

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**VADOVO VEIKLA, ĮGALINANTI PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ
IKIMOKYKLINĖJE UGDYMO ĮSTAIGOJE**

Baigiamasis magistro projektas

Studijų programa „Edukologija“ (kodas 621X20004)

Vadovė

Edukologijos katedra

Doc. dr. Aldona Augustinienė

Recenzentė

Doc. dr. Ona Visockienė

Projektą atliko

Diana Mošnikovaitė

diana.mosnikovaitė@stud.ktu.lt

KAUNAS, 2015

Mošnikovaitė D. *The Activity of Managers Enabling Teachers' Creativity at a Preschool Educational Institution*. Master in Educational Studies final project / Supervisor Assoc. Prof. Dr. Aldona Augustinienė; Department of Educational Studies, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology. Kaunas, 2015. 53 p.

SUMMARY

Analyzing the work of scientists who have studied the promotion of creativity, has been noticed a trend, that scientists says little about how educational institutions should enable teachers creativity in preschool institution. Throughout the management literature main attention is focused on creativity, which appears due to individual employee and the various aspects, such as management style and work organizing interaction. In scientific researches main attention is focused on business organizations, but less researches is analyzing the specific educational organization employee creativity empowerment experience.

Research problem question – What are the management tools and how to enable teachers creativity in pre-schools?

The object of research - manager activities, allowing teachers creativity.

The goal: to identify pre-school institution managers activities, enabling teachers creativity peculiarities.

Tasks:

- 1) to substantiate pre-school institution manager activity, enabling teachers creativity, principles and structure;
- 2) to substantiate pre-school institution manager activity, enabling teachers creativity, research methodology;
- 3) to identify the "X" pre-school institution manager activities that enable teachers creativity peculiarities.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ

(Fakultetas)

Diana Mošnikovaitė

Studijų programa „Edukologija“ (621X20004)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo projekto „**Vadovo veikla, įgalinanti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje**“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gegužės 20 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Dianos Mošnikovaitės**, baigiamasis projektas tema „**Vadovo veikla, įgalinanti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje**“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Pedagogo kūrybiškumo sandara (adaptuota pagal T. Amabile, 2000, 1998)	12
1.2.2 pav. Vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą.....	23
1.3.1 pav. Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, modelis	25
2.1.1 pav. Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tyrimo loginė schema	27
3.4.1 pav. Modelis, rodantis subkategorijų sutapimo lygį.....	39

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.2 lentelė. Pedagogų kūrybiškumo samprata	13
1.2.1 lentelė. Vadovavimo veiklos esmės apibrėžimai kūrybiškumo aspektu	16
1.2.3 lentelė. Vadovo veikla, įgalinanti darbuotojų kūrybiškumą per aplinkos sukūrimą	17
1.2.4 lentelė. Pedagogų kūrybiškumą skatinančios ypatybės	21
2.2.1 lentelė. Tyrime taikyti duomenų rinkimo ir duomenų apdorojimo metodai	28
2.3.1 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas	30
3.3.1 lentelė. Pagrindinio klausimo iš interviu su vadovais - “Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas?” kategorijos ir subkategorijos	33
3.3.1 lentelė Pagrindinio klausimo iš interviu su pedagogais - “Kaip Jūs vadovas skatina siūlyti naujas idėjas” kategorijos ir subkategorijos	35

TURINYS

IŽANGA	7
1 VADOVŲ VEIKLA, ĮGALINANTI PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE	10
1.1 Pedagogų kūrybiškumo samprata	10
1.2 Ikimokyklinio ugdymo pedagogų kūrybiškumo veiksniai	16
1.3 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, modelis	24
2 VADOVŲ VEIKLOS, ĮGALINANČIOS PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE, TYRIMO METODOLOGIJA	27
2.1 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tyrimo logika ir eiga	27
2.1.1 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo loginė schema	Error! Bookmark not defined.
2.2 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo metodų pagrindimas	28
2.3 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo instrumento pagrindimas	29
2.4 Tyrimo imties charakteristikos.....	31
2.5 Tyrimo etika	31
3 VADOVŲ VEIKLOS, ĮGALINANČIOS PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE, TYRIMO REZULTATAI	32
3.1 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: apklausos raštu rezultatai	32
3.2 Tyrimo rezultatų diskusija.....	37
IŠVADOS	40
REKOMENDACIJOS	41
LITERATŪRA	42
PRIEDAI	Error! Bookmark not defined.

ĮŽANGA

Suprantant, jog šalies sėkmė priklauso nuo piliečių kūrybiškumo informacinių technologijų ir mokslo srityse, daugelyje valstybių kūrybiškumo ugdymas tapo viena iš svarbiausių tyrimų sritimi (Almonaitienė, 2011). Vienas žymiausių ir seniausių kūrybos psichologų J. P. Guilford (1968) pažymėjo, kad kūrybiškumas yra raktas į visavertį švietimą ir į žmonijos svarbiausių problemų sprendimą. „Kūrybiškumas yra inovacijų variklis ir lemiamas asmeninių, profesinių, verslo, socialinių gebėjimų faktorius bei visos žmonių visuomenės gerovės veiksnys“, – teigiama Europos kūrybos ir inovacijų tinklalapyje (*European Year of Creativity and Innovation*, 2013). Lietuvos Valstybinės švietimo strategijos 2013–2022 metų nuostatose teigiama, kad „Lietuvai įsitvirtinant Vakarų erdvėje, švietimas turi padėti stiprinti visuomenės kūrybines galias“. Tam, kad būtų įgyvendinta ši nuostata, būtini įvairių kūrybos apraiškų moksliniai tyrimai, kurie sudarytų švietimo įstaigų vadomas praktinius patarimus kaip skatinti pedagogų kūrybiškumą.

Psichologai pastebi, kad daugelis žmonių yra kūrybingi, tačiau netinkamai su jais elgiantis kūrybiškumas gali būti užslopintas (Azzam, A.M. 2009). Ir priešingai, kūrybiškumas išsiskeidžia sudarius tinkamas sąlygas jam specialiai vystyti. Nobelio premijos laureatas Lee Yuan Tseh pastebi, kad kūrybiškumo ugdymui iki šiol nėra skiriama pakankamai dėmesio (Baer, 1998). Florida (2005) išryškina vadovų veiklą, kuri skatina pedagogų kūrybiškumą, tai teigiami, šilti santykiai, materialiniai ištekliai, iššūkių buvimą, autonomijos buvimas, nuolatinis intelektinės veiklos stimuliavimas, lankstumas ir informacijos sklaidos buvimas. Remiantis Kvedaravičium (2006), kūrybiškumui įgalinti būtina tam tikra organizacijos kultūra, kurioje vadovas teigiamai žiūrėtų į pedagogo riziką, o nesistengtų bausti už klaidas. Švietimo įstaigos vadovo požiūris turi būti, kad kūrybiškumas yra viena iš vertybių ir kad jam reikia teigti pirmenybę, jog pedagogas galėtų ir nebijotu tyrinėti, rizikuoti. Vadovo veikla yra pripažįstama kaip svarbus kūrybiškumo raiškos veiksnys. Alencar (2002) teigė, kad kūrybiškai skatinti vadovas per savo veiklą turi sudaryti šiltą atmosferą, priklausomybės grupei jausmą, pasitikėjimą ir toleranciją, laisvę, ir galimybę dalintis idėjomis. Kiti mokslininkai (Solar, 1998, Penavos, 2000) nustatė, kad švietimo įstaigos vadovas galėtų skatinti kūrybiškumą tokiais būdais: kolegų tarpasmeniniai ryšiai ir palaikymas, grupės sąveika, veiklos produktyvumas, administracijos darbo pobūdis, bendroji organizacijos kultūra. Alencar ir Fleith (2003) teigia, kad kūrybiškumui skatinti reikia atviros ir pasitikėjimu kupinos atmosferos, permainų nebijojimo, asmeninės laisvės, raginimo tobulėti ir keistis profesinėje srityje, orientuotis į reikšmingus tikslus, smalsumo. Akcentuojami (Meissner, 1989) dar tokia kūrybiškumą įgalinanti vadovo veikla, kaip komunikacija, pagalba, veiklos tikslų svarbumas, informacijos sklaida.

Vadybos tyrimuose didžiausias dėmesys buvo skiriamas kūrybiškumui, kuris atsiranda dėl individualaus darbuotojo ir įvairių aspektų, kaip valdymo stiliaus ir darbo organizavimo, sąveikos.

Ferrari, Cachia, Punie (2009), pastebėjo, kad kūrybiškumas atsiranda dėl asmens, grupės ir organizacinių kintamųjų sąveikų. Amabile ir kt. (1996) sutelkė dėmesį į socialinius ir organizacinius veiksnius, argumentuodamas, kad kūrybiškumas darbe yra palaikomas organizacijos ir priežiūros skatinimu, taip pat idėjų dalinimusi darbo grupėje.

Mokslininkai įvairias aspektais formuoja šiuolaikinę kūrybiškumo, kūrybinio mąstymo sampratą: tiria kūrybiškumą kaip tam tikrą intelekto savybę (Cattell, 1963, 1965; Cropley, 1999, 2006; Cropley, D., Cropley, A. 2000; Duncker, 1935, 1945; Guilford, 1950, 1959, 1968; Horn, 1967, 1968; Sternberg, 1985a, 1985b, 1986, 1990, 1995, 1996, 1999, 2005, 2006; Torrance, 1962, 1964, 1986, 1987), kaip asmenybės savybę (Jung, 1946; Koestler, 1964; Jovaiša, 2007; Maslow, 1956/2006), edukacines kūrybinį mąstymą lavinančias sistemas (Altshuller, 1985; de Bono, 1992a, 1992b, 2008; Gordon, 1961; Osborn, 1953, Almonaitienė, 1997, 2000; Bižys, Linkaitytė, Valiuškevičiūtė, 1996; Butkienė, Kepalaitė, 1996; Grakauskaitė-Karkockienė, 2002, 2006a, 2006b; Gučas, 1959; Jacikevičius, 1995; Jonynienė, 1987; Jovaiša, 2002; 2007; Juodaitytė, 2002; Petruilytė, 2001 ir kt.).

Šių dienų švietimo sistemoje didelis dėmesys skiriamas kūrybiškumo ugdymui, kūrybinio mąstymo skatinimui. Šio proceso objektais galime laikyti ir pedagogus, kurie, remiantis tyrimais, patys dirbdami kūrybiškai ir nestandartiškai motyvuoja mokinius, ugdymo procesą daro patraukliu, tuo skatindami ir mokinių kūrybiškumą, tokiu būdu prisideddami prie inovatyvios švietimo organizacijos kūrimo (Almonaitienė, 2011).

Mokslininkai tiria vaikų ir jaunimo kūrybiškumo ugdymą, tačiau kokie veiksniai skatintu pedagogų kūrybiškumą tyrimų atlikta labai nedaug. Atsižvelgiant į tai, kad pedagogo profesinės veiklos ypatumai juos įpareigoja savo veiklą atlikti kūrybiškai, kadangi, kaip teigia daugybe edukologų ir psichologų, tik kūrybiškas pedagogas gali lavinti mokinio kūrybinį potencialą, kūrybinį mąstymą, kūrybinius gebėjimus, jog vaikas taptu kūrybiška asmenybe. Kaip skatinti pedagogų kūrybiškumą teorinių svarstymų yra daug, bet empirinių tyrimų kurie analizuotų švietimo įstaigos vadovų veiklą, kuri įgalintų pedagogų kūrybiškumą yra rasta labai mažai (Fasko, 2001). Todėl šiame darbe yra keliami tokie probleminiai klausimai: Kokiomis vadybos priemonėmis ir kaip įgalinti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

Tyrimo objektas – vadovų veikla, įgalinanti pedagogų kūrybiškumą.

Tikslas: atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, ypatybes.

Tikslo siekiama šiais uždaviniais:

- 1) pagrįsti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, principus ir struktūrą;

- 2) pagrįsti ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, tyrimo metodologiją;
- 3) nustatyti „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, ypatybes.

Tyrime remiamasi šiomis konceptualiomis nuostatomis:

- kūrybiškumas yra „asmenybės savybių kompleksas, leidžiantis produktyviu darbu pasiekti originalių, visuomeniškai reikšmingų, kokybiškai naujų veiklos rezultatų“ (Jovaiša, 2007, p. 127);
- įgalinimo koncepcija (Kreisberg, 1992; Lipinskienė; Graetz ir kt., 2006; Sepulveda, 2008; Fuller, 2009, Jucevičienė, Vizgirdaitė, 2013), teigiančia, jog įgalinimas tai – galios turėjimas tam tikrai veiklai atlikti, gebėjimo padaryti įtaką, dalyvauti sprendimų priėmime, įgyjimas. Įgalinimas kaip vadybos dalis svarbi siekiant vadybinėmis priemonėmis įgalinti švietimo subjektus bendradarbiauti diegiant edukacines inovacijas.

Darbe naudojami tokie duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros turinio analize atskleista pedagogų kūrybiškumo samprata, vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, samprata, skatinimo galimybės pedagoginės sistemos ir ugdymo institucijos lygmeniu; **atvejo analizė**, kurią taikant analizuotas „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigos atvejis, apklausa žodžiu (interviu). **Tyrimo metu gauti duomenys analizuojami** taikant kokybinės turinio analizės metodą. Analizuojant interviu duomenų turinį, duomenimis laikomos žodžių grupės, sakiniai, punktai, kuriuose rašoma apie pedagogų kūrybiškumo skatinimą ir vadybinį įgalinimą pagal išskirtas analizės temas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Magistrinio darbo praktinis **reikšmingumas:** empirinio tyrimo rezultatai atveria galimybę tobulinti „X“ ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovų veikla įgalinanti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Taip pat atveria galimybes tobulinti ikimokyklinio ugdymo pedagogų rengimo programas, atestacijos nuostatus.

Darbo struktūra: įžanga, trys dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, **darbą sudaro lentelės, paveikslėliai ir priedai.**

1 VADOVŲ VEIKLA, ĮGALINANTI PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE

Norint pristatyti pedagogo kūrybiškumo sampratą, šioje darbo dalyje analizuojami kūrybiškumo apibrėžimai ir atskleidžiami esminiai kūrybiškumo bruožai. Antrame šios dalies skyriuje apibūdinami pedagogų kūrybiškumo skatinimo veiksniai ir ieškoma atsakymo, kokios yra ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ypatybės, bandoma atsakyti į klausimą, kaip ir kokiomis sąlygomis vadovas įgalina pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

1.1 Pedagogų kūrybiškumo samprata

Šiame skyriuje apibūdinama pedagogų kūrybiškumo samprata, remiantis psichologijos, vadybos, edukologijos mokslinės literatūros analize.

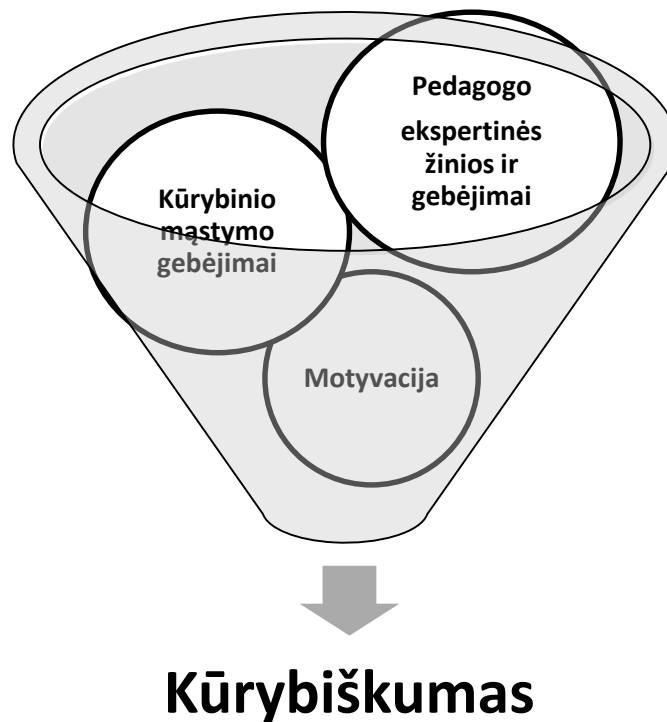
Galima teigti, jog kūrybiškumas yra daugybę sluoksnių turintis reiškinys, kurį tiesiog sunku apibrėžti tam tikrais terminais ir taip pat sunku apibūdinti kūrybiškumo konstrukto esmę. Anot Sawyer (2006), mokslininkai ilgą laiką jau bando kūrybiškumą apibrėžti, bet pastebi, kad sunku rasti bendrą apibrėžimą: enciklopedijos apibrėžia kūrybingumą kaip gebėjimą atsinaujinti, išsilaisvinti nuo įteigtos nuomonės; kūrybiškumas apima daug aspektų: kūrybiškumui ir įžvalgoms reikia žinių ir pastangų. Daug mokslo atstovų stengėsi sudaryti kūrybiškumo sąvoką, tačiau visoms sąvokoms trūksta viską apimančio paaiškinimo (Ekval, 1997). Dažniausiai kūrybiškumas analizuojamas kaip asmens savybė, kuri padeda jam sukurti ką nors originalaus, nauja. Psichologijos mokslininkai nustatė, jog kūrybiško asmens gebėjimus dažniausiai nulemia originalus, lankstus, t.y. divergentinis mąstymas. Dėl to originalus mąstymas yra laikomas svarbiu kūrybiško asmens sugebėjimu, kuris nulemia visus kitus gebėjimus: iškelti aktualius klausimus, kokybiškai susisteminti žinias, pastebėti skirtingas galimybes ir t. t.. Kai kurie autoriai prie asmens gebėjimų priskiria ir individo intelektą (Guilford, 1950; Torrance, 1983, cit. iš Myers, 2008). Barron (1957, cit. iš Karkockienės, 2006), tyrinėjęs literatūrinę kūrybą, nustatė teigiamą ryšį tarp intelekto ir kūrybiškumo. Sternberg (1988, cit. iš Myers, 2008) teigimu, kūrybiška asmenybė turi intelektinių gebėjimų, išskirtinį, netradicinį mąstymą ir vidinę motyvaciją atlikti tam tikrą kūrybinę veiklą. Anot Cropley (1999), kūrybiškumo samprata apima bent šešias dalis: žinias, tam tikros srities išmanymą, vidinę motyvaciją, drąsą ir įsitikinimus, asmens savybes – lankstumą, drąsą rizikuoti ir kt. Kūrybiškumas yra savybė, kurios raiška yra nuo meno, amatų iki novatoriškų mokslo atradimų ir verslo (Dackert, 2001).

Amabile (2000, 1997) skiria, jos nuomone, tris veiksnius, kurie lemia kūrybiškumą ir elgesį, tai asmens motyvacija, ekspertinės žinios ir gebėjimai, t.y. savo veiklos gilus išmanymas, ir kūrybinio mąstymo gebėjimai. Detalesnis Eysenck (1996) kūrybiškumo modelis apima keturias

dalis: individualius gebėjimus (tai yra žinios, techniniai įgūdžiai, specialūs gabumai, politiniai religiniai įsitikinimai), asmenybės savybes, kaip kūrybiškumo veiksnius (pavyzdžiui, pasitikėjimas savimi, noras išsiskirti, kūrybiškumo savybės), kūrybinius laimėjimus, kurie yra susiję su socialiniais ir ekonominiais veiksniais, mokymusi ir vidine motyvacija, taip pat aplinkos veiksnių grupė, kur labai svarbūs kultūriniai veiksniai.

Amabile trijų komponentų kūrybiškumo modelyje dalis „ekspertinės žinios ir gebėjimai“ Eysenck modelyje yra vadinama siauriau – gebėjimais. Pagal Amabile (1998), ekspertinės žinios ir gebėjimai yra techninės, intelektinės ir procedūrinės žinios, vadinasi tai gali būti pedagogo ekspertinės žinios tam tikroje veikloje. Motyvacija yra asmenybės savybė, kurią taip pat sudaro pagrindinės kūrybiškumui atsiskleisti svarbūs bruožai: pasitikėjimas savimi, noras išsiskirti bei pats kūrybiškumas. Šis modelis šio darbo temai yra vertingas, nes jame pabrėžiama aplinkos įtaka kūrybiškumui (Amabile, 1998). Adaptuojant pedagogui šį modelį, galima teigti, kad pedagogo kūrybiškumas yra motyvacija, pedagogo ekspertinės žinios ir gebėjimai, kūrybinio mąstymo gebėjimai. Vadinasi, neužtenka asmeniui būti kurios nors srities ekspertu, būti motyvuotu ir turėti tam tikrų kūrybiškai asmenybei būdingų savybių, dar labai svarbi aplinkos įtaka kūrybiškumui. Vis dėlto Amabile teigia, kad išorinė motyvacija turi mažiau įtakos žmogaus kūrybiškumui nei vidinė, nes kūrybinio mąstymo įgūdžiai reiškia, kaip lanksčiai ir vaizdžiai asmuo geba spręsti problemas.

Apžvelgiant kūrybiškumo modelius, galima pastebėti, kad juose išryškintos gilios tam tikrų sričių žinios, kurios asmeniui padeda pasiekti didžiausio kūrybiškumo. Kitas kūrybiškumo veiksnys – asmens savybės. Veiksniai, kurie siejasi su asmenybe, Amabile trijų komponentų modelyje pabrėžia vidinę asmens motyvaciją, kai pats nori išsiskirti iš kitų ir pasitikėti savimi. Galima pastebėti prie asmenybės veiksnių išskirtinę kūrybiškumo savybę, kurią būtų galima sieti su trijų elementų modelyje išskirtais asmens tam tikrais kūrybiniais gebumais. Eysenck (1996) kūrybiškumo modelyje svarbiausias elementas – aplinkos veiksniai, bet neanalizuojama, kaip patirtis veikia asmens kūrybinius laimėjimus. O Amabile trijų komponentų modelyje asmeninei patirčiai skiriama centrinė pozicija. Taip pat beveik visi kūrybiškumo tyrėjai akcentuoja kitokių individo gebėjimų aspektą.



1.1.1 pav. Pedagogo kūrybiškumo sandara (adaptuota pagal T. Amabile, 2000, 1998)

Kūrybiškumo raiškai svarbi yra motyvacija, kaip tobulėjimo šaltinis (Bučiūnienė, 1996, p. 76). Išorinė motyvacija – kai siekiama atlygio arba stengiamasi išvengti nuobaudos (Kaluinaitė, Žutautienė, 2007). Tiriamajame darbe vadovo veiklą, įgalinančią pedagogų kūrybiškumą galima iš dalies sieti su išorinės motyvacijos veiksniais. Teigiama, kad išorinė motyvacija, t. y. vadovo veiksmai turi tiesiogiai ir netiesiogiai reikšmingos įtakos individų kūrybiškumui (Ginevičius, 2008).

Vienas iš kūrybiškumo elementų – aplinkos veiksniai. Pagal humanistinę kūrybiškumo teoriją, kūrybiškumas yra kiekviename žmoguje, tik reikia sukurti tam tinkrą aplinką, jog jis galėtų reikštis ir visapusiškai atsiskleisti. Tad, galima daryti prielaidą, jog vadovo įgalinanti veikla yra viena iš svarbiausių pedagogo kūrybiškumą skatinančių aspektų (Runco, 2004, cit. iš Karkockienės, 2006).

Mokslininkų įvardinti svarbiausi kūrybiškumo veiksniai galėtų būti taikomi pedagogų kūrybiškumui tirti, galima teigti, jog svarbiausiais jų yra laikytini šie požymiai: pedagogo žinios, išskirtiniai gabumai, pedagogo asmenybės bruožai, vidinė, išorinė motyvacija ir aplinkos veiksniai. Mokslininkai nustatė, kad kūrybiški žmonės yra kritiški, bet lankstūs, originalūs, pasitiki savimi, yra smalsūs, savarankiški ir atkaklūs (Petruitytė, 2001, Dumčienė, 2001).

Kūrybiškas pedagogas padeda mokiniams atskleisti savo kūrybinį potencialą. Kūrybiškumas vystosi pasaulyje, kur žmogus yra laisvas, gyvena atviraime pasaulyje, todėl jis reikalingas ir ikimokyklinėje įstaigoje. Pedagogų kūrybiškumas yra viena iš svarbiausių kūrybiškumo ugdymo

mokykloje kriterijų. Pedagoginė veikla yra ypatinga veikla. Išskirtinis pedagogo veiklos bruožas, jog susidaro tam tikros sąlygos daugumai individų išreikšti save, tobulėti, pasiruošti kokybiškai veiklai, kai teks įgyvendinti savo pašaukimą. Dėl to labai svarbu, kad šie veiksniai būtų valdomi kūrybiškai (Ekval, 1997).

1.1.2 lentelė. Pedagogų kūrybiškumo samprata

Autorius	Pedagogų kūrybiškumo samprata
Rego ir kt., 2007	Pedagogas sugeba naujas, naudingas idėjas bei problemų sprendimus generuoti.
Thom, Ritz, 2004, p. 148	Pedagogas geba sulydyti iš įvairiausių sričių paimtus žinių ir patyrimo elementus ir naujomis idėjomis bei siūlymais, susijusiais su problemų sprendimu, įveikti nesėkmingai veikiančias struktūras ir nenusisėkusius mąstymo pavyzdžius.
Sefertzi, 2000, p. 2	Pedagogas sugeba generuoti naujas idėjas, įtraukti radikalias originalias mintis, vedančias į inovatyvumą bei problemų sprendimą ar jų kardinalų reformulavimą.
Karathanos, Rohatgi, 2004, p. 17	Pedagogas sugeba mene pagimdyti naujas idėjas ir disciplinoje, formuoti ir vystyti šias idėjas iki realizuotinos vertės stadijos.
Miškinis (1999)	Pedagogas yra atviras patirčiai, geba taupyti mąstymo operacijas, vertinti; yra pastabus, gebėjimas, turi mąstymo lankstumą ir geba kurti, generuoti idėjas, yra atkaklus, originalus, jautrus problemoms.
Almonaitienė, 1997, p. 65	Pedagogas yra originalus, adekvatus.
Lepeškieienė, 1996, p. 61	Pedagogas geba matyti daiktus ir reiškinius netradiciškai, nevienapusiškai, moka įžvelgti „paslėptas“ daiktų savybes.
Augis ir kt., 1993	Pedagogas sukuria novatoriškas idėjas, mąstyti be stereotipų, savarankiškai, greita reakcija į tam tikrą problemą, lengvai randa nestandartinius sprendimus.

Kadangi įdomus ugdymo procesas gali skatinti mokinio dėmesį ir gabumus vienai ar kitai veiklos sričiai, tai anot Sternberg (1999), visose mokytojo veiklos srityse turi pasireikšti kūrybiškumas, novatoriškumas ir originalumas, kad būdamas kūrybiškas, pedagogas galėtų tobulinti ugdymo procesą, stengtis dėl geresnių rezultatų.

Originalumą pedagogo kūrybiškume pastebi ir A. Poškienė (2006, p. 46): „kūrybiškas pedagogas turi gebėti informaciją apdoroti tokiu būdu, kad būtų gautas originalus ir reikšmingas rezultatas.“

Kitas labai svarbus pedagogo kūrybiškumo sampratos aspektas yra gebėjimas pamatyti problemas ir sugebėti jas spręsti. Pedagogas, kuris yra kūrybiškas sugeba į tokį uždavinį žiūrėti iš įvairių pusių ir pasiūlyti unikalų, novatorišką problemos sprendimą (Williams, 1999).

Jeigu kūrybiškas pedagogas sugeba gautą informaciją susisteminti, panaudoti ją greitai ir skirtingais būdais, pateikti novatoriškų ir unikalų idėjų, veda prie problemos išsprendimo. Būtų galima daryti išvadą, jog pedagogo kūrybiškas, unikalus mąstymas padeda pastebėti į

išspręsti iškilusias problemas.

Adekvatumo svarbą kūrybiškumo sampratoje akcentuoja ir Amabile su Khaire (2008, p. 101). Mokslininkės teigia, jog kūrybišku pedagogu galima laikyti, kuris tuo pačiu metu sugalvoja kanors novatyvaus ir būtino esamai situacijai. Kirton (1984) taip pat akcentuoja novatoriškų idėjų naudingumą ir būtinybę kūrybiškam darbuotojui. J. Almonaitienė ir R. Lekavičienė (2001, p. 40) teigia, jog „iš tiesų tikrovėje, o juo labiau įstaigoje, būtina darbą atlikti darbą gerai, nei originaliai. Tad galima teigti, jog vien tik novatoriškos, unikalios idėjos ir sprendimų generavimas ne visada gali būti priskiriama pedagogų kūrybiškumui. Būtų galima pastebėti, kad pedagogo kūrybiškumo apibrėžimai nurodo ne tik tai, kad pedagogas turi gebėti sukurti ką nors novatyvų, bet ir būtų kitoks, netradicinis, unikalus. Galima daryti išvadą, kad unikalumas, taip pat kaip ir novatoriškumas yra pagrindiniai pedagogo kūrybiškumo sampratos aspektai.

Viena iš kūrybiškumo teorijų iškelia idėją (Sawyer, 2003), kad kūrybiškumas yra nulemiamas ir asmens vidinių savybių, bruožų, gebėjimų ir kt., ir išorinių aplinkos veiksnių. Taigi, svarbu atlikti analizę ir naudojantis kitų mokslininkų įvardintus aspektus, išsiaiškinti esminius veiksnius, turinčius lemiamos įtakos pedagogo kūrybiškumo pasireiškimui.

Pedagogo kūrybinės veiklos sritis yra ugdymo procesas, o jo komponentai reikalauja kūrybiškumo. Norint pasiekti ugdymo tikslus reikia nestandartinio mąstymo, nestandartinių veiksmų. Ypatingi pedagogų kūrybiškumo įgalintojai yra vadovai su savo lūkesčiais. Pedagoginis darbas, leidžia atrinkti esmingiausius aspektus, dalykus, laisvai parinkti ugdymo metodus ir sugalvoti novatorišką ugdymo strategiją (Grakauskaitė-Karkockienė, 2006).

Pedagogas, gebantis kūrybiškai spręsti ugdymo problemas, kaip teigia Vaicekauskienė (2009), yra asmenybė, kuri turi pašaukimą ir bendradarbiauja su kultūros vertybėmis. Pedagogas, kuris yra kūrybiškas, mėgsta ir myli savo darbą. Jis su malonumu išdėsto mokiniams savo dėstomo dalyko vertybes.

Jovaiša (1997) teigia, kad kiekviena pedagoginė veikla yra kūrybinio pobūdžio, kuriai būtina pašaukimo savybių, specifinių gebėjimų ir kūrybiškumo. Anot Jovaišos (1997), kūrybiniai gebėjimai – originalumo, naujumo šaltinis, būtini ir metodinėje veikloje, ir kitose ugdymo veiklos srityse. Metodinėse veiklose kūrybiškumas suteikia galimybę originaliau, tikslingiau, novatoriškiau organizuoti ugdomąjį procesą. Kūrybiškas pedagogas nuolatos tobulina ugdymo procesą, stengiasi dėl geriausių rezultatų, ir kūrybiškai atikdamas savo darbą būna laimingas.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogo veiklos kūrybiškumas priklauso ne tik nuo pedagogo kompetencijos tobulinimo, bet ir nuo kitų skirtingų veiklų kompetencijos ir gebėjimų.

Apibendrinant įvairius pedagogų kūrybiškumo apibūdinimus, galima pastebėti, kad kūrybiško pedagogo svarbiausiais bruožais ir gebėjimais yra laikoma patirtis ir dalyko žinios, kurios ir yra laikomos kūrybiškumo susiformavimo pagrindu. Kitas bruožas, akcentuojamas pedagogo

kūrybiškumo apibūdinimuose, yra sugebėjimas pažvelgti į problemą iš skirtingų pusių, idėjų brandumas, problemų identifikavimas. Kūrybiškam pedagogui turėtų būti svarbios šios savybės ir gebėjimai: nuoseklus idėjų, kurios didintų spendimų kiekį, kūrimas; lankstus požiūris, sugebėjimas žiūrėti į idėją iš skirtingų perspektyvų, gebėjimas pastebėti įvairias išeitis iš konkrečios problemos; susistemėjimas jau esamos minties, gebėjimas kūrinius patobulinti; Kūrybiškas pedagogas iš paprastos idėjos gali sugalvoti kokybiškai ir kiekybiškai daugiau idėjų, minčių ir kūrinių. Kūrybiškas pedagogas sugeba pažvelgti į problemą iš įvairių pusių, jo idėjos yra brandžios, jis geba kūrybiškai spręsti problemas. Galima teigti, jog kūrybiškas pedagogas yra asmuo, gerai suprantantis naujoves, gebantis priimti ir panaudoti kitų šalių gerą patirtį, geba kritiškai žiūrėti į naujoves ir tuo pačiu metu gebantis atpažinti jų neoriginalumą, gebantis kūrybiškai panaudoti tam tikras naujoves savo pedagoginėje veikloje arba kurti visiškai novatoriškas, išskirtines, unikalias idėjas. Kūrybiškas pedagogas gebėjimas priimti riziką – drąsus, veržlus, mėgstantis iššūkius, nuotykius, noras būti kitokiam ir išsiskirti iš kitų; išlavinta vaizduotė, mokėjimas fantazuoti, sukurti, įžvelgti, suprasti naujas idėjas, būti išradingam; tyrinėjantis, geba kelti klausimus, ieškoti gilių idėjų ir žinoti daugiau.

Taigi galima būtų teigti, kad ikimokyklinio pedagogo veiklai svarbu gebėjimai logiškai ir kūrybiškai mąstyti, svarbu turėti ekspertines žinias ir įvairių profesinės veiklos gebėjimų. Todėl pedagogui būtina pasirengti kūrybinei pedagoginei veiklai ir būti pasiruošusiam naujiems iššūkiams.

1.2 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje veiksniai

Šiame skyriuje apibūdinami ikimokyklinio ugdymo pedagogų kūrybiškumo veiksniai, remiantis įvairių mokslinių šaltinių analize. Siekiama atskleisti vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, veiksnius.

Mokslininkai skiria tris tam tikrus pagrindinius veiksnius, kurie lemia darbuotojų kūrybiškumą, jo elgesį: tai motyvacija, pedagogo kompetencija ir jo kūrybinis mąstymas.

1.2.1 lentelė. Vadovavimo veiklos esmės apibrėžimai kūrybiškumo aspektu

Autorius	Vadovavimo veiklos esmės apibrėžimas
Vasiliauskienė, 2004, p. 214	<i>Vadovavimas</i> - kaip procesas arba menas turėti įtakos žmonėms, kad jie noriai ir su energijai įgyvendintų organizacijos misiją.
Robbins, 2006, p. 168	<i>Vadovavimas</i> – tai gebėjimas paveikti tam tikrą grupę, kad ji realizuotu išskeltus tikslus.
Bakanauskienė ir kt., 1994, p. 137	<i>Vadovavime</i> reiškiasi asmeniniai valdymo elementai, skatinantys darbuotojus deramai suvokti įstaigos tikslus, uždaviniais, derinti juos su savais ir sengtis padėti kokybiškai juos pasiekti.
Jucevičienė, 1996, p. 167	<i>Vadovavimas</i> - procesas, subūriantis žmones ir jiems padedantis sėkmingai siekti tikslų.
Bagdonas, 2000, p. 132	<i>Vadovavimas</i> – tai gebėjimas paveikti darbuotojų veiklą ar elgesį įstaigos pageidaujama linkme.

Kaip matoma iš 1.3.1 lentelės, mokslininkai vienu svarbiausių vadovo veiklos elementų laiko gebėjimą paveikti kitus organizacijos narius, daryti jiems įtaką. Pedagogai turi tam tikrą atsakomybę, tačiau vadovas atsako ne tik už savo, bet ir už kitų darbą, dėl to jis turi stengtis įgalinti pedagogų kūrybiškumą, jog didinti organizacijos veiklos kokybę.

Jucevičienės teigimu (2013) įgalinimas yra kaip galimybė daryti tam tikrą įtaką žmonėms, visuomenei, įvykiams, bendruomenėms ir tuo pačiu metu diegti novacijas. Pagal Kreisberg (1992, cit. iš Jucevičienė, 2013), įgalinimas reiškia galimybę daryti kažkam įtaką, dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir galimybę diegti novacijas. Tai galia, kuri yra būtina tam, kad būtų demokratija. Kreisberg (ten pat) akcentuoja galios atsiradimą kaip politinius ir asmeninius santykius, kur galia yra naudojama bendrai ir yra besivystantis išteklius. Įgalinimas yra procesas, kurį atlieka asmuo esantis valdžioje ir siekiantis pasidalinti ja su kitais: suteikti kitiems žmonėms, bendrijoms, organizacijoms teises ir galimybes stiprinti savo gyvenimo kontroliavimą, kūrimą ir dalyvauti priimančiais sprendimus, kurie yra susiję su jų pačių gyvenimu. Įgalinimas edukacine prasme turėtų būti aptariamas ne tik kaip tam tikrų galių perdavimas, bet taip pat kaip mokymo ir mokymosi įgalinimas edukacine prasme (cit. Iš Jucevičienė, 2013) .

Ikimokyklinio pedagogo rengimo standarte (2013, II d., 5.5. sk.) teigiama, jog sėkmingą ikimokyklinio pedagogo veiklą lemia tokios asmeninės savybės, kaip kruopštumas, kūrybingumas, greita orientacija, sąžiningumas, komunikabilumas, darbštumas, pareigingumas, dėmesingumas, optimizmas, humaniškumas ir empatija tiek vaikams tiek aplinkiniams. Tačiau kasdienė ikimokyklinio pedagogo veikla dažniausiai susideda iš standartizuotų užduočių ir pareigybių „nuleidimo iš viršaus“ vykdymo. Kaip rodo ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų apklausa (Katkonienė, 2010), atsirandant vis daugiau barjerų kūrybinei veiklai, silpnėja ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogų vidinė ir išorinė motyvacija, taip pat atsiranda profesinio perdegimo sindromo simptomai.

Išorinė motyvacija, t. y. vadovo veiksniai turi reikšmingos įtakos darbuotojų kūrybiškumui (De Sousa, 2008). Išorinė motyvacija, kai veikti skatina laukiamas atlyginimas, premijavimas, baudmės baimė ir pan. (Baršauskienė, 2010), kūrybiškumą veikia teigiamai, kai žmogus jau turi stiprią vidinę motyvaciją tam tikrai veiklai. Vadybos požiūriu (žr. 1.2.2 lentelę), išorinio motyvavimo priemonės yra pozityvios – pripažinimas, premija, geresnės darbo sąlygos jos gali būti taikomos kūrybinės veiklos etapuose, kai nevyksta intensyvus idėjų generavimas, o jos yra įgyvendinamos (Sawyer, 2003). Vidinė motyvacija, kai žmogų įtraukia pati veikla, nes ji maloni, idomi, prasminga, leidžia išreikšti save, tampa iššūkiu. Šiame darbe analizuojamos vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą tikslinga priskirti būtent prie išorinės motyvacijos veiksnių.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogo kūrybiškumas nukreiptas į komunikaciją tarp pedagogo, vaiko ir jo tėvų vyksta lengviau, kai yra pasitelkiama meninė raiška (muzika, piešimas ir kt.); sėkmingas problemų sprendimas (tarpininkavimas) labai priklauso nuo pedagogo gebėjimo kūrybiškai panaudoti turimus išteklius (Sawyer, 2011).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogo kūrybiškas požiūris į žinių ir metodų taikymą, kūrybinės erdvės kūrimas skirtas tam, kad vaikas pats norėtų keisti tam tikrą situaciją, taip pat pats galėtų kūrybiškiau pažvelgti į savo veiklą ar iškilusią problemą ar konfliktą (Hamer, 2006).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogui kūrybiškumas ir intuicija yra vertinami kaip vertingi įgūdžiai jų darbo veikloje (Ringel, 2004). Tačiau šios sąvokos nėra apibrėžtos ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogo profesijos kompetencijų sąrašė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogas privalo gebėti kūrybiškai taikyti įvairias technikas ir metodus, pritaikydamas tam tikrai situacijai.

1.2.2 lentelė. Vadovo veikla, įgalinanti darbuotojų kūrybiškumą per aplinkos sukūrimą

Autorius, publikacijos metai	Kūrybiškumui palankios aplinkos charakteristikos	Veiklos	
		Vadovo veiklos veiksniai	Vidiniai – pedagogo veiksniai
Grakauskaitė, 2006	Fizinės aplinkos savybės	Natūralios gamtos vaizdai už lango arba jų kompensavimas; kambariniais augalais,	• Šiltų spalvų vyravimas arba malonūs kontrastai.

		paveikslais; • natūralios apdailos medžiagos.	
Segure, Dominguez, 1998; Penavos, 2000	Kūrybiškumui palanki aplinka	• Optimali organizacijos struktūra ir kultūra; • iniciatyvi ir palaikanti administracija.	• Asmeniniai ryšiai.
Stepanova, Grigorenko, 2006	Kūrybinė aplinka	• Kūrybiškumo pavyzdžių buvimas ir nedidelis formalus reguliavimas; • pakankamas kiekis mokomosios medžiagos; • nereikalavimas pristatyti kūrybos rezultatus.	Integruotos veiklos, kurios skatina kūrybinį aktyvumą; • emocinis saviraiškos skatinimas.
Druzhinin, 1999	Artimiausia kūrybiškumui palanki aplinka	• Neapibrėžtumo toleravimas; • kūrybiško elgesio ir rezultatų pavyzdžiai; • daugiareikšmė aplinka.	• Galimybė pritaikyti įvairius požiūrius; • keleto kūrybos rezultatų pristatymo bei skirtingų požiūrių realizavimo galimybė.
West, 1990	Kūrybinė aplinka	• Vizija; • parama inovacijoms.	• Dalyvavimo saugumas; • orientacija į tikslus.
Ekvall, 1997, Dackert, 2001, Sahlin, 2001	Kūrybiškas klimatas	• Šilta atmosfera; • atvirumas ir kilnumas; • pasitikėjimas ir tolerancija; • kompetentingi kolegos; • pagalba idėjų turinčiam.	• Bendrumo, priklausomybės grupei jausmas; • intelektualinis smalsumas, laisvės pojūtis, kai kiekvienas nėra įpareigotas laikytis formalumų; • saugumo jausmas ir intelektualinė draugystė; • reguliarūs susitikimai ir keitimasis idėjomis.
Grakauskaitė, 2006	Psichologinis klimatas	• asmens autonomijos gerbimas; • žaismingumas, humoras.	• Asmens autonomiškumas • galimybė eksperimentuoti, nebijojimas klysti .
Gebert, 2002, Krause, 2004	Kūrybiška atmosfera	• Smalsumo, mąstymo ir veiklos skatinimas stimuliuojant mokymosi ir darbo procesą; • atvirumo ir pasitikėjimo atmosfera; • paskatos pokyčiams; • profesinis stimuliavimas.	• Asmeninės laisvės ir nonkonformizmo skatinimas; • nebijojimas permainingu.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogo profesionalumas reiškiasi gebėjimu savo profesinėje darbo praktikoje taikyti žinias, įgūdžius ir vertybes. Goldstein (1990) teigia, kad ikimokyklinė ugdymo veikla yra labiau menas nei mokslas: „Praktiko protas stengiasi susieti ir sujungti teorijos, informacijos, intuicijos, jutiminiuosius ir kitus potyrius reflektiviai, kūrybiškai, pasitelkęs vaizduotę į tai, kas gana dviprasmiškai vadinama supratimu“ (Goldstein, cit. pagal Johnson, 2001, p. 55).

Apibendrinant, pedagogai gali būti edukacine prasme įgalinti, jei ir kai: galia yra dalijamasi su jais, o jie turi teisę daryti sprendimus ir kontroliuoti savo veiklą (tai – legitimumas), vadovai taip pat gali sėkmingai atlikti veiklas, veiklos yra skatinamos atitinkamomis priemonėmis (Jucevičienė, 2013). Pagal Malik (2005), geras vadovas yra kokybiškumą įstaigoje užtikrinantis asmuo. Vadovas įgalindamas pedagogų kūrybiškumą, siekia įgyvendinti kokybišką jų darbo

veikimą ir tokiu būdu realizuoti nustatytus ugdymo įstaigos tikslus. Vadovui svarbu užtikrinti pedagogų tikslingą, kokybišką veiklą, vedančią į bendrų tikslų pasiekimą (Jucevičienė, 2013).

Kalbant apie vadovo veiklą, į pirmą vietą iškeliami įstaigos (šiuo atveju ugdymo) tikslai ir vadovo gebėjimas paveikti įstaigos narius taip, kad šie tikslai būtų tikslingai siekiami ir galiausiai pasiekti. Be to, akcentuojamas ne tik įstaigos, bet ir pačių darbuotojų asmeninių tikslų pasiekimas. Vadovavimo veiklos turinys neapsiriboja vien tik vadovo gebėjimu paveikti pedagogus, kad būtų pasiekti bendri įstaigos tikslai. Pažymima, jog tinkama vadovavimo veikla reiškiasi organizacijos tikslų ir darbuotojų asmeninių tikslų derinimu (Kreisberg, 1992, cit. iš Jucevičienė, 2013).

Vadovo veiklos, kuri įgalina pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje įstaigoje analizė (žr. 1.2.2 lentelę) išskiria svarbiausias vadovo veiklos funkcijas, kaip veiklos organizavimas, kontrolė, ir įvertinimas. Įgyvendindamas šias funkcijas ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas galėtų užtikrinti betarpišką pedagogo kūrybiškumo skatinimą.

Dauguma kūrybiškumo mokslininkų sutinka, jog vadovo elgesys daugiausiai daro įtakos įstaigos darbuotojų kūrybiškumui (Wang, 2007; Amabile, 2008).

Halls (2006) savo moksliniame tyrime apie vadovo elgsenos įtaką akcentuoja, jog įstaigos vadovas gali būti vienas iš pagrindinių asmenų, kuris įtakoja darbuotojo kūrybiškumo, kaip ir gali būti vienas iš pagrindinių darbuotojo kūrybiškumo raiškos stabdis. Vadovo veiklos įgalinimo analizei skiriama nedaug mokslinio dėmesio, tačiau egzistuoja empiriniai įrodymai, kad vadovo požiūris į pokyčius turi fundamentalios įtakos darbuotojo kūrybiškumo raiškai praktikoje (Quin, ir kt, 1990).

Sąlygos, kuriomis vadovas įgalina pedagogų kūrybiškumą ugdymo įstaigoje, gali būti tiesioginio ir netiesioginio poveikio. Tiesiogiai vadovo daroma įtaka pedagogų kūrybiškumui dažniausiai reiškiasi per kasdieninį įprastą vadovo elgesį, taip pat jo tiesioginį komunikavimą su įstaigos nariais ir nuolatinį motyvavimą būti kūrybiškais (Runco, 2004, cit. iš Karkockienės, 2006).

Vadovas gali netiesiogiai įgalinti pedagogų kūrybiškumą tuo pačiu metu panaudodamas efektyvų išteklių paskirstymą, aiškų, nuoseklų tikslų formulavimą, suteikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams autonomijos, laisvės, ir atlygindamas Dėl to sudarant vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje ugdymo staigoje modelį, svarbu išanalizuoti tiesioginės ir netiesioginės vadovo veiklos aspektus (Sawyer, 2003).

Kaip A. Seilius (1998, p. 211) teigia, vadovo asmeninės savybės yra nepakartojamos, dėl to jis savo veiklos funkcijas atlieka tik individualiu stiliumi. Vadovas savo pavyzdžiu gali suformuoti kitiems supratimą, jog kūrybiškumas yra vertybė.

Kitas veiksnys, galintis turėti įtakos ugdymo įstaigos pedagogų kūrybiškumui, tai nuolatinė

vadovo komunikacija: vadovas turi dažnai supažindinti pedagogus su esama ugdymo įstaigos padėtimi ir pristatyti realią situaciją. Kadangi, „kuo mažiau apie tikrąją organizacijos padėtį informuoti pedagogai, tuo daugiau gandų sklendo ir tai kenkia darbingumui ir kūrybiškumui.“ (Liutkevičienė, 2009, p. 74). Taigi, ugdymo įstaigos vadovas, siekiantis įgalinti pedagogų kūrybiškumą turėtų nuolat komunikuoti. Būtina pastebėti ir įvertinti pedagogų pastangas – net ir tas, kurios neatnešė realios naudos, tačiau buvo adekvačios. Vadovo pastabos, parodo jog pedagogas elgiasi tinkamai ir teisingai (Kaufmann, 2003).

Taip pat svarbu teikti asistavimą, pagalbą pedagogams sudėtingose, stresą sukeliančiose situacijose (Edsel, 2003). Vadovas komunikuodamas su pedagogais turi padėti išspręsti problemas, su kuriomis jie patys nesusidoroja ar tiesiog pasiūlyti savo pagalbą. Tai pedagogams suteikia saugumo jausmą, kad bet kokioje situacijoje jam bus suteiktas pagalba ir palaikymas. Pasak Sternberg (1999), vienas kokybiškiausių būdų skatinti kūrybiškumą, tai aiškiai, nuosekliai pristatyti iškeltus tikslus. Vadinasi, klausdamas pedagogų patarimų, vadovas parodys, kad jis toks pat komandos narys ir ugdymo įstaigos pedagogai gali į jį kreiptis su unikaliomis idėjomis, be to, tokia iniciatyva bus sveikintina ir laukiama.

Prie tiesioginės vadovo įtakos pedagogų kūrybiškumui yra priskiriamas nuolatinis pedagogų motyvavimas būti kūrybiškais. Vadovo motyvavimas yra svarbus veiksnys, ugdymo įstaigų kontekste kuris lemia, ar bus stebima pedagogų kūrybiškumo raiška (Amabile, Khaire, 2008, p. 106-108; Morris, 2005, p. 19).

Kadangi motyvavimas yra vienas iš pagrindinių valdovavimo elementų, Zakarevičius (2003) teigia, kad vadovas, kuris tiesiogiai motyvuoja, gali labiausiai paskatinti pedagogų kūrybiškumo raišką. Vadovas norėdamas motyvuoti pedagogus elgtis ir mąstyti kūrybiškai, turi smulkiai pristatyti idėją, jog kūrybiškumas ugdymo įstaigoje yra laikomas vertybe, originalios unikalios idėjos yra labai laukiamos ir vertinamos (Searle, Ball, 2003; Farmer, Tierney, 2003).

Apibendrinant galima teigti, jog nuolatinė vadovo daroma įtaka pedagogų kūrybiškumui yra laikoma svarbia (Casimir, 2007; Amabile, 2008 ir kt.), nes be nuolatinės tinkamos tiesioginės vadovo veiklos, kiti pedagogų kūrybiškumą skatinantys faktoriai yra neįmanomi (Morris. 2005, p. 17).

Mokslinėje literatūroje, kurioje analizuojami pedagogų kūrybiškumui įtakos turintys veiksniai, atskleidžiami ir kiti aspektai, kurie nėra priskiriami tiesioginei vadovo daromai įtakai: palanki organizacijos struktūra, pakankami resursai, aiškūs organizacijos tikslai ir kt. taip pat turi teigiamos įtakos darbuotojų kūrybiškumui (Robinson, 1990). Visa tai irgi lemia organizacijos vadovas, todėl šiame darbe jie bus laikomi netiesiogiai vadovo daroma įtaka pedagogų kūrybiškumui. Šie elementai suprantami kaip tiesioginę vadovo įtaką veikloje papildantys veiksniai dar labiau skatinantys pedagogų kūrybiškumą ugdymo įstaigoje.

Vienas iš papildomųjų pedagogų kūrybiškumą skatinančių veiksnių yra ištekliai – materialiniai, laiko. Moksliniuose tyrimuose yra nustatyta, kad kūrybiškumą teigiamai veikia struktūruoti ir aiškiai nustatyti organizacijos tikslai (De Jong, Den Hartog, 2007 ir kt.), nes jei organizacijos tikslai neaiškūs, darbuotojai nežino ko siekti. O kai organizacijos tikslai struktūruoti, tai darbuotojai (tikėtina, kad ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai) gali savarankiškai ir unikaliam nuspėti, koks tinkamiausias būdas yra originaliausias šioms tikslams pasiekti. Kaip teigia Chitwood (2003), vadovas turi aiškiai, struktūruotai pristatyti organizacijos viziją ir supažindinti su organizacijos tikslu.

1.2.2 lentelė. Pedagogų kūrybiškumą skatinančios ypatybės

Vadovo palaikymas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vadovas – kūrybiškumo pavyzdys ✓ Atsižvelgia į pedagogų poreikius ✓ Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, skatinamos diskusijos ✓ Suteikiama autonomija vykdant užduotį ✓ Remiamos pedagogų idėjos
Ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Komandų formavimas (darbo grupės sudaryta iš įvairius įgūdžius turinčių asmenų) ✓ Suteikiama prieiga prie reikalingų išteklių (medžiagos, įranga, informacija) ✓ Skiriamas pakankamas laikas ir biudžetas
Motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konstruktivus idėjų vertinimas, atlyginimas už kūrybišką darbą, vienkartinį premijų skirimas ✓ Suteikiama galimybė įgyvendinti savo pačių idėjas, dirbti tai, kas malonu, idomu

Analizuojant ir lyginant mokslininkų darbus, pastebima, jog pripažįstama, kad kūrybiškumui naudinga plokščia ir lanksti organizacijos struktūra (Martins, Terblanche, 2003; Mumford ir kt.). Taigi, kūrybiškumui palanki organizacijos struktūra, kurioje labai žemas hierarchijos lygis (Jucevičius 1998, p. 342). Pastarosiomis savybėmis pasižyminti ikimokyklinio ugdymo įstaigos struktūra yra laikoma palankia pedagogų kūrybiškumui.

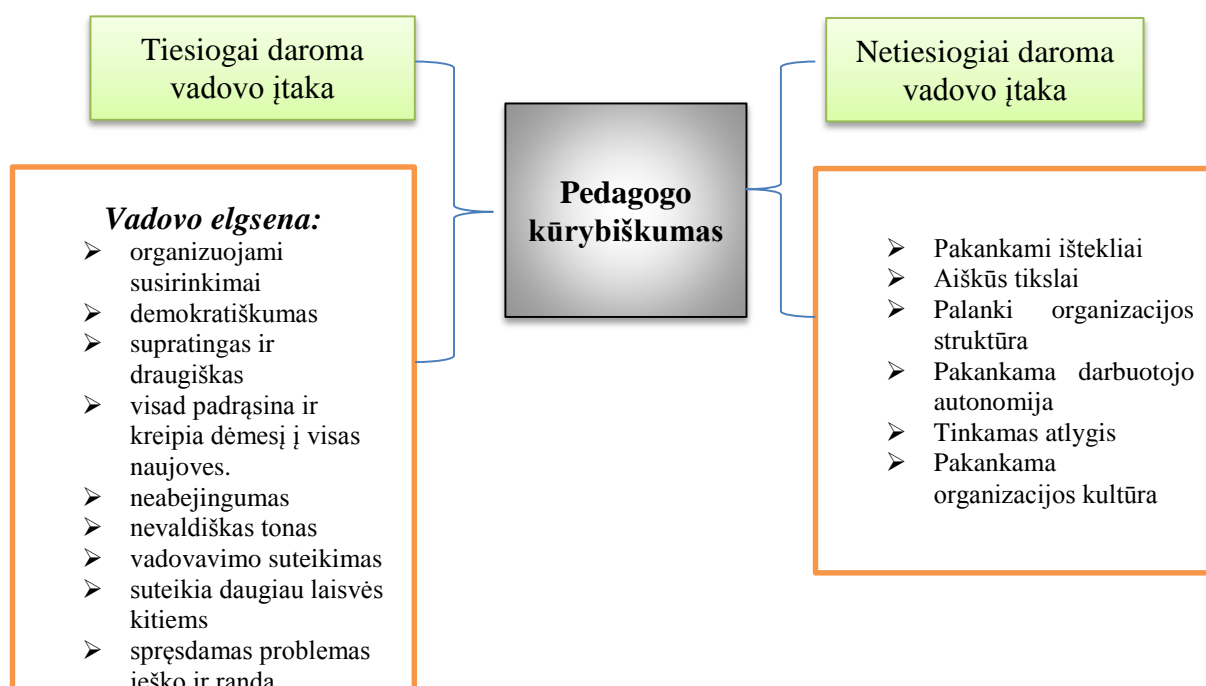
Dar vienas itin svarbus darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiksnys yra tam tikras autonomijos, laisvės suteikimas. Mokslinėje literatūroje apie lyderystę ir vadovavimą, teigiama jog vadovas suteikdamas darbuotojui pakankamai autonomijos, įgalina jį veikti novatoriškai (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008, p. 27; Geber, Boerner, Lanwehr, 2003, Giuliani, 2006, p. 129). Vadinas, vadovas suteikdamas pedagogui tam tikrą autonomiją veikloje, patvirtina pedagogui, jog pasitiki jo kompetencija ir parodo, kad suteikia pasitikėjimą. Anot Coleman (2005, p. 98), “pasitikėjimo suteikimas leidžia patikėtiniui atlikti veiksmus, kurie šiaip būtų neįmanomi.“. Taigi, vadovas siekdamas, skatinti pedagogų kūrybiškumą įstaigoje turėtų suteikti tam tikros autonomijos ir laisvės pedagogams darbinėje veikloje.

Taip pat vieni iš pagrindinių pedagogų kūrybiškumą skatinančių veiksnių yra tinkamas atlygis už kūrybiškumo raišką darbinėje veikloje (Ford, 1996). Analogiškai, vadovas, siekiantis įgalinti pedagogų kūrybiškumą, turi skatinti juos tiek žodžiu, tiek finansiškai, t. y. stengtis pastebėti

pedagogų bandymus spęsti tam tikras problemas kūrybiškai ir už tai atlyginti, pat labai svarbu yra griežtai nebausti pedagogų už kūrybiniose veiklose patirtas nesėkmes. Sloane pastebi, kad baimė suklysti labai stabdo pedagogų kūrybiškumą. Pedagogas norėdamas būti kūrybišku ar įsitraukti į naują originalią veiklą apmasto kokių pasėkmių dėl to gali sulaukti. Dėl to ugdymo įstaigose reiktų įgalinti pedagogų kūrybines iniciatyvas, bet ir apgalvoti, kokia gali būti tinkama nuobaudų, taikomų dėl klaidų, sistema.

Organizacijos kultūra, kaip dar vienas vadovavimo veiksnys, turi svarbios įtakos pedagogų kūrybiškam mąstymui ir jo elgsenai. Ugdymo įstaigos kultūra – tai įtaigos vidaus gyvenimo būdas, formuojantis pedagogų mąstymą, elgesį, veiklą, komunikaciją tarpusavyje (Lynn, 2002, p. 40). Pastebima, jog kūrybiškos ugdymo įstaigos daugeliu būdų stengiasi skatinti dažną komunikaciją tarp pedagogų, dėl kurios atsiranda noras skleisti informaciją, bendradarbiauti, skatinti paramos, pasitikėjimo kultūrą (Stroklund, 2007, p. 73). Dėl to galima teigti, jog dažna komunikacija, dalinimasis darbine informacija skatina pedagogą jaustis laisviau, dėl to didėja jo kūrybiškumo raiška veiklos metu (Jucevičius, 2008). Tiesioginis ugdymo įstaigos vadovo veiklos įgalinimas pedagogų kūrybiškumui daugiausiai reiškiasi per kasdieninį vadovo elgesį, taip pat jo tiesioginį komunikavimą su įstaigos artimąja bendruomene ir vadovo stiprų įgalinimą būti kūrybiškais.

Apibendrinant galima teigti (žr. 1.2.3 pav.), kad pedagogų kūrybiškumo skatinimo veiksnių analizę, galima išskirti dvi kategorijas, tai vadovo tiesioginė ir netiesioginė įtaka pedagogų kūrybiškumui. Galima skirti šiuos vadovo tiesioginius veiksnius, kurie turi įtakos pedagogų kūrybiškumui: tai vadovo elgsenys, jo tiesioginis pedagogų motyvavimas būti kūrybiškais ir tiesioginis komunikavimas su pedagogais. Netiesioginė vadovo veiklos įtaka pedagogų kūrybiškumui dažnai pasireiškia per išteklius, nuosekliai, susistemintus tikslus, per tam tikrą autonomiją, pakankamą atlygį (Robinson, 1999).



1.2.4 pav. Vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą

Remiantis vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, modeliu (žr. 1.2.2 pav.) bus vykdomas tolimesnis tyrimas. Vadovas per savo veiklą įgalina pedagogų kūrybiškumą ugdymo staigoje, skatindamas tiesiogiai, per komunikavimą su pedagogais, jų motyvavimą ir tam tikrą savo paties kaip vadovo elgesį. Šios sąlygos, tai tiesiogiai vadovo daroma įtaka pedagogų kūrybiškumui, kurios yra svarbios ir reikšmingos (Stöber, B. 2011).

Vadovo skatinimui priskiriami tokie veiksniai: - vadovo palaikymas, kadangi jis nustato tikslus, sudaro darbo grupę, vertina darbuotoją, tik vadovas įtakoja, tai ar pedagogas įsitrauks į problemų sprendimą ir pan. Ištekliai, nes tik įstaigos vadovas kontroliuoja biudžetą, tik jis atleidžia ir priima darbuotojus, sudaro darbo grupes, komandas, nustato reikalavimus ir pan. Taip pat vadovas motyvuoja darbuotojus, juos vertina, suspažindina su įstaigos tikslais ir pan.

Svarbūs elementai, kurie skatina pedagogų kūrybiškumą, yra ugdymo įstaigos vadovo palaikymas ir palankumas. Dėl to galima daryti prielaidą, jog būtent vadovų yra pareiga skatinti pedagogų kūrybiškumą ugdymo įstaigoje, nes jis priima svarbiausius sprendimus.

Ugdymo įstaigų vadovai norėdami įgalinti pedagogų kūrybiškumą, turi pastebėti kiekvieno asmeninį indėlį ir jį bent jau moraliai paskatinti. Klaida būtų autoritariškai įsakinėti kūrybiškiems pedagogams, juos smulkmeniškai kontroliuoti, bausti už nesėkmes kurie stengiasi įgyvendinant novacijas, riboti išteklius ir pedagogų atžvilgiu naudoti kitas neigiamas elgesio kontrolės priemones. Vadovas turi stengtis, kad ugdymo įstaigoje būtų pozityvios emocijos, nes iš piktų, nusivylusių darbuotojų kūrybiškumo nesulauksime (Williams, (1999).

Ekvall (1987) teigimu naujų idėjų laikas yra kai tą laiką žmonės gali naudoti naujų idėjų kūrimui. Idėjų generavimui skirtu laiku sudaromos sąlygos aptarti ir patikrinti staiga atsiradusias mintis ir naujus pasiūlymus, kurie dar nebuvo suplanuoti pavedant užduotį.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, jog mokslininkai pabrėžia būtent demokratinį vadovų stilių kaip darbuotojo kūrybiškumo skatinimo būdą. Galima tikėtis, jog pedagogų kūrybiškumą skatina toks vadovo stilius, kuris remia pedagogų idėjas, stengiasi atsižvelgti į jų poreikius, jei kritikuoja, tai tik norėdamas patarti, o ne bausti ar pažeminti, tokiu būdu skatina diskutuoti. Pagal Amabile (1998), vadovai turi stengtis parūpinti žmogiškuosius, finansinius, laiko ir kitus būtinus išteklius, kurie darbuotojui būtini siekiant sugeneruoti kūrybiškus sprendimus. Amabile (1998) ir Evall (1987) mano, kad tam tikro stiprumo spaudimas darbo aplinkos viduje turi pozityvią įtaką kūrybiškumui, jei tai suvokiama, kaip atsirandanti iš intelektualios problemos prigimties (Amabile, 1998; Amabile ir Ekvall 1987).

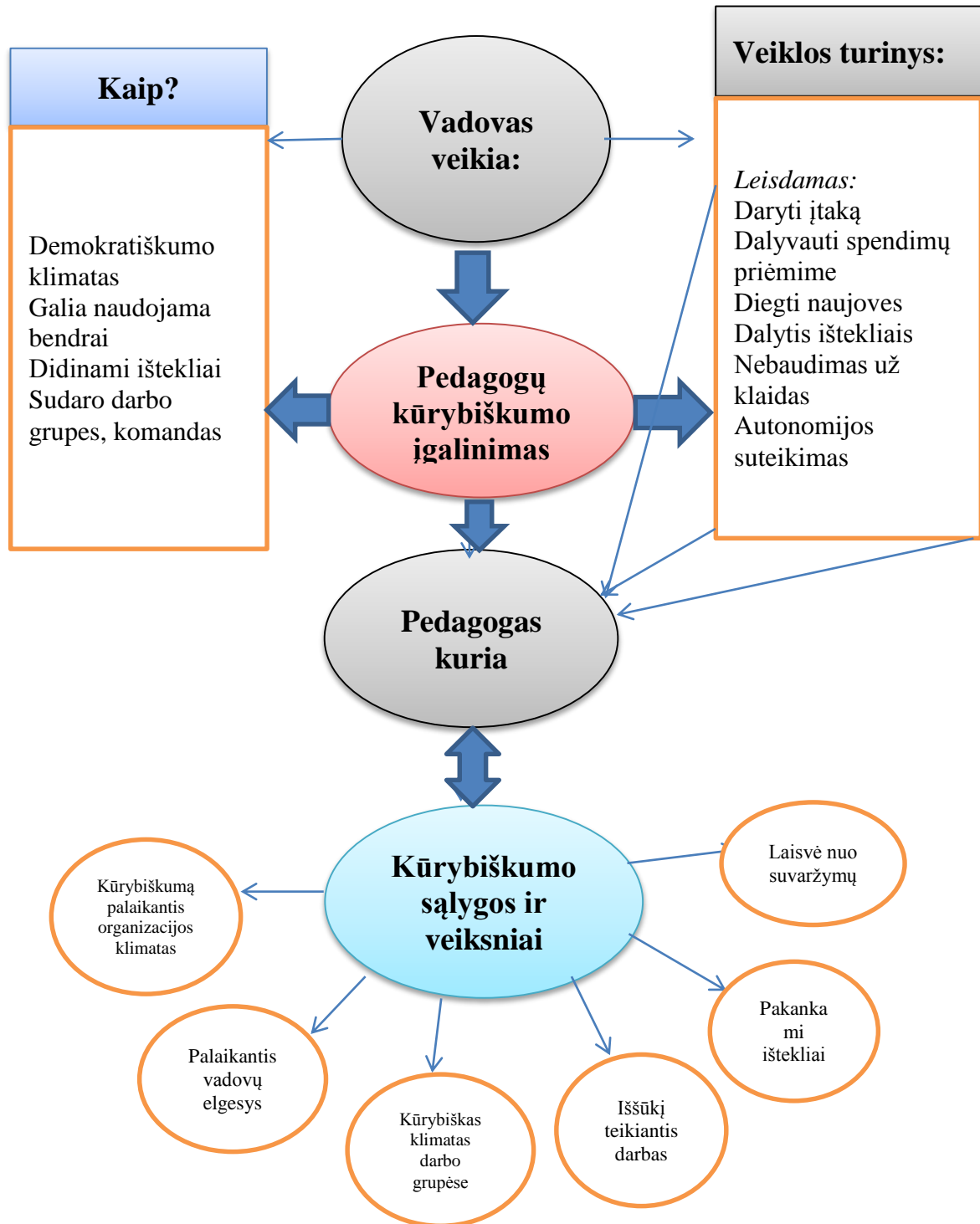
Moksliniai tyrimai (Deci, Ryan, 1987) rodo, jei pedagogai bus skatinami ir įvertinami, tai padidins jų motyvaciją, kuri turi didelės įtakos kūrybiškumui.

Apibendrinant vadovo veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo analizę, galima teigti, jog vadovas turi gebėti ugdymo įstaigos bendruosius ir pedagogų asmeninius tikslus ir paveikti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogus taip, kad šie tikslai būtų efektyviai siekiami. Ypač svarbu, kad ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, kaip kiekvienoje organizacijoje, vadovas yra vertybių formuotojas, sugebantis perteikti naujoves. Ikimokyklinės įstaigos vadovas negali ignoruoti teigiamų emocijų svarbos, ypač svarbu ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovui gebėti išklaudyti, gebėti aiškiai ir tiksliai išdėstyti darbo tikslą, gebėti motyvuoti darbuotojus, parodyti darbuotojams pagarbą ir pripažinimą.

1.3 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, modelis

Mokslinės literatūros analize (žr. 1.1, 1.2 skyrius) buvo atskleista pedagogo kūrybiškumo samprata, kūrybiškumo veiksniai ir vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ypatybės. Šiame skyriuje remiantis mokslinės literatūros analize bus apibūdintas vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, modelis pagal šešias svarbiausias kūrybiškumo sąlygas ir veiksmų grupes.

1. Kūrybiškumą palaikantis organizacijos klimatas. Tai visų pirma dėmesys pedagogams ir jų idėjoms. Tai kūrybiško požiūrio į darbą skatinimas, konstruktyvus požiūris į kiekvieną pasiūlymą, sukurtas naujas idėjų įvertinimo ir išbandymo mechanizmas. Kryptį visam tam suteikia aiški, kiekvienam suprantama organizacijos veiklos vizija. Kuriant tokį organizacijos klimatą, labai svarbi aukščiausios jos vadovybės pozicija.



1.3.1 pav. Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą, modelis². Palaikantis vadovų elgesys. Tiesioginiai ugdymo įstaigų vadovai norėdami skatinti pedagogų kūrybiškumą, turi pastebėti kiekvieno individualų indėlį ir jį bent jau moraliai paskatinti. Nedovanotina klaida būtų autoritariškai nurodinėti kūrybiškiems pedagogams, juos smulkmeniškai kontroliuoti, bausti už nesėkmes įgyvendinant naujoves, riboti išteklius ir naudoti jų atžvilgiu kitas negatyvias elgesio kontrolės priemones. Reikia stengtis, kad darbo vietoje vyrautų teigiamos emocijos, nes iš piktų, prislėgtų, nusivylusių žmonių kūrybiškumo nesulauksime.

3. Kūrybiškas klimatas darbo grupėse. Kūrybiškai dirbančios komandos gali būti sudarytos iš labai skirtingų asmenybių, kurios, nepaisant skirtumų, geba atvirai ir konstruktyviai diskutuoti. Neužmorštant bendrų tikslų, toleruojama tam tikru grupės narių autonomija, jiems leidžiama eksperimentuoti išbandant savas idėjas. Kai ir kiekvienai komandai, labai svarbu tarpusavio pasitikėjimas, vienui kitiems teikiama pagalba ir bendradarbiavimo dvasia.

4. Pakankami ištekliai. Mūsų kūrybiškumas darbe sėkmingai gali skleistis tada, kai turime pakankamai reikiamų išteklių, taip pat ir informacijos, kai nesame apkrauti „techniniu“ darbu, turime asistentų.

5. Iššūkį teikiantis darbas. Kūrybišką elgią stimuliuoja galimybė sunkiai dirbant įvykdyti svarbius ir prasmingus projektus. Laukiamas progresas, asmeninis arba komandos, ugdymo įstaigos yra vienas iš labiausiai motyvuojančių stengtis veiksmų. Supratimas, kad pavukti įveikti didelius iššūkius, sukelia stiprias emocijas, pededančias nugalėti kliūtis ir rasti nestandartinius sprendimus.

6. Laisvė nuo suvaržymų. Laisvė darbe suprantama kaip galimybė pasiimti atsakomybę, savarankiškai daryti sprendimus apie darbo procesą ir iš dalies – apie jo tikslus. Kūrybiškas elgią negali būti smulkmeniškai kontroliuojamas ar ribojamas biurokratinių suvaržymų. Pedagogai turėdami daugiau laisvės elgsis kūrybiškiau, tuomet laimės ir visa organizacija.

Remiantis analize suformuluotas empirinio tyrimo modelis (žr. 1.3.1 pav), kurio pagrindu bus vykdomas vadovo veiklos įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje praktinis tyrimas.

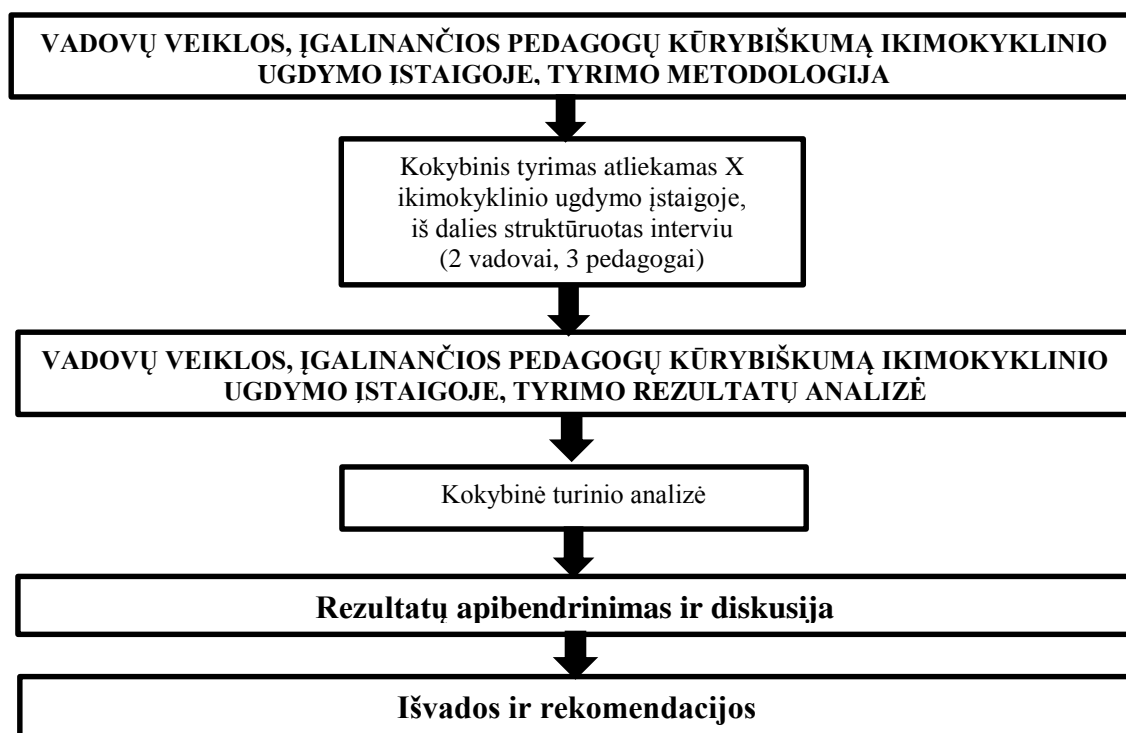
2 VADOVŲ VEIKLOS, ĮGALINANČIOS PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE, TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tyrimo logika ir eiga

Norint atskleisti nagrinėjamą temą, svarbu šį tiriamą subjektą iširti ir palyginti ne tik teoriškai, bet ir praktiškai, tai yra atlikti empirinį tyrimą. Atsižvelgiant į darbo tikslą - atskleisti „X“ ugdymo organizacijos vadovų veiklą įgalinančia pedagogų kūrybiškumą, aprašomas atliktas empirinis tyrimas. Tyrimui atlikti pasirinkta viena „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Tiriant vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, ypatybes atliekama apklausa žodžiu. Remiantis teorinėje dalyje pagrįstomis charakteristikomis, buvo sukonstruotas tyrimo instrumentas, du klausimynai ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogams ir vadovams.

Remiantis vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo logine schema, kuri pateikta 2.1.1. paveiksle, kitame poskyryje pagrindžiami duomenų rinkimo ir analizės metodai.



2.1.1 pav. Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tyrimo loginė schema

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta viena ikimokyklinio ugdymo įstaiga, kurios pasirinkimą lėmė mokyklos deklaruojama strategija, misija ir vizija, kur nurodoma, kad pasirinkta įstaiga yra kūrybiška, demokratiškai, kūrybiškai organizuota vaikų, jų tėvų ir pedagogų.

Tyrimu buvo siekiama ištirti vieną konkrečią ikimokyklinio ugdymo įstaigą ir išvados nebus taikomos visoms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

Empirinį tyrimą sudaro šie etapai: 1) kokybinio tyrimo metodologijos pagrindimas; 3) duomenų rinkimas ir rezultatų analizė; 4) rezultatų apibendrinimas ir diskusija, 5) išvados ir rekomendacijos. Remiantis apklausos žodžiu gautų duomenų analize rašomos išvados ir rengiamos rekomendacijos apie vadovų veiklą, įgalinančią pedagogų kūrybiškumą „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

2.2 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo metodų pagrindimas

Duomenų rinkimo metodai. Atvejo analizei, kaip teigia Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) yra būdinga, kad tyrimą sudaro vienas atskiras objektas (pvz, institucija). Analizės esmė yra parodyti tiriamųjų savitumą. Kadangi šis tyrimas skirtas konkrečiai idėjai – kaip vadovai įgalina pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tai šios idėjos prielaidoms atskleisti pasirinktas veiklos subjektas, realizuojantis šias idėjas. ir tyrėjos galimybės surinkti pakankamą pirminę informaciją. Atvejo tyrimo strategija dažniausiai kritikuojama dėl ribotų galimybių rezultatus apibendrinti ir taikyti kitose situacijose. Tačiau pagrindinis atvejo analizės privalumas, palyginti su kitomis strategijomis, yra galimybė gilintis į asmens elgseną ir veiklos, objekto ypatumus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Taigi atvejo analizės metodas šiame magistriniame projekte pasirinktas, siekiant įsigilinti į vienos iš ugdymo institucijų atvejį ir geriau suprasti atskirą tiriamąjį reiškinį. Tyrimui pasirinkta „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaiga su joje veikiančiais švietimo subjektais, siekiant atskleisti vadybinės įgalinimo prielaidas ir pedagogų elgesio bei veiklos subtilumus, tai yra, siekiant išsiaiškinti kaip pasireiškia vadovų veikla įgalinanti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Duomenų apdorojimo metodai. Dokumentų analizės metu gauti duomenys buvo apdoroti taikant aprašomosios turinio (content) analizės metodą, analizuojant oficialius įstaigos dokumentus. Duomenimis laikomos žodžių grupės, sakiniai, punktai, kuriuose rašoma apie konkrečią analizės temą, apibūdinančią vadovų veiklą, kuri įgalina pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Analizės temos pateiktos 2.2.1. lentelėje, kurios pasirinktos remiantis tiriamų dokumentų turinio medžiaga, apibūdinamas konkrečios analizės temos tenkinimas.

2.2.1 lentelė. Tyrime taikyti duomenų rinkimo ir duomenų apdorojimo metodai

Metodas	Taikymo tikslas
---------	-----------------

<i>Duomenų rinkimo metodai</i>	
Atvejo analizė	Taikyta siekiant įsigilinti į vienos iš ugdymo institucijų atvejį („X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigos) bei atskelsti vadovų veiklą, kuri įgalina pedagogų kūrybiškumą, bei realizavimo prielaidas.
Apklausa žodžiu	Taikyta, siekiant išsiaiškinti, kaip vadovai savo veikla įgalina pedagogų kūrybiškumą.
<i>Duomenų apdorojimo metodai</i>	
Kokybinė turinio analizė	Taikyta, siekiant apdoroti dokumentų analizės metu gautus duomenis ir nustatyti ar juose yra žodžių grupės, sakiniai, punkstai, kuriuose rašoma apie kūrybiškumo ugdymą, jo skatinimą, ugdymo subjektus ir vadybinį įgalinimą.

Siekiant atskleisti vadovų veiklas, kurios įgalinama pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje buvo pasirinkti kriterijai, kurie leistų įvertinti kiekvieną iš pasirinktų charakteristikų. Rengiant abu klausimynus charakteristikos nesikeičia.

2.3 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo instrumento pagrindimas

Siekiant išsiaiškinti vadovų veiklos įgalinimą pedagogų kūrybiškumą „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigoje buvo vykdoma švietimo subjektų apklausa žodžiu, kuriai buvo parengti du klausimynai, kadangi siekiama išsiaiškinti „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovų ir pedagogų nuomonę. Pirmas klausimynas skirtas „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbantiems artimosios bendruomenės subjektams (vadovams). Antrasis - „X“ ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbantiems artimosios bendruomenės subjektams (pedagogams) (žr. 1 ir 2 PRIEDA).

Tyrimas atliktas vienoje ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, kurios pasirinkimą lėmė įstaigos misija ir vizija, kurioje nurodoma, kad pasirinkta įstaiga yra kūrybiška ir demokratiškai organizuota vaikų, jų tėvų ir pedagogų bendruomenė, kuri vadovaujasi kūrybiškumo ugdymo principais. Tyrimu buvo siekiama ištirti vieną konkrečią organizaciją ir išvados nebus taikomos visoms Lietuvos mokykloms. Empirinį tyrimą sudaro šie etapai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) kokybinis tyrimas; 3) rezultatų analizė ir apibendrinimas; 4) diskusija ir 5) išvados ir rekomendacijos.

Mokslinės literatūros analizė taikoma siekiant atskleisti ir teoriškai apibrėžti kas yra pedagogo kūrybiškumas ir vadovo įgalinanti veikla ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sampratą ir turinį. Atlikus mokslinės literatūros analizę sukurtas unikalus teorinis modelis.

Kokybinis tyrimas. Tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas interviu – tai pokalbis atitinkama tema, kurią norima ištirti, anot Bitino (2006), šis metodas naudojamas kokybiniuose tyrimuose surinkti informacijai pateikiant kryptingus klausimus siekiant gauti norimus kokybiškus atsakymus, taikomas norint sužinoti tiriamojo požiūrį, patirtį, vertinimą ir nuomonę atitinkama tema; pateikiama

savais žodžiais dviejų asmenų pokalbyje (Kardelis, 2007). Šiame tyrime buvo naudojamas iš dalies struktūruotas interviu metodas. Kokybiniam tyrimui iš dalies struktūruotam interviu remiantis mokslinės literatūros analize buvo sudaryti 6 klausimai vadovams ir 8 klausimai pedagogams (žr. 2.3.1 lentelę, 1 ir 2 PRIEDA), kuriais buvo siekiama išsiaiškinti vadovo veiklą, įgalinančią pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje įstaigoje.

2.3.1 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

Probleminiai klausimai	Interviu klausimai	
	Vadovams	Pedagogams
<i>Kokia vadovų veikla įgalina pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?</i>	<i>Tema: vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, turinys</i>	
	Kaip jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos programa įgalina ir/ar skatina pedagogus kūrybiškai dirbti? Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas? Kaip Jūs skatinate pedagogus ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų Ką jūs, kaip vadovas, darote, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtų bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba grindžiami santykiai ir veikla?	Kaip jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos programa įgalina ir/ar skatina kūrybiškai dirbti? Kaip Jūsų svadovai skatina siūlyti naujas idėjas? Kaip vadovas skatinate pedagogus ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų
<i>Kokie principai yra būdingi švietimo vadovų veiklai, įgalinančiai pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?</i>	<i>Tema: vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, principai ir vertybės</i>	
	Kokią, Jūsų manymu, įtaką pedagogų kūrybiškumui turi jūsų organizacijos kultūra? Kaip jūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos programa įgalina ir/ar skatina pedagogus kūrybiškai dirbti? Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas? Kaip Jūs skatinate pedagogus ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų? Ką jūs, kaip vadovas, darote, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtų bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba grindžiami santykiai ir veikla? Kiek jums svarbu pedagogų kūrybiškumas?	Kokią, Jūsų manymu, įtaką pedagogų kūrybiškumui turi jūsų organizacijos kultūra? Kaip organizacijos taisyklės, tradicijos ir pan. veikia jūsų kūrybiškumą? Kaip vadovai atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus darbo organizavimo klausimais?

Atliekant kokybinį tyrimą interviu metodu iš anksto numatomos tarsi planas: temos arba problemos, kurios bus aptariamoms interviu metu. Kokybinio tyrimo duomenims apdoroti buvo taikomas kokybinės turinio analizės metodas, kuris, anot Bitino (2008), leidžia objektyviai ir sistemiskai išnagrinėti teksto ypatybes ir daryti patikimas išvadas. Šiuo metodu gilinamasi į objektą ar kontekstą, domimasi kategorijų panašumais ir skirtumais (Bitinas, 2008). Kokybinės turinio analizės metodas pasirinktas ir dėl to, kad, kaip teigia Tidikis (2003), jis leidžia objektyviai ir sistemiskai išnagrinėti tiriamo teksto ypatybes ir daryti patikimas išvadas.

2.4 Tyrimo imties charakteristikos

Atliekant *kokybinį tyrimą*, iš dalies struktūruotą interviu, buvo taikomas Tyrimui atlikti pirmiausia buvo pasirinktas ikimokyklinės įstaigos vadovas, po iš dalies struktūruoto interviu buvo prašoma nurodyti kitus galimus respondentus, kurių kvalifikacija, kompetencijos atitiktų kūrybiško pedagogo. Pedagogų darbo stažas nuo 3 metų, vadovų darbo stažas nuo 8 metų.

„X“ ikimokyklinio ugdymo įstaiga pasirinkta, nes deklaruoja, jog yra kūrybiškumą ugdanči, skatinanti įstaiga. Taip pat teigia, jog šioje įstaigoje dirbantys pedagogai yra labai kūrybiški, novatoriški.

2.5 Tyrimo etika

Tyrimo eigoje laikytasi visų pagrindinių etikos principų siekiant nepažeisti tiriamųjų teisių (Žydžiūnaitė, 2007). Prieš atliekant tyrimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje buvo gautas tos ugdymo įstaigos vadovo sutikimas. Visi kokybiniame ir kiekybiniame tyrime dalyvavę tyrimieji buvo informuoti apie tyrimo tikslus, turinį, garantuotas fizinis, emocinis ir socialinis saugumas, tyrimieji tyrime dalyvavo savanoriškai. Tyrimas buvo atliktas anonimiškai, buvo laikomasi konfidencialumo principo. Tyrimo klausimyno anonimiškumas užtikrino, kad surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrintai ir nebus atskleisti tyrimųjų asmeniniai duomenys. Atsižvelgiant į konfidencialumo svarbą darbe nenurodomas ikimokyklinio ugdymo staigos pavadinimas kur buvo atliktas tyrimas.

Tyrime vadovautasi:

- pagarbos asmens orumui principu, kai respondantai į klausimus atsakinėjo tik savarankiškai apsisprendę teikti informaciją, laisva valia (Kardelis, 2007);
- geranoriškumo principu, kai respondentams buvo paaiškinta tyrimo nauda ir priežastys (Žydžiūnaitė, 2007);
- teisingumo principu, kai respondentams užtikrinamas anonimiškumas ir gautos informacijos konfidencialumas (Žydžiūnaitė, 2007);
- teisės gauti visą informaciją principu, kai tyrimieji buvo suteikta informacija apie tyrimą, jo tikslą ir gali gauti visą juos dominančią informaciją susijusią su tyrimu (Kardelis, 2007);
- tyrimo naudingumo principu, kai respondantai informuojami, kad jų atsakymai turės teigiamos įtakos plėtojant tyrimo pagalba analizuojamą temą.

3 VADOVŲ VEIKLOS, ĮGALINANČIOS PEDAGOGŲ KŪRYBIŠKUMĄ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE, TYRIMO REZULTATAI

3.1 Vadovų veiklos, įgalinančios pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: apklausos raštu rezultatai

Vadovo veiklos, įtakos darbuotojų pedagogų kūrybiškumui ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje tyrimas buvo vykdomas dviem etapais. Kiekvienu etapu buvo surinkta, analizuota svarbi informacija, kuri leidžia pristatyti galutinius viso empirinio tyrimo rezultatus bei jų dėka pateikti išvadas, rekomendacijas.

Visų pirma buvo tiriama vadovų nuomonė kaip jie įgalina pedagogų kūrybiškumą, o kitame etape tiriama pedagogų nuomonė, kaip juos įgalina vadovai būti kūrybiškais. Remiantis moksliniais organizacinio kūrybiškumo tyrinėjimais trečioje darbo dalyje buvo nustatyta, kokios vadovo veiklos daro įtaką pedagogų kūrybiškumui, išskirta – tiesioginė ir netiesioginė įtaka. Vadovo veiksniai, įgalinantys pedagogų kūrybiškumą yra suprantami kaip papildantys ir sustiprinantys tiesiogiai vadovo veiklos daromą įtaką pedagogų kūrybiškumui.

Išgirdę tyrimo tikslą pedagogai neatsipalaiduodavo, mintis reiškė nedrąsiai, matėsi, kad tema jiems artima, bet sukelia blogas emocijas ar įtampą. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovai iš dalies struktūruotam interviu skyrė po 40 min savo laiko, kalbėjo noriai, atvirai. Niekas neprieštaravo, kad pokalbis būtų įrašinėjamas.

Interviu ir diskusijų metu gauta medžiaga analizuota atsižvelgiant į pateiktų klausimų nuoseklumą. II informantų (vadovų) atsakymai nagrinėjami pirmiau, o po to jie sulyginami su interviu - tos įstaigos pedagogų nuomone. Pateikti atsakymai grupuoti į kategorijas ir subkategorijas, kurios iliustruotos citatomis iš interviu protokolų. Buvo laikomasi nuomonės, jog kiekvieno pedagogo nuomonė yra vienintelė ir svarbi. Prie kiekvienos citatos nurodomas koduotas informanto numeris.

Vadovų apklausos rezultatai

Atlikus kokybinę turinio analizę, nustatyta, kad respondentų - ikimokyklinio ugdymo vadovų pateiktus atsakymus į interviu klausimus galima suskirstyti į 4 kategorijas ir 16 subkategorijas.

Pagrindinis klausimas **“Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas?”** apima 4 kategorijas ir 16 subkategorijas (žr. 3.3.1 lentelę ir 3 priedą).

3.1.1 lentelė. Atsakymų į „Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas?“ kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija
Pakankami ištekliai	Suteikiamos priemonės kūrybiškumo kompetencijai skatinti
Pakankama darbuotojų autonomija	Kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę,
	Laisvės davimas
Tinkamas atlygis	Premijos
	Kvalifikacijos kėlimas
Vadovo elgsena	Organizuojami susirinkimai
	Demokratiškumas
	Suteikia daugiau laisvės kitiems
	Drabo grupių sukūrimas
	Paskatinimas
	Komunikavimas
	Pasitikėjimas
	Patarimų prašymas
	Artimas bendravimas
	Išklausymas
	Bendradarbiavimas

Pirma kategorija - **pakankami ištekliai**, ją sudaro viena subkategorija - **suteikiamos priemonės kūrybiškumo kompetencijai skatinti**. Respondentai teigė, jog jie dažnai pedagogams siūlo dalyvauti įvairiuose renginiuose, seminaruose, kuriuos patys apmoko. „*Siūlom dalyvauti įvairiose veiklose*“ už darželio ribų.

Antra kategorija - **pakankama darbuotojų autonomija**, ją sudaro dvi subkategorijos: **kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę, laisvės davimas**. Respondentai teigė, jog pedagogų nevaržo, nekontroliuoja ir stengiasi darbuotojais pasitikėti ir jų nenuvertinti profesinėje veikloje. „*nevaržau, nekontroliuoju, stengiuosi jomis pasitikėti ir jų nenuvertinti*“.

Trečia kategorija - **tinkamas atlygis**:, ją sudaro dvi subkategorijos: **premijos, kvalifikacijos kėlimas**. Respondentai užsimina, jog pedagogams „*skiria tinkamą atlyginimą ir dar daugelį kitų aspektų (IV1)*“. Respondentai idėjas remia finansiškai „*<idėjas remiame finansiška (IV1)*“, „*Skatinam finansiškai ir kvalifikacijos kėlimu(IV2)*“.

Ketvirta kategorija - **vadovo elgsena**: ją sudaro trylika subkategorijų: **Susirinkimų organizavimas**. Respondentai teigia, jog vieną sykį į mėnesį organizuoja susirinkimus „*organizuojami susirinkimai*“. **Demokratiškumas**, Respondentas teigia, jog yra *demokratiškas* „*aš esu demokratiškas(IV1)*“, suteikia daugiau laisvės kitiems. Respondentas darbuotojų nevaržo, nekontroliuoja, pasitiki ir nenuvertina profesinėje veikloje „*nevaržau (IV2)*“.

„nekontroliuoju(IV2)“, „stengiuos jomis pasitikėti(IV2) ir jų „nenuvertini profesinėje veikloje(IV2)“. **Darbo grupių sukūrimas.** Respondentai stengiasi sudaryti koletyvo derinį. „sudaryti, koletyvo derinį (IV2)“, o tai skatina idėjas. **Paskatinimas.** Respondentai teigia, jog visada parodo, jog iš pedagogų laukia kūrybiškumo „deklaruojau, kad čia ir dabar laukiu kūrybiškumo (IV1)“. **Komunikavimas.** Respondentai dažnai komunikuoja su pedagogais, tariasi „komunikuoju (IV1), tariuosiu(IV1“, nes mano, jog tai skatina kūrybiškai elgtis. Respondentas teigia, jog skatina per komunikaciją ieškoti naujų idėjų „skatinu pokalbiu ieškoti naujų idėjų (IV2)“, „Skatinu dalyvauti užsiėmimuose (IV2)“, **Pasitikėjimas.** Respondentas darbuotojų nevaržo, nekontroliuoja, pasitiki ir nenuvertina profesinėje veikloje „nevaržau(IV2)“, „nekontroliuoju (IV2), stengiuos jomis pasitikėti (IV2) ir jų nenuvertini profesinėje veikloje (IV2)“. **Patarimų prašymas.** Respondentas dažnai prašo pedagogų patarimų „prašau patarimų(IV2)“. **Artimas bendravimas.** Respondentas teigia, jog darbuotojams į save leidžia kreiptis „tu“ „leidžiu į save kreiptis „tu“ (IV2)“. **Išklausymas.** Respondentas teigia, jog visą laiką stengiasi išklausti pedagogų idėjas ir jų nuomonę „Stengiuos išgirsti darbuotojų idėjas, nuomonę (IV2)“. Respondentas įsiklauso kas yra sakoma „visada įsiklausau(IV2)“. **Bendradarbiavimas.** Respondentas dažnai leidžia siūlyti savo idėjas: „Leidžiu siūlyti savo idėjas(IV2)“.

Respondentų – ikimokyklinio ugdymo įstaigos apklausos rezultatai

Atlikus kokybinę turinio analizę, nustatyta, kad respondentų ikimokyklinio ugdymo pedagogų pateiktus atsakymus į interviu klausimus galima suskirstyti į 8 kategorijas ir 29 subkategorijas.

Pagrindinis klausimas **“Kaip Jūs vadovas skatina siūlyti naujas idėjas?”** apima 4 kategorijas ir 14 subkategorijas (žr. 3.3.2 lentelę ir 4 priedą).

Pirma kategorija - **Pakankami išteklių:** ją sudaro viena subkategorija - **suteikiamos visos priemonės reikalingos ugdymo veiklai, projektamas.** Respondentai teigė, jog vadovai juos įgalina per veiklos programą siusdami į konkursus, projektus, seminarus „per projektus, konkursus(IP2)“, „siuntimas į seminarus (IP3)“, „skatina dalyvauti konkursuose taip pat suteikia galimybę prieiti prie visų reikiamų priemonių (IP3)“, „tinkamos grupės sąlygos (IP3)“, „prieinamumas techninių galimybių (IP2)“. Dažnai vadovai siunčia į seminarus „Važiuojame su kolektyvu į seminarus (IP3)“.

Antra kategorija - **Pakankama darbuotojų autonomija:** ją sudaro trys subkategorijos: **Kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę.** „Mažas kišimasis iš viršaus (IP2)“, „ribų nebuvimas (IP1)“. Vienas iš respondentų teigė, jog jie patys dalyvauja ugdymo veiklos kūryme, įstaigos strategijos kūryme „patys dalyvaujame kūryme (IP3)“. **Laisvės davimas.** Respondentai teigia, jog

vadovai suteikia galimybę patiems planuoti veiklą, nesudaro ribų „*galimybė pačiam planuoti veiklą(IP2)*“. Jiems labai svarbu, jog vadovė jiems suteikia autonomiją „*vadovė suteikia autonomiją(IP3)*“. Taip pat teigia, jog vadovė užtikrina tinkamas darbo sąlygas, „*suteikia pakankamos laisvės(IP2)*“, kad pedagogės galėtų būti kūrybiškos.

3.1.2 lentelė Pagrindinio klausimo iš interviu su pedagogais - “Kaip Jūs vadovas skatina siūlyti naujas idėjas” kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija
Pakankami ištekliai	suteikiamos visos priemonės reikalingos ugdymo veiklai, projektamas
Pakankama darbuotojų autonomija	kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę,
	laisvės davimas
Tinkamas atlygis	motyvacinė sistema
	premijos
	kvalifikacijos kėlimas
Vadovo elgsena	organizuojami susirinkimai
	demokratiškumas
	padrąšinimas ir palaikymas
	nevaldiškas tonas
	vadovavimo suteikimas
	suteikia daugiau laisvės kitiems
	suburia darbo grupes
	komunikavimas
	tolerancija nesėkmėms

Trečia kategorija - **Tinkamas atlygis**: ją sudaro trys subkategorijos: **motyvacinė sistema**. „*pasiūlyta motyvacinė sistema (IP2)*“. **Premijos**: Ne vienas respondentas akcentavo pinigus, kaip vieną iš skatinimo priemonių būti kūrybiškais. Respondentų nuomone, labai svarbus tiek „*teisingas finansinis atlygis(IP2)*“, tiek ir „*pagyrimas, paskatinimas(IP3)*“. „*atlyginta finansiskai(IP1)*“, „*vienkartiniu pinigų kėlimu prie atlygimo(IP2)*“, „*gauti finansinį atpildą(IP3)*“. **Kvalifikacijos kėlimas**. Respondentai teigė, jog pedagogas gali dalyvauti konkursuose rašyti projektus, taip papildomai užsidirbti yra „*galimybė kilti karjeros laiptais*“ (IP3), kuris skatina darbuotoją, jį motyvuoja įvairiems darbams, šiuo atveju, kūrybiškai dirbti.

Ketvirta kategorija - **Vadovo elgsena**: ją sudaro aštuonios subkategorijų: **organizuojami susirinkimai**. Respondentai teigia, jog vadovai dažnai organizuoja susirinkimus, dažniausiai būna neformalus „*organizuojami susirinkimai (IP2)*“, kuriuose gali išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu „*kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymą (IP2)*“. **Demokratiškumas**. Respondentai teigia, kad kai vadovai vadovaudami būna demokratiški, jie taip pažadina jų

kūrybiškumą „*Demokratiškai vadovaudami(IP2)*“. **Padrąšinimas ir palaikymas.** Respondentai teigia, jog kai jaučia, kai juos palaiko, tada ir norisi imtis naujų projektų. „*vadovas tiki mano darbu*“. Respondentas teigia, jog jų vadovė visada nuoširdžiai džiaugiasi, dažnai pataria, ką dar reiktų patobulinti ir dažnai pati pasisiūlo padėti „*vadovė nuoširdžiai džiaugiasi mano sėkme (IP2)*“, „*dažnai pataria (IP1)*“, ką dar reiktų patobulinti, ir „*dažnai pati pasisiūlo padėti (IP3)*“. Respondentai teigia, jog bendradarbiavimas garantuoja sėkmę. Kai respondentai eina pas vadovą, žino, jog bus padrąsinti ir nieko nebijo. **Komunikavimas.** Respondentai teigia, jog vadovai visados tariasi su jais, diskutuoja „*visą laiką tariasi, diskutuoja (IP3)*“. Vadovė visada „*padrąsina (IP3)*“ ir atkreipia dėmesį į pedagogų novacijas, dažnai „*ateina pasidomėti (IP3)*“, pažiūrėti pedagogų naujų sumanymų, šiems dalykams ji yra neabejinga. **Nevaldiškas tonas.** Respondentu teigimu įstaigos vadovė bendrauja su nevaldišku tonu „*vadovė bendrauja nevaldišku tonu (IP2)*“, tai juos nuteikia puikiai, jaučiasi lygiavertiški ir reikšmingi. Respondentai gerbia vadovę, nes ji „*supratinga, draugiška (IP2)*“, jie ikimokyklinio ugdymo įstaigoje jaučiasi kaip šeimoje. **Vadovavimo suteikimas.** Vadovai atsižvelgia į pedagogų nuomonę „*Paiso mūsų nuomonės (IP3)*“ ir dėl veiklų skirstymo. Vadovai pasitiki pedagogais ir dažnai perleidžia savo pareigas darbuotojams „*Vadovė kartais vadovavimą perduoda į mūsų rankas (IP2)*“. Toks pasitikėjimas labai skatina pedagogus būti kūrybiškais. **Suteikia daugiau laisvės kitiems** vadovė pedagogams suteikia laisvės veikti „*suteikia laisvę*“. **Tolerancija nesėkmėms.** Respondenui teigia, jog vadovai nekritikuoja darbo, toleruoja nepasisekimus „*nekritikuojamas darbas, nesureikšminamos nepasisekusios smulkios detalės (IP2)*“. **Suburia darbo grupes** Vadovai dažnai suburia darbo grupes prieš ruošiantis kokiam projektui „*Kiekvienam projektui suburia darbo grupes (IP2)*“, visada viską aptaria bendrai, ieško geriausių sprendimų. Respondentai teigia, kad kai visi kartu dirba būna ramiau, užtikrinčiau.

Apibendrinant tiriamųjų išsakytas mintis, pavyzdžius galima teigti, kad visi tyriamieji, tiek darželio pedagogai, tiek įstaigos vadovai – kaip labai reikšmingus veiksnius pedagogų kūrybiškumo įgalinimo raiškai paminėjo svarbiausius ir esminius mokyklos, kaip besimokančios organizacijos bruožus, kuriai yra svarbūs kūrybiški pedagogai. Abiejų grupių tiriamųjų nuomonė labia sutapo dėl kūrybiškumo skatinimo “X” ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

3.2 Tyrimo rezultatų diskusija

Atlikus apklausą būdu, norint nustatyti vadovų veiklą, įgalinančia pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje įstaigoje, pastebėta, jog vadovo įgalinimas yra silpnas.

Sudarytas modelis, rodantis subkategorijų sutapimo lygį (žr. 3.4.1 lentelę). Remiantis rezultatais, galima teigti, kad tyriamoje ugdymo įstaigoje pedagogai save laiko kūrybiškais. Tačiau nemažai pedagogų savo kūrybiškumą darbe naudoja tik iš dalies. Vadinasi, šioje įstaigoje vadovas skatinant kūrybiškumą, nepanaudoja visus galimus žmogiškųjų išteklių resursus.

Darant tolesnius vadovo įtakos pedagogų kūrybiškumui ikimokyklinio ugdymo įstaigose mokslinius tyrimus, norint surinkti teisingą informaciją, būtų svarbu naudotis tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais tyrimo metodais ir juos kartu juos derinti.

Dauguma mokslininkai tyria vaikų ir jaunimo kūrybiškumo ugdymą, tačiau kokie veiksniai skatintu pedagogų kūrybiškumą tyrimų atlikta labai nedaug. Atsižvelgiant į tai, kad pedagogo profesinės veiklos ypatumai juos įpareigoja savo veiklą atlikti kūrybiškai, kadangi, kaip teigia daugybe edukologų ir psichologų, tik kūrybiškas pedagogas gali lavinti mokinio kūrybinį potencialą, kūrybinį mąstymą, kūrybinius gebėjimus, jog vaikas taptu kūrybišką asmenybę. Kaip skatinti pedagogų kūrybiškumą teorinių svarstymų yra daug, bet empirinių tyrimų kurie analizuotų švietimo įstaigos vadovų veiklą, kuri įgalintu pedagogų kūrybiškumą yra rasta labai mažai (Fasko, 2001).

Analizuojant literatūra pastebėta, jog labai mažai tyrimų, kuriuose akcentuotu vadovo įtaką darbuotojų kūrybiškumui būtent ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Analizuojant mokslininkų darbus, kurie tyrė kūrybiškumo skatinimą, pastebima tendencija, jog mažai kalbama apie tai kaip švietimo įstaigos vadovas turėtų įgalinti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinėje įstaigoje.

Taigi, kokiomis vadybos priemonėmis ir kaip įgalinti pedagogų kūrybiškumą ikimokyklinio ugdymo įstaigose?

„X“ ikimokyklinės ugdymo įstaigos respondentai teigė, jog vadovai juos įgalina per veiklos programą siusdami į konkursus, projektus, seminarus, taip pat suteikia galimybę prieiti prie visų reikiamų priemonių, Dažnai vadovai siunčia į seminarus. Respondentai teigia, jog vadovai suteikia galimybę patiems planuoti veiklą, nesudaro ribų. Vienas iš respondentų teigė, jog jie patys dalyvauja ugdymo veiklos kūryme, įstaigos strategijos kūryme . Jiems labai svarbu, jog vadovė jiems suteikia autonomiją. Taip pat teigia, jog vadovė užtikrina tinkamas darbo sąlygas, kad pedagogės galėtų būti kūrybiškos.

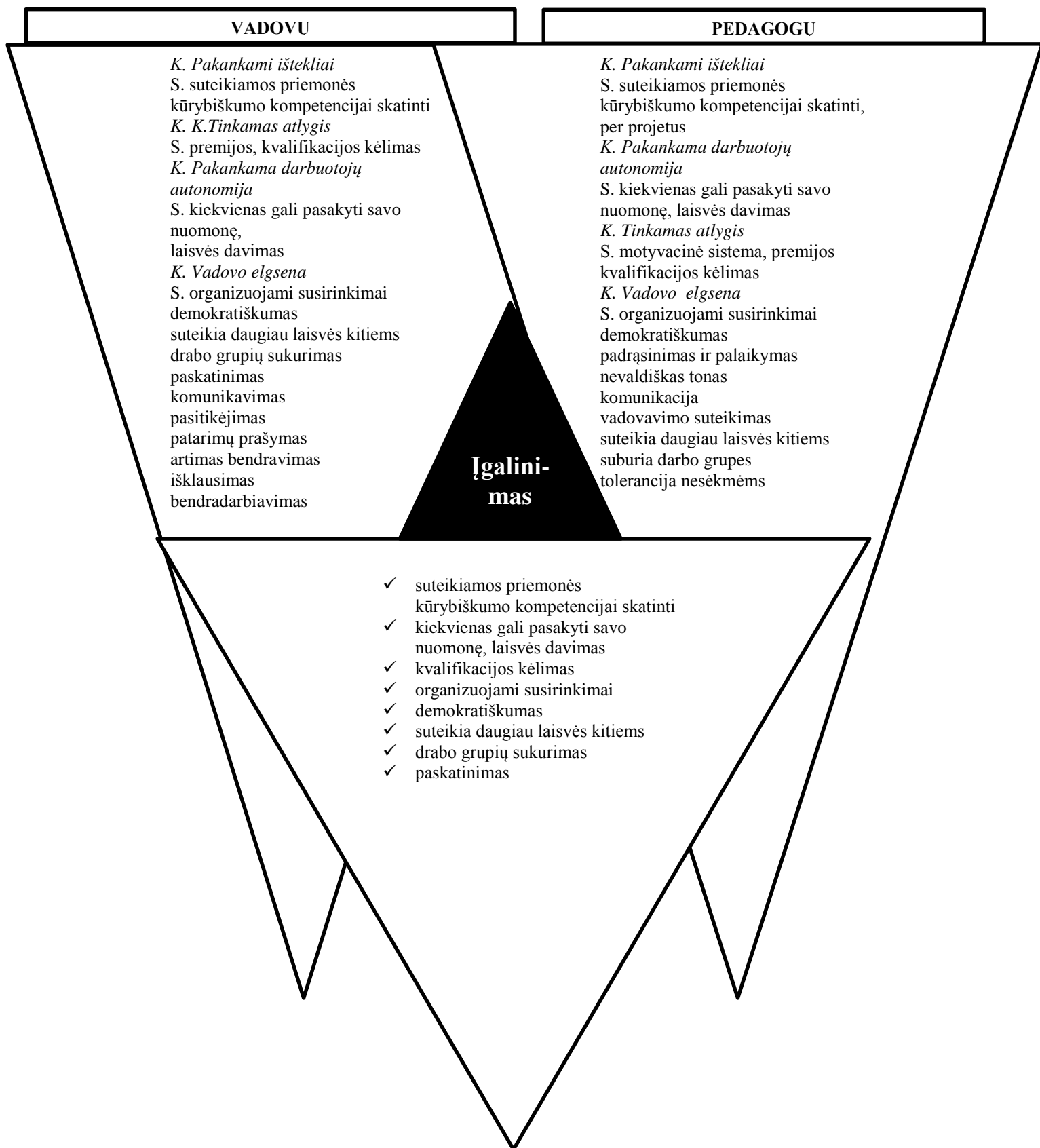
Ne vienas respondentas akcentavo pinigus, kaip vieną iš skatinimo priemonių būti kūrybiškais. Jų nuomone, labai svarbus adekvatus, tinkamas finansinis atlygis, kaip ir pagyrimas, pastebėjimas, paskatinimas.

Tiriamieji teigė, jog vadovai dažnai organizuoja susirinkimus, dažniausiai būna neformalus, kuriuose gali išsakyti savo nuomonę vienu ar kitu klausimu. Taip pat pedagogas gali dalyvauti konkursuose rašyti projektus, taip papildomai užsidirbti taip pat yra galimybė kilti karjeros laiptais, kuris skatina darbuotoją, jį motyvuoja įvairiems darbams, šiuo atveju, kūrybiškai dirbti. „X“ ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje vadovai nekritikuoja darbo, toleruoja nepasisekimus. Tiriamųjų manimu jų vadovė visada nuoširdžiai džiaugiasi, dažnai pataria, ką dar reiktų patobulinti ir dažnai pati pasiūlo padėti. Vadovai atsižvelgia į pedagogų nuomonę ir dėl veiklų skirstymo. Jie pasitiki pedagogais ir dažnai perleidžia savo pareigas darbuotojams. Toks pasitikėjimas labai skatina pedagogus būti kūrybiškais. Tiriamųjų manimu, kai visi kartu dirba būna užtikrinčiau. Taip pat respondentai teigia, jog bendradarbiavimas garantuoja sėkmę. Kai pedagogai eina pas vadovą, žino, jog bus padrąsinti ir nieko nebijo. Juk vadovai vadovaudami demokratiškai, skatina ir pažadina jų kūrybiškumą. Respondentai teigia, jog vadovai visados tariasi su jais, diskutuoja. Tiriamųjų teigimu įstaigos vadovė bendrauja su nevaldišku tonu, tai juos nuteikia puikiai, jaučiasi lygiavertiškai ir reikšmingi, kai jaučia, kai juos palaiko, tada jiems norisi imtis naujų idėjų įgyvendinimo.

Apibendrinant tiriamųjų išsakytas mintis, pavyzdžius galima teigti, kad visi tiriamieji, tiek pedagogai, tiek įstaigos vadovai – kaip labai reikšmingus veiksnius pedagogų kūrybiškumo įgalinimo raiškai paminėjo svarbiausius ir esminius mokyklos, kaip besimokančios organizacijos bruožus, kuriai yra svarbūs kūrybiški pedagogai.

Tyrimo ribotumas yra nedidelis tiriamųjų skaičius, todėl išvados netaikytinos visai ikimokyklinio ugdymo įstaigų populiacijai ir tai yra būsimų tyrimų galimybė, kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaigų įvairovė taip pat sukuria skirtingus kūrybiškumo įgalinimo kontekstus.

3.2.1 pav. Modelis, rodantis subkategorijų sutapimo lygį



IŠVADOS

1. Atlikus gausių pedagogų kūrybiškumo sampratų analizę, svarbiausiais pedagogų kūrybiškumo ypatumais laikomas gebėjimas tiksliai reikšti novatyvias ir unikalias idėjas, pastebėti problemas ir gebėti pasiūlyti originaliomis idėjomis paremtus sprendimus.

Teoriniai ir praktiniai tyrimai leidžia teigti, jog asmens pedagogų kūrybiškumo susiformavimui reikšmingiausios įtakos turi žinios, gebėjimai, asmenybės bruožai, motyvacija bei aplinkos veiksniai. Taigi, ne vien pinigai ir kiti materialūs išteklių lemia kūrybiškumą ugdymo įstaigose, yra nemažai kitų principų, kuriais galima pasinaudoti. Tačiau skrupulingai reikia laikytis tam tikrų taisyklių, nefinansiniais principais formuojant kūrybiškumui palankią aplinką.

2. Vadovas pedagogų kūrybiškumą gali įgalinti netiesiogiai ir tiesiogiai. Tiesioginiai vadovo įgalinimo pedagogų kūrybiškumui svarbiausi veiksniai, tai paties vadovo elgsena, jo komunikavimas su pedagogu, vadovo gebėjimas motyvavuoti juos, kad jie būtų kūrybiški. Netiesioginės vadovo veiklos, kurios įgalinana pedagogų kūrybiškumą pagrindiniai elementai, tai išteklių, susisteminti, aiškūs tikslai, pedagogo autonomija ir laisvė kurti, tinkamas atlygis ir palanki organizacijos kultūra.

Remiantis mokslinės literatūros šia tematika analize, prieita išvados, jog visų pirma vadovas pedagogų kūrybiškumą skatina tiesiogiai. Tiesioginė vadovo daroma įtaka pedagogų kūrybiškumui laikoma esminiu faktoriumi, turinčiu reikšmingiausios įtakos pedagogų kūrybiškumo raiškai. Tuo tarpu netiesiogiai vadovo pedagogų kūrybiškumui daroma įtaka teoriniuose moksliniuose darbuose yra suvokiama kaip tiesiogiai vadovo daromą įtaką papildantis ir sustiprinantis veiksnys.

3. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog labai svarbu laikyti tik vadovo tiesioginį pedagogų motyvavimą. O iš netiesiogiai vadovo daromos įtakos pedagogų kūrybiškumui aspektų buvo pastebėta, jog svarbių kūrybiškumo skatinimu laiko autonomijos, tinkamo atlygio, bei pakankamų išteklių aspektai. Nustatyta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kurioje vyksta nuolatinis komunikavimas tarp vadovų ir pedagogų, pati darbo specifika skatina pedagogų kūrybiškumą. Esant tokioms organizacinėms aplinkybėms pedagogų kūrybiškumui skatinti tikslinga laikyti tiesiogiai vadovo daromos įtakos aspektus.

Nustatyta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kurioje vyksta nuolatinis komunikavimas tarp vadovų ir pedagogų, pati darbo specifika t.y. darbas su mažamečiais skatina pedagogų kūrybiškumą.

REKOMENDACIJOS

Šis tyrimas aktualus ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, kadangi kūrybiškas pedagogas šių dienų ikimokyklinio ugdymo įstaigai yra neatsiejamas dalykas. Šio tyrimo indėlis bus labai svarbus ir naudingas ikimokyklinio įstaigų vadovams ir pedagogams. Šis tiriamasis darbas gali suteiktia naujų įžvalgų ir supratimo apie kūrybiškumo įgalinimą.

- Ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas, siekiantis paskatinti pedagogų kūrybiškumą, visų pirma turėtų įvertinti šiuos reikšmingiausias pedagogų kūrybiškumui laikytinus aspektus – laisvės siekį darbinėje veikloje, atlygio adekvatumą, organizacijos kultūros palankumą ir išteklių pakankamumą.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas, norėdamas įgalinti pedagogų kūrybiškumą, pirmiausiai turėtų įvertinti svarbiausius pedagogų kūrybiškumui turimus aspektus – tam tikra laisvė, autonomija darbinėje veikloje, atitinkamą atlygį, įstaigos kultūrą ir išteklių paskirstimą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovui pedagogų kūrybiškumo įgalinimo procese geriausia būtų pasitelkti tiesioginį pedagogų motyvavimą būti kūrybiškais.

LITERATŪRA

1. Alencar, E. M. L. S. (2002). *Obstacles to personal creativity among university students*. *Gifted Education International*, 15, 133-140.
2. Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. S. (2003). *Barreiras a criatividade pessoal entre professores de distintos niveis de ensino*. *Barriers to personal creativity among school teachers*. *Psicologia: Reflexao e Critica*, 16, 63-69.
3. Azzam, A.M. (2009). *Why Creativity Now? A Conversation With Sir Ken Robinson*. *Teaching for the 21st Century*. 67, 1, 22-26.
4. Almonaitienė, J. (2011). *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Amabile, T. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
6. Amabile, T. M., Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
7. Amabile, T. M., Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, 86 (10), p. 100–109.
8. Argyris, Ch., Schon, D.A. (1978). *Theory in Practices: Increasing Professional Effectiveness*. San Fransisco: Jossey – Bass Publishers.
9. Augis, R. ir kt. (1993.). *Psichologijos žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
10. Baer, J. (1998). The case for domain specificity in creativity. *Creativity Research Journal*, 11, 173-177.
11. Barron, F. (1981). *Creativity, Intelligence and Personality*. *Annual Review of psychology*.
12. Bagdonienė, L., Bagdonas, E. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija
13. Bakanauskienė, Ir (1994) ir kt.. *Vadyba: pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys*. Kaunas: Technologija, 145
14. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
15. Bitinas, B. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo*
16. Chitwood, E. R. (2003). *The 21st Century Leader – Taking Employees to the Next Level*. *Insurance Journal*, , prieiga per internetą: <http://www.insurancejournal.com/magazines/west/2003/10/20/features/33390.htm>.
17. Černius, V.J. (1992). *Mokytojo pagalbininkas*. Kaunas: Litera.
18. Dackert, I. (2001). *Integration and creative experiences after a merger of two organizations within the Social Insurance Service: A longitudinal group perspective*. Lund University.
19. Dalin, P., Rolff, B., Kleekamp, H. G. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba

20. De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10 (1), 41-64.
21. De Sousa, F.C. (2008). *Still the elusive definition of creativity*. Instituto Superior D. Afonso III, Portugal.
22. Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 195-205. Farr J.L. (Eds.), *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies*. Chichester, U. K.: Wiley. p. 309-333.
23. *European Year of Creativity and Innovation*, 2013.
24. Ganusauskaitė, A., & Lesionis, V. (2008). Kūrybinis procesas ir jo potencialo skatinimas organizacijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (48), 23-34
25. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
26. Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2002). *Kūrybos psichologija*. Vilnius: Logotipas.
27. Grakauskaitė-Karkockienė, D. (2006). *Kūrybos psichologijos pagrindai*. Vilnius: Logotipas.
28. Geber, D., Boerner, S., Lanwehr, R. (2003). *The Risks of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of Balanced Management in Promoting Organizational Innovativeness*. *Creativity and Innovation Management*. 12., 41-49.
29. Guilford, J. P. (1956). *The structure of intellect*. *Psychological Bulletin*, 53, 267
30. Giuliani, W. Rudolf (2006). *Lyderis*. Vilnius: Eugrimas. 392
31. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*, 16, 743–752.
32. Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630. Frossard, F. (2013). Fostering teachers' creativity through the creation of GBL scenarios.
33. Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. Routledge, New York.
34. Florida, R. (2004). *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life* (Paperback Ed.). Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
35. Jovaiša, L. (1997). *Edukologijos pradmenys: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
36. Jucevičius, G. (2008). *Kūrybiškumas organizacijose*. KTU: Technologija.
37. Kardelis, K. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
38. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Šiauliai: Lucilijus.
39. Karkockienė, D. (2002). *Kūrybos psichologija*. VPU leidykla, Vilnius.

40. Kaufmann, G. (2003). Expanding the mood-creativity equation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 131-135.
- Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU leidykla.
41. Indrašienė, Valdonė, and Odeta Merfeldaitė. "Inovacijoms palankios mokyklos aplinkos kūrimo prielaidos Utenos savivaldybėje." *Pedagogika* 102 (2011): 74-80.
42. Lepeškieienė, V. (1996). Humanistinis ugdymas mokykloje. *Vilnius: Valstybinis leidybos centras*. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-28..
43. Maslow, A. H. (2006). Motyvacija ir asmenybė. *Vilnius: Apostrofa*.
44. Lynn, J. (2002). Unleashing Innovation: Put Creativity to Work throughout Your Organization. *Com. L. Bull.*, 17, 40.
45. Myers D. G. (2008). *Psichologija*. Kaunas : 2008. 79-89
46. Jucevičienė, P. (2013). *Besimokantis universitetas. Monografijai*. Kaunas: Technologija.
47. Penavos, J. C. (2000). *Creatividad. Capital humano para el desarrollo social* (Creativity: Human capital for social development).
Prieiga per: <http://homepage.mac.com/penagoscorzo/creatividad.2000/creatividad.html>.
48. Petruolytė, A. (2001). Kūrybiškumo ugdymas mokant. Vilnius: Presvika.
49. Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.
50. Robbins, P. S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 374.
51. Robinson, K. (1999). *Culture, creativity and the young: developing public policy*. Cultural Policies Research and Development Unit Policy Note 2. Council of Europe Publishing, 75.
52. Runco, M. A. (2004). *Creativity. Annual review of psychology*, 5.
53. Sawyer, R. K. ir kt. (2003) *Creativity and Development*. Oxford, New York: Oxford University Press.
54. Sawyer, R. K. (2011). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford University Press.
55. Searle, R. H., & Ball, K. S. (2003). Supporting innovation through HR policy: evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 50-62.
56. Sefertzi, E. (2000). Creativity. Report produced for the EC funded project " INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques," Stockholm School of Economics in Riga.
57. Sternberg, R.J., Lubart, T.I., (1999). *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge university press, 3-16.

58. Strokland, M. (2007). How Can an Organization Promote Creativity? *Journal of the Communication, Speech & Theatre Association of North Dakota*. 20. 73-76. Prieiga per internetą: <http://www.cstand.org/UserFiles/File/Journal/2007.pdf>.
59. Ooi, C. S., & Stöber, B. (2011). Creativity Unbound—Policies, Government and the Creative Industries. *Culture Unbound: Journal of Current Cultural research*, 3, 113-117.
60. Jucevičienė, P., & Brazdeikis, V. (2003). Pedagogo IKT kompetencijos dinamiškos struktūros pagrindimas. *Socialiniai mokslai*, 2(39), 70-81.
61. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. *Vilnius: Lietuvos teisės universitetas*, 9.
62. Tījūnėlienė, O. (2007). Kūrybiškai dirbančio mokytojo kalbos bruožai. *mdmokslo darbai*, 49.
63. Thom, N., & Ritz, A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. *Vilnius: Lietuvos teisės universitetas*.
64. Vasiliauskienė A. (2004). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
65. Vaicekauskienė, V. (2009). Švietimo problemos analizė, 3 (31), 12
66. Wang, K. Y., & Casimir, G. (2007). How attitudes of leaders may enhance organizational creativity: Evidence from a Chinese study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 229-238.
67. West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups.
68. West M. A. & Williams, W. M., Yang, L.T. (1999). Organizational Creativity// Sternberg R.J. (Ed.) Handbook of Creativity. Cambridge: Cambridge University Press.
69. Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2014). *Becoming a master manager: A competing values approach*. John Wiley & Sons.

1 PRIEDAS

Interviu klausimai vadovams

1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa įgalina/skatina pedagogus kūrybiškai dirbti?
2. Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas?
3. Kaip Jūs skatinate pedagogus ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?
4. Ką jūs, kaip vadovas, darote, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtų bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba grindžiami santykiai ir veikla?
5. Kiek jums svarbu pedagogų kūrybiškumas?

2 PRIEDAS

Interviu klausimai pedagogams

1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa skatina pedagogų kūrybiškumą/kūrybiškai dirbti?
2. Kaip vadovai vertina Jūsų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius sprendimus?
3. Kaip Jūsų ugdymo įstaigoje skatinama siūlyti naujas idėjas? Kas skatina kūrybiškai/netradiciškai/naujoviškai dirbti?
4. Kaip vadovai atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus darbo organizavimo klausimais?
5. Kaip Jūs esate skatinamas ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?
6. Ar jums svarbu, jei Jūsų vadovas pats elgtųsi gana kūrybiškai? Kaip tai veiktų Jūsų kūrybiškumą darbe?
7. Kokią, Jūsų manymu, įtaką turi jūsų organizacijos kultūra? Kaip organizacijos taisyklės, tradicijos ir pan. veikia jūsų kūrybiškumą?
8. Kaip Jūs manote, ar Jūsų vadovai vertina pedagogų kūrybiškumą? (Ar jūsų vadovams kūrybiškumas yra vertybė?)

IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVŲ INTERVIU ATSAKYMAI

Tiriamąjo (IV1) interviu atsakymai

1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa įgalina/skatina pedagogus kūrybiškai dirbti?

Per projektines veiklas, per tikslų, uždavinių išskėlimą ir toje veikloje pateikta misija, vizija.

2. Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas?

Tiesiogiai deklaruuju, kad čia ir dabar laikiu kūrybiškumo. Nes taipriverčia ir susimąstyti. Nes aš kaip vadovas imuosi motyvuoti, kad darbuotojai būtų kūrybiškesni, aišku tai darbuotojams kaip užuomina, jog jiems stinga kūrybiškumo. Tai verčia juos stengtis siūlyti daugiau originalių idėjų ir pan. Vis dėlto manau, tas motyvavimas didesniu mastu turėtų ateiti natūraliai, eigoje. Dažnai komunikuuju su pedagogais, tariausiu, nes manau tai skatina kūrybiškai elgtis.

Esu demokratiškas. Lanksti sistema organizacijos viduj, manau, taip pat labai prisideda prie kūrybiškumo raiškos ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Apskritai pas mus aplinka labai demokratiška. Stengėmės sudaryti, koletyvo derinį yra lankstį, skatinantį idėjas. Stengiuos išgirsti darbuotojų idėjas, nuomonę. Aš kaip vadovas įsiklausau, kas yra sakoma, neretai prašo patarimų. Galiu drąsiai teigti, jog pati organizacijos aplinka, vidaus mikroklimatas stipriai teigiamai įtakoja pedagogų kūrybiškumą, jo kiekį nuveikiamuose darbuose, jei taip galima pasakyti. Kadangi esame maža organizacija, galima prilyginti ją šeimai: tu bendrauji labai artimai su visais darbuotojais, visus matai kaip per padidinamąjį stiklą. Dėl šių priežasčių apsieinama gana familiariai, nereikia didelių „reveransų“. Pavyzdžiui darbuotojams leidžiu į save kreiptis „tu“. Taigi, mūsų įstaigos vidaus kultūra, mano galva, yra itin palanki kūrybiškumui ir sunku įsivaizduoti, kaip galima būtų laisvai ir kūrybiškai mąstyti be jos. Darbuotojų nevaržau, nekontroliuju, stengiuos jomis pasitikėti ir jų nenuvertinti profesinėje veikloje.

3. Kaip Jūs skatinate pedagogus ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?

Aiškiai nustatyta vizija, pakankami ištekliai, tinkamas atlyginimas ir dar daugelį kitų aspektų. Tai pavadinčiau sąlygų kūrybiškumui sudarymu.

4. Ką jūs, kaip vadovas, darote, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtų bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba grindžiami santykiai ir veikla?

Mes esame maža organizacija ir visi sutariam labai gerai, egzistuoja tarpusavio pagarba ir visuomet vienas kitam padedame. Niekada neatsisakysiu padėti, jei manęs paprašys, kaip, tikiu, mano

darbuotojos neatsisakys prireikus padėti man. Kai jautiesi saugiai, patogiai savo darbo aplinkoje gali be baimės reikšti savo kūrybiškumą, pristatyti savo naujas, kartais net utopines idėjas ir nepaisant to vis dar būti gerbiamas. Tai labai svarbu.

5. Kiek jums svarbu pedagogų kūrybiškumas?

Tai man yra vertybė. Tačiau noriu pabrėžti, jog ir labai man svarbus kūrybiškumas, nenuvertinu žmonių, kurie juo nepasižymi. Juk pedagogas, nesugebantis būti kūrybišku, gali būti vertingas ir kitose situacijose. Galbūt nekūrybiškas pedagogas turi kitų labai svarbių sugebėjimų, kaip pavyzdžiui, techninių gabumų. Aišku, kai kuriuose srityse, tokiuose kaip kultūra ir menas, kūrybiškumas yra viena iš vertybių, tačiau galiu teigti, jog ir nelabai kūrybiškas pedagogas sugebėtų tam tikrą veiklą atlikti labai gerai. Manau, visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose būna pedagogų, kurie tiesiog turi būti kūrybiški ir tokių, kurie dirba tikrai labai sunkiai ir nuoširdžiai, tačiau nenori ir nesistengia pasiūlyti kažko originalaus ir naujo. Manau, pati darbo aplinka įpareigoja pedagogus, tapti kūrybiškesniais. Grįžtant prie kūrybiškumo, noriu pasakyti, kad ši savybė, jei tai taip galima pavadinti, yra reikalinga ir reikšminga universaliai visur – vienoje veikloje daugiau, kitoje mažiau.

Tiriamąojo (IV2) interviu atsakymai

1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa įgalina/skatina pedagogus kūrybiškai dirbti?

Tai iš principo mūsų veiklos programa orientuota į novatoriškiausią veiklos metodą, jis yra labai lankstus, novatoriškas, jo taikymas iš tikrųjų leidžia būti mums patiems atviriems, ieškoti naujovių, nauju būdu, technologijų, priemonių. Veiklos programa skatina bendradarbiavimo, draugystės. Programa skatina keliauti, tyrinėti. Per projektinę veiklą, pedagogai įgyja naujos patirties, tai paskata kūrybiškumui. Programa derinama sezoniškai, dėl to galima stebėti esamą situaciją. Tai daroma bendradarbiaujam su kitomis kolegomis. Vaikai išskaidomi pagal metus į grupes, dėl to yra parenkamos specialios priemonės, metodai. Edukacinė, projektinė, ilgalaikė veikla skatina pedagogų kūrybiškumą. Daug kas prilauso nuo pedagogo noro būti kūrybišku. Ar jis pats norės mokytis, tobulėti. Turėtų būti praktika, daug pažintinės veiklos, vaizdinės medžiagos, viskas per patyriminę veiklą.

2. Kaip Jūs skatinate pedagogus siūlyti naujas idėjas?

Leidžiu siūlyti savo idėjas, temas, siūlymus. Dažniausiai pati projektinė tema pasiūlo idėjas. Dažnai aš pati pasiūlau idėjas. Mes pasitariam visi kartu ar darysim ar nedarysim. Pati pasigendu pedagogų iniciatyvos. Dalyvavimas projektinėse veiklose respublikinio, tarpatautiniu mastu. Patys pedagogai nenori gilintis, bendradarbiauti su idėjomis. Mes idėjas remiame finansiškai. Siūlom dalyvauti įvairiose veiklose už darželio ribų. Taip pat vis skatinu pokalbiu ieškoti naujų idėjų. Skatinu dalyvauti užsiėmimuose, kuriuos galima dalyvauti nemokamai, nes jie vuksta mūsų centre. Skatinam

finansiskai ir kvalifikacijos kėlimu. Pareigybėmis, pavyzdžiui užsiauginimu, jog kad net pakeistu mane.

3. Kaip Jūs skatinate pedagogus ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?

Tariamės visi kartu, ieškomi visi kartu kaip išspręsti tam tikrą problemą. Vyksta pasitarimas, kaip mes galim išspręsti problema, tokiu būdu surandam būdų, priemonių. Tik per kalbėjimą skatinam spręsti problemas. Skatinam ieškoti kitų, netarybinių, šiuolaikinių metodų. Pats kaip vadovas rodau pavyzdį kaip spręsti tam tikrą problemą. Jeigu matau jeigu pedagogas nesugebės tinkamais būdais išspręsti iškilusios problemos.

4. Ką jūs, kaip vadovas, darote, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtų bendradarbiavimu, pasitikėjimu, palaikymu ir pagarba grindžiami santykiai ir veikla?

Atviru kalbėjimu. Komandišku darbu. Sėdam prie bendro stalo, prie arbatos, prie neformalios aplinkos, ant žemės ir diskutuojam.

5. Kiek, kaip vadovui, jums svarbu pedagogų kūrybiškumas?

Labai svarbus. Nes pats pedagogas turi būti kūrybiškas. Dėl jo paties praktikos, nes galės duoti vaikams žinių, veiklos pasirinkimo. Nes kūrybiškumas nėra talentas, į tai reikia žiūrėti plačiau, daug apimantis reiškinys. Svarbu, nes kad pedagogas galėtų sukurti savo kūrybišką projektą, kurį galėtų įgyvendinti mūsų ugdymo įstaigoje. Tačiau projektas turi būti nuo iki, neužtenka tik idėjos, reik sugebėti ir apsirašyti.

IKIMOKYKLINĖS UGDYMO ĮSTAIGOS PEDAGOGŲ INTERVIU ATSAKYMAI

Tiriamąo (IP1) interviu atsakymai

- 1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa skatina pedagogų kūrybiškumą/kūrybiškai dirbti?**

Nesu susipažinusi. Ir man regis, jog niekas iki šiol ir nesupažindino.

- 2. Kaip vadovai vertina Jūsų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius sprendimus?**

Aš pati nerodau iniciatyvumo. Bet jei kažka idomesnio padarau, tai tiesiog pagirimu. Pavyzdžiui jei ką nors gražaus nupiešiu.

- 3. Kaip Jūsų ugdymo įstaigoje skatinama siūlyti naujas idėjas?Kas skatina kūrybiškai/netradiciškai/naujoviškai dirbti?**

Žodžiu, per projektus, konkursus tam tikrus. Skatina stengtis, būt kūrybišku tai,jog bus atlyginta finansiskai. Sudarytos sąlygos, aplinkos, priemonės prieinamos, grupės sąlygos, prieinamumas techninių galimybių, galimybė pačiam planuoti veiklą. Mažas kišimasis iš viršaus, ribų nebuvimas, griežtumo neturėtų būti. Laisvė prisitaikyti prie aplinkybių, siuntimas į seminarus.

- 4. Kaip vadovai atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus darbo organizavimo klausimais?**

Išklauso dažniausiai. Priima pasiūlymus, jei tai pasirodo tinkama pačiam vadovui, buna tokie atsakymai kaip, „bet“, neblogai“.

- 5. Kaip Jūs esate skatinamas ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?**

Vienkartiniu pinigų kėlimu prie atlygimo.

- 6. Ar jums svarbu, jei Jūsų vadovas pats elgtųsi gana kūrybiškai? Kaip taiveiktų Jūsų kūrybiškumą darbe?**

Taip man svarbu.

- 7. Kokią, Jūsų manymu, įtaką turi jūsų organizacijos kultūra?Kaip organizacijos taisyklės, tradicijos ir pan.veikia jūsų kūrybiškumą?**

Gal kitom pedagogėm teigiama. Bet tai manęs kaip pedagogės neveikia. Mant tai neturi jokios įtakos.

- 8. Kaip Jūs manote, ar Jūsų vadovai vertina pedagogų kūrybiškumą?(Ar jūsų vadovams kūrybiškumas yra vertybė?)**

Na, tikriausiai. Jei vadovas pats būtų labai kūrybiškas, manau, tai ir kitus pedagogus verstu pasitempti ir pademonstruoti daugiau kūrybiškumo savo veikime, mąstyme. Tačiau tikrai

nemanau, kad vienokia ar kitokia vadovo elgsena būtų mano asmeninį kūrybiškumą nulemiantis veiksnys.

Tiriamąjo (IP2) interviu atsakymai

1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa skatina pedagogų kūrybiškumą/kūrybiškai dirbti?

Tai... pedagogų kūrybiškumas saktinamas per vaikų ugdymo veiklas, pavyzdžiuo teatro, menų, šokių užsiėmimai, kuriuose auklėtojos tui ieškoti įdomių kūrybinių sprendimų, bei tuo pačiu kūrybiškai lavinančių vaikus. Taip pat galime dalyvauti projektinėse veiklose, konkursuose, įvairiuose seminaruose ar mokymuose susijusiuose su mano kaip pedagogo kūrybiškumo plėtojimu.

Tai ir yra, kad veiklos programa turi būti atvira ir lanksti pedagogui rinktis, kaip jis gali vystyti savo kūrybiškumą, ar dalyvaudamas kažkokiuose mokymuose, konkursuose, ar organizuodamas darželio veiklas bei šventes, renginius, ar tiesiog ieškodamas naujų kūrybinių kasdieninių veiklų savo auklėtiniams.

2. Kaip vadovai vertina Jūsų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius sprendimus?

Turbūt tai priklauso nuo to, kiek mano pasiūlytos idėjos, tam tikri kūrybiniai sprendimai sutinka su vadovo nuomone, jo norais. Jeigu sutinka, vadinasi jis įvertina mano pasiūlyta idėja vienai ar kitai veiklai, šventei, jeigu jo norai kitokie, vadinasi ieškos kitų idėjų. Kitą vertus, kas liečia kūrybiškas veiklas kasdieninėje darželio veikloje, tai mažai kas iš vadovų pusės pasakoma apie tai, kaip tu kūrybiškai užsiimi su vaikais.

3. Kaip Jūsų ugdymo įstaigoje skatinama siūlyti naujas idėjas? Kas skatina kūrybiškai/netradiciškai/naujoviškai dirbti?

Pirmiausia ir pati darbo veikla skatina, kadangi kiekieną savaitę rašomi grupės veiklos planai, kuriuose tu ieškai dar neišbandytų veiklų, kūrybinių idėjų. Toliau turbūt dažnos darželio šventės, kuriose irgi yra galimybė kažką pasiūlyti, tačiau klausimas, ar tai bus įvertinta. Kartais būna, kad tavęs apart kaip vaikui suteikti įdomius užsiėmimus, niekas ir neskatina. Nors yra tam tikra motyvacinė sistema, kuri skatina dalyvauti konkursuose ir gauti finansinį atpildą už tai. Bet ši sistema dar nauja, tad ir jos patikimumas neįvertintas.

4. Kaip vadovai atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus darbo organizavimo klausimais?

Jeigu yra kažkokių klausimų, kuriuos reikia aptarti su darbuotojais, ir tikimasi būtent iš jų gauti atsakymą, tai tuomet organizuojami susirinkimai, kuriuose kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę,

pateikti pasiūlymą vienu ar kitu klausimu. Taip ir atsižvelgia, jeigu sakykim mano pasiūlymas tenkina ir kitus, tai yra išbandomas tas dalykas. Bet daugiausiai vėlgi, vadovas pats sprendžia kaip organuoti darbus.

5. Kaip Jūs esate skatinamas ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?

Skatina pats darbas, vaikai, norisi jiems pasiūlyti kažko įdomaus, kas juos pamokyti, lavintų, suteiktų džiaugsmą, pasiūlyti įdomių veiklų. O kaip ir prieš tai minėjau, yra neseniai pasiūlyta motyvacinė sistema, kurios metu darbuotojas gali dalyvauti konkursuose, rąšyti projektus, taip papildomai užsidirbti, susirinkime buvo išdėstyta galimybė kilti karjeros laiptais. Bet vėlgi, mane pačia tai dar ne ytin skatina.

6. Ar jums svarbu, jei Jūsų vadovas pats elgtųsi gana kūrybiškai? Kaip tai veiktų Jūsų kūrybiškumą darbe?

Žinoma svarbu, vadovas dirbdamas tokiose įstaigoje, kaip ir jo darbuotojai turi būti kūrybiškas, ne tik organizuojant ugdomąją veiklą, bet ir palaikant santykius su darbuotojais, tėvais, sprendžiant įvarias problemas. Jeigu vadovas nedelsia ir veikia kūrybiškai tikrai ten, kur to reikia, manau ir aš pati perimų dalį to vaidmens, kūrį jis neša. Tai labai natūralu, jeigu kūrybiška aplinka, ir pats toks esi ar tampi ar nori tapti.

7. Kaip Jūs esate skatinamas ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?

Va būtent ir manau, kad organizacinė kultūra yra pagrindinis elementas, kuris skatina darbuotoją, jį motyvuoja įvairiems darbams, šiuo atveju, kūrybiškai dirbti. Svarbiausia, kad organizacijos kultūra turėtų būti tokia, kurioje tu jaustumėsi gerai, į tai įeina labai daug dalykų, ne tik tradicijos ar taisyklės, labai svarbūs santykiai tarp darbuotojų ir vadovų, tiek santykiai tarp darbuotojų, tiek apskritai visos įstaigos bendruomenės, koks tas ryšys. Ir aišku, nevisuomet tu jautiesi gerai. Aišku, kiek žinau turime ir tradicijų, bet tai labiau darželio, vaikų šventės, nei tai kultūrai palaikyti skirti renginiai. Nors sutinku, kad ir jie iš dalies prisideda, nes visi kartu susitinkame juose.

8. Kaip Jūs manote, ar Jūsų vadovai vertina pedagogų kūrybiškumą?(Ar jūsų vadovams kūrybiškumas yra vertybė?)

Žinoma, kad taip, vertina. Kitą vertus nemanau, kad tai pirmos eilės dalykas, nes labai svarbu ir pedagoginis, ugdymo išmanymas, gebėjimas bendrauti su vaiku, buvimas lanksčiu ir nuoširdžiu žmogumi. Tačiau manau, kad vadovams kūrybiškumas yra vertybė, nes kiekvienam darbuotojui dirbančiam darbą su vaikas, labai svarbu dirbti kūrybiškai.

Tiriamąo (IP3) interviu atsakymai

1. Kaip jūų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa skatina pedagogų kūrybiškumą/ kūrybiškai dirbti?

Per viziją, nes tai organizacijos užsakymas, o tai ir skatina kūrybiškumą, tačiau tai gali ir stabdyti. Kiptik dabar tik kuriame savo įstaigos strateginį planą, visi dalyvaujame, pasidarysime atsakingai, taip kaip mums atrodo, ne dėl popieriaus.

2. Kaip vadovai vertina Jūsų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius sprendimus?

Pavieniais atvejais tolerancija nesėkmėms būna nepakankama. Jei nesėkmių netoleravimas ateina iš vadovo, tai veikia kaip stabdančiai, o jei kritikuoja ir šaiposi eilinis pedagogas-veikia mažiau. Svarbu nekritikuojamas darbas, nesureikšminamos nepasisėkusios smulkios detalės. Mano vadovė nuoširdžiai džiaugiasi mano sėkme, dažnai pataria, ką dar reikėtų patobulinti, ir dažnai pati pasisiūlo padėti. Juk reikia džiaugtis net ir smulkiais, tačiau pasisekusiomis kūrybiškomis, naujomis darbo detalėmis.

3. Kaip Jūsų ugdymo įstaigoje skatinama siūlyti naujas idėjas?Kas skatina kūrybiškai / netradiciškai / naujoviškai dirbti?

Ankščiau veiklos ugdymo planą tik pristatydavome mums per susirinkimą ir nežinodavome, nei iš kur jis atsirado, nei kada, nei kas jį kūrė. Dabar viskas kitaip - patys dalyvaujame kūrime. Pasisūlyti mūsų nuomonės ir dėl veiklų skirstymo. Važiuojame su kolektyvu į seminarus semtis patirties. Kai visi kartu, su vadovais aptariame, kas mums tinka, ką panaudosime, kas pas mus geriau, pasidžiaugiam, planuojame. Tai tiesiog jungia. Vadovė kartais vadovavimą perduoda į mūsų rankas. Tas pasitikėjimas labai skatina. Kiekvienam projektui suburia darbo grupes, viską aptariame bendrai, ieškome geriausių sprendimų. Kai visi kartu dirbame būna ramiau, užtikrinčiau. Vadovai teigia, jog bendradarbiavimas garantuoja sėkmę.

4. Kaip vadovai atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus darbo organizavimo klausimais?

Kai einu pas vadovesu savo idėjom ir žinau, jog būsiu padrąsinta, paskatinta, tai nieko ir nebijau. Jei vadovas neduoda laisvės raiškai, tai kūrybiškumo ribos tampa apibrėžtos. Juk autokratiškas vadovas pats nemėgsta rizikuoti ir kitų rizikingų veiklų netoleruoja. Demokratiškai vadovaudami jie pažadina kūrybiškumą, visą laiką tariasi, diskutuoja, kas mums geriau, ko darželiui reikia, ką galima tobulinti.

5. Kaip Jūs esate skatinamas ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?

Vadovė mes gerbiame, nes ji supratinga, draugiška, jautiesi darželyje kaip šeimoje. Tas dalykas nuteikia dirbti kūrybiškai, norisi, kad jai patiktų, jog darželį garsintume, nes būtent ji vadovauja šiam darželiui. Vadovė visada padrąsina ir atkreipia dėmesį į visas novacijas, ateina pasidomėti, pažiūrėti mūsų naujų sumanymų, šiems dalykams ji yra neabejinga. Dėl to norisi ir visada dirbti kūrybiškai. Kai vadovė

bendruoja nevaldišku tonu, tai nuteikia puikiai, jaučiuosi lygiavertė ir reikšminga. Kai jaučiuoai, jog mane palaiko, tada ir norisi imtis naujų projektų.

6. Ar jums svarbu, jei Jūsų vadovas pats elgtųsi gana kūrybiškai? Kaip taiveiktų Jūsų kūrybiškumą darbe?

Taip labai svarbu, nes kūrybiškai dirbantis darželio vadovas suteikia daugiau laisvės kitiems, spręsdamas tam tikras problemas ieško ir dažniausiai randa kompromisų. Dėl to toks vadovas mums suteikia kaip pedagogams suteikia galimybes išbandyti save. Vadovė visada turi naujų ir labai gerų idėjų, dažnai stebiuosi iš kur tiek minčių, idėjų pas ją?!

7. Kokią, Jūsų manymu, įtaką turi jūsų organizacijos kultūra? Kaip organizacijos taisyklės, tradicijos ir pan.veikia jūsų kūrybiškumą?

Teigiamą, nes tokioje įstaigos kultūroje malonu dirbti, o kai malonu atsirandav komfortas, o kai yra komfortas atsiranda galimybė kurti.

8. Kaip Jūs manote, ar Jūsų vadovai vertina pedagogų kūrybiškumą?(Ar jūsų vadovams kūrybiškumas yra vertybė?)

Taip, tai jiems yra vertybė.

Tiriamąjo (IP4) interviu atsakymai

1. Kaip jūsų ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos programa skatina pedagogų kūrybiškumą/ kūrybiškai dirbti?

Skatina, bet netiesiogiai. Tai, kad esu giliai susipažinusi su X ikimokyklinio ugdymo įstaigos vizija ir esminiais tikslais yra, sakyčiau, duotybė. Kaip kitaip galėtų būti? Tačiau, aišku, jei aš aiškiai nežinočiau ko mes visi čia bendrai siekiame, galėčiau būti kūrybiška, bet kam tada tokio betikslio kūrybiškumo reikėtų?

2. Kaip vadovai vertina Jūsų iniciatyvumą, kūrybiškus, netradicinius sprendimus?

Kiekvienam pedagogui yra svarbu sulaukti paramos savo veikloje, tačiau man daug svarbiau, kad aš jaučiu, jog vadovas tiki mano darbu, nes ji labai nesikiša, kitaip tariant, suteikia laisvę veikti. Žinoma, kartais man reikia to gražesnio žodžio, to pagyrimo ar paskatinimo, tačiau man labai svarbu tai, jog man vadovė suteikia autonomiją, nes tai geras jausmas kai pats sau esu vadovas savo veikloje į kuriuos esu įsigilinsi. Man užtenka, jog daug pagyrimų gauni ir iš savo kolegijų. Man šito užtenka. Man nereikia, jog vadovas kartotų, jog jam iš manęs reikia kūrybiškumo. Jai taip nūtu, tai mane veiktų neigiamai, slopintu mano kūrybiškumą. Mūsų vadovė užtikrina tinkamas sąlygas, suteikia pakankamos laisvės, jog mes galėtume būti

kūrybiškos. Manychiau, tai patys svarbiausi dalykai kūrybiškumo skatinimui.

3. Kaip Jūsų ugdymo įstaigoje skatinama siūlyti naujas idėjas? Kas skatina kūrybiškai/netradiciškai/naujoviškai dirbti?

Pinigais. Visi visada nemaloniai jaučiasi kalbėdami apie pinigus – lyg tai būtų kažkas netinkamo. Tačiau tai vienas iš esminių organizacinių atributų. Jei tu darai darbą, dedi daug pastangų, tiki, kad atlieki jį kaip įmanoma geriausiai, tu lauki tinkamo atlygio ir tai visiškai natūralu. Tačiau jo nesulaukęs ar sulaukęs, tavo manymu, neadekvataus atlygio, tu nusimeni. O nusivylimas panaikina bet kokią motyvaciją toliau stengtis, būti kūrybišku. Manau, labai svarbus tiek adekvatus, tinkamas finansinis atlygis, tiek ir pagyrimas, pastebėjimas, paskatinimas.

4. Kaip vadovai atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus darbo organizavimo klausimais?

Visų pirma, jei kas nors „stovėtų man už nugaros“ ir nurodinėtų, kaip turėčiau vienoje ar kitoje situacijoje pasielgti, tai visiškai sužlugdytų bet koki individualų kūrybiškumą. Apskritai aš labai vertinu mūsų vadovų elgesį su pedagogėmis.

5. Kaip Jūs esate skatinamas ieškoti kūrybiškų problemos sprendimo būdų?

Jie tiesiog užtikrina tinkamas sąlygas darbui: numato aiškius tikslus, kuriuos turime pasiekti, koordinuoja ir pagal poreikius paskirsto išteklius, tačiau mums pačioms palieka esminį apsisprendimą – kaip viso to pasiekti.

6. Ar jums svarbu, jei Jūsų vadovas pats elgtųsi gana kūrybiškai? Kaip tai veiktų Jūsų kūrybiškumą darbe?

Na, aš nesistengiu žiūrėti į kitus, nors tai ir vadovas būtų. Nenoriu, jog mano kūrybiškumą lemtų aplinkiniai žmonės. Aš manau, jog nepaisant vadovų asmenybės, darželio darbinėse situacijose, kur būtinas kūrybiškumas, aš vis tiek būčiau ir esu vienodai kūrybiška.

7. Kokią, Jūsų manymu, įtaką turi jūsų organizacijos kultūra? Kaip organizacijos taisyklės, tradicijos ir pan.veikia jūsų kūrybiškumą?

Teigiamą, nes tokioje įstaigos kultūroje malonu dirbti, o kai malonu atsirandav komfortas, o kai yra komfortas atsiranda galimybė kurti.

8. Kaip Jūs manote, ar Jūsų vadovai vertina pedagogų kūrybiškumą? (Ar jūsų vadovams kūrybiškumas yra vertybė?)

Taip labai vertina, juk tai kūrybiškumą ugdanti įstaiga.