grupės ir visuomenės nuolatinio ugdymo metodas; 2. Saviugdosa mokslas, tiriantis subrendusio žmogaus nuolatinio fizinio ir dvasinio tobulėjimo prielaidas, tikslus, dėsningumus (V. Vaitkevičiūtė, 2007, p. 272).

Kaita – tai perėjimas iš vieno būvio į kitą, kartais geresnį, kartais blogesnį (B. Janiūnaitė, M. Jotautienė, G. Cubulskas, 2001, p. 4).

Kaita – tai procesas, kurio metu vyksta gilūs ir nuolatiniai pokyčiai socialinės sistemos struktūroje ir funkcionavime. Šie pokyčiai veikia individų vertybių sistemą ir institucijų kultūras (B. Janiūnaitė, M. Jotautienė, G. Cubulskas, 2001, p. 4).

Edukacinė inovacija – nauja idėja, praktika ir/ar procesas, kurio metu ši idėja ar praktika diegiama individo (didaktinės, pedagoginės sistemos), organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu (Marsh, Willis, 1995).

1. IŠŠŪKIAI ŠVIETIMO ORGANIZACIJOMS. TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikinė visuomenė – tai organizacijų visuomenė. Vos prieš porą šimtų metų industrializacija ėmė griauti visuomenės formas. Industrinės visuomenės (kartais vadinamos „moderniosiomis“ ar „išsivysčiusiomis“) nepaprastai skyrėsi nuo bet kurio ankstesnio socialinės tvarkos tipo, o jų raidos padariniai peržengė gimtosios Europos ribas (A. Giddens, 2001, p. 46). Socialinės kaitos priežastys:

- **Fizinė aplinka.** Dažniausiai ji veikia žmonių socialinės organizacijos raidą.
- **Politinė organizacija.** Labai svarbus politinės organizacijos tipas, stipriai veikia atskiros politinės struktūros – vadai, valdovai, karaliai, vyriausybės.
- **Kultūros veiksniai.** Veiksniai, kurie rodo religijos, komunikacijos sistemų ir lyderių svarbą.

Moderniuoju laikotarpiu socialinė kaita tapo labai sparti ir tam įtakos turėjo: ekonomika, politika, kultūra. Kultūra tapo esmine priežastimi visuomenės novatoriškumui (1 pav.). Kultūros, vertinančios kūrybiškumą, turės daugiau radikalesnių idėjų (B. Janiūnaitė, 2007, p. 9). Cropley, Gribov (2003) pabrėžia, kad vykstant nuolatinėms transformacijoms, visuomenėje svarbiausias elementas yra žmogaus kūrybiškumas, susijęs su mokėjimu novatoriškai veikti bei gebėti kurti. Taigi, inovaciniame procese šalia kūrybiškumo ir antepreneriško svarbų vaidmenį vaidina individo novatoriškumas, t.y. individo gebėjimas diegti inovacijas ir jas priimti (Berg, van den Slegers, 1996, plg. B. Janiūnaitė, 2007, p.13). Būtent kasmet auganti novatoriškų ir veržlių žmonių bendruomenė yra pagrindinė varomoji jėga, kurianti modernios valstybės ateitį.

Kūrybiškumo samprata apima tikslingą veiklą, jos originalų produktą ir tam tikrus visa tai sąlygojančius vidinius žmogaus išteklius, t.y. elgesys, kuris lemia tam tikros asmenybės ypatybes, pažintinės veiklos gebėjimus ir socialinės aplinkos sąlygų derinius. Būtent kūrybos rezultatas šiuo metu laikytinas kaip naujumas, originalumas, tinkamumas, naudingumas ir vertė. Naujumo ir originalumo rodiklis – tai, ar idėja jau buvo kam žinoma, ar gali kas nors panašiai mąstyti ir pan. Idėjos tinkamumas vertinamas atsižvelgiant į tai, ar ji atitinka situaciją, kontekstą, o vertė, naudingumas – pagal tai, ar ji pritaikoma tikrovėje, ar padės patenkinti kokius nors žmonių poreikius (B. Janiūnaitė, 2007, p. 17). Tam, kad elgesio rezultatai būtų pripažinti kūryba, reikia turėti abu anksčiau nurodytus požymius. Dažniausiai pasitaiko, kad tai, kas yra nauja, originalu ir kūrybiška, ne visada yra vertinga ir naudinga visuomenei. Kūrybiškumas – tai asmeninė savybė, kuri pastaruoju metu tampa vis svarbesnė mokymosi visą gyvenimą kontekste. O išsilavinusiai

visuomenei, žinių visuomenei, reikia išsilavinusių žmonių, kurie gebėtų kurti ir dirbti su naujomis idėjomis.

Sternberg ir Lubart (1996, plg. B. Janiūnaitė, 2007, p. 18) išskiria tokius kūrybiškumo komponentus:

- intelektualiniai procesai;
- žinios;
- intelekto stilius;
- asmenybės bruožai;
- motyvacija;
- aplinkos kontekstas.

Šie komponentai tarpusavyje yra susiję, bet kūrybišką elgesį lemia ne visų jų suma, o tam tikras šių komponentų derinys.

Taip pat įtakos turi ir asmenybės bruožai, kurie plačiai aptariami psichologijoje, bandoma išsiaiškinti kuo originalūs, kūrybiški žmonės skiriasi nuo mažiau kūrybingų. Yra skiriami ir būtent kūrybiškiems žmonėms priskiriami bruožai (B. Janiūnaitė, 2007, p. 19):

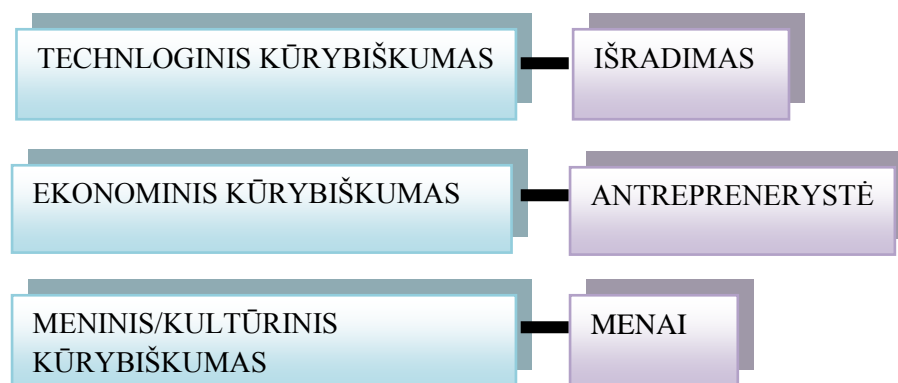
- teigiamas savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi;
- nepriklausomas elgesys, savarankiškumas;
- originalumas, individualizmas, nekonvencionalumas;
- atvirumas naujovėms, lankstumas;
- nuoseklumas ir atkaklumas;
- impulsyvumas;
- motyvacinė orientacija.

Taigi, kūrybiškumą galima apibūdinti kaip asmeninių savybių rinkinį, gebėjimus ir reikalingus įgūdžius, kūrimo procesą, protinį arba mąstymo procesą, sąmoningą arba nesąmoningą procesą paremta įžvalga, gebėjimą generuoti naujas, originalias idėjas, rasti naujus sprendimus, siekti originalių rezultatų, generuoti vertingas, aktualias, efektyvias, pelningas idėjas, noras palengvinti („pagerinti“) gyvenimą (1 pav.).



1 pav. Kūrybiškumo apibūdinimas (A. Vaišnorė, 2010)

Kūrybiškumas tai ypatinga savybė, kurią turi kiekvienas, tik mažiau ar daugiau išugdytą ir yra talentingas tam tikrai sričiai. Yra išskiriami trys kūrybiškumo tipai (2 pav.). Dažniausiai kūrybiškumas yra siejamas su menine saviraiška, tačiau tai tik siauras visuomenės suvokimas. Bet kokia intelektinė veikla gali būti kūrybiška, nes pats intelektas yra daugiasluoksnis ir išties kūrybiškas (Pasi Sahlberg, 2009, p. 3).



2 pav. Kūrybiškumo tipai (A. Vaišnorė, 2010)

Yra išskiriami keturi kūrybiškumo aspektai, kurie turi įtakos persvarstant kūrybiškumo vaidmenį.

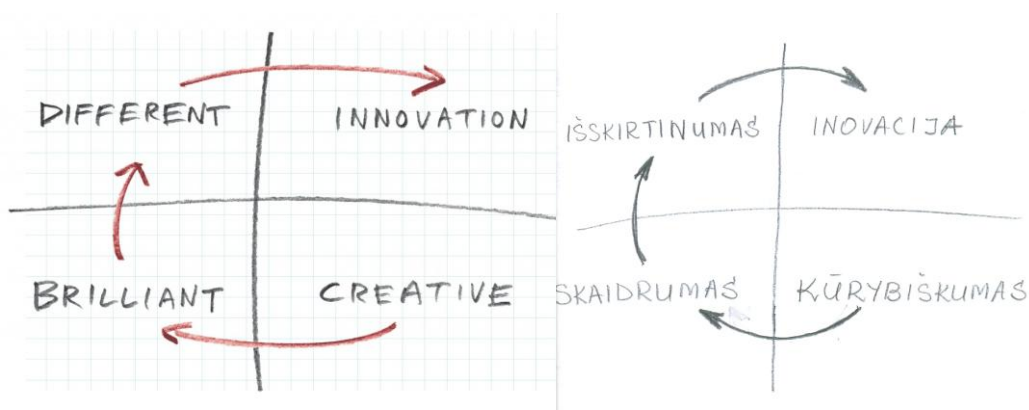
Pirma, norint būti kūrybišku, reikia sukurti ar pagaminti kažką nauja ir reikšmingą, bet kurioje srityje. Kūrybiškumas pasireiškia daugeliu skirtingų mąstymo būdų, bendravimu, veikla ir elgesiu.

Antra, kūrybiškumas gali būti individualaus ir kolektyvinio mąstymo bei veiklos dalimi. Tiek individualus asmuo, tiek bendruomenės, gali mokytis, ugdyti, lavinti savo kūrybinius gebėjimus. Bet, kad visa tai vyktų, turėtų būti sudarytas sisteminis planas ir adekvačios grįžtamojo ryšio sistemos kūrybinei veiklai vertinti.

Trečia, kūrybiški procesai, kurių tikslas – kurti naujas, vertingas idėjas. Šis etapas turėtų apimti anksčiau įgytų žinių, gebėjimų ir nuostatų taikymą. Bet kokia nauja, originali mintis yra kūrybiško proceso rezultatas.

Ketvirta, kiekvienas asmuo turi kūrybinių gebėjimų. Todėl labai svarbu, kad kiekvienas žmogus atrastų savo kūrybinį gebėjimą tam tikroje srityje, atrastų savo įgimtą talentą ir jį panaudotų savo tobulėjimui.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad šiandien kūrybiškumas yra pagrindinė priemonė taikant inovacijas, kuria gali naudotis kiekvienas. Kaip teigia, G. Aichay (2011) kūrybiškumas yra siejamas su inovacijomis (žr. 3 pav.). Kūrybiškumo pagalba gimusi idėja pirmiausia turi būti skaidri, išskirtinė, kuri vėliau tampa inovacija.



3 pav. Innovation vs. Creativity (Amichay G., 2011)

Inovacinės veiklos sampratos akcentuoja labai plačią elementų grandinę, apimančią idėjų generavimą, naujovių kūrimą, atnaujinimą (modifikaciją), įsisavinimą, gamybą, prisitaikymą, diegimą, platinimą (difuziją). Inovacinė veikla nebūtinai gali būti unikali: kartais sėkmingesnė gali būti ta inovacinė veikla, kuri remiasi imitavimu ir pritaikymu, perėmimu, o ne kūryba. Tad kūryba lieka tik vienas iš inovacinės veiklos elementų.

E. Butkevičienė (2009, p. 85) teigia, kad analizuojant inovacijas, svarbu akcentuoti jų naujumą, nematerialumą (idėjos, projektai, žinios), netikrumą arba riziką (socialinės inovacijos nebūtinai bus priimtos bendruomenėje).

Spartėjant pokyčiams pasaulyje, skirtingos kultūros, visuomenės ir organizacijos ima priklausyti viena nuo kitos, nes įvairūs įvykiai gali paveikti žmones bet kurioje pasaulio vietoje. Atrodo, visai neseniai, tiek pati visuomenė, tiek organizacijos buvo labai konservatyvios, vengė naujovių, išskirtinumo, bijojo nutolti nuo tam tikrų priimtų stereotipų, atrodyti ar daryti kažką kitaip nei kiti, bijodamos sukelti priešišumą. O šiandien visuomenė ir organizacijos būtent ir remiasi inovacijomis, kurios ir padeda daryti kažką kitaip ir tuo pat metu tapti patrauklesnėmis ir tobulėti.

Apibendrinat galima teigti, kad inovacinė veikla – tai individo, piliečio inovacinės kultūros išraiška, tam tikras apčiuopiamas rezultatas, kuris yra sąlygotas vertybių, nuostatų, normų, požiūrių, atliepančių inovacinės kultūros sudedamąsias dalis, tačiau kartu inovacinė veikla apima ir į ją „įeina“ inovacinės kultūros segmentai – kūrybiškumas, bei novatoriškumas (B. Janiūnaitė, 2007, p. 31).

1.1 Inovacijų reikšmė ir raiška švietimo ir ugdymo organizacijose

Šios sąvokos apibrėžimų yra labai daug ir įvairių. Pirmiausia reikėtų apibrėžti terminus *novacija* ir *inovacija*, kuo jos skiriasi, ir tik po to bus galima įsigilinti į edukacinės inovacijos sampratą.

Kaip teigia, Prigožin (1989), novacijos samprata pirmą kartą paminėta XIX a. ir buvo traktuojama kaip vienos kultūros ir elementų įvedimas į kitą kultūrą, o XX a. moksliniame lygmenyje pradėjus tirti inovacinius reiškinius susiformavo naujas supratimas, kurį inspiravo tyrimų objektas – techninių naujovių diegimo dėsningumai gamyboje (B. Janiūnaitė, 2004, p. 16).

Tarptautiniame žodžių žodyne *novacija* <lot. novatio – atnaujinimas, pakeitimas> teis. ankstesnio susitarimo pakeitimas šalių susitarimu, panaikinant ankstesnius įsipareigojimus. (Vaitkevičiūtė, 2007, p. 771).

Manoma, kad terminas *inovacija* jau XIII a. buvo vartojamas Vidurio Prancūzijos kalboje (inovacyon), kurį išvertus reiškia *atnaujinimas* arba *naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui*.

Bet taip pat pabrėžiama, kad inovacijos koncepcija pirmą kartą atsirado XIX a. kultūrologų moksliniuose tyrimuose ir reiškė vienos kultūros tam tikrų elementų įvedimą į kitą (J. Ramanauskienė, 2010). Paprastai buvo kalbama apie europinių organizacijų papročių ir būdų infiltraciją į tradicines azijietiškas ir afrikietiškas bendruomenes (Беднякова, 2009, plg. J.

Ramanauskienė, 2010). Nuo XX a. pradėta tyrinėti techninių inovacijų dėsninumus. Manoma, kad pirmasis mokslininkas, kuris paminėjo šį terminą ir pateikė inovacijos proceso aprašymą ekonomikos mokslui veikale „Ekonominės plėtros teorija“ (1911) buvo J. Schumpeter. Tuo metu buvo kalba tik apie pokyčių *naujus derinius* plėtroje.

Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (K. Ališauskas, H. Karparavičius, J. Šeputienė, 2005, p. 6).

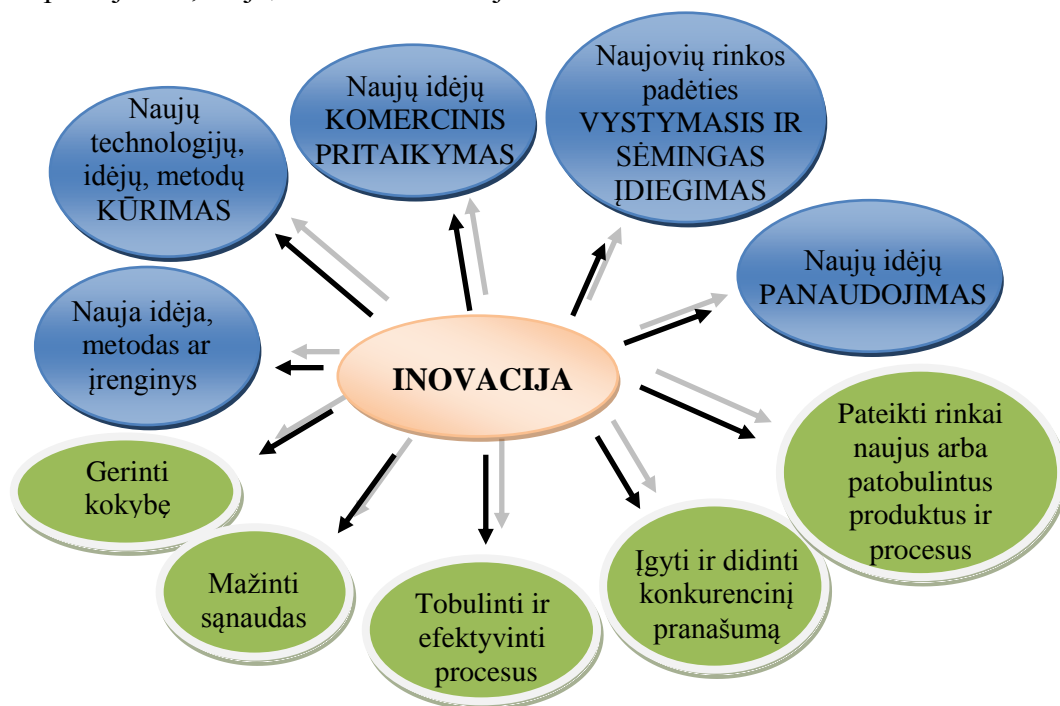
Inovacija – tai ekonominės ir socialinės vertės išgavimas iš žinių visumos (Pasi Sahlberg, 2009, p. 4).

J. Ramanauskienė (2010) teigia, kad inovacija – tai galutinis naujovės diegimo rezultatas, siekiant pakeisti valdymo objektą ir gauti ekonominį, socialinį, ekologinį, mokslinį ir techninį ar kitos rūšies efektą.

Vokiečių terminologijoje ši sąvoka ribotai buvo vartojama procesų teisėje, botanikoje. Pasibaigus Antrajam pasauliniam karui terminas *inovacija* pradėtas vis dažniau vartoti įvairiose šalyse. Jis buvo vartojamas kalbant apie mokslines technikos naujoves.

Vienas iš pirmųjų inovacijos teorijų kūrėjų ekonominiams ciklams aiškinti buvo J. Šumpeteris. Pasak J. Šumpeterio, paskutiniųjų dviejų šimtmečių pramonės istorija – tai inovacijų istorija (S. Valentinavičius, 2011, p. 16).

Kiekvienas autorius inovaciją apibrėžia labai įvairiai (žr. 4 pav.), bet dažniausiai ji yra suprantama kaip naujumas, idėja, išradimas ar naujos žinios.



4 pav. Inovacijos apibūdinimas. (A. Vaišnorė, 2010)

Plačiaja prasme inovacija reiškia sėkmingą naujovių kūrimą, taikymą ir panaudojimą ekonominėje, socialinėje ir kitose srityse (Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga, 2001). D. Hopkins ir kt. (1998) inovaciją apibūdina kaip naujovę švietimo sistemoje, organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad *novacija* ir *inovacija* yra dvi skirtingos sąvokos. Nors išryškėja šių dviejų sąvokų sampratų skirtumai, jie nėra ryškiai akcentuojami. Tarp šių sąvokų nėra aiškiai nubrėžta jas skirianti riba. Įvairioje mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad inovacija be novacijos netenka turinio, o novacija be inovacijos yra tik teorija. Yra labai daug apibrėžčių ir sampratų, manoma, kad šie terminai yra pasiskolinti iš kitų kalbų, neįsigilinus į jų reikšmes. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir juose rastas apibrėžtis bei sampratas galima teigti, kad vienareikšmiškos sampratos nėra. Vieni autoriai akcentuoja inovaciją kaip proceso reikšmę, kiti autoriai, kaip technologinį aspektą, dar kiti traktuoja kaip reiškinį. Šiame magistro darbe bus vartojama *inovacijos* samprata. Tai pasirinkta remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų literatūra, nes naujesnėje literatūroje yra akcentuojamas tik šis terminas. Tačiau autorių teigimu, būtų tikslingiau šią sąvoką atskirti padalijant į dvi dalis. Tuomet inovaciją reikėtų suprasti kaip procesą, o naujovę – kaip proceso rezultatą (Pogosian S., Dzemyda I., 2012, p. 64). Europos komisijos išleistoje knygoje „Inovacijų valdymas“ inovacijos sąvoka prilyginama pokyčiui (European Commission, 1999, plg. S. Pogosian, I. Dzemyda, 2012, p. 64).

Edukacinės inovacijos yra priskiriamos socialinių inovacijų grupei, jos veikia ne tik modernizuojant švietimo sistemą, bet ir diegiant naujas technologijas (D. Hopkins ir kt, 2004; B. Janiūnaitė 2004; S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005).

Terminas *edukacinė inovacija* vartojamas edukaciniams pokyčiams apibūdinti. Edukologijoje nėra vieningos šios sąvokos sampratos, apibendrinus įvairius požiūrius, išryškėja *edukacinės inovacijos* sąvokos turinys – tai nauja edukacinė idėja, diegiama individo, grupės, organizacijos švietimo sistemos lygmeniu, siekiant reikšmingos individo, organizacijos ar plačiosios visuomenės naudos (J. Howell ir kt. (2004), R. Jurkuvienė (2001), plg. P. Pečiuliauskienė 2010, p. 57).

Edukacinės inovacijas ir inovacijas tyrinėjo daugelis mokslininkų: Hargreaves, 1999; Stoll, Fink, 1998; Fullan, 1998; Dalin, Rolf, Kleekamp, 1999; B. Janiūnaitė, 2004; B. Janiūnaitė, Jotautienė, Cibulskas, 2002; Kontautienė, 2004, A. Gumuliauskienė, 2003; P. Pečiuliauskienė, 2010; B. Melnikas, 2000 ir kiti.

Apibendrinant anksčiau minėtus autorių apibrėžimus, galima pateikti tokias plačiai vartojamas mokslinėje literatūroje edukacinės inovacijos sampratas (žr. 1 lentelė).

EDUKACINIŲ INOVACIJŲ APIBRĖŽIMAI (B. Janiūnaitė, 2000, p. 98)	
Hopkins, Ainscow West (1998)	Viskas, kas nauja švietimo sistemos, mokyklos kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu.
Simmons (1974), Paulston (1978)	Tai pokyčiai, inicijuojami makrolygyje, jų tikslas – patobulinti tam tikrus švietimo aspektus.
Oldroyd, Usner, Postner (1996)	Planuotas pokytis, kurio tikslas – patobulinti ugdymo turinį, individų elgseną ir nuostatus
Hopkins (1990)	Konkrečių edukacinių idėjų bei veiklos būdų perėjimas ir naudojimas.
Moiseev ir kt. (1991)	Naujų elementų įvedimo į edukacinę terpę procesas.
Marsh, Willis (1995)	Nauja edukacinė idėja, praktika ir procesas, kurio metu ši idėja, objektas, praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu.
Barnett (1973)	Mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo egzistuojančių formų.
Delin (1973)	Planuotos pastangos patobulinti praktiką, siekiant tam tikrų tikslų.
Hord ir kt. (1989)	Bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją diegiančiam individui.
Miles (1968)	Ypatingas pokytis, iš kurio laukiama efektyvumo, realizuojant sisteminius tikslus.
Beal, Bohlen (1968)	Ugdymo turinio ir požiūrio į jo taikymą kompleksinis pokytis.
Niehoff (1966)	Procesas, prasidedantis tam tikra idėja, kuri yra įsisavinama arba atmetama potencialių naudotojų.

Mokslinėje literatūroje vienos *edukacinės inovacijos* sąvokos sampratos nėra, kiekvienas autorius pateikia savo išsamesnius ir apibendrinančius arba labai trumpus apibrėžimus. Iš pateiktų įvairių autorių požiūrių matyti, kad samprata *edukacinė inovacija* traktuojama skirtingai.

Apžvelgus skirtingus mokslinius leidinius, galima teigti, kad kiekvienas autorius *edukacinės inovacijos* sampratą pateikia pagal savo poreikius tai sričiai.

A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003) suskirstė inovacijas pagal šiuos požymius: turinį, įgyvendinimo lygį, įgyvendinimo mastą, naujumo laipsnį, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą ir poveikį (G. Stazdienė, A. Garalis, 2007, p. 4).

J. A. Staškevičius (2004) skyrė teorines ir praktines inovacijas.

V. Paškevičius ir J. A. Staškevičius (2001) teigia, kad inovacinio proceso struktūrą sudaro kūrybinis ir adaptacinis ciklai, kurie vyksta tam tikroje erdvėje.

Atsižvelgiant į inovacijų įvairovę B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas, suformavo universalų inovacijų klasifikavimo modelį, išskirdami tik svarbiausias grupes:

1. Inovacijų turinio prasme.
2. Inovacijų įgyvendinimo lygio prasme.
3. Inovacijų įgyvendinimo masto prasme.
4. Inovacijų naujumo laipsnio prasme.
5. Inovacijų organizacinių ypatybių prasme.
6. Inovacijų pobūdžio prasme.
7. Inovacinės veiklos galutinio rezultato prasme.

Būtent ši klasifikacija atskleidžia inovacinės veiklos specifiką, leidžia suprasti inovacinės veiklos daugialypiškumą. Iš šios klasifikacijos galima spręsti, kad inovacijos yra ne tik kaip nauji produktai, naujos idėjos ar paslaugos, bet jų tobulinimas panaudojant žinias.

Rusų mokslininkai parengė išplėstinę inovacijų klasifikaciją, atsižvelgdami į *organizacijos veiklos sferas*:

- technologines;
- gamybines;
- ekonomines;
- prekybos;
- socialines;
- valdymo srities.

Pakankamai išsamią inovacijų klasifikaciją pateikė A. И. Пригожин (1989, plg. J. Ramanauskienė, 2010):

1. *Pagal paplitimą*:
 - vienetinės;
 - difuzinės.
2. *Pagal vietą gamybos cikle*:
 - žaliavų;
 - aprūpinimo (rišamosios, pvz: medžiagos);
 - produktų.
3. *Pagal perimamumą (paveldimumą)*:
 - sukeičiamosios;
 - anuliuojamosios;

- sugražinamosios;
- atveriamosios;
- retrospektyvios.

4. *Pagal aprėpimą:*

- lokalinės;
- sisteminės;
- strateginės.

5. *Pagal inovacinį potencialą ir naujumo laipsnį:*

- radikalios;
- kombinatorinės;
- tobulinamosios.

Paskutinės dvi klasifikacijos kryptys yra labai svarbios, nes jos įvertina inovacijų mastą ir naujumą, inovacinių pokyčių intensyvumą, išreiškia inovacijų kiekybines ir kokybines charakteristikas.

B. Janiūnaitė (1998), išanalizavusi įvairius edukacinių inovacijų diegimo atvejus pagal *sukūrimo vietą ir pobūdį*, išskiria *vidines ir išorines, mokslines ir praktines inovacijas*. Vidinės inovacijos – tai inovacijos, kurios yra sukurtos tam tikros šalies švietimo sistemoje, tam tikrose švietimo institucijose, moksliniuose institutuose. Išorinės inovacijos – tai tokios inovacijos, kurios gali būti sukurtos kitose šalyse ir perimant kitų šalių mokslininkų diegiamos į tos šalies švietimo sistemą. Mokslinės inovacijos tai mokslinių tyrimų rezultatai ar jų metu sukurtos naujos, patobulintos edukologijos mokslo žinios. Šiuo atveju autoriai yra mokslininkai ir jų grupės. Praktinės inovacijos yra sukurtos pedagogų praktikų, pedagogų grupių, novatorių, kurie ruošia ir dalyvauja įvairiuose projektuose.

Angelovski (1991) edukacines inovacijas siūlo skirti pagal *poveikio mastą* į (B. Janiūnaitė 2004, p. 41):

- lokalias (dalines) atskirų švietimo, pedagoginės, didaktinės, sistemos elementų inovacijas (pvz: naujų pareigybių įvedimas, naujos pedagogo funkcijos, veiklos, dalinis mokymo/mokymosi metodų atnaujinimas, naujos žinių vertinimo sistemos);
- modulines (blokinės) inovacijas, apimančias, pavyzdžiui, mokyklos valdymo sistemos inovacijas (perėjimas prie savivaldos, mokinių tarybos, bendruomenės dalyvavimo valdyme), novacijas visame švietimo institucijos, sistemos valdymo bloke, atskiros švietimo

sistemos posistemės inovacijos, jų modernizavimo, tobulinimo aspektai (pvz: ikimokyklinio ugdymo, profesinio rengimo);

- sisteminės inovacijos – jos padeda suskurti naują sistemos (švietimo, pedagoginės, didaktinės) kokybę, net naują sistemą. Tokios edukacinės inovacijos geidžiamiausios ir sunkiausios. Diegiant šias inovacijas turi būti aiškiai suformuluota diegimo politika ir strategija, atsižvelgiant į laiką, turimus žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius. Ši klasifikacija, kurią siūlo Angelovski yra labai svarbi ir tarp jų visada yra ryšys. Pasak B. Janiūnaitės (2004, p. 41) lokalių inovacijų dažniausiai parodo pedagogo pastangas, modulinės (blokinės) – mokyklos kaip organizacijos ar kitos švietimo institucijos, sisteminės – makrolygio (švietimo sistemos) pastangas.

Atsižvelgdamas į švietimo kaitą ir ją lydinčias edukacines inovacijas, mokslininkas Angelovski (1991, plg. B. Janiūnaitė, 2004, p. 44) taip pat išskyrė edukacines inovacijas pagal jų **diegimo pobūdį** į :

- planuotas;
- iš anksto apgalvotas;
- spontaniškas;
- neplanuotas;
- atsitiktines.

Pagal **pokyčių gilumą** edukacinės inovacijos yra skirstomos į (Podlasyj, 1999, pgl. B. Janiūnaitė, 2004, p. 42):

- *žemas* – priklauso novacijos įtakojančios pokyčius, kurie atsiranda dėl neįprastų pavadinimų ar formuluočių.
- *vidutinis* – formų, neapimančių visumos, pokyčiai.
- *aukštas* – pakeičianti sistemą ir jos pagrindinius komponentus iš esmės.

Galima pastabėti, kad paskutinis šios klasifikacijos lygis turi reikšmingiausią mokslinę ir praktinę vertę.

Pagal **poveikio pobūdį** yra skiriamos tokios edukacinės inovacijos (B. Janiūnaitė, 2004, p. 43):

- progresyvos – gerinančios situaciją;
- regresyvos – bloginančios situaciją;
- griauinančios – griauančią sistemą;
- kuriančios – skatina jos vystymąsi.

Potašnik, Lazarev (1995, plg. B. Janiūnaitė, 2004, p. 34) pagal *poveikio pobūdį* išskiria tokias klasifikacijas:

- modifikuojančios – tai, kas buvo iki tol;
- radikaliosios – neturinčios analogų praeityje.

Pagal atliktą B. Janiūnaitės (2004) literatūros analizę galima teigti, kad edukacinės inovacijos klasifikuojamos į 5 lygius:

- pagal sukūrimo vietą ir pobūdį – vidinės ir išorinės, mokslinės ir praktinės;
- pagal poveikio mastą – lokali, modulinė, sisteminė;
- pagal poveikio stiprumą – modifikuojančios ir radikalios;
- pagal poveikio pobūdį – progresyvos ir regresyvos, griaunančios ir kuriančios;
- pagal diegimo pobūdį – planuotas ir iš anksto apgalvotas, spontaniškas, neplanuotas ir atsitiktines.

Daugelis mokslininkų skirtingai klasifikuoja edukacines inovacijas. Pavyzdžiui Jucevičius (1998) išskiria *institucines, revoliucines ir evoliucines inovacijas*.

Institucinės inovacijos – reiškia sumanytus organizacijos transformavimo veiksmus, telpančius organizacinės paradigmos rėmuose. Švietimo sferos aspektus tokios inovacijos, gali būti planuotai diegiamos tam tikroje švietimo institucijoje, tokių novacijų šaltiniai gali būti vidiniai ir išoriniai, t.y. planuotas bei iš dalies naujų edukacinių inovacijų diegimas.

Revoliucinės inovacijos – laužo nusistovėjusias taisykles ir procedūras, tuo tarpu *evoliucinės* remiasi nuostata, kad esamos tvarkos laužymas gali būti neproduktyvus ir įtakoja tik sistemos aprūpinimą, t.y. pateikti kelis skirtingus variantus, modulius (B. Janiūnaitė, 2004, p. 33-34).

Pagal *naujumų laipsnį* Johannssen, Olsen, Lumpkin (2001) edukacines inovacijas klasifikuoja taip:

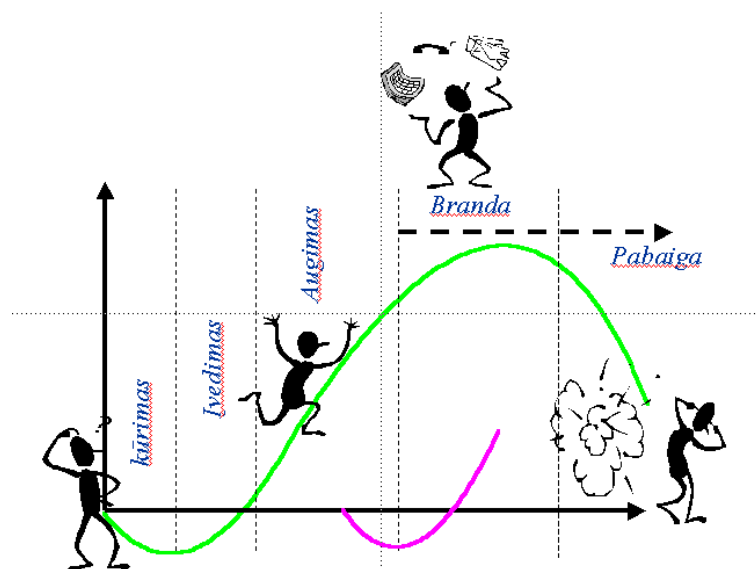
- *revoliucinės inovacijos* – naujų technologijų ir paradigmų kūrimas;
- *architektūrinės inovacijos* – egzistuojančių produktų rekonfiguracija.

Visi šie inovacijų klasifikavimo modeliai tik atspindi veiklos specifiką, jos daugialypiškumą.

Galima pastebėti tai, kad inovacijos yra ne tik nauji produktai ar paslaugos, bet ir jų tobulinimas panaudojant žinias, o inovacijų klasifikavimas padeda kompleksiskai suvokti ir įvertinti inovacijas kaip sistemą, turinčią kompleksinį pobūdį, bei sudaro prielaidas formuoti valdymo metodus ir numatyti inovacinės veiklos tikslines nišas (S. Kvietkauskaitė, 2011, p. 15).

Laikotarpis nuo idėjos atsiradimo, naujovės sukūrimo bei paskleidimo iki jos panaudojimo, vadinamas *inovacijos gyvavimo ciklu* (5 pav.). Atsižvelgiant į darbų atlikimo nuoseklumą,

inovacijos gyvavimo ciklas yra traktuojamas kaip inovacinis procesas. Sąvokos „inovacija“ ir „inovacinis procesas“ yra labai panašios bet nevienareikšmiškos. Inovacinis procesas yra susijęs su inovacijų sukūrimu, įsisavinimu ir sklaida.



5 pav. Inovacijų gyvavimo ciklas (Jakubavičius ir kt., 2003)

Inovacinis procesas – tai nuosekli grandinė įvykių, kurių metu naujovė realizuojama nuo idėjos iki konkretaus produkto, technologijos arba paslaugos ir paskleidžiama tarp vartotojų (J. Ramanauskienė, 2010, p. 22).

Kiekvienas inovacinis procesas turi du ciklus: kūrybos ir adaptavimo ciklą. Inovacinio proceso kūrybinis ciklas apima inovacijų sukūrimo veiksmus. Kūrybiniame inovacinio proceso cikle visada iš pradžių atsiranda idėja, tada atliekama informacinė paieška, surenkama informacija apie pasaulyje žinomus šios srities inovacinius rezultatus, informacija susisteminama ir nustatomas pasaulinis inovacinis šios krypties lygis. Tik atlikus tokią paiešką, galima suformuoti konkrečius laukiamos inovacijos kūrybinius tikslus, suplanuoti teorinius ir eksperimentinius mokslinius tiriamuosius veiksmus. Atlikus šiuos veiksmus ir gavus pozityvų rezultatą, gauta inovacija teisiškai teisingai įforminama ir, jeigu buvo konkretus užsakovas, perduodama užsakovui.

Svarbiausia inovacinio proceso sėkmė – vidinė prielaida ir jame dalyvaujantys žmonės, nuo kurių priklauso, ar inovacinio proceso tikslai bus sėkmingai įgyvendinti. Norint tai pasiekti, kiekviena organizacija turi turėti personalo paieškos, formavimo, atrankos, nepertraukiamo mokymo, ugdymo sistemą.

Planuojant inovacinį procesą reikalinga informacija apie organizacijos vidinę sistemą, darbuotojų kultūrą, būdus, kaip susieti visų dirbančių žmonių protus ir jausmus inovaciniam procesui ir jų pačių labui (J. A. Staškevičius, 2004, p. 38).

Komisijos komunikate „Bendrosios rinkos aktas“⁴, jau paskelbti kelių iniciatyvų veiksmai, kuriais siekiama vystyti socialinės ekonomikos sektorių ir socialinį verslą, kaip, antai, socialinio verslo iniciatyva arba viešosios konsultacijos dėl reglamento dėl Europos kooperatyvo statuso įgyvendinimo (COM (2010) 682, p. 19). Europos inovacijos ir technologijos institutas (EITI) skatins steigti verslą ir jį vystyti vadovaujantis inovaciniais tyrimais, didelį dėmesį pirmiausia skiriant verslumui (COM (2010) 682, p. 19).

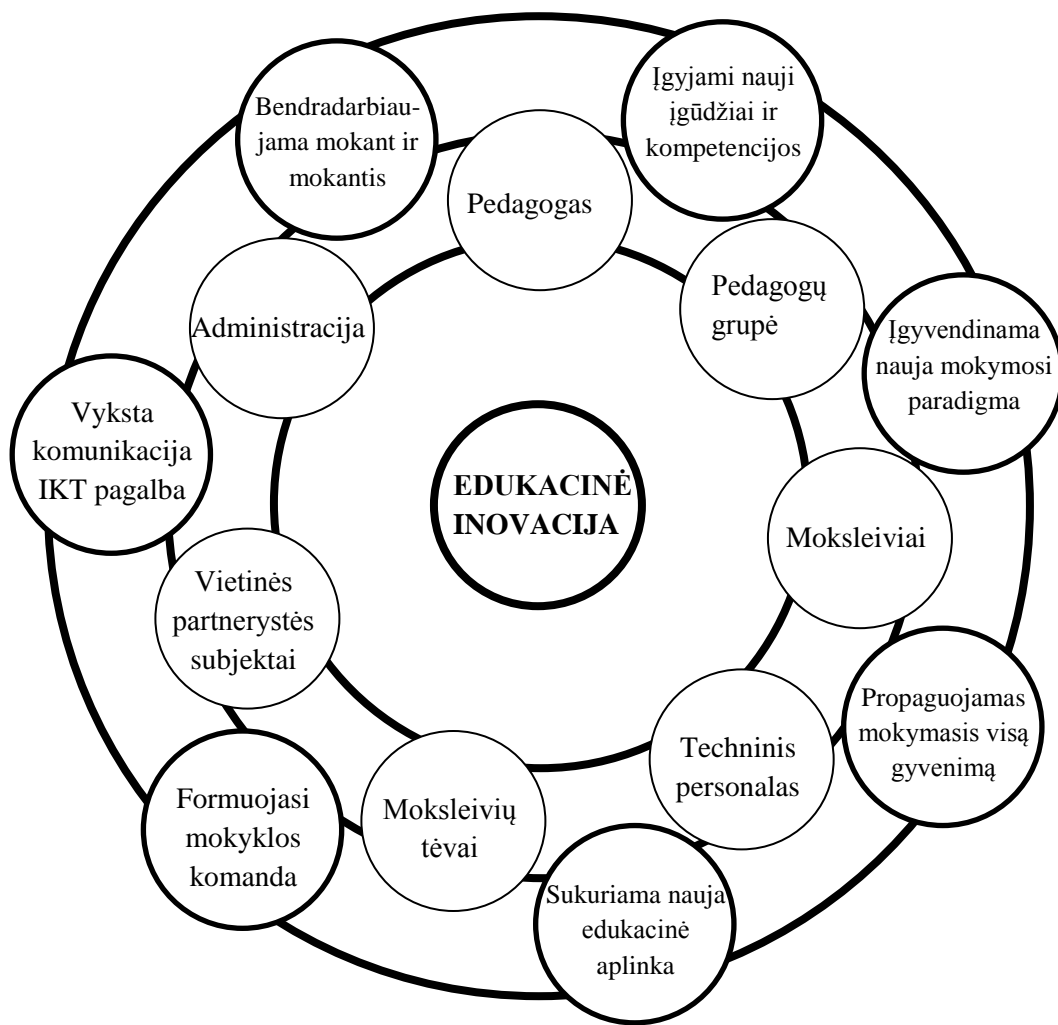
Apibendrinus galima teigti, kad vienareikšmiškos inovacijos ir novacijos sampratos nėra, ir kiekvienas mokslininkas skirtingai jas klasifikuoja, todėl labai sunku jas atskirti, nes nėra aiškių skirtumų tarp jų. Mokslinėje literatūroje randama, kad edukacinės inovacijos samprata vartojama labai plačiai, bet „...geriausiai edukacinės inovacijos turinio ir proceso aspektus atspindi Marsh ir Willis (1995) apibrėžimas...“ (B. Janiūnaitė, 2000, p. 99) kuris pateikiamas 1-oje lentelėje. Paaikškėjo, kad inovacinio proceso sėkmė labiausiai priklauso nuo inovacinio proceso tikslų ir ar jie buvo sėkmingai įgyvendinti.

1.2 Edukacinės inovacijos įtaka organizacijos kaitai

Šiuo metu kiekviena organizacija ir jų bendruomenės išgyvena perėjimą iš informacinės į kūrybinę visuomenę laikotarpį. Kaitos laikotarpiu dažniausiai klausiama, kas įtakoja edukacinius pokyčius bei kas lemia jų sėkmingą įgyvendinimą. Kaip edukacinė inovacija įtakoja pokyčius mokykloje, galima pailustruoti „krumpliaračio“ metafora (6 pav.), t. y. idealiu variantu, kaip turėtų vykti (o kai kuriose institucijose ir vyksta) edukacinės inovacijos diegimo procesas ugdymo institucijose, kai susipina inovacijos diegimo objektai ir lygmenys bei diegimo subjektai (B. Janiūnaitė, 2004, p. 49). Edukacinė inovacija pavaizduota „krumpliaračio“ centre todėl, kad ji yra pagrindinis subjektas, kuris verčia šį mechanizmą sukurti nesustojant. Aplink edukacinę inovaciją, pirmame žiede išdėstyti mokyklos subjektai, kurie gali tapti iniciatoriais. Kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali tapti iniciatoriumi ir dalyvauti edukacinės inovacijos diegime. Jei edukacinės inovacijos diegimo motyvai bus pakankamai įtikinami, o tikslai patrauklūs, naujomis idėjomis, pokyčių dvasia inovacijos įdiegimo iniciatorius ar iniciatoriai „užkrės“ ir kitus mokyklos subjektus, vis daugiau jų diegs naują idėją, praktiką ar procesą savo aplinkoje (B. Janiūnaitė, 2004, p. 48). Taigi, visa mokyklos bendruomenė, turinti bendrą tikslą, kritinį mąstymą gali greitai įsukti edukacinių inovacijų „krumpliaratį“ bei smarkiai paveikti visą mokyklos veiklą, įtakoti inovacijų diegimą. Kai iniciatoriai įsitikina inovacijos vertingumu ir privalumais, siekiant naudoti mokyklos

⁴ COM (2010) 608, 2010-10-27

kultūrai, ugdymo tikslams, tuomet diegia edukacinę inovaciją savo aplinkoje, taip įtraukdami visą mokyklos bendruomenę. Pavaizduotame „krumpliartyje“ (6 pav.) aiškiai matyti, kad ryšiai tarp mokyklos subjektų yra abipusiai. Kuo labiau „krumpliaratis“ suksis, tuo veiklos efektas bus didesnis – nauji procesai ir veiklos mokyklos vertybių, valdymo, struktūrinėje, techninėje – technologinėje, psichologinėje posistemėse. Paveikslėlyje jie yra pavaizduoti antrame žiede, kaip antrinis veiksnys, jie atsiranda po pirmojo žiedo subjektų apsisprendimo įgyvendinti edukacinę inovaciją. Taigi diegiant inovaciją atsiranda daug ir įvairių pokyčių, kurie įtakoja mokyklos veiklą, bendruomenę, kultūrą, vertybes, subjektus.



6 pav. Edukacinės inovacijos įtaka organizacijos kaitai (Janiūnaitė B., 2004, p. 49)

Strategijoje „Europa 2020“ nustatyti labai dideli tikslai, kuriais yra siekiama pažangaus ir integralaus augimo. Svarbu užtikrinti, kad po 2010 m. Lisabonos ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo strategiją pakeisiančioje strategijoje, švietimas būtų laikomas žinių trikampio pagrindu ir pabrėžiama, jog būtina, kad visos trys trikampio kraštinės (švietimas, moksliniai tyrimai ir

inovacijos) viena kitą papildytų ir sąveikautų tarpusavyje. Visai švietimo ir mokymosi sistemai tenka vaidmuo formuojant bendrąsias koncepcijas, būtinas geram trikampio veikimui (Europos komisijų bendrija, COM (2009/C 302/03), p. 3).

Investicijos į švietimą ir mokymą turėtų būti tikslingesnės, tvaresnės ir didesnės – tik taip bus galima užtikrinti kokybišką švietimą, mokymąsi visą gyvenimą ir įgūdžių ugdymą (Europos sąjunga, 2010, p. 5). Švietimo sistemos turėtų būti pritaikytos žmonėms, kad jie galėtų įgyti kuo įvairesnių, reikalingų įgūdžių, „...įskaitant ir skaitmeninį raštingumą ir svarbiausius universaliuosius gebėjimus, žiniasklaidos priemonių panaudojimo raštingumą, bendravimą užsienio kalba“ (COM (2010) 682, p. 11). Pasak Europos sąjungos tarybos (2010/C 327/05), nuolat besikeičiančiame pasaulyje visi Europos piliečiai turėtų įgyti žinių, gebėjimų ir nuostatų, kurie reikalingi šiuolaikinio kasdienio gyvenimo problemoms bei sunkumams suprasti bei jiems spęsti, tuo pat metu tinkamai atsižvelgiant į aplinkos, socialinius, kultūrinius ir ekonominius aspektus, taip pat prisiimti savo dalį pasaulinės atsakomybės. Europos komisija iki 2020 metų siūlo daugiausiai dėmesio bendradarbiaujant švietimo ir mokymosi srityje skirti strateginiams uždaviniams (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 7):

- **mokymąsi visą gyvenimą ir besimokančių asmenų judumą** paversti tikrove;
- gerinti indėlio ir rezultatų **kokybę ir veiksmingumą**;
- skatinti **nešališkumą ir aktyvų pilietiškumą**;
- stiprinti **naujovių ir kūrybiškumo, įskaitant verslumą**, aspektus visose švietimo ir mokymo lygmenyse.

Šiuos siūlomus uždavinius reikėtų įgyvendinti visuose lygmenyse – vidurinėse, aukštosiose bei profesinėse mokyklose ir suaugusiųjų mokymosi įstaigose politinėmis priemonėmis.

Pats svarbiausias strategijos uždavinys ir pagrindas tai – mokymasis visą gyvenimą. Mokymasis visą gyvenimą – tai bet kokio amžiaus – nuo vaikystės iki senatvės – asmenų mokymasis bet kokias būdais, įskaitant formalųjį, neformalųjį mokymąsi ir savišvietą (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 7). Mokymasis turėtų būti prieinamas ir patrauklus visiems bet kokio amžiaus, išsilavinimo, darbo ir socialinio statuso piliečiams. Mokymasis visą gyvenimą yra neatskiriamas ir nuo besimokančiųjų asmenų judumo, galimybių įsidarbinti, gebėjimų prisitaikyti stiprinimo proceso dalis. Įvertinus ES programas paaiškėjo, kad judumas stiprina žmonių ir grupių ryšius, didina Europos pilietiškumo teikiamą naudą, padeda į rinką žengiantiems žmonėms geriau prisitaikyti ir drąsiau dalyvauti judumo veikloje (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 8).

Strateginis uždavinys – gerinti indėlio ir rezultatų kokybę ir veiksmingumą – tai uždavinys, kuris užtikrina, kad piliečiai įgytų pagrindinius gebėjimus, siekdami meistriškumo. Būtent šis uždavinys padeda Europai siekti aukštųjų aukštojo mokslo srityje. Bet kokie mokymosi rezultatai turi būti svarbūs tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime, o kad tie rezultatai nuolat būtų aukšti, reikia spręsti mokymo ir švietimo sistemų valdymo klausimus.

Strateginis uždavinys – skatinti nešališkumą ir aktyvų pilietiškumą – tai uždavinys, kuriuo stengiamasi sustiprinti socialinę įtrauktį ir užtikrinti darbo jėgos pasiūlą. Švietimo politika turėtų būti tokia, kad visi bet kokio amžiaus, lyties, socialinės ir ekonominės aplinkos piliečiai, galėtų įgyti, atnaujinti ir visą gyvenimą plėtoti darbui reikiamus įgūdžius bei pagrindinius gebėjimus, padedančius mokytis, būti aktyviu piliečiu ir dalyvauti kultūrų dialoge (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 10).

Švietimo sistema turi padėti skleisti žinias apie kitas kultūras, demokratines vertybes, mokyti gerbti pagrindines teises, kovoti su diskriminacija, parengti jaunuolius taip, kad jie sugebėtų bendrauti su bet kokios kilmės žmonėmis (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 10).

Strateginis uždavinys – stiprinti naujovių ir kūrybiškumo, įskaitant verslumą, aspektus visose švietimo ir mokymo lygmenyse – tai uždavinys, kuris turi labai daug reikšmės Europos pajėgumui spęsti tarptautinės konkurencijos ir tvarios plėtros keliamus uždavinius.

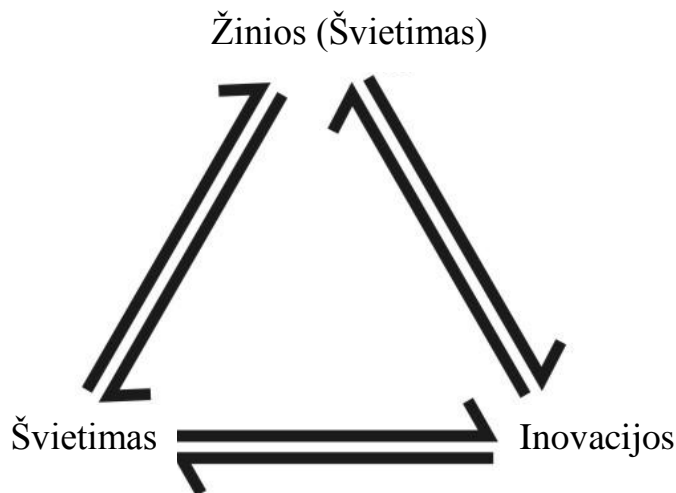
Pirmasis uždavinys – užtikrinti, kad visi piliečiai įgytų įvairiose srityse aktualių bendrųjų gebėjimų, kaip antai: mokymasis mokytis ir bendravimo gebėjimai, iniciatyvumas ir verslumas, skaitmeninis raštingumas (taip pat ir gebėjimas naudotis žiniasklaidos priemonėmis⁵), kultūrinis sąmoningumas ir raiška⁶ (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 11). Norint ugdyti šiuos nurodytus gebėjimus, bei skatinti kompiuterinį raštingumą, technologijų naudojimą, visą tai turėtų sietis su mokymo planais, metodais ir kvalifikacijomis.

Antrasis uždavinys – užtikrinti žinių trikampio (švietimas, moksliniai tyrimai, inovacijos) veiksmingumą. Europos inovacijų ir technologijų institutas gali paskatinti sieki meistriškumo mokymo ir mokslinių tyrimų srityse, visų pirma gerinant daugelį disciplinų apimančią švietimo institucijų ir verslo partnerystę. Įmonių ir įvairių švietimo mokymo ir mokslinių tyrimų bei sektorių partnerystė gali padėti užtikrinti, kad būtų skiriama daugiau dėmesio darbo rinkoje paklausiams įgūdžiams ir gebėjimams bei inovacijų ir verslumo principų įtvirtinimui visose mokymosi sferose. Tokią partnerystę galėtų paskatinti Europos mokslinių tyrimų sritis ir pasaulinio lygio inovacijų grupės (Europos komisijų bendrija, COM (2008) 865, p. 11-12).

⁵ COM (2007) 833.

⁶ OL L 394, 2006 12 30, p. 10.

Žinių trikampis – tai sąveikos tarp mokslinių tyrimų, švietimo ir naujovių, kurie yra žiniomis grindžiamos visuomenės pagrindiniai veiksniai. Žinių trikampis – tai srautas tarp mokslinių tyrimų, švietimo ir inovacijų (7 pav.). Žinių trikampis – tai dinamiška ir veiksminga trijų elementų tarpusavio santykių veikla, kuri skatina analizuoti praktiką ir atskleisti sėkmę lemiančius veiksnius.



7 pav. „Žinių trikampis“

Europos Taryba ir taryboje posėdžiavę valstybių narių vyriausybės atstovai mano, kad tolesnis švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų integravimas į visapusiškai veikiančią žinių trikampį, kuris stiprintų Europos inovacinius gebėjimus ir padėtų plėtoti kūrybingą bei žinioms imlią ekonomiką ir visuomenę pasitelkiant:

- daug didesnę ir nuolat plečiamą universitetų⁷ ir mokslinių tyrimų centrų žinių bazę, kuri galėtų būti greitai panaudota naujoviškiems produktams, paslaugoms, požiūriams ir metodams kurti platesnio pobūdžio ekonomikoje ir plačioje visuomenėje,
- propaguojant kūrybišką, novatorišką ir verslią mokinių, stažuotojų, studentų, mokytojų ir mokslo darbuotojų mąstyseną, kadangi tai prisidėtų prie laipsniško geresnės žmonių kultūros plėtojimo pasinaudojant švietimo ir mokymo galimybėmis bei dinamiškesne Europos darbo rinka ir aukštesnės kvalifikacijos darbo jėga (Europos komisijų bendrija, COM (2009-12-12) 2009/C 302/3, p. 1-2).

Europos Taryba ir taryboje posėdžiavę valstybių narių vyriausybės atstovai nustato šiuos konkrečius uždavinius švietimo sektoriuje:

⁷ Šiame tekste sąvoka *universitetai* vartojama visų rūšių aukštojo mokslo įstaigoms apibūdinti.

- poreikį užpildyti kultūrinę spragą, skiriančią švietimą (t.y. mokymo, mokymosi ir socialinių bei kultūros vertybių perdavimo) ir komercinėje srityje vykdomus mokslinius tyrimus bei diegiamas inovacijas;

- poreikį kurti labiau novatorišką ir verslią aplinką universitetų sektoriuje;

- poreikį gerinti mokymo ir mokslinių tyrimų srities atstovų bei verslininkų ir platesnės ekonomikos subjektų ryšių palaikymą ir judumą, bei skatinti keitimąsi įvairių akademinų ir mokslinių tyrimų disciplinų idėjomis bei jų judumą;

- poreikį tęsti universitetų valdymo ir finansavimo struktūrų reformą, taip užtikrinant didesnę autonomiškumą ir atskaitingumą, kad būtų sudarytos palankios sąlygos įvairesniems pajamų srautams ir veiksmingesniam bendradarbiavimui su verslo atstovais bei sudaryti sąlygas universitetams dalyvauti žinių trikampyje visuotiniu mastu (Europos komisijų bendrija, COM (2009-12-12) C 302/3, p. 2);

Europos Taryba ir taryboje posėdžiavę valstybių narių vyriausybės atstovai mano, kad šių konkrečių problemų sprendimo politika turėtų būti grindžiama šiais bendrais principais:

- žinių trikampio koncepcija yra susijusi su poreikiu gerinti investicijų poveikį trijose veiklos srityse: švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų, užtikrinant sistemingą ir nuolatinę sąveiką;

- visapusiškam žinių trikampio integravimui būtina vykdyti labiau susietą politikos formavimo procesą ir bendradarbiauti švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų srityse ir Europos, ir valstybių narių lygiais;

- siekiant įvykdyti švietimo funkcijas žinių trikampyje, mokslinių tyrimų ir inovacijų tikslus bei rezultatus reikia vėl panaudoti švietimo srityje, mokymui ir mokymuisi suteikiant tvirtą mokslinių tyrimų pagrindą, plėtojant ir gerinant mokymo ir mokymosi aplinką geriau įtraukiant kūrybinį mąstymą, novatoriškus požiūrius bei metodus);

- tradicinę universitetų akademinę kultūrą reikia papildyti suvokimu, jog jai taip pat tenka svarbus vaidmuo rengiant aukštesnės kvalifikacijos, verslią ir lanksčią darbo jėgą, kuri padės formuoti pamatus ekonomikos augimui ir klestėjimui bei gerinti gyvenimo kokybę ateityje. Mokslo darbuotojams ir dėstytojams skirtas mokymas įpareigos juos geriau diegti inovacijų kultūrą organizacijose, kuriose jie dirba;

- į žinių trikampį turi būti atsižvelgta nacionaliniu, regionų ir instituciniu lygiais rengiant mokymosi visą gyvenimą strategijas, kad universitetai galėtų aktyviau dalyvauti gerinant žinių ekonomikai svarbius gebėjimus, o taikydami priėmimo taisykles pakankamai pripažintų ankstesnio mokymosi ir darbo patirties vertę;

- naujos idėjos ir inovacijos gimsta jungiant įvairių rūšių žinias ir vykdant smalsumu grindžiamą naujų žinių paiešką. Todėl būtina pripažinti, kad kokybiškas švietimas ir moksliniai tyrimai yra svarbūs inovacijoms ne vien tikslųjų mokslų ir technologijų, bet ir socialinių bei humanitarinių mokslų srityje;

- Europos universitetų ir mokslinių tyrimų sistemų pliuralizmas turėtų būti laikomas privalumu, padedančiu plėtoti įvairius požiūrius į visapusiškai veikiančią žinių trikampį. (Europos komisijų bendrija, COM (2009-12-12) C 302/3, p. 2).

Pasak mokslininkės P. Boekholt (The Technopolitan, 2012, Nr.9, p. 2) žinių trikampis – tai sistemingos nuolatinės sąveikos įrodymas tarp trijų veiklos sričių – švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų. Šis trikampis įgavo didelę reikšmę Europos mokslininkų tyrimų erdvėje ir Europos inovacijų ir technologijų institute (European Institute of Innovation and Technology (ETI)).

Komentuodamas naująjį komunikatą pirmininkas José Manuelis Barroso sakė: „*ETI yra Komisijos strategijos kurti klestinčią ir dinamišką mokslinių tyrimų, švietimo ir naujovių diegimo aplinką dalis. Turime užtikrinti glaudų ryšį tarp visų trijų žinių trikampio sričių. ETI bus ne šiaip švietimo, mokslinių tyrimų ir naujovių diegimo sričių vykdytojas; tai bus pavyzdinis Europos lygmens kompetencijos modelis. Norėčiau, kad institutas taptų mūsų naujų pastangų kurti konkurencingą žinių visuomenę, daugiau ir geresnių darbo vietų bei gerovę Europos simboliu*“ (2006 birželio 8 d., P/06/751).

Pirmą kartą žinių trikampis panaudotas Europos politikos diskusijose, bet tuomet jis buvo apibrėžtas kaip koncepcija. Žinių trikampį gana sunku apibrėžti, nes bandoma patirtį ir praktiką susieti su švietimu, moksliniais tyrimais ir inovacijomis visoje Europoje.

Žinių taikymas yra pripažintas kaip socialinės, ekonominės ir politinės galios šaltinis. Moksliniai tyrimai nuolat rodo, kad stiprus koreliacinis ryšys tarp švietimo, ekonomikos ir politikos yra labai ekonomiškai naudingas visuomenei. Žinių trikampis – tai sąveika tarp švietimo, mokslinių tyrimų ir inovacijų, kurie yra pagrindiniai veiksniai įtakojantys žinių visuomenę (Conference conclusions from The knowledge triangle shaping the future Europe, 2009).

Europos aukštojo mokslo institucijos turėtų užimti pagrindinį vaidmenį žinių trikampio sąveikoje, kuriant ir skleidžiant vertingas žinias visuomenei ir įmonėms, taip pat sieti švietimą, mokslinius tyrimus ir inovacijas bendradarbiaujant su platesne visuomene. Valstybės narės turėtų pritaikyti politikos kryptis ir vairo mechanizmus siekiant užtikrinti universitetų, mokslinių tyrimų institutų, verslo įmonių ir viešųjų įstaigų sąveiką žinių trikampyje. Aukštojo mokslo, mokslinių tyrimų ir inovacijų diegimo veiklos finansavimas neturėtų būti neigiamai paveiktas nuosmukio, o kaip tik turėtų padidėti ekonomikos krizės laikais. Politinių ir vykdomosios Europos Sąjungos

institucijų valdymas turėtų atsižvelgti į tai, kad tarpusavyje būtų susiję struktūromis, švietimo, mokslinių tyrimų ir plėtros programomis ir inovacijomis. Tuo pačiu metu tarp Europos universitetų ir mokslinių tyrimų sistemų pliuralizmas turėtų būti laikomas turtu. Šiomis priemonėmis Europa taps patrauklesnė studentams, mokslininkams, verslininkams ir novatoriams, kurie yra pagrindiniai žinių trikampio veikėjai.

Dėl globalinių pokyčių tarptautinė visuomenė negali sėkmingai spręsti uždavinius be žiniomis grindžiamų inovacijų remiantis visomis švietimo ir mokslinių tyrimų sritimis, taip pat humanitarinių, socialinių mokslų ir meno indėliais. Žinių trikampio koncepcija sutampa su Lundo deklaracija, nustatant naują Europos mokslinių tyrimų dėmesį laikantis Europos Sąjungos vizija 2020 ir Europos Sąjungos universitetų modernizuota dienotvarkė.

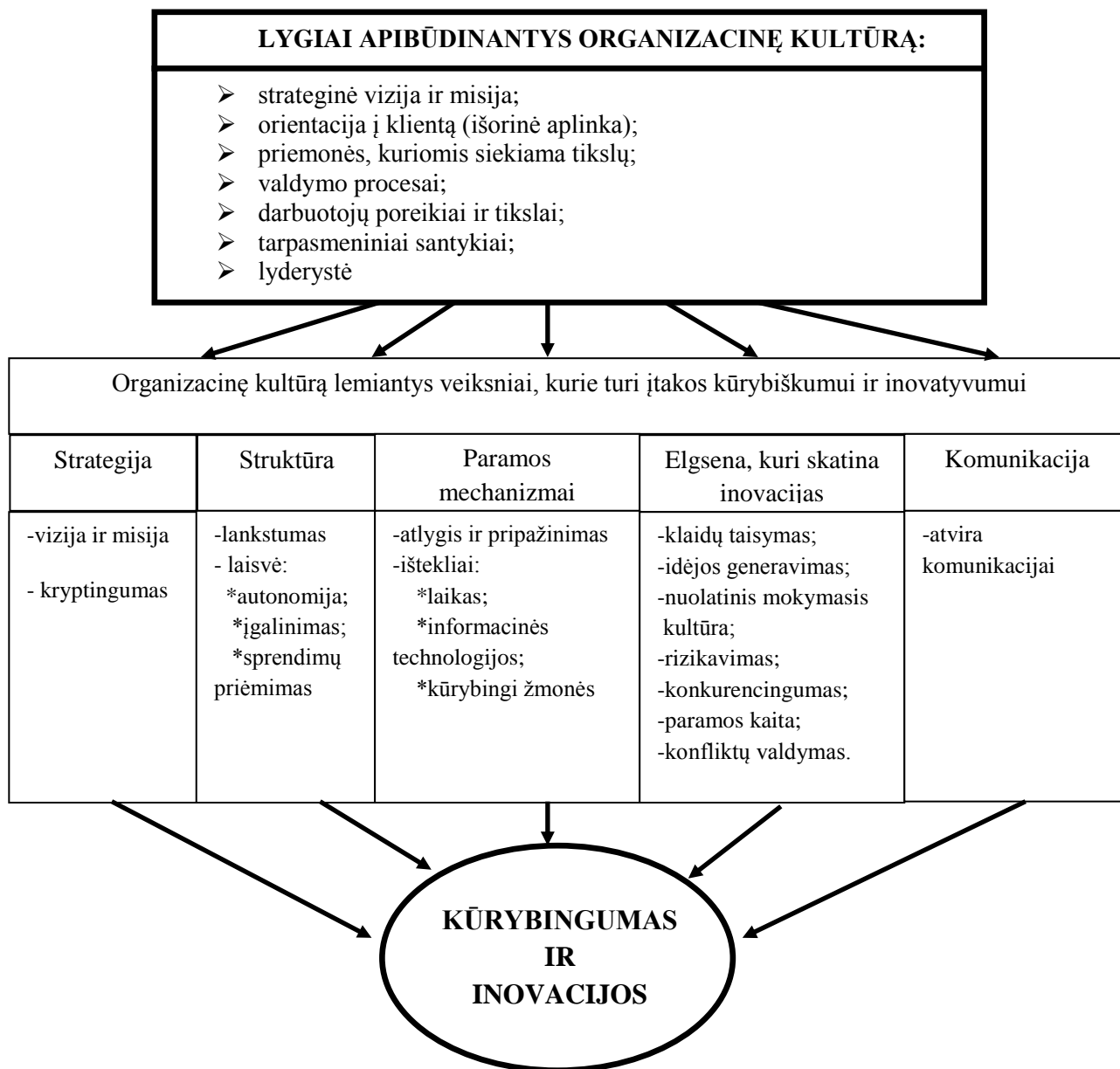
Žinių trikampio koncepcija yra susijusi su investicijų panaudojimo gerinimu per švietimą, mokslinius tyrimus ir inovacijas, - nuolatinę, sistemingą trijų veiklų sąveiką.

Šiandienos visuomenė, perėjusi prie postmodernizmo suponuoja naujos kultūros formavimą organizacijose (A. Kazlauskienė 2013, p. 1). Pasak A. Kazlauskienės (2013, p. 2) postmoderniai visuomenei būdinga įvairovė, pliuralizmas, atvirumas tradicijų įvairovei ir jų elementų skirtybėms, turinys svarbiau už chronologiją, nebesilaikoma modernybės atrankos ir pažangos modelių. Pagrindinė postmodernizmo patirtis – tai itin skirtingų žinojimo formų, gyvenimo iššūkių, veiklos modelių, mąstymo tipų, koncepcijų patirtis ir daugybiškumas (Welsch W., 2004, plg. A. Kazlauskienė, 2013, p. 2).

Daugeliui organizacijų kaita yra neišvengiama. Pasak A. Kazlauskienės (2013, p. 3) kiekviena organizacija turi pripažinti ne tik įvairialypį kitoniškumą ir visas jo formas, bet ir organizacijos tapatybės pliuralizmą daugialypėje visuomenėje. Organizaciniai pokyčiai dažniausiai skatina ir stiprina konkurencingumą, nes reikalauja pokyčių strategijoje, technologijose, darbo sistemose, valdymo stiliuje ir kt. Būtent šie pokyčiai reikalauja nuodugniai peržvelgti į organizacijos vertybių, įsitikinimų ir elgesio modelius.

Kūrybiškumas ir naujovės atlieka labai svarbų vaidmenį šiame kaitos procese. Organizacijos bando sukurti institucinę sistemą, kurioje kūrybiškumas ir inovacijos būtų priimtinos kaip pagrindinės kultūrinės normos. Kultūra suvokiama kaip procesas, kaip tobulinimas, išgryninimas (Kavolis, 1996, plg. A. Kazlauskienė, 2013, p. 2). Todėl būtina paanalizuoti kaip organizacinė kultūra turėtų būti sprendžiama siekiant skatinti kūrybiškumą ir inovacijas nuolatinėje kaitoje. Organizacinė kultūra suvokiama kaip socialinė struktūra, kur atkreipiamas dėmesys į procesą (Valantiejus, 2007, plg. A. Kazlauskienė, 2013, p. 2). Organizacinė kultūra gali skatinti kūrybiškumą ir inovacijas, kurios yra būtinos, kad organizacijos konkurencingumui ir sėkmingumui,

bet tuo pačiu metu gali būti ir kliūtis kūrybingam ir novatoriškam elgesiui. Siekiant apibendrinti vertybes, normas, prielaidas, organizacijos kultūros veiksniai, kurie dalyvauja skatinant, įgyvendinant kūrybiškumą ir inovacijas, sukurtas interaktyvus modelis, kuris apibūdina organizacinę kultūrą ir vadovavimo svarbą (žr. 8 pav.).



8 pav. Organizacijų kultūros įtaka kūrybiškumui ir inovacijoms

Kiekviena organizacija turi tik jai vienai būdingas nusistovėjusias tradicijas, vertybes, elgesio normas ir nuostatas. Visos šios paminėtos nusistovėjusios tradicijos, elgesio normas, kuriomis kiekvieną dieną vadovaujasi organizacijos, kurias pripažįsta organizacijos nariai,

vadinamos organizacijos kultūra. Aukšta mokyklos kultūra yra mokyklos sėkmė ir tobulėjimo pagrindas.

Nuolatinis personalo mokymasis. Būtent sėkmingai dirbančiose organizacijose daug dėmesio yra skiriama personalo tobulinimuisi ir pačios organizacijos tobulinimui. Visas organizacijos personalas skatinamas reflektuoti savo atliktus darbus ir dalintis patirtimi su kolegomis.

Tapatumo jausmas. Vadovai, kurie dalinasi savo kaip lyderio atsakomybe su kitais mokyklos bendruomenės nariais, mokykloje sukuria priklausymo mokyklos bendruomenei jausmą, o tai turi teigiamos įtakos mokinių mokymosi pasiekimams (ŠPA, 2012, Nr. 3(67), p. 4). Mokyklos taisyklės ir nuostatos skatina ne tik mokytojus, bet ir mokinius būti atsakingais už problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą tokiose organizacijos srityse, kurios turi daugiausiai įtakos mokyklos aplinkai ir visų jos narių gyvenimui.

Bendradarbiavimas. Kiekvienoje sėkmingai dirbančioje organizacijoje yra skatinamas iniciatyvumas, savitarpio pagalba, bendradarbiavimas, o ne konkurencija. Remiantis komunikacinio racionalumo koncepcija, kur komunikacijos dalyviai įveikia subjektyvius požiūrius siekiant racionalaus sprendimo ir įsipareigojama racionalumui, atvirumui (Hambermas, 1987, plg. A. Kazlauskienė, 2003, p. 2).

Pasitikėjimas. Tarp organizacijos darbuotojų turi vyrauti kolegialūs, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu paremti santykiai.

Geri mokyklos ir tėvų santykiai. Kiekviena sėkmingai dirbanti organizacija noriai bendradarbiauja su tėvais, priima jų pagalbą, sąmoningai įtraukia į organizacijos veiklą. Veiksmingas tarpusavio bendradarbiavimas padeda sėkmingai mokiniams mokytis ir tapti subrendusiomis asmenybėmis.

Sėkmingos organizacijos veiklai visi šie veiksniai turi įtakos kuriant, formuojant organizacijos kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad edukacinių inovacijų diegimas įtakoja mokyklos bendruomenę, kultūrą, vertybes ir subjektus. Europos komisija siūlo švietimo ir mokslo srityje išsikirti 4 strateginius uždavinius: **mokymąsi visą gyvenimą ir besimokančių asmenų judumą** paversti tikrove; gerinti indėlio ir rezultatų **kokybę ir veiksmingumą**; skatinti **nešališkumą ir aktyvų pilietiškumą**; stiprinti **naujovių ir kūrybiškumo, įskaitant verslumą**, aspektus visose švietimo ir mokymo lygmenyse. Kuriais siekiama šiuolaikinio kasdieninio gyvenimo problemoms be sunkumams suprasti bei jas spręsti.

Organizacijos kultūra – tai jos viduje nusistovėjusios taisyklės, tradicijos, vertybės, nuostatos, elgesio normos, kuriomis organizacijos vadovaujasi kiekvieną dieną. Tai organizacijų sėkmingos veiklos ir nuolatinio tobulėjimo pagrindas.

Žinių trikampio integravimas į organizacijas visapusiškai stiprintų inovacinius gebėjimus, plėtotų kūrybingą, žinioms imlią ekonomiką.

2. TYRIMO METODAI IR METODOLOGIJA

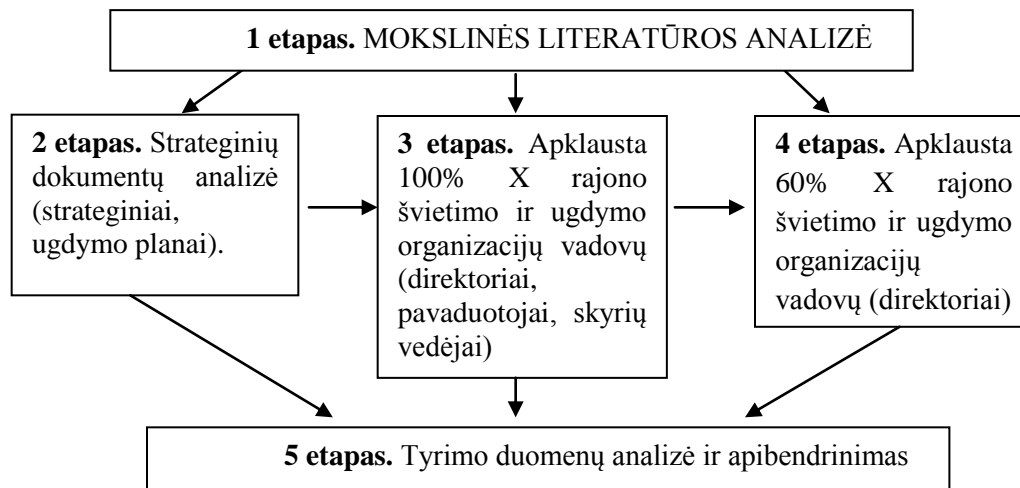
Tyrimo metodologija. Magistro darbas yra grindžiamas šiomis teorijomis, požiūriu ir metodologinėmis nuostatomis:

- *Laikomasi pozicijos*, kad šiuolaikinė organizacija negali išvengti pokyčių, privalo taikyti edukacines inovacijas, skatinti kūrybiškumą ir inovatyvumą, kritišką mąstymą, mokyti ir pati mokytis.
- *Laikomasi nuostatos*, kad „šiuolaikinės mokyklos vadovai turi būti vieni iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl inovatyviai atliekama jų veikla gali sąlygoti sėkmingą ugdymo institucijos veiklą bei jos kaitą“ (V. Budreckienė ir B. Janiūnaitė (2010), p. 26).
- *Apibrėžiant edukacinių inovacijų sampratą laikomasi nuomonės*, kad, „...geriausiai edukacinės inovacijos turinio ir proceso aspektus atspindi Marsh ir Willis (1995) apibrėžimas, kuriame akcentuojama, kad *edukacinė inovacija – tai nauja edukacinė idėja, praktika ir procesas, kurio metu ši idėja, objektas ir praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, sistemos lygmeniu*“ (B. Janiūnaitė, 2000, p. 99).

2.1 Tyrimo metodika

Tyrimui pasirinkta viena respondentų grupė – X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai (direktoriai, pavaduotojai ugdymui, skyrių vedėjai), norint atskleisti X rajono švietimo ir ugdymo įstaigų vadovų vertinimus, požiūrius, nuostatas taikant edukacinės inovacijas, su kokiais barjeriais susiduria ir pan., nes ugdymo praktikoje kol kas nėra nagrinėta tema apie edukacinių inovacijų taikymą.

Tyrimo organizavimo eiga pavaizduota schematiškai devintame paveikslėlyje.



9 pav. Tyrimo organizavimo eiga

Tyrimo organizavimas paremtas penkiaais etapais:

Pirmame etape išanalizuota mokslinė literatūra, kurios pasekoje buvo parinkta taikyti B. Janiūnaitės (2007) sudarytą anketą. Naudojant šią anketą atliktas ir magistrinio darbo tyrimas.

Antrame etape išanalizuoti X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginiai dokumentai (direktorių veiklos ataskaitos, ugdymo planai, strateginiai planai).

Trečiame etape anketinei švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų apklausai buvo panaudota B. Janiūnaitės (2007) anketa su uždaro tipo klausimais (žr. 1 priedas), kuri leis įvertinti X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų požiūrį, nuostatas taikant edukacines inovacijas. Autorė ją sudarė ir naudojo savo tyrime, norėdama įvertinti pedagogų inovacinę kultūrą. Visi šios anketos klausimai yra uždaro tipo, nes lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis, gretinti bei lyginti, taip pat padeda išvengti subjektyvumo. Įžanginėje dalyje buvo kreipiamasi į respondentą informuojant jį apie tyrimo tikslą ir konfidencialumą. Demografinėje anketos dalyje respondentų buvo reikalaujama įvardinti savo demografinius duomenis. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams (direktoriams, pavaduotojams ugdymui, skyrių vedėjams), buvo pateikta anketa iš 14 klausimų.

Anketoje naudojami du edukaciniai matavimai, tai – nominalinė ir ranginė skalė. Nominalinė skalė – tai demografinė anketos dalis, kurioje respondantai pateikė savo darbo stažą ir turimą kvalifikacinę kategoriją, siekiant objektyviai nustatyti duomenis. Ranginė skalė – reikalinga siekiant duomenis sutvarkyti pagal matuojamo požymio intensyvumą (daugiau – mažiau, aukščiau – žemiau, stipriau - silpniau).

Anketos teiginiams buvo pateikiama 5 pakopų vertinimo skalė (Tikrai taip, Taip, Nežinau, Tikrai ne, Ne), siekiant užtikrinti atsakymų tikslumą anketos teiginių vertinimo skalė buvo sumažinta iki trijų vertinimų (Taip, Nežinau, Ne).

Ketvirtame etape įvykdyta švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų struktūrizuota, nestruktūrizuota apklausa raštu. Išanalizavus literatūrą buvo parengta anketa (žr. 2 priedas) su 9 atviro tipo klausimais. Tai pakankamai lankstus duomenų rinkimo įrankis, kuris padėjo išsamiau įsivaizduoti tiriamos problemos mastą, patikslinti kai kuriuos tiriamuosius momentus, tiksliau interpretuoti vartojamas sąvokas ir numatyti tyrimo pagrindines kryptis. Šia anketa buvo siekiama išsiaiškinti, kokias edukacines inovacijas taiko X rajono švietimo ir ugdymo organizacijos, su kokiais barjeriais susiduria ir t.t. Anketa anonimiška.

Penktame etape atlikta tyrimo duomenų analizė.

- *Struktūruotos anketos* atsakymai į klausimus buvo suskaičiuoti vedant aritmetinį vidurkį. Tokiu būdu buvo siekiama suranguoti respondentų atsakymus pagal išskirtus parametrus ir apskaičiuoti pasikartojančių atsakymų procentinį dažnį. Gauti duomenys analizuojami,

apibendrinami ir interpretuojami, o rezultatai pateikiami vizualiai (diagramose, lentelėse). Duomenims analizuoti ir apdoroti buvo naudojama MS EXCEL programa. Anketos rezultatai buvo koduojami naudojantis standartizuotomis kodavimo instrukcijomis ir sudaroma kompiuterinė testavimo duomenų matrica. Duomenų kodavimo ir perkėlimo procedūrų patikimumui įvertinti pakartotinai koduota ir suvesta 5% atsitiktinai atrinktų anketų lapų. Kodavimo klaidų skaičius neviršijo 0,3%. Rezultatų analizei buvo panaudoti *suminių (kaupiamųjų) procentų* grafikai. Suminiai procentai sukaupia kintamųjų reikšmių procentines išraiškas nuo 0 iki 100%. Staigus grafiko kilimas rodo žymų procentinį padidėjimą pereinant prie gretimos kintamojo reikšmės.

- *Struktūruotos, nestandartizuotos anketos raštu* tyrimo duomenų analizė buvo atlikta panaudojus atviro kodavimo programą „Kokybis“ (2011).

2.2 Tyrimo eiga ir imtis

Tyrimo imties charakteristika. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijose dirba: 20 vadovų, 19 pavaduotojų ugdymui ir 7 skyrių vedėjai. Tyrime dalyvavo visi 46 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai – 100%.

Tyrimas vyko nuo 2013-02-10 iki 2013-04-10. X rajono Švietimo ir sporto skyriaus langelių pagalba anketos buvo išdalintos visoms X rajono švietimo ir ugdymo organizacijoms.

Trečiuoju etapu išdalintos 46 anketos, tinkamai užpildytos ir grąžintos visos 46 anketos. Ketvirtuoju etapu išdalinta 20 anketų su atvirais klausimais, bet tinkamai užpildytos ir grąžintos buvo tik 12 anketų.

3. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginių dokumentų analizė

Švietimo ir ugdymo organizacijos planuoja savo veiklą: rengia strateginius, metinius veiklos planus (ugdymo planus) ir kitus su organizacijos veikla susijusius planus, bet pasitaiko ir taip, kad tik kartais visi šie nurodyti dokumentai siejami su organizacijos struktūra, kryptinga plėtra, pertvarkymu. Šia strateginių dokumentų analize siekiama išryškinti X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų inovacijų taikymo poreikį.

3.1.1. Veiklos planų analizė

Veiklos planas yra sudaroma metams. Jie yra kuriami labai įvairiai: su organizacijos bendruomenės dalyvavimu ir darbo būdais. Daugiausiai šių planų turiniui, sudarymo būdai įtakos turi organizacijos vadovai, mokytojai, kartais dalyvauja ir tėvai ir mokiniai. Dažniausiai tėvai ir mokiniai tik susipažįsta su organizacijos veiklos planais, bet nedalyvauja planuojant jos veiklą. Veiklos planuose yra išskiriamos tokios dalys: bendroji dalis, programos strategija, numatomieji rezultatai.

Bendroji dalis. Šioje dalyje aptariami organizacijos metų veiklos ypatumai, kas įgyvendinta, kas patobulėjo, kas buvo įvykdyta ir pan. X rajono švietimo ir ugdymo įstaigos nurodo, kad efektyviai buvo organizuotos ugdymo dienos, kurios skirtos kultūrinei, meninei, pažintinei, kūrybinei ir sportinei, praktinei, socialinei ir prevenciniai veiklai. Organizacijos aktyviai veikė su mokinių taryba, profesinio orientavimo tašku (PIT), plėtė bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, vykdė struktūros tobulinimo programą (MSTP). Keliose organizacijose įrengti specialiųjų ugdymo skyriai tobulėjo ir plėtėsi. Sėkmingai, aktyviai dalyvavo projektuose, kelios įstaigos gavo finansavimą. Šioje dalyje dauguma organizacijų įvardijo, kad buvo parašytas organizacijos strateginis planas.

Programos strategija. Šioje dalyje organizacijos užsibrėžia tikslus, uždavinius ir prioritetus. Dažniausiai nurodomi tikslai, kaip: pasiekti tokį pedagoginį lygį, kai daugumą sudaro reflektuojantys ir nuolat tobulėjantys profesionalūs mokytojai; įdiegti įsivertinimu ir duomenų analize grįstą švietimo kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną.

Dažniausiai nurodomi uždaviniai ir prioritetai:

- *Skatinti mokinius ir mokytojus suvokti mokymo(si) problemas ir gebėti jas spęsti.*

Efektyviai vykdyti ugdymo planą. Gerinti mokinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių kokybę. Mokymosi motyvacijos kompetencijos vertinimas. Mokėjimo mokytis kompetencijos vertinimas. Tobulinti mokytojų kvalifikaciją, įsisavinant ir taikant efektyvius ugdymo metodus bei vykdant gerosios patirties sklaidą, persikvalifikavimo plėtrą. Dalyvauti miesto savivaldybės, Švietimo ministerijos ir įvairių fondų finansuojamų projektų konkursuose. Efektyvinti pedagoginę pagalbą. Plėtoti mokinių saviraišką. Karjeros kompetencijų modelio taikymas organizacijose.

- *Optimizuoti organizacijos valdymą.*

Dažniausiai nurodomi tokie uždaviniai: įgyvendinti elektroninius mokinio pažymėjimus; naudotis organizacijos įsivertinimo ir tobulinimo sistema IQES; dalyvauti vadovų mokymuose; internetinių puslapių atnaujinimas; organizacijų vadovai dirbs kaip darni komanda bendradarbiaudama su mokyklos bendruomene.

Visus iškeltus uždavinius organizacijos įgyvendins vadovaujantis:

- Vaiko gerovės komisijos veiklos programa;
- metodinės tarybos veiklos programa;
- socialinės ir pedagoginės pagalbos veiklos planais;
- specialiojo pedagogo veiklos planu;
- karjeros planu;
- Neformaliojo švietimo renginių programa.

Numatomieji rezultatai. Numatomieji rezultatai tai tikslų ir uždavinių įgyvendinimas, kuriuos organizacijos nurodo kaip įvykdytus.

3.1.2. Strateginių planų analizė

Strateginio plano prasmė yra vadovybės veiksmų ir sprendimų visuma, nes planas padeda mokyklai įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą (R. Meškauskaitė, 2007, p. 23). Strategijos formavimas ir strateginio plano kūrimas – tai kūrybinis procesas, kurį sudėtinga įsprausti į kokius griežtus rėmus (G. Cibulskas, 2010, p. 18). Organizacijų strateginiai planai planuojami vieneriems arba trims penkiems metams, tačiau būna planuojamos ir ilgesniam laikui (pasitaiko labai retai). Juose aptariama organizacijos vizitinė kortelė, strateginiai prioritetai, laukiami rezultatai, išteklių paskirstymas. Labiausiai vertinamus rodiklius pasirenkau organizacijos viziją, misiją ir tikslus, nes iš jų labiausiai atsispindės organizacijų inovacijų taikymo poreikis.

Vizija – idealas, pageidaujama ateitis, misija – dabartinės paskirties apibūdinimas, tiksliai – „kelženklis“, rodantis, kaip judėti idealo link (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2012, p. 25). Kiekviena organizacija formuluodama savo misiją privalo atsižvelgti ir į bendruosius šalies tikslus, kurie nurodyti Švietimo įstatymo 3 straipsnyje.

Vadybos mokslo teorijose nėra nuoseklaus ir vieningo susitarimo, ką pirmiausia reikia apibrėžti viziją ar misiją, bet šiuo metu mokyklos misijai pagrindines kryptis apibrėžia šalies švietimo politikos dokumentai ir steigėjo suteikiami įgaliojimai. Mokyklos misija apibrėžia mokyklos veiklos paskirtį (R. Meškauskaitė, 2007, p. 20).

X rajono švietimo ir ugdymo **organizacijos savo misijose** nurodo, kad yra šiuolaikiškos: „...*šiuolaikinė ugdymo įstaiga...*“ [M-8], modernios patrauklios, demokratiškos, remiasi humanizmo principais: „...*humanistiniais pagrindais ugdanti savarankišką <...> asmenybę <...>*“ [M-2], „...*moderni, patraukli, demokratiškumo ir humanizmo principais savo veiklą grindžianti...*“ [M-8], „...*tapti visaverčiu demokratinės visuomenės nariu, aktyviai dalyvaujančiu socialiniame, ekonominiame ir kultūriniame gyvenime*“ [M-12], kad garantuoja kokybišką išsilavinimą savo mokiniams: „...*kokybiškas švietimo paslaugas teikianti besimokanti organizacija*“ [M-8], „*Teikti kokybišką ikimokyklinį, priešmokyklinį, pradinį ir pagrindinį išsilavinimą...*“ [M-14], moko kritiškai mąstyti: „*Mokykla <...> ugdo kritiškai mąstančią asmenybę*“ [M-2], „*Moko mokinius kritiškai mąstyti, siekti užsibrėžtų tikslų*“ [M-10], „*Ugdo kritiškai mąstantį Lietuvos Respublikos pilietį, sugebantį adaptuotis besikeičiančioje visuomenėje...*“ [M-19], rūpinasi tradicijų puoselėjimu: „...*rūpinasi tautos tradicijų, kultūros puoselėjimu, kuria naujas mokyklos tradicijas...*“ [M-9], „...*sudarant sąlygas prasmingai saviraiškai ugdyti vertybines nuostatas, bendrąsias esmines dalykines kompetencijas, meninius ir estetinius gebėjimus*“ [M-14], skatina mokytojų kvalifikacijų kėlimą, motyvaciją, kolegialumą, bendradarbiauja su tėvais, nuolat tobulinti savo gebėjimus: „...*skatina pedagogų kvalifikacijos kėlimą, motyvaciją, kolegialumą*“ [M-8], „...*siekiami nuolat tobulinti savo gebėjimus...*“ [M-12], „...*bendradarbiaujant su mokinių tėvais...*“ [M-13] ir t.t.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad organizacijos yra inovatyvios ir apima viską kas svarbu šiuolaikinės visuomenės kaitoje.

Kiekvienas organizacijos vadovas pradėdamas vadovauti ir žinantis **organizacijos misiją**, jau turėtų būti numatęs organizacijos ateities vystymosi perspektyvą, žinoti, kuria kryptimi bus vystoma organizacijos veikla, taip sukurdami patrauklų modernios organizacijos įvaizdį. Vizija yra svarbus vadovo veiklos palydovas, nes jos pagrindu mobilizuojami žmogiškieji ištekliai, organizacija įgauna prasmingo egzistavimo formą, numatomi organizacijos tikslai (R. Meškauskaitė, 2007, p. 21). Organizacijos vizijos turėjimas, geras jos išaiškinimas padeda vadovui priimti

organizacijai svarbius sprendimus ir koordinuoti atskirų darbuotojų veiklą, įkvėpti jiems pasitikėjimą ir skatinti kūrybiškumą, tačiau jos negalima sukurti neišanalizavus mokyklos praeities ir dabarties sėkmių bei paradigmu, neįvertinus galimybių ir pavojų (R. Meškauskaitė, 2007, p. 21).

Organizacijų vizijose vartojami tokie žodžiai kaip: tolerantiška: „...kurioje vyrauja tolerancija bei pagarba vienas kitam...“ [V-14], bendradarbiaujanti, moderni, veržli, šiuolaikiška, patraukli, efektyviai dirbanti, besimokanti: „moderni, veržli, patraukli, šiuolaikiška, efektyviai dirbanti, besimokanti...“ [V-12], „moderni, patraukli, dinamiška, auštos kultūros asmenybės raišką sąlygojanti ugdymo įstaiga, turinti gerą materialinę bazę, aukštos kvalifikacijos pedagogus ir sudaranti palankias sąlygas siekti mokinių gebėjimus atitinkančių ugdymo(si) rezultatų“ [V-8], demokratiška: „saugi, demokratiška...“ [V-15], atvira nuolatinei kaitai: „...atvira nuolatinei kaitai, besimokanti organizacija...“ [V-14], „...atvira kaitai...“ [V-8], puoselėjanti tradicijas „...tęsianti senas tradicijas, atsinaujinanti...“ [V-19] ir t.t. Atsižvelgiant į šių raktinių žodžių panaudojimą vizijose, galima teigti, kad organizacijos turi inovacijų taikymo poreikį, nes atsižvelgia į nuolatinę kaitą.

Atsižvelgiant į šių raktinių žodžių panaudojimą vizijose, galima teigti, kad organizacijos turi inovacijų taikymo poreikį, nes atsižvelgia į nuolatinę kaitą.

Išanalizavus organizacijų strateginius planus galima teigti, kad vizija ir misija yra aiškiai suformuluotos, bendruomenei suprantamos, atitinka šiuolaikinei visuomenei keliamus reikalavimus, atspindi bendruomenės filosofiją ir vertybes, veiklos kryptis, turinčios savitų bruožų (išsiskiria iš kitų organizacijų), koreguotos (atsižvelgiant į šiuolaikinę, kintančią visuomenę).

Strateginiai **organizacijos tikslai** negali prieštarauti švietimo politikos dokumentams (R. Meškauskaitė, 2007, p. 23). Organizacijų tikslai turėtų būti „...apibendrinti, perspektyvūs ir orientuoti į ateitį, tačiau svarbiausias organizacijos tikslas privalo išreikšti organizacijos misiją“ (R. Meškauskaitė, 2007, p. 23). Strateginiai organizacijos tikslai tai santykinai dažniau kintanti strategijos dalis, atitinkanti valstybės steigėjo, regiono politiką, ekonominį, socialinį, technologinį kontekstą, ankstesnius mokyklos pasiekimus, vidaus audito rezultatus. Tikslus tvirtina mokyklos taryba. Tikslų alternatyvoms formuoti verta naudotis SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analize, problemų ar problemų medžio analize, netolygumų (lyginantis su kaimyninėmis ir geriausiomis šalies mokyklomis) analize ir pan. (ŠMM, 2004, p. 127).

Išanalizavus X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginius tikslus, galima teigti, kad organizacijų formuluojami tikslai yra gana aiškūs, aktualūs, realūs, numatantys mokinių ugdymo kaitą, atspindintys vertybes ir poreikius, skatinantys kokybinius ugdymo proceso pokyčius orientuoti į nuolatinę kaitą: „Pasiiekti tokį pedagoginės bendruomenės lygį, kai daugumą sudaro

reflektuojantys ir nuolat tobulėjantys profesionalūs mokytojai. Įdiegti įsivertinimu ir duomenų analize grįstą švietimo kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną“ [T-12], „Efektyviai, ir tikslingai organizuoti <...> veiklą, telkti bendruomenę sprendžiant aktualias ugdymo problemas, pasirinkti reikiamas veiklos kryptis ir prioritetus, numatyti bei planuoti ugdymo(si) kaitos pokyčius“ [T-8]. Labai sunku nustatyti kiek vizija ir misija siejasi su tikslais, nes organizacijos, tai traktuoja labai įvairiai, vienos sieja su struktūra, kitos su tinklo pertvarkymu, dar kitos su organizacijos plėtra ir pan.

Išanalizavus X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginius tikslus, galima teigti, kad organizacijų formuluojami tikslai yra gana aiškūs, aktualūs, realūs, numatantys mokinių ugdymo kaitą, atspindintys vertybes ir poreikius, skatinantys kokybinius ugdymo proceso pokyčius orientuoti į nuolatinę kaitą. Labai sunku nustatyti kiek vizija ir misija siejasi su tikslais, nes organizacijos, tai traktuoja labai įvairiai, vienos sieja su struktūra, kitos su tinklo pertvarkymu, dar kitos su organizacijos plėtra ir pan.

Apibendrinant X rajono švietimo ir ugdymo **organizacijų strateginius dokumentus**, galima daryti prielaidą, kad „...strateginius planus ir metines veiklų programas sunku įgyvendinti, nes sudėtinga įgyvendinti dėl nepamatuojamų uždavinių, daug numatytų priemonių, neaiškių, sunkiai pamatuojamų vertinimo kriterijų, vertinimo kriterijų nebuvimo, planų tarpusavio dermės nebuvimo“ (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2012, p. 25). Taip pat dėl to, kad strateginių ir metinių veiklos planų rengimas ir įgyvendinimas daugeliu atveju būna paliktas tik organizacijos administracijai, nes dauguma mokytojų ir kitų organizacijos bendruomenės narių su planais yra tik supažindinami, jie nedalyvauja juos rengiant, nepriima atsakomybės už numatytų priemonių įgyvendinimą, todėl išorinio vertinimo ataskaitose neretai sakoma, kad planas įgyvendinamas tik iš dalies, dėl nepakankamo mokytojų dalyvavimo įgyvendinime arba tik dalis mokytojų prisideda prie plano įgyvendinimo (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2012, p. 25). R. Meškauskaitė (2007), teigia, kad organizacijos strateginis planas dažai atitolsta nuo realybės, nes organizacijai nėra savarankiška planuoti savo finansinius ir žmogiškuosius išteklius, veiksmi yra nuolat kontroliuojami steigėjo, finansavimas taip pat priklauso nuo jo, todėl planas, kuris neturi finansinio pamato, taip ir gali likti tik idėja. Bet dažniausiai organizacijos geba įvykdyti strateginius tikslus ir numatytas veiklas.

X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų uždavinių įgyvendinimo veiklos pavyzdžiai, kuriuose atsispindi inovacijų taikymas:

„Ugdymą organizuoti efektyviai, kūrybiškai, orientuojantis į vaiko poreikius ir galimybes. Sukurti aplinką, skatinančią mokinių mokymosi motyvaciją, individualizuotą ugdymą, telkinančią jų

poreikius ir mokytojų saviraiškos galimybes“ [U-5]. „Efektyviai išnaudoti mokytojų intelektualinį ir organizacinį potencialą, kelti kvalifikaciją ir veiklos motyvaciją. Personalo IT naudojimo įgūdžių tobulinimas“ [U-8], „Taikyti aktyvią ir kūrybišką vadybą, diegiant naujoves, inicijuojant projektinę veiklą, puoselėjant mokyklos kultūrą, gerinant ugdymo kokybę, užtikrinant racionalų žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimą. Plėtoti sistemingą bendradarbiavimą su rajono, šalies ir bendrojo lavinimo mokyklomis ir socialiniais partneriais. Tobulinti šiuolaikinės pamokos vadybą (planavimą ir organizavimą). Sudaryti sąlygas mokinių ir mokytojų informacinių gebėjimų ugdymui(si), aprūpinant mokomuosius kabinetus su IKT“ [U-14].

Išanalizavus X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginius veiklos dokumentus, galima teigti, kad organizacijos turi poreikį taikyti inovacijas, nes apie tai kalba savo strateginių dokumentų vizijose, misijose ir tiksluose, o tai nurodo tam tikri raktiniai žodžiai kaip: bendradarbiaujanti, moderni, veržli, šiuolaikiška, patraukli, efektyviai dirbanti, besimokanti, demokratiška, atvira nuolatinei kaitai, puoselėjanti tradicijas, tolerantiška.

3.2 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų požiūris, nuostatos taikant edukacines inovacijas

Šiandieniniame nuolat kintančiame pasaulyje pilna edukacinių inovacijų, kuriomis siekiama modernizuoti švietimo ir ugdymo organizacijas. Tačiau diegiant edukacines inovacijas svarbu įvertinti ne tik praktinius jų valdymo aspektus, bet ir žinoti tam tikrus jų generavimo ir paplitimo dėsniumus, pagrindinius teorinius principus (S. Valentinavičius, 2011, p. 12). Jeigu neįvertinami šie nurodyti aspektai, paprastai yra daromi klaidingi strateginiai sprendimai ir patiriama nuostolių.

3.2.1. Tiriamųjų charakteristika

Demografiniai duomenys buvo gauti paanalizavus X rajono Švietimo ir sporto skyriaus 2012 metų veiklos ataskaitą. Tiriamųjų pasiskirstymas yra pagal lytį, darbo stažą, užimamas pareigas ir vadybinę kategoriją (žr. 2 lentelė). Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą lyties atžvilgiu, X rajono švietimo ir ugdymo įstaigoms dažniausiai vadovauja moterys – 69,56%.

Tiriamųjų demografinis pasiskirstymas (%)

2 lentelė

Charakteristikos	Vadovai N=20	Pavadootojai ugdymui N=19	Skyrių vedėjai N=7
Lytis			
Vyras	26,09 % (12)	0% (0)	4,35 % (2)
Moteris	17,39 % (8)	41,30 % (19)	10,87 % (5)
Darbo stažas (bendrai)			
1-5 m.	(2,16 %) 1		
6-10 m.	(10,86 %) 5		
11-15 m.	(17,39 %) 8		
16-20 m.	(13,04 %) 6		
21-25 m.	(13,04 %) 6		
26-30 m.	(17,39 %) 8		
31 ir < m.	(26,08 %) 12		
Vadybinė kategorija (bendrai)			
I kategorija	(0 %) 0		
II kategorija	(30,44 %) 14		
III kategorija	(41,30 %) 19		
Neatestuoti	(28,26%) 13		

Analizuojant 2 lentelėje pateiktus duomenis, paaiškėjo, kad šiuo metu daugiausia vadovų (26,08%) organizacijoms vadovauja, kurių darbo stažas yra 31 ar daugiau metų. Reikia pastebėti, kad X rajone yra mažai jaunų vadovų, kurių vadovavimo stažas nuo 1 – 5 metų. Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavo ir edukacinių inovacijų taikymo raišką organizacijose vertino bei savo požiūrį, nuostatas išsakė vyresni ugdymo organizacijų vadovai, kurie turi didelį darbo stažą, didelę patirtį ir yra gebantys palyginti švietimo sistemų kaitą.

Remiantis X rajono 2012 metų Švietimo ir sporto skyriaus veiklos ataskaita, švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai turi vyr. mokytojo (66%) arba metodininko kvalifikaciją (34%). Pagal vadybinę kategoriją dauguma vadovų turi II (30,44%) ir III (41,30%) vadybines kategorijas (žr. 3 lentelė). Vadovų atestacija – vadovų teorinio pasirengimo, vadybinės veiklos ir jos rezultatų įsivertinimas ir įvertinimas, kuriais remiantis vadovams suteikiama trečioji, antroji ar pirmoji kvalifikacinė kategorija (ŠMM, 2005, p. 1).

Pirmoji vadybinė kategorija. Pagrindinė veiklos kryptis yra valstybinės ugdymo politikos kokybiškas įgyvendinimas.

Antroji vadybinė kategorija. Be valstybinės ugdymo politikos kokybiško įgyvendinimo, papildomai rūpinamasi ją praturtinti, kokybiškai įgyvendinant kitur turėjusias sėkmę naujoves.

Trečioji vadybinė kategorija. Autorinės ugdymo organizacijos, moksleiviam teikiančios aukštesnės kokybės išsiugdymą, lyginant su tradicinėse ugdymo organizacijose diegiamu, sukūrimas.

Nei vienas X rajono švietimo ir ugdymo organizacijos vadovas neturi I vadybinės kategorijos. Analizuojant duomenis paaiškėjo, kad 13 (28,26%) ugdymo organizacijų vadovų neturi vadybinės kategorijos. Galima daryti prielaidą, kad vadovai, neturintys vadybinės kategorijos, negali dirbti vadovaujamo darbo. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 68 straipsnio „Mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų darbo apmokėjimas“ 4 punktą, kuris numato, kad „Vadybinės (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybės mokyklos vadovo, jo pavaduotojo ugdymui, ugdymą organizuojančio skyrių vedėjo vadybinės kvalifikacinės kategorijos nustatomos ir šių asmenų veiklos atitikties įgytai kvalifikacinei kategorijai vertinimas atliekamas kas penkeri metai...“ (LR ŠMM, 2011, p. 112).

Pagrindinis vadovo veiklos vertinimo tikslas – skatinti vadovo veiklos veiksmingumą ir taip prisidėti prie ugdymo organizacijos sėkmės. Tai toks procesas, kurio metu metodiškai nuosekliai surenkami ir įvertinami svarbiausi duomenys, atskleidžiantys ugdymo organizacijos situaciją, vadovo veiklą ir jos poveikį ugdymo organizacijos situacijai. Būtent vertinimas padeda vadovams tobulinti veiklą. Tad galima teigti, jei ugdymo organizacijos vadovas neturi vadybinės kategorijos jis netobulina savo veiklos, nesugeba stiprinti orientyrų, kaip tobulinti vadovavimo veiklą, negeba įvertinti veiklos naudos, ryšio su ugdymo organizacijos rezultatais.

X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų atestacija⁸

3 lentelė

Eil. Nr.	Švietimo įstaigų tipai	Bendras švietimo įstaigų skaičius	Bendras vadovų (direktorių, dir. pav., sk. vedėjų ir kt.) skaičius	Atestuotų vadovų skaičius	Neatestuotų vadovų skaičius
1.	2	3	4	5	6
2.	Bendrojo lavinimo mokyklos				
	- pagrindinė	5	12	8	4
	- jaunimo	1	2	2	-
	- vidurinė	1	3	3	-

⁸ Atestacija – tai procesas, kai pagal veiklos vertinimo duomenis suteikiama atitinkama vadybinė kategorija.

3 lentelės tęsinys

	- gimnazija	2	8	5	3
	- progimnazija	1	3	3	-
	-specialioji mokykla	1	2	2	-
3.	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga (lopšelis-darželis)	5	9	7	2
4.	Neformaliojo ugdymo įstaigos				
	- sporto	1	2	-	2
	- meno	1	2	1	1
	mokykla-daugiafunkcis centras	1	1	1	0
5.	Švietimo centras ⁹	1	2	1	1
	Iš viso:	20	46	33 (71,74%)	13 (28,26%)

Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal atestaciją paaiškėjo, kad daugiausiai atestuotų vadovų yra X rajono pagrindinėse ir ikimokyklinio ugdymo organizacijose. Galima daryti prielaidą, kad vadovų atestacijai turi įtakos švietimo sistemos ir vadybos reformos, kurios įpareigoja vadovus nuolat tobulinti savo veiklos veiksmingumą, darbo nuostatus ir metodus. Išanalizavus gautus duomenis paaiškėjo, kad daugiausiai nesiastestavusių vadovų yra X rajono pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose. Apibendrinant galima teigti, kad jei vadovai yra neatestuoti, tai ugdymo organizacija nėra sėkmingai veikianti.

3.2.2. Vadovų požiūrio į edukacines inovacijas tyrimo rezultatų analizė

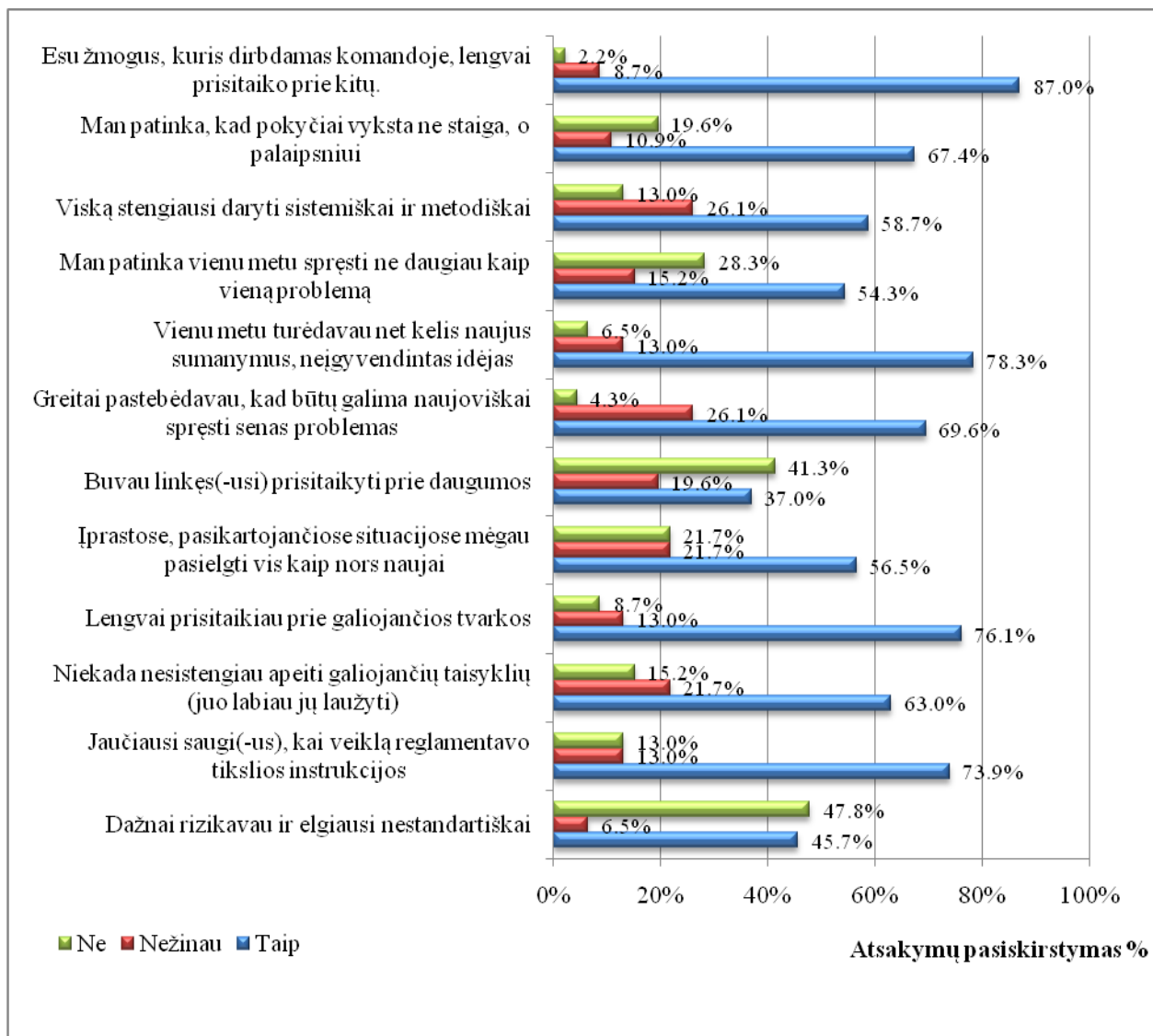
Švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai yra patys svarbiausi švietimo sistemos subjektai, nes vadovų vaidmuo organizacijoje yra labai svarbus, ypatingas ir reikalaujantis didelės atsakomybės. Didžiausią įtaką organizacijai daro vadovų sprendimai, nes nuo to priklauso sėkmingos organizacijos veikla. Todėl buvo siekiama išanalizuoti vadovų požiūrius, nuostatus taikant edukacines inovacijas X rajono švietimo ir ugdymo organizacijose.

Vadovų nuomonė apie tai, kas jiems gyvenime padėjo. Pirmiausia buvo siekiama identifikuoti, kas labiausiai vadovams padėjo per pastaruosius kelerius metus. Gauti tyrimo duomenys pateikiami 10 paveiksle.

Analizuojant gautus rezultatus išryškėjo, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams per pastaruosius kelerius metus padėjo gebėjimas dirbti komandoje ir lengvai prisitaikyti prie esančios aplinkos: *esu žmogus, kuris dirbdamas komandoje lengviau prisitaiko prie kitų*

⁹ Švietimo centro vadovas neatestuojamas

(87,0%), *lengvai prisitaikau prie galiojančios tvarkos* (76,1%). Sukurta komanda – yra galingas valdymo svirtas. Tai efektyvi, atsakinga didžiulio potencialo žmonių grupė. **Geras kolektyvas – dažniausiai kasdieninių ilgalaikių vadovo pastangų rezultatas** (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2001, p. 29).



10 pav. Per pastaruosius kelerius metus man gyvenime padėjo tai, kad... (vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Puikiai, efektyviai dirbančią komandą gali sukurti tik toks vadovas, kuris turi tvirtus vadovavimo įgūdžius: nuoseklus, pats palaikantis komandinio darbo idėjas, tinkamai parenkantis ir paskiriantis darbuotojus, kuris pats rūpinasi kolektyvo nariais, taiko efektyvius darbo metodus, analizuoja veiklą, nekritikuodamas konkrečių asmenų, noriai palaiko savo žmonių asmeninį augimą, jų individualų tobulėjimą, formuoja sveikus tarpusavio santykius komandoje, net konfliktus

panaudoja konstruktyviems tikslams įgyvendinti, skatina protingai, leistinai rizikuojančius darbuotojus.

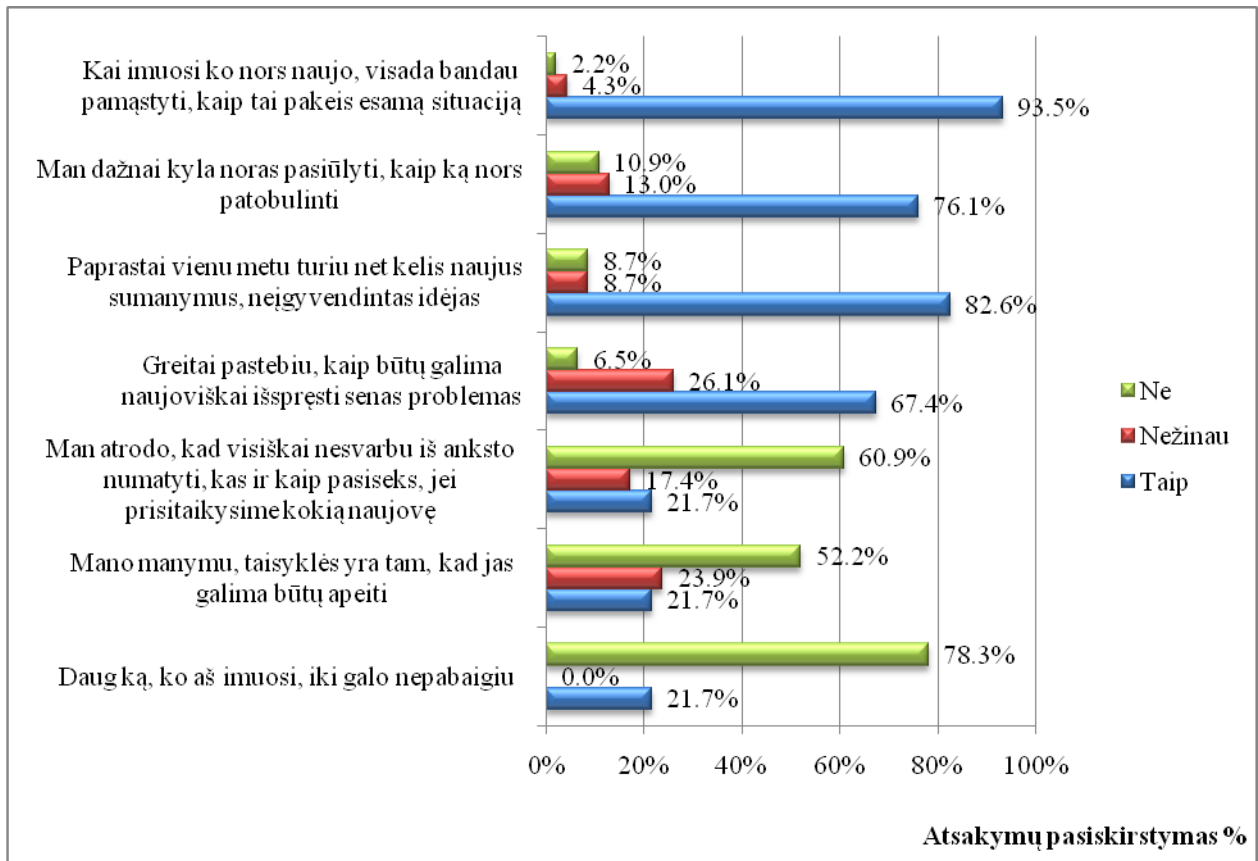
Tik 41,3% vadovų neigiamai nurodė, kad per kelerius metus gyvenime padėjo, tai, kad *buvo linkę (-usi) prisitaikyti prie daugumos*. Į šį teiginį 19,6% vadovų atsakė nežinantys ar pastaruoju metu gebėdavo prisitaikyti, o 37,0% teigė, kad buvo linkę taikytis prie daugumos. Visi organizacijos nariai turi turėti vieną bendrą tikslą nepriklausomai nuo charakterio bruožų ar psichologinio tipo ir sąveikauti tarpusavyje.

Iš gautų duomenų paaiškėjo, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams per pastaruosius kelerius metus buvo aktyvūs, domėjosi edukacinėmis inovacijomis, stengdavosi naujoviškai spręsti iškilusias problemas ir teigiamai jas vertinti: *patinka, kad pokyčiai vyksta ne staiga, o palaipsniui* (67,4%), *greitai pastebėdavau, kad būtų galima naujoviškai spręsti senas problemas* (69,6%), *įprastose, pasikartojančiose situacijose mėgau pasielgti kaip nors naujai* (56,5%). Dažniausiai organizacijų vadovai linkę spręsti *ne daugiau kaip vieną problemą* (54,3%). Pastebėta, kad pastaruoju metu jie *jautėsi saugūs tik tada, kai veiklą reglamentuodavo tikslios instrukcijos* (73,9%), *nesistengdavo dažnai rizikuoti ar elgtis nestandartiškai* (47,8%), bet vis dėlto 45,7% atsakė teigiamai į šį teiginį. Vadovaujant *nesistengdavo apeiti galiojančias taisykles (juo labiau jas laužyti)* (63,0%). Jie stengdavosi viską *daryti sistemiškai ir metodiškai* (58,7%).

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams per pastaruosius kelerius metus labiausiai padėjo tai, kad *vienu metu turėdavo net kelis naujus sumanymus, neįgyvendintas idėjas* (78,3%), o tai parodo jų gebėjimą kūrybiškai elgtis problemiškosiose situacijose bei vadovų organizuotumą.

Vadovų polinkis generuoti naujas idėjas. Taikant edukacines inovacijas labai svarbus yra vadovų kūrybiškumas, novatoriškumas, todėl sekančiu klausimu siekiama išanalizuoti vadovų polinkį generuoti naujas idėjas (žr. 11 pav.).

Analizuojant gautus rezultatus, išryškėjo, kad vadovai *greitai pastebi, kaip būtų galima novatoriškai išspręsti įsisenėjusias problemas* (67,4%), *paprastai vienu metu turi net kelis naujus sumanymus ar neįgyvendintas idėjas* (82,6%) ir *dažnai kyla noras pasiūlyti, ką ir kaip būtų galima patobulinti* (67,1%). Tai rodo, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai yra iniciatyvūs, organizuoti, domisi edukacinėmis inovacijomis ir taiko jas savo organizacijose.



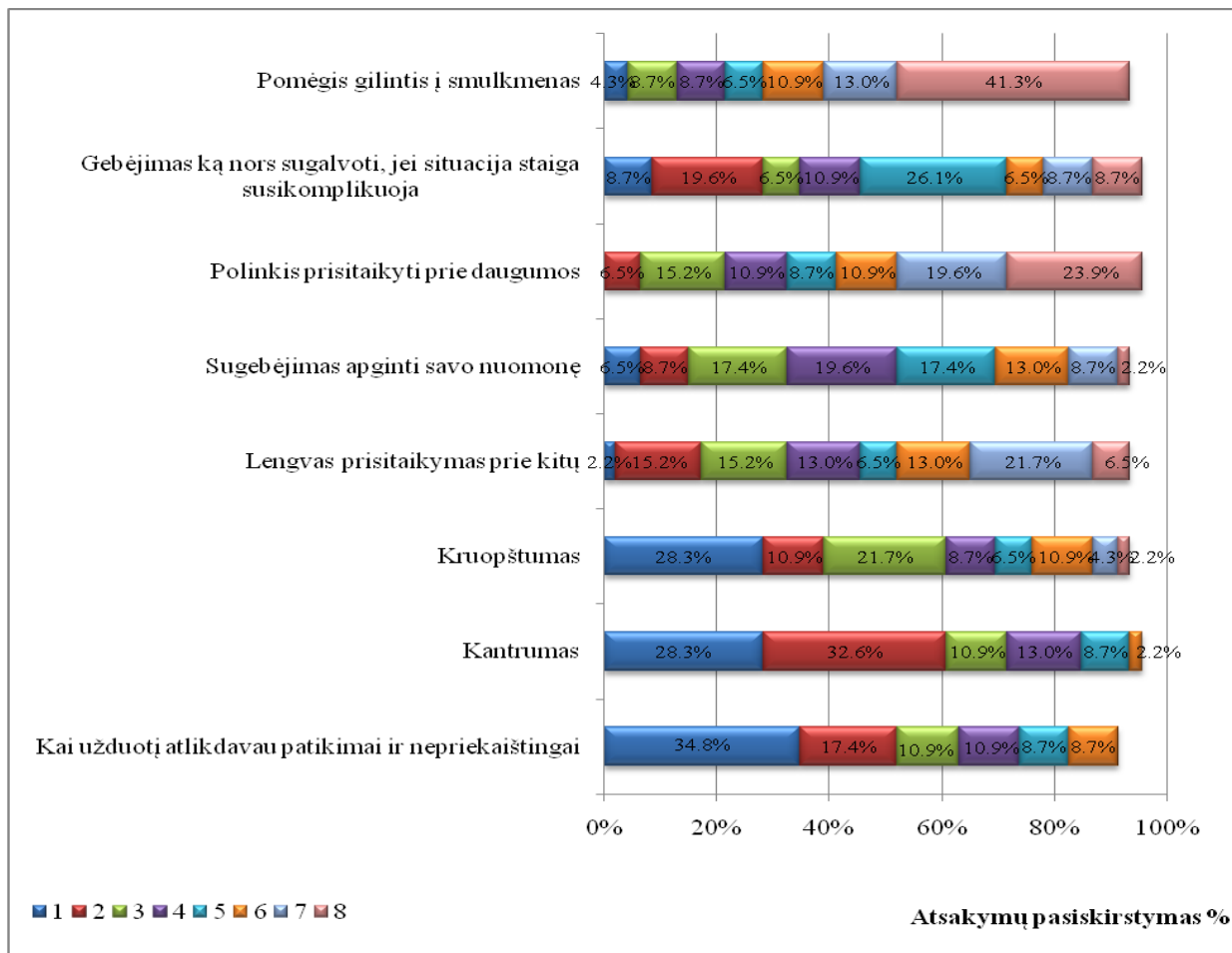
11 pav. Polinkis generuoti naujas idėjas (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Jiems svarbu iš anksto numatyti, kas ir kaip pasiseks, jei pritaikysime kokią naujovę (60,9%), reikia aiškiai nustatyti problemos esmę ir tada pasitelkti tinkamą priemonę reikiamai užduočiai atlikti, bet svarbiausias veiksnys – tai kaip tos naujovės *pakeis esamą situaciją* (93,5%). O tai rodo, kad organizacijų vadovai, prieš imdamiesi kokios nors veiklos, žino, ar planuojama veikla bus vykdoma pagal įstatymus, ar jiems prieštaraus. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai nurodė, kad kai imasi ką nors keisti, tai *laikosi visų taisyklių, nebando jų apeiti* (52,2%), o *ko imasi, visada pabaigia iki galo* (78,3%).

Išanalizavus rezultatus galima daryti prielaidą, kad polinkis generuoti naujas idėjas priklauso nuo vadovo noro analizuoti situaciją ar su tuo susijusias problemas, keisti susidariusią organizacijos situaciją atsižvelgiant į siūlomas edukacines inovacijas ir taip gerinti sėkmingą jos veiklą.

Savybės, kurios organizacijų vadovams labiausiai pravertė (žr. 12 pav.). Organizacijų vadovams labai svarbus yra gebėjimas bendrauti, kuris tampa pagrindiniu darbo įrankiu, lemiančiu sėkmę daugelyje profesinės veiklos sričių. Dažniausiai vadovo savybėmis laikomi tokie komponentai, kaip lyderystė, žinios, atsakomybė, gebėjimas priimti sprendimus, išvermingumas, komunikaciniai sugebėjimai ir pan. Vadovo asmeninės savybės turi įtakos bendravimui ir bendradarbiavimui su pavaldiniais, o tai lemia bendravimo sėkmę, emocinį stabilumą, toleranciją ir

t.t. Todėl siekiama paanalizuoti, kokios asmeninės savybės praverė gyvenime X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams.



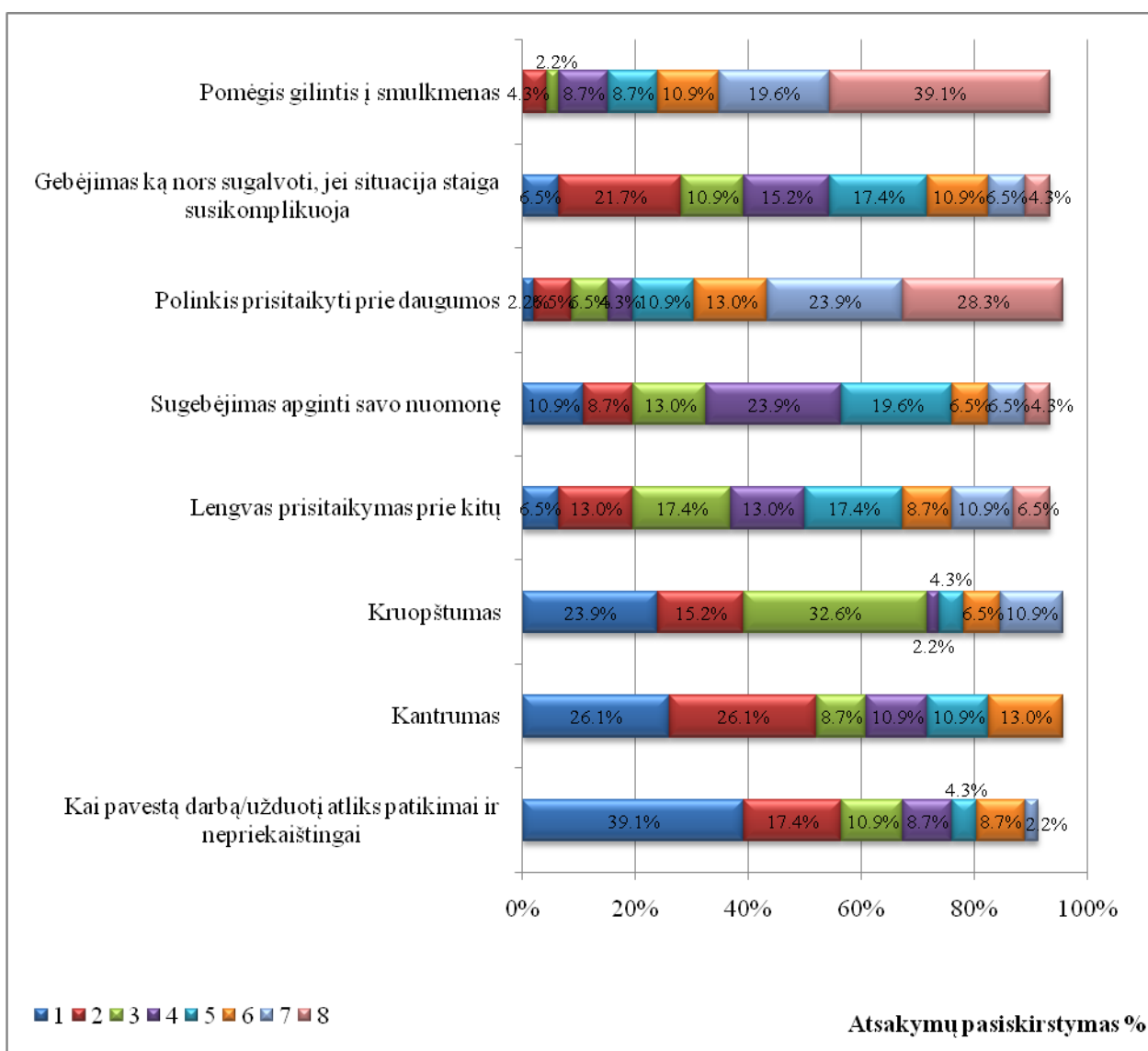
12 pav. Savybės, kurios praverė gyvenime (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad vadovams labiausiai padėjo gyvenime tokios savybės, kaip *kantrumas* (32,6%), *kruopštumas* (28,3%), ir tai, *kad užduotį atlikdavo patikimai ir nepriekaištingai* (34,8%). Vadovai nurodė, kad mažiau jiems praverė tokios savybės kaip *sugebėjimas apginti savo nuomonę* (19,6%), *gebėjimas ką nors sugalvoti, jei situacija staiga susikomplicuoja* (26,1%). Nurodytos asmens savybės, kurios mažiau praverė gyvenime, parodo, kad vadovams stinga lankstumo. O lankstumas gali įtakoti darbuotojų nepasitenkinimą ir motyvacijos stygių, kuris gali lemti neefektyvų darbą. Visai nepraverė tokios savybės kaip *polinkis prisitaikyti prie daugumos* (23,9%) ir *pomėgis gilintis į smulkmenas* (41,3%), *lengvas prisitaikymas prie kitų* (21,7%).

Savybės, kurios organizacijų vadovams labiausiai pravers. Išsiaiškinus, kokios asmeninės savybės labiausiai ir mažiausiai praverė X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų

vadovams, reikėtų paanalizuoti asmenines savybes, kurios padės jiems ateityje. Vadovai buvo apklausti ir gauti tokie rezultatai (žr. 13 pav.).

Vadovai tiki, kad ateityje, jiems labiausiai pravers tokios asmens savybės kaip: *kantrumas* (26,1%), *pavesto darbo ar užduoties atlikimas patikimai ir nepriekaištingai* (39,1%) ir *gebėjimas ką nors sugalvoti, jei situacija staiga susikomplicuoja* (21,7%). Šios savybės šiuo metu yra labai svarbios, nes vyksta nuolatiniai pokyčiai, kurie įtakoja organizacijų veiklą.

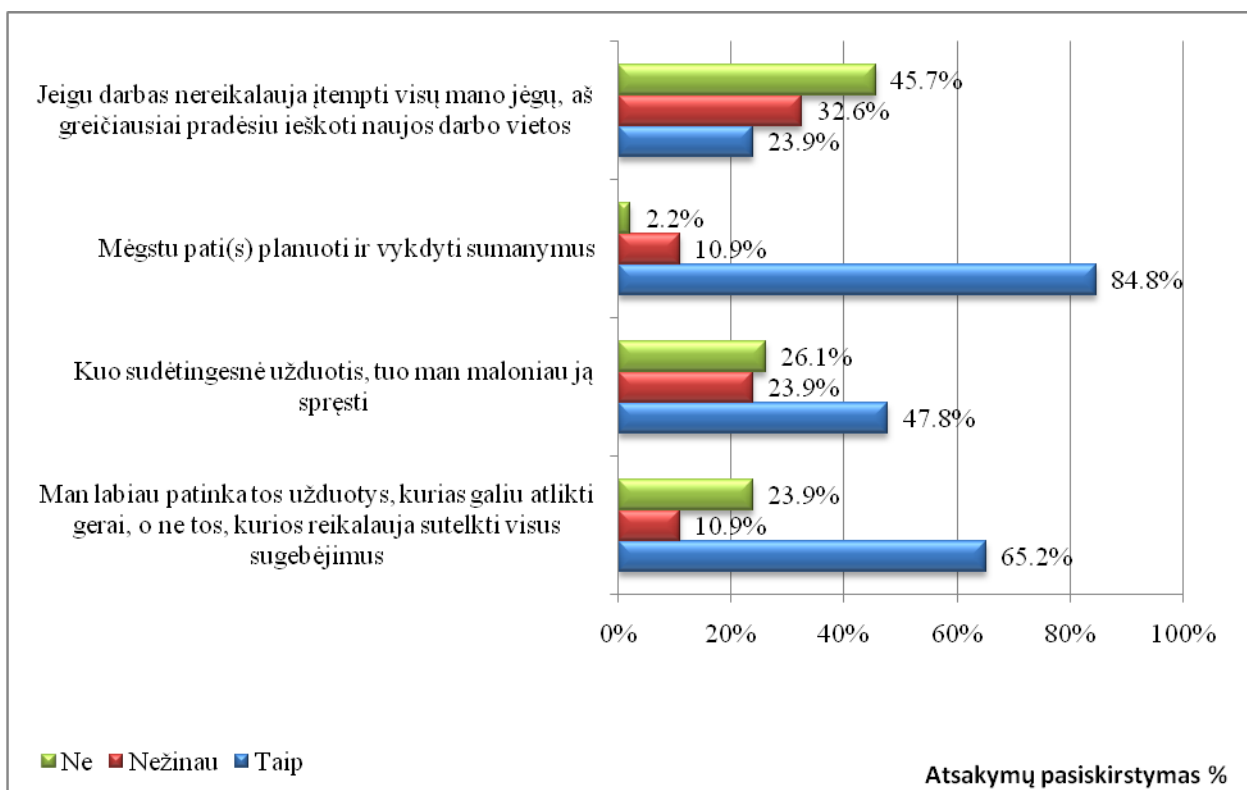


13 pav. Savybės, kurios pravers gyvenime (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Jie mano, kad mažiau svarbios tokios asmens savybės kaip: *kruopštumas* (32,6%), *lengvas prisitaikymas prie kitų* (17,4%) ir *sugebėjimas apginti savo nuomonę* (23,9%). Taip pat vadovai pateikė ir tokias asmens savybes, kurios, anot jų, mažiausiai praverstų ateityje tai: *polinkis prisitaikyti prie daugumos* (28,3%) ir *pomėgis gilintis į smulkmenas* (39,1%).

Apibendrinant galima teigti, kad X rajono švietimo ir ugdymo įstaigų vadovų nurodytos asmens savybės, kurios labiausiai pravers gyvenime atitinka šį nuolat kintantį pasaulį, prie kurio reikia prisitaikyti ar tiesiog reikiamu metu greitai pakeisti susiklosčiusią situaciją. Tai parodo vadovų norą būti lankstiems, ryžtingiems, smalsiems ir atviriems edukacinėms inovacijoms. Būtent, tik vadovų darbštumas, disciplinuotumas leidžia diegti edukacines inovacijas organizacijose.

Vadovų motyvacinė orientacija, kaip veiklai motyvuoja iššūkis. Kiekvienas organizacijos vadovas yra savitas, turi skirtingus požiūrius, vertybes, nuostatas į įvairius dalykus, pomėgius ir kt. (A. Gumuliauskienė, p. 8). Kadangi, kiekvieno vadovo savybės yra skirtingos, skiriasi ir dalykai, kurie motyvuoja žmones. Motyvacija - tai kas skatina kryptingai veikti. Šiandienos organizacijų vadovai nuolat susiduria su iššūkiais. Todėl kitu klausimu siekiama paanalizuoti vadovų motyvacinę orientaciją, kaip veiklai motyvuoja iššūkis (žr. 14 pav.).



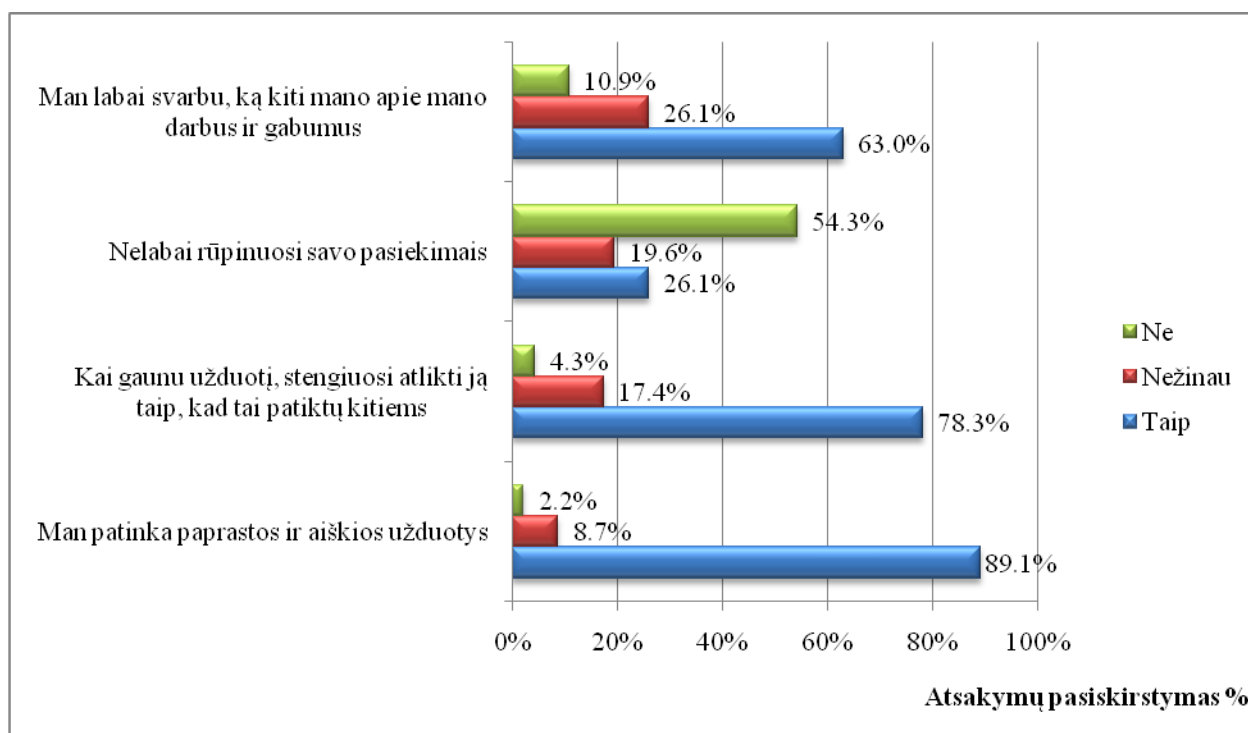
14 pav. Motyvacinė orientacija, kaip veiklai motyvuoja iššūkis (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Analizuojant gautus rezultatus, paaiškėjo, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai mėgsta patys planuoti ir vykdyti savo sumanymus (84,8%), vykdyti užduotis, kurias galima atlikti greitai, o ne tas, kurios reikalauja sutelkti visus sugebėjimus (65,2%) priklausomai nuo jų sudėtingumo. Vadovai nurodė, kad jiems maloniau spęsti sudėtingesnes užduotis (47,8%), o tai

parodo jų ryžtingumą iššūkiui. 45,7% apklaustųjų *nepradėtų ieškoti naujos darbo vietos jei darbas nereikalautų įtemti visas jėgas*, o 32,6% teigia, nežinantys ar nekeistų darbo vietos.

Išanalizavus tyrimo rezultatus galima daryti prielaidą, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai nėra labai motyvuoti sunkiems iššūkiams. Jie mieliau priimtų paprastesnius, nereikalaujančius daug jėgų, žinių ir įgūdžių iššūkius.

Vadovų motyvacinė orientacija, kaip veiklos motyvas. Vadovai priimtais sprendimais, atliktais darbais formuoja savo organizacijos įvaizdį, kurio formavimas trunka ne vienerius metus. Šiuo metu organizacijų vadovams tampa vis svarbesnis ir aktualesnis bendruomenės požiūris. Kiekvienam vadovui labai yra svarbu būti pripažintu, o pastebėti ir įvertinti nuopelnai skatina daryti jų dar daugiau. Todėl reikėtų paanalizuoti motyvacinę orientaciją, kaip veiklos motyvą – išorę (pripažinimą) (žr. 15 pav.).

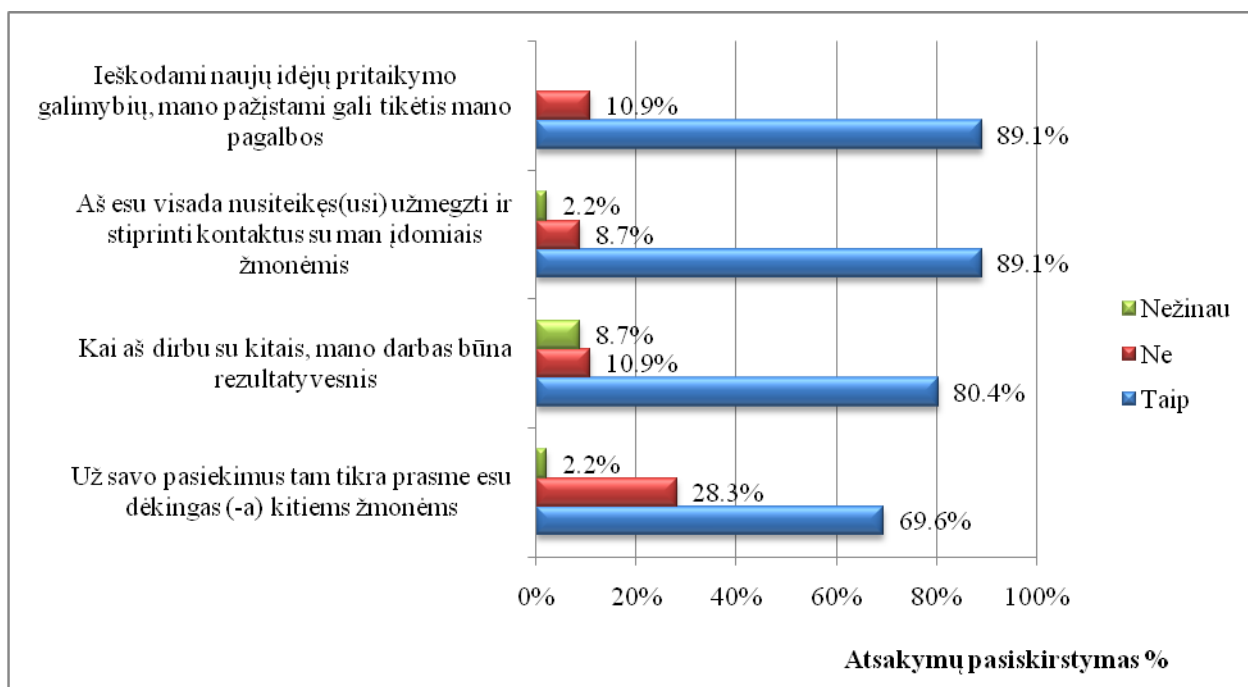


15 pav. Motyvacinė orientacija, kaip veiklos motyvas – išorė (pripažinimas) (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai teigia, kad jiems *patinka paprastos, aiškios užduotys* (89,1%), *stengiasi jas atlikti taip, kad patiktų kitiems* (78,3%), *labai svarbu, ką mano kiti apie jų darbus ir gabumus* (63,0%), ir stengiasi *patys rūpintis savo pasiekimais* (54,3%).

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams yra labai svarbus bendruomenės požiūris ir jų įvertinimas.

Vadovų dalyvavimas tarpasmeniniuose komunikacijos kanaluose ir tinkluose. Iš 16 paveikslėlyje pateiktų duomenų matyti dalyvavimo tarpasmeniniuose komunikacijos kanaluose ir tinkluose pasiskirstymą.



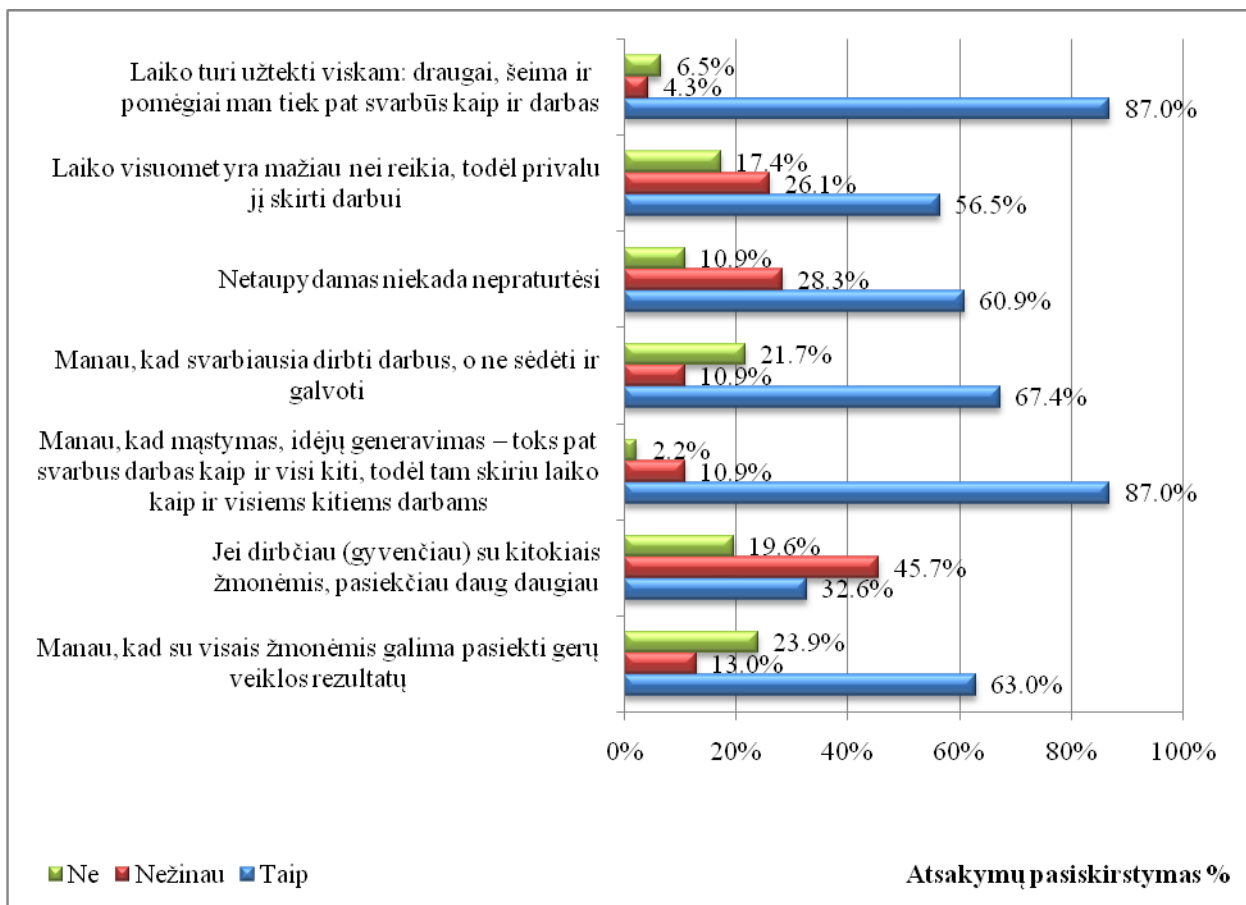
16 pav. Dalyvavimas tarpasmeniniuose komunikacijos kanaluose, tinkluose (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Ieškant naujų idėjų pritaikymo galimybių vadovai nurodė, kad pažįstami gali tikėtis jų pagalbos (89,1%). Jie taip pat linkę užmegzti ir stiprinti naujus kontaktus su jiems įdomiais žmonėmis (89,1%) ir kai dirba su kitais žmonėmis, jų darbas būna rezultatyvesnis (80,4%). Dauguma X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų (69,6%) tam tikra prasme yra dėkingi už savo pasiekimus kitiems žmonėms, neutraliai į šį teiginį pasisakė 28,3% apklaustųjų.

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad vadovai nevengia naujų kontaktų su įdomiais žmonėmis, linkę pasidalinti savo patirtimi.

17 paveikslėlyje pateiktos **kapitalo išteklių valdymo gebėjimus atspindinčios nuostatos.** Reikia pastebėti, kad šiandieninėje organizacijoje kapitalas ir ištekliai dažniausiai yra apibūdinami kaip žmogiškieji ištekliai arba žmogiškasis kapitalas. Vis dažniau plėtojant organizacijos veiklą, pasiekimus, svarbūs tampa žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas, nes jie tarnauja organizacijos sėkmei. O žmogiškasis kapitalas apibūdinamas kaip investicija į žmogiškuosius resursus. Pasak J. Bagdanavičiaus (2002), „žmogiškasis kapitalas yra investicijos į žmogiškuosius išteklius švietimui, profesiniam mokymui...“.

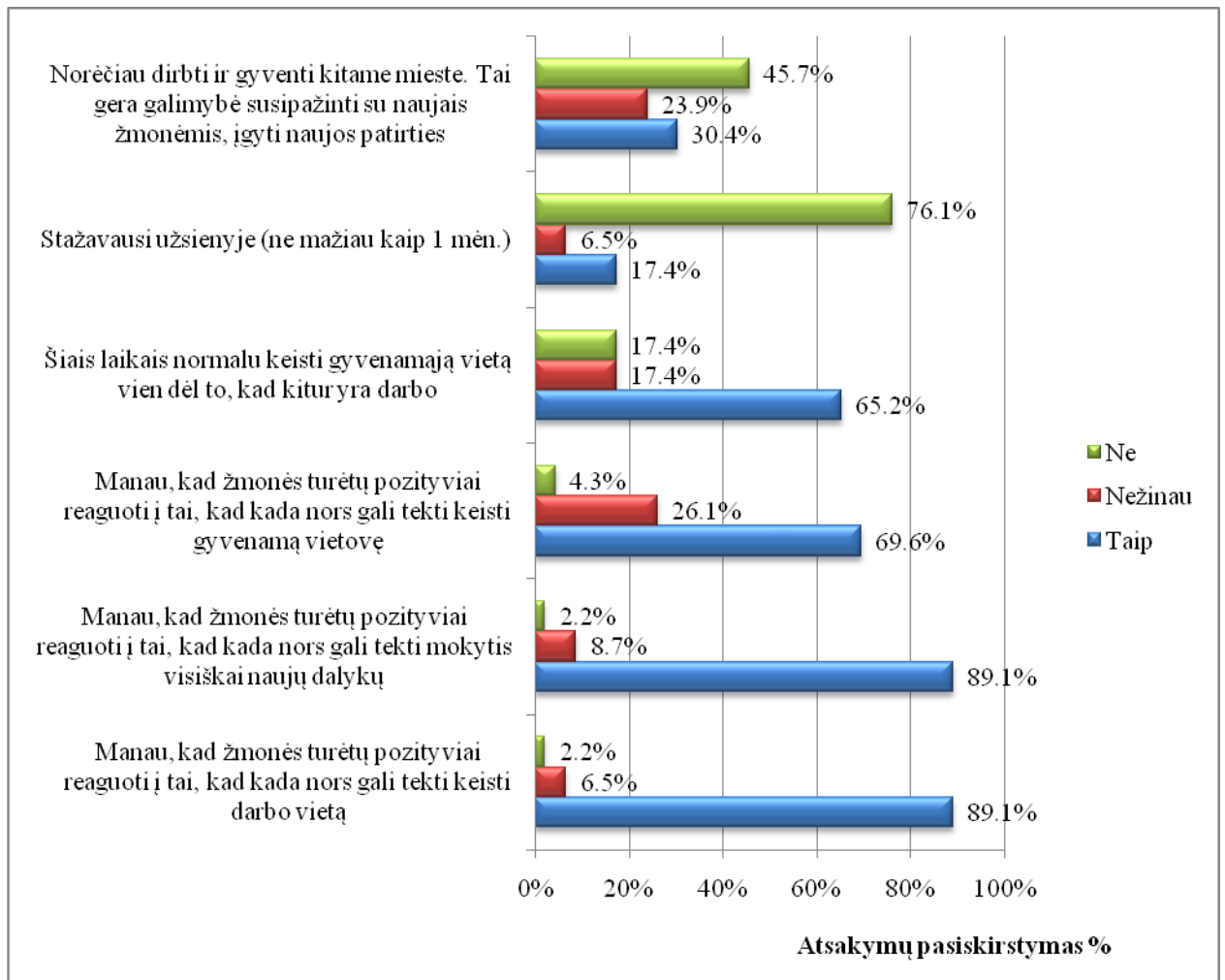
Daugiausiai apklaustųjų pritarimo sulaukė tokie teiginiai: *manau, kad mąstymas, idėjų generavimas – toks pat svarbus darbas kaip ir visi kiti, todėl tam skiriu laiko kaip ir visiems kitiems darbams* (87,0%), *manau, kad svarbiausia dirbti darbus, o ne sėdėti ir galvoti* (67,4%), *laiko turi užtekti viskam: draugai, šeima ir pomėgiai man tiek pat svarbūs kaip ir darbas* (87,0%). 56,5% apklaustųjų nurodė, kad *laiko yra visuomet mažiau nei reikia, todėl privalu jį skirti darbui*.



17 pav. Kapitalo išteklių valdymo gebėjimus atspindinčios nuostatos (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Vadovai pritarė, kad *netaupydamas niekada nepraturtėsi* (60,9%), ir *su visais žmonėmis galima pasiekti gerų veiklos rezultatų* (63,0%). Neutraliai pasisakė 45,7% apklaustųjų, kad *jei dirbtų (gyventų) su kitokiais žmonėmis, pasiektų daug daugiau*.

18 paveikslėlyje pateikta **vadovų požiūrių pasiskirstymas į socialinio mobilumo toleranciją**. Daugiausiai pritarimo sulaukė tokie teiginiai: *manau, kad žmonės turėtų pozityviai reaguoti į tai, kad kada nors gali keisti darbo vietą* (89,1%); *manau, kad žmonės turėtų pozityviai reaguoti į tai, kad kada nors gali tekti mokytis visiškai naujų dalykų* (89,1%); *manau, kad žmonės turėtų pozityviai reaguoti į tai, kad kada nors gali tekti keisti gyvenamą vietovę* (69,6%); *šiais laikais normalu keisti gyvenamąją vietą, vien dėl to, kad kitur yra darbo* (65,2%).

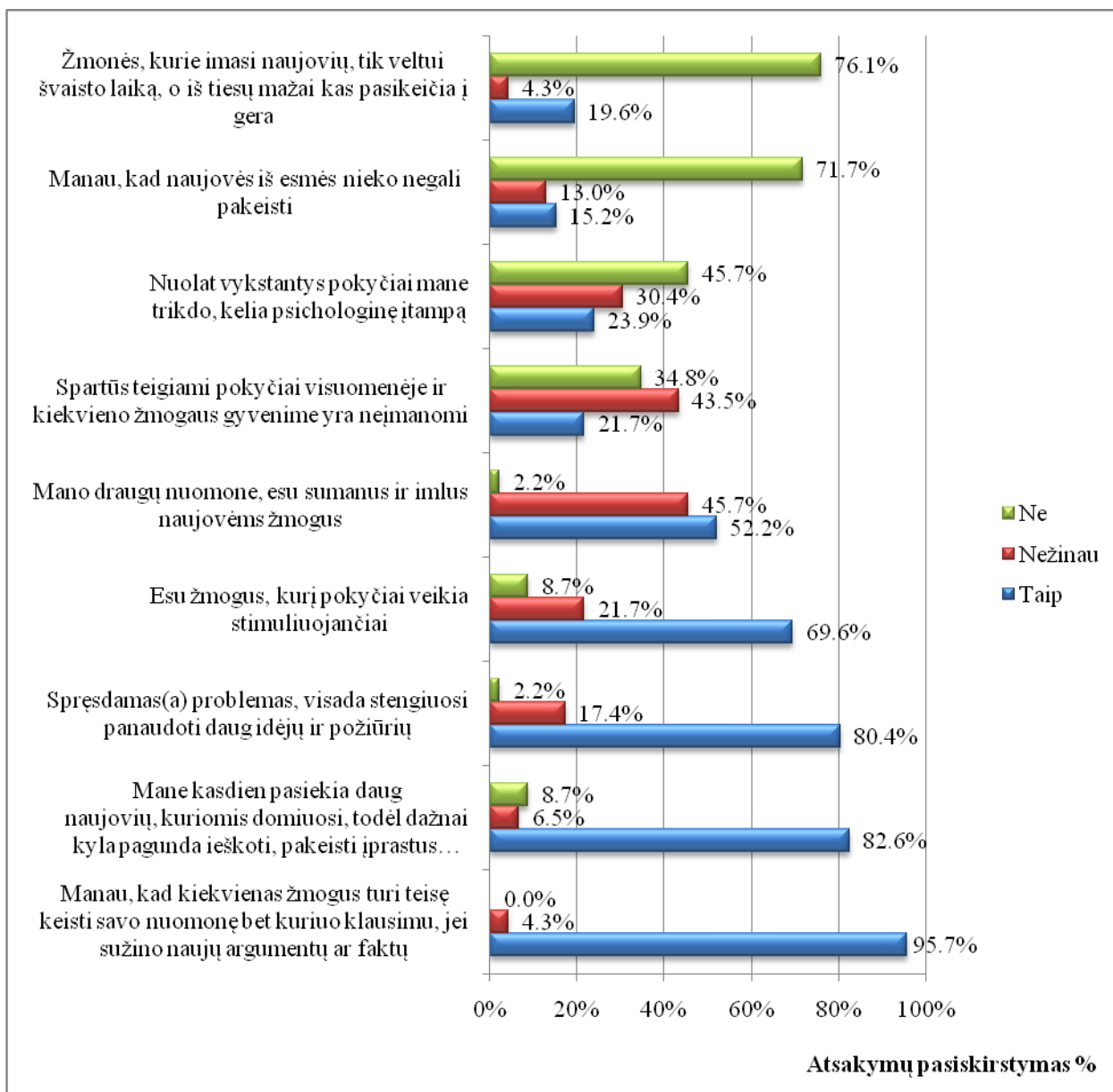


18 pav. Socialinio mobilumo tolerancija (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

45,7% vadovų neigiamai pasisakė, kad *norėtų dirbti kitame mieste, jei tai būtų gera galimybė susipažinti su naujais žmonėmis, įgyti naujos patirties*, bet 30,4% pasisakė teigiamai, likusieji abejoja (23,9%). Didžiausio nepritarimo iš vadovų sulaukė šis teiginys: *stažavausi užsienyje (ne mažiau nei 1 mėn.)* (76,1%).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai pozityviai vertina požiūrį į socialinį mobilumą. Toks pozityvus požiūris priklauso nuo mobilumo galimybių, kurios pasireiškia įvairiuose mobiliuose projektuose, seminaruose ir pan.

Vadovų nuostatos į pokyčius. Analizuojant 19 paveikslėlyje pateiktus duomenis paaiškėjo, kad vadovus *kasdien pasiekia daug naujovių, kuriomis jie domisi, todėl dažnai kyla pagunda ieškoti, pakeisti įpratus dalykus naujais* (82,6%); *sprenddami problemas, visada stengiasi panaudoti daug idėjų ir požiūrių* (80,4%); *mano, kad kiekvienas žmogus turi teisę keisti savo nuomonę bet kuriuo klausimu, jei sužino naujų argumentų ar faktų* (95,7%).

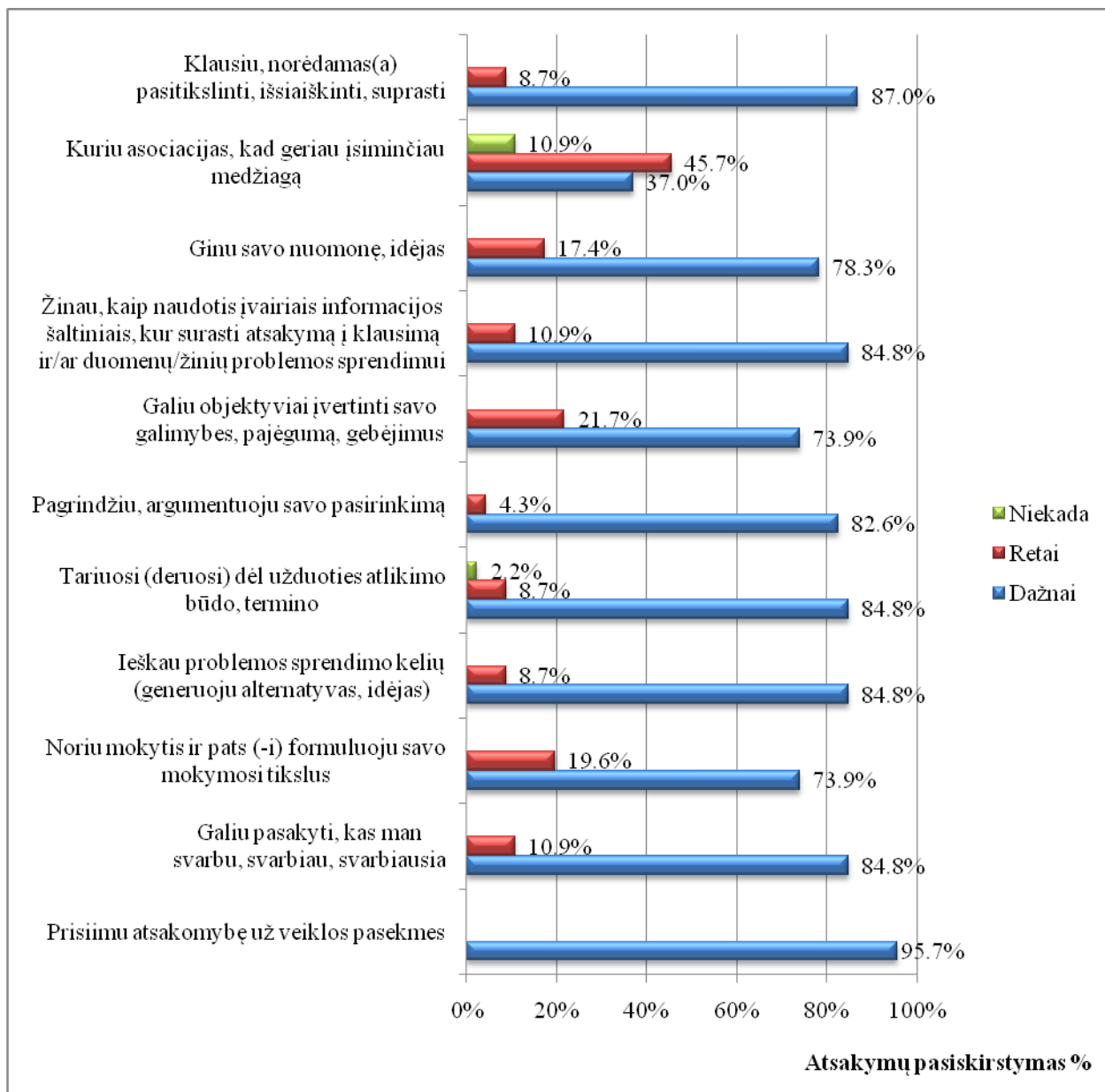


19 pav. Nuostatos į pokyčius (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Jie taip pat nurodė, kad *pokyčiai juos veikia stimuliuojančiai* (69,6%), bet abejoja *draugų nuomone, kad yra sumanūs ir imlūs naujovėms* (45,7%), 52,2% tiki draugų nuomone apie juos. Vadovai nurodė, kad *nuolat vykstantys pokyčiai jų netrikdo ir nekelia psichologinės įtampos* (45,7%), bet 30,4% nežino ar pokyčiai turi jiems neigiamos įtakos. Jie nesutinka su teiginiais, kad *naujovės iš esmės negali nieko pakeisti* (71,7%); *žmonės, kurie imasi naujovių, tik veltui švaisto savo laiką, o iš tiesų mažai kas pasikeičia į gera* (76,1%). Vadovai abejoja, kad *spartūs teigiami pokyčiai visuomenėje ir kiekvieno žmogaus gyvenime yra neįmanomi* (43,5%).

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad pokyčiai turėtų būti suplanuoti, vykti lėtai ir apgalvotai, o spartūs pokyčiai gali turėti neigiamą įtaką vadovams, organizacijai ir visuomenei.

Vadovų nuostatos į mokymąsi. Mokymasis visą gyvenimą – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriame amžiaus tarpsnyje siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas (LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas). Svarbu paanalizuoti vadovų nuostatas į mokymąsi (žr. 20 pav.).



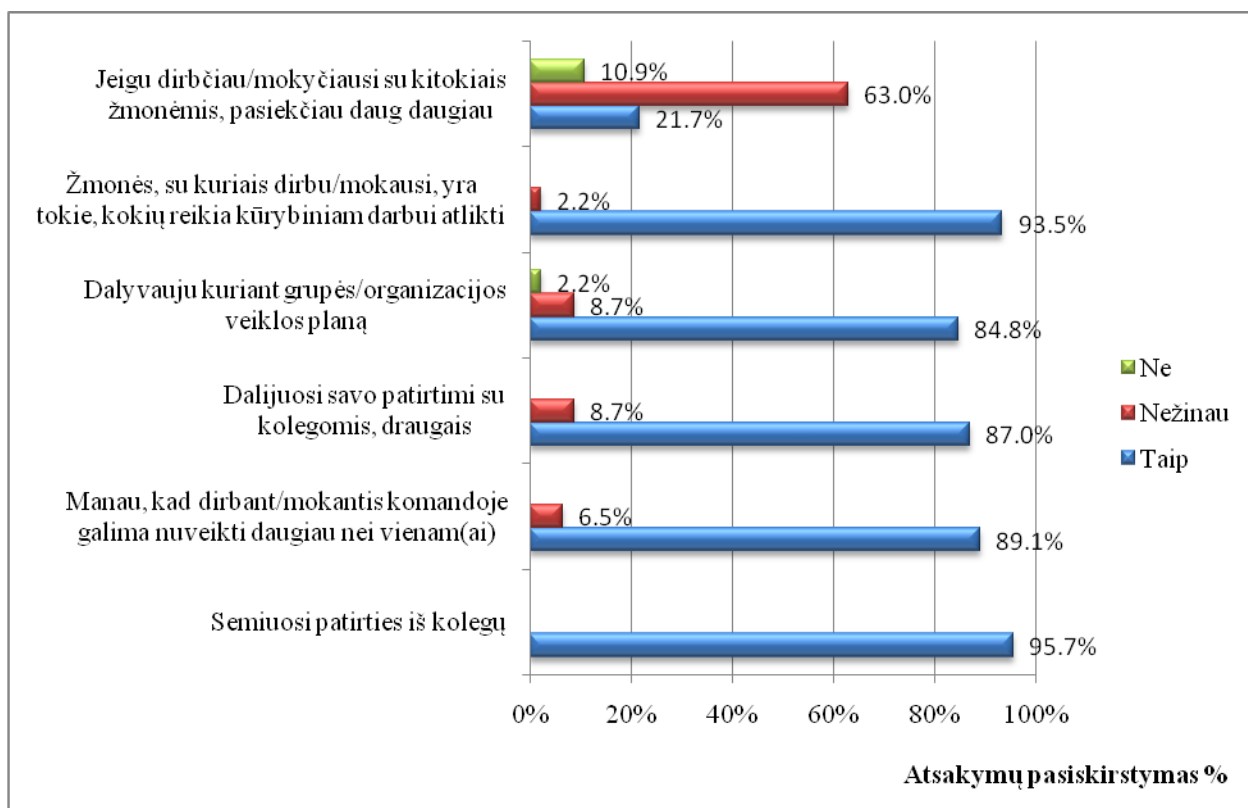
20 pav. Nuostatos į mokymąsi (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Analizuojant 20 paveikslėlyje pateiktus duomenis paaiškėjo, kad vadovai *dažnai prisiima atsakomybę už veiklos pasekmes* (95,7%); *klausia norėdami pasitikslinti, išsiaiškinti ar suprasti* (87,0%); *žino kaip naudotis įvairiais informacijos šaltiniais, kur surasti atsakymą į klausimą problemos sprendimui* (84,8%); *ieško problemos sprendimo kelių (generuoja alternatyvas, idėjas)*

(84,8%); *tariasi (derasi) dėl užduoties atlikimo būdo, termino* (84,8%); *geba pasisakyti kas jiems svarbu, svarbiau, svarbiausia* (84,8%); *pagrindžia ir argumentuoja savo pasirinkimą* (82,6%); *gina savo nuomonę ir idėjas* (78,3%); *gali objektyviai įvertinti savo galimybes, pajėgumą ir gebėjimus* (73,9%); *nori mokytis ir patys formuoti savo mokymosi tikslus* (73,9%). Vadovai retai (45,7%) arba niekada (10,9%) kuria asociacijas, kad geriau prisimintų medžiagą, bet 37,0% vis dėl to kuria asociacijas.

Apibendrinant galima teigti, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų nuostatos į mokymąsi yra teigiamos.

Analizuojant **bendradarbiavimo raiškos tendencijas** matyti, kad vadovų požiūris į bendradarbiavimą yra pozityvus (žr. 21 pav.).



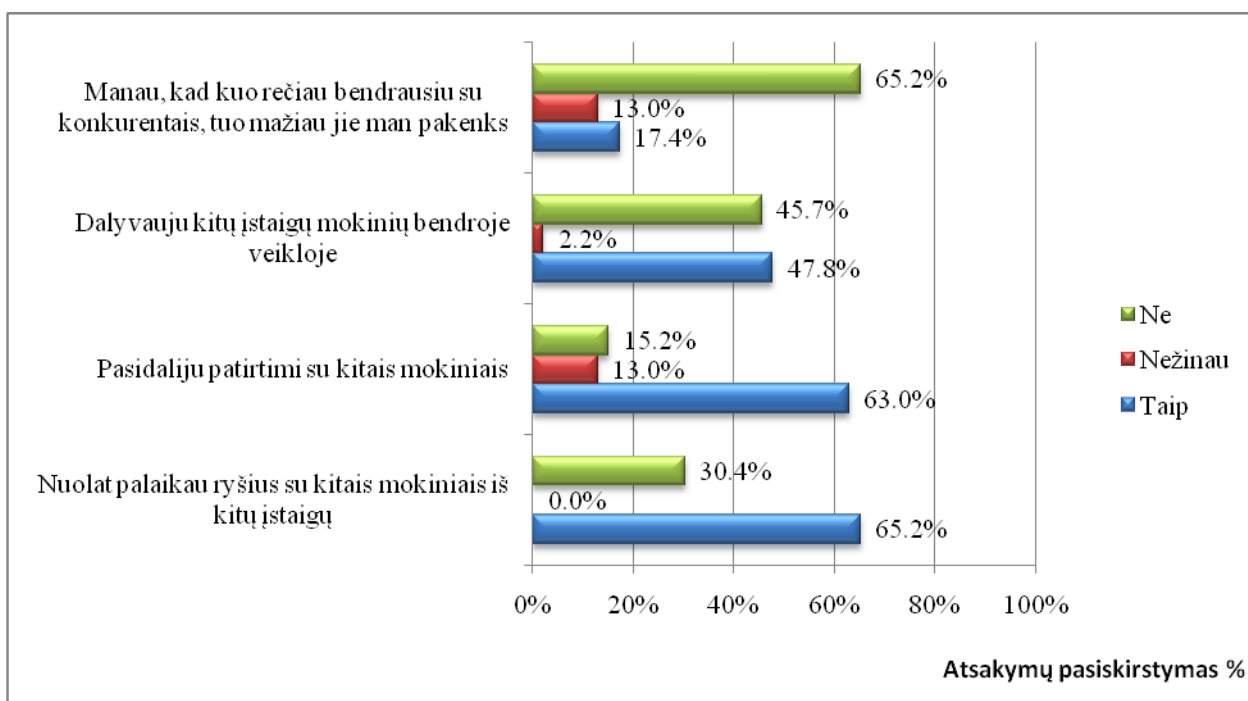
21 pav. Požiūris į bendradarbiavimą (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Dauguma pasisakė, kad žmonės, su kuriais dirba ar mokosi, yra tokie, kokie reikia kūrybiniam darbui atlikti (93,5%); dalyvauja kuriant grupės ar organizacijos veiklos planą (84,8%); mano, kad dirbant ar mokantis komandoje galima nuveikti daug daugiau nei vienam (89,1%), bet vadovai dvejoja ar jie pasiektų daug daugiau jei dirbtų ar mokytųsi su kitais žmonėmis (63,0%). X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai noriai dalijasi savo patirtimi su kolegomis ir draugais (87,0%) ir patys semiūosi patirties iš kolegų (95,7%).

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas yra pats svarbiausias įrankis vadovų veikloje, kuriuo reikia naudotis kasdien. Išanalizavus požiūrių tendencijas į bendradarbiavimą, paaiškėjo, kad vadovai labai teigiamai vertina bendradarbiavimą.

Vadovų tinkliškumo raiška. Tinkliškumas – tai aktyvių organizacijos narių dalyvavimas įvairiose asociacijose, seminaruose, susirinkimuose ir pan. Todėl naudinga paanalizuoti X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų tinkliškumo raiškos tendencijas (žr. 22 pav.). Analizuojant tinkliškumo raišką paaiškėjo, kad vadovai *nuolat palaiko ryšius su mokiniais iš kitų įstaigų* (65,2%), bet 30,4% teigia, kad ryšių nepalaiko. *Pasidalija patirtimi su kitais mokiniais* (63,0%). Todėl, galima teigti, kad vadovai palaiko ryšius ne tik savo organizacijos ribose, bet ir už jos ribų. 47,8% *vadovų dalyvauja kitų įstaigų mokinių bendroje veikloje*, 45,7% atsakė, kad nedalyvauja. Vadovai neigiamai atsakė į teiginį, *kad kuo rečiau bedrausiu su konkurentais, tuo mažiau jie man pakenks* (65,2%).

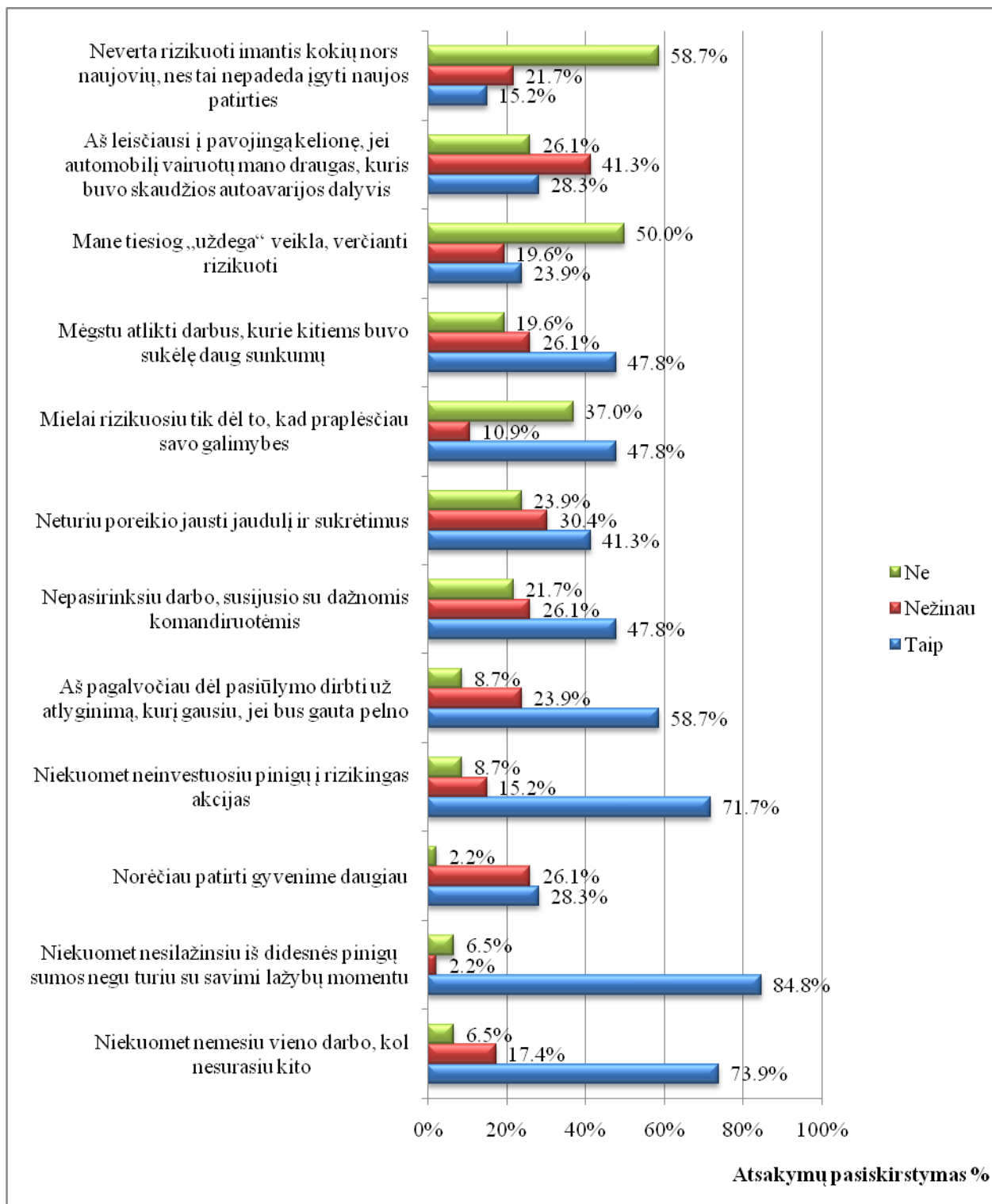
Apibendrinant galima teigti, kad tinkliškumo raiška tarp X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų yra teigiama.



22 pav. Tinkliškumo raiška (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Vadovų rizikos tolerancija. Vadovai nuolat susiduria su rizika priimat sprendimus, taikant inovacijas savo organizacijoje ir t.t., nes tai nulemia organizacijos veiklos sėkmę. Todėl svarbu paanalizuoti rizikos tolerancijos raišką vadovų tarpe (žr. 23 pav.). Analizuojant rizikos tolerancijos raiškos tendencijas paaiškėjo, kad 84,2% vadovų, *niekada nesilažintų iš didesnės pinigų sumos negu*

turi su savimi lažybų metu, neinvestuotų pinigų į rizikingas akcijas (71,7%), jų „neuždega“ veikla verčianti rizikuoti (50,0%).



23 pav. Rizikos tolerancija (Vadovų nuomonių pasiskirstymas), vadovai N=46

Vadovai drįstų surizikuoti jei taip praplėstų savo galimybes (47,8%), bet 37,0% gerai pagalvotų ar verta rizikuoti. O tai parodo, kad jeigu būtų kitų būdų praplėsti galimybes be rizikos, tai

būtinai pasinaudotų tomis galimybėmis. Jie *neturi poreikio jausti jaudulį ir sukrėtimus* (41,3%). Respondentai nurodė, kad *norėtų patirti gyvenime daugiau* (28,3%), bet 26,1% abejoja ar ką nors keistų. *Niekuomet nemestų vieno darbo, kol nesusirastų kito* (73,9%), *nepasirinktų kito darbo susijusio su dažnomis komandiruotėmis* (47,8%) ir gerai *apsvarstytų pasiūlymą dirbti už atlyginimą, kurį gautų, jei būtų gauta pelno* (58,7%). X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai *mėgsta atlikti darbus, kurie kitiems buvo sukėlę sunkumų* (47,8%). Vadovai mano, kad *verta rizikuoti imantis kokių nors naujovių, nes tai padeda įgyti naujos patirties* (58,7%).

Apibendrinant galima teigti, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų rizikos tolerancija yra žema. Jie vengia dviprasmiškų ir neaiškių projektų ar situacijų. Vadovai mėgsta aiškią struktūrą, tikslus, užduotis ir dirbti be jokių sukrėtimų. Bet galima pagrįstai teigti, jei rizika susijusi su naujovėmis, vadovai teigiamai vertina galimybę surizikuoti, o tai labai svarbu inovacijų procese.

Apibendrinant visus šios tyrimo rezultatus galima teigti, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijoms dažniausiai vadovauja moterys. Vadovauja vadovai, kurių darbo stažas 31 ar daugiau metų. Daugiausiai neatestuotų vadovų yra pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose. 13 vadovų neturi vadybinės kategorijos. Jie yra aktyvūs, atviri ir domisi inovacijomis, bet nėra labai motyvuoti sunkiems iššūkiams. Imasi kur kas paprastesnius, nereikalaujančius daug žinių ir įgūdžių iššūkius. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijoms labai svarbus bendruomenės požiūris ir įvertinimas. Stengiasi ieškoti naujų kontaktų, bendradarbiauti, dalintis patirtimi. Nuostatos į mokymąsi ir nuolatinį tobulėjimą pozityvios. Organizacijų vadovai atviri pokyčiams. Jiems labai svarbus komandinis darbas. Tinkliškumo raiška teigiama, bendradarbiauja su kitomis įstaigomis. Rizikos polinkis žemas, bet jei rizika susijusi su naujovėmis, vadovai teigiamai ją vertina.

3.3 X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų edukacinių inovacijų taikymo galimybių ir barjerų analizė

Kiekvienai švietimo organizacijai yra labai svarbus vadovas ir vadovavimo procesas. Nuo organizacijos vadovų priklauso organizacijos veiklos rezultatai, narių pasitenkinimas veikla, narių ugdymas, vidinė atmosfera, organizacijos augimas ir mokymasis (M. Grajauskas, 2012). Būtent nuo vadovų priklauso priimami sprendimai edukacinių inovacijų aspektu. Todėl svarbu paanalizuoti su kokiomis galimybėmis ir barjeriais susiduria vadovai taikant edukacines inovacijas savo organizacijose.

X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams buvo pateikta 20 (100%) anketų su 9 atvirais klausimais, bet tinkamai užpildytas grąžino tik 12 (60%) organizacijų vadovų.

Pirmame klausime vadovų buvo klausiama, kaip vertina edukacines inovacijas savo ugdymo organizacijose. Vadovai teigia, kad edukacines inovacijas savo organizacijose vertina teigiamai „*edukacinės inovacijos vertinamos teigiamai*“ [P-1], palankiai, keletas paminėjo, kad ypač svarbu jei tai susiję su IKT (informacinėmis ir kompiuterinėmis technologijomis) „*ypač tada, kai kalbama apie IKT taikymą, plėtrą...*“ [P-2]. Taip pat nurodė, kad jomis domisi, ieško ir stengiasi taikyti savo organizacijoje „*nuolat jomis domimės, skaitome internete, spaudoje, kolegos dalijasi patirtimi grįžę iš kvalifikacijos kėlimo seminarų, ką galime stengiamės taikyti veikloje*“ [P-1], „*...ieškome naujovių, diegiame jas į ugdymo procesą*“ [P-4], „*stebimas ir skatinimas inovacijų taikymas ugdymo procese, naudojami aktyvūs mokymosi metodai, aktyviai dalyvaujame projektinėje veikloje...*“ [P-9], „*edukacinės inovacijos mūsų ugdymo įstaigoje dažniausiai priimamos teigiamai, apsvarstant galimybes jas įgyvendinti*“ [P-10].

Antrame klausime vadovų buvo prašoma išvardinti tris pagrindinius darbus, kuriems kaip vadovai turi inovatyvų tikslų. Gauti atsakymai išskirti kokybinėmis kategorijomis (žr. 4 lentelė): ugdymo gerinimas, technologijų naudojimas, kvalifikacijos tobulinimas, edukacinių inovacijų taikymas, bendruomenės narių dalyvavimo mokyklose valdyme skatinimas ir telkimas.

Trys pagrindiniai darbai, kuriems vadovai turi inovatyvų tikslą

4 lentelė

Subkategorijos	N	Teiginiai
Ugdymo gerinimas	8	„Ugdymo kokybės gerinimas <...> Aktyvių ugdymo metodų įvairovės išplėtimas ugdymo procese <...> Mokinių motyvacijos gerinimas ir aktyvinimas“ [P-12], „Ugdomosios aplinkos kūrimas“ [P-10], „Sudaryti palankias edukacinės aplinkos mokytojų ir mokinių poreikiams tenkinti, aprūpinti šiuolaikinėmis mokymosi priemonėmis...“ [P-9]
Technologijų naudojimas	7	„IKT naudojimas per įvairių dalykų pamokas“ [P-11], „...sudaryti sąlygas naudoti informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis“ [P-9] „Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas sudaro sąlygas tobulinti mokymo procesą...“ [P-8]
Kvalifikacijos tobulinimas	5	„Kvalifikacijos tobulinimas edukacinių inovacijų klausimais“ [P-11], „Kvalifikacijos kėlimas“ [P-10], „Kelti vadovo vadybinę kompetenciją“ [P-9].
Edukacinių inovacijų taikymas	1	„Edukacinių inovacijų taikymo mokykloje analizė“ [P-9].

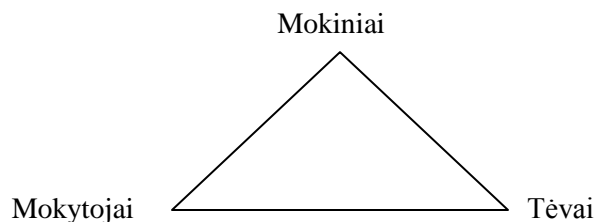
Bendruomenės narių dalyvavimo mokyklose valdyme skatinimas ir telkimas	2	„Mokyklos bendruomenės telkimas ugdymo proceso organizavimui, bendradarbiavimui ir saugios aplinkos kūrimui“ [P-5], „Ieškoti inovatyvių bendravimo ir bendradarbiavimo formų su ugdytinių tėvais“ [P-1]
--	---	---

Vykstant nuolatinei kaitai organizacija siekia užtikrinti ugdymo kokybės gerinimą, todėl išryškėja siekis „*aktyvių ugdymo metodų įvairovės išplėtimas ugdymo procese <...> Mokinių motyvacijos gerinimas ir aktyvinimas*“ [P-12], „*Ugdomosios aplinkos kūrimas*“ [P-10], „*Sudaryti palankias edukacinės aplinkos mokytojų ir mokinių poreikiams tenkinti, aprūpinti šiuolaikinėmis mokymosi priemonėmis...*“ [P-9].

Informacinių technologijų diegimo ir plėtros subkategorijos turinys atspindi mokyklų modernizavimą, pasitelkiant kompiuterizavimą ir informacines technologijas: internetą, mokyklos internetinę svetainę, elektroninį dienyną, lokalų tinklą, mokinių ir mokytojų duomenų bazę ir kt. (N. Kvedaraitė (2012), p. 307), todėl X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams išryškėja siekis „*...sudaryti sąlygas naudoti informacinėmis kompiuterinėmis technologijomis*“ [P-9] „*Informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas sudaro sąlygas tobulinti mokymo procesą...*“ [P-8]. Ši subkategorija apima: „*...mokomųjų dalykų ir informacinių technologijų integraciją; įvairių dalykų pamokų kokybę, efektyviai jose integruojant demonstravimo, vizualizavimo ir praktinės veiklos priemones ir pan.* (N. Kvedaraitė (2012), p. 307).

Darbuotojų tobulinimasis neatsiejamas nuo mokyklos veiklos sėkmingumo ir jos tobulinimo. Dažniausiai mokyklos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimąsi sudaro seminarai, mokymai, kursai ir t.t. Norint modernizuoti organizacijos veiklą, vadovai stengiasi, kad darbuotojai dalyvautų tokiuose mokymuose ar seminaruose, kurie būtų naudingi visai organizacijai ir susiję su edukacinėmis inovacijomis, todėl išryškėja siekis „*kvalifikacijos tobulinimas edukacinių inovacijų klausimais*“ [P-11], „*Kvalifikacijos kėlimas*“ [P-10], „*Kelti vadovo vadybinę kompetenciją*“ [P-9].

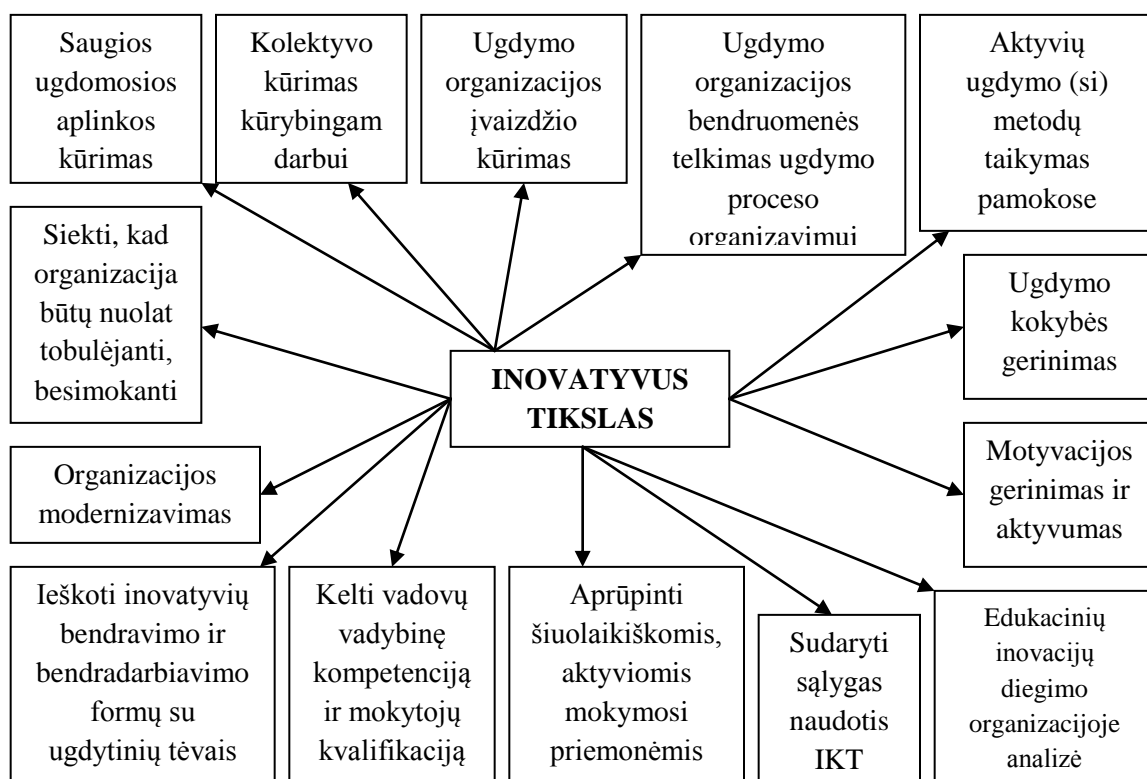
Organizacijų pagrindinė esmė – kurti pozityvius – mokytojų – mokinių – tėvų, santykius, kuriuos galima pavaizduoti kaip trikampį (žr. 24 pav.).



24 pav. Mokytojų – mokinių – tėvų tarpusavio santykių kūrimas (sudarytas autorės)

Mokytojų, mokinių ir tėvų santykiai turėtų būti kaip trikampis, kuris kuriamas pozityviems bendravimo ir bendradarbiavimo santykiams kurti, nuo kurių priklauso sėkminga, efektyvi organizacijos veikla. Bendruomenės narių dalyvavimo mokyklos valdyme telkimas yra orientuotas į mokyklos veiklos suinteresuotas grupes. (N. Kvedaraitė (2012), p. 304). Viena iš grupių – moksleivių tėvai, todėl išryškėja siekis „ieškoti inovatyvių bendravimo ir bendradarbiavimo formų su ugdytinių tėvais“ [P-1], antra grupė mokyklos bendruomenė, šiai grupei išryškėja siekis „Mokyklos bendruomenės telkimas ugdymo proceso organizavimui, bendradarbiavimui ir saugios aplinkos kūrimui“ [P-5]“.

Dažniausiai pasikartojantys ir svarbiausi atsakymai buvo pavaizduoti schematiškai (žr. pav. 25).



25 pav. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų inovatyvūs tikslai (sudarytas autorės)

Pasitaikė ir tokių darbų, kurie nėra tiksliai apibrėžti ir aiškūs. Dažniausiai organizacijos vadovai nurodė pagrindinį darbą, kuriam kaip vadovas turi inovatyvų tikslą tai sudaryti sąlygas naudotis arba tobulinti IKT, jas taikyti mokymo procese, kurių panaudojimo efektyvumą lems mokytojo patirtis ir kūrybiškumas.

Trečiame klausime, buvo prašoma įvardinti veiksniai, kurie įtakoja edukacinių inovacijų taikymą organizacijoje. Vadovai nurodė vidinius ir išorinius veiksniai, atsižvelgiant, į gautus

atsakymus buvo išskirtos dvi subkategorijos (žr. 5 lentelė).

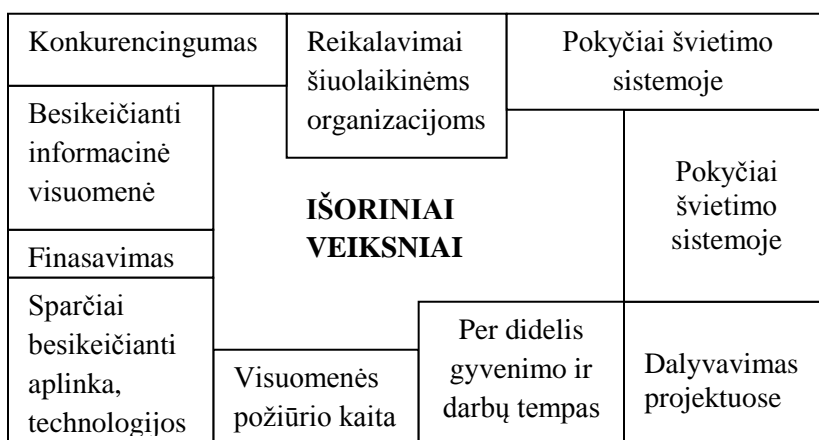
Veiksniai įtakoiantys edukacinių inovacijų taikymą organizacijoje

5 lentelė

Subkategorijos	N	Teiginiai
Išoriniai veiksniai	10	„Finansinių lėšų stoka <...> per didelis darbų ir gyvenimo tempas“ [P-1], „Visuomenės požiūrio kaita“ [P-2], „Reikalavimai šiandienos ugdymo įstaigoms <...> konkurencingumas tarp kitų švietimo įstaigų [P-5], „Sparčiai besikeičianti informacinė visuomenė“ [P-7], „...pokyčiai švietimo sistemoje“ [P-9].
Vidiniai veiksniai	12	„Pedagogų nenoras keistis“ [P-1], „Mokytojų poreikis nuolatiniam žinių atnaujinimui ir papildymui“ [P-2], „Kolektyvo geranoriškumas ir noras keisti bei keistis“ [P-5], „Kvalifikacijos tobulinimas“ [P-7], „...dalyvavimas projektuose“ [P-8], „...administracijos, mokytojų, švietimo pagalbos specialistų motyvacija“ [P-10], „Mokytojų požiūris, iniciatyva“ [P-11], „Mokytojų aktyvumas“ [P-12].

Kokybinė kontentinė analizė atskleidė išorinius veiksnius „Finansinių lėšų stoka <...> per didelis darbų ir gyvenimo tempas“ [P-1], „Visuomenės požiūrio kaita“ [P-2], „Reikalavimai šiandienos ugdymo įstaigoms <...> konkurencingumas tarp kitų švietimo įstaigų [P-5], „Sparčiai besikeičianti informacinė visuomenė“ [P-7], „...pokyčiai švietimo sistemoje“ [P-9], kurie įtakoja edukacinių inovacijų taikymą X rajono švietimo ir ugdymo organizacijose.

Remiantis gautais atsakymais išoriniai veiksniai pavaizduoti schematiškai (žr. 26 pav.).



26 pav. Dažniausiai įvardinti išoriniai veiksniai (sudarytas autorės)

Reikia pastebėti, kad dažniausiai įvardijamas išorinis veiksnys tai šiuolaikinė, besikeičianti, informacinė visuomenė, kuri turi daugiausiai įtakos edukacinių inovacijų taikyme.

Vadovų atsakymų analizė atskleidė vidinius X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų veiksnius: „Pedagogų nenoras keistis“ [P-1], „Mokytojų poreikis nuolatiniam žinių atnaujinimui ir

papildymui“ [P-2], „*Kolektyvo geranoriškumas ir noras keisti bei keistis*“ [P-5], „*Kvalifikacijos tobulinimas*“ [P-7], „*...dalyvavimas projektuose*“ [P-8], „*...administracijos, mokytojų, švietimo pagalbos specialistų motyvacija*“ [P-10], „*Mokytojų požiūris, iniciatyva*“ [P-11], „*Mokytojų aktyvumas*“ [P-12], kuriuos vadovai nurodė, kaip svarbiausius veiksnius, kurie įtakoja edukacinių inovacijų taikymą organizacijose.

Dažniausiai įvardinti vidiniai veiksniai – tai mokytojų aktyvumas, požiūris, iniciatyva, motyvacija, nenoras keistis, poreikis mokytis visą gyvenimą, kvalifikacijos tobulinimas, kūrybinės iniciatyvos. Reikia pastebėti, kad vidiniai veiksniai susiję su organizacijos bendruomene, kuri turi daugiausiai įtakos edukacinių inovacijų taikyme organizacijose, nes būtent organizacijos bendruomenė edukacines inovacijas taikys savo srityse. Dažniausiai organizacijos bendruomenė laikosi priešiškos nuomonės, nes bijo susiduri su sunkumais, bijo kažką keisti nauju, bijo nesusitvarkyti su situacija ar nauja edukacine inovacija ir t.t. Nes ir nuo bendruomenės priklauso edukacinių inovacijų taikymo sėkmingumas.

Ketvirtuoju klausimu, buvo tikimasi išsiaiškinti kokias edukacines inovacijas taiko ugdymo organizacijose, o jei netaiko, tai kokioje srityje planuoja taikyti. Gavus atsakymus į klausimus kokybinės kontentinės analizės pagalba buvo išsikirtos trys subkategorijos (žr. 6 lentelė), kurios apibūdina X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų taikomas ir taikytinas edukacines inovacijas.

Kokybinė kontentinė analizė atskleidė, daugiausiai taikytina edukacinė inovacija X rajono švietimo ir ugdymo organizacijose yra informacinės ir komunikacinės technologijos, todėl išryškėja siekis „*Kompiuterinių technologijų pritaikymas ugdymo procese*“ [P-4], „*Darbas panaudojant informacines technologijas – interaktyvią lentą, kompiuterines programėles*“ [P-1], „*Pamokų metu mokytojai naudoja informacines ir komunikacines technologijas <...> elektroninio dienyno taikymas*“ [P-3], „*IKT taikymas*“ [P-7]. Šiuo metu ši edukacinė inovacija yra pati populiariausia, ir reikalaujanti nuolatinio tobulinimo.

Analizuojant išryškėjo ir tokia tendencija, kad organizacijų vadovai ar darbuotojai dalyvaudami įvairiuose mokymuose, seminaruose ar projektuose siekia įgyti kuo daugiau žinių apie edukacines inovacijas, jų taikymą ir ne tik, o grįžę bandyti jas taikyti savo organizacijose, bei apsidalinti žiniomis ir įgūdžiais su kolegomis, todėl išryškėja organizacijų vadovų siekis „*Dalyvaujanti respublikinėse mokinių konferencijose <...> organizuoti saviraiškos renginius...*“ [P-2], „*Mokykla dalyvauja projektuose...*“ [P-9].

Edukacinės inovacijos, kurias X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai taiko savo organizacijose, o jei netaiko, tai kokias norėtų taikyti

6 lentelė

Subkategorijos	N	Teiginiai
Technologijų taikymas	12	„Kompiuterinių technologijų pritaikymas ugdymo procese“ [P-4], „Darbas panaudojant informacines technologijas – interaktyvią lentą, kompiuterines programėles“ [P-1], „Pamokų metu mokytojai naudoja informacines ir komunikacines technologijas <...> elektroninio dienyno taikymas“ [P-3], „IKT taikymas“ [P-7].
Konferencijų, mokymų, seminarų, projektų metu gautos žinios	9	„Dalyvaujame respublikinėse mokinių konferencijose <...> organizuojame saviraiškos renginius...“ [P-2], „Mokykla dalyvauja projektuose...“ [P-9].
Organizacijos bendruomenės narių bendradarbiavimas	10	„Mokytojų bendradarbiavimą, veiklą, kuri yra įdomi pačiam pedagogui, teikia pasitenkinimą darbu, kuri padeda gilinti profesines žinias ir įgūdžius <...> mokytojo veiklą, kuri tiesiogiai susijusi su pedagogine praktika ir su saviugdros procesais orientuotais į mokinių dalykinių – praktinių poreikių tenkinimą“ [P-8], „Planuojame mokytojų bendradarbiavimą – dalijimąsi gerąja patirtimi“ [P-11].

Analizuojant išryškėjo dar viena kokybinė subkategorija, tai organizacijos bendruomenės narių bendradarbiavimas. Kaitos procese turėtų dalyvauti visi organizacijos bendruomenės nariai, kurie tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja, tik tokiu atveju vyksta pedagoginė sąveika. Kokybinė kontentinė analizė išryškino, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų bendruomenių bendravimas ir bendradarbiavimas nėra pakankamai išvystytas, todėl vadovai siekia skatinti „Mokytojų bendradarbiavimą, veiklą, kuri yra įdomi pačiam pedagogui, teikia pasitenkinimą darbu, kuri padeda gilinti profesines žinias ir įgūdžius <...> mokytojo veiklą, kuri tiesiogiai susijusi su pedagogine praktika ir su saviugdros procesais orientuotais į mokinių dalykinių – praktinių poreikių tenkinimą“ [P-8], „Planuojame mokytojų bendradarbiavimą – dalijimąsi gerąja patirtimi“ [P-11]. Šiuo atveju bendradarbiavimas suvokiamas kaip edukacinis siekis, kurį nurodo dauguma X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų. Kokybinės kontentinės analizės metu gauti atsakymai pavaizduoti schematiškai (27 pav.).

Kolektyvo kūrimas kūrybiniam darbui	IKT taikymas ugdymo procese	Skatinti bendradarbiavimą tarp mokytojų
Organizacijos įvaizdžio formavimas	EDUKACINĖS INOVACIJOS	Elektroninio dienyno diegimas
Organizacijos bendruomenės telkimas ugdymo proceso organizavimui, bendradarbiavimui ir saugios aplinkos kūrimui		Skatinti aktyvius mokymo metodus
		Organizuojami saviraiškos renginiai, metodinės konferencijos, seminarai
Dalyvavimas projektuose „Alternatyvusis ugdymas“, „AKIM“, „Paauglystės kryžkelės“, „Kūrybinės partnerystės“, „Keliaujančios kūrybinės dirbtuvės“ ir jų įgyvendinimas savo organizacijose		

27 pav. Edukacinės inovacijos, kurias vadovai taiko arba norėtų taikyti savo organizacijose (sudarytas autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad taikoma ir taikytina edukacinė inovacija, kurios dažniausiai pageidauja X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai, tai – IKT (Informacinės ir Komunikacinės Technologijos). IKT taikymas įvairiose pamokose ir taip sudaromos sąlygos tobulinti ugdymo procesą. Organizacijų vadovai taip pat siekia skatinti organizacijų bendruomenės bendravimą ir bendradarbiavimą, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą ir edukacinių inovacijų taikymą.

Penktuoju klausimu buvo siekiama išryškinti, kuo vadovai motyvuoja taikant edukacines inovacijas ugdymo organizacijose. Analizuojant gautus rezultatus išryškėjo dvi subkategorijos: vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai, kurie įtakoja edukacinių inovacijų taikymą organizacijose (žr. 7 lentelė). Motyvacijos veiksniai veikia vidiniai (asmenybės) ir išoriniai (kintamieji) poveikiai.

Kokybinė kontentinė analizė išryškino tokius išorinius motyvacijos veiksniai, kurie įtakoja X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų edukacinių inovacijų taikymą: „*mokytojai ir personalas orientuoti į nuolatinę kaitą, efektyvių metodų paieškas...*“ [P-9], „*Įdomia, įvairia, patrauklia veikla*“ [P-10], „*Kaita...*“ [P-11], „*Reikia prisitaikyti prie besikeičiančių ugdymo sąlygų*“ [P-4], „*...platesnėmis patirties sklaidos apimtimis*“ [P-2], „*...šiuolaikiška materialine baze*“ [P-5].

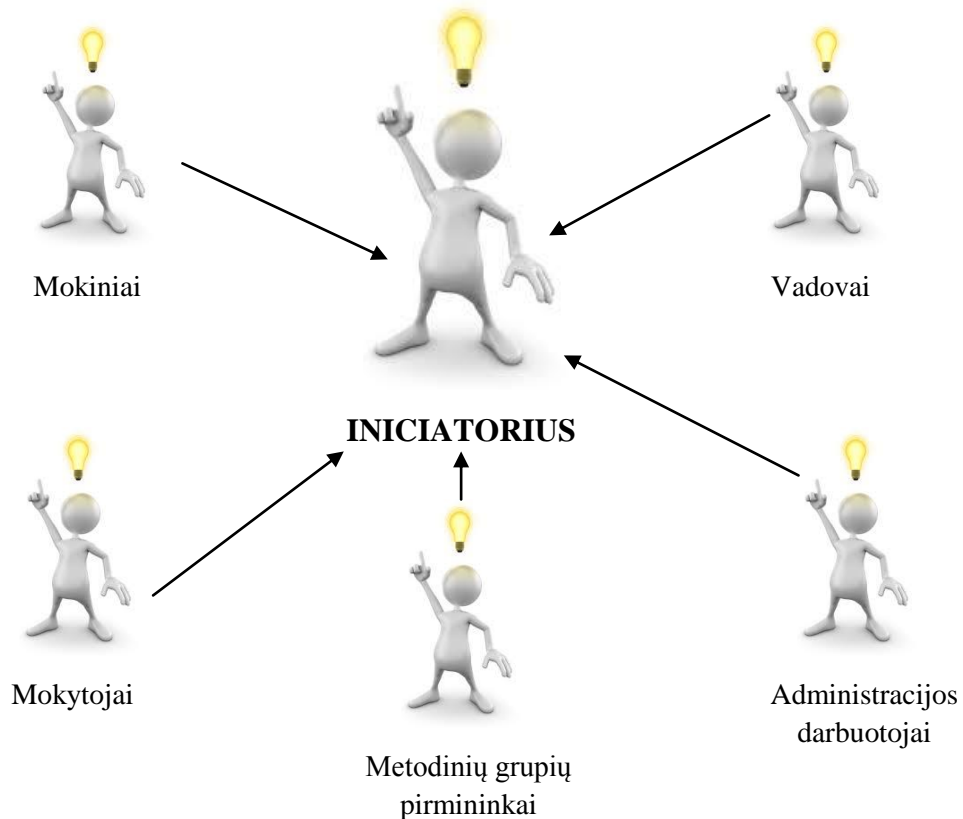
Kuo vadovai motyvuoja taikydami edukacines inovacijas savo švietimo ugdymo organizacijose

7 lentelė

Subkategorijos	N	Teiginiai
Išorinė motyvacijos veiksniai	7	„mokytojai ir personalas orientuoti į nuolatinę kaitą, efektyvių metodų paieškas...“ [P-9], „Įdomia, įvairia, patrauklia veikla“ [P-10], „Kaita...“ [P-11], „Reikia prisitaikyti prie besikeičiančių ugdymo sąlygų“ [P-4], „...platesnėmis patirties sklaidos apimtimis“ [P-2], „...šiuolaikiška materialine baze“ [P-5].
Vidiniai motyvacijos veiksniai	11	„...motyvuojama partnerystės, gerų tarpusavio santykių susitelkimą, gerą mikroklimatą, visapusiškas pasitikėjimas, kiekvieno funkcijų suvokimas, bendri susitarimai padeda inovacijoms atsirasti ir taikyti mokyklose“ [P-9], „Atsižvelgiant į mokyklos strateginį planą, veiklos programą, mokyklos savęs įsivertinimo, bendruomenės poreikius“ [P-12], „galimais ugdymo rezultatų kokybės pokyčiais, galimybėmis susipažinti su naujovėmis...“ [P-2], „Draugiškumu, darniu tarpusavio santykių kūrimu, įdomia ir rezultatyvia ugdymo proceso darna...“ [P-5], „kompetencijų tobulinimu“ [P-7], „...naujovių diegimas – kelias į tobulėjimą“ [P-11].

Analizuojant gautus vadovų atsakymus, paaiškėjo, kad vidinių motyvacijos veiksnių yra kur kas daugiau nei išorinių. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai nurodė, kad dažniausiai vidiniai motyvacijos veiksniai susiję su organizacijų bendruomenėmis ir jų bendradarbiavimu, todėl vadovai „...motyvuoja partnerystės, gerų tarpusavio santykių susitelkimą, gerą mikroklimatą, visapusiškas pasitikėjimą, kiekvieno funkcijų suvokimą, bendri susitarimai padeda inovacijoms atsirasti ir taikyti mokyklose“ [P-9], „Atsižvelgiant į mokyklos strateginį planą, veiklos programą, mokyklos savęs įsivertinimą, bendruomenės poreikiais“ [P-12], „galimais ugdymo rezultatų kokybės pokyčiais, galimybėmis susipažinti su naujovėmis...“ [P-2], „Draugiškumu, darniu tarpusavio santykių kūrimu, įdomia ir rezultatyvia ugdymo proceso darna...“ [P-5], „kompetencijų tobulinimu“ [P-7], „...naujovių diegimu – keliu į tobulėjimą“ [P-11]. Taip stengdamiesi sutelkti organizacijos bendruomenę bendram darbui ar projektui taikant edukacines inovacijas.

Šeštuoju klausimu siekiama sužinoti kas inicijuoja edukacines inovacijas X rajono švietimo ir ugdymo vadovų organizacijose. Gauti atsakymai yra pavaizduoti schematiškai (28 pav.).



28 pav. Iniciatoriai – taikant edukacines inovacijas organizacijose (sudarytas autorės)

Apibendrinant 28 pav. pateiktą informaciją galima teigti, kad taikant edukacines naujoves turėtų būti iniciatyvūs visi organizacijos bendruomenės nariai. Remiantis gautais atsakymais, vadovai nurodo, kad juos labiausiai inicijuoja diegti edukacines inovacijas „šiuolaikinis gyvenimo būdas ir konkurencingumas tarp švietimo įstaigų...“ [P-5], noras būti išskirtiniam, šiuolaikinis gyvenimo pokyčiai, „...noras žengti koja kojon su nuolatine kaita“ [P-5]. Analizuojant išryškėjo, atsakydami į šį klausimą vadovai minėjo abstrakčius asmenis, kurie inicijuoja edukacinių inovacijų taikymą, tai „vadovas, iniciatyvių mokytojų grupė...“ [P-9], „...metodinių grupių pirmininkai“ [P-11], „...aktyvūs, imlūs naujovėms pedagogai“ [P-1], „mokyklos metodinė taryba ir vaiko gerovės komisija, mokinių tėvų pageidavimas...“ [P-2]. Apibendrinant galima teigti, kad edukacines inovacijas inicijuoja visa organizacijos bendruomenė, o ne vienas asmuo.

Analizuojant 7 klausimo gautus rezultatus apie edukacinių inovacijų sklaidą įvairiuose šaltiniuose, paaiškėjo, kad vadovai apie edukacines inovacijas informacijos gauna „naudojantis informacinėmis technologijomis, bendraujant ir bendradarbiaujant su savo mokyklos ir kitų mokyklų mokytojais, rajono švietimo skyriaus specialistais“ [P-10], iš „spaudos, informacijos

internete, švietimo centro organizuojamų seminarų“ [P-9], „...straipsnių...“ [P-11], „iš kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų <...> naujausios literatūros, straipsnių“ [P-1], „...ŠMM naujienlaiškių, dalindamiesi gerąja patirtimi“ [P-8]. Dažniausiai nurodytas informacijos šaltinis apie edukacines inovacijas – internetas. Šiuo metu populiariausia informacijos sklaidos priemonė.

8 klausime X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų buvo klausiama, kokios pagalbos reikia (iš švietimo skyriaus, mokslininkų ir pan.) norit organizacijoje taikyti edukacines inovacijas. Vadovai nurodė, kad teikiamos informacijos iš X rajono Švietimo ir sporto skyriaus pakanka, bet „...iš mokslininkų, norėtų daugiau praktinių pavyzdžių, kaip pasiteisino taikytos edukacinės inovacijomis, su kokiomis grėsmėmis susidūrė ir pan.“ [P-1]. Keletas organizacijų nurodo, kad joms „trūksta informacinės ir metodinės pagalbos“ [P-10], „gerosios patirties pasidalijimo tarp kolegų“ [P-8], „kūrybingų ir įdomių lektorių – praktikų...“ [P-5] pagalbos. Bet esminė pagalba, kurios reikia X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams – „...finansinė pagalba“ [P-10], N=10. Jie nurodo, kad jei nebūtų lėšų trūkumų, nekiltų nepasitenkinimų, ir viskas vyktų sklandžiai.

9 klausime buvo prašoma vadovų išvardinti barjerus atsiradusius taikant edukacines inovacijas. Atsižvelgiant į pateikto klausimo gautus atsakymus buvo išskirto dvi subkategorijos (žr. 9 lentelė): vidiniai ir išoriniai barjerai, su kuriais susiduria X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai taikydami edukacines inovacijas savo organizacijose.

Trukdžiai, kurie atsiranda taikant edukacines inovacijas

8 lentelė

Subkategorijos	N	Teiginiai
Išorinė barjerai	7	„Laiko, informacijos stoka...“ [P-11], „...finansinių išteklių stoka...“ [P-10], „...interesų įvairovė...“ [P-11], „...įstaigos geografinė padėtis...“ [P-12], „Provincijos sindromas...“ [P-2], „...nuolatiniai švietimo sistemos pokyčiai, greitai besikeičiantys ugdymo tikslai...“ [P-8].
Vidiniai barjerai	10	„Inovacijų sėkmingą taikymą riboja daugelis barjerų: <...> pedagoginė inercija (konservatyvumas) <...>, mokinių motyvacijos mokytis stoka“ [P-8], „Mokytojų motyvacijos stoka“ [P-8], „...žmogiškieji ištekliai...“ [P-10], „...interesų įvairovė“ [P-9], „...ryžto aktyvumo stoka...“ [P-1], „patirties daug, bet drąsos jos refleksijai nepakanka...“ [P-2].

Kokybinė kontentinė analizė atskleidė svarbiausią barjerą su kuriuo organizacijos susiduria taikant edukacines inovacijas, tai „...finansinis nepriteklis“ [P-2]. Jie teigia, kad dėl finansinio nepritekliaus jie neturi „...vidinės motyvacijos...“ [P-5]. Vadovai taip pat nurodo ir tokius išorinius

barjerus, kaip: „Laiko, informacijos stoka...“ [P-11], „...finansinių išteklių stoka...“ [P-10], „...interesų įvairovė...“ [P-11], „...įstaigos geografinė padėtis...“ [P-12], „Provencijos sindromas...“ [P-2], „...nuolatiniai švietimo sistemos pokyčiai, greitai besikeičiantys ugdymo tikslai...“ [P-8].

Analizuojant vidinių barjerų subkategoriją išryškėjo, kad „Inovacijų sėkmingą taikymą riboja daugelis barjerų: <...> pedagoginė inercija (koncervatyvumas) <...>, mokinių motyvacijos mokytis stoka“ [P-8], „Mokytojų motyvacijos stoka“ [P-8], „...žmogiškieji ištekliai...“ [P-10], „...interesų įvairovė“ [P-9], „...ryžto aktyvumo stoka...“ [P-1], „patirties daug, bet drąsos jos refleksijai nepakanka...“ [P-2].

Kokybinė kontentinė analizė išryškino pačius svarbiausius barjerus, tad galima daryti prielaidą, kad organizacijos be finansavimo neturi motyvacijos taikyti edukacines inovacijas. Prie jų neprideda visa organizacijos bendruomenė, nedirba iš vien. Kaip prieš tai, antroje tyrimo dalyje, išsiaiškinome, kad X rajono švietimo ugdymo organizacijų vadovai pasižymi maža rizikos tolerancija, todėl nedirba surizikuoti, nes bijo prarasti viską arba susidurti su barjeriais, kurių nesugebės įveikti arba tam pritrūks finansavimo.

Apibendrinant kokybinę kontentinę analizę, galima teigti, kad X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai teigiamai vertina edukacines inovacijas. Vadovų inovatyvus darbas – tikslas, tai sudaryti sąlygas naudotis ar tobulinti IKT (informacinės ir komunikacinės technologijos) ir jas taikyti mokymo procese. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai nurodė tiek išorinius, tiek vidinius veiksnius, kurie įtakoja edukacinių inovacijų taikymą.

Svarbiausia edukacinė inovacija, anot, X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų, tai – IKT (informacinės ir komunikacinės technologijos). Taikant edukacines inovacijas vadovai motyvuoja tuo, kad vyksta šiuolaikinė, moderni visuomenės kaita. Konkurencingumas ir noras išsiskirti iš daugumos dažniausiai vadovus inicijuoja taikyti edukacines inovacijas savo organizacijose. Daugiausiai informacijos apie edukacines inovacijas organizacijų vadovai gauna iš interneto. X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai išskyrė esminę pagalbą, kurios šiuo metu jiems reikėtų labiausiai, tai – finansinė parama. Edukacinių inovacijų taikymo barjerų vadovai paminėjo labai daug ir svarbių, bet mano, manymu, patys svarbiausi barjerai, tai finansavimo nepriteklus, ir, kad vadovo nepalaiko organizacijos bendruomenė.

Organizacijos vadovo inovacinė veikla – kryptinga veikla, kuriant ir ieškant inovacijų, jas įgyvendinant, skatinant bendruomenės narius kurti ir ieškoti inovacijų bei jas diegti, stebint jų diegimą institucionalizuojant jų rezultatus (V. Budreckienė, B. Janiūnaitė, 2010, p. 9).

IŠVADOS

Išanalizavus teorinę literatūrą, galima teigti, kad:

- Inovacijos apibrėžčių egzistuoja labai daug ir įvairių. Inovacinės veikos sampratos akcentuoja labai plačią elementų grandinę, apimančią idėjų generavimą, naujovių kūrimą, atnaujinimą (modifikaciją), įsisavinimą, gamybą, pritaikymą, diegimą, platinimą (difuziją). Inovacinė veikla nebūtinai gali būti unikali: kartais sėkmingesnė gali būti ta inovacinė veikla, kuri remiasi imitavimu ir pritaikymu, perėmimu, o ne kūryba. Analizuojant edukacines inovacijas siūloma laikytis pozicijos, kurią Marsh ir Willis (1995) apibūdina kaip „*naują edukacinę idėją, praktiką ir procesą, kurio metu ši idėja, objektas ir praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, sistemos lygmeniu*“ (B. Janiūnaitė, 2000, p. 99).

- Šiuolaikinė švietimo organizacija susiduria su tokiais iššūkiais kaip: socialinė kaita, konkurencingumas, sparčiai kintanti aplinka, pokyčių ir inovacijų lavina, modernizavimas. Edukacinės inovacijos įtakoja pokyčius, kaitą organizacijose, nes taikymo procesas susipina su organizacijos edukacinės inovacijos objektais ir subjektais. Organizaciniai pokyčiai dažniausiai skatina ir stiprina konkurencingumą, nes reikalauja pokyčių strategijoje, technologijose, darbo sistemose, valdymo stiliuje ir kt. Būtent šie pokyčiai reikalauja nuodugniai peržvelgti į organizacijos vertybių, įsitikinimų ir elgesio modelius. Europos Vadovų Taryba teigia, kad ne kartą pabrėžė svarbų švietimo ir mokymo vaidmenį siekiant Europos Sąjungos ekonomikos augimo, ilgalaikio konkurencingumo ir socialinės sanglaudos. Norint įgyvendinti šiuos tikslus „...būtina visapusiškai plėtoti piliečių inovacinį ir kūrybiškumo potencialą“ (KOM (2008) 425, p. 2). To pasekoje švietimo organizacijoms vienas iš iššūkių yra išugdyti piliečius, turinčius inovacinį ir kūrybiškumo potencialą.

Išanalizavus X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų strateginius dokumentus paaiškėjo, kad:

- Organizacijų vizijos ir misijos yra aiškiai suformuluotos, bendruomenei suprantamos, atitinka šiuolaikinei visuomenei keliamus reikalavimus, atspindi bendruomenės filosofiją ir vertybes, veiklos kryptis, turinčios savitų bruožų (išsiskiria iš kitų organizacijų), koreguotos (atsižvelgiant į šiuolaikinę, kintančią visuomenę).

- X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vizijose ir misijose įprasminama visuomenės kaita, modernizavimas, bendravimas ir bendradarbiavimas kaip edukacinės inovacijos.

- Organizacijose formuluojami tikslai yra gana aiškūs, aktualūs, realūs, numatantys mokinių ugdymo kaitą, atspindintys vertybes ir poreikius, skatinantys kokybinius ugdymo proceso pokyčius.
- X rajono švietimo ir ugdymo organizacijos turi poreikį taikyti inovacijas, nes tai atsispindi raktiniuose žodžiuose, kurie naudojami strateginių dokumentų vizijose, misijose ir tiksluose.

Atlikus X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų apklausą (požiūris, nuostatos), išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad:

- X rajono švietimo ir ugdymo organizacijoms daugiausiai vadovauja moterys 69,56% (vadovai N=46). Vadovauja organizacijoms vadovai turintys 31 ir daugiau metų darbo stažo. 13 vadovų neturi vadybinė kategorijos, daugiausiai pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose.
- Vadovai nepasižymi aukšta *rizikos tolerancijos* raiška ir yra nemotyvuoti sunkiems iššūkiams. Nedrįsta rizikuoti, ir geriau pasirinks lengvesnius, daug žinių ir įgūdžių nereikalaujančius iššūkius, vadovai mėgsta aiškią struktūrą, tikslus, užduotis ir dirbti be jokių sukrėtimų. Tačiau į riziką naujovėms vadovai žiūri gana teigiamai. Pozityviai vertina *socialinį mobilumą*. Tos požiūris pasireiškia dalyvaujant įvairiuose projektuose, seminaruose ir kt. *Nuostatos į pokyčius* teigiamos, tik tie pokyčiai turėtų būti suplanuoti, vykti lėtai ir apgalvotai, nes tai gali turėti neigiamos įtakos tiek vadovui, tiek organizacijos sėkmei. *Nuostatos į mokymąsi* teigiamos – žingeidūs naujai informacijai, geba ją susirasti, pasirinkti ir puikiai panaudoti praktikoje. Vadovai nevengia naujų kontaktų su įdomiais žmonėmis, linkę pasidalinti savo patirtimi.

Atlikus X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų apklausą raštu (inovacijų taikymo galimybės ir barjerai) ir išanalizavus gautus rezultatus galima teigti, kad:

- Vadovai išskyrė vidinius ir išorinius veiksnius, kurie įtakoja edukacinių inovacijų taikymą organizacijoje. Dažniausiai nurodytas išorinis veiksnys – besikeičianti, informacinė visuomenė. Vidiniai veiksniai – organizacijos visuomenė, nes tik nuo bendruomenės priklauso edukacinių inovacijų taikymo sėkmingumas organizacijoje.
- Svarbiausia edukacinė inovacija, anot, X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovų, tai – IKT (informacinės ir komunikacinės technologijos), kurios yra kaip siekis modernizuoti mokyklas.
- Daugiausiai vadovai motyvuoja organizacijos bendruomenę, taikydami edukacines inovacijas, nes geras mikroklimatas, visapusiškas pasitikėjimas, kiekvieno funkcijų suvokimas ir bendri susitarimai padeda taikyti inovacijas ir plėtoti jas organizacijoje.

- Labiausiai vadovus inicijuoja taikyti edukacines inovacijas konkurencingumas tarp kitų švietimo organizacijų ir noras būti išskirtiniu.

- Informacijos apie edukacines inovacijas X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovai gauna interneto pagalba.

- Taikant edukacines inovacijas organizacijoje labiausiai reikia finansinės pagalbos.

- Patys svarbiausi barjerai, kurie išryškėja edukacinių inovacijų taikymo metu - finansinis nepriteklis ir bendruomenės nepalaikymas.

Iškeltos dvi hipotezės pasitvirtino: X rajono švietimo ir ugdymo organizacijos neturi jokio poreikio inovacijoms; vadovai išryškino svarbiausius edukacinių inovacijų taikymo barjerus, susijusius su išoriniais veiksniais.

Hipotezė, kad vadovų požiūris, nuostatos, vertinimai edukacinių inovacijų aspektu bus neigiami, nepasitvirtino.

REKOMENDACIJOS

Siūlomos rekomendacijos X rajono švietimo ir ugdymo organizacijų vadovams, kurie siekia sėkmingai taikyti edukacines inovacijas savo organizacijose:

- Stiprinti organizacinę struktūrą: šviesti darbuotojų inovacijų klausimais ir taip prisidėti prie žinių tobulinimo, naujų idėjų sklaidos, kurios padėtų taikyti edukacines inovacijas (S. Pogonian, I. Dzemyda (2012 Nr. 1 (25))).

- Skatinti bendradarbiavimą ne tik su kitomis švietimo organizacijomis, bet ir su kitais kontaktais, nes bendradarbiavimas yra pats svarbiausias įrankis vadovų veikloje, kuris turi įtakos taikant edukacines inovacijas.

- Tobulinti informacinę bazę: dalyvauti inovaciniuose renginiuose (konferencijose, mugėse), analizuoti vykdomus projektus, domėtis literatūrinėmis naujienomis, kad ateityje būtų galima maksimaliai panaudoti sukauptą žinių bagažą inicijuojant edukacinių inovacijų procesus (S. Pogonian, I. Dzemyda (2012 Nr. 1 (25))).

- Skatinti aktyvesnį pedagogų dalyvavimą taikant edukacines inovacijas, nes nuo jų priklauso edukacinės inovacijos sėkmė organizacijoje.

- Kelti vadovų vadybinę kompetenciją: dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, projektuose ar mokymuose.

LITERATŪRA

1. Ališauskas K., Karpavičius H., Šepuitienė J. (2005). *Inovacijos ir projektai*. Šiauliai
2. Amichay G. (2011). *Innovation vs creativity*. [Žiūrėta: 2013-04-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.gideonamichay.com/?p=73>>
3. Bagdanavičius J. (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Mokymo metodinė priemonė. [Žiūrėta: 2013-03-05]. Prieiga per internetą: <<http://biblioteka.vpu.lt/bibl/elvpu/29966.pdf>>
4. Balevičienė S., Urbanovič J. (2012). Kas yra gera mokykla? *Švietimo problemas analizė 2012 m.* Nr. 3(67), p. 1
5. Budreckienė V., Janiūnaitė B., (2010). Mokyklos vadovo inovacinės veiklos prielaidos: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (68), p. 26-36.
6. Butkevičienė E., (2009). Social Innovations in Rural Communities: Methodological Framework and Empirical. *Social Sciences*. Nr. 1(63), p. 80-88.
7. Cibulskas G. (2010). Mokyklos strategija ir planavimo procesai. Mokyklos planų dermė. *Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, p. 18-24.
8. *Conference conclusions from The knowlegde triangle shaping the future Europe* (2009). [Žiūrėta: 2013-03-25]. Prieiga per internetą: <http://www.se2009.eu/polopoly_fs/1.16392!menu/standard/file/Conference%20conclusions.pdf>
9. Crolpey A., & Gribov I., (2003). Young People, Schools and Innovation: Towards an Action Plan for the School Sector. In *Australia's Teachers: Australia's Future. Advancing Innovation, Sciece, Technology and Mathematics. Agenda for Action*. Australian Government, Departament of education, Sciene and Training.
10. *Europos komunikatas* (2006 birželio 8 d.). Komisija tikrina Europos technologijų instituto steigimo planą. IP/06/751. Briuselis. [Žiūrėta: 2013-03-21]. Prieiga per internetą: <https://www.europa.eu/rapid/press-release_IP-06-751_lt.doc>
11. *Europos sąjungos institucijų ir organų pranešimai. Taryba*. (2009-12-12). 2009 m. lapkričio 26 d. Tarybos ir taryboje posėdžiavusių valstybių narių vyriausybių atstovų išvados dėl švietimo vaidmens plėtojimo visapusiškai veikiančiame žinių trikampyje. (2009/C 302/03). Europos sąjungos oficialus leidinys.

12. *Europos sąjungos institucijų, įstaigų ir organų pranešimai*. Taryba. 2010 m. lapkričio 19 d. Tarybos išvados dėl švietimo tvariam vystymuisi. (2010/C 327/05). Europos sąjungos oficialus leidinys.
13. *Europos komunikatas* (2008). Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklų klausimais darbotvarkė. KOM (2008) 425 galutinis. Briuselis.
14. *Europos parlamento ir tarybos reglamentas kuriuo sukuriamas Bendroji mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Horizontas 2020“* (2014 - 2020), COM (2011) 809 konč. Briuselis. [Žiūrėta: 2013-04-02]. Prieiga per internetą:
<<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011>>
15. *Europos sąjunga*. (2010). Judus Jaunimas. Europos sąjungos leidinių biuras. KOM(2010) 477. [Žiūrėta: 2013-03-24]. Prieiga per internetą:
<http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/higher/yom_lt.pdf>
16. *Europos komisijų bendrija*. (2008-12-16). Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regiono komitetui. Briuselis. COM(2008) 865.
17. *Europos komunikatas* (2010-11-23). Naujų įgūdžių ir darbo vietų darbotvarkė. Europos pastangos kiekvienam suteikti darbą. COM 682. Strasbūras.
18. Giddens A. (2005). *Sociologija*. Poligrafija ir informatika.
19. Gumuliauskienė A. (2011). *Darbuotojų motyvacijos ypatumai švietimo organizacijose*. Pakaitų medžiaga. Pristatymas skaidrėmis.
20. Grajauskas M. (2012). *Vadovavimas organizacijoje*. Viešojo valdymo mokymai. Vilnius [Žiūrėta: 2013-05-03]. Prieiga per internetą: <<http://jaunimonvo.blogas.lt/vadovavimas-organizacijoje-169.html>>
21. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius. Leidykla „Tyto alba“.
22. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
23. Janiūnaitė B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 3(24), p. 97-111.
24. Janiūnaitė B., M. Jotautienė, G. Cibulskas (2002). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas; Leidykla „Technologija“.

25. Johannessen J. A., Olsen B., Lumpkin G.T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*. Volume 4. Number 1, MCB University Press.
26. Janiūnaitė B. (2004). *Edukacinės novacijos ir jų diegimas*. Kaunas: Technologija
27. Janiūnaitė B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija
28. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
29. Kazkauskienė A. (2013). *Dialogo kultūra grįstas mokslo ir studijų kokybės valdymo kontekstualizavimas*. Rankraštis.
30. *Komisijos tarnybų darbinis dokumentas* (2007-07-11). XXI a. mokyklos. SEC (2007) 1009. Briuselis.
31. Kvedaraitė N. (2012). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos modelio raiškos tyrimas taikant strateginių planų kontentinę analizę. *Kokybiniai edukaciniai tyrimai: teorijos, duomenų rinkimas ir analizė*. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla.
32. Kvietkauskaitė S. (2011). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklo modernizavimas edukacinių novacijų kontekste. Magistro darbas. Šiauliai.
33. *Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga* (2001). Vilnius. Mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos.
34. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas* (2011). Nr. XI-1281. Vilnius. [Žiūrėta: 2013-04-08]. Prieiga per internetą: http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Lietuvos%20Respublikos%20svietimo%20istatymas.pdf
35. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas (2008). Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. [Žiūrėta: 2013-04-05]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=329216&p_query=&p_tr2=
36. Martins E., Martins N., (2008). An organisation culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology* Nr. 28 (4) p. 58-65. [Žiūrėta: 2013-04-02]. Prieiga per internetą: <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/viewFile/71/69>
37. Melnikas B., A. Jabukavičius, R. Strazdas (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius. Leidykla „Technika“.
38. Meškauskaitė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius. Leidykla „Tiklis“.
39. Pasi Sahlberg (2009). Kūrybiškumas ir inovacijos mokantis visą gyvenimą. [Žiūrėta: 2012-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.bmt.smm.lt/wp-content/uploads/2009/09/2-091208-Passi-Sahlberg-Kurybiskumas-ir-inovacijos-mokantis-visa-gyvenima.pdf>

40. Paškevičius V., Staškevičius J. A. (2001). Inovacijos ir ūkio raida. Monografija. Vilnius: Technika.
41. Pečiuliauskienė P. (2010). Edukacines inovacijas bendrojo lavinimo mokyklose lemiantys veiksniai: mokytojų novatorių požiūris. *Pedagogika*. Nr.100, p. 57-63. [Žiūrėta: 2013-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/100/pec57-63.pdf>>;
42. Pogosian S., Dzemyda I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(25). [Žiūrėta 2013-03-02] Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_1_25.PG_63-76/DS.002.0.01.ARTIC>
43. Ramanauskienė J. (2010) *Inovacijų ir projektų vadyba*. Akademija [Žiūrėta: 2013-03-14]. Prieiga per internetą: <www.asu.lt/file.doc?id=33239>
44. Staškevičius J. A., (2004). *Inovatika*. Monografija. Vilnius: Technika
45. Strazdienė G., Garalis A. (2007). „Imitacinės verslo įmonės“ kaip edukacinės inovacijos diegimo ypatumai Lietuvos kolegijose. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 9, p. 128 – 143.
46. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
47. SJ Boruta J., Gudynas P., Jackūnas Ž., Karosas J., Kuolys D., Lukštienė M., Pakalnis J., Plikšnys A., Pusvaškis A., Stundys V., Sližys R., Vaitkus R., Vėbraitė V., (2003-2012). *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos Švietimo gairės*. Švietimo kaitos fondas.
48. ŠMM (2005). Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. *Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. ISAK-1521 (aktuali redakcija po 2010-05-27 pakeitimų)*.
49. ŠMM (2004). *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika III dalis*. Molėtų švietimo centras.
50. The news letter of Technopolis group (2012). The Technopolitan. Nr. 9. [Žiūrėta: 2012-03-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/Technopolitan9.pdf>>
51. Vaitkevičiūtė V., (2007). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Ketvirtas pataisytas ir papildytas leidimas, Vilnius, leidykla „Žodynas“.

52. Vaišnorė A. (2010). Kūrybiškumas ir inovacijos. Mokslo ir technologijų parkas „Technopolis“. [Žiūrėta: 2013-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.technopolis-group.com/resources/downloads/Technopolitan9.pdf>>
53. Valentinavičius S. (2011). *Inovacijų valdymas: teoriniai principai, tendencijos, politika*. Vilniaus universitetas. Vilnius

PRIEDAI

MIELI PEDAGOGAI,

Prašytume Jus užpildyti šią anketa, kuri leis įvertinti Jūsų nuostatas kuriant inovacijas. Gauti duomenys yra konfidencialūs ir bus naudojami tik moksliniams tyrimams.

Dėkojame už atsakymus!

Jūsų darbo stažas (įrašykite): _____

Jūsų kvalifikacija (įrašykite): _____

1. Per pastaruosius kelerius metus man gyvenime padėjo tai, kad (įvertinkite kiekvieną teiginį):

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Dažnai rizikavau ir elgiausi nestandartiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jaučiausi saugi(-us), kai veiklą reglamentavo tikslios instrukcijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Niekada nesistengiau apeiti galiojančių taisyklių (juo labiau jų laužyti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lengvai prisitaikiau prie galiojančios tvarkos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Įprastose, pasikartojančiose situacijose mėgau pasielgti vis kaip nors naujai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Buvau linkęs(-usi) prisitaikyti prie daugumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Greitai pastebėdavau, kad būtų galima naujoviškai spręsti senas problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vienu metu turėdavau net kelis naujus sumanymus, neįgyvendintas idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Man patinka vienu metu spręsti ne daugiau kaip vieną problemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Viską stengiausi daryti sistemiškai ir metodiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Man patinka, kad pokyčiai vyksta ne staiga, o palaipsniui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Esu žmogus, kuris dirbdamas komandoje, lengvai prisitaiko prie kitų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Polinkis generuoti naujas idėjas (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Daug ką, ko aš imuosi, iki galo nepabaigiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mano manymu, taisyklės yra tam, kad jas galima būtų apeiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Man atrodo, kad visiškai nesvarbu iš anksto numatyti, kas ir kaip pasiseks, jei prisitaikysime kokią naujovę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Greitai pastebiu, kaip būtų galima naujoviškai išspręsti senas problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Paprastai vienu metu turiu net kelis naujus sumanymus, neįgyvendintas idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Man dažnai kyla noras pasiūlyti, kaip ką nors patobulinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kai imuosi ko nors naujo, visada bandau pamąstyti, kaip tai pakeis esamą situaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Savybės, kurios jums pravertė gyvenime (pažymėkite skaičiais nuo labiausiai iki mažiausiai pravertusios savybės (1 – labiausiai pravertė, 2 – mažiau pravertė..... 8 – visai nepravertė):

- kai užduotį atlikdavau patikimai ir nepriekaištingai;
- kantrumas;
- kruopštumas;
- lengvas prisitaikymas prie kitų;
- sugebėjimas apginti savo nuomonę;
- polinkis prisitaikyti prie daugumos;
- gebėjimas ką nors sugalvoti, jei situacija staiga susikomplicuoja;
- pomėgis gilintis į smulkmenas.

4. Savybės, kurios jums pravers gyvenime (pažymėkite skaičiais nuo labiausiai iki mažiausiai praversiančios savybės (1 – labiausiai praves, 2 – mažiau pravers..... 8 – visai nepravers):

- kai pavestą darbą/užduotį atlieks patikimai ir nepriekaištingai
- kantrumas;
- kruopštumas;
- lengvas prisitaikymas prie kitų;
- sugebėjimas apginti savo nuomonę;
- polinkis prisitaikyti prie daugumos;
- gebėjimas ką nors sugalvoti, jei situacija staiga susikomplicuoja;
- pomėgis gilintis į smulkmenas.

5. Motyvacinė orientacija, kaip veiklai motyvuoja iššūkis (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Man labiau patinka tos užduotys, kurias galiu atlikti gerai, o ne tos, kurios reikalauja sutelkti visus sugebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kuo sudėtingesnė užduotis, tuo man maloniau ją spręsti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mėgstu pati(s) planuoti ir vykdyti sumanymus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jeigu darbas nereikalauja įtempti visų mano jėgų, aš greičiausiai pradėsiu ieškoti naujos darbo vietos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Motyvacinė orientacija, kaip veiklos motyvas – išorė (pripažinimas) (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Man patinka paprastos ir aiškios užduotys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kai gaunu užduotį, stengiuosi atlikti ją taip, kad tai patiktų kitiems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nelabai rūpinuosi savo pasiekimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Man labai svarbu, ką kiti mano apie mano darbus ir gabumus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Dalyvavimas tarpasmeniniuose komunikacijos kanaluose, tinkluose (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Taip	Ne	Nežinau
1. Už savo pasiekimus tam tikra prasme esu dėkingas (-a) kitiems žmonėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kai aš dirbu su kitais, mano darbas būna rezultatyvesnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš esu visada nusiteikęs(usi) užmegzti ir stiprinti kontaktus su man įdomiais žmonėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ieškodami naujų idėjų pritaikymo galimybių, mano pažįstami gali tikėtis mano pagalbos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kapitalo ir išteklių valdymo gebėjimus atspindinčios nuostatos (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Manau, kad su visais žmonėmis galima pasiekti gerų veiklos rezultatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jei dirbčiau (gyvenčiau) su kitokiais žmonėmis, pasiekčiau daug daugiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Manau, kad mąstymas, idėjų generavimas – toks pat svarbus darbas kaip ir visi kiti, todėl tam skiriu laiko kaip ir visiems kitiems darbams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Manau, kad svarbiausia dirbti darbus, o ne sėdėti ir galvoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Netaupydamas niekada nepraturtėsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Laiko visuomet yra mažiau nei reikia, todėl privalu jį skirti darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Laiko turi užtekti viskam: draugai, šeima ir pomėgiai man tiek pat svarbūs kaip ir darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Socialinio mobilumo tolerancija (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Manau, kad žmonės turėtų pozityviai reaguoti į tai, kad kada nors gali tecti keisti darbo vietą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Manau, kad žmonės turėtų pozityviai reaguoti į tai, kad kada nors gali tecti mokytis visiškai naujų dalykų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Manau, kad žmonės turėtų pozityviai reaguoti į tai, kad kada nors gali tecti keisti gyvenamą vietovę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Šiais laikais normalu keisti gyvenamąją vietą vien dėl to, kad kitur yra darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Stažavausi užsienyje (ne mažiau kaip 1 mėn.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Norėčiau dirbti ir gyventi kitame mieste. Tai gera galimybė susipažinti su naujais žmonėmis, įgyti naujos patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Nuostatos į pokyčius (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
1. Manau, kad kiekvienas žmogus turi teisę keisti savo nuomonę bet kuriuo klausimu, jei sužino naujų argumentų ar faktų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mane kasdien pasiekia daug naujovių, kuriomis domiuosi, todėl dažnai kyla pagunda ieškoti, pakeisti įprastus dalykus naujais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Spręsdamas(a) problemas, visada stengiuosi panaudoti daug idėjų ir požiūrių;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Esu žmogus, kurį pokyčiai veikia stimuliuojančiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mano draugų nuomone, esu sumanus ir imlus naujovėms žmogus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Spartūs teigiami pokyčiai visuomenėje ir kiekvieno žmogaus gyvenime yra neįmanomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Nuolat vykstantys pokyčiai mane trikdo, kelia psichologinę įtampą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Manau, kad naujovės iš esmės nieko negali pakeisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Žmonės, kurie imasi naujovių, tik veltui švaisto laiką, o iš tiesų mažai kas pasikeičia į gera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Nuostatos į mokymąsi (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Dažnai	Retai	Niekada
Prisiimu atsakomybę už veiklos pasekmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu pasakyti, kas man svarbu, svarbiau, svarbiausia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noriu mokytis ir pats (-i) formuluoju savo mokymosi tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ieškau problemos sprendimo kelių (generuoju alternatyvas, idėjas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tariuosi (deruosi) dėl užduoties atlikimo būdo, termino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagrindžiu, argumentuoju savo pasirinkimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galiu objektyviai įvertinti savo galimybes, pajėgumą, gebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinau, kaip naudotis įvairiais informacijos šaltiniais, kur surasti atsakymą į klausimą ir/ar duomenų/žinių problemos sprendimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ginu savo nuomonę, idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuriu asociacijas, kad geriau įsiminčiau medžiagą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klausu, norėdamas(a) patitikslinti, išsiaiškinti, suprasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Požiūris į bendradarbiavimą (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Semiūosi patirties iš kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad dirbant/mokantis komandoje galima nuveikti daugiau nei vienam(ai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalijuosi savo patirtimi su kolegomis, draugais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvauju kuriant grupės/organizacijos veiklos planą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žmonės, su kuriais dirbu/mokausi, yra tokie, kokių reikia kūrybiniam darbui atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeigu dirbčiau/mokyčiausi su kitokiais žmonėmis, pasiekčiau daug daugiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Tinkliškumo raiška (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Nuolat palaikau ryšius su mokiniais iš kitų įstaigų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasidaliju patirtimi su kitais mokiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalyvauju kitų įstaigų mokinių bendroje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manau, kad kuo rečiau bendrausiu su konkurentais, tuo mažiau jie man pakenks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Rizikos tolerancija (įvertinkite kiekvieną teiginį).

Teiginys	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Niekuomet nemesiu vieno darbo, kol nesurasiu kito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niekuomet nesilažinsiu iš didesnės pinigų sumos negu turiu su savimi lažybų momentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Norėčiau patirti gyvenime daugiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niekuomet neinvestuosiu pinigų į rizikingas akcijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš pagalvočiau dėl pasiūlymo dirbti už atlyginimą, kurį gausiu, jei bus gauta pelno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepasirinksiu darbo, susijusio su dažnomis komandiruotėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neturiu poreikio jausti jaudulį ir sukrėtimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielai rizikuosiu tik dėl to, kad praplėščiau savo galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mėgstu atlikti darbus, kurie kitiems buvo sukėlę daug sunkumų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mane tiesiog „uždega“ veikla, verčianti rizikuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš leisčiausi į pavojingą kelionę, jei automobilį vairuotų mano draugas, kuris buvo skaudžios autoavarijos dalyvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neverta rizikuoti imantis kokių nors naujovių, nes tai nepaveda įgyti naujos patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MIELI VADOVAI,

Prašytume Jus užpildyti šią anketą, kuri leis įvertinti Jūsų nuostatas kuriant inovacijas. Gauti duomenys yra konfidencialūs ir bus naudojami tik moksliniams tyrimams.

Dėkojame už atsakymus!

1. Kaip edukacinės inovacijos vertinamos Jūsų ugdymo įstaigoje?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Išvardinkite tris pagrindinius darbus, kuriems kaip vadovas turite inovatyvų tikslą?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Kokie veiksniai įtakoja edukacinių inovacijų diegimą/kūrimą Jūsų ugdymo įstaigoje?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Kokias edukacines inovacijas diegiate/kuriate savo ugdymo įstaigoje? Jei dar nediegate, tai kokioje srityje planuojate diegti/kurti?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Kuo motyvuojate diegiant/kuriant edukacines inovacijas ugdymo įstaigoje?

.....

.....

.....

.....

.....

6. Kas inicijuoja diegti/kurti edukacines inovacijas Jūsų įstaigoje?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Iš kur gaunate informacijos apie edukacines inovacijas?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Kokios pagalbos reikia (iš švietimo skyriaus, mokslininkų ir pan.) norint jūsų įstaigoje diegti/kurti edukacines inovacijas?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Kokie trukdžiai atsiranda norint diegti edukacines inovacijas ugdymo įstaigoje?

.....

.....

.....

.....

.....