

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

JONĖ RYLAITĖ

**NAUJAI PRIIMTŲ IKIMOKYKLINIO IR
PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJŲ ADAPTACIJA
VILNIAUS MIESTO UGDYMO ĮSTAIGOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. *Jolanta Urbanovič*

VILNIUS

2024

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS	6
IVADAS.....	7
1. MOKYTOJŲ PROFESINĖS ADAPTACIJOS ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1 Darbuotojų adaptacijos samprata, ją apimantys procesai.....	12
1.2 Darbuotojų adaptacijos nauda	16
1.3 Sėkmingos darbuotojų adaptacijos organizavimas	20
1.3.1 Žmogiškųjų išteklių strategijos adaptacijai gerinti	20
1.3.2 Sėkmingos darbuotojų adaptacijos veiksniai	23
2. MOKYTOJŲ ADAPTACIJOS ORGANIZAVIMAS LIETUVOJE	31
2.1 Mokytojų adaptacijos problematika Lietuvos ugdymo įstaigose	31
2.2 Profesinio tobulėjimo programos mokytojų adaptacijai Lietuvoje.....	36
2.3 Mentorystės taikymas adaptacijos periodu Lietuvoje	37
2.4 Teorinės dalies apibendrinimas	41
3. VILNIAUS IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJŲ ADAPTACIJOS TYRIMAS ..	42
3.1 Tyrimo metodologija	42
3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	54
3.2.1 Adaptacijos organizavimas	54
3.2.2 Adaptacijos tikslai	60
3.2.3 Adaptacijos uždaviniai	63
3.2.4 Adaptacijos etapai	65
3.2.5 Mokytojų adaptaciją lengvinantys veiksniai	67
3.2.6 Mokytojų adaptaciją sunkinantys veiksniai	69
3.2.7 Adaptacijos rezultatai.....	72
3.2.8 Darbuotojų stažo ir įstaigoje organizuojamos adaptacijos įvertinimo koreliacijos tyrimas	75
3.3 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	79
3.3.1 Sėkmingos adaptacijos veiksnių taikymas.....	81
3.3.2 Adaptaciją sunkinančių veiksnių taikymas	94
DISKUSIJA	97

IŠVADOS	99
REKOMENDACIJOS	101
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	103
SANTRAUKA	107
SUMMARY	108
PRIEDAI.....	109

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindiniai adaptacijos procesą vykdančios asmenys.....	13
2 pav. Socializacijos etapai	15
3 pav. Adaptacijos tikslai.....	17
4 pav. Personalo valdymo etapai	18
5 pav. Trenerio rolės adaptacijos metu	25
6 pav. Adaptacijos efektyvumą lemiantys veiksniai.....	26
7 pav. Adaptacijos etapų įvertinimo rodikliai.....	27
8 pav. Mokytojų adaptacijos modelis	28
9 pav. Pasidalytos lyderystės ir naujų mokytojų adaptacijos ryšis	29
10 pav. Psichologiniai pradedančiųjų mokytojų išgyvenami etapai.....	33
11 pav. Emocinio intelekto domenų modelis	35
12 pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mentoriaus kompetencijų modelis	38
13 pav. Tyrimo eigos schema	44
14 pav. Pusiaus struktūruoto interviu schema.....	51
15 pav. Tyrimo dalyvių nuomonės, kur jie įgijo daugiausiai praktinių žinių kokybiškam darbui su vaikais	54
16 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių, ar jų įstaigose yra vykdomas naujų darbuotojų adaptacijos procesas.....	55
17 pav. Respondentų nuomonė, kaip jie įvertintų savo ugdymo įstaigoje organizuojama adaptaciją	56
18 pav. Tyrimo dalyvių apibūdinimai apie jų įstaigoje organizuojama adaptacijos procesą	57
19 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, koks jūsų nuomone, yra pagrindinis naujo darbuotojo adaptacijos tikslas Jūsų švietimo įstaigoje	60
20 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, kokie jūsų nuomone, yra pagrindiniai naujo darbuotojo uždaviniai Jūsų švietimo įstaigoje.....	63
21 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, kuris naujo darbuotojo adaptacijos etapas yra pats svarbiausias Jūsų švietimo įstaigoje	66
22 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksmų labiausiai palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo įstaigoje	67
23 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksmų labiausiai pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo įstaigoje	70
24 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, koks sėkmingos adaptacijos rezultatas yra svarbiausias Jūsų švietimo įstaigoje.....	73
25 pav. Indukcinės kokybinės duomenų analizės rezultatai - temos ir kategorijos	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Adaptacijos sąvokų apibrėžimai	12
2 lentelė. Socializacijos grupės	14
3 lentelė. Darbuotojų adaptacijos etapai	15
4 lentelė. Adaptacijos metu kylantys klausimai	19
5 lentelė. Adaptacijos naudos-rezultatai ir jas minintys autoriai.....	19
6 lentelė. Sėkmingos adaptacijos veiksniai	24
7 lentelė. Lietuvos mokytojams kylančios problemos adaptacijos metu.....	32
8 lentelė. Mokytojų adaptacijos stažuotės modelio gerinimo principai	36
9 lentelė. Mokytojų mentorystės klaidos.....	38
10 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio Vilniaus miesto ugdymo mokytojų skaičius	46
11 lentelė. Cronbach's alpha vidinis anketos suderinamumas	49
12 lentelė. Kokybinio tyrimo analizės schema naudojant indukcinį KTA metodą.....	53
13 lentelė. Privataus ir valstybinio ugdymo įstaigų adaptacijos apibūdinimo palyginimas	58
14 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio darbuotojų adaptacijos apibūdinimo palyginimas	58
15 lentelė. Privataus ir valstybinio sektoriaus respondentų adaptacijos tikslų pasirinkimo palyginimas.....	61
16 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio darbuotojų adaptacijos tikslų pasirinkimų palyginimas.....	62
17 lentelė. Privataus ir valstybinio sektoriaus respondentų adaptacijos uždavinių pasirinkimo palyginimas.....	64
18 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio darbuotojų adaptacijos uždavinių pasirinkimų palyginimas	64
19 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų sunkinančių adaptaciją veiksnų pasirinkimų palyginimas.....	71
20 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos rezultatų pasirinkimų palyginimas	73
21 lentelė. Koreliacija su įstaigoje vykdomu adaptacijos procesu (11 klausimas).....	75
22 lentelė. Koreliacija su pagrindiniais naujo darbuotojo adaptavimo uždavinių nustatymu (13 klausimas).....	76
23 lentelė. Koreliacija su mokytojų adaptaciją lengvinančiais veiksniais, kurie palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją (15 klausimas)	76
24 lentelė. Koreliacija su veiksniais, kurie pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją (16 klausimas).....	77
25 lentelė. Koreliacija su svarbiausiais sėkmingos adaptacijos rezultatais (17 klausimas).....	78
26 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos svarbos supratimas“ išskirtos subkategorijos	81
27 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos gerųjų praktikų taikymas“ išskirtos subkategorijos	82
28 lentelė. Kategorijos „Mentoriaus uždaviniai mokytojo adaptacijos metu“ išskirtos subkategorijos.....	85
29 lentelė. Kategorijos „Mentoriui būtini kriterijai“ išskirtos subkategorijos.....	86
30 lentelė. Kategorijos „Mentorystės finansavimas“ išskirtos subkategorijos.....	88
31 lentelė. Kategorijos „Adaptaciją vykdančios įstaigos darbuotojai“ išskirtos subkategorijos	89
32 lentelė. Kategorijos „Rekomendacijos adaptacijai gerinti“ išskirtos subkategorijos	90
33 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos nauda“ išskirtos subkategorijos	93
34 lentelė. Kategorijos „Nestruktūruota adaptacija“ išskirtos subkategorijos.....	94
35 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos neformalizavimas“ išskirtos subkategorijos.	95
36 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos nevertinimas“ išskirtos subkategorijos	96

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Adaptacijos efektyvumo patikrinimo anketa	109
2 priedas. Pedagogo profesinio augimo ir tobulėjimo būdai stažuotėje	110
3 priedas. Internetinė apklausa	111
4 priedas. Anketos dalys ir klausimų kiekis	116
5 priedas. Sutikimo forma dėl dalyvavimo tyrime	117
6 priedas. Interviu klausimai ir jų tikslai	118
7 priedas. Kokybinio tyrimo etapai	121
8 priedas. Kokybinio tyrimo ataskaita indukcinio analizės būdu	122
9 priedas. Demografiniai respondentų duomenys	128
10 priedas. Respondentų atsakymų „Ar Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje yra vykdomas adaptacijos procesas“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų	129
11 priedas. Respondentų atsakymų „Ar Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje yra vykdomas adaptacijos procesas“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų	130
12 priedas. Respondentų atsakymo „Adaptacija yra labai prasta - nevykdoma“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų	131
13 priedas. Respondentų atsakymo „Problemų sprendimas“ lyginimas tarp pedagoginio darbo stažo kategorijų	132
14 priedas. Respondentų atsakymo „Suteikiami mokymai“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų	133
15 priedas. Respondentų atsakymo „Tinkama socializacija“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų	134
16 priedas. Respondentų atsakymo „Veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų	135
17 priedas. Respondentų atsakymo „Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų	136
18 priedas. Respondentų atsakymo „Vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų	137
19 priedas. Respondentų atsakymo „Geras įstaigos mikroklimatas“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų	138
20 priedas. Respondentų atsakymo „Adaptacijos formalizavimas“ lyginimas tarp pedagoginio darbo stažo kategorijų	139
21 priedas. Respondentų atsakymo „Stažuotės užtikrinimas“ lyginimas tarp pedagoginio darbo stažo kategorijų	140
22 priedas. Respondentų statistiškai reikšmingų „adaptaciją sunkinantys veiksniai“ atsakymų pasiskirstymas tarp amžiaus kategorijų	141
23 priedas. Respondentų atsakymo „Aiškaus mokymo plano nebuvimas“ lyginimas tarp pedagoginių stažo kategorijų	144
24 priedas. Respondentų atsakymo „Kitų mokytojų kritika“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų	145
25 priedas. Respondentų atsakymo „Padidėjęs pasitenkinimas darbu“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų	146
26 priedas. Respondentų atsakymo „Kultūros bei vertybių sistemos supratimas“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų	147
27 priedas. Koreliacijos analizė tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos su įstaigoje vykdomu adaptacijos proceso veiksniais	148
28 priedas. Demografiniai informantų duomenys	149
29 priedas. Respondentų atsakymai į klausimą pagrindžiant organizuojamos adaptacijos įvertinimą jų ugdymo įstaigoje	150

IVADAS

Temos aktualumas: Švietimas Lietuvoje yra prioritetinė sritis siekiant tobulinti ugdymo kokybę, mažinti mokytojų trūkumą, didinti profesijos patrauklumą (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14; Švietimo plėtros programa, 2021, p. 1-8). Švietimas atlieka svarbų vaidmenį visuomenėje, todėl nuolat atnaujinamos programos jam pagerinti, kadangi šiuo metu švietime siekiama geresnės ugdymo kokybės, sukurtos švietimo tobulinimo sritis - įtraukimo, mokytojų darbo sąlygų, mokymosi aplinkų, finansavimo gerinimas (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14). Šiuo laikotarpiu yra kalbama ir apie didesnę infrastruktūros plėtrą švietime (Kalvaitis ir kt. 2022), tačiau tuo pačiu yra patiriama ir daugelis problemų siekiant tai įgyvendinimui.

Viena iš problemų yra didelis mokytojų trūkumas ir jų išlaikymas, kuris jau įvardijamas kaip tarptautinė problema (Toropova ir kt., 2021, p. 71) (See ir kt., 2020, p. 1), tačiau yra patiriamas ir Lietuvoje (STRATA, 2021, P. 8). Trūkumas tik didės dėl mokytojų išėjimo į pensiją, kadangi mokytojų vidutinis amžius Lietuvoje yra aukštas - 50 metų ir daugiau (Eurostat, 2020). Antra problema yra mokytojų profesijos mažas patrauklumas jaunimui, sunkumas pritraukti jaunos specialistus (STRATA, 2021, p. 8-9; Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 61).

Tai būtina spręsti, todėl būtent geresnių darbo sąlygų sudarymas naujai atėjusiems dirbti mokytojams, t.y. adaptacijos integravimas, prisidėtų prie vienos iš minėtų sričių tobulinimo – gerinti mokytojų darbo sąlygas. Mokytojų adaptacijos svarba iškelta ir Susitarime dėl Lietuvos švietimo politikos (2021-2030) (2021, p. 2-3), kuriame vienas iš tikslų numatytas yra mokytojų rengimas apimantis profesinio tobulėjimo programų įgyvendinimą, mokytojų gebėjimų ugdymą, patrauklių darbo sąlygų sudarymą. Švietimo plėtros programoje (2021, p. 6-8) taip pat kreipiamas dėmesys į mokytojų rengimo adaptacijos problemas ir jų tobulinimą, čia išreikštos problemos kaip nepakankama parama mokytojui, neužtikrinama mokytojų rengimo ir profesinio augimo sistema. Dokumente kaip vienas iš svarbiausių iš uždavinių iškeltas veiksmingas mokytojų rengimas ir jų kompetencijų tobulinimo sistemos sukūrimas siekiant stiprinti pedagogo profesijos patrauklumą.

Lietuvoje per ateinančius 3 metus labiausiai pradės trūkti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų, nepaisant to, šis trūkumas matomas visose Lietuvos miestuose, bet didžiausias - Vilniaus mieste (Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 13, 57). Todėl siekiant tinkamai ištirti šios srities mokytojų adaptaciją, šiame darbe bus nagrinėjama tik labiausiai ateityje trūkstamų ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacija didžiausią šių specialistų trūkumą patiriančiame Vilniaus mieste.

Lietuvos švietimas sulaukia kritiškos nuomonės pradedančiųjų mokytojų tarpe, tik pradėję dirbti jie susiduria su hierarchiniais santykiais tarp mokytojų, kurie pagrįsti baime ir įtampa yra praleidžiamas

mokytojų adaptacijos – rengimo procesas (Lebedytė-Mečionienė, 2022, p. 56-57). Būtent mokytojų adaptacija – jų rengimo procesas leistų pagerinti mokytojų darbo sąlygas, sumažinti įtampą. Adaptacijos įgyvendinimas prisidėtų ir prie atrastų Vilniaus miesto mokytojus motyvuojančių dirbti veiksnių didinimo, kaip – reguliarios praktikos ir mokytojų bendradarbiavimo galimybių suteikimas, palaikymas, supažindinimas su taisyklėmis bendraujant su tėvais bei apibrėžtais veiksmais ką svarbu atlikti dirbant mokytoju (Žibėnienė ir kt., 2023, p. 252).

Lietuvos valstybės kontrolės atliktoje vertinimo ataskaitoje teigiama, jog skiriamas nepakankamas dėmesys mokytojų rengimų tyrimams atlikti (Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023), o būtent tai yra svarbu sprendžiant mokytojų trūkumo bei jaunų mokytojų pritraukimo problemai tirti.

Išvadosse pabrėžta, kad net 60% baigę pedagogines studijas absolventų nesijaučia pasirengę dirbti mokytojais, todėl norint pritraukti pedagogus rinktis šią profesiją svarbu sudaryti tinkamą adaptaciją apimančią motyvavimo ir palaikymo sistemą pradedantiesiems mokytojams, užtikrinant tinkamą darbo kultūrą ir atidesnį atsižvelgimą į mokytojų poreikius.

Mokytojų profesijos prestižo didinimui svarbu sudaryti geras sąlygas jauniems mokytojams pritraukti, o tam aktuali tinkamai veikianti mokytojų rengimo – adaptacijos sistema. Vilniaus mieste matomas didžiausias trūkumas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų, todėl reikia atlikti tolimesnius tyrimus apie šių mokytojų adaptaciją šiame mieste. Itin negausu tyrimų šia tema dabartiniame laikotarpyje, kuris apima didelę mokytojų stoką, ypač ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų, bei mažą patrauklumą šiai profesijai Lietuvoje (įskaitant ir Vilnių), o tai laiduoja šio baigiamojo darbo temos aktualumo reikšmę.

Tyrimo problema: Šiuo metu švietimo sektorius Lietuvoje tampa viena iš prioritetinių sričių grupių. Siekiant sumažinti mokytojų stoką ir trūkumus keliamos tobulintinos sritis, uždaviniai padedantys pritraukti jaunus pedagogus rinktis šią profesiją (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14; Švietimo plėtros programa, 2021, p. 6-8; Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021–2030), 2021, p. 2-3). Numatoma, kad dėl didelio vidutinio mokytojų amžiaus Lietuvoje (Eurostat, 2020) per ateinančius 3 metus labiausiai pradės trūkti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų, šis trūkumas matomas visose Lietuvos miestuose, bet didžiausias - Vilniaus mieste (Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 13, 57). Miestų savivaldybės rengia įstaigų tvarkos aprašus, siekiant pritraukti jaunų mokytojų į ugdymo įstaigas (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021). Visomis pajėgomis yra siekiama pritraukti daugiau mokytojų dirbti šį darbą, sudaryti sąlygas pedagogo profesijai tapti prestižine (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14). Viena iš pagrindinių problemų – nepakankamas dėmesys mokytojų rengimui - adaptacijos organizavimui ir įgyvendinimui (Lebedytė-Mečionienė, 2022, p.

56-57); (Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 61). Būtent prasta darbuotojų adaptacija gali būti viena iš priežasčių šiai nuolatinei darbuotojų, šiuo atveju, mokytojų kaitai ir jaunų specialistų pritraukimo sunkumui.

Iš to kyla probleminis klausimas: kokia yra Vilniaus miesto naujai priimtų labiausiai trūkstamų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos patirtis ir kokios yra jos tobulinimo galimybės?

Temos ištirtumas: Užsienyje ir Lietuvoje mokytojų adaptacija nagrinėta daugelio autorių darbuose. Adaptacijos - mokytojų priėmimo svarbos sąsajas su geresne vidine kultūra nagrinėjo Martin ir kt. (2023), su mokytojų darbo vietų išsaugojimu ir jų pasitenkinimu darbu tyrė Richter ir kt. (2022) bei Reitman ir Karge (2019). Mentorstės taikymą Lietuvos ugdymo įstaigoje adaptacijos metu ir to svarbos įtraukimą į priėmimo procesą nagrinėjo Anužienė ir Šatienė (2023), Autukevičienė ir Monkevičienė (2017), Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė (2022). Adaptacijos procesą su patyrusiais mokytojais ir net jiems kylančius sunkumus perėjus į naują ugdymo įstaigą nagrinėjo (Mecham ir kt., 2023). Mokytojų iššūkius pirmaisiais darbo metais Lietuvoje išgyvenamas mokytojų problemas aiškino Kuncėvičienė ir Jóhannesson (2023), Lebedytė-Mečionienė (2022), Bušmaitė ir Kavaliauskienė (2020), Monkevičienė ir Autukevičienė (2008). Kaip vykdomas adaptacijos procesas Lietuvoje ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo įstaigose tyrė Dromantaitė ir Pokštas (2014). Adaptaciją tik ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir šios specializacijos mokytojų išgyvenamas problemas atskirai tyrė Gražulis ir Bazienė (2009).

Darbo naujumas: Šiuo darbu pirmą kartą, kai švietimo sektorius patiria didelių pokyčių keičiant programas, bus ištirta, kaip organizuojama naujai pradėjusių dirbti mokytojų adaptacija Vilniaus mieste. Darbo naujumas grindžiamas tuo, kad darbe bus tiriama tik ankstyvojo ugdymo - ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacija siekiant tiksliau pateikti adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas šiai labiausiai trūkstamos ateityje srities mokytojų grupei.

Praktinė reikšmė: Nustatyti tobulintinas naujai priimtų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos vietas ir pateikti šio proceso tobulinimo rekomendacijas Vilniaus miesto tikslinės grupės ugdymo įstaigų vadovams.

Darbo objektas: naujai pradėjusių dirbti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacija Vilniaus miesto ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas: ištirti naujai pradėjusių dirbti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacijos organizavimą privačiose ir valstybinėse Vilniaus miesto ugdymo įstaigose bei atlikus empirinį tyrimą pateikti adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius mokytojų adaptacijos aspektus bei sėkmingos adaptacijos veiksnius.
2. Atskleisti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo ypatumus.
3. Ištirti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo patirtį.
4. Atskleisti adaptacijos proceso organizavimo ir įgyvendinimo skirtumus bei panašumus Vilniaus miesto privačiose ir valstybinėse ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose.
5. Pateikti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas.

Darbo hipotezės:

1. Adaptacija daugumoje Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų neformalizuota.
2. Didesnis įstaigos organizuojamos adaptacijos įvertinimas didina sėkmingos adaptacijos rezultatus.
3. Privatus sektorius organizuojant adaptaciją taiko daugiau sėkmingos adaptacijos veiksnių nei valstybinis sektorius.

Darbo metodai:

1. Pirmas uždavinys bus realizuojamas taikant mokslinės šaltinių analizės, sintezės, abstrakcijos, apibendrinimo metodus.
2. Antras uždavinys bus įgyvendinamas taikant internetinę apklausą, apklausiant tikslinės grupės mokytojus taikant aprašomąją statistiką, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, Spearman koreliacinę analizę (per SPSS programą).
3. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas atliekant pusiau struktūruotą interviu su tikslinės grupės dviejų privačių ir dviejų valstybinių įstaigų vadovais taikant kokybinę indukcinę analizę bei lyginamąją analizę.
4. Ketvirtas uždavinys bus įgyvendinamas taikant lyginamąją analizę tarp privačių ir valstybinių ugdymo įstaigų remiantis empirinio tyrimo (interviu ir apklausos) rezultatais.
5. Penktas uždavinys bus įgyvendinamas taikant sintezės, abstrakcijos metodus remiantis mokslinė šaltinių analize ir empirinio tyrimo rezultatais.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro įvadas (5 psl.), trys darbo dalys (86 psl.), diskusija (2 psl.), išvados ir rekomendacijos (4 psl.). Pirmoje ir antroje dalyje (30 psl.) atlikta mokslinės literatūros analizė, aptariami adaptacijos teoriniai aspektai, adaptacijos samprata, nauda sėkmingos adaptacijos veiksniai,

mokytojų adaptacijos problematika Lietuvoje. Trečioje dalyje (55 psl.) pateikiama parengta tyrimo metodologija, analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gauti rezultatai apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacijos ypatumus bei adaptacijos organizavimo patirtį. Viso baigiamojo darbo apimtis 155 psl., darbe panaudota 84 literatūros šaltiniai, pateiktos 36 lentelės, 25 paveikslai ir 29 priedai.

1. MOKYTOJŲ PROFESINĖS ADAPTACIJOS ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Darbuotojų adaptacijos samprata, ją apimantys procesai

Adaptacijos terminas pradėtas nagrinėti prieš 400 metų, jau 1600-ųjų metų pradžioje pats adaptacijos terminas buvo apibūdinamas kaip pritaikymo veiksmas, bet vėliau įvardintas kaip žmogaus prisitaikymas prie pasikeitusių sąlygų (Harper, n.d.). Pats adaptacijos terminas yra kilęs iš biologijos, filosofijos bei psichologijos. Tačiau, pats adaptacijos termino traktavimas yra nepakankamai apibrėžtas dėl 3-ų priežasčių: 1) požiūrio į adaptaciją kaip į pasyvų žmogaus prisitaikymą; 2) adaptacijos traktavimą kaip socialinio konformizmo išraišką; 3) blogos mokslininkų nuomonės, jog adaptuota asmenybė išvengia emocinių konfliktų (Juodraitis, 1999, p. 7-8). Adaptacijos sąvoka dažnu atveju naudojama pernelyg išplėsta prasme ir net iki šių dienų yra suprantamai labai įvairiai (Žydzūnaitė ir kt., 2005, p. 23), o tai tik laiduoja, jog išskirti vieną konkretų apibrėžimą adaptacijai yra labai sudėtinga. Darbe analizuotų autorių (Masaitytė-Apuokienė ir Ramanauskaitė, 2009, p. 136; Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 346; Lobanova, 2010, p. 65; Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 65; Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 114; Lipinskienė, 2012, p. 26; Gražulis ir kt., 2012, p. 76; Kavaliauskienė ir Lengvenienė, 2016, p. 138-139) adaptacijos apibrėžimai yra skirtingi. Autorių sugretintos sampratos pateiktos 1 lentelėje.

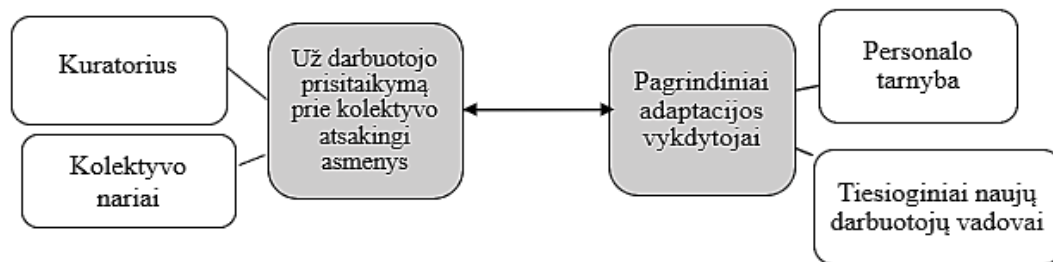
1 lentelė. Adaptacijos sąvokų apibrėžimai

Autorius	Sąvoka
Masaitytė-Apuokienė ir Ramanauskaitė (2009, p. 136)	Adaptacija – multidisciplininis konceptas, kurio esmė - įvykęs dvipusis procesas tarp asmens ir jį supančios naujos aplinkos, kurio metu yra pakeičiama aplinka ir/arba pats asmuo.
Gražulis ir Bazienė (2009, p. 346)	Adaptacija – planingas procesas skirtas veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam pritapti organizacijoje.
Lobanova (2010, p. 65); Stankevičienė ir Lobanova (2006, p. 65)	Adaptacija – tai procesas, kuris sudaro sąlygas darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti naujoje organizacijoje.
Šalčius ir Šarkiūnaitė, (2011, p. 114)	Adaptacija – abipusis prisiderinimo bei prisitaikymo procesas, kurio sėkmė priklauso nuo individo ir organizacijos pastangų sąsajų.
Lipinskienė (2012, p. 26)	Adaptacija – procesas, apimantis tiek profesinę, tiek socialinę adaptaciją, kurių metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu aplinka ir kolektyvu.
Gražulis ir kt. (2012, p. 76)	Adaptacija – tinkamų darbo santykių su kolektyvo nariais ir vadovų sukūrimas, kurių metu vyksta socialinis-psichologinis vertybių ir grupės normų įsisavinimo etapas.
Kavaliauskienė ir Lengvenienė (2016, p. 138-139)	Adaptacija – procesas, kuris apima nurodymus darbuotojams kada, kaip ir kokias užduotis atlikti, susidariusių nuokrypių pašalinimas nuo esančių reikalavimų bei pagalba prisitaikant prie kolektyvo.
Davila ir Pina-Ramirez (2018)	Adaptacija – darbuotojų įtraukimas, kurio metu įmonės įtraukia naujus darbuotojus į įmonės kultūrą ir atlieka jų vaidmenį.

Sudaryta darbo autorės remiantis nurodytais autoriais

Dalis mokslininkų adaptaciją aiškina kaip procesą, kurio metu naujokas įtraukiamas į darbą naujoje organizacijoje (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 346; Davila ir Pina-Ramirez, 2018), sukuria santykius su naujais bendradarbiais (Lipinskienė, 2012, p. 26; Gražulis ir kt., 2012, p. 76), susipažįsta su nauju darbu bei sužino savo būsimo darbo užduotis (Kavaliauskienė ir Lengvenienė, 2016, p. 138-139). Kiti adaptaciją suvokia kaip aplinkos pakeitimą (Masaitytė-Apuokienė ir Ramanauskaitė, 2009, p. 136). Likusieji adaptaciją apibūdina kaip prisitaikymo procesą (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 114; Lobanova, 2010, p. 65; Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 65).

Apibrėžiant adaptacijos sampratą yra svarbu suvokti ir pagrindinius adaptaciją vykdančius asmenis, kurie prisideda prie pačio proceso vykdymo (1 pav.) (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66).



1 pav. Pagrindiniai adaptacijos procesą vykdančios asmenys

Sudaryta darbo autorės pagal Stankevičienė ir Lobanova (2006, p. 66)

1 paveiksle pateikta schema pagrindinius adaptacijos procesus išskiria į 2 grupes: 1) prisitaikymas; 2) vykdymas. Už naujo darbuotojo prisitaikymą naujoje organizacijoje atsakingas yra priskirtas kuratorius, t.y. globėjas ir kiti kolektyvo nariai, o už pačios adaptacijos vykdymą ir organizavimą yra atsakingas tiesioginis naujo darbuotojo vadovas ir personalo tarnyba.

Pats adaptacijos procesas apima keturis pagrindinius etapus (Šadrakov, 2004, cit. iš Dromantaitė ir Pokštas, 2014, p. 364):

- 1) *naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas* – darbuotojo supažindinimas su įmonės savitumu, personalu, komunikaciniais ypatumais ir elgesio taisyklėmis;
- 2) *praktinis supažindinimas su darbo pareigomis*;
- 3) *aktyvi adaptacija* - darbuotojo prisitaikymas prie statuso ir kitų darbuotojų, aktyvaus veikimo suteikimo galimybė, dažnos pagalbos suteikimas, reguliarius veiklos rezultatų vertinimas, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumai.
- 4) *veikimas* – gamybinių bei tarpusavio santykių problemų įveikimas, perėjimas prie stabilaus darbo.

2 ir 3 etapai negali būti apibūdinami kaip atskira visuma, nes jie vienas kitą papildo. Tačiau visas adaptacijos procesas susideda iš šių 4 aspektų visumos ir negali veikti atskirai. Lobanova (2010, p. 66) taip pat išskyrė 4 adaptacijos proceso etapus:

- 1) darbo organizacijoje pradžia, kuri apima profesinius įgūdžius, žinias, patirtį, motyvaciją darbui, nuostatas, lūkesčius;
- 2) profesinės ar pareigybinės rolės paaiškinimas, kuris apima naujo darbuotojo supažindinimą su pareigomis, atsakomybėmis;
- 3) profesinis ar psichologinis suderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo, kuris apima: aptarti lūkesčiai ir įsipareigojimai, ar sudaromas ir palaikomas psichologinis kontraktas, ar darbuotojas ir darbdavys vykdo sutartus sprendimus;
- 4) įsipareigojimas organizacijai, kuris apima: kaip darbuotojas siekia rezultatų, pasitenkina darbu bei lojalumu organizacijai.

Lyginant išsikeltus proceso etapus galima matyti panašumų, tačiau svarbu paminėti, jog autorė išskyrė psichologinį suderinamumą tarp darbuotojo ir organizacijos. Todėl, siekiant sėkmingo adaptacijos proceso, to svarbu nepraleisti.

Literatūroje vyrauja dviejų grupių adaptacijos skirstymai, kurie apima profesinę bei socialinę adaptaciją (Lobanova, 2010, p. 65-66; Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66; Lipinskienė, 2012, p. 26), o tai parodo, kad nagrinėjant adaptacijos procesą svarbu išsiaiškinti kas yra pati socializacija, dar kitaip vadinama kaip socialine adaptacija. Profesinė adaptacija literatūroje suvokiama kaip darbuotojo supažindinimas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis ir metodais, o socialinė adaptacija (kitai socializacija) yra suvokiama kaip darbuotojų prisitaikymas prie kolektyvo ir vadovo, kolektyvinių vertybių, elgesio normų ir nuomonių (Lipinskienė, 2012, p. 26). Pati socializacija yra skirstoma į 3 grupes (2 lentelė).

2 lentelė. Socializacijos grupės

Individualūs veiksniai	Artimiausios aplinkos veiksniai	Organizaciniai veiksniai
• Asmenybės tipas • Darbuotojo motyvacija • Darbuotojo turimi įgūdžiai • Informacijos sekimas	• Darbo kolektyvas • Vadovavimo stilius • Kuratoriaus buvimas	• Organizacinė kultūra • Organizacijos vertybės • Skatinimo politika • Atrankos sistema

Sudaryta darbo autorės pagal Lipinskienė (2012, p. 26)

Pačios socializacijos įvykimas galimas tik tada, kai yra apjungiamos šios visų trijų veiksnių grupių funkcijos tarpusavyje. Tai yra procesas, kurio metu apibrėžiamas darbuotojo prisitaikymas prie kolektyvo.

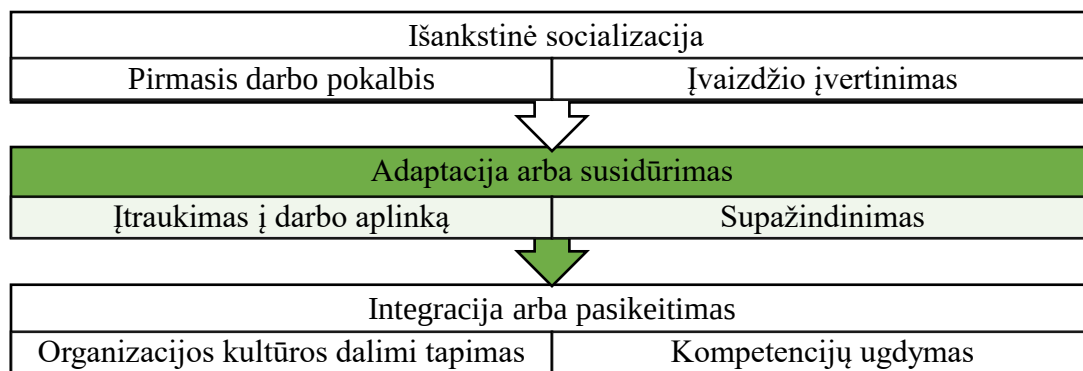
Yra autorių, kurie darbuotojų adaptaciją supranta kaip socialinės ir profesinės adaptacijos sandūrą. Ši darbuotojų adaptacija apima 3 etapus (3 lentelė) (Lipinskienė, 2012, p. 26).

3 lentelė. Darbuotojų adaptacijos etapai

Etapas	Paaiškinimas
1. Susipažinimo etapas	- Darbuotojo susipažindinimas su darbo vieta, uždaviniais, saugumo, nelaimingo atsitikimų, susirgimo įforminimo taisyklėmis, vadovais, bendradarbiais, jų specializacija. - Seni darbuotojai supažindinami su nauju darbuotoju, patirtimi, pagrindinėmis jo savybėmis.
2. Įvertinimo etapas	Darbuotojo susipažinimo etapo gautos informacijos įvertinimas.
3. Suderinamumo etapas	- Darbuotojo suvokimas, kad jis kolektyvo dalis. - Kolektyvo vertybinių orientacijų, elgesio normų, nuomonės priėmimas.

Sudaryta darbo autorės pagal Lipinskienė (2012, p. 26)

Tačiau, apjungiant šias dvi funkcijas yra išskirti ir atskiri socializacijos proceso etapai, kuriuose darbuotojo adaptacija yra išskiriama kaip antras socializacijos proceso etapas (Gražulis ir kt., 2012, p. 75-76) (2 pav.).



2 pav. Socializacijos etapai

Sudaryta darbo autorės pagal Gražulis ir kt. (2012, p. 75-76)

2 paveikslėlyje išskirti trys proceso etapai:

- 1) *išankstinė socializacija* – atrankos metu prasidedantis kalbėjimas, kuris siejamas su lūkesčiais ir išorinės aplinkos organizacijos įvaizdžio vertinimu;
- 2) *adaptacija arba susidūrimas* – pagalba naujokui įsitraukiant į naują darbo aplinką, kuri apima streso sumažinimą, supažindinimą su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais;
- 3) *integracija arba pasikeitimas* – darbuotojo valdymas socialinėmis ir techninėmis priemonėmis, kuris apima kompetencijų ugdymą ir organizacijos dalimi tapimą.

Tačiau, literatūroje be profesinės ir socialinės adaptacijos yra išskirtos ir 3 adaptacijos rūšis, kurios apima ir psichologinę adaptaciją, kuri pasižymi naujo darbuotojo nuovargio ir nervinio išsekimo sumažėjimu (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 120), kas ypatingai svarbu mokytojui išgyvenančiam nusivylimo etapą (Moir, 1990, p. 3).

Aptariant patį adaptacijos sampratos procesą svarbu paminėti, kad kiekvienam mokytojui tai trunka skirtingai: vieniems 1 metus, kitiems 2-3 metus, o dar kitiems – tik pusmetį. Tačiau, atliktu tyrimu išsiaiškinta, kad darbuotojo adaptacijos laikotarpio trukmė koreliuoja su mokyklos bendruomenės geranoriškumu priimant jauną specialistą ir pradedančiojo mokytojo asmeninėmis savybėmis (Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020, p. 10). Todėl, analizuojant adaptacijos procesą svarbu suprasti, kad šiam procesui būdingas individualumo aspektas, nes kiekvieno žmogaus elgseną į tą patį procesą yra skirtinga (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 114).

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad adaptacijos samprata turi daug įvairių apibūdinimų. Šiame darbe adaptacija suprantama kaip visų šiame poskyryje nagrinėtų apibūdinimų junginys, kuris apima naujoko įtraukimą į darbą naujoje organizacijoje, kurio metu darbuotojas prisitaiko prie naujos aplinkos, susipažįsta su savo darbo funkcijomis, kuria santykius su naujais bendradarbiais. Gerai adaptacijai įvykdyti svarbu, kad prisitaikymą užtikrintų kuratorius ir kiti kolektyvo nariai, o už vykdymą būtų atsakingi personalo tarnyba bei vadovas. Norint užtikrinti gerą adaptaciją svarbu įtraukti visus 4 adaptacijos etapus: 1) supažindinti darbuotoją su įmonės savitumu, personalu; 2) praktiškai supažindinti su darbo funkcijomis; 3) aktyviai veikti; 4) spręsti problemas, kol darbuotojas pereina prie savarankiško, stabilaus darbo. Adaptacija apima 3 rūšis: socialinę, profesinę ir psichologinę, kas kuriant adaptacijos sistemą yra būtina žinoti, nes psichologinės rūšies įtraukimas yra labai svarbus mokytojo pirmaisiais metais ir leistų sumažinti jo nuovargį ir išsekimą. Tačiau, be viso to, svarbiausia nepamiršti, kad adaptacija - tai individualus procesas, kuris kiekvienam trunka skirtingą laikotarpį.

1.2 Darbuotojų adaptacijos nauda

Naujam darbuotojui adaptacijos metas yra keliantis daug streso, kuris susijęs su darbuotojo abejonėmis: ar pavyks pateisinti vadovų su juo susijusius lūkesčius, užsitarnauti pagarbą kolektyve ir deramai atlikti paskirtas funkcijas (Petuškienė ir Glinskienė, 2008, p. 228). Būtent pirmosios darbuotojo savaitės yra kritinės, nes tik tinkamai parengta adaptacijos programa leidžia patirti darbuotojui sėkmę ir paskatina įsipareigoti organizacijai (Amour, 2000, p. 21). Kaip teigia Gražulis ir Bazienė (2009, p. 347) „Organizacijos, rengdamos adaptacijos programas, padeda naujiems darbuotojams prisitaikyti prie pakitusių darbo sąlygų, sumažina patiriamą stresą, palengvina įsiliejimą į organizacinę kultūrą, sudaro prielaidas efektyviam darbui“. Tik organizuojant adaptaciją darbuotojas suvoks organizacinius tikslus, uždavinius,

vertybes ir normas, o dėl to sklandžiau įsilies į kolektyvą bei susidurs su mažiau problemų (Kavaliauskienė ir Lengvenienė, 2016, p. 138-139). Anot Vilkienės (2020, p. 41-42) “darbuotojų adaptacija reikalinga, norint supažindinti darbuotoją ne tik su juo atliekamu darbu, bet ir norint, kad darbuotojas adaptuotųsi kolektyve“. Tik sėkminga adaptacija koreliuoja su darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimu darbu bei lojalumo organizacijai užtikrinimu.

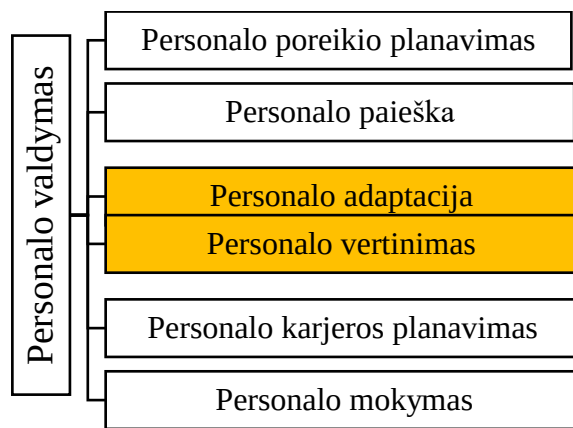
Taikoma adaptacija leidžia įgyvendinti daugelį tikslų naujai priimtų darbuotojų parengimo proceso metu. Autorių minėti adaptacijos tikslai sugretinti 3 paveiksle.



3 pav. Adaptacijos tikslai

Sudaryta darbo autorės pagal Stankevičienė ir Lobanova (2006, p. 66); Stankevičienė ir kt., (2008, p. 201); Lipinskienė, (2012, p. 26)

3 pav. matoma, kad 2 adaptacijos tikslai yra įvardijami kaip: *pagalbą naujiems darbuotojams įsisavinant darbo funkcijas ir metodus* bei *veiksmingą įvedimą į naujas pareigas*. Šie tikslai labai susiję su kontrole, galimybių sudarymu bei nurodymu kaip ir kada atlikti užduotis (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66). Jie svarbūs tam, kad naujas mokytojas žinotų ko iš jo yra reikalaujama ir tikimasi. Autorės (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66) taip pat kaip vieną iš tikslų išskyrė *tinkamą socializaciją – pagalbą naujiems darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo*. Be to, analizuojant 3 pav. ir kalbant apie adaptacijos tikslus svarbu žinoti, kas sudaro personalo valdymą, kuris susideda iš sąmoningo ir spontaniško darbuotojo apmokymų. Literatūroje yra išskirti personalo valdymo etapai, tarp kurių yra ir pati adaptacija (Stankevičienė ir kt., 2008, p. 201) (4 pav.).



4 pav. Personalo valdymo etapai

Sudaryta darbo autorės pagal Stankevičienė ir kt. (2008, p. 201)

Schemoje (4 pav.) pavaizduotos adaptacijos sąsajos su personalo valdymu, kurios apima tokius dalykus kaip: 1) personalo poreikio planavimą; 2) personalo paiešką; 3) adaptaciją 4) vertinimą; 5) karjeros planavimą; 6) apmokymą. Visi šie personalo valdymo etapai negali veikti vienas be kito, būtent visų šių etapų laikymasis leistų priartėti prie pagrindinio adaptacijos tikslo - *naujo darbuotojo sėkmingos adaptacijos organizacijoje*. Teoriškai po personalo adaptacijos yra vykdomas personalo vertinimas, tačiau, mokytojams labai svarbus grįžamojo ryšio teikimas, kuris teikiamas stebint jauną mokytoją, todėl personalo vertinimas ugdymo įstaigoje turi būti atliekamas adaptacijos metu. Kalbant apie švietimo įstaigų adaptaciją yra išskirtas dar vienas adaptacijos tikslas – *naujo darbuotojo stebėjimas ir vertinimas*. Pats vertinimas apibūdinamas kaip procesas, kuris gali vykti tiek formaliu, tiek neformaliu būdu, siekiant įvertinti atliekamo darbo kokybę (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 87). Be visų paminėtų tikslų, nemažiau svarbus yra profesinės adaptacijos tikslas, kuris yra naujo darbuotojo *supažindinimas su darbo vieta, būsima darbo vieta* (Lipinskienė, 2012, p. 26). Tai turi būti atliekama remiantis nurodytomis priemonėmis: a) darbo vietos paruošimas; b) supažindinimas su organizacijos patalpomis; c) aprūpinimas darbui reikalingos reikmenimis; d) pristatymas skyriuje; f) informacijos suteikimas apie organizaciją (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 67-70).

Tinkamai organizuojant adaptacijos procesą, jis apima visus minėtus adaptacijos tikslus, tai suteikia naudą organizacijai. Pati adaptacijos nauda siejama su daugeliu dalykų, kurie prasideda nuo streso ir darbuotojų kaitos sumažinimo bei baigiasi darbuotojų pasitenkinimu darbu, stipria darbo motyvacija ir didesniu produktyvumu (Gražulis ir kt., 2012, p. 79). Taip pat, net ir pati adaptacijos ir socializacijos samprata nurodo naudą, kuri siejasi su organizacijos vertybių supratimu ir to priėmimu – įsisavinimu (Lipinskienė, 2012, p. 26; Gražulis ir kt., 2012, p. 76). Nauji įmonės darbuotojai ir pati organizacija

adaptacijos metu jaučia nerimą, abejones, kyla daug įvairiausių klausimų (4 lentelė) iš kurių gali atsirasti naujo darbuotojo nepasitikėjimas savimi (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 114):

4 lentelė. Adaptacijos metu kylantys klausimai

Darbuotojui kylantys klausimai	Organizacijai kylantys klausimai
Ar gerai atliksiu savo darbą?	Ar tinkamai darbuotojai priims naują?
Ar mano turimos kompetencijos bus pakankamos?	Ar darbuotojas dirbs nepažeisdamas savo vertybių?
Kaip pritapsiu prie kolektyvo?	Ar darbuotojas bus lojalus?
Kokios bus man suteiktos lengvatos?	Ar darbuotojo savybės bus priimtinos kolegoms?
Ar bus palanki aplinka?	Ar darbuotojui bus priimtina organizacijos kultūra?
Koks bus mano vadovas?	Kokie santykiai bus tarp darbuotojo ir vadovo?

Sudaryta darbo autorės remiantis Šalčius ir Šarkiūnaitė (2011, p. 114)

Analizuojant 6 lentelę galima pagrįsti, kad adaptacijos proceso vykdymas ir taikymas turėtų būti organizuojamas taip, kad leistų atsakyti į adaptacijos metu kylančius klausimus. Tinkamai organizuota adaptacija, kur būtų atsakoma į šiuos klausimus, sumažintų naujo darbuotojo abejones, nerimą bei padidintų jo pasitikėjimą savimi ir motyvaciją darbui.

Kiti autoriai (Bakanauskienė, 2008, p. 194) adaptacijos naudą-rezultatus apibūdina kaip: 1) *pagalba įveikiant psichologinę įtampą* – apima priemonės, kurios leidžia naujam darbuotojui gauti informaciją apie kolektyvo elgesio taisykles, normas; 2) *naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčių suderinimas* – sumažina darbuotojų kaitą; 3) *žmogaus pasitenkinimo darbu didinimas* – apima perduodamą įsitikimą, kad galima suderinti darbą organizacijos labui ir savo asmeninių poreikių tenkinimą; 4) *darbuotojo pasijautimas organizacijos dalimi* – sumažina darbuotojų kaitą, nes sudaroma psichologinė sutartis, kurios metu darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi. Papildomai adaptacijos naudos - rezultatai buvo nagrinėjamos ir kitų autorių, kurie tai apibūdina kaip: 1) nežinomybės naujam darbuotojui įveikimas – darbuotojui lengviau adaptuotis, kai jis susipažįsta su organizacijos kultūra, vertybėmis; 2) teigiamas požiūris apie organizaciją, darbuotojų stabilizavimas; 3) reikiamo našumo pasiekimas per trumpą laikotarpį; 4) mažesnė darbuotojų kaita; 5) talentų ir novatoriškų idėjų panaudojimas (Nekoranec ir Nagyova, 2014, p. 116). Dažniausiai mokslinės literatūros analizės metu paminėtos naudos-rezultatai sugretintos 5 lentelėje.

5 lentelė. Adaptacijos naudos-rezultatai ir jas minintys autoriai

Adaptacijos nauda - rezultatai	Minintys autoriai
Padidėjęs pasitenkinimas darbu	Amour, 2000, p. 21; Kavaliauskienė ir Lengvenienė, 2016, p. 138-139; Gražulis ir kt., 2012, p. 79; Bakanauskienė, 2008, p. 194
Įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė	Amour, 2000, p. 21; Bakanauskienė, 2008, p. 194
Aukšta darbo motyvacija	Gražulis ir kt. 2012, p. 79; Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 114
Kultūros bei vertybių sistemos supratimas	Lipinskienė, 2012, p. 26; Gražulis ir kt., 2012, p. 76; Nekoranec ir Nagyova, 2014, p. 116

Tinkamai atliekamos darbo funkcijos	Petuškienė ir Glinskienė, 2008, p. 228; Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 347; Vilkienė, 2020, p. 41-42; Stankevičienė ir kt. 2008, p. 201; Nekoranec ir Nagyova, 2014, p. 116; Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66
-------------------------------------	--

Sudaryta darbo autorės remiantis nurodytais autoriais

5 lentelėje matoma, kad vienos iš dažniausiai minėtų adaptacijos naudų-rezultatų yra padidėjęs pasitenkinimas darbu, tinkamai atliekamos darbo funkcijos. Kiek mažiau minimos yra įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė, aukšta darbo motyvacija ir kultūros bei vertybių supratimas. Bendrai minėtos adaptacijos naudos-rezultatai prisideda prie darbuotojų kaitos sumažinimo (Stankevičienė ir kt., 2010, p. 154; Bakanauskienė, 2008, p. 194). Švietime ypatingai svarbu organizuoti tinkamą adaptaciją dėl pagrindinės šių dienų švietimo problemos Lietuvoje – didelės mokytojų kaitos, kuri vyksta net studijų metu (Rodzevičiūtė, 2008, p. 84).

Apibendrinant šį poskyrį, tinkamai taikant adaptaciją ji padeda įgyvendinti šiuos tikslus darbuotojų parengime: 1) veiksmingas įvedimas į naujas pareigas; 2) tinkama socializacija – pagalba naujiems darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo; 3) naujo darbuotojo stebėjimas ir vertinimas; 4) naujo darbuotojo sėkminga adaptacija; 5) supažindinimas su darbovieta, būsima darbo vieta; 6) pagalba naujiems darbuotojams įsisavinant darbo funkcijas ir metodus. Adaptacijos metu tiek organizacija, tiek naujas darbuotojas jaučia nerimą, abejones, jam kyla daug klausimų apie tai ar gerai jis atliks savo naujas pareigas, ar pritaps prie kolektyvo, kai organizacija jaudinasi, ar gerai priims naują darbuotoją, ar darbuotojas bus lojalus ir kt., todėl svarbu į adaptacijos organizavimą įtraukti atsakymus į minėtus klausimus ir juos apgalvoti. Įvykdžius adaptacijos metu išsikeltus tikslus, tai atneša naudas-rezultatus kaip darbuotojo: 1) padidėjęs pasitenkinimas darbu; 2) įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė; 3) aukšta darbo motyvacija; 4) kultūros bei vertybių sistemos supratimas; 5) tinkamai atliekamos darbo funkcijos. Visos šios naudos-rezultatai leidžia sumažinti darbuotojų kaitą, kas reikalinga sprendžiant šių dienų Lietuvos švietime esančią mokytojų kaitos problemą.

1.3 Sėkmingos darbuotojų adaptacijos organizavimas

1.3.1 Žmogiškųjų išteklių strategijos adaptacijai gerinti

Žmogiškieji ištekliai apibūdinami kaip personalas / darbuotojai, kurių pagrindinis veiklos pagrindas yra sujungti vidinės organizacijos elementus į vieną visumą (Gražulis ir kt., 2015, p. 51). Tik remiantis žmogiškųjų išteklių valdymu, darbuotojų veiklos valdymas tampa labiau integruotas (Mutiarin ir kt., 2019, p. 347). Pats žmogiškųjų išteklių valdymas svarbus adaptacijai, nes jis apima: 1) santykių palaikymą; 2) darbuotojų tobulėjimą; 3) tikslų įgyvendinimą (Mutiarin ir kt., 2019, p. 349). Norint geriau suprasti kas yra

žmogiškieji ištekliai, svarbu suprasti kas sudaro organizacijos vidinius elementus (Gražulis ir kt., 2015, p. 23-36):

1. *tikslai* – organizacijos tam tikram laikotarpiui išsikelti tikslai, kurie įgyvendinami darbuotojų pastangomis. Tikslai yra išsikeliami iš kylančių problemų organizacijose, o norint jas išspręsti – reikalingas tikslas. Jeigu organizacijoje adaptacija yra nesėkminga, vieną iš tikslų būtų galima iškelti kaip tinkamą darbuotojų paruošimą per įmanomą trumpiausią laiką;
2. *dirbantys žmonės* – tai svarbiausias elementas, nes tai yra personalas / darbuotojai, kurie jungia visus elementus į vieną visumą. Tai gali būti vadovų, specialistų grupės bei techniniai vykdytojai. Čia svarbus darbuotojų mokymas, jų kvalifikacijos kėlimas ir be abejo jų tinkamas paruošimas darbui, t.y. adaptacija, kas besąlygiškai prisideda prie darbuotojo motyvacijos;
3. *valdymo struktūra* – tai organizacijos darbuotojų tarpusavio santykiai. Čia svarbiausia laikoma darbų specializavimas, užduočių grupavimas, pavaldumas, sprendimų priėmimas bei darbuotojų santykių formalizavimas. Šis elementas adaptacijai svarbus, nes jeigu šioje stadijoje organizacijoje bus netvarka, bus sunku tinkamai užtikrinti ir paskirti darbus naujam darbuotojui;
4. *kultūra* – tai per ilgą laiką susiformuojantis elementas, tai tarsi vidinis klimatas, kurį sudaro įprastas darbuotojų bendravimas tarpusavyje, kuriuo matomas organizacijos įvaizdis, vyraujančios vertybės ir normos. Stipri organizacijos kultūra leidžia sumažinti darbuotojų kaitą;
5. *gamybos ir kitos technologijos* – tai organizacijos materialių resursų ir žinių panaudojimo būdas, kuriais norima gauti pageidautinų rezultatų. Rezultatai yra įvardijami kaip produktai, paslaugos bei sprendimai. Tačiau, kalbant adaptacijos aspektu, čia mums svarbu sprendimai, kurie ypatingai svarbūs permainų procese.

Visi šie elementai yra svarbūs kalbant ne tik apie adaptacijos laikotarpį, tačiau, tai leidžia organizacijai veikti efektyviai. Čia adaptacija suprantama kaip gebėjimas sutelkti vidinius ir žmogiškuosius išteklius bei jų interaktyvumas su aplinka (Gražulis ir kt., 2015, p. 17). Kintant žmogiškųjų išteklių valdymo raidos sąvokai nuo XX a. trečio dešimtmečio įvyko pokyčiai ir dabar personalo valdymas suprantamas kaip polinkis tobulinti organizacijos produktyvumą. Tai lėmė pokyčius pagerinti įdarbinimo procesą, darbuotojo paruošimą, vertinimo sistemą, kontrolės sistemos poreikį, taip atsirado žmonių grupė organizacijose, kuriems pavesta šiuos darbus atlikti ir juos tobulinti (Mutiarin ir kt., 2019, p. 351). Todėl galime daryti prielaidą, kad darbuotojų adaptacija ir jos poreikio užtikrinimas bei kaip tai bus pasiekta yra labai susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymo raidos kaita. Nuo XX a. atsiranda poreikis tinkamai paruošti, įtraukti darbuotoją, tačiau čia svarbu atrinkti žmones, sudaryti tam tikrą žmonių grupę, kurie tinkamai gebėtų tai organizuoti.

Kadangi kalbama apie žmogiškuosius išteklius, čia ypatingai svarbus vertinimo procesas, kuris yra įvardintas kaip vienas iš adaptacijos tikslų. Vertinimas yra vienas iš žmogiškųjų išteklių vadybos išsikeltų organizacijos tikslų, kurio metu buvo siekiama sudaryti darbuotojams geresnę adaptaciją, greičiau juos įtraukti į naują organizaciją, kad jie taptų produktyviais bendradarbiais ir komandos nariais per trumpiausią įmanomą laiką (Davila ir Pina-Ramirez, 2018). Čia jau iškeliamas svarba adaptacijos formalizavimui, kurios formalizuotos iš anksto sudarytomis programomis. Šios programos turi būti ilgalaikės, įmonė jomis naudotųsi ir analizuotų, stebėtų ir tobulintų, kai tik tam atsiranda poreikis (Davila ir Pina-Ramirez, 2018). Programos veiksmingumo matavimui jos turi būti įtraukiamos į metinius vertinimus (du Toit, 2019, p. 33) ar atliekami darbuotojo rengimo programos audito kontroliniai sąrašai (Davila ir Ramirez, 2018), kad būtų galima stebėti kiek darbuotojai yra patenkinti adaptacija organizacijose ir keisti, jeigu, tai reikalinga.

Siekiant įvertinti kiek adaptacija yra efektyvi ir tikslinga ugdymo įstaigoje svarbu ją įvertinti daugialybiais aspektais, todėl tam buvo sudaryta adaptacijos efektyvumo patikrinimo anketa (du Toit, 2019, p. 34) (1 priedas). Ši vertinimo efektyvumo anketa gali būti puikus įrankis ir kitoms organizacijoms norint įvertinti jų adaptacijos organizavimo lygį. Čia yra įtraukiamas ir pats organizacijos darbuotojų supratimas apie pačią adaptaciją, jie turi žinoti, jog tai visų susitelkimo reikalaujantis procesas, kuris leistų įtvirtinti, kad visi darbuotojai buvo įtraukti tinkamai ir su didelę priežiūra. Anketoje taip pat pabrėžiamas ir žmogiškųjų išteklių (personalo / darbuotojų) ir vadovo įsitraukimas, šiame etape žmogiškieji ištekliai padedant tiesioginiam naujo darbuotojo vadovui susidaro aiškų struktūruotą planą, kuriame iš anksto būtų nurodyta ką, kaip ir kada darbuotojas turės išmokti. Žinoma, šis planas turės būti vadovo pristatomas ir supažindinamas naujam darbuotojui. Toliau seka vadovo įsitraukimas, kuris gali būti išmatuojamas kaip tinkamai vadovas įtraukė naują darbuotoją į organizaciją nurodytais aspektais, kurie daugiausiai apima supažindinimą su kitais komandos nariais. Na ir toliau seka visų darbuotojų supratimas, kad darbuotojo adaptacija baigta tik tada, kai jis pilnai geba padaryti viską ir puikiai suvokia savo poziciją. Anketoje pastebint mažą įvertinimą tam tikroje srityje yra žinoma ką reikia tobulinti. Panašų įrankį leidžiantį įvertinti adaptacijos efektyvumą sukūrė ir kiti autoriai, čia šis įrankis pavadintas audito kontroliniu sąrašu (Davila ir Pina-Ramirez, 2018). Šiame įrankyje aspektai nurodyti tolygūs 1 priede pateiktiems, tačiau labiau pabrėžiamas ir pats vertinimas, kaip naujas darbuotojas gebės atlikti šias sritis bei tam tikras laikotarpis, kuris turi būti pakankamai ilgas darbuotojui išmokti naujų dalykų, kad nespausti jo. Skirtumas tik tas, kad šiame audito sąraše taip pat yra įtraukiamas ir įdarbinimo procesas, kuriuo metu svarbu pamatyti, kad darbuotojas ir pati darbovietė tikrai sutampa ir jis gebės pritapti su organizacijos vizija, misija bei kultūra.

Čia didžiausias privalumas būtų tas, jog šis audito kontrolinis sąrašas atliekamas ne kas metus, o kas kartą turint naują darbuotoją, kas leidžia labiau pamatyti skirtumus ir nesėkmes atsižvelgus į naujo

darbuotojo asmenybę. Tai parodo, jog organizacija žino, jog kiekvienam darbuotojui adaptacijos procesas yra skirtingas, kaip ir yra teigiama literatūroje (Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020, p. 10; Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 114). Pritaikant šį modelį ugdymo įstaigose svarbu paminėti, jog jį galima prisitaikyti pačiai įstaigai, atsižvelgus į jos poreikius, tačiau rekomenduojama, kad jis būtų atliekamas kiekvienam naujam darbuotojui atskirai bei įtraukiami visi 1 priede pateikti efektyvumo kriterijai.

Tačiau, vien tinkamo adaptacijos vertinimo organizacijoje, norint tinkamai paruošti darbuotoją, neužtenka. Labai svarbu atsižvelgti, kad visi aukščiau išvardinti vidinės aplinkos elementai veiktų tarpusavyje. Kaip teigia Gražulis ir kt. (2015, p. 38) „<...vadovai, siekdami efektyvios pavaldinių veiklos, turi mokėti pasinaudoti visais organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais bei teisingai vertinti visus jos veiklą silpninančius elementus.“ Tik tai leidžia užtikrinti, kad organizacija veikia efektyviai, joje esantys žmonės tinkamai pasidalina darbus, vyrauja stipri kultūra, kurioje visi bendradarbiauja tarpusavyje ir tinkamai panaudoja resursus, būtent visų elementų veikimas tarpusavyje leidžia organizacijai tinkamai ir greitai įvykdyti išsikeltus tikslus bei pamatyti silpnąsias ir tobulintinas puses.

Apibendrinant, atskleista, kad žmogiškieji ištekliai labai svarbūs adaptacijos metu, nes tai padeda darbuotojų valdymą vykdyti integruotai. Žmogiškieji ištekliai apima svarbius elementus adaptacijos užtikrinimui – padeda palaikyti santykius, tobulinti darbuotojus ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Atskleisti vidiniai organizacijos elementai: 1) tikslai; 2) dirbantys žmonės; 3) valdymo struktūra; 4) kultūra; 5) gamybos ir kitos technologijos, kurių visų tarpusavio veikimas svarbus norint užtikrinti sėkmingą adaptaciją. Tik kai pilnai valdomi vidiniai organizacijos elementai galime kalbėti apie sėkmingą darbuotojo adaptaciją. Jeigu įstaigoje adaptacija yra prasta, svarbu išsikelti šį tikslą, priskirti adaptaciją organizuojančius žmones ir pradėti vertinti adaptaciją. Pati adaptacija turi būti formalizuota ir apimti vertinimą, kuris turi būti atliekamas periodiškai bei remtis adaptacijos efektyvumo kriterijais: 1) pačių darbuotojų supratimas apie adaptaciją; 2) darbuotojų personalo įsitraukimas į adaptacijos procesą; 3) aiškus struktūruotas apmokymo planas; 4) vadovo įsitraukimas; 5) naujo darbuotojo gebėjimas savarankiškai dirbti. Siūloma šią vertinimo formą taikyti, kai ateina naujas darbuotojas, kad pamatyti jo nesėkmes, sunkumus, adaptacijos tobulintinas vietas ir tobulinti jas, jeigu tai reikalinga.

1.3.2 Sėkmingos darbuotojų adaptacijos veiksniai

Vienas iš dažniausiai ikimokyklinius pedagogus demotyvuojančių veiksnių yra susijęs su profesinės veiklos poreikių neatitinkančiu pedagoginių parengimu, t.y. prasta naujo darbuotojo adaptacija (Pikturnaitė ir Tamašauskienė, 2021, p. 82). Tyrimais atskleista, kad mokyklų vadovai neturi jokios konkrečios profesinės adaptacijos proceso bei kryptingo asmenybės tobulėjimo siekiamybės (Kontautienė ir

Melnikova, 2006, p. 35). Norint sumažinti didelę mokytojų kaitą, kuri prasideda net pedagoginių studijų metu (Rodzevičiūtė, 2008, p. 84), svarbu sėkmingai organizuoti naujų mokytojų adaptaciją. Tam, kad pasiekti sėkmingiausią adaptaciją, svarbu nepamiršti, kad tai nuolat kintantis procesas, kurio sėkmė užtikrinama tik tada, kai įsitraukia ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66).

Šiuos sėkmingos darbuotojų adaptacijos veiksnius minėjo daugelis autorių, kurie sugretinti 6 lentelėje:

6 lentelė. Sėkmingos adaptacijos veiksniai

Sėkmingos mokytojų adaptacijos veiksniai	Minintys autoriai
1. Formalizavimas	Bakanauskienė (2008, p. 196); du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018); Musneckienė (2020, p. 33)
2. Adaptacijos efektyvumo vertinimas	du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018) Lipinskienė (2012, p. 26)
3. Kvalifikuoto mentoriaus užtikrinimas	Monkevičienė ir Autukevičienė (2008, p. 34); Wright ir Wright (1987, p. 204-205); Heirdsfield ir kt. (2008, p. 117-118); du Toit (2019, p. 29-30); Monkevičienė ir Rauckienė (2010, p. 24); Autukevičienė (2013, p. 10); Bradley-Levine ir kt. (2016, p. 72-74); Drozdikova-Zapirova ir kt. (2020, p. 684-685);
4. Vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas	du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018); Stankevičienė ir Lobanova (2006, p. 66); Bakanauskienė (2008, p. 194-195)
5. Aiškus sudarytas mokymo(si) planas	du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018)
6. Visų darbuotojų įtraukimas	Kontautienė ir Melnikova (2006, p. 36); du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018); Gražulis ir kt. (2015, p. 38)
7. Paskiriamų užduočių įvertinimas	du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018)
8. Profesinio tobulėjimo suteikimas / Emocinio intelekto lavinimas	Cherniss ir Goleman (2000, p. 110); (Ramana, 2013, p. 20); Iordanoglou (2007, p. 61)
9. Mokytojų stažuotės užtikrinimas	(Musneckienė, 2020, p. 33)
10. Supažindinimas su kitais darbuotojais, įmonės vizija, misija, kultūra	Lipinskienė (2012, p. 26); Stankevičienė ir Lobanova (2006, p. 67-70); Kavaliauskienė ir Lengvenienė (2016)
11. Geras įstaigos mikroklimatas	Kavaliauskienė ir Lengvenienė (2016); Petuškienė ir Gilinskienė (2008, p. 220)
12. Pagalbos suteikimas / Pasidalytosios lyderystės principai organizacijoje	Navickaitė (2012, p. 37); Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė (2022, p. 1); du Toit (2019, p. 29-30); Kontautienė ir Melnikova, 2006, p. 36

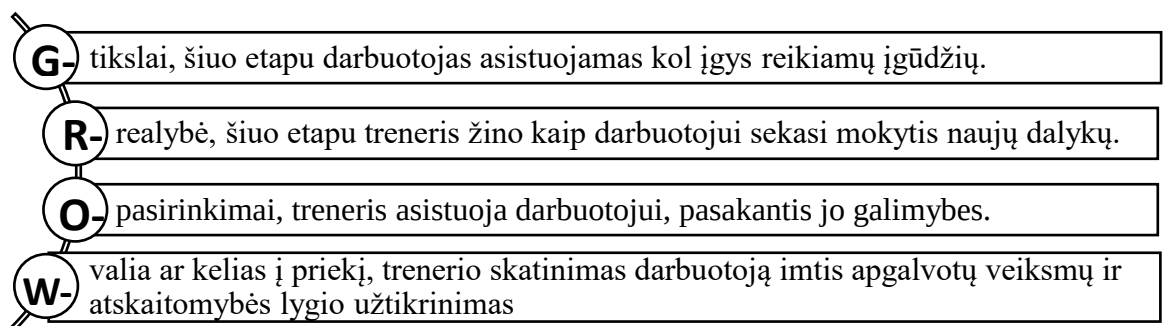
Sudaryta darbo autorės remiantis nurodytais autoriais.

Remiantis 6 lentele, vienu iš svarbiausių veiksnių sėkmingos mokytojo adaptacijos link galime išskirti kvalifikuoto mentoriaus užtikrinimą. Mentoriaus turėjimas gali apjungti ir kitus sėkmingos adaptacijos

veiksnius, kurie apima pagalbos suteikimą naujam darbuotojui, supažindinimą su kitais darbuotojais, įmonės vizija, misija, kultūrą ir galėtų tinkamai įvertinti, kaip naujam darbuotojui sekasi susidarius iš anksto numatyta planą (Heirdsfield ir kt. 2008, p. 117-118). Apie mentorystę kaip pagalbą pradedantiesiems darbuotojams pradėta kalbėti jau XX amžiaus laikotarpyje. Mentorystė jau tada buvo apibrėžiama kaip žinių, įgūdžių, vertybių, požiūrio perdavimas kitam per neįprastus santykius tarp mentoriaus ir pradedančiųjų darbuotojų (Wright ir Wright, 1987, p. 204-205). Net ir šiomis dienomis mentorystės samprata išliko nepakitusi (Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, 2022, p. 3). Mentorystės privalumai yra ne tik parengti naują darbuotoją, bet tuo pačiu, tai leidžia: 1) sukurti paramą; 2) suteikti palaikymą; 3) auginti jų pasitikėjimą ir entuziazmą; 4) sukurti draugystę; 5) didinti motyvaciją; 6) supažindinti su organizacija. Svarbu pabrėžti, kad mentorystės nauda yra apibūsė, išvardintos naudos suteikiamos ne tik naujam darbuotojui, bet ir pačiam mentoriui (Heirdsfield ir kt. 2008, p. 117-118).

Tam, kad pradedantysis mokytojas jaustųsi gerai ugdymo įstaigoje adaptacijos metu, svarbu, kad jam būtų užtikrinta pagalba skiriant bent vieną iš šių trijų rolių žmonių (du Toit, 2019, p. 29-30):

1. *Mentorius* – turintis didžiausią patirtį kompanijoje, galintis pagelbėti su darbais, pagerinti darbuotojo darbinę aplinką. Padėti darbuotojui iškilus klausimams bei didinti jo darbinį progresą mokantis naujų dalykų. Šis žmogus prisideda suteikiantis patirtį ir žinių.
2. *Treneris* – padedantis atrasti naujų dalykų, gebantis priversti galvoti. Treneris savo adaptacijos mokymo metodikoje naudoja „GROW“ modeliu (5 pav.).
3. *Draugas* – palaikantis kolega, supažindinantis su kitais darbuotojais, integruojantis į organizaciją. Labai svarbus pirmomis darbuotojo dienomis.



5 pav. Trenerio rolės adaptacijos metu

Sudaryta darbo autorės pagal du Toit (2019, p. 29-30)

Adaptacijos organizavimui svarbus bent vieno iš šių žmonių rolių pasiekiamumo užtikrinimas, tačiau niekas neatstos mentoriaus svarbos (Monkevičienė ir Rauckienė, 2010, p. 24; Autukevičienė, 2013, p. 10). Kalbant apie ugdymo įstaigose vykstančią adaptaciją, tik mentorius gali padėti pradedančiajam mokytojui šiose profesinėse srityse: 1) planavimas ir pasirengimas ugdomajai veiklai; 2) klasės aplinkos paruošimas

pritaikant ją ugdomajai temai/veiklai; 3) profesinių pareigų išsigryninimas; 4) grįžtamojo ryšio suteikimas išryškinant sėkmes ir nesėkmes; 5) pagalba klasės valdyme (Bradley-Levine ir kt., 2016, p. 72-74). Tačiau, norint itin sėkmingos adaptacijos ugdymo įstaigoje, svarbu, kad adaptacijos metu naujam mokytojui būtų pasiekiami visi šių 3-ų rolių žmonės: 1) mentorius; 2) treneris; 3) draugas. Tačiau, svarbu, kad mentorius būtų kvalifikuotas ir turėtų reikalingas kompetencijas (Wright ir Wright, 1987, p. 207) (Autukevičienė, 2013, p. 10) bei būtų atrinktas pagal pedagogo asmenines ir individualias savybes (Grigas, 1996, p. 12).

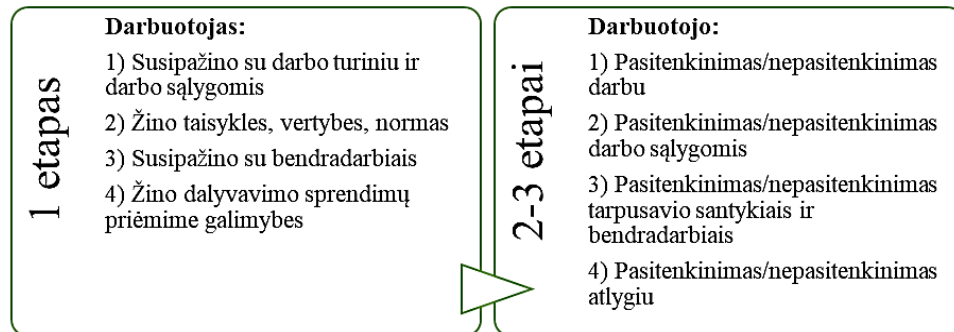
Kitas svarbus veiksnys yra adaptacijos formalizavimas, nors ir pati adaptacija gali vykti dviem būdais: formalizuotai ar neformalizuotai (Bakanauskienė, 2008, p. 196). Neformalizuota adaptacija apibrėžiama kaip savaiminė adaptacija, tam tikrais veiksniais adaptuojamas naujas darbuotojas, pats sprendžia visus jam rūpimus klausimus, kartais sulaukia ir kolegų patarimų, kai formalizuota adaptacija yra iš anksto parengiama adaptacijos procedūra, paskirstomos pareigos, atsakomybės tarp vadovo ir atsakingų darbuotojų. Pati adaptacija apibrėžiama dokumente – adaptavimo programoje. Mažose organizacijose, pvz. ugdymo įstaigose, net ir formalizuota adaptacija gali būti vykdoma pagal „nerašytas“ taisykles ir įgalioti tik vieną darbuotoją. Tačiau, norint sėkmingos adaptacijos, svarbu vadovui formalizuoti adaptaciją ir stebėti kaip ši veikla vyksta (du Toit, 2019; Davila ir Pina-Ramirez, 2018).

Taip pat, sėkminga darbuotojo adaptacija turėtų į organizavimą įtraukti adaptavimo efektyvumą lemiančius veiksniai (Bakanauskienė, 2008, p. 194-195). Remiantis 6 pav. siekiant sėkmingos adaptacijos, svarbu, kad būtų įtraukiami visi veiksniai, kurie nurodo, jog tinkama adaptacija įvyks tik tada, jeigu vadovas: 1) turės teigiamą požiūrį į adaptaciją ir skirs jos organizavimui didelę savo laiko dalį, tiek organizuodamas, tiek dalyvaudamas joje; 2) kels savo ir savo darbuotojų kvalifikaciją apie adaptacijos procesą; 3) žinos, kad savo darbuotojo negalima per daug perkrauti informacija ir sukurs tinkamą informacijos teikimo planą; 4) ugdys savo darbuotoją tik geriausiais pavyzdžiais; 5) tinkamai reaguos į naujoko padarytas klaidas; 6) adaptacijos metu teiks grįžtamąjį ryšį naujam darbuotojui.



6 pav. Adaptacijos efektyvumą lemiantys veiksniai
Sudaryta darbo autorės pagal Bakanauskienė (2008, p. 194-195)

Atsižvelgiant į adaptacijos proceso eigos vertinimo sistemos būtinumą ir remiantis adaptacijos etapais (3 lentelė) yra išskirti šių adaptacijos etapų sėkmingumo įvertinimo rodikliai (7 pav.) (Lipinskienė, 2012, p. 26).

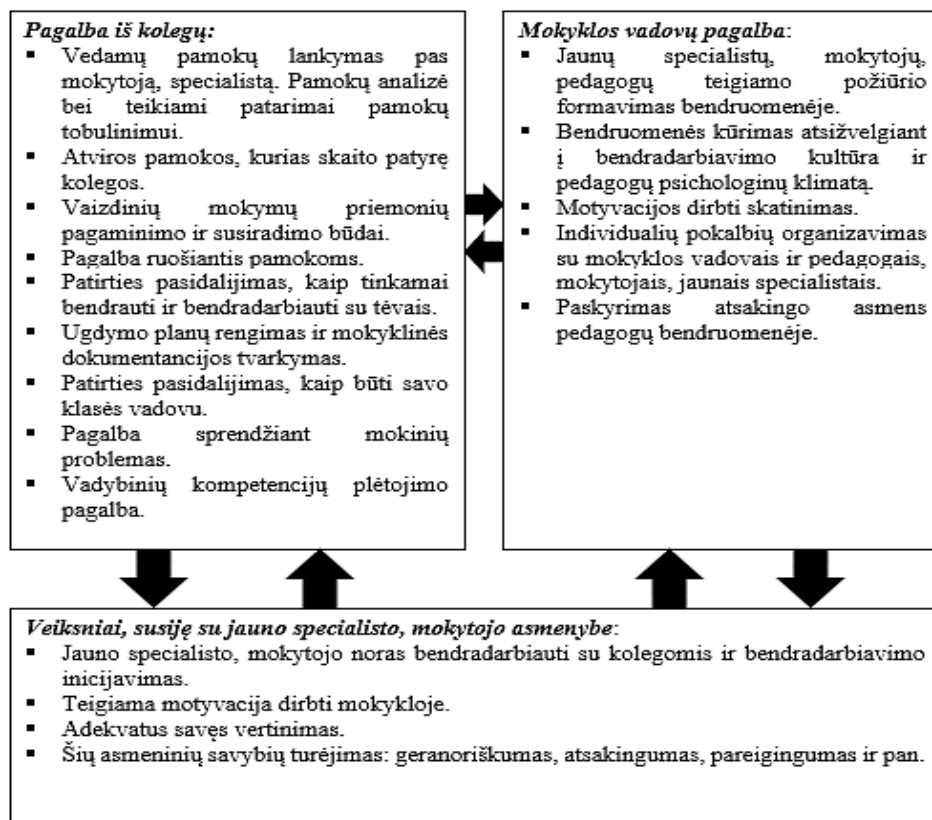


7 pav. Adaptacijos etapų įvertinimo rodikliai

Sudaryta darbo autorės pagal Lipinskienė (2012, p. 26)

Siekiant sėkmingos adaptacijos, po kiekvieno adaptacijos etapo įgyvendinimo svarbu naujam darbuotojui duoti įsivertinti savo adaptacijos eigą pagal nurodytus objektyvius (1 etapas) ir subjektyvius (2-3 etapas) rodiklius. Objektyvūs rodikliai – leidžia apibūdinti atliekamos darbinės veiklos efektyvumą, darbuotojų aktyvumą, nusakomi atskiroms adaptacijos rūšims (profesinė, socialinė, psichologinė) atskirai, kai subjektyvus rodikliai – leidžia suprasti naujo darbuotojo pasitenkinimą darbu (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 120), kas puikiai matoma ir 7 paveiksle, kai 1 etapas apibūdina atliekamos veiklos efektyvumą (darbo turinys, taisyklės, vertybės normos, susipažinimas su bendradarbiais, sprendimų priėmimo dalyvavimo galimybės), o 2-3 etapai jau vertinami subjektyviais rodikliais, kurie siejasi su naujo darbuotojo pasitenkinimu darbu, darbo sąlygomis, tarpusavio santykiais ir bendradarbiais bei atlygiu.

Norint suorganizuoti sėkmingą adaptaciją svarbus visų darbuotojų įtraukimas (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 119). Pačios adaptacijos metu su naujais darbuotojais turi būti aptariami pasikeitimai, rezultatai, ekonominė būklė, bendradarbiavimo tradicijos ir tarpusavyje sprendžiamos kilusios problemos (Grigas, 1996, p. 13). Kalbant apie visų darbuotojų įtraukimą švietimo sektoriuje, yra svarbu remtis jaunų mokytojų sėkmingos adaptacijos modeliu (8 pav.) (Kontautienė ir Melnikova, 2006, p. 36):



8 pav. Mokytojų adaptacijos modelis

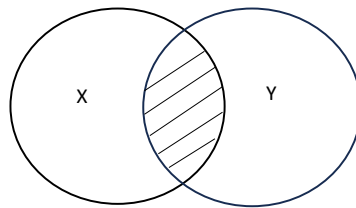
Sudaryta darbo autorės pagal Kontautienė ir Melnikova (2006, p. 36)

Kaip ir buvo minėta Stankevičienės ir Lobanovos (2006, p. 66) taip ir šiame modelyje (8 pav.) yra išskirti 3 adaptacijos dalyviai: 1) kolegos; 2) mokyklos vadovai; 3) naujas mokytojas. Tačiau, šiame modelyje yra išskirtas ir pats mokytojas, kuris taip pat prisideda prie sėkmingos adaptacijos plėtojimo. Jis turi turėti motyvacijos darbui mokykloje, iniciatyvumo, adekvataus savęs vertinimo, geranoriškumo, atsakingumo asmeninių savybių rinkinyje. Visa tai susijungia tarpusavyje tarp užtikrinamos kolegų ir mokyklos vadovų pagalbos, kuri turi būti suteikta norint užtikrinti sėkmingą naujai priimto mokytojo adaptaciją.

Taip pat, kad visi darbuotojai veiktų vieningai, adaptacijos metu vienas iš sėkmingų veiksnių - taikomi pasidalytosios lyderystės principai įstaigoje, kurie glaudžiai susiję su bendradarbiavimu ir pagalba (Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, 2022, p. 12). Pasidalytosios lyderystės principų taikymas įstaigoje susijęs su įstaigos vadovo kaip lyderio gebėjimais. Lyderystė – veikiantis procesas, kuris įgalina žmones daryti kiek galima daugiau, o pats lyderis – toks žmogus, kuris įkvepia kitus judėti pirmyn (Masiulis ir Sudnickas, 2008, p. 173-174). Pasidalytoji lyderystė dažniausiai suvokiama kaip bendradarbiavimas, kuris apibrėžiamas kaip gebėjimas skleisti lyderystę ir tuo pačiu auginti naujus lyderius (Navickaitė, 2012, p. 37). Mokykloje vadovo lyderystė apibūdinama kaip būtinybė efektyvaus šiuolaikinės mokyklos valdymui

(Navickaitė, 2012, p. 45). Tačiau, švietime pati lyderystės sąvoka yra susieta su ugdymo procesu, kuris apima nuolatinį ir nutrūkstantį mokymą(sį), bendruomenės veikimą ir kūrimą kartu atsiskleidžiančiu su novatoriškomis idėjomis ir stipriu noru siekti ilgalaikių pasisėkimų (Baronienė ir kt., 2008, p. 19). Pasak autorių, mokykloje labai svarbu, jog pats vadovas būtų ir lyderis, kuris gebėtų efektyviai valdyti mokyklą, ugdytų bendruomenę ir sutelktų ją bendradarbiauti.

Kai ugdymo įstaiga taiko šiuos principus, nauji mokytojai visada žino, kad jie turi galimybę klausti, diskutuoti bei visada gauti konsultacijas ir asmeninę paramą iš kitų mokytojų-profesionalų. Apibendrinant, pagal Venno diagramą pateikiau pasidalytosios lyderystės ir naujų mokytojų adaptacijos ryšį (9 pav.).



9 pav. Pasidalytos lyderystės ir naujų mokytojų adaptacijos ryšis

Sudaryta darbo autorės remiantis Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė (2022, p. 12)

9 paveiksle X - pasidalytosios lyderystės principai, kurie taikomi ugdymo įstaigoje, o Y - naujas darbuotojas, o matomas vidurys yra sėkmingos naujo mokytojo adaptacijos procesas. Šia diagrama norėjau atskleisti sąsają tarp pasidalytosios lyderystės ir naujo mokytojo adaptacijos svarbos. Tik pasidalytosios lyderystės principais veikianti organizacija kuria bendradarbiavimą ir teigiamą kultūrą, kur nauji mokytojai žino, jog visada turi kur atsiremti atsitikus problemai ar nežinant kaip elgtis atsitikus iššūkiams, kas stipriai ir teigiamai koreliuoja su sėkminga jauno mokytojo adaptacija.

Kavaliauskienė ir Lengvenienė (2016) savo tyrime nustatė aktualius veiksnius, lemiančius naujų darbuotojų sėkmingą adaptaciją, kurie apima: 1) naujų darbuotojų supažindinimą su organizacine kultūra; 2) atsakingus įdarbinančios organizacijos veiksmus; 3) tinkamą požiūrį į darbuotoją; 4) gerą įstaigos mikroklimatą 5) karjeros kilimo galimybės. Atsižvelgus į šiuos veiksnius, daroma prielaida, jog adaptacijos proceso negalime suorganizuoti vien tik gerų mokymų pagalba, tačiau reikia pertvarkyti organizaciją nuo pagrindinių dalykų. Darbuotojui bus lengviau adaptuotis organizacijoje, kurioje vadovaujamas geru įstaigos mikroklimatu, vyrauja tvirtos etikos normos, vertinami darbuotojų interesai ir teisės, santykis tarp kolegų yra harmoningas bei yra nustatytos elgesio taisyklės (Petuškienė ir Gilinskienė, 2008, p. 220).

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista 12 sėkmingos adaptacijos veiksnių, kurie apima formalizavimą, efektyvumo vertinimą, kurį svarbu vertinti tiek objektyviais ir subjektyviais rodikliais, kvalifikuoto mentoriaus užtikrinimą, vadovo įsitraukimą ir pasiekiamumą adaptacijos metu, aiškų sudarytą mokymo(si) planą, visų darbuotojų įtraukimą, paskiriamų užduočių įvertinimą, profesinio tobulėjimo suteikimą

(emocinio intelekto lavinimą), mokytojų stažuotės užtikrinimas, supažindinimas su kitais įmonės darbuotojais, vizija, misija ir kultūra, geros įstaigos mikroklimatą, pagalbos suteikimą (pasidalytosios lyderystės principų organizacijoje taikymas). Taip pat atskleistas mokytojų adaptacijos modelis, kuriame išskirti vykdytojai kaip jaunas mokytojas, kolegos bei vadovas ir yra svarbi jų tarpusavio sąveika. Visi šie minėti veiksniai svarbūs vertinant mokytojų adaptacijos sėkmingumą ir yra reikalingi organizuojant adaptaciją ugdymo įstaigoje.

2. MOKYTOJŲ ADAPTACIJOS ORGANIZAVIMAS LIETUVOJE

2.1 Mokytojų adaptacijos problematika Lietuvos ugdymo įstaigose

Didelė dalis Lietuvoje jaunų mokytojų nebetęsia savo karjeros jau pirmaisiais metais, nors ir baigia bakalauro studijas ir rodo motyvaciją darbui (Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, 2022, p. 2-4; Rodzevičiūtė, 2008, p. 84). Jaunų mokytojų motyvacija skatinama didinti įvairiais būdais, todėl literatūroje gausu tyrimų apie mokytojų adaptaciją Lietuvos švietimo sektoriuje, kuriais siekiama išryškinti švietimo įstaigų mokytojų paruošimo tobulintinas puses. Pagal atskleistus tyrimus Lietuvoje, net ir pačioje mokytojų darbo pradžioje, dažnai matomos jų išreikštos prastos patirtys, kurios apima: 1) sunkumą susitvarkyti su drausme klasėje; 2) prastą kolegų požiūrį į jauną specialistą; 3) sunkumą bendradarbiaujant su ugdytiniais; 4) patirties trūkumą; 5) streso patyrimą (Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020, p. 11). Adaptacijos proceso neturėjimas laikomas viena iš priežasčių nebenorėti tęsti mokytojos karjeros (Richter ir kt., 2022, p. 8; Reitman ir Karge, 2019, p. 17), tačiau, nors ir kaip dažnai kalbama, kad yra svarbu suorganizuoti tinkamą adaptaciją jaunam mokytojui, tyrimu buvo patvirtinta, jog dėl susiklosčiusių sąlygų Lietuvos ugdymo įstaigose personalo adaptacijos užtikrinimui galimybės yra ribotos. Įvertinus pačią situaciją buvo sudaryta prielaida, kad situacijos pasikeitimas susijęs su atsinaujinusių vadovų požiūriu į patį darbuotojo apmokymo procesą (Stankevičienė ir kt., 2008, p. 209). Deja, mokytojų adaptacija Lietuvoje dar vis išlieka prasta. Remiantis atliktu tyrimu, jauni mokytojai teigė, kad vyrauja kitų mokytojų siauras požiūris į ugdymą, naujovių ugdyme ignoravimas, kitų savanaudiškumas, kas trukdo jaunam darbuotojui atsiskleisti (Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020, p. 12). Sparčiai besikeičiančioje aplinkoje vadovams svarbu atnaujinti darbuotojų adaptaciją ir remtis naujosiomis priemonėmis, norint tai įgyvendinti (Leonienė, 2008, p. 71).

Tam, kad adaptacija švietimo sektoriuje būtų tinkamai atnaujinta, svarbu žinoti kokias problemas patiria pradedantieji mokytojai Lietuvoje (7 lentelė). Lentelėje matyti dauguma problemų kylančių jaunam mokytojui Lietuvoje, kurios susijusios su rūpinimosi savimi, rūpinimosi ugdymo(si) situacijos ir ugdytiniais problemomis ir paramos trūkumu. Baigdami mokslus mokytojai įgyja tik profesinių žinių, tačiau pradėję dirbti ugdymo įstaigose susiduria su ne tik teorinėmis, bet praktinėmis situacijomis, kurioms išspręsti dar trūksta žinių (Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, 2022, p. 1). Lentelės sudaryme minėti autoriai dažniausiai išskyrė paramos trūkumo problemą adaptacijos metu, kuri kaip tik yra viena iš sėkmingiausių veiksmų norint išlaikyti ir motyvuoti mokytojus ir turėtų būti įtraukta į adaptaciją (Žibėnienė ir kt., 2022, p. 252; Mecham ir kt., 2023, p. 121, Richter ir kt., 2022, p. 8; Reitman ir Karge, 2019, p. 17). Labai svarbu, kad pradedantieji dirbti mokytojams, visose Lietuvos ugdymo įstaigose, būtų kuriama adaptacijos

programa/sistema, kuri apimtų pagalbą ir suteiktų paramą svarbiausiais pedagogo pirmaisiais metais kylantiems sunkumams spręsti (Musneckienė, 2020, p. 33).

7 lentelė. Lietuvos mokytojams kylančios problemos adaptacijos metu

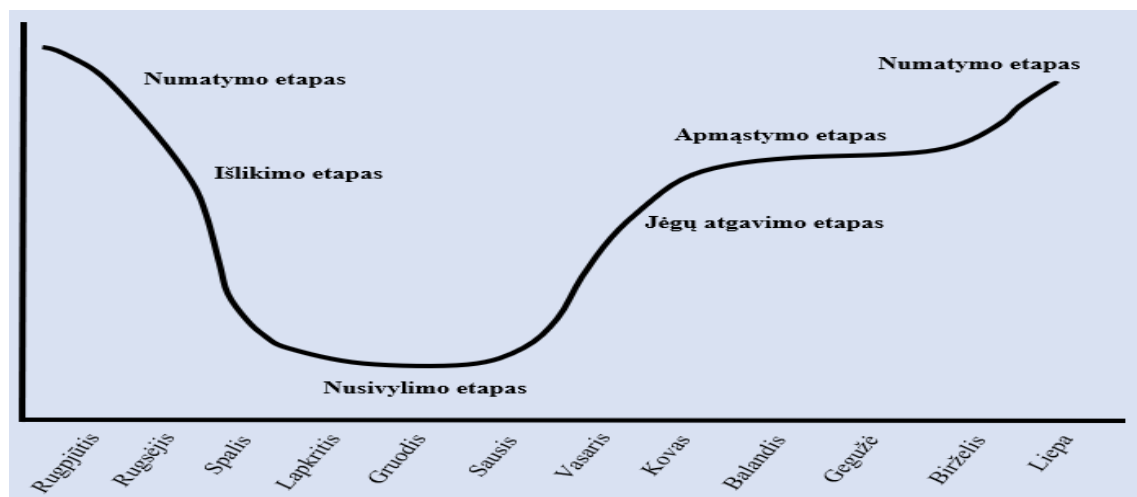
Problemos	Jų paaiškinimas
Rūpinimosi savimi	• Pasitikėjimo savimi trūkumas • Iniciatyvos stoka • Atsakomybės stoka • Savybės trukdančios profesinei veiklai • Reikalingų savybių trūkumas • Negatyvių jausmų išgyvenimas • Bendravimo su tėvais gebėjimo trūkumas • Nuomonių nesutapimo problemos
Rūpinimosi ugdymo(si) situacija	• Pasiruošimo veiklų veiklai žinių trūkumas • Veiklos organizavimo ir diferencijavimo sunkumai • Vaikų sudominimo veikla žinių trūkumas • Kūrybiškumo stoka • Bendravimas su vaikais • Patirties trūkumas • Įstaigos tvarkos neišmanymas
Rūpinimosi ugdytiniais	• Ugdymo turinio pritaikymas pagal vaiko amžių • Sunkių elgesio problemų sprendimo žinių trūkumas
Paramos trūkumas	• Darbo sąlygų aiškinimasis pačių mokytojų iniciatyva • Paramos susitikimų trūkumas • Supažindinimo su dokumentais nebuvimas • Streso patyrimas • Bendradarbiavimo su kitais mokytojais stoka • Griežtumas • Santykiai pagrįsti baime ir įtampa • Naujovių ugdyme ignoravimas • Kitų savanaudiškumas • Mokytojų emocinės ir psichologinės būklės ignoravimas

Sudaryta darbo autorės remiantis Monkevičienė ir Autukevičienė (2008, p. 32); Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, (2022, p. 1); Gražulis ir Bazienė (2009, p. 349-350); Kuncevičiūtė ir Jóhannesson (2023, p. 13); Lebedytė-Mečionienė (2022, p. 56-57); Bušmaitė ir Kavaliauskienė; (2020, p. 12); (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021)

Problemų analizė parodo, jog daugumoje Lietuvos ugdymo įstaigų minėtų klaidų adaptacijos metu yra susijusios su psichologiniais veiksniais. Parama mokytojams turėtų būti teikiama labai apgalvotai, kadangi adaptacijos metu svarbus yra ne tik tinkamas jos organizavimas, bet ir į organizavimą įsitraukusių asmenų ir naujo darbuotojo tarpusavio santykis. Būtent tai parodo, kad adaptacijos pasisiekimas priklauso ir nuo naujo darbuotojo (Smith ir kt., 2016, p. 71). Naujo darbuotojo gebėjimas prisitaikyti kitoje aplinkoje

įtraukia ir psichologinius veiksnius, kurie apima: 1) reakciją į stresą; 2) psichologinę būklę; 3) profesinio gyvenimo kokybę; 4) emocinį perdegimą; 5) psichologinį atsparumą; 6) gebėjimą susidoroti su įtemptomis darbo situacijomis (De La Rosa ir kt., 2016, p. 203-204). Visa tai galima išmatuoti naudojant atsparumo matą, tačiau jis nėra naudojamas įdarbinimo atrankų metu, todėl, tai įvertinti prieš priimant darbuotoją yra sudėtinga.

Negalint įvertinti šių dalykų, tačiau norint sėkmingai organizuoti adaptaciją, svarbu suvokti, kokie psichologiniai veiksniai vyksta jauno mokytojo pirmaisiais metais, kurie mokytojui yra patys sunkiausi (Moir, 1990). Pirmaisiais metais mokytojai išgyvena šiuos 5 psichologinius etapus pateiktus 10 pav. Etapai suskirstyti pagal mėnesius, pradedant nuo rugpjūčio mėn., kai prasideda pasiruošimas naujiems mokslo metams.



10 pav. Psichologiniai pradedančiųjų mokytojų išgyvenami etapai

Sudaryta darbo autorės remiantis Moir (1990, p. 3)

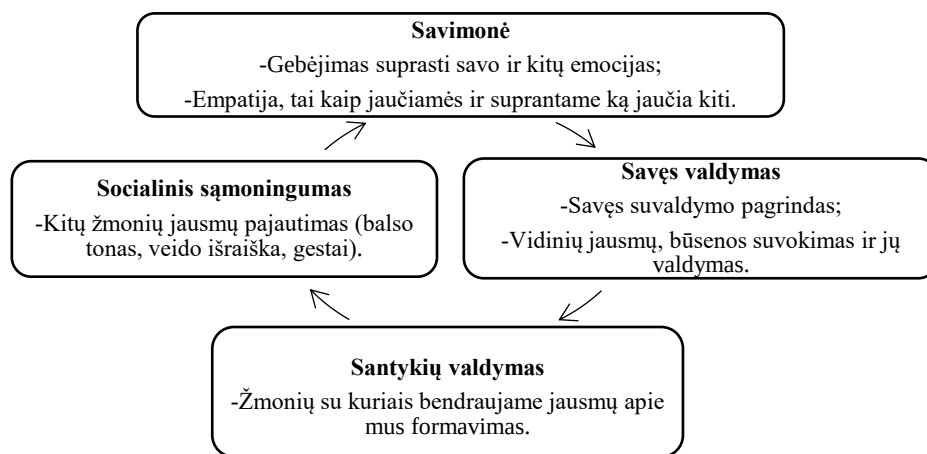
- *Numatymo etapas* – etapas trunkantis pirmąsias mokytojo savaites, kurio metu mokytojas susiduria su realybe ir pamato, kad visa tai nėra taip, kaip jo idealizuotas mokytojo vaidmuo. Atsiranda baimė prisiimti atsakomybę, susiduriama su jauduliu, bet šiuo etapu kartu su jauduliu mokytoją lydi ir didžiulis pasiryžimas darbui bei pokyčiams.
- *Išlikimo etapas* – etapas trunkantis pirmąjį mėnesį, kurio metu mokytojas mokosi daug naujų dalykų, išgyvena naujas situacijas, pilnai pasineria į mokytojo darbus ir nebeskiria laiko sau. Dažniausiai šiuo etapu nauji mokytojai nepalūžta ir pereina išlikimo etapą su atsidavimu, motyvacija ir energija, tikėdamiesi, kad greitai metu visa tai palengvės.
- *Nusivylimo etapas* – šis etapas įvyksta po šešių-aštuonių savaičių nemažėjančio streso darbe, o pati etapo trukmė tarp pradedančiųjų mokytojų yra skirtinga, nes jį įveikti yra sunkiausias iššūkis. Tai naujų mokytojų abejonių etapas, kuris atsiskleidžia per žemą pasitikėjimą savimi, savivertę.

Prasideda oficialūs vertinimai, tėvų susirinkimai, kurie jaunam mokytojui yra žymiai sudėtingesni, nes dar nėra sukurtas pasitikėjimas su tėvais, prasideda nerimas dėl savo turimų kompetencijų ir gebėjimų. Etapo metu mokytojas mažiau save vertina bei pradeda abejoti savo profesiniu įsipareigojimu.

- *Jėgų atgavimo etapas* – šis etapas įvyksta po sausio ir tęsiasi iki vasario, kai mokytojai turi galimybę pailsėti po žiemos atostogų ir atsigavus grįžti į mokyklą su nauja ugdomąja medžiaga. Šiuo etapu mokytojas turi prikaupęs daugiau patirties, lengviau susidoroja su iššūkiais, o motyvacija vėl sugrįžta. Šiuo etapu neišvengiami nuosmukiai, kurių metu taip pat netrūksta abejonių savo kaip mokytojo gebėjimais.
- *Apmąstymo etapas* – šis etapas prasideda gegužės mėnesį, šiuo etapu mokytojai apmąsto savo pasiekimus ir nesėkmes, jas analizuoja, tuo pačiu planuodami kitus mokslo metus su įvairiais pokyčiais, t.y. geresniu vaikų grupės valdymu, nauja mokymo(si) strategija. Atranda viziją, kaip atrodys naujieji mokslo metai.

Po visų šių etapų mokytojas vėl grįžta į 1-ąjį numatymo etapą, kurio metu vėl išauga pasiryžimas darbui bei noras keisti ugdymo programą, strategiją. Visais išvardintais etapais mokytojui labai svarbi parama ir teigiama patirtis darbovietėje, o tik žinodami šiuos psichologinius etapus galime palengvinti jaunam mokytojui pereiti prie mokytojo profesionalo vaidmens (Moir, 1990). Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose šie etapai jau žinomi ir yra palengvinami pasitelkiant mentoriaus pagalbą. Buvo nustatytas teigiamas ryšis tarp šių išvardintų etapų ir mentorystės paramos, kiekvienam etapui pritaikant konkretaus mentoriaus stiliaus elgesį (Monkevičienė ir Autukevičienė, 2008, p. 34).

Kaip šiuos etapus mokytojas pereis nemažiau svarbu ir naujo darbuotojo psichologinės asmeninės savybės (Cherniss ir Goleman, 2000, p. 110), o viena svarbiausių savybių – didelę sąveiką su geresniu prisitaikymu turintis emocinis intelektas. Emocinis intelektas įvardijamas kaip vienas iš intelekto tipų, kuris apima samprotavimą ir informaciją apie emocijas apdorojimą, kad būtų pasiekti reikalaujami tikslai (Cherniss ir Goleman, 2000, p. 108). Emocinis intelektas negali veikti be emocinių kompetencijų, nes pats intelektas yra tai, ką jau turi naujas mokytojas, o emocinės kompetencijos – tai turimų kompetencijų ugdymas (Vaida ir Opre, 2014, p. 30). Emocinio intelekto pradininkas D. Goleman (2011, p. 3) sukūrė emocinio intelekto modelį (11 pav.), kuriame išskirti keturi jį veikiantys domenai ir emocinį intelektą apimančios kompetencijos.



11 pav. Emocinio intelekto domenų modelis

Sudaryta darbo autorės remiantis Goleman (2011, p. 4, 7, 19, 41, 47)

Visų šių 4 domenų tarpusavio ryšis lydi prie geresnio ryšio su kitais, kas ypatingai svarbu naujo darbuotojo adaptacijos metu. Ugdymo įstaigose aiškinantis emocinio intelekto ir prisitaikymo ryšį emocinio intelekto svarboje buvo išskirtas ir prisitaikymo komponentas, kurį sudaro problemų sprendimas, realybės supratimas ir lankstumas bei atsparumas stresui ir jo kontrolei (Iordanoglou, 2007, p. 61). Lavinamas emocinis mokytojų intelektas labai prisideda mokytojų nusivylimo etapo metu (11 pav.), nes tai išmoko mokytojus mažiau palūžti nuo sumažėjusių asmeninių pasiekimų (Ramana, 2013, p. 20). Daroma prielaida, kad norint sėkmingos jauno mokytojo adaptacijos, yra svarbu lavinti jų emocinį intelektą, nes tai leistų ne tik tinkamai parengti jauną mokytoją, bet ir išlaikyti jo išipareigojimą ugdymo įstaigai (Iordanoglou, 2007, p. 61). Tačiau, Lietuvos ugdymo įstaigoje profesinis tobulėjimas, įskaitant ir emocinio intelekto lavinimą mokytojams adaptacijos metu suteikiamas tik siekiant ištaisyti jų klaidas (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021), todėl tą reikalinga keisti.

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad Lietuvos ugdymo įstaigose adaptacijos metu mokytojai susiduria su problemomis, kurios apima: 1) konfliktų sprendimą; 2) patirties trūkumą (drausmės klasėje valdymas, bendravimas su ugdytiniais ir tėvais); 3) prastą kolegų požiūrį; 4) paramos trūkumą. Neišspręstos problemos mokytoją lydi prie negatyvių jausmų išgyvenimų ir sukelia stresą. Šias problemas spręsti siūloma sukurti adaptacijos programą/sistemą, kurios tikslas – suteikti pagalbą mokytojų kylantiems sunkumams spręsti. Paramą adaptacijos metu svarbu suteikti apgalvotai atsižvelgiant į pradedančiojo mokytojo pirmaisiais metais išgyvenamus 5 psichologinius etapus: 1) numatymo; 2) išlikimo; 3) nusivylimo; 4) jėgų atgavimo; 5) apmąstymo. Visi šie etapai susiję su mokytojo išgyvenimais, abejonėmis, nuosmukiais ir pakilimais, kurie yra kritiniai pasirenkant ar toliau tęsti mokytojo karjerą. Adaptacijos metu Lietuvos ugdymo įstaigoms svarbu žinoti šiuos etapus, kad tinkamai padėti ir motyvuoti jauną mokytoją. Kad šiuos

etapus pereiti jaunam mokytojui būtų lengviau, adaptacijos metu siūloma suteikti emocinio intelekto lavinimo mokymus, kurie yra teigiamai susiję su asmens gebėjimu prisitaikyti naujoje aplinkoje.

2.2 Profesinio tobulėjimo programos mokytojų adaptacijai Lietuvoje

Profesinio tobulėjimo kėlimas yra itin svarbus ankstyvosiose mokytojų karjeros stadijose (See ir kt., 2020, p. 26). Būsimieji Lietuvos mokytojai išreiškia svarbą profesiniam tobulėjimui (Kovienė, 2020, p. 22). Tačiau, Lietuvoje nustatyta, jog profesinis tobulėjimas mokytojams adaptacijos metu suteikiamas tik siekiant ištaisyti jų klaidas (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021). Todėl atsižvelgus į pradedančiųjų mokytojų lydinčias klaidas švietimo įstaigoje Lietuvoje, sukurtas naujas pradedančiųjų mokytojų stažuotės modelis (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021), kuris remiasi 8 lentelėje pateiktais principais.

8 lentelė. Mokytojų adaptacijos stažuotės modelio gerinimo principai

Sprendimo būdai adaptacijai gerinti:
Kolegialus įgalinantis ryšys
Nevertinanti ir nekritiška
Emocinės ir psichologinės būklės stebėjimas, paramos suteikimas
Individualizuota – pritaikyta žmogaus poreikiams, skirtinga kiekvienam
Orientuota į profesinį augimą ir tobulėjimą
Įgalinanti – atsakomybė perduodama po truputį

Sudaryta darbo autorės remiantis Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai (2021)

Šiame modelyje (8 lentelė) daugiau dėmesio bus skiriama profesiniam mokytojų augimui ir tobulėjimui. Siekiant geresnės švietimo kokybės, įtraukti profesinį augimą ir tobulėjimą, Lietuvos ugdymo įstaigose buvo atnaujintas *Mokytojų rengimo reglamentas* (2018). Šiame reglamente numatyta, kad pirmaisiais darbo metais kiekvienas mokytojas turi atlikti vienerių metų pedagoginę stažuotę, kurios tikslas būtų užtikrinti adaptaciją, t. y. palengvinti darbo pradžią ir įsitraukimą į bendruomenę. Stažuotė prasideda, kai mokytojas jau yra įgijęs mokytojo kvalifikaciją ir pradeda savo darbą ugdymo įstaigoje. Būtent stažuotės metu pradedančiajam pedagogui turi būti užtikrinamos įvairios profesinio augimo galimybės (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021).

Stažuotės metu profesinis tobulėjimas vykdomas per šias 6 sritis (priedas):

1. *Refleksija ir savianalizė* – mentorius stebi ir įvertina jauno pedagogo ugdymą, kartu su juo aptaria ar tai buvo sėkminga, tačiau pats mokytojas gali dalyvauti ir organizuojamose grupinėse refleksijose.
2. *Grįžtamasis ryšis* – mentorius, ar kiti švietimo įstaigos atstovai, kolegos, gali stebėti naujo mokytojo vedamas veiklas, tokiu būdu suteikia grįžtamąjį ryšį ir jeigu reikalinga, koreguoja stažuotės planą.
3. *Konsultacijos* – naujas mokytojas visada turi galimybę kreiptis į patyrusį specialistą, dėl iškilusių iššūkių ar turint klausimų.

4. *Ugdymo(si) aplinkų užsiėmimų stebėjimas* – kitų mokytojų ar/ir ugdymo įstaigų veiklos stebėjimo galimybės.
5. *Mokymai* – naujas mokytojas ar jo mentorius turi galimybę surasti naujam mokytojui reikalingus mokymus, suteikiant galimybę, kad pačius mokymus apmokėtų ugdymo įstaigos administracija.
6. *Neformalus bendravimas su kitais* – tai pačio naujo mokytojo indėlis. Jis turi teisę klausti kolegų, mokytojų, mokyklos darbuotojų pagalbos. Tai padengia mentoriaus veiklos trūkumą stažuotės plane.

2020 m. duomenimis žinoma, kad stažuotę išbandė 25 Šiaulių miesto bendrojo ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurių patirtis įrodė, jog stažuotė veikia tinkamai ir yra rekomenduojamas taikyti adaptacijos metu. Tačiau, nors profesinio galimybių stažuotės metu tikrai yra daug ir įvairių formų, ir pats stažuotės procesas įvertintas teigiamai, išlieka problema, jog tai vyksta lėtai. Didelis mokytojų trūkumas neleidžia turėti profesionalių mokytojų užtikrinančių šią stažuotę, o jaunų mokytojų paruošimo programas turi ne visos Lietuvos ugdymo įstaigos. Stažuotės organizavimas nėra įtvirtintas teisiškai, o tai įrodo, kad tai dar nėra būtinas dalykas mokytojų rengimo metu (Musneckienė, 2020, p. 31-34).

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad adaptacijos metu labai svarbus profesinis tobulėjimas, tačiau Lietuvoje tas vykdoma tik tuomet, kai siekiama ištaisyti mokytojų padarytas klaidas. Siekiant to išvengti sukurta pradedančiųjų mokytojų stažuotė, kurios naudojimą teigiamai įvertino 25 Šiaulių miesto ugdymo įstaigos (2020 m. duomenimis). Stažuotės tikslas palengvinti mokytojo darbo pradžią, įsiliejimą į bendruomenę. Stažuotės metu suteikiamas mentorius, grįžtamasis ryšys, mokymai, konsultacijos, refleksijos, ugdymų aplinkų ir užsiėmimų stebėjimas. Stažuotės metu mokymai apmokami pačios ugdymo įstaigos, kas finansiškai netrukdytų jaunam mokytojui tobulėti. Tačiau, stažuotė nėra įtvirtinta teisiškai ir Lietuvos ugdymo įstaigose mokytojų adaptacijos metu nėra privalomos, o papildomų tyrimų apie stažuotės taikymą šiame laikotarpyje nėra, todėl nežinoma kiek tai yra taikoma Lietuvos ugdymo įstaigose.

2.3 Mentorystės taikymas adaptacijos periodu Lietuvoje

Atskleidžiant situaciją Lietuvoje, pradedantieji mokytojai iš savo kolegų sulaukia prasto požiūrio ir mažai pagalbos (Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020, p. 11), o vienas iš trikdančių mokytojų adaptaciją veiksnų tyrimo metu įvardytas kaip adaptacija kolektyve (Žydzžiūnaitė ir kt., 2005, p. 27). Iš to galima daryti prielaidą, jog adaptacijos metu Lietuvoje mokytojai mažai sulaukia mentoriaus ir kolegų pagalbos. Norint palyginti situaciją Lietuvoje ir užsienyje, užsienyje buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 150 dirbančių ikimokyklinio ugdymo mokytojų. Užsienyje mokytojams mentorystė taip pat nesuteikiama. 87% respondentų pripažino, kad mentorystė jų ugdymo įstaigose nėra įprasta praktika, tik likę 13% respondentų teigė priešingai. Daugumai mokytojų ikimokyklinio ugdymo įstaigose nebuvo taikoma mentorystė adaptacijos metu (Drozdikova-Zapirova ir kt. 2020, p. 684-685).

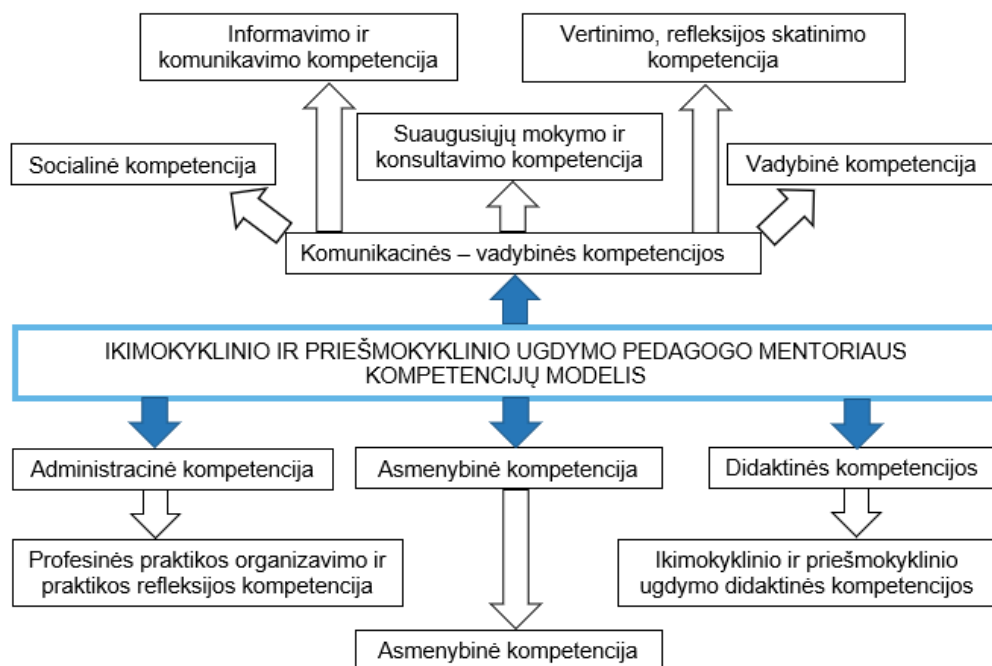
Nemažėja tyrimų apie pradedančiųjų mokytojų prastą adaptacijos metu mentorystės nebuvimo situaciją. Lietuvos švietimo įstaigose buvo išskirtos dažniausiai atliekamos mentorystės klaidos (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021) (9 lentelė).

9 lentelė. Mokytojų mentorystės klaidos

Mokytojų mentorystės klaidos:
Hierarchinis eksperto ir pradedančio mokytojo santykis
Pernelyg didelė kritika
Svarba keliama tik profesiniams pasiekimams ir gebėjimams, neatsižvelgiama į emocinę ir psichologinę būklę, savijautą
Standartizuota – visiems tokia pati
Profesinis tobulėjimas taikomas tik siekiant ištaisyti darbuotojų klaidas
Direktyvi – kai sprendimai pateikti vietoj leidžiant mokytojams juos atrasti patiems

Sudaryta darbo autorės remiantis Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai (2021)

Apžvelgus šias 9 lentelėje minėtas klaidas, vienas sprendimo būdų taptų profesionali mentorystė, kuri pasak Autukevičienės (2013, p. 10) yra vienas efektyvesnių būdų profesionaliai parengti jaunus pedagogus. Mentorystė ugdymo įstaigoje turėtų būti užtikrinama kokybiškai. Pats mentorius negali būti bet koks turintis didelę patirtį darbuotojas (Wright ir Wright, 1987, p. 207). Pačiam mentorui reikalinga turėti platų kompetencijų, žinių, vertybių ir gebėjimų rinkinį (Autukevičienė, 2013, p. 10), kuris pateiktas 12 paveiksle. Ši mentoriaus kompetencijų modelį sudaro 4 kompetencijų blokai, kurie bus plačiau aprašyti po pateikto 12 paveikslo.



12 pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mentoriaus kompetencijų modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Autukevičienė (2013, p. 34)

- *Asmeninė kompetencija* – mentoriaus gebėjimas palaikant šiltus draugystės ryšius teikti emocinę paramą bei ugdyti.
- *Komunikacinė-vadybinė kompetencija* – šis blokas jungia net 5 kompetencijas, kurios pasireiškia per šiuos mentoriaus gebėjimus:
 1. Socialinė – jauno pedagogo kaip aktyvaus ugdymo įstaigos bendruomenės nario, padedančio jam užmegzti socialinius ryšius, parengimas;
 2. Informavimo ir komunikavimo – savo patirties perdavimas apie ugdymo įstaigos bendruomenę bei edukacinę veiklą, taikant atviro dialogo, pabrąsinimo ir apmąstymą skatinančio klausimų strategijas;
 3. Vadybinė – tinkamas vadovavimo stilius pasireiškiant per tinkamą laiko planavimą, atsakomybių suskirstymą, suteikiant jaunam mokytojui praktinės vadybinės veiklos įgūdžių;
 4. Vertinimo ir refleksijos skatinimo – refleksija ir vertinimas, skatinantys savarankišką jauno mokytojo įgūdžių įsivertinimą apie savo turimų kompetencijų tobulintinas ir silpnąsias bei stipriąsias puses;
 5. Suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencija – bendradarbiavimas ir prieinamumas, kuris pasireiškia per tinkamai organizuotą naujo mokytojo mokymąsi, tarpusavyje sprendžiant problemas bei taikant konsultavimą.
- *Administracinė kompetencija* – apima profesinės praktikos organizavimo bei praktikos refleksijos kompetenciją, kuri pasireiškia per mentorystės misiją, sudarant sąlygas įgūdžių suteikiančiai praktikai bei suteikiant galimybę reflektuoti, keisti atsižvelgus į kontekstą. Tai reiškia, kad kiekvienam mokytojui suteikta praktika turi būti pritaikyta individualiai.
- *Didaktinė (ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo) kompetencija* – tai viena svarbiausių kompetencijų, kuri apima šias išskirtas kompetencijas:
 1. Planavimo kompetencija – aukštas gebėjimas planuoti, kuris apima mentoriaus priimtus sprendimus ir aukštus jo ugdomų vaikų rezultatus;
 2. Ugdymo(si) turinio atrankos kompetencija – gebėjimas suteikti savo ugdytiniams šiuolaikinį, kokybišką ugdymo(si) turinį;
 3. Ugdymo(si) proceso organizavimo kompetencija – gebėjimas taip kurti ugdymo(si) procesą, kad jis įgyvendintų ugdymo(si) programos tikslus, atitiktų vaikų poreikius bei tuo pačiu būtų pritaikytas pagal konkrečią ugdymo įstaigą ir jos kultūrą;
 4. Ugdymo(si) technologijų taikymo kompetencija – ši kompetencija susijusi su mentoriaus gebėjimu naudotis informacinėmis technologijomis ugdyme ir jos taikymo būdais.

Šias kompetencijas turintis mentorius galėtų tinkamai paruošti jauną mokytoją. Todėl, mentorystės sistema Lietuvoje dar tik yra kuriama ir pradedama vystyti, nes tam reikalingi patyrę mokytojai, kurie gerai išmanytų mentorystės esmę (Monkevičienė ir Rauckienė, 2010, p. 13) ir turėtų 12 paveikslė išvardintų kompetencijų rinkinį (Autukevičienė, 2013, p. 34). Todėl, tam, kad pagerinti mokytojų adaptaciją Lietuvoje buvo sukurtas mentorius rengimo modelis, kurio trukmė yra 1-eri metai, o jo metu iš viso parengiami 266 mentoriai (Monkevičienė ir Rauckienė, 2010, p. 22). Šie mentoriai ir dabar vadovauja studentų praktikai Lietuvos universitetų ugdymo įstaigose bei neformaliai padeda pirmus metus dirbantiems mokytojams. Pats mentorių sąrašas ir kontaktiniai duomenys yra pateikti elektroninėje mentorių duomenų bazėje, todėl pradedantys mokytojai pagalbos gali kreiptis į juos. Apie šias mentorystės galimybes pabrėžiama ir universitetuose pedagogiką studijuojantiems studentams.

Taip pat, kalbant apie mentorystę, labai svarbu, kad pradedančiajam mokytojui adaptacijos metu būtų parinktas mentorius – lyderis. Jakavonytė-Staškvienė ir Ignatavičiūtė (2022, p. 12) atlikto tyrimo metu Lietuvoje nustatė, kad mentoriai-lyderiai puikiai perteikia naujai priimtam pedagogui tokius aspektus kaip: 1) emocinė parama; 2) grįžtamasis ryšis; 3) motyvacijos sistemos sukūrimas ir teigiamai koreliuoja su naujo mokytojo įtraukimu (Jakavonytė-Staškvienė ir Ignatavičiūtė, 2022, p. 1.). Mentorius-lyderis puikiai geba įtraukti naują mokytoją į bendruomenės veiklą, motyvuoja jį, kartu siekia bendro tikslo ir tobulėja. Mentorystė – dvipusis procesas, kurio metu ir pats mentorius įgyja daugiau pasitikėjimo savimi, lengviau geba išspręsti iššūkius bei tuo pačiu siekia profesinio tobulėjimo, nes tik per jį pasireiškia pasidalytoji lyderystė, kuri labai susijusi su pačiomis mentorius funkcijomis.

Tačiau, vienas iš šios mentorystės minusų Lietuvoje - neformalizavimas. Mentorystės formalizavimui trūksta švietimo politikų sprendimų (Monkevičienė ir Rauckienė, 2010, p. 24). Būtent mentorystės neformalizavimas Lietuvoje pabrėžia, jog ne visose Lietuvos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose adaptacijos metu yra užtikrinama mentorystė.

Apibendrinant galima teigti, kad ugdymo įstaigos Lietuvoje ruošiant pradedančiuosius pedagogus vis dar susiduria su problemomis, kurios adaptacijos metu neįtraukia svarbiausių dalykų kaip: 1) konfliktų sprendimo ugdymas; 2) patirties įgijimo ugdymas; 3) palaikymas; 4) kitų kolegų pagalba naujam mokytojui. Adaptacijos metu, įstaigos norėdamos tinkamai užtikrinti mokytojų adaptaciją turi taikyti mentorystės programą, kurioje mentorius turėtų asmeninę, komunikacinę-vadybinę, administracinę, didaktinę kompetencijų blokų rinkinį. Norint pasiekti itin gerą adaptaciją šalia mentorius turėtų atsidurti draugo ir trenerio rolės asmenys, kurie taip pat padėtų jaunam mokytojui prisitaikyti naujoje aplinkoje. Draugo rolė padėtų mokytojui išgyventi 5 psichologinius etapus, kurie susiję su jo išgyvenimais ir abejonėmis, kurie yra kertinis taškas ar toliau tęsti mokytojo profesiją. Svarbu nepamiršti, kad adaptacijos metu svarbus profesinis

tobulėjimas, o ypačiai emocinio intelekto lavinimo mokymai. Būtent tinkamai sukurta ir taikoma adaptacijos sistema/programa padėtų išlaikyti pradedantį mokytoją toliau tęsti mokytojo karjerą bei paskatintų įsipareigojimą ugdymo įstaigai.

2.4 Teorinės dalies apibendrinimas

Apžvelgiant visą šio darbo kontekste analizuotą literatūrą, galima teigti, kad darbuotojų adaptacija yra individualus ir kompleksinis procesas, kuris dar labiau pasunkėja švietimo srityje, kai yra riboti ištekliai. Adaptacijos metu Lietuvos ugdymo įstaigose dirbantys ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojai susiduria su patirties ir palaikymo trūkumu. Mokytojui adaptacija yra ypač svarbi pirmaisiais darbo metais, nes tuomet jis išgyvena psichologinius etapus, kurie yra kertiniai renkantis ar toliau tęsti mokytojo profesiją. Tinkamai taikoma ir organizuojama adaptacija galėtų išspręsti Lietuvoje esančią mokytojų kaitos problemą, nes tai padidina darbuotojo pasitenkinimą darbu bei motyvacijos lygį, skatina įsipareigojimą organizacijai ir išmoko darbuotoją atlikti darbinės funkcijas, kol jis pilnai pereis prie savarankiško darbo. Kad adaptacija būtų sėkminga svarbu, kad visi vidiniai organizacijos elementai: tikslai, dirbantys žmonės, valdymo struktūra, kultūra, gamybos ir kitos technologijos veiktų tarpusavyje nes be jų sėkminga adaptacija neįmanoma. Literatūros analizės metu buvo išskirta 12 sėkmingos mokytojo adaptacijos veiksnių, kurie apima formalizavimą, efektyvumo vertinimą, kvalifikuoto mentoriaus užtikrinimą, vadovo įsitraukimą ir pasiekiamumą adaptacijos metu, aiškų sudarytą mokymo(si) planą, visų darbuotojų įtraukimą, paskiriamų užduočių įvertinimą, profesinio tobulėjimo suteikimą (emocinio intelekto lavinimą), mokytojų stažuotės užtikrinimą, supažindinimą su kitais įmonės darbuotojais, vizija, misija ir kultūra, geros įstaigos mikroklimatą, pagalbos suteikimą (pasidalytosios lyderystės principų organizacijoje taikymas). Visi šie minėti veiksniai svarbūs vertinant mokytojų adaptacijos sėkmingumą ir yra reikalingi organizuojant adaptaciją ugdymo įstaigoje. Šias problemas siūloma spręsti taikant adaptacijos programą/sistemą, kuri įtrauktų sėkmingos adaptacijos veiksnius. Programa turėtų būti sukurta pačios savivaldybės ir formalizuota, tačiau, kol jos nėra, ugdymo įstaigoms mokytojų parengimo procesui siūlomos alternatyvos: 1) išleisti jauną mokytoją į stažuotės programą; 2) susikurti adaptacijos programą/sistemą remiantis sėkmingos adaptacijos veiksniais pačios įstaigos viduje.

3. VILNIAUS IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO MOKYTOJŲ ADAPTACIJOS TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

Švietimas Lietuvoje yra prioritetinė sritis siekiant tobulinti ugdymo kokybę, mažinti mokytojų trūkumą, didinti profesijos patrauklumą (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14; Švietimo plėtros programa, 2021, p. 1-8). Švietimas atlieka svarbų vaidmenį visuomenėje, todėl nuolat atnaujinamos programos tai pagerinti, kadangi šiuo metu švietime siekiama geresnės ugdymo kokybės, sukurtos švietimo tobulinimo sritis kaip įtraukimo, mokytojų darbo sąlygų, mokymosi aplinkų, finansavimo gerinimas (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14). Šiuo laikotarpiu yra kalbama ir apie didesnę infrastruktūros plėtrą švietime (Kalvaitis ir kt., 2022), tačiau, tuo pačiu yra patiriama ir daugelis problemų siekiant tai įgyvendinimui.

Viena iš problemų yra didelis mokytojų trūkumas ir jų išlaikymas, kuris jau įvardijamas kaip tarptautinė problema (Toropova ir kt., 2021, p. 71) (See ir kt., 2020, p. 1) bei yra patiriamas ir Lietuvoje (STRATA, 2021, P. 8). Trūkumas tik didės dėl mokytojų išėjimo į pensiją, kadangi mokytojų vidutinis amžius Lietuvoje yra aukštas - 50 metų ir daugiau (Eurostat, 2020). Antra problema yra mokytojų profesijos mažas patrauklumas jaunimui, sunkumas pritraukti jaunus specialistus (STRATA, 2021, p. 8-9; Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 61).

Tai būtina spręsti, todėl būtent geresnių darbo sąlygų sudarymas naujai atėjusiems dirbti mokytojams, t.y. adaptacijos integravimas prisidėtų prie vienos iš minėtų sričių tobulinimo – gerinti mokytojų darbo sąlygas. Mokytojų adaptacijos svarba iškelta ir Susitarime dėl Lietuvos švietimo politikos (2021-2030) (2021, p. 2-3), kuriame vienas iš tikslų numatytas yra mokytojų rengimas apimantis profesinio tobulėjimo programų įgyvendinimą, mokytojų gebėjimų ugdymą, patrauklių darbo sąlygų sudarymą. Švietimo plėtros programoje (2021, p. 6-8) taip pat kreipiamas dėmesys į mokytojų rengimo adaptacijos problemas ir jų tobulinimą, čia išreikštos problemos kaip nepakankama parama pedagogui, neužtikrinama mokytojų rengimo ir profesinio augimo sistema. Mokytojų profesijos prestižo didinimui svarbu sudaryti geras sąlygas jauniems mokytojams pritraukti, o tam aktuali tinkamai veikianti mokytojų rengimo – adaptacijos sistema. Vilniaus mieste matomas didžiausias trūkumas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų, todėl reikia atlikti tolimesnius tyrimus apie šių mokytojų adaptaciją šiame mieste.

Tyrimo problema: Šiuo metu švietimo sektorius Lietuvoje tampa viena iš prioritetinių sričių grupių. Siekiant sumažinti mokytojų stoką ir trūkumus keliamos tobulintinos sritis, uždaviniai padedantys pritraukti jaunus pedagogus rinktis šią profesiją (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14; Švietimo plėtros

programa, 2021, p. 6-8; Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021–2030), 2021, p. 2-3). Numatoma, kad dėl didelio vidutinio mokytojų amžiaus Lietuvoje (Eurostat, 2020) per ateinančius 3 metus labiausiai pradės trūkti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų, šis trūkumas matomas visose Lietuvos miestuose, bet didžiausias - Vilniaus mieste (Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 13, 57). Miestų savivaldybės rengia įstaigų tvarkos aprašus siekiant pritraukti jaunų mokytojų į ugdymo įstaigas (Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai, 2021). Visomis pajėgomis yra siekiama pritraukti daugiau mokytojų dirbti šį darbą, sudaryti sąlygas pedagogo profesijai tapti prestižine (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 14). Viena iš pagrindinių problemų – nepakankamas dėmesys mokytojų rengimui - adaptacijos organizavimui ir įgyvendinimui (Lebedytė-Mečionienė, 2022, p. 56-57; Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023, p. 61). Būtent prasta darbuotojų adaptacija gali būti viena iš priežasčių šiai nuolatinei darbuotojų, šiuo atveju, mokytojų kaitai ir jaunų specialistų pritraukimo sunkumui.

Iš to kyla probleminis klausimas: kokia yra Vilniaus miesto naujai priimtų labiausiai trūkstamų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos patirtis ir kokios yra jos tobulinimo galimybės?

Tyrimo tikslas: ištirti naujai pradėjusių dirbti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacijos organizavimą privačiose ir valstybinėse Vilniaus miesto ugdymo įstaigose bei atlikus empirinį tyrimą pateikti adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo ypatumus.
2. Ištirti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo patirtį.
3. Atskleisti adaptacijos proceso organizavimo ir įgyvendinimo skirtumus bei panašumus Vilniaus miesto privačiose ir valstybinėse ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose.
4. Pateikti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

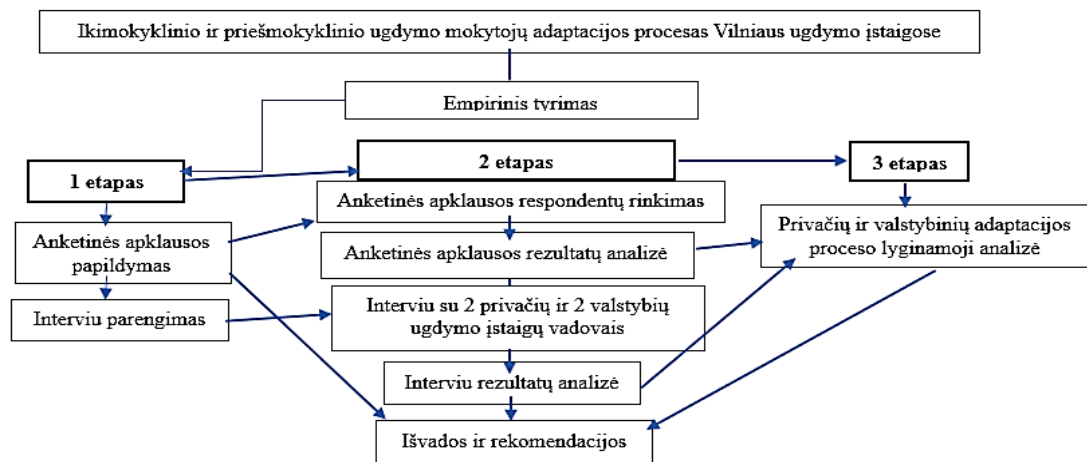
1. Pirmas uždavinys bus įgyvendinamas taikant internetinę apklausą, apklausiant tikslinės grupės mokytojus taikant aprašomąją statistiką, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, Spearman koreliacinę analizę (per SPSS programą).

2. Antras uždavinys bus įgyvendinamas atliekant pusiau struktūruotą interviu su tikslinės grupės dviejų privačių ir dviejų valstybinių įstaigų vadovais taikant kokybinę indukcinę analizę bei lyginamąją analizę.
3. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas taikant lyginamąją analizę tarp privačių ir valstybinių ugdymo įstaigų remiantis empirinio tyrimo (interviu ir apklausos) rezultatais.
4. Ketvirtas uždavinys bus įgyvendinamas taikant sintezės, abstrakcijos metodus remiantis mokslinė šaltinių analize ir empirinio tyrimo rezultatais.

Tyrimo objektas: naujai pradėjusių dirbti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacija Vilniaus miesto ugdymo įstaigose.

Tyrimo strategija: Norint atskleisti mokytojų adaptacijos proceso organizavimą ir įgyvendinimą Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose pagal Creswell (2009) pateiktas tyrimo pasirinkimo rekomendacijas, išsiaiškinau savo temai tinkamus duomenų rinkimo būdus ir jų analizės metodus. Šiame darbe pasirinkta taikyti **mišrių metodų (interviu ir anketinė apklausa) prieigą**, nes ji geriausiai leido įgyvendinti šio darbo tikslą, nes a) apima kompleksinę ir įvairiapusę požiūrį į reiškinį ir tiriamą problemą; b) kiekybiniai rezultatai sustiprinami kokybiniais; c) leidžia pasiekti atskiras tyrimo dalyvių grupes, šiuo atveju, pedagogus ir ugdymo įstaigų vadovus (Aleksnevičienė ir kt., 2020, p. 52).

Tyrimo eiga: Įgyvendinti baigiamojo darbo tikslą tyrimas buvo vykdomas trimis etapais, tyrimo eigos schema pateikta 13 paveiksle.



13 pav. Tyrimo eigos schema

Sudaryta darbo autorės.

Pirmu tyrimo etapu buvo atlikta mokslinė literatūros analizė, kurios pagrindu papildyta anketinė apklausa ir parengti interviu klausimai, kurių platesnis sudarymas aprašomas kokybinio ir kiekybinio tyrimų instrumentų dalyje. Antrajame etape – renkami anketinės apklausos respondentai ir atliekama rezultatų analizė. Po apklausos buvo vykdytas ir analizuojamas pusiau struktūruotas interviu. Anketa buvo atlikta su

Vilniaus miesto privačių ir valstybinių sektorių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojais. Pusiaus struktūruotas interviu atliekamas su tikslinės grupės ikimokyklinio ir priešmokyklinio privataus (2) ir valstybinio sektoriaus (2) ugdymo įstaigų vadovais. Trečiajame etape – lyginamoji analizė. Čia lyginami empirinio tyrimo rezultatai atskleidžiant skirtumus bei panašumus tarp privataus ir valstybinio sektoriaus adaptacijos proceso organizavimo. Visi etapai lydėjo prie tyrimo bendrų išvadų ir rekomendacijų.

Kiekybinio tyrimo metodas pasirinktas taikyti norint atskleisti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo ypatumus. Bei siekiant patvirtinti ar paneigti mokslinės literatūros analizės metu iškeltas **hipotezes**:

1. Adaptacija daugumoje Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų neformalizuota.
2. Didesnis įstaigos organizuojamos adaptacijos įvertinimas didina sėkmingos adaptacijos rezultatus.
3. Privatus sektorius organizuojant adaptaciją taiko daugiau sėkmingos adaptacijos veiksnių nei valstybinis sektorius.

Be to, kiekybinis tyrimas pasirinktas taikyti, nes yra uždarojo pobūdžio ir yra tinkamas siekiant suprasti respondentų patirtis, išgyvenimus (Bitinas, 2006, p. 11), nes leidžia išsaugoti privatumą ir išvengti interviuotojo įtakos (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 85).

Kiekybinis tyrimas buvo vykdytas 5 etapais:

1 etapu buvo pasirinktas **kiekybinio tyrimo instrumentas**: atskleisti baigiamojo darbo tikslą naudojama **apklausa internetu**. Pati apklausa internetu naudojama tam, kad galėtumėme gauti validžius atsakymus. Ši apklausa skirta mokytojams, o tam labai svarbūs apklausos internetu privalumai: privatumas ir interviuotojo įtakos išvengimas (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 85). Tyrimui naudojama lietuvių autorių – Aistės Dromantaitės ir Vytauto Pokšto sukurta naujų darbuotojų adaptacijos ypatumų ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje anketa. Anketos naudojimo sutikimas gautas iš vieno jos autorių – Aistės Dromantaitės. Šių autorių tyrimas buvo atliktas 2012 metais, todėl anketa buvo pritaikyta tikslinei baigiamojo darbo grupei – ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojams bei pačios baigiamojo darbo autorės – Jonės Rylaitės (3 priedas) adaptuota 2024 metų laikotarpiui remiantis moksline analize.

Autorės indėliu pagal baigiamojo darbo tikslą į apklausa pritaikyta baigiamojo darbo tikslui šiais aspektais:

- Įterpti papildomi klausimai: I dalies - 3 klausimas, kuris leis nustatyti, kuriame sektoriuje (privatus/valstybinis) dirba respondentas; II dalies – 7, 9, 10 klausimai, kurie leis pačiam pedagogui įsivertinti savo adaptacijos lygį ir įvardinti atsakymo pagrįstumą – pabrėžti problemas ar gerąsias

patirtis taikomas adaptacijos metu jų ugdymo įstaigose, II dalyje – 11 klausimas įterptas atsižvelgus į mokslinę literatūros analizę, kuris leistų respondentui apibūdinti vykstančią adaptaciją pagal tai ar ji yra formalizuota, vertinama ir kt.

- Atsakymų pakeitimai: II dalies – 8 klausimas, pridėtas papildomas atsakymo variantas „iš dalies“, kadangi pati adaptacija gali būti vykdoma iš dalies, tačiau ne pilnai ir turėti trūkumų. VI dalies - 15 klausimo atsakymai buvo pakeisti pagal mano mokslinę analizę įterpti adaptaciją lengvinantys veiksniai (6 lentelė). VII dalies 16 klausimo atsakymai - adaptaciją sunkinantys veiksniai, buvo pakeisti remiantis mokslinės analizės 2 skyriumi.
- Papildomų atsakymų įterpimas: III dalies 12 klausime, IV dalies 13 klausime, VIII dalies 17 klausime buvo įterpti papildomi teiginiai, jeigu adaptacija yra nevykdoma - „nėra išsikeltų tikslų“, „nėra išsikeltų uždavinių“, „nėra iškelto rezultato“. Siekiant labiau pamatyti jeigu mokytojai ugdymo įstaigoje nėra supažindinti su adaptacijos tikslais, uždaviniais ar/ir rezultatais, ar tiesiog tokie nėra numatyti ugdymo įstaigoje mokytojų adaptacijos metu.

Anketą sudarė 7 dalys, kurios bendrai sudarė 17 klausimų (žr. 4 priedą). Pirmoji dalis demografiniai duomenys, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, pareigas švietimo įstaigoje, švietimo tipą, sektorių, išsilavinimą ir darbo stažą. Antroje dalyje siekiama išsiaiškinti ar apskritai respondentų švietimo įstaigoje yra vykdomas adaptacijos procesas bei kaip tai yra atliekama. Trečioje dalyje siekiama išsiaiškinti pagrindinį adaptacijos tikslą švietimo įstaigoje, jeigu toks yra. Ketvirtoje dalyje siekiama išsiaiškinti adaptacijos uždavinius respondentų įstaigoje, jeigu tokie yra numatyti. Penktoje dalyje siekiama išsiaiškinti, koks yra svarbiausias adaptacijos etapas respondentų ugdymo įstaigoje. Šeštoje dalyje siekiama išsiaiškinti, adaptaciją lengvinančius veiksnius. Septintoje dalyje siekiama išsiaiškinti adaptaciją labiausiai sunkinančius veiksnius. Aštuntoje dalyje siekiama išsiaiškinti koks pats svarbiausias adaptacijos rezultatas respondentų ugdymo įstaigoje, jeigu toks yra numatytas.

2 etape buvo nustatoma **Kiekybinio tyrimo imtis**: anketinė apklausa buvo sudaryta remiantis tikimybine sluoksnine imtimi, kuriai sudaryti buvo svarbu išsiaiškinti kiek iš viso Vilniaus mieste dirba mokytojų (Rudzkienė, 2005, p. 32). Pagal atliktą ŠVIS 2023-2024 metų statistiką išsiaiškinta kiek yra Vilniaus miesto savivaldybėje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų (10 lentelė).

10 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio Vilniaus miesto ugdymo mokytojų skaičius

Vilniaus miesto savivaldybė 2023-2024 m.	
Mokytojų grupė	Iš viso darbuotojų (fiziniai asmenys)
Ikimokyklinio ugdymo mokytojas	2765
Priešmokyklinio ugdymo mokytojas	539
Suvestinė	3304

Sudaryta darbo autorės pagal ŠVIS (2023-2024)

Tyrimo imties apskaičiavimui buvo pritaikyta Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014, p. 42) pateikta formulė, kuri taikoma, kai populiacijos dydis yra žinomas:

$$n = \frac{t^2 N p(1 - p)}{\Delta^2 N + t^2 p(1 - p)}$$

Formulėje n – imties tūris, N – žinomas populiacijos dydis, t – Stjudento koeficientas; p – numatomas pasiskirstymas, Δ - paklaida. Pasirinkus patikimumą 95 proc. patikimumo lygmuo yra $t = 1,96$, pageidaujamas tikslumas 5 %, tai $\Delta = 0,05$, o atsakymų pasiskirstymas 50 proc., tai $p = 0,5$, imtis apskaičiuojama taip:

$$n = \frac{1,96^2 * 3304 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2 * 3304 + 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

Gaunama reprezentatyvi imtis anketinei apklausai yra 344 respondentai.

$$344 = \frac{3173.1616}{9,2204}$$

Tyrime dalyvavo 344 ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojai, kas reiškia, jog imtis yra reprezentatyvi.

Atrankos tipas: Anketinės apklausos atlikimo metu buvo naudotasi tikslinės atrankos tipu, nes tokio pobūdžio tyrimuose nerekomenduojama laikytis atsitiktinumo principo, o kaip tik yra ieškoma tokių tyrimų dalyvių, kurių patirtis, savybės būtų artimos tyrimo tikslui ir tiksliausiai leistų atsakyti į tyrimo klausimus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 28; Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 38).

Apklausos respondentų atitikimo tyrimui kriterijai:

- Darbas Vilniaus miesto priešmokyklinio ar ikimokyklinio ugdymo mokytoju privačiame ar valstybiniame sektoriuje.

3 etapas buvo vykdyta internetinė apklausa **2024 m. vasario ir 2024 m. kovo mėnesiais**. Apklausos anketa buvo patalpinta internetinėje svetainėje <https://apklausa.lt/> ir siunčiama el. paštu visiems Vilniaus miesto darželiams ir mokykloms, kuriuos visus pavyko rasti internetinėje svetainėje - <https://maps.vilnius.lt/darzeliai#layers>. Ši internetinė apklausa yra tinkama baigiamojo darbo tyrimui, nes yra konkrečiai žinomi respondentai – mokytojai, be to, tokiu būdu tai lengva sukontroliuoti, nes bus žinoma kokioms Vilniaus ankstyvojo ugdymo įstaigoms jau išsiųsta ši apklausa, kiek yra atsakiusiųjų. Tokiu būdu, jeigu atsakiusiųjų skaičius bus mažas, bus galima išsiųsti priminimus ir paskatinimus pildyti apklausą (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 88).

Apklausa išsiųsta 432 Vilniaus miesto ugdymo įstaigoms laiške supažindinant su tyrimo tikslu, anonimiškumo ir konfidencialumo principais. Kadangi el. paštais dažnai naudojasi ugdymo įstaigos

administracija, laiške prašoma persiųsti apklausą priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo mokytojams. Kaip paskatinimas persiųsti šį klausimyną – mokytojams skiriama dovana. Užpildžius anketą mokytojos gaudavo pritaikytas PDF užduotis ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams. Papildomai buvo išsiųsti priminimai darželiams pasidalinti apklausa, tačiau nesurinkus reikiamo respondentų skaičiaus apklausa buvo siunčiama per <https://www.facebook.com/> platforma tiesiogiai Vilniaus miesto pedagogėms, remiantis darbo vietos paieška ir įvedant visus 432 Vilniaus miesto privačių ir valstybinių darželių pavadinimus. Siunčiant aiškiai nurodomas apklausos tikslas, apibrėžta, koku tikslu siunčiama ši anketa, kaip bei kur bus naudojami anketos duomenys.

Apklausos užpildymas buvo stebimas kiekvieną dieną, būtent stebėjimas leido kontroliuoti ir pastebėti, kad privataus sektoriaus darželių mokytojai yra mažiau aktyvūs, todėl papildomai buvo išsiųstas el. laiškas tik atitinkamos grupės respondentams ir išsiųstas pakartotinis prašymas persiųsti mokytojams klausimyną tik privatiems darželiams/mokykloms el. paštu, kad lyginamoji analizė taikant Mann-Whitney vidutinius rangus būtų patikima.

4 etapu buvo vykdomas **duomenų paruošimas**. Duomenys iš apklausos.lt perkeliama į IBM SPSS 20 (Versija 29.0.2.0). Šiuo etapu buvo patikrinta ar visi duomenys yra tinkami naudojimui bei pasirinkta tinkama matavimo skalė pagal klausimo tipą.

5 etapu buvo vykdomas **tyrimo duomenų apdorojimas** statistinė duomenų analizė naudojantis IBM SPSS 20 (Versija 29.0.2.0), o duomenys pateikti naudojantis Microsoft Excel ir MS Word programa. Kadangi dauguma analizuojamų duomenų buvo ranginės skalės tipo, buvo taikomi šie neparametriniai testai:

- Mann Whitney kriterijus – lyginti atsakymų pasiskirstymą tarp dviejų grupių (tarp sektoriaus, tikslinės grupės);
- Kruskal-Wallis kriterijus – lyginti atsakymų pasiskirstymą tarp daugiau nei dviejų grupių (tarp amžiaus, pedagoginio darbo stažo, išsilavinimo);
- Procentinių dažnių pasiskirstymui tarp grupių, naudojama, kai duomenys statistiškai reikšmingi;
- Spearman koreliacijos analizė – statistiniams ryšiams tarp dviejų kintamųjų atskleisti.

Kiekybinio tyrimo etika: Apklausos internetu metu vienas iš sunkumų yra įvardijamas kaip tinkamos tyrimo etikos užtikrinimas. Todėl klausimyno pradžioje respondentui išsamiai paaiškinama, kad viskas atliekama remiantis tyrimo etikos principais (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014, p. 45-48):

- **Dalyvio konfidencialumo ir anonimiškumo išlaikymas** – prieš pildant apklausą dalyviai yra supažindinami su tyrimo tikslu, klausimyno trukme, pildymo instrukcijomis. Paaiškinama, jog anketos metu yra garantuojamas konfidencialumas ir anonimiškumas. Pačioje anketoje nereikia

nurodyti savo įstaigos vardo ar/ir pavardės bei el. pašto adreso, o URL bus fiksuojamas tik tyrimo kontrolei ir atsakiusių skaičiui užtikrinti.

- ***Savanoriškumo ir laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime principas*** – apklausa buvo išsiunčiama el. paštu respondentams, todėl susipažinę su tyrimo tikslu, atlikimu ir metodika ir tai kas bus daroma su gautais duomenimis. Respondentai turi pilną teisę nuspręsti ar pradėti pildyti klausimyną nieko neverčiami.
- ***Žalos respondentams vengimas*** – apklausos rezultatai nebuvo viešinami respondentams atsakius ir nėra prieinami pašaliniams asmenims bei naudojami tik apibendrintai, jokiais būdais neatskleidžiant respondentų tapatybės. Respondentui pildant apklausą nereikia nurodyti nei el. pašto, vardo, pavardės, ugdymo įstaigos bei kitos informacijos, leidžiančios jį identifikuoti.

Kiekybinio tyrimo validumas ir patikimumas: Kiekybinis tyrimas atliktas laikantis šių patikimumo ir validumo principų (Kardelis, 2017, p. 188-189):

- ***Laikomasi duomenų rinkimo reikalavimų*** - apklausa dalintasi tik su Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojais, neplatinama kitose grupėse, kurios gali įtraukti pašalinių asmenų atsakymus į apklausą.
- ***Tinkamas duomenų interpretavimas*** – duomenis apdoroti taikant SPSS programą, pateikiant visus atsakiusių įrodymus lentelėmis, diagramomis, kas neleidžia blogai interpretuoti gautų duomenų, išvengta šališko tyrėjo duomenų interpretavimo.
- ***Duomenų patikimumo įvertinimas*** – kad patikrinti ar klausimyno skalės yra suderinamos atliktas Cronbach's alpha - vidinis anketos suderinamumo matavimas. Iš viso klausimyną sudaro 17 klausimų (3 priedas), tikrinti tie klausimai kuriuos reikia įvertinti pagal 5 balų skalę (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku ar kt.). Cronbach's alpha viso klausimyno = 0,933. Klausimyne pateikti klausimai apima 7-ias skirtingas klausimų skales ir jų teiginius, jų patikimumas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė. Cronbach's alpha vidinis anketos suderinamumas

Skalės numeris ir klausimas anketoje	Cronbach alpfa koeficiento reikšmė	Teiginių skaičius skalėje
1 skalė - 11	0,841	11
2 skalė - 12	0,800	8
3 skalė - 13	0,674	6
4 skalė - 14	0,911	4
5 skalė - 15	0,911	12
6 skalė - 16	0,916	12
7 skalė - 17	0,679	6

Sudaryta darbo autorės

Bendras viso skalių klausimyno įvertinimas (Cronbach $\alpha = 0,933$) įrodo, jog $\alpha > 0,8$, todėl skalės yra tinkamos naudoti apklausoje, tačiau svarbu patikrinti skales ir atskirai. 11 lentelė įrodo, kad dauguma skalių yra $\alpha > 0,8$ ir yra tinkamos naudoti (Garson, 2012, p. 15). Tik 2 ir 7 skalės yra abejotinos, tačiau kiti autoriai teigia, kad jeigu $\alpha > 0,6$ tai taip pat yra tinkamos naudoti gerai sudarytame klausimynuose (Pukėnas, 2009, p. 27; Garson, 2012, p. 15). Būtent tai įrodo patikimą vidinį anketos suderinamumą.

Kokybinį tyrimą pasirinkta taikyti norint papildyti anketinės apklausos rezultatus iš ugdymo įstaigų vadovų pusės ir ištirti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo patirtį. Kiekybinis tyrimas leido atskleisti mokytojų požiūrį apie adaptacijos organizavimo ypatumus, o kokybinis tyrimas pasirinktas taikyti, norint gauti daugiau informacijos apie mokytojų adaptacijos organizavimo patirtį. Kokybinio tyrimas suteikia galimybę klausimus koreguoti, papildyti atsižvelgus į surinktą informaciją (Bitinas, 2006, p. 11), kas norint atskleisti adaptacijos organizavimo patirtį yra reikalinga, kadangi kiekviena ugdymo įstaiga gali turėti ją organizuoti skirtingai.

Kokybinio tyrimo imtis: kokybiniame tyrime geriau pasirinkti mažesnį tyrimo dalyvių skaičių, nes tai leidžia kiekvieną atvejį išnagrinėti giliau (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 37), todėl interviu būdu buvo apklaustos tikslinės grupės 2 privačių ir 2 valstybinių mokyklų vadovai.

Kokybinio tyrimo atrankos tipas: remiantis kriterine, patogiąją atranka interviu buvo vykdomas pasitelkiant lengviausiai man, kaip tyrėjui, pasiekiamus kriterijus atitinkančius informantus (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 63). Kokybinės interviu dalies tyrimas buvo atliktas su 2-ą praeitos darbovietės vadovais, tiek iš privataus, tiek iš valstybinio sektoriaus ir 2-ą buvusių bendrakisų ugdymo įstaigų vadovais, tiek iš privataus, tiek iš valstybinio sektoriaus. Tyrime pasirinkta apklausti man žinomus įstaigų vadovus, nes kaip ir yra minima literatūroje, svarbu turėti puikius ir teigiamus santykius su informantais, nes būtent tai leidžia tyrėjui lengviau užmegzti ryšį su jais (Rupšienė, 2007, p. 80). Būtent tai sudaro pasitikėjimą tarp tyrėjo ir informanto, o tai leidžia užtikrinti informanto išsamesnius atsakymus į tyrėjo duotus klausimus.

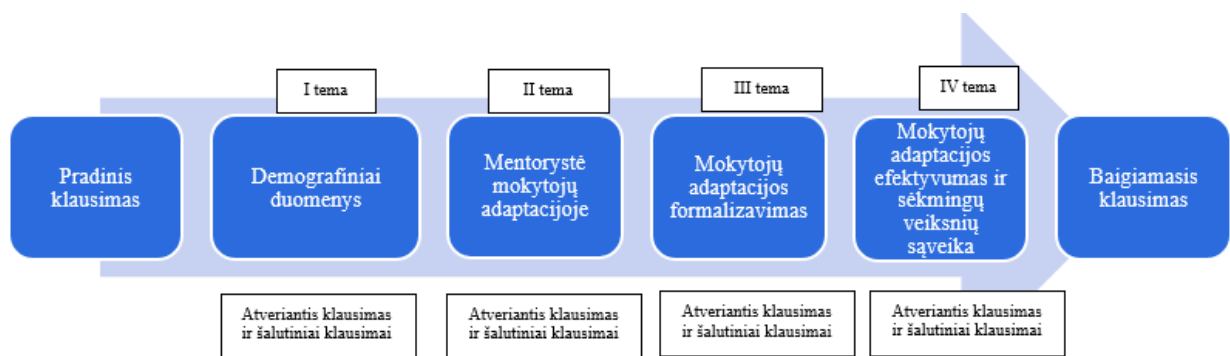
Interviu respondentų atitikimo kriterijai:

- Vadovo darbas Vilniaus miesto priešmokyklinio ar/ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoje privačiame sektoriuje (2 informantai).
- Vadovo darbas Vilniaus miesto priešmokyklinio ar/ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valstybiniame sektoriuje (2 informantai).

Kokybinio tyrimo etika: Interviu metu yra labai glaudus ryšys tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 54), todėl baigiamojo darbo kokybinės dalies tyrimas (interviu) buvo atliktas pagal visus tyrimo etikos principus, kuriuos išskyrė Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016, p. 56):

- **Savanoriškumo ir laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime principas** – kokybinis tyrimas baigiamajame darbe atliktas savanoriškai, mokyklų vadovams buvo duoti rašytiniai sutikimai (5 priedas) dėl tyrimo atlikimo, jo tikslo ir metodikos.
- **Dalyvio konfidencialumo ir anonimiškumo išlaikymas** – rašytiniame sutikime ugdymo įstaigų vadovai buvo įspėti, jog visa informacija bus konfidenciali, nepažeis jų saugumo ir laisvės bei kitų teisių gynimo bei naudojama tik moksliniais tikslais. Jų ugdymo įstaigos, vadovų vardai ar pavardės jokiais būdais nebus atskleisti. Tyrimo metu ugdymo įstaigų pavadinimai nebuvo atskleisti, vardai nuasmeninti ir užkoduoti – keičiami į atsitiktines tvarkos raides pagal sektorių. Pateikiant interviu citatas asmenį leidžiantį identifikuoti informacija buvo iškirpta.

Kokybinio tyrimo instrumentas: pasirinkta taikyti **pusiau struktūruotą interviu** (6 priedas). Pats interviu yra apibrėžiamas kaip bendravimo forma tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio (-ių), kuris vyksta pokalbiu, užduodant klausimus ir į juos atsakant (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 13). Šiame baigiamajame darbe pasirinkta taikyti būtent pusiau struktūruotą interviu tipą, nes jis leidžia iš anksto susidaryti svarbiausių temų klausimų struktūrą, tačiau, pačio interviu metu struktūra yra lanksti ir yra paliekama galimybė improvizuoti (Girdzijauskienė, 2006, p. 24; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 20). Būtent analizuojant mokytojų adaptaciją yra didelis neaiškumas kaip interviu atsakymai gali nukrypti, nes nėra žinoma ar ugdymo įstaigose adaptacija yra organizuojama taip, kaip pateikiama mokslinės literatūros analizėje. Neaišku, kur gali reikėti papildomų, patikslinančių klausimų apie organizavimo būdus, todėl svarbu turėti galimybę pakeisti ar papildyti klausimus atsižvelgus į interviu eigą. Pusiau struktūruotas interviu reikalauja didesnio suplanavimo ir pasiruošimo, todėl jį parengiant buvo naudotasi Girdzijauskienės (2006, p. 24) pateiktomis rekomendacijomis: 1) minčių lietaus taikymas; 2) minčių lietaus gautų temų sugrupavimas ir sujungimas pagal prasmę; 3) išrinktų interviu temų parinkimas ir jų teorinė analizė; 4) pusiau struktūruoto interviu konstravimas ir schemas sukūrimas. Atsižvelgiant į 4 punktą buvo sukurta pusiau struktūruoto interviu schema (14 pav.).



14 pav. Pusiau struktūruoto interviu schema

Sudaryta darbo autorės remiantis Girdzijauskienė (2006, p. 26)

14 pav. parodomas pusiau struktūruoto interviu klausimų eiliškumas, pasak autorės tam labai svarbus yra pradinis klausimas, kuris supažindina informantą su analizuojama tema bei bandoma išsiaiškinti kaip jie vertina savo ugdymo įstaigoje organizuojama adaptaciją bei to pagrindimo būdus, vėliau į interviu įtraukiamos 4 temos:

- I tema - nustatyti informantų demografinius duomenis ir to sąsaja su pačios adaptacijos organizavimu;
- II tema - siekiant išsiaiškinti ar ugdymo įstaigose yra taikoma mentorystės praktika paruošiant pedagogus;
- III tema - siekiant išsiaiškinti ar apklausiamose ugdymo įstaigose yra taikomas mokytojų adaptacijos formalizavimas;
- IV tema - siekiant išsiaiškinti ar ugdymo įstaigose ar yra atliekamas adaptacijos vertinimas.

Visas interviu užbaigiamas baigiamuoju klausimu, kuris remiasi į rekomendacijas kitoms ugdymo įstaigoms ar išskirti daromas klaidas. 6 priede pateiktas interviu klausimynas pagal sudarytą schemą. Pats interviu kurtas atsižvelgus į apklausos rezultatus ir analizuotą mokslinę literatūrą. Šis pusiau struktūruotas interviu gali būti pildomas ir/ar keičiamas atsižvelgiant į informanto atsakymus siekiant gauti papildomos informacijos nurodyta tema. Kiekvienos temos pabaigoje yra įterptas šalutinis klausimas, kuris pasak Girdzijauskienė (2006, p. 26) yra svarbus ir leidžia papildyti informantui savo atsakymus nurodyta tema.

Siekiant atskleisti kaip organizuojama adaptacija bei palyginti, kaip skiriasi ar sutampa mokytojų ir vadovų nuomonė apie Vilniaus miesto priešmokyklinio/ikimokyklinio mokytojų adaptaciją **2024 m. kovo mėnesį** buvo atliktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, kuris vykdytas 4 etapais (7 priedas).

Pačioje kokybinio tyrimo pradžioje - **1 etapu** buvo sukuriamas klausimynas, kurio sudarymas plačiau aprašomas kokybinio tyrimo instrumento skiltyje. **2 etapu** vyko informantų kvietimas, kurio metu buvo siunčiama informacija dėl sutikimo dalyvauti tyrime, jo tikslo ir metodikos iš anksto atrinktiems respondentams, iš anksto susitartas susitikimo laikas bei informantams patogioji vieta. **3 etapu** vykdomas interviu, kuris su kiekvienu ugdymo įstaigos vadovu tyrimas buvo atliekamas susitinkant gyvai – jų ugdymo įstaigose. Interviu su 3-ais informantais truko nuo 30 iki 50 minučių. Prieš pradėdant interviu kiekvienam informantui buvo duodamas rašytinis sutikimas dėl tyrimo tikslo, metodikos ir duomenų anonimiškumo ir konfidencialumo (5 priedas).

4 etapu buvo vykdoma rezultatų analizė ir apibendrinimas. **Kokybinių duomenų apdorojimas** - tyrimo duomenų analizė buvo atlikta indukciniu kokybinės analizės būdu kategorizuojant ir abstrahuojant duomenis. Pasirinkta taikyti būtent indukcinį KTA metodą, nes jis tinkamas baigiamojo tyrimo tikslui atskleisti, nes yra naudojamas, kai siekiama apibūdinti nepakankamai išnagrinėtą reiškinį (Žydzionaitė ir

Sabaliauskas, 2017, p. 69). Platesnė tyrimo duomenų analizės schema buvo vykdyta pagal Žydžiūnaitę ir Sabaliauską (2017, 66-70) ir pateikta 12 lentelėje.

12 lentelė. Kokybinio tyrimo analizės schema naudojant indukcinį KTA metodą

Tyrimo etapas	Apibūdinimas
1. Atviras kodavimas	Transkribuojami ir daug kartų skaitomi interviu tekstai.
2. Duomenų grupavimas	Iš turimų duomenų (interviu tekstų ištraukų) išsiskiriami prasminiai vienetai. Pažymimos pagrindinės sąvokos, pastabos apie tiriamą reiškinį, pateikiamos mintys ir įžvalgos.
3. Kategorijų išskyrimas ir abstrahavimas	1. Išskirti prasminiai vienetai grupuojami pagal jų turinį. 2. Ieškomas bendras turinys. 3. Pradedama kurti kategorijas, kurios apjungia išskirtus prasminius vienetus – subkategorijas. 4. Kategorijos jungiamos į temas.
4. Ataskaitos rengimas	Tyrimo ataskaitoje parenkami ryškūs tyrimo rezultatus pagrindžiantys teiginiai.

Sudaryta darbo autorės pagal Žydžiūnaitę ir Sabaliauskas (2017, p. 70-75)

Pirmojo etapo metu buvo **transkribuojami** interviu, vykdoma jų analizė ir interpretacija. 3 iš keturių informantų davė sutikimus, jog interviu būtų įrašomas, 1 iš 4 informantų sutikimo įrašyti interviu nedavė, todėl šio interviu metu atsakymai buvo iškart užrašomi. Visų interviu tekstai buvo daug kartų skaitomi ieškoma panašumų, sąsajų, išskirtiems duomenims buvo suteikiami kodai (etiketės) ir iškart žymimos įžvalgos ant transkribuotų interviu dokumento kopijos. Antru etapu buvo pradedamas duomenų grupavimas. Privačių darželių vadovų interviu tekstų ištraukos patvirtinantys teiginiai bus pradedami koduoti P raide, o valstybinių – V, kad analizuojant būtų lengviau atskirti duomenys ir juos palyginti. Visi interviu atsakymai buvo užkoduoti. Kodas apsibrėžia šiais skaitmenimis, kurie nurodo: 1 – informantui priskirtas numeris, 2 – klausimo ir atsakymo numeris, ir 3 - interviu bloko numeris. Pvz. P1-1/1, tai bus privataus ugdymo vadovo 1-o klausimo ir atsakymo iš pirmo bloko iškarpa. Daug kartų skaitomi interviu tekstai leido pasižymėti mintis, įžvalgas taip atrandant prasminius vienetus. Vėliau supratęs, kad interviu turi daug sąsajų su atlikta mokslinė analize, nutarta prasminius vienetus grupuoti sėkmingus ar nesėkmingus adaptacijos veiksmus ir jų taikymą. Kategorijos aiškiai pabrėžia nesėkmingų/sėkmingų adaptacijos veiksmų taikymą, o subkategorijos nurodo, kaip tai yra panaudojama ir taikoma organizuojant adaptaciją privataus bei valstybinio sektoriaus informantų ugdymo įstaigose. Tyrimo ataskaitoje pateikiamos išskirtos temos, kategorijos bei subkategorijos ir jas pagrindžiantys teiginiai.

Kokybinio tyrimo validumas ir patikimumas. Kadangi kokybinis tyrimo patikimumas yra grindžiamas tyrėjo gebėjimu ir pastangomis (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 306), užtikrinu, kad jis patikimas ir validus. Analizuojant duomenis buvo remtasi mokslinės literatūros rekomendacijomis. Kokybiniai duomenys buvo iškart transkribuojami, o dauguma jų buvo įrašoma, kas apsaugojo nuo

savavališkos tyrimų interpretacijos. Tyrime parinkti reprezentatyvūs dalyviai tinkami darbo objektui ir tikslui atskleisti bei turintys reikiamą patirtį. Tyrimo ataskaitoje (8 priedas) pateikti patvirtinantys teiginiai išskirtoms subkategorijoms, kategorijoms ir temoms atskleisti.

3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

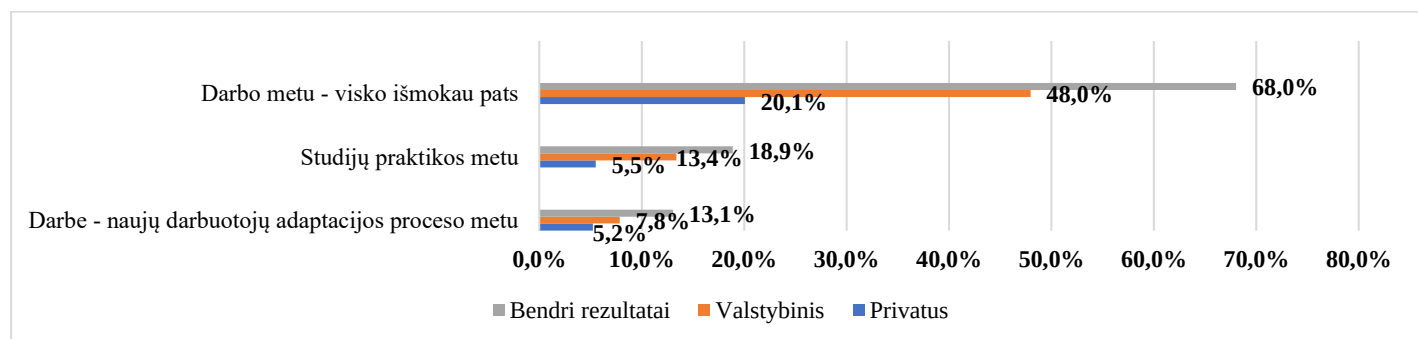
Šiame skyriuje statistinės analizės būdu SPSS programa bus analizuojami ir interpretuojami internetinės apklausos rezultatai. Apklausa buvo atliekama 2024 m. vasario ir 2024 m. kovo mėnesiais.

Demografiniai respondentų duomenys: didžiausia dalis apklaustųjų yra moterys (98,3%), 25 m. – 34 m. (30,5%) ir 35 m. – 44 m. (26,5%) amžiaus. 30,8% apklaustųjų dirba privačiame sektoriuje, kai 69,2% - valstybiniame. Iš apklaustųjų 63,7% ugdo ikimokyklinio, o likę 36,3% ugdo priešmokyklinio amžiaus vaikus. Dažniausias pedagoginio darbo stažas tarp apklaustųjų yra „3-5 metai“ (26,2%). Daugiausiai apklaustųjų turi aukštąjį bakalauro (58,4%) bei magistro (19,8%) pakopos išsilavinimą. Platesni respondentų demografiniai duomenys pateikti 9 priede.

3.2.1 Adaptacijos organizavimas

Mokslinės literatūros analizės metu atskleista, kad dauguma ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose nėra organizuojama adaptacija. Todėl internetinės apklausos klausimais buvo siekiama įvertinti ar Vilniaus miesto privačiose ir valstybinėse ugdymo įstaigose yra apskritai įgyvendinama adaptacija bei kaip tas yra atliekama.

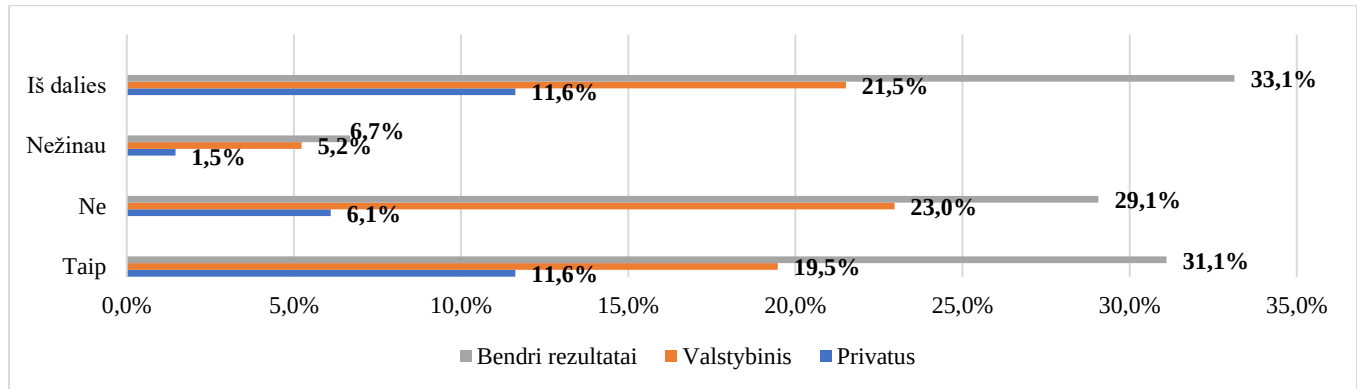
Respondentų anketoje buvo klausiama, kur jie įgavo daugiausiai žinių reikalingų kokybiškam darbui su vaikais (15 pav.). Paveiksle matoma, kad daugiausiai žinių kokybiškam darbui su vaikais respondentai įgavo darbo metu – visko mokydami patys (68,0%), o mažiausia dalis apklaustųjų paminėjo, jog viso to išmoko darbe - naujų darbuotojų adaptacijos proceso metu (13,1%). Kadangi mokslinės literatūros analizė parodė, jog aukštosios mokyklos labai stengiasi paruošti naujus pedagogus, dalinai tai parodė ir apklausos rezultatai, nes studijų praktikos metu kokybiškam darbui su vaikais užtikrinti įgavo 18,9% respondentų. Nepaisant to, šie rezultatai rodo, kad daugelis mokytojų nesusiduria su naujų darbuotojų adaptacijos procesu Vilniaus miesto ugdymo įstaigose nepriklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba.



15 pav. Tyrimo dalyvių nuomonės, kur jie įgijo daugiausiai praktinių žinių kokybiškam darbui su vaikais

Taikant Mann-Whitney kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų tikslinės grupės ir sektoriaus, kuriame dirbama (privatus ar valstybinis) bei Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus, darbo stažo ir išsilavinimo neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų ($p>0,05$).

Taip pat, respondentų buvo klausiama ar jų įstaigose yra vykdomas adaptacijos procesas (16 pav.).



16 pav. Tyrimo dalyvių nuomonių, ar jų įstaigose yra vykdomas naujų darbuotojų adaptacijos procesas

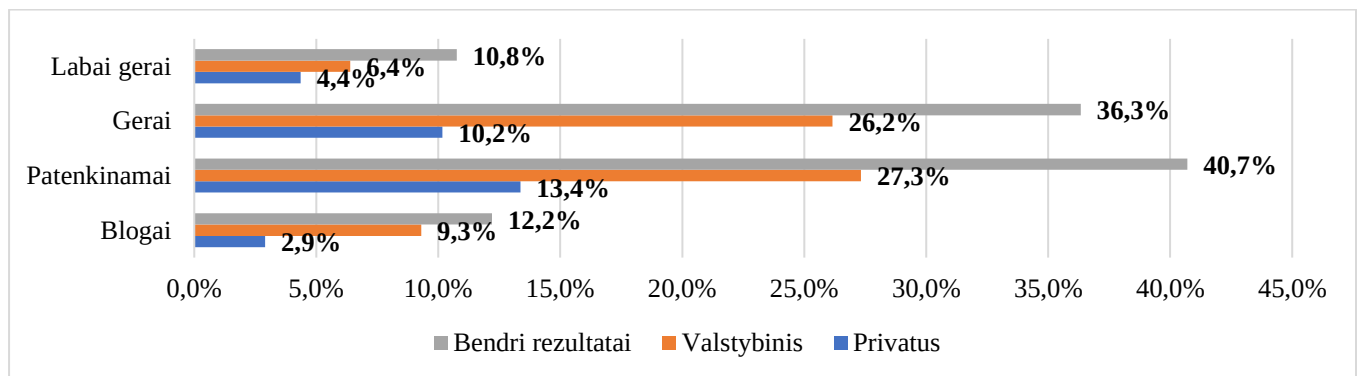
16 paveiksle matoma, kad rezultatai pasiskirsto labai panašiai ties „Ne“ (29,1%) ir „Taip“ (31,1%). Todėl, galima manyti, kad adaptacija yra vykdoma bent dalyje Vilniaus ikimokyklinio/priešmokyklinio ugdymo įstaigų. Daugiausiai atsakiusių pasirinko, jog adaptacija vykdoma iš dalies (33,1%), o mažiausiai teigė, jog nežino ar tai yra vykdoma jų įstaigose (6,7%). Šie atsakymai taip pat nesikeičia nuo sektoriaus, kuriame mokytojas dirba (privatus ar valstybinis).

Taikant Mann-Whitney kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų tikslinės grupės ir sektoriaus, kuriame dirbama (privatus ar valstybinis) bei taikant Kruskal-Wallis kriterijų priklausomai nuo tiriamųjų darbo stažo jokių reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p>0,05$).

Taikant Kruskal-Wallis kriterijų atrasta, kad šie rezultatai skiriasi priklausomai nuo respondentų amžiaus ($p=0,005$) ($p<0,05$) bei nuo išsilavinimo ($p=0,013$) ($p<0,05$). 10 priede galima plačiau matyti respondentų atsakymo pasiskirstymo lyginimą tarp amžiaus kategorijų. Matomas pasiskirstymas, kad adaptacija labiau nevykdoma yra pagal 25 m. – 34 m. bei 35 m. – 44 m. amžiaus kategorijų respondentus, kai iki 24 m., 45 – 54 m., 55 m. – 64 m. adaptacija yra labiau vykdoma, nei ne. Interpretuojant šiuos rezultatus daroma prielaida, jog iki 24 metų respondentai gali būti studentai, kurie atėję į ugdymo įstaigą jaučiasi nesaugiai, tai būna jų pirma darbo vieta, todėl įstaiga suteikia didesnę rūpestį ir užtikrina adaptaciją, kai labiau patyrusiems mokytojams (25 m. – 34 m. bei 35 m. – 44 m.) ypatingas dėmesys gali būti neskiriamas. Dėl 45 m. – 54 m. ir 55 m. – 64 m. amžiaus respondentų atsakymų galime interpretuoti, jog tai yra mokytojos dirbančios seniau ir turinčios didesnę darbinę patirtį, todėl galimai jos suteikia adaptaciją naujiems darbuotojams, kas sąlygojo daugiau „taip“ atsakymų pasirinkimą.

Reikšmingi skirtumai buvo nustatyti ir lyginant šio klausimo pasiskirstymą su išsilavinimu (11 priedas). Matoma, jog turintys doktorantūros (100%), magistrantūros pakopos (44,1%) ir vidurinį (54,5%) išsilavinimą daugiau respondentų pasirinko atsakymą „taip“, kas leidžia suprasti, jog adaptaciją jų ugdymo įstaigoje yra labiau vykdoma, kai priešingai profesinį išsilavinimą turintys to tiesiog nežino (42,9%).

Respondentų buvo klausiama, kaip jie vertina savo ugdymo įstaigos organizuojama adaptaciją. Tai svarbu išsiaiškinti, nes adaptaciją gali būti vykdoma, tačiau nebūtinai tai atliekama kokybiškai. Šio klausimo atsakymų pasiskirstymas pateiktas 17 pav. Respondentų pasiskirstymas parodo, jog didesnė respondentų dalis adaptaciją vertina patenkinamai (40,7%) bei blogai (12,2%). Gerai (36,3%) ir labai gerai (10,8%) adaptaciją vertina šiek tiek mažesnė dalis apklaustųjų. Šie rezultatai tik dar kartą pabrėžia, kad adaptacija yra vykdoma ir organizuojama gerai ir labai gerai ne visose Vilniaus miesto ugdymo įstaigose. Tačiau, svarbu paminėti, kad pats rezultatų pasiskirstymas nepriklauso nuo sektoriaus, kuriame mokytojas dirba, kas parodo, kad tai nesudaro skirtumo adaptacijos įgyvendinimui.



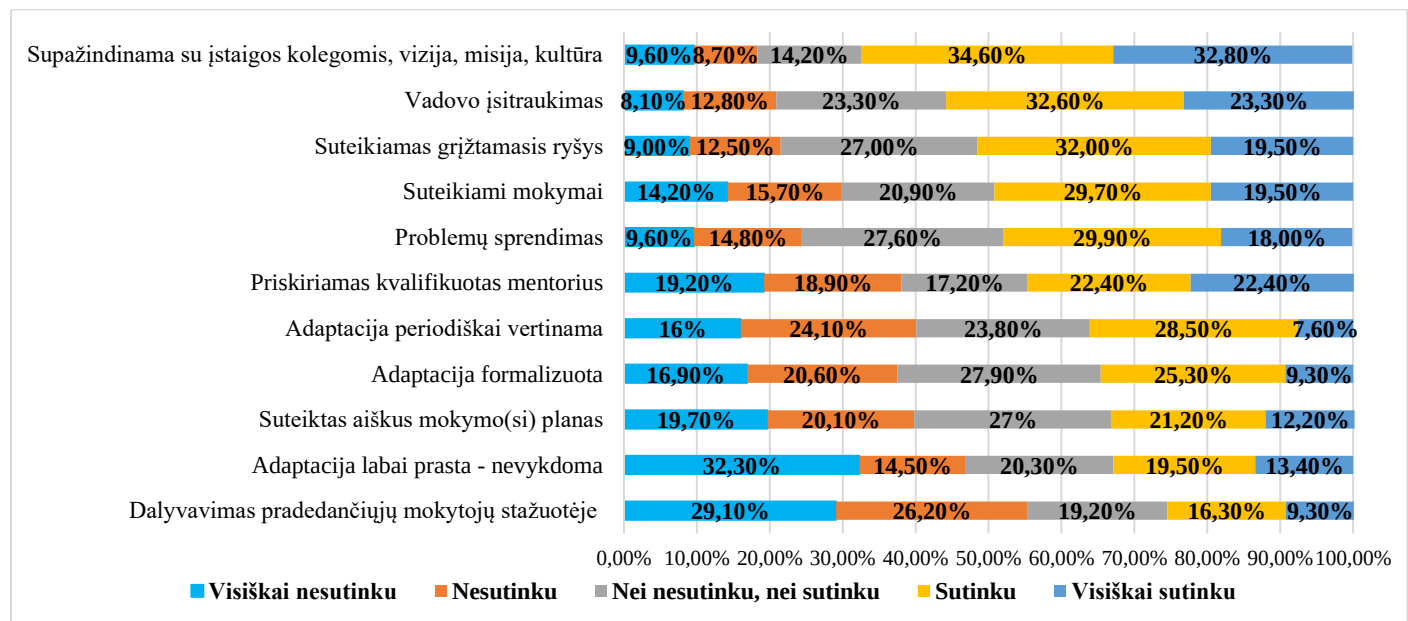
17 pav. Respondentų nuomonė, kaip jie įvertintų savo ugdymo įstaigoje organizuojama adaptaciją

Šio klausimo testinumui buvo suteiktas neprivalomas atviras klausimas pagrįsti savo pasirinkimą. Įvardintos **neigiamų įvertinimų priežastys privačiame sektoriuje** yra: 1) adaptacijos proceso neorganizavimas - savarankiškas mokymasis; 2) pagalbos trūkumas; 3) įvedimo į komandą trūkumas; 4) mentoriaus laiko stoka. **Teigiamų įvertinimų priežastys privačiame sudaro atsakymai:** 1) informacijos suteikimas; 2) praktinių žinių ugdymas; 3) mentoriaus suteikimas; 4) psichologo suteikimas; 5) aiškaus mokymo(si) plano suteikimas; 6) mokymai naujokams; 7) pagalbos suteikimas; 8) individualūs pokalbiai su nauju mokytoju; 9) savaitiniai susirinkimai tarp mokytojų. **Neigiamos įvertinimų priežastys valstybiniam sektoriuje:** 1) adaptacijos proceso neorganizavimas – savarankiškas mokymasis; 2) pagalbos trūkumas; 3) informacijos stoka; 4) kvalifikuoto mentoriaus nesuteikimas; 5) kritiškas kolektyvo ir administracijos elgesys. **Teigiamų įvertinimų priežastys valstybiniame sektoriuje:** 1) mentoriaus suteikimas; 2) pagalbos suteikimas – palaikymas; 3) mokymų užtikrinimas; 4) supažindinimas su įstaigos misija, vizija, kultūra bei darbo vieta; 5) vadovo pasiekiamumas adaptacijos metu. Visgi, tiek privačiame,

tiesioginiame dažiausias matomas neigiamas įvertinimo pagrindimas, jog adaptacija neorganizuojama, o jauni mokytojai yra palikti dirbti vieni jau pačią pirmą dieną. Šias priežastis patvirtinantys respondentų teiginiai pateikti 29 priede.

Taikant Mann-Whitney kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų tikslinės grupės ir sektoriaus, kuriame dirbama (privatus ar valstybinis) bei Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus, darbo stažo ir išsilavinimo neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų vertinant adaptaciją ($p > 0,05$).

Siekiant atskleisti kokiais mokslinės literatūros metu atrastais adaptacijos veiksniais Vilniaus mieste yra organizuojama adaptacija, jų buvo klausiama nuomonės ir prašoma nurodytais veiksniais apibūdinti jų ugdymo įstaigos adaptacijos procesą 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Platesnį respondentų atsakymų pasiskirstymą galite matyti 18 pav.



18 pav. Tyrimo dalyvių apibūdinimai apie jų įstaigoje organizuojama adaptacijos procesą

18 pav. išanalizavus tyrimo dalyvių atsakymus, pastebima, kad dažniausiai adaptacijos metu nauji darbuotojai yra supažindinami su įstaigos kolegomis, kultūra, misija, vizija. Tai dažniausiai atliekamas dalykas adaptacijos metu ugdymo įstaigose, nes su šiuo veiksmu sutiko (34,60%) bei visiškai sutiko (32,80%) respondentų, kas sudaro daugiau negu 65%. Mažiausia dalis respondentų sutiko ir visiškai sutiko su teiginiu, jog adaptacijos metu jie gali dalyvauti pradedančiųjų mokytojų stažuotėje, kas sudaro tik 25,6% respondentų. Visgi, tai galime pateisinti, kadangi pradedančiųjų mokytojų stažuotė yra skirta tik norintiems sritį pakeisti mokytojams ir dažniau taikoma tokiuose projektuose kaip „Renkuosi mokytis“, kas gali būti ne visiems reikalinga. Kiti rezultatai patvirtina išsikelta hipotezė, kad adaptacija dauguma Vilniaus miesto ugdymo įstaigų nėra formalizuota bei atskleidžia, kad ne visose Vilniaus miesto ugdymo įstaigoje adaptacija

yra tiek vertinama, jos metu yra suteikiamas planas, užtikrinami mokymai, tiek suteikiamas kvalifikuotas mentorius ir kt. kas labai matoma ir respondentų atsakymų pasiskirstymuose.

Pritaikius Mann-Whitney kriterijų atskleista, kad rezultatai statistiškai reikšmingi priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas (privatus ar valstybinis) ($p < 0,05$) (13 lentelė). Palyginimo rezultatai atskleidė, kad privačiame sektoriuje dažniau yra suteikiamas kvalifikuotas mentorius, vyksta supažindinimas su įstaigos kolegomis, vizija, misija ir kultūra, daugiau mokytojų dalyvauja pradedančiųjų mokytojų stažuotėje ($p < 0,05$). Valstybinėse ugdymo įstaigose dirbantys mokytojai labiau sutiko su teiginiu, jog adaptacija yra labai prasta ir nevykdoma ($p < 0,05$). Tai patvirtina hipotezę, jog privatus sektorius adaptacijos metu taiko daugiau sėkmingos adaptacijos veiksnių, nei valstybinis sektorius, kuriame matomas dažnesnis adaptacijos nevykdymas.

13 lentelė. Privataus ir valstybinio ugdymo įstaigų adaptacijos apibūdinimo palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Supažindinimas su įstaigos kolegomis, vizija, misija, kultūra	Privatus	106	204,00	0,000 (<0,001)
	Valstybinis	238	158,47	
Priskiriamas kvalifikuotas mentorius	Privatus	106	191,08	0,018
	Valstybinis	238	164,22	
Dalyvavimas pradedančiųjų mokytojų stažuotėje	Privatus	106	188,37	0,042
	Valstybinis	238	165,43	
Adaptacija labai prasta - nevykdoma	Privatus	106	155,36	0,028
	Valstybinis	238	180,13	

Rezultatai reikšmingai skyrėsi ir priklausomai nuo tikslinės grupės, kurioje dirba mokytojas (ikimokyklinis ar priešmokyklinis) ($p < 0,05$) (14 lentelė). Lentelėje matomas pasiskirstymas, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojai labiau sutinka su veiksniais, kad jų ugdymo įstaigose adaptacijos metu yra sprendžiamos problemos ir suteikiamas grįžtamasis ryšys nei ikimokyklinio ugdymo mokytojai. Šiuos rezultatus galėjo sąlygoti tai, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojai Lietuvoje yra skaitomi kaip formalaus ugdymo mokytojai, kas gali lemti, kad šios tikslinės grupės adaptacija yra organizuojama kokybiškiau.

14 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio darbuotojų adaptacijos apibūdinimo palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Suteikiamas grįžtamasis ryšys	Ikimokyklinis	219	161,87	0,007
	Priešmokyklinis	125	191,12	
Problemų sprendimas	Ikimokyklinis	219	164,41	0,040
	Priešmokyklinis	125	186,68	

Pritaikius Kruskal-Wallis kriterijų atskleista, kad statistiškai reikšmingas nuo amžiaus yra tik vienas veiksnys „Adaptacija labai prasta - nevykdoma“ ($p = 0,040$, $p < 0,05$). Kiti veiksniai priklausomai nuo

amžiaus nesiskiria ($p>0,05$). Šio veiksnio atsakymų pasiskirstymas tarp amžiaus kategorijų detaliau pateiktas 12 priede. Respondentų atsakyme „Adaptacija labai prasta - nevykdoma“ lyginime tarp amžiaus kategorijų labiau matomas pasiskirstymas, kad kuo respondentas jaunesnis (iki 24 m. ir 25 m. – 34 m.), tuo labiau sutinka su teiginiu, kad adaptacija yra nevykdoma ir prasta, kai didėjant amžiui (35 m. – 44 m., 45 m. – 54 m. ir 55 m. – 64 m.) sutinku pasirinkimas yra linkęs mažėti. Išskyrus „65 m. ir vyresni“ kur matomas aiškus 100% pasiskirstymas pasirenkant atsakymą „sutinku“. Tarp kategorijų iki 24 m. ir 25 m. – 34 m. buvo didesnis pasirinkimas, kad visiškai nesutinka su šiuo teiginiu, tačiau santykinai nėra didelis skirtumas tarp sutinku, kai šis skirtumas labiau pastebimas su kitomis amžiaus kategorijomis (35 m. – 44 m., 45 m. 54 m., 55 m. – 64 m.). Galime daryti prielaidą, kad jaunesni mokytojai dažniau susiduria su adaptacija, todėl ją gali pamatyti iš artimesnės aplinkos ir įvertinti su tuo susidūrus, kai vyresni gali būti jau ilgiau dirbantys mokytojai ir įvertinti tik stebint naujo mokytojo patyrimus.

Atrasta, kad nuo darbo stažo yra statistiškai reikšmingas tik vienas veiksnys „problemų sprendimas“ ($p=0,043$, $p<0,05$). Kai kiti teiginiai priklausomai nuo amžiaus nesiskiria ($p>0,05$). Šio veiksnio lyginimą tarp darbo stažo kategorijų detaliau pateiktas 13 priede, kuriame matomas pasiskirstymas, kad 3-5, 5-10, 21-25 ir 26-30 metų pedagoginio darbo stažą turintys respondentai labiausiai neturi nuomonės šiuo klausimu pasirinkę „nei nesutinku, nei sutinku“. Kai tuo tarpu kita pusė, kurie yra iki 2, 11-15, 16-20 bei virš 30 metų pedagoginį stažą turintys darbuotojai yra labiau linkę sutikti su veiksnium, jog jų įstaigose adaptacijos metu problemos yra sprendžiamos. Galime daryti prielaidą, kad iki 2 metų yra jautrioji grupė mokytojų, kurie dažniausiai tik pradėję dirbti todėl įstaigos joms skiria didesnę dėmesį sprendžiant problemas, o 11-15, 16-20, virš 30 metų jau turi didelę darbinę patirtį, kurie žino kaip elgtis ir kur kreiptis iškilus problemai.

Taip pat, nagrinėjant duomenis ir taikant Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus rezultatus pagal respondentų išsilavinimą pastebėta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi šie veiksniai: 1) suteikiamas grįžtamasis ryšys ($p=0,015$) ($p<0,05$); 2) vadovo įsitraukimas ($p=0,32$) ($p<0,05$); 3) suteikiami mokymai ($p=0,010$) ($p<0,05$). Veiksnio suteikiami mokymai pagal išsilavinimą platesnis atsakymų pasiskirstymas pateiktas 14 priede. Turintys doktorantūros pakopos išsilavinimą daugiausiai sutinka su teiginiu, jog jų įstaigose adaptacijos metu yra suteikiami mokymai (100%), kai priešingai, profesinį išsilavinimą turintys respondentai neturi nuomonės šiuo klausimu ir į „nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 42,9% respondentų. Visi kiti veiksniai yra statistiškai nereikšmingi ir nuo išsilavinimo nesiskiria ($p>0,05$).

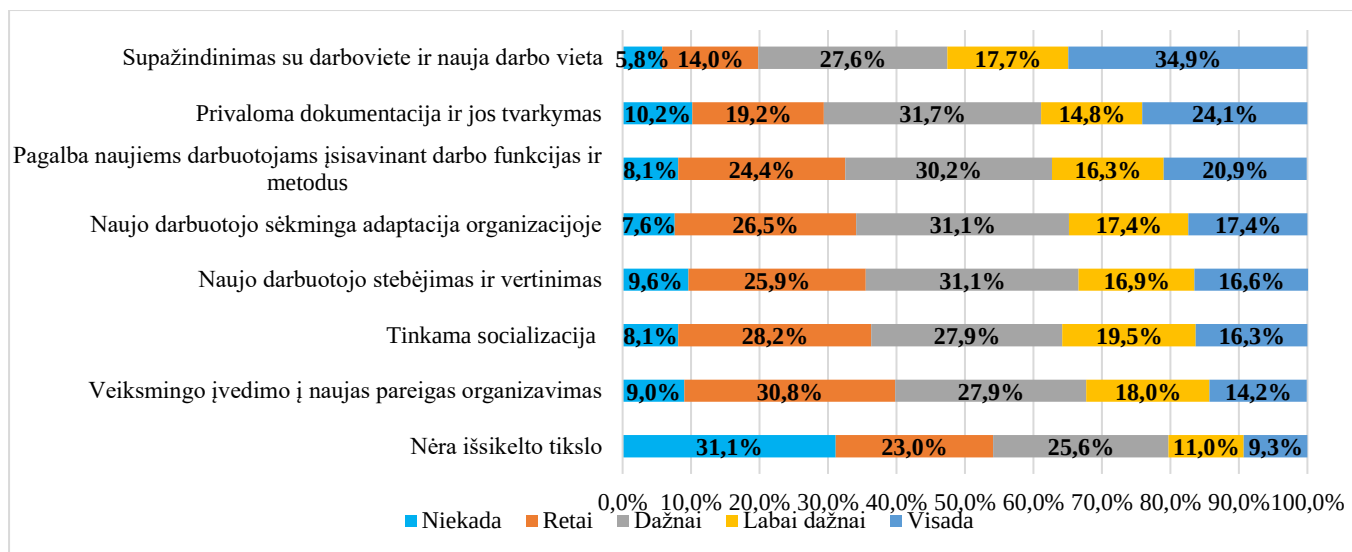
Apibendrinant šį poskyrį, statistinė rezultatų analizė parodė, kad tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje respondentai dažniausiai praktinio darbo su vaikais išmoka patys, ne naujų darbuotojų adaptacijos metu. Nors, Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose adaptacijos procesas yra vykdomas, tačiau dažniausiai vykdomas iš dalies ir įvertintas patenkinamai, vadinasi nėra

pilnai struktūruotas ir prižiūrimas, kad galima jį būtų laikyti sėkmingu. Atviru klausimu buvo prašoma respondentų pagrįsti šį pasirinkimą, kuriame pastebimas linkęs kartotis atsakymas, jog adaptacija yra neorganizuojama, o mokytojai jau pačią pirmą dieną paliekami vieni.

Pasitvirtino hipotezės, jog dauguma Vilniaus ugdymo įstaigų adaptacijos neformalizuoja bei tai jog privatus sektorius organizuojant adaptaciją taiko daugiau sėkmingos adaptacijos veiksnių nei valstybinius sektorius. Šios hipotezės įrodymas yra neigiamai linkę adaptaciją vertinti valstybinio sektoriaus respondentai, kai privačiame labiau orientuojamasi į kokybę ir dažniau vyksta supažindinimas su įstaigos vizija, misija, kultūra, priskiriamas kvalifikuotas mentorius, suteikiama galimybė dalyvauti stažuotėje. Šie skirtumai pastebėti ir tarp tikslinės grupės, kad priešmokyklinio ugdymo mokytojams dažniau suteikiamas grįžtamasis ryšis ir sprendžiamos problemos. Visgi, jog adaptacija yra labiau nevykdoma įvertinimas labai skyrėsi priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, todėl galima teigti, kad jautriausia grupė yra jaunesnio amžiaus mokytojai (iki 34 m.), kuriems adaptacijos metu ugdymo įstaigos turėtų skirti ypatingą dėmesį.

3.2.2 Adaptacijos tikslai

Anketinės apklausos metu respondentų buvo klausiama apie jų ugdymo įstaigoje naujų darbuotojų adaptacijos tikslą. Siekiant atskleisti koks mokslinės literatūros metu atrastas tikslas yra išsikeltas Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose, jų buvo klausiama nuomonės ir prašoma pasirinkti pagrindinį tikslą, kuris taikomas naujo darbuotojo adaptacijos metu 5 balų Likerto skalėje (1 – niekada, 5 – visada). Platesnį respondentų atsakymų pasiskirstymą galite matyti 19 pav.



19 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, koks jūsų nuomone, yra pagrindinis naujo darbuotojo adaptacijos tikslas Jūsų švietimo įstaigoje

Remiantis gautais rezultatais galime matyti, kad svarbiausias Vilniaus miesto ugdymo įstaigų adaptacijos tikslas yra supažindinimas su darboviete ir nauja darbo vieta, kurių pasirinkimus „dažnai“ „labai

dažnai“ ir „visada“ bendrai sudaro daugiau nei 80% respondentų. Kitas iš pagrindinių tikslų yra privaloma dokumentacija ir jos tvarkymas, kuris bendrus respondentų pasirinkimus „dažnai“, „labai dažnai“, „visada“ sudaro 67,4% respondentų. Iš to galima manyti, kad adaptacijos formalizavimas daugumai mokytojų asocijuojasi tik su dokumentu tvarkymu ir galbūt ne visada suteikia adaptacijos kokybės. Jog nėra išsikelta tikslo pažymėjo santykinai mažiausia dalis apklaustųjų, todėl visi šie rezultatai parodo, kad dauguma Vilniaus miesto ugdymo įstaigų turi konkrečius tikslus adaptacijai, kurie padeda naujam darbuotojui adaptuotis sėkmingai, susipažinti su darbovieta, nauja darbo vieta bei yra suteikiama pagalba.

Pritaikius Mann-Whitney kriterijų atskleista, kad rezultatai statistiškai reikšmingi priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas (privatus ar valstybinis) ($p < 0,05$) (15 lentelė).

15 lentelė. Privataus ir valstybinio sektoriaus respondentų adaptacijos tikslų pasirinkimo palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Tinkama socializacija	Privatus	106	195,35	0,003
	Valstybinis	238	162,32	
Veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas	Privatus	106	189,75	0,027
	Valstybinis	238	164,82	
Supažindinimas su darbovieta ir nauja darbo vieta	Privatus	106	194,47	0,000 (<0,001)
	Valstybinis	238	162,72	
Pagalba naujiems darbuotojams įsisavinti darbo funkcijas ir metodus	Privatus	106	200,59	0,122
	Valstybinis	238	159,99	

Palyginimo rezultatai atskleidė, kad privačiame sektoriuje dažniau nei valstybiniame yra taikomi tikslai kaip tinkama socializacija, veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas, supažindinimas su darbovieta ir nauja darbo vieta bei teikiama pagalba naujiems darbuotojams įsisavinti darbo funkcijas ir metodus ($p < 0,05$). Šiuos rezultatus galėjo sąlygoti tai, kad privačiame darželyje tėvai nori ugdymo(si) kokybės, todėl, tam svarbu, kad naujas žmogus tikrai žinotų ką reikia daryti ir kaip kokybiškai ugdyti vaikus – privati įstaiga daugiau skiria dėmesio šioms tikslams įgyvendinti. Kiti teiginiai priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas, reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$).

Rezultatai reikšmingai skyrėsi ir priklausomai nuo tikslinės grupės, kurioje dirba mokytojas (ikimokyklinis ar priešmokyklinis ($p < 0,05$)) (16 lentelė). Lentelėje matomas pasiskirstymas, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai labiau sutinka su teiginiu, kad jų ugdymo įstaigose adaptacija neturi išsikelta tikslo. Šiuos rezultatus galėjo sąlygoti taip pat ir tai, kad priešmokyklinis ugdymas Lietuvoje yra skaitomas kaip formalus, kas gali lemti, kad šios tikslinės grupės adaptacijai visada yra suteikiamas tikslas.

16 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio darbuotojų adaptacijos tikslų pasirinkimų palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Nėra išsikeltos tikslų	Ikimokyklinis	219	181,27	0,025
	Priešmokyklinis	125	157,13	

Kiti teiginiai priklauso nuo tikslinės grupės, kuriame dirba mokytojas reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$).

Taikant Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklauso nuo tiriamųjų amžiaus, darbo stažo, neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų apie tai, koks yra pagrindinis naujo darbuotojo adaptavimo tikslas švietimo įstaigoje ($p > 0,05$). Tik palyginus rezultatus pagal respondentų išsilavinimą pastebėta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi šie teiginiai:

1) tinkama socializacija ($p = 0,007$) ($p < 0,05$) (15 priedas), kuriame matoma, kad respondentai turintys aukštosios studijos (doktorantūros) išsilavinimą teigė, jog jų ugdymo įstaigose visada taikoma socializacija (100%), kai tuo tarpu respondentai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą daugiau pasirinko, jog tai taikoma „retai“ (30,4%).

2) veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas ($p = 0,016$) ($p < 0,05$) (16 priedas), kuriame matoma, kad aukštosios magistrantūros (29,4%), bakalauro (31,8%) ir aukštojo neuniversitetinio (32,1%) bei vidurinio (36,4%) išsilavinimo kategorijas atitinkantys respondentai teigė, kad veiksmingas įvedimas į naujas pareigas jų ugdymo įstaigose taikomas rečiau. Doktorantūros laipsnį turintys respondentai teigė, kad tai pas juos taikoma visada (100%).

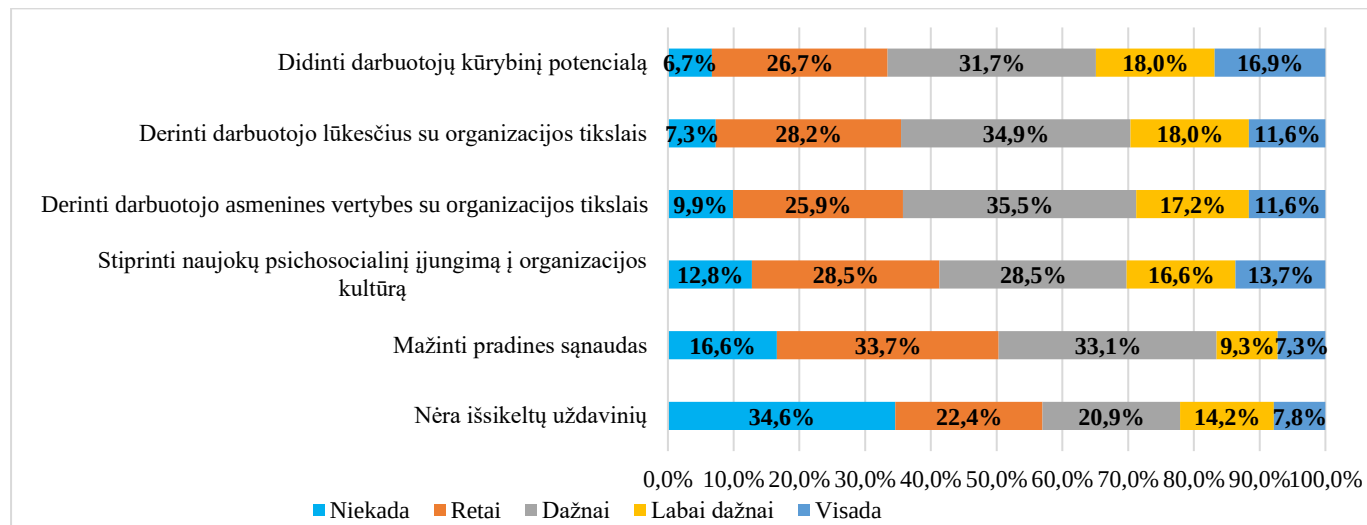
Visi kiti veiksniai yra statistiškai nereikšmingi ir nuo išsilavinimo nesiskiria ($p > 0,05$).

Apibendrinant šį poskyrį atskleista, kad Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigos kaip adaptacijos tikslą naudoja supažindinimą su darbo vieta ir nauja darbo vieta. Tačiau, antras pagal dažnumą adaptacijos tikslas taip pat įvardinamas kaip privalomos dokumentacijos tvarkymas, kas įrodo, jog adaptacijos formalizavimas, naudojamas ne pagal paskirtį ir tik didina dokumentacijos kiekį.

Lyginant privatų ir valstybinį sektorių analizė parodė, kad privatus turi daugiau teigiamų aspektų adaptacijos organizavime ir dažniau kreipia dėmesį į tinkamą socializaciją, veiksmingą naujo darbuotojo įvedimą į naujas pareigas, pagalbos suteikimą bei dažniau supažindina su darbo vieta ir nauja darbo vieta. Visgi, ikimokyklinio ugdymo mokytojai dažniau susiduria su tuo jog adaptacijos metu jų ugdymo įstaigose nėra iškeltas tikslas, kas gali sąlygoti, kad šioje tikslinėje grupėje ji nėra vykdoma tinkamai.

3.2.3 Adaptacijos uždaviniai

Anketinės apklausos metu respondentų buvo klausiama apie jų ugdymo įstaigoje naujų darbuotojų adaptacijos uždavinius. Siekiant atskleisti kokie yra išsikelti naujų mokytojų adaptacijos metu Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose, jų buvo klausiama nuomonės ir prašoma pasirinkti pagrindinius uždavinius, kurie taikomi naujo darbuotojo adaptacijos metu 5 balų Likerto skalėje (1 – niekada, 5 – visada). Platesnis respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 20 pav.



20 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, kokie jūsų nuomone, yra pagrindiniai naujo darbuotojo uždaviniai Jūsų švietimo įstaigoje

20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymai parodė, kad pagrindiniai adaptacijos uždaviniai Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose yra didinti darbuotojų kūrybinį potencialą bei derinti darbuotojų lūkesčius su organizacijos tikslais, kas bendrai sudėjus respondentų atsakymus kaip „dažnai“, „labai dažnai“ ir „visada“ sudaro daugiau kaip 60% respondentų. Taip pat, respondentų atsakymų pasiskirstymai parodė, jog į teiginį, kad Vilniaus miesto ugdymo įstaigose nėra išsikeltų uždavinių respondentai rinkosi „dažnai“, „labai dažnai“, „visada“, tačiau santykinai tai sudaro mažiausią dalį 42%. Tai parodo faktą, kad adaptacijai dalis Vilniaus miesto ugdymo įstaigų pernelyg didelio dėmesio neskiria ir net neturi išsikėlusios tam konkrečių uždavinių. Tačiau, matoma, kad didelėje dalyje Vilniaus miesto ugdymo įstaigų išsikeltas svarbiausias adaptacijos uždavinys yra derinti darbuotojų kūrybinį potencialą, kas leidžia mokytojams būti nesuvaržytiems, jaustis laisvai ir sąlygoja lengvesnę jų adaptaciją.

Pritaikius Mann-Whitney kriterijų atskleista, kad rezultatai statistiškai reikšmingi priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas (privatus ar valstybinis) ($p < 0,05$) (17 lentelė). Palyginimo rezultatai atskleidė, kad privačiame sektoriuje dažniau nei valstybiniame sektoriuje yra taikomi adaptacijos uždaviniai kaip derinti darbuotojo asmenines vertybes su organizacijos tikslais, derinti darbuotojo lūkesčius su organizacijos tikslais bei stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą ($p < 0,05$). Galime

daryti prielaidą, kad privataus sektoriaus Vilniaus miesto ugdymo įstaigose adaptacijai skiriama daugiau dėmesio siekiant geriau įtraukti mokytoją į organizacijos tikslų siekimą, vertybių laikymąsi ir yra labiau rūpinamasi psichosocialiniu darbuotojų įjungimu į organizacijos kultūrą. Taip pat, tokį rezultatų pasiskirstymą galėjo sąlygoti privataus sektoriaus noras užtikrinti ugdymo(si) kokybę, todėl į adaptaciją labiau įtraukia vertybes, kultūrą ir organizacijos tikslus, siekiant to, kad naujas mokytojas tikrai ugdymo(si) veiklas organizuotų pagal ugdymo įstaigos tikslus ir vadovautųsi ugdymo įstaigos vertybėmis, kas buvo atskleista ir išanalizavus kokybinio tyrimo duomenų rezultatus. Kiti teiginiai priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas, reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$).

17 lentelė. Privataus ir valstybinio sektoriaus respondentų adaptacijos uždavinių pasirinkimo palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Derinti darbuotojo asmenines vertybes su organizacijos tikslais	Privatus	106	195,92	0,003
	Valstybinis	238	162,07	
Derinti darbuotojo lūkesčius su organizacijos tikslais	Privatus	106	193,58	0,006
	Valstybinis	238	163,11	
Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą	Privatus	106	191,61	0,014
	Valstybinis	238	163,99	

Rezultatai reikšmingai skyrėsi ir priklausomai nuo tikslinės grupės, kurioje dirba mokytojas (ikimokyklinis ar priešmokyklinis ($p<0,05$)) (18 lentelė). Lentelėje matomas pasiskirstymas, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai labiau sutinka su teiginiu, kad vienas iš jų ugdymo įstaigų uždavinių adaptacijos metu yra mažinti pradinės sąnaudas. Tam galime daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojus yra sunkiau pritraukti dirbti į ugdymo įstaigą nei priešmokyklinio, todėl dažniau pasirinktas uždavinys – mažinti pradinės sąnaudas. Gera jų adaptacija leidžia sumažinti pradinės sąnaudas - ieškant ir apmokant kitus mokytojus po jų išėjimo. Tai atskleista ir mokslinėje literatūroje, kurioje teigiama, kad didžiausias mokytojų trūkumas yra Vilniaus miesto savivaldybėje, kuris atrastas visose ugdymo srityse, tačiau lyginant priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo mokytojų trūkumą – ikimokyklinio ugdymo mokytojų trūksta daugiau (Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 58). Kiti teiginiai priklausomai nuo tikslinės grupės, kuriame dirba mokytojas, reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$).

18 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio darbuotojų adaptacijos uždavinių pasirinkimų palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Mažinti pradinės sąnaudas	Ikimokyklinis	219	180,30	0,045
	Priešmokyklinis	125	158,84	

Taikant Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus, darbo stažo neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų apie tai, kokie jūsų nuomone yra pagrindiniai naujo darbuotojo uždaviniai Jūsų švietimo įstaigoje ($p>0,05$). Tik palyginus rezultatus pagal respondentų išsilavinimą pastebėta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi 1 teiginys - stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą ($p=0,039$) ($p<0,05$) (17 priedas). Čia matomas pasiskirstymas, jog respondentai turintys aukštosios doktorantūros išsilavinimą, uždavinį „stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą“ pasirinko kaip „visada“ taikoma jų ugdymo įstaigos adaptacijos metu, kai priešingą atsakymą, jog tai taikoma „retai“ pasirinko profesinį (42,9%) bei aukštąjį magistrantūros (30,9%) išsilavinimą turintys respondentai. Galime daryti prielaidą, kad aukštąjį doktorantūros išsilavinimą turintys respondentai dažniau turi papildomas pareigas leidžiančias bendrauti su administracija, kas leidžia pamatyti kiek kitokius svarbiausius adaptacijos uždavinius. Visi kiti veiksniai yra statistiškai nereikšmingi ir nuo išsilavinimo nesiskiria ($p>0,05$).

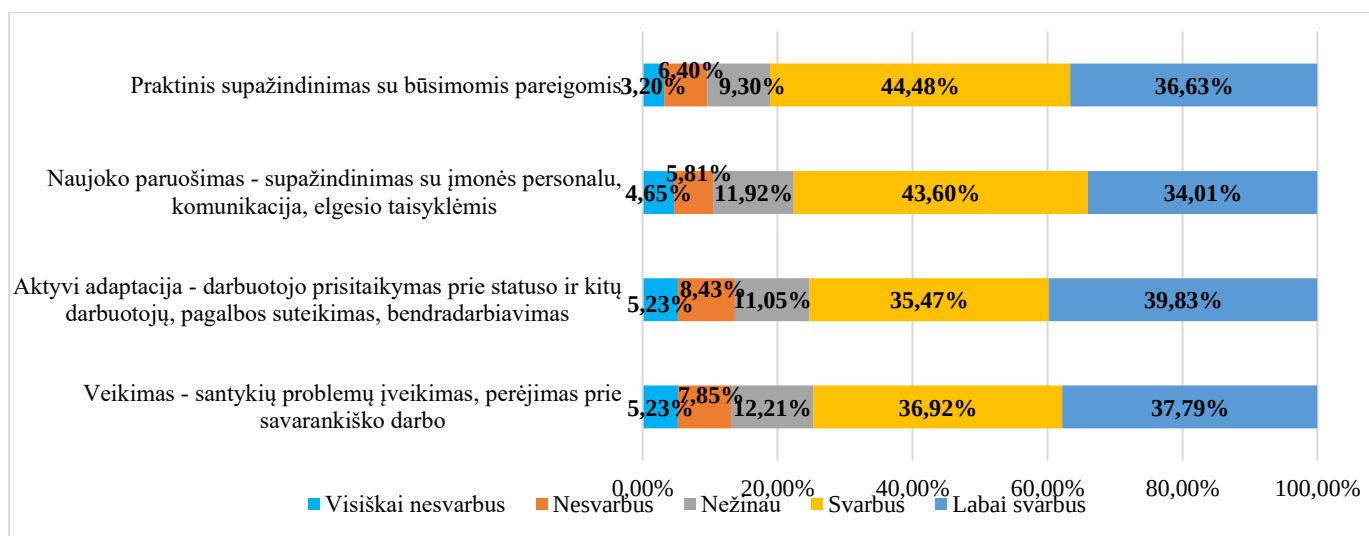
Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad dauguma Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų turi svarbiausią adaptacijos uždavinį – didinti darbuotojų kūrybinį potencialą, kuris labai svarbus mokytojams jaustis nesuvaržytiems ir laisviems. Tačiau, matomas ir neigiamas pasiskirstymas, kad dalis ugdymo įstaigų neturi išsikėlusių adaptacijos uždavinių. Netolygius pasiskirstymus išspręsti padėtų savivaldybės sukurta adaptacijos programa/sistema, kuri būtų būtina ir privaloma taikyti visoms Vilniaus miesto ugdymo įstaigoms.

Lyginant sektorius, privatus skiria daugiau dėmesio derinant darbuotojo asmenines savybes, lūkesčius su organizacijos tikslais bei stiprinant naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą. Skirtumas matomas ir tarp tikslinės grupės, kuris parodo, jog ikimokyklinio ugdymo mokytojai dažniau nurodė adaptacijos uždavinį mažinti pradinės sąnaudas, kuris galėjo kilti dėl didesnio ikimokyklinio mokytojų trūkumo, kadangi adaptacija gali būti naudojama kaip darbuotojų išlaikymo, sąnaudų (darbuotojų apmokymo) mažinimo tikslais.

3.2.4 Adaptacijos etapai

Anketinės apklausos metu respondentų buvo klausiama apie jų ugdymo įstaigoje naujų darbuotojų svarbiausią adaptacijos etapą. Mokslinės literatūros metu šie etapai buvo atskleisti kaip svarbūs sėkmingai adaptacijai įgyvendinti, todėl to buvo klausiama siekiant atskleisti koks yra svarbiausias adaptacijos etapas Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose. Respondentų buvo klausiama nuomonės ir prašoma pasirinkti pagrindinius uždavinius, kurie taikomi naujo darbuotojo adaptacijos metu 5 balų Likerto skalėje (1 – niekada, 5 – visada). Platesnį respondentų atsakymų pasiskirstymą galite matyti 21 pav. Analizuojant galima teigti, jog Vilniaus miesto priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose svarbiausias adaptacijos

etapas yra praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis, kas bendrai respondentų atsakymus kaip „svarbus“ ir „labai svarbus“ sudaro daugiau nei 80%. Galime daryti prielaidą, kad tikslinės grupės ugdymo įstaigos stengiasi darbuotoją supažindinti su praktinėmis darbo sąlygomis, kas sąlygoja vykdomas ugdymo(si) veiklas, darbo su vaikais specifikaciją. Tačiau, šiam atsakymui prieštarauja respondentų atsakymai į atvirą klausimą, pagrindžiant, kodėl jie adaptaciją įvertino „blogai“ ir „patenkinamai“, kur dažniausias atsakymų skaičius buvo, kad jie jau pirmą dieną yra paliekami vieni todėl, kad įvertinti, kiek kokybiškai tai yra vykdoma, būtų reikalingi papildomi tyrimai. Mokslinėje literatūroje buvo teigiama, jog norint sėkmingos adaptacijos visus šiuos etapus svarbu naudoti kartu (Šadrakov, 2004, cit. iš Dromantaitė ir Pokštas, 2014, p. 364). Čia taip pat pastebimas panašus įverčių pasiskirstymas tarp visų etapų, kas parodo, jog adaptacijos etapai yra vykdomi tinkamai



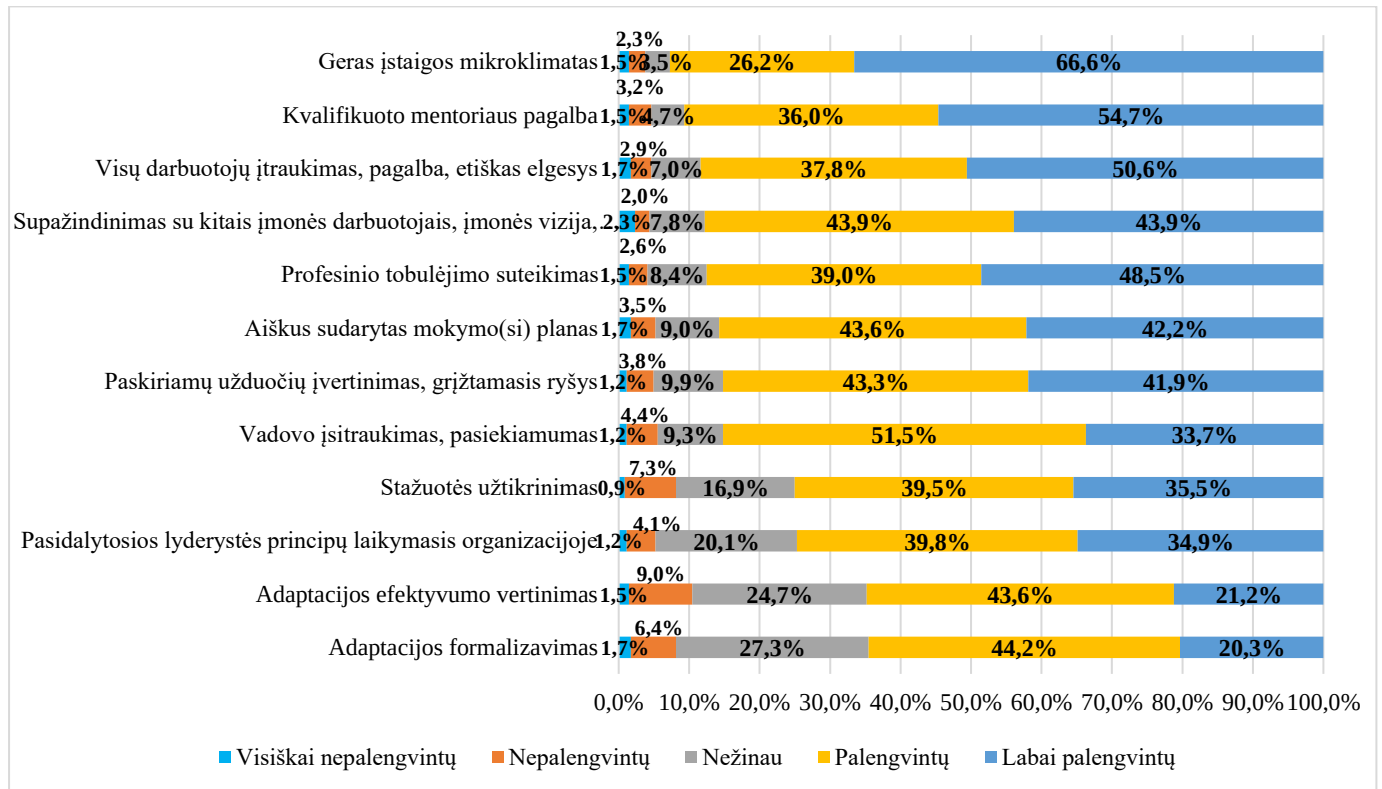
21 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, kuris naujo darbuotojo adaptacijos etapas yra pats svarbiausias Jūsų švietimo įstaigoje

Taikant Mann-Whitney kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų tikslinės grupės ir sektoriaus, kuriame dirbama (privatus ar valstybinis) bei Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus, darbo stažo ir išsilavinimo neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų ($p > 0,05$).

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad dauguma Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų supranta adaptacijos etapų svarbą. Literatūroje, buvo teigiama, kad svarbus visų 4 adaptacijos etapų naudojimas kartu - panašus atsakymų dažnumas tarp visų etapų įrodo, kad taip daroma ir Vilniaus miesto ugdymo įstaigose.

3.2.5 Mokytojų adaptaciją lengvinantys veiksniai

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atrasti sėkmingi, t.y. adaptaciją lengvinantys veiksniai (8 lentelė). Respondentų buvo klausiama nuomonės, kuris iš šių veiksnių palengvintų naujo darbuotojo bei pačių jų adaptaciją, jų švietimo įstaigoje ir prašoma jų nuomones vertinant 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nepalengvintų, 5 – labai palengvintų). Šiuo klausimu siekiama atskleisti, kurie veiksniai svarbiausi dirbantiems mokytojams adaptacijos metu bei leis pateikti rekomendacijas ugdymo įstaigoms (22 pav.)



22 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo įstaigoje

22 pav. galime matyti, kad svarbiausius veiksnius mokytojai išskyrė kaip: 1) „geros įstaigos mikroklimatas“, 2) „kvalifikuoto mentoriaus pagalba“, 3) „visų darbuotojų įtraukimas, pagalba, etiškas elgesys“. Visi šie veiksniai respondentų atsakymų įverčius „palengvintų“ ir „labai palengvintų“ sudaro daugiau nei 80%. Respondentų atsakymų pasiskirstymas parodo, kad sėkmingai adaptacijai užtikrinti naujiems mokytojams labiausiai svarbu, kad pačioje įstaigoje būtų geras mikroklimatas. Šio veiksnio svarba švietimo įstaigoje buvo išskirta ne tik adaptacijos metu, bet ir siekiant užtikrinti kokybišką darbą su vaikais (Pranaitytė ir Malinauskienė, 2011, p. 57), kas dar labiau išryškina to svarbą. Galime daryti prielaidą, kad jeigu įstaigoje bus blogas mikroklimatas, vyks sunkus bendradarbiavimas tarp komandos narių, naujam žmogui bus ne tik sunku adaptacijos metu nepatirti streso, bet ir užtikrinti kokybišką darbą su vaikais, ką atskleidė ir 2011 m. atliktas tyrimas. Mokytojams taip pat svarbu turėti kvalifikuotą mentorių, kurio svarba

adaptacijos metu buvo plačiai analizuojama ir daugelių autorių mokslinės literatūros analizės metu. Didelę svarbą mokytojai išskyrė visų darbuotojų paslaugiam ir etiškam elgesiui. Visgi, mažiausiai respondentų įverčių „palengvintų“ ir „labai palengvintų“ surinko „adaptacijos formalizavimas“, kuris mokslinės literatūros metu buvo išskirtas kaip svarbus veiksnys švietimo sektoriaus adaptacijai lengvinti, tačiau pagal respondentų atsakymų pasiskirstymą jis nėra vienas iš pagrindinių veiksnių lengvinančių adaptaciją. Galime teigti išvadą, kad Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigoms naujo mokytojo adaptacijos metu svarbiausia susikoncentruoti į gerą įstaigos mikroklimatą, kitų kolegų įtraukimą į naujo darbuotojo adaptaciją, skatinti pagarbų ir etišką elgesį ugdymo įstaigoje bei priskirti kvalifikuotą mentorių, kurio kvalifikaciją įvertinti yra būtina pagal jo turimas kompetencijas (12 pav.).

Taikant Mann-Whitney kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų tikslinės grupės ir sektoriaus, kuriame dirbama (privatus ar valstybinis) neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų ($p>0,05$).

Taikant Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus statistiškai reikšmingi yra 2 veiksniai: „vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas“ (18 priedas) ($p=0,004$) ($p<0,05$) bei „geras įstaigos mikroklimatas“ (19 priedas) ($p=0,016$) ($p<0,05$), kurių platesnis pasiskirstymas pateiktas 18 ir 19 prieduose. Kiti veiksniai priklausomai nuo amžiaus statistiškai nereikšmingi ir nuo amžiaus nesiskiria ($p>0,05$).

„Vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas“ lyginyje galite matyti respondentų atsakymo pasiskirstymą pagal amžių apie vadovo įsitraukimą ir pasiekiamumą adaptacijos metu. Ryškiausias pasiskirstymas matosi, kad iki 24 m. mokytojams vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas labai palengvintų adaptaciją, kas sudaro 43,8% šio amžiaus grupės respondentų atsakymų. Tačiau, priešingai, „visiškai nepalengvintų“ atsakymo įvertį daugiau pasirinko 65 m. ir vyresni amžiaus kategorijos mokytojai (33,3%). Nors šioje grupėje buvo ir tokių, kurie įvertino, jog tai palengvintų adaptaciją, tačiau matomas ir neigiamas pasirinkimas. Galime daryti prielaidą, kad šis veiksnys labiausiai padėtų jaunesnio amžiaus mokytojams (iki 24 m., 25 m. – 34 m.), kurie turi mažiau patirties, o su vyresnio amžiaus kategorijomis reiktų šį veiksnį taikyti individualiai ir priklausomai nuo poreikio, kadangi kai kuriems įsitraukimas gali ir visiškai nepalengvinti adaptacijos.

Nuo amžiaus reikšmingai skiriasi ir veiksnys „geras įstaigos mikroklimatas“, kurio lyginyje matoma, kad „geras įstaigos mikroklimatas“ labai palengvintų adaptaciją nuo „iki 24 m.“ iki „55 m. – 64 m.“ amžiaus kategorijoms. Visgi, pasiskirstymas „65 m. ir vyresni“ amžiaus kategorijos yra kiek kitoks, iš jų 66,7% pasirinko, jog tai palengvintų adaptaciją, tačiau 33,3% teigia priešingai - pagal juos tai visiškai nepalengvintų adaptacijos.

Taip pat, taikant Kruskal-Wallis kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų darbo stažo statistiškai reikšmingi yra 2 veiksniai: „adaptacijos formalizavimas“ ($p=0,017$) ($p<0,05$) (20 priedas)

bei „stažuotės užtikrinimas“ ($p=0,031$) ($p<0,05$) (21 priedas). Kiti veiksniai priklausomai nuo darbo stažo statistiškai nereikšmingi ir nuo darbo stažo nesiskiria ($p>0,05$). Matoma, kad visi išskyrus „21-25 metai“ kategorijose pedagoginį stažą turintys respondentai daugiau teigia, jog adaptacijos formalizavimas palengvintų adaptaciją, kai turintys 21-25 metų pedagoginį stažą respondentai labiau neturi nuomonės ar adaptacijos formalizavimas palengvintų adaptaciją ir dažniau rinkosi atsakymą „nežinau“ (60%) (20 priedas). Taip pat, statistiškai reikšmingas pagal darbo stažą yra ir veiksnys – „Stažuotės užtikrinimas“. Kurio respondentų platesnis pasiskirstymas pateiktas 21 priede. Stažuotės užtikrinimas labai palengvintų adaptaciją „iki 2 metų“, „3-5 metai“, „16-20 metų“ kategorijų pedagoginį stažą turinčius respondentų. Nors tarp 21-25 metus pedagoginį stažą turinčių respondentų buvo ir atsakiusiųjų teigiamai, kad tai palengvintų adaptaciją, tačiau šį pedagoginį stažą turintys mokytojai lyginant su visais daugiausiai rinkosi, jog stažuotės užtikrinimas „nepalengvintų“ adaptacijos, kas sudarė 30% respondentų. Lyginant abu statistiškai reikšmingus teiginius pagal darbo stažą, daugiausiai nuomonių skirtumų matoma tarp 21-25 turinčių pedagoginį stažą amžiaus respondentų.

Taikant Kruskal-Wallis kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo išsilavinimo neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų ($p>0,05$).

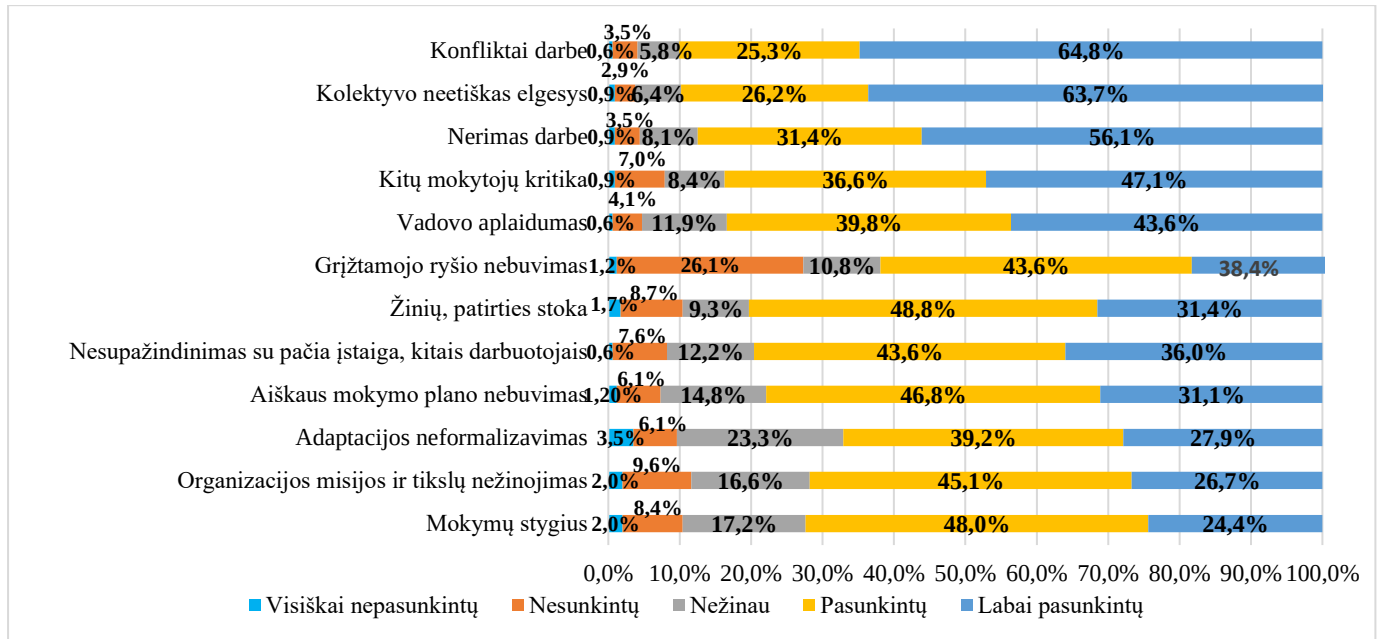
Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad Vilniaus mokytojams svarbiausi adaptacijos veiksniai susiję su kitais kolegomis, jiems svarbu, kad įstaigoje būtų geras įstaigos mikroklimatas, suteikta kvalifikuoto mentoriaus pagalba ir visų darbuotojų įtraukimas, pagalba ir etiškas elgesys. Tai tik išryškina, kad problemas, kurios buvo aptartos mokslinės analizės metu kaip kitų darbuotojų nepagarbus elgesys, savanaudiškumas, yra būtina spręsti norint sėkmingos adaptacijos. Visgi, rezultatai atskleidė, kad mažiausiai svarbus mokytojams yra adaptacijos formalizavimas, kuris jiems nėra būtinas sėkmingai adaptacijai užtikrinti. Nors tarp pedagoginio stažo matomas santykiniai didelis nežinojimas ar adaptacijos formalizavimas palengvintų adaptaciją, iš ko galima daryti prielaidą, jog kai kurie darbuotojai nėra su tuo susidūrę savo darbinėje aplinkoje, todėl nežinojo ar tai palengvintų jų adaptaciją.

Statistinė analizė atskleidė, kad vadovo įsitraukimas ne visiems palengvintų adaptaciją – 65 m. ir vyresniems respondentams tai reikėtų taikyti individualiai priklausomai nuo poreikio. Taip pat atskleista, kad stažuotės užtikrinimas labiausiai palengvintų adaptaciją mažesnį pedagoginį stažą turintiems darbuotojams, todėl ugdymo įstaigoms rekomenduojama pradedantiesiems mokytojams pasiūlyti tai, kaip galimybę įgyti naujų žinių ir pasirengti darbui su vaikais.

3.2.6 Mokytojų adaptaciją sunkinantys veiksniai

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atrasta adaptacijos problematiką Lietuvos ugdymo įstaigose, kurie padėjo išskirti adaptaciją sunkinančius veiksniai. Respondentų buvo klausama nuomonės, kurie iš

šių veiksmų pasunkintų naujo darbuotojo, bei pačių jų adaptaciją, jų švietimo įstaigose ir prašoma jų nuomonės vertinant 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nepasunkintų, 5 – labai pasunkintų). Šiuo klausimu siekiama atskleisti, kurie veiksniai labiausiai pasunkintų adaptaciją dirbantiems mokytojams bei leis pateikti rekomendacijas ugdymo įstaigoms ko reikėtų vengti. Platesnį respondentų atsakymų pasiskirstymą galite matyti 23 pav.



23 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksmų labiausiai pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo įstaigoje

23 pav. matoma, kad mokytojams labiausiai adaptaciją pasunkintų „konfliktai darbe“, „kolektyvo neetiškas elgesys“, „nerimas darbe“, kas bendrai įverčius „pasunkintų“ ir „labai pasunkintų“ sudaro daugiau nei 60% respondentų. Galima daryti prielaidą, kad mokytojams labai sunku adaptuotis, kai kolektyvas nepalaiko, elgiasi neetiškai naujų mokytojų atžvilgiu, o tai sukelia mokytojams nerimą, todėl ugdymo įstaigoms svarbu tokių įvykių išvengti ir tarp mokytojų skatinti gerą tarpusavio bendravimo kultūrą. Visgi, rezultatai parodė, kad grįžtamojo ryšio nebuvimas „nesunkintų“ adaptacijos net 26,1% respondentams, todėl galima manyti, kad kai kuriems grįžtamas ryšys nėra itin svarbus adaptacijos metu.

Pritaikius Mann-Whitney kriterijų atrasta, kad nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas (privatus ar valstybinis), rezultatai nesiskiria ir yra statistiškai nereikšmingi ($p > 0,05$). Tačiau, atrasta, kad rezultatai reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo tikslinės grupės, kurioje dirba mokytojas (ikimokyklinis ar priešmokyklinis ($p < 0,05$)) (19 lentelė). Lentelėje matomas pasiskirstymas, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojams adaptaciją labiau pasunkintų „nerimas darbe“ ir „aiškaus mokymo plano nebuvimas“ nei

priešmokyklinio ugdymo mokytojams. Kiti teiginiai, priklausomai nuo tikslinės grupės, kuriame dirba mokytojas, reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$).

19 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų sunkinančių adaptaciją veiksnių pasirinkimų palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Nerimas darbe	Ikimokyklinis	219	180,84	0,021
	Priešmokyklinis	125	157,88	
Aiškaus mokymo plano nebuvimas	Ikimokyklinis	219	180,94	0,025
	Priešmokyklinis	125	157,72	

Taikant Kruskal-Wallis kriterijų lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus ir labiausiai adaptaciją sunkinančius veiksnius statistiškai reikšmingi yra beveik visi teiginiai: 1) žinių patirties stoka ($p=0,001$) ($p<0,05$); 2) konfliktai darbe ($p=0,003$) ($p<0,05$); 3) nerimas darbe ($p=0,002$) ($p<0,05$); 4) kolektyvo neetiškas elgesys ($p=0,038$) ($p<0,05$); 5) grįžtamojo ryšio nebuvimas ($p=0,013$) ($p<0,05$); 6) organizacijos misijos ir tikslų nežinojimas ($p=0,017$) ($p<0,05$); 7) mokymų stygius ($p=0,004$) ($p<0,05$); 8) nesupažindinimas su pačia įstaiga, kitais darbuotojais ($p=0,005$) ($p<0,05$); 9) vadovo aplaidumas ($p=0,004$) ($p<0,05$); 10) aiškaus mokymo plano nebuvimas ($p=0,013$) ($p<0,05$). Visur matomas tapatus pasiskirstymas, jog nuo „iki 24 m.“ iki „55 m. – 64 m.“ amžiaus kategorijų respondentai teigia, jog tai „pasunkintų“ bei „labai pasunkintų“ adaptaciją, kai „nežinau“ arba „nepasunkintų“ įverčius labiausiai rinkosi „65 m. ir vyresni“ amžiaus kategorijos atstovai (22 priedas). Galima daryti prielaidą, kad „65 m. ir vyresni“ jau senai buvo susidūrę su adaptacija ir yra seniau dirbantys mokytojai, dėl to jų rezultatai galėjo pasiskirstyti kiek kitaip. Tik likę 2 veiksniai yra statistiškai nereikšmingi ir nuo amžiaus nesiskiria ($p>0,05$).

Nuo darbo stažo taip pat reikšmingi net 7 sunkinantys adaptaciją veiksniai: 1) konfliktai darbe ($p=0,048$) ($p<0,05$); 2) grįžtamojo ryšio nebuvimas ($p=0,028$) ($p<0,05$); 3) organizacijos misijos ir tikslų nežinojimas ($p=0,028$) ($p<0,05$); 4) mokymų stygius ($p=0,023$) ($p<0,05$); 5) nesupažindinimas su pačia įstaiga, kitais darbuotojais ($p=0,003$) ($p<0,05$); 6) adaptacijos neformalizavimas ($p=0,015$) ($p<0,05$); 7) aiškaus mokymo plano nebuvimas ($p=0,001$) ($p<0,05$). Aiškaus mokymo plano nebuvimas detaliau pavaizduotas 23 priede., kuriame matoma, kad respondentai, kurie patenka į kategorijas „iki 2 metų“, „3-5 metai“, „5-10 metų“, „11-15 metų“, „Virš 30 metų“ dažniau rinkosi, jog aiškaus mokymo plano nebuvimas „pasunkintų“ arba „labai pasunkintų“ adaptaciją. Kai „16-20 metų“, „21-25 metai“, „26-30 metų“ darbo stažą turintys respondentai daugiau rinkosi, jog tai „nepasunkintų“ bei „nežinau“ atsakymo įverčius. Tai parodo, kad pasiskirstymas nėra tolygus didėjant pedagoginiam stažui, todėl negalima teigti, kad mažiau stažo turintiems mokytojams planas svarbus, o vyresniems ne. Tačiau, galima daryti prielaidą, kad aiškus mokymo planas nėra kertinis veiksnys gerai adaptacijai, jo būtinybė priklauso, ne nuo turimo darbo stažo,

o nuo asmenybės, kas buvo atskleista ir interviu metu. Kiti teiginiai priklausomai nuo turimo pedagoginio darbo stažo reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$)

Taip pat, nagrinėjant duomenis ir taikant Kruskal – Wallis kriterijų ir palyginus rezultatus pagal respondentų išsilavinimą, pastebėta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi tik vienas adaptaciją sunkinantys veiksnys – „kitų mokytojų kritika ($p=0,047$) ($p<0,05$) (24 priedas) ir yra matoma, kad respondentai turintys magistrantūros, bakalauro pakopos, aukštąjį neuniversitetinį bei vidurinį išsilavinimą labiausiai sutinka su teiginiu, kad „kitų mokytojų kritika” labai pasunkintų naujo mokytojo adaptaciją, kai profesinį išsilavinimą turintys atstovai daugiau neturėjo nuomonės ir rinkosi „nežinau” (42,9%), tačiau, jie taip pat sutinka su tuo, jog kitų mokytojų kritika pasunkintų naujo mokytojo adaptaciją jų švietimo įstaigoje, tai galima matyti pagal respondentų pasirinktą atsakymą „pasunkintų” (42,9%).

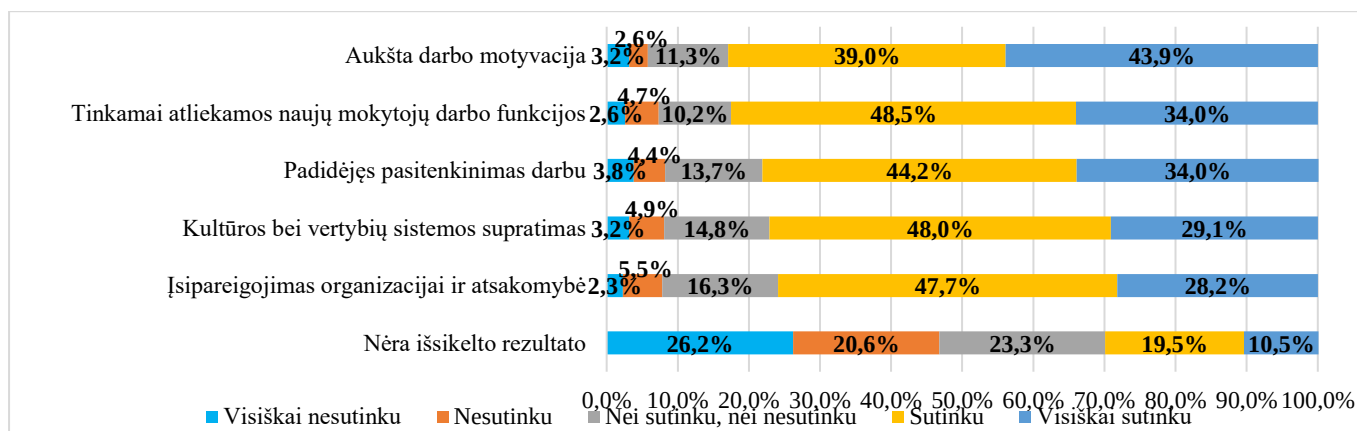
Visi kiti veiksniai yra statistiškai nereikšmingi ir nuo išsilavinimo nesiskiria ($p>0,05$).

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad mokytojų adaptacija labiausiai pasunkintų mokytojų problematikoje minėti veiksniai kaip konfliktai darbe, kolektyvo neetiškas elgesys bei nerimas darbe. Šių dalykų Vilniaus miesto ugdymo įstaigoms svarbu vengti naujo mokytojo adaptacijos metu, o tam galėtų padėti visų darbuotojų įtraukimas į adaptacijos procesą, kad ir jie žinotų to svarbą - įsitrauktų suteikiant pagalbą ir žinotų, jog šiuo laikotarpiu svarbu vengti konflikto.

Statistinė analizė atskleidė skirtumus tarp tikslinės grupės, ikimokyklinio ugdymo mokytojams adaptaciją labiau pasunkintų nerimas darbe ir aiškaus mokymo(si) plano nebuvimas. Aiškaus mokymo(si) plano svarba taip pat labiau pastebėta tarp mažesnį pedagoginį stažą turinčių darbuotojų, todėl planas ypač rekomenduojamas taikyti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms bei mažesnį pedagoginį stažą turintiems darbuotojams.

3.2.7 Adaptacijos rezultatai

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atskleisti adaptacijos rezultatai (nauda) (žr. 1.2. poskyrį), daugiausiai autorių minėti buvo įtraukti šios apklausos pasirinkimuose. Respondentų buvo klausiama, koks sėkmingos adaptacijos rezultatas yra svarbiausias jų švietimo įstaigoje bei prašoma jų nuomonės vertinant 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Šiuo klausimu siekiama atskleisti, koks svarbiausias adaptacijos rezultatas yra Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateiktas 24 paveiksle.



24 pav. Tyrimo dalyvių atsakymo pasiskirstymas įverčiais į klausimą, Jūsų nuomone, koks sėkmingos adaptacijos rezultatas yra svarbiausias Jūsų švietimo įstaigoje

24 pav. matoma, kad Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose dažniausiai taikomi adaptacijos rezultatai yra „aukšta darbo motyvacija“ bei „tinkamai atliekamos naujų mokytojų darbo funkcijos“, kas bendrai respondentų įverčius kaip „sutinku“ ir „visiškai sutinku“ sudaro daugiau nei 80%. Galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus lėmė tai, kad Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigoms labiausiai svarbu išlaikyti naują mokytoją motyvuojant jį bei išmokyti jį tinkamai atlikti darbo funkcijas. Atsakymas - „nėra išsikėlto rezultato“ surinko daugiausiai respondentų atsakymų „visiškai nesutinku“ (26,2%), kas patvirtina faktą, kad dauguma Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigų taiko adaptaciją ir turi išsikėlusios rezultatai.

Pritaikius Mann-Whitney kriterijų atrasta, kad nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas (privatus ar valstybinis), rezultatai nesiskiria ir yra statistiškai nereikšmingi ($p > 0,05$). Tačiau, atrasta, kad rezultatai reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo tikslinės grupės, kurioje dirba mokytojas (ikimokyklinis ar priešmokyklinis ($p < 0,05$)) (20 lentelė).

20 lentelė. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos rezultatų pasirinkimų palyginimas

	Sektorius	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	P reikšmė
Įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė	Ikimokyklinis	219	163,01	0,012
	Priešmokyklinis	125	189,12	
Kultūros bei vertybių sistemos supratimas	Ikimokyklinis	219	162,65	0,009
	Priešmokyklinis	125	189,76	

20 lentelėje matoma, kad statistiškai reikšmingi priklausomai nuo tikslinės grupės yra du teiginiai: „įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė“ ir „kultūros ir vertybių sistemos supratimas“. Šie teiginiai, apimantys adaptacijos rezultatus yra labiau svarbūs priešmokyklinio ugdymo mokytojams ir jų ugdymo

įstaigose nei ikimokyklinio ugdymo respondentams. Atsakymų palyginimas parodo, jog priešmokyklinio grupės mokytojams ir jų ugdymo įstaigose adaptacija apima rezultatus, kaip įsipareigojimą organizacijai ir atsakomybę ir kultūros bei vertybių sistemos supratimą. Šie rezultatai labai svarbūs norint tinkamai užtikrinti kokybišką ugdymą pagal įstaigos vertybes ir diegiamą kultūrą, prisiimant atsakomybę. Todėl, galima daryti tą pačią prielaidą, jog tai labiau svarbu priešmokykliniame sektoriuje, nes ten yra formalus ugdymas ir į adaptaciją žiūrima plačiau.

Taikant Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų amžiaus statistiškai reikšmingi yra 2 teiginiai:

1) „padidėjęs pasitenkinimas darbu“ ($p=0,025$) ($p<0,05$). 25 priede matoma, kad padidėjęs pasitenkinimu darbu dažniausiai taikomas 35 m. – 44 m. ir 55 m. – 64 m. amžiaus respondentų ugdymo įstaigose. Šio amžiaus respondentai dažniausiai rinkosi atsakymą „visiškai sutinku“, kai nuomonės neturėjo 65 m. ir vyresnio amžiaus respondentai ir labiau rinkosi atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“ (33,3%). Tačiau, šios kategorijos respondentai taip pat sutinka, jog jų įstaigose adaptacijos rezultatas yra „padidėjęs pasitenkinimas darbu“, o tai parodo respondentų pasirinktas atsakymas „sutinku“ (66,7%);

2) „kultūros bei vertybių sistemos supratimas“ ($p=0,010$) ($p<0,05$) (26 priedas). Pasiskirstyme pagal amžių matoma, kad tvirtą nuomonę, jog kultūros bei vertybių sistemos supratimas yra vienas svarbiausių adaptacijos rezultatų, turėjo „55 m. – 64 m.“ amžiaus respondentai, kurių atsakymo įvertis „visiškai sutinku“ sudaro 50%. Priešingai, didesnę neigiamą nuomonę turėjo ir šiam teiginiui nepatvirtino „65 m. ir vyresni“ amžiaus kategorijos respondentai, kurių atsakymo įvertis visiškai nesutinku yra net 33,3%. Tačiau, šios kategorijos respondentai taip pat sutinka, jog jų įstaigose adaptacijos rezultatas yra „kultūros bei vertybių sistemos supratimas“, o tai parodo respondentų pasirinktas atsakymas „visiškai sutinku“ (33,3%).

Kiti teiginiai priklausomai nuo amžiaus statistiškai nereikšmingi ir nuo amžiaus nesiskiria ($p>0,05$).

Taikant Kruskal-Wallis lyginant kintamuosius priklausomai nuo tiriamųjų darbo stažo, išsilavinimo neatskleista reikšmingų nuomonių skirtumų apie tai koks yra adaptacijos rezultatas jų švietimo įstaigoje ($p>0,05$).

Apibendrinant šį poskyrį, atskleista, kad Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose adaptacijos rezultatai yra didinti naujų mokytojų motyvaciją bei išmokyti juos tinkamai atlikti darbo funkcijas, o nėra išsikeltą rezultato tik dalyje Vilniaus miesto ugdymo įstaigų. Statistinė analizė atskleidė skirtumus tarp tikslinės grupės, priešmokyklinio ugdymo mokytojams adaptacijos metu skiriama daugiau dėmesio paskatinti jų įsipareigojimą organizacijai ir atsakomybei didinti, ir kultūros bei vertybių sistemos supratimui. Galima teigti, jog dėl priešmokyklinio ugdymo formalumo Lietuvoje adaptacijos metu ten yra siekiama daugiau kokybės nei neformaliai ikimokykliniam ugdymui.

3.2.8 Darbuotojų stažo ir įstaigoje organizuojamos adaptacijos įvertinimo koreliacijos tyrimas

Analizuojant apklausą reikia apžvelgti, kaip respondentų pateikta nuomonė atsakant į pateiktus klausimus statistiškai priklauso nuo darbuotojo stažo ir organizuojamos įstaigos įvertintos adaptacijos. Tokiu būdų galime pastebėti tendencijas, kaip keičiasi požiūris į adaptacijos veiksnius, kuomet darbuotojas turi sukaupęs daugiau patirties ir kuomet įstaigoje yra vykdoma arba nevykdoma adaptacija. Koreliacijos analizė bus atliekama pasitelkiant Spearman metodą, kadangi apklausos duomenys yra ranginiai kintamieji. Verta paminėti, kad koreliaciniai ryšiai nebus aprašomi, jeigu koreliacija yra statistiškai nereikšminga su nuomonės tyrimu darbo stažo ir įstaigoje organizuojamos adaptacijos atžvilgiu.

Analizuojant įstaigoje vykdomus adaptacijos procesus nustatyta, kad statistiškai reikšmingi veiksniai egzistuoja tarp darbo stažo ir šių nuomonių – grįžtamojo ryšio ($p=0,028$) ir adaptacijos vykdymo ($p=0,034$) (21 lentelė.) Tarp darbo stažo ir grįžtamojo ryšio egzistuoja teigiama koreliacija, didėjant pedagogo darbo stažui, didėja ir grįžtamasis ryšis. Neigiama koreliacija egzistuoja tarp darbo stažo ir adaptacijos vykdymo, esant mažesniai darbo stažui pastebimas didesnis adaptacijos vykdymas (mažėjantis adaptacijos nevykdymas). Koreliacijos analizę atlikus tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos su įstaigoje vykdomu adaptacijos procesu veiksniais, teigiama koreliacijos sąsaja pasireiškė su visais veiksniais, išskyrus adaptacijos vykdymu, kuri yra neigiama (27 priedas).

21 lentelė. Koreliacija su įstaigoje vykdomu adaptacijos procesu (11 klausimas)

		Visada gaudavau grįžtamąjį ryšį iš savo kolegų, įstaigos vadovo (-ų).	Adaptacija labai prasta - nevykdoma
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	0,119	-0,114
	Sig. (2-tailed)	0,028	0,034

Analizuojant pagrindinius naujo darbuotojo adaptavimo uždavinius nustatyta, kad statistiškai reikšmingi veiksniai egzistuoja tarp darbo stažo ir šios nuomonės – psichosocialinis įjungimas į organizacijos kultūrą ($p=0,047$). (22 lentelė.) Koreliacinis ryšys egzistuoja tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos ir uždaviniais. Tarp darbo stažo ir psichosocialinio įjungimo į organizacijos kultūrą egzistuoja teigiama koreliacija, didėjant pedagogo darbo stažui, pastebimas didėjimas į naujų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą. Tarp įvertintos organizuojamos adaptacijos ir visų statistiškai reikšmingų veiksnių egzistuoja teigiamas koreliacinis ryšys, išskyrus su veiksmu “nėra išsikeltų uždavinių”, su kuriuo egzistuoja neigiamas koreliacinis ryšys.

22 lentelė. Koreliacija su pagrindiniais naujo darbuotojo adaptavimo uždavinių nustatymu (13 klausimas)

		Derinti darbuotojo asmenines vertybes su organizacijos tikslais	Derinti darbuotojo lūkesčius su organizacijos tikslais	Stiprinti naujų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą	Didinti darbuotojų kūrybinį potencialą	Nėra išsikeltų uždavinių
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	0,058	0,064	0,107	0,099	-0,025
	Sig. (2-tailed)	0,281	0,233	0,047	0,066	0,646
9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	Correlation Coefficient	0,548	0,546	0,580	0,530	-0,410
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001

Analizuojant mokytojų adaptaciją lengvinančius veiksnus, kurie palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi veiksniai egzistuoja tarp įvertintos įstaigoje organizuojamos adaptacijos ir šių nuomonių – vadovo įsitraukimas ir pasiekiamumas ($p=0,001$), užduočių įvertinimas ir grįžtamasis ryšys ($p=0,000$), supažindinimas ($p=0,001$), principų laikymasis ($p=0,002$) (23 lentelė.). Tarp įvertintos organizuojamos adaptacijos ir visų statistiškai reikšmingų veiksmų egzistuoja teigiamas koreliacinis ryšys. Gerėjant organizacijos adaptacijos įvertinimui, naujų darbuotojų adaptaciją būtų palengvinta didėjant vadovo įsitraukimui ir pasiekiamumui, užduočių įvertinimui ir grįžtamajam ryšiui, supažindinimui ir principų laikymuisi.

23 lentelė. Koreliacija su mokytojų adaptaciją lengvinančiais veiksniais, kurie palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją (15 klausimas)

		Vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas	Paskiriamų užduočių įvertinimas, grįžtamasis ryšys	Supažindinimas su kitais įmonės darbuotojais, įmonės vizija, misija, kultūra	Pasidalytosios lyderystės principų laikymasis organizacijoje
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	-0,079	-0,066	0,083	0,006
	Sig. (2-tailed)	0,145	0,225	0,125	0,911
9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	Correlation Coefficient	0,176	0,191	0,175	0,170
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,001	0,002

Analizuojant mokytojų adaptaciją lengvinančius veiksnus, kurie pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi veiksniai egzistuoja tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos ir šių nuomonių – žinių, patirties stokos ($p=0,004$), grįžtamojo ryšio nebuvimo

($p=0,008$), misijos ir tikslų nežinojimo ($p=0,019$). Tarp darbo stažo ir šių nuomonių – žinių, patirties stokos ($p=0,041$), mokymų stygiaus ($p=0,026$), adaptacijos neformalizavimo ($p=0,043$), aiškaus mokymo plano nebuvimo ($p=0,002$) (24 lentelė.). Tarp darbo stažo ir visų statistiškai reikšmingų veiksnių egzistuoja neigiamas koreliacinis ryšis. Mažėjant darbo stažui (turint mažesnę darbo stažą), naujų darbuotojų adaptacija, remiantis nuomonėmis, nebūtų pasunkinta turint žinių ir patirties stoką, mokymų stygių, adaptacijos neformalizavimu ir aiškaus mokymo plano nebuvimu. Tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos ir visų statistiškai reikšmingų veiksnių egzistuoja teigiamas koreliacinis ryšis. Gerėjant organizacijos adaptacijos įvertinimui, nuomonė apie naujų darbuotojų adaptaciją būtų pasunkinta dėl žinių ir patirties stokos, grįžtamojo ryšio nebūvimas ir misijos ir tikslų nežinojimo.

24 lentelė. Koreliacija su veiksniais, kurie pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją (16 klausimas)

		Žinių, patirties stoka	Grįžtamojo ryšio nebuvimas	Organizacijos misijos ir tikslų nežinojimas
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	-0,110	-0,086	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,041	0,110	0,143
9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	Correlation Coefficient	0,156	0,143	0,127
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,008	0,019

24 lentelės tęsinys

		Mokymų stygius	Adaptacijos neformalizavimas	Aiškaus mokymo plano nebuvimas
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	-0,120	-0,109	-0,165
	Sig. (2-tailed)	0,026	0,043	0,002
9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	Correlation Coefficient	0,080	-0,015	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,138	0,779	0,614

Analizuojant svarbiausią sėkmingos adaptacijos rezultatą, nustatyta, kad statistiškai reikšmingi veiksniai egzistuoja tarp darbo stažo ir šios nuomonės – kultūrinės bei vertybinės sistemos supratimo ($p=0,020$). Tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos ir šių nuomonių – padidėjusio pasitenkinimu darbu ($p=0,000$), įsipareigojimų ir atsakomybės ($p=0,000$), aukštos darbo motyvacijos ($p=0,000$), kultūros bei vertybių sistemos supratimo ($p=0,000$), tinkamai atliekamų naujų darbo funkcijų ($p=0,000$), neiškelto rezultato ($p=0,000$) (25 lentelė.) Tarp darbo stažo ir statistiškai reikšmingo veiksnio egzistuoja teigiamas koreliacinis ryšis. Didėjantis darbo stažas didina ir nuomonę apie padidėjusi

pasitenkinimą darbu - rezultata. Tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos ir visų statistiškai reikšmingų veiksnių, išskyrus neiškerto rezultato veiksnį, egzistuoja teigiamas koreliacinis ryšys. Pasitvirtino hipotezė, jog didėjant organizacijos adaptacijos įvertinimui, nuomonė apie rezultatus taip pat gerėja (didėja). Todėl daroma išvada, jog tinkamai atliekama adaptacija atneša rezultatų. Vienas iš veiksnių, neiškeltas rezultatas, turi neigiamą koreliacinį ryšį. Mažėjant organizacijos adaptacijos įvertinimui, mažėja ir neiškerto rezultato reikšmė.

25 lentelė. Koreliacija su svarbiausiais sėkmingos adaptacijos rezultatais (17 klausimas)

		Padidėjęs pasitenkinimas darbu	Įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė	Aukšta darbo motyvacija
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	0,088	0,074	0,032
	Sig. (2-tailed)	0,104	0,170	0,557
9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	Correlation Coefficient	0,299	0,282	0,247
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000

25 lentelės tęsinys

		Kultūros bei vertybių sistemos supratimas	Tinkamai atliekamos naujų mokytojų darbo funkcijos	Nėra iškelto rezultato
5. Jūsų pedagoginio darbo stažas:	Correlation Coefficient	0,125	0,046	-0,049
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,400	0,364
9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	Correlation Coefficient	0,268	0,254	-0,292
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000

Iš koreliacinės analizės galime pastebėti, kad pedagoginis darbo stažas ir įstaigos organizuojamas adaptacijos įvertinimas turi reikšmingų koreliacinių ryšių su įvairiais veiksniais (nuomonėmis). Kuomet asmuo sukaupia vis didesnę darbo stažą, pastebi, kas yra svarbu naujam darbuotojui adaptacijos periodu ir kas padėtų išlikti ilgiau, didinti darbo stažą pedagogo darbo pozicijoje. Organizacijos adaptacijos įvertinimas taip pat koreliuoja su pateiktomis nuomonėmis, geresnis įvertinimas turi sąsają su aukštesne darbo motyvacija, tinkamai atliekamomis darbo funkcijomis ir grįžtamuoju ryšiu.

Verta pabrėžti, jog dauguma koreliacinių ryšių egzistuojančių tarp veiksnių turi labai silpną arba silpną koreliacijos koeficiento reikšmę (tarp -0,5 ir 0,5) ir tik organizacijos adaptacijos įvertinimo ir įstaigoje vykdomu adaptacijos procesu koreliacijos reikšmės pasižymi vidutine koreliacija (>0,5). Tačiau, šitos

analizės metu buvo naudojami 344 respondentų atsakymai ($n = 344$) ir mažesnės koreliacinės reikšmės daro įtaką statistiniam ryšiui tarp veiksmų dėl didelės duomenų imties.

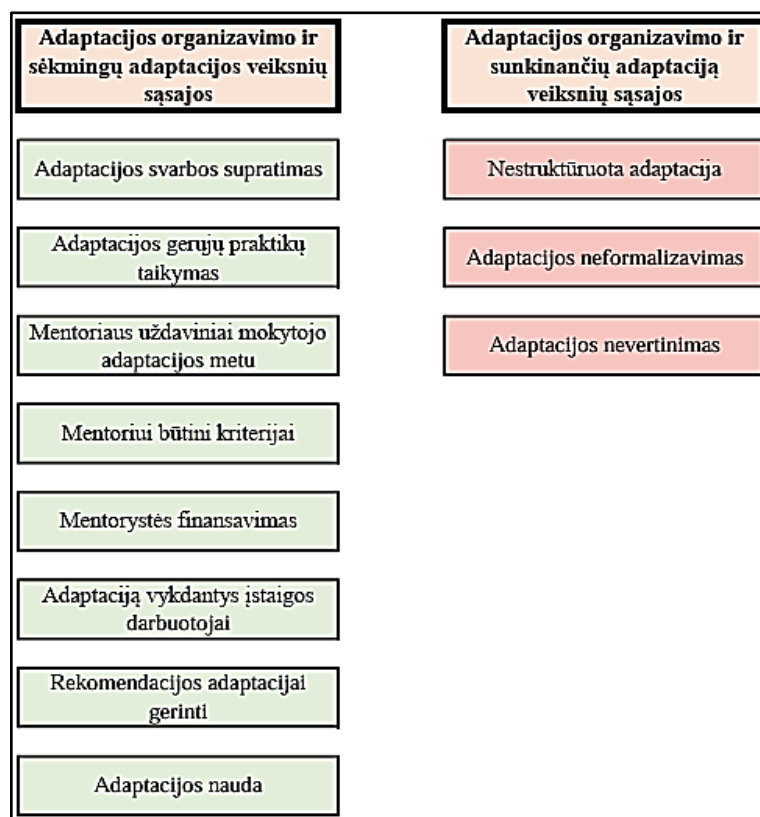
Atlikus koreliacinę analizę galime priimti dalinę išvadą, jog pedagoginis darbo stažas ir įstaigos organizuojamas adaptacijos įvertinimas turi reikšmingų koreliacinių ryšių su įvairiais veiksniais (apklausos atsakymais). Kuomet asmuo sukaupia vis didesnę darbo stažą, pastebi, kas yra svarbu naujam darbuotojui adaptacijos periodu ir kas padėtų išlikti ilgiau šioje pedagogo darbo pozicijoje. Visi analizuojami statistiškai reikšmingi rodikliai turi panašaus stiprumo koreliacinius ryšius ir visų rodiklių koreliacinės reikšmės patenka į $[-0,165;0,125]$ intervalą. Organizacijos adaptacijos įvertinimas taip pat koreliuoja su pateiktomis nuomonėmis, geresnis organizacijos įvertinimas turi sąsają su aukštesne darbo motyvacija, tinkamai atliekamomis darbo funkcijomis ir grįžtamuoju ryšiu. Analizuojami statistiškai reikšmingi rodikliai turi didesnę koeficiento intervalo reikšmę lyginant su darbo stažo koreliacijos rezultatais ir egzistuoja vidutinio lygio koreliacija su kai kuriais rodikliais (27 priedas). Šiuo atveju, visų rodiklių koeficientų reikšmės patenka į $[-0,531;0,601]$ intervalą. Verta pabrėžti, jog dauguma koreliacinių ryšių egzistuojančių tarp veiksmų turi labai silpną arba silpną koreliacijos koeficiento reikšmę (tarp $-0,5$ ir $0,5$) ir tik organizacijos adaptacijos įvertinimo ir įstaigoje vykdomu adaptacijos procesų koreliacijos reikšmės pasižymi vidutine koreliacija ($>0,5$). Tačiau, šitos analizės metu buvo naudojami 344 respondentų atsakymai ($n = 344$) ir mažesnės koreliacinės reikšmės daro įtaką statistiniam ryšiui tarp veiksmų dėl didelės duomenų imties.

3.3 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Šiame skirsnyje indukciniu kokybinės analizės būdu kategorizuojant ir abstrahuojant duomenis bus analizuojami pusiau struktūruoto interviu rezultatai siekiant gauti daugiau informacijos ir papildyti kiekybinio tyrimo duomenis apie priešmokyklinio ir ikimokyklinio mokytojų adaptacijos organizavimą Vilniaus miesto įstaigose. Pasak Kardelis (2017, p. 256) interviu atlikimas papildant anketinę apklausą suteikia nuodugnesnio ištyrimo, kuris apklausos metu dažnai būna ribotas. Interviu buvo atliktas 2024 m. kovo mėnesį su Vilniaus miesto 2 privačių ir 2 valstybinių ankstyvojo ugdymo įstaigų vadovais. Informantų demografiniai duomenis išskirti pagal ugdymo įstaigos sektorių, kad iškart būtų galima pradėti analizuoti duomenis. Išskirti demografiniai duomenys aiškiai atskleidžia, kad valstybinio sektoriaus vadovai turi sukaupę didesnę vadybinę patirtį, t.y. iki 10 ir daugiau negu 10 metų, kai lyginant su privataus sektoriaus patirtis yra perpus mažesnė – iki 5 metų. Išsilavinimo pasiskirstymas tapatus tiek privataus, tiek valstybinio sektoriaus vadovų - yra tiek pat su magistru, tiek su aukštuoju universitetiniu laipsniu, kas dirbtų vadybinį darbą su viduriniu išsilavinimu iš informantų nebuvo. Lyginant privataus ir valstybinio sektoriaus vadovų amžių, skirtumas tik tas, kad privačiame sektoriuje yra vadovų, kurių amžius yra iki 40 metų, tokių

informantų valstybiniame sektoriuje nebuvo, kas normalu, pabrėžiant tai, kad valstybiniame sektoriuje yra didesnė informantų patirtis. Platesnius informantų demografinius duomenys galite matyti pateikus 28 priede.

Atsakymų analizė parodė, kad privataus ir valstybinio ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacijos organizavimui galime išskirti 82 subkategorijų, iš kurių 37 – apie valstybinį sektorių, o 45 apie privatų bei bendrai 11 kategorijų ir 2 temas (8 priedas). Kai kurios subkategorijos panašios, tačiau duomenys analizuojami buvo atskirai, kad būtų galima atlikti lyginamąją analizę ir geriau pamatyti skirtumus. Analizės metu buvo išskirtos 2 temos: 1) adaptacijos organizavimo ir sėkmingų adaptacijos veiksnių sąsajos; 2) adaptacijos organizavimo ir sunkinančių adaptaciją veiksnių sąsajos. Temoms išskirtos atitinkančios kategorijos pateiktos 25 paveiksle.



25 pav. Indukcinės kokybinės duomenų analizės rezultatai - temos ir kategorijos

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatais.

Analizės metu aiškiai matoma, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio Vilniaus miesto įstaigose mokytojų adaptacijos organizavimui įstaigos dažniau linkusios taikyti sėkmingus, t.y. adaptaciją lengvinančius veiksnus. Adaptaciją sunkinančių veiksnių buvo išskirta, tačiau santykinai ne daug. Kiekviena iš šių kategorijų bus aprašoma plačiau kartu su išskirtomis subkategorijomis, kurios toliau bus aprašomos kartu su jas pagrindžiančiais teiginiais.

3.3.1 Sėkmingos adaptacijos veiksmų taikymas

Pradžioje bus nagrinėjama ir plačiau bus aprašoma **I tema apie sėkmingos adaptacijos veiksmus ir to sąsajas**. Mokslinės literatūros analizės metu buvo išskirti sėkmingos adaptacijos veiksniai (6 lentelė), kurie pateko į šias kategorijas analizuojant mokytojų adaptacijos organizavimą Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose. Jie bus aprašomi pateikiant lentelės pavidalu išskirtas subkategorijas valstybiniame ir privačiame sektoriuje. Lentelėje paryškintos tos pačios abiejų sektorių išskirtos subkategorijos - pamatyti panašumus. O skaičiai šalia subkategorijų pavadinimų parodo kiek respondentų tai paminėjo interviu metu.

1. Adaptacijos svarbos supratimas. Ugdymo įstaigos vadovams yra besąlygiškai svarbu suvokti adaptacijos svarbą, kad būtų galima pradėti galvoti apie pačios adaptacijos organizavimą ir tam skirti savo laiko. Adaptacijos svarbą išskyrė visi 4 tyrimo dalyviai, tačiau tiek privatus, tiek valstybinis sektorius svarbą pagrindė skirtingai (26 lentelė).

26 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos svarbos supratimas“ išskirtos subkategorijos

Kategorija - Adaptacijos svarbos supratimas	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Naujų mokytojų paruošimas 2. Palaikymas 3. Konkurencijos sumažinimas 4. Psichologinis naujo mokytojo saugumas	1. Naujų mokytojų paruošimas 2. Ugdymo kokybės užtikrinimas 3. Geresnė mokytojų, tėvų ir ugdytinių emocinė būklė 4. Psichologinis naujo mokytojo saugumas 5. Pridėtinė vertė organizacijai

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize

Tarp valstybinio ir privataus sektoriaus aiškiai matoma vienoda subkategorija, kuri adaptacijos svarbai buvo išskirta tiek privataus, tiek valstybinio sektoriaus. Jų teigimų adaptacija svarbi, nes suteikia **naujam mokytojui psichologinį saugumą (2/4)**, o būtent tada mokytojui ir kiti dalykai sekasi: „*man labai svarbu prioritetas - mokytojų psichologinė būklė. Jeigu jis jaučiasi gerai tai visi kiti dalykai padaryti.*“ P2/3-4; „*<...> psichologiškai saugus ir emocionaliai, o mano akimis žiūrint jeigu patenkintas tas žmogaus poreikis emocinio saugumo tuomet dalyvavimas bendruomenės gyvenime yra galimas, kai yra patenkinti jo poreikiai.*“ V1/1-5. Taip pat valstybinio adaptacijos svarbai išskirtas ir **naujų mokytojų paruošimas (4/4)** ir bent jau elementarių dalykų aprodymas: „*Labai svarbu kai ateina visiškai naujas žmogus, elementarių dalykų nežino, net kur pasikabinti paltą, svarbu jam net patį pirminį vaizdą sudaryti <...>*“ V2/9-1 ir leidžia padėti žmogui tapti bendruomenės nariu: „*Poreikis matomas, tai labai svarbu <...> jaunų žmonių atėjusių į mūsų įstaiga yra daug ir labai didelį dėmesį kreipiame, kad jis jaustųsi pilnavertis bendruomenės narys, mūsų įstaigos kultūroje, susitarimus pakabiname skelbimų lentoje, o kad jie veiktų susitarimai tai jiems reikia kalbėti.*“ V1/1-0. Privatus sektorius tą patį jauno mokytojo paruošimą išskyrė į mažesnius tikslus tokius kaip 1) suteikti informaciją, nes kitu atveju kildavo daug neaiškumų: „*Nusprendėme dėl to, nes pamatėme, kad kyla daug chaoso. Informacija ne visa pasiekia tam tikrus momentus <...>*“ P1/2-2; 2)

mokytojo vertybinis pritapimas: „<...> vertybiškai svarbu, kad pritaptų mokytojas, nes jeigu nepritampa labai sunku žmogui.“ P2/1-5. Aiškiai matomi ir sektorių skirtumai bei jų prioriteto svarba, privačiame išskirtos subkategorijos labiau nurodo **kokybės užtikrinimo (1/4)** svarbą, nes tėvai už ugdymą moka didelius pinigus: „ne visada gauni pedagogo kokio nori ir turi auginti jį, ir tada milžiniškos pastangos, o pas mus privati įstaiga norisi kokybės ir atsakomybės yra labai didelė.“ P2/8-2, išskirta ir **tėvų, mokytojų ir ugdytinių emocinės būklės svarba (1/4)** bei **pridėtinė vertė organizacijai (1/4)** - tėvai taip pat būtų jautrūs jeigu mokytojas negebėtų tinkamai ugdyti ar prižiūrėti jų vaiko, kas sąlygotų ir prastus ugdymo įstaigos rezultatus: „Emocinė mokytojo būklė, jo klasės ir komandos emocinė būklė, ugdytinių ir tėvų būklė, pridėtinė vertė organizacijai neša jeigu viskas yra gerai ir laiku išsprendžiama.“ P1/1-4. Kai valstybinis labiau išskyrė žmogiškąsias puses ir supranta jog adaptacija padeda **palaikyti (1/4)** naują mokytoją: „<...> patarti įsiklausyti į žmogaus lūkesčius <...> svarbu bendradarbiauti, nenurodinėti, palaikyti <...>.“ V2/1-5 bei yra naudojama **norint sumažinti prasidėjusią konkurenciją (1/4)** tarp mokytojų: „<...> pasidare tarpasmeniniai santykiai prasidėjo nesveika konkurencija, ir tada supratau kad adaptacijos tvarka turi būti.“ V1/1-1.

Apibendrinant gautus rezultatus, daroma išvada, kad adaptaciją yra svarbi, tiek privačių, tiek valstybinio sektoriaus Vilniaus ankstyvojo ugdymo mokykloms. Tiek privatus, tiek valstybinis adaptacijos svarbai išskyrė naujų darbuotojų paruošimą, psichologinį jų saugumą. Tačiau, valstybinis labiau pabrėžė emocinius svarbos aspektus kaip puikią priemonę palaikyti pedagogus ir konkurencijos sumažinimui tarp kolegų, kai privatus tai labiau įvardinę kaip kokybės palaikymą organizacijoje: ugdymo kokybės užtikrinimas, pridėtinė vertė organizacijai, geresnės mokytojų, tėvų ir ugdytinių emocinė būklė.

2. Adaptacijos gerųjų praktikų taikymas. Literatūroje buvo gausu pavyzdžių kaip užtikrinti gerą adaptaciją, kurių taikymas yra labai svarbus geros adaptacijos organizavimui. Bent vieną iš gerųjų praktikų minėtų literatūroje taiko visos 4 ugdymo įstaigos. Interviu metu buvo išskirta tarpusavyje panašios valstybinio ir privataus sektoriaus taikomos gerosios praktikos organizuojant mokytojų adaptaciją (27 lentelė). Aprašant kiekvieną iš jų šalia pavadinimo bus nurodomas minėtų informantų kiekis.

27 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos gerųjų praktikų taikymas“ išskirtos subkategorijos

Kategorija - Adaptacijos gerųjų praktikų taikymas	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Adaptacijos formalizavimas	1. Adaptacijos formalizavimas
2. Mentoriam suteikimas	2. Mentoriam suteikimas
3. Periodinis adaptacijos vertinimas ir tobulinimas	3. Periodinis adaptacijos vertinimas ir tobulinimas
4. Individualūs pokalbiai su vadovu	4. Individualūs pokalbiai su vadovu
	5. Aiškaus mokymo(si) plano suteikimas
	6. Pokalbiai su psichologu
	7. Susirinkimai tarp mokytojų

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

2.1. Adaptacijos formalizavimas (2/4). Adaptacijos formalizavimą taiko viena valstybinė, o kita privati ugdymo įstaiga, kurios apibrėžia tai kaip privalumą. Šį privalumą taip pat išskiria ir mokslinėje analizėje išskirti autoriai kaip Bakanauskienė (2008, p. 196); du Toit (2019, p. 33); Davila ir Pina-Ramirez (2018); Musneckienė (2020, p. 33). Jis pasak ją taikančių informantų yra labai svarbus užtikrinti tinkamam adaptacijos organizavimui - padeda kaupiant duomenis: „*Pas mus yra formalizuota, kad būtų sistema, kaupiami duomenys.*“ P1/2-3; bei leidžia užtikrinti konfidencialumą ir tvarką laikantis uždavinių: „*Turime formalizavę, tvarkoje aiškiai numatyti kokie uždaviniai, koks adaptacijos taikymas, trukmė, mentoriaus ir darbuotojų įsipareigojimai, kaip parenku mentorius, nes man svarbu, kad niekam neatskleistų kaip naujam pedagogui sekasi <...>*“ V1/1-3 „*<...> formalizuojame dėl mokytojų kaitos, formalumo, kad būtų aišku kaip, kas vykdoma.*“ V1/2-3.

2.2. Mentorius suteikimas (4/4). Mentorius savo naujiems mokytojams savo ugdymo įstaigose priskiria visi 4 informantai. Visi 4 informantai tai supranta kaip elementarų ir būtiną dalyką: „*Taikoma, kad tai yra apraše numatyta, kiek mes ją taikom kaip turėtų būti. Mentorius turi būti <...>*“ V1/2-2; „*<...> visada skiriame aukštesnės kvalifikacijos mokytoją, tai jam pasiūlome tapti mentoriumi. Todėl, kad yra labai reikalinga. Jau net kaip vadovui savaime aišku kad taip turi būti, tai tampa kaip norma.*“ V2/2-2; mentorius suteikimas yra įtrauktas į sistemą (dokumentaciją): „*Turim sistemą, kurioje aprašyta, ką turi padaryti mentorius. Tas labai svarbu nes kiekvienas žmogus supranta kas yra už ką atsakingas, o čia viskas yra aiškiai aprašyta.*“ P1/5-2; „*Kiekvienas naujas mokytojas turi mentorį. Mes turim vidines kvalifikacines kategorijas. Mentorai pas mus laikomi ekspertais, jie kiekvienas turi naują mokytoją <...>.*“ P2/1-2. Labai svarbu, kad visose 4-siose ugdymo įstaigose tai yra pabrėžiama kaip elementarus ir būtinas dalykas adaptacijos organizavimo metu.

2.3. Periodinis adaptacijos tobulinimas ir vertinimas (2/4). Kad užtikrinti gerą adaptaciją arba bent žinoti kokių lygiu ji vykdoma ugdymo įstaigose svarbu periodiškai ją vertinti. Visgi vertinimą atlieka tik 2 ugdymo įstaigos, kurios turi formalizavusios savo adaptaciją. Informantai vertinimą apibūdina kaip pagalbą padėti kol dar nėra per vėlu: „*Labai svarbu vertinti, tai nėra vertinimas paties vadovo, mokytojo ar mentoriaus. Tuo etapu turi įvykti vertinimas iš žmogaus kuris išgyvena adaptaciją, galbūt žmogui kilo iššūkių ir galime ties tai momentais pajudėti. Mums tai duoda daug nes tai yra bandomuoju laikotarpiu ir gali įsivertinti ar tas žmogus yra geroje vietoje.*“ P1/1-4 bei žinojimą ką reiktų patobulinti, kad adaptacija vyktų sėkmingiau: „*Įtraukiu į vertinimą, bendrinį darome, bet kuriuo atveju apsitariam ir su pavaduotoja ir su tuo žmogumi ir su jo mentoriumi. Privalumas žinojimas ką patobulinti, bet kuriuo atveju aš gaunu duomenis atlieku analize ir galiu judėti tik pirmyn. Ar tikrai tas metodas veikia.*“ V1/4-4. Vienas iš informantų tai apibūdina ir kaip galimybė sužinoti apie naujo mokytojo savijautą: „*Įsivertinimo procesas*

yra refleksija, kuri vyksta kiekvieną savaitę, arba pagal poreikį apsitarti ką mes veikiam, ką padarėm, kaip jaučiamės <...>“ P1/3-4.

2.4. Individualūs pokalbiai su vadovu (2/4). Adaptacijos metu 2 (privati ir valstybinė) ugdymo įstaigos taiko individualius pokalbius su vadovu, kurie svarbūs sužinoti apie naujo mokytojo bei visos grupės savijautą. Valstybiniame sektoriuje jie taikomi klausiant ar norisi kokių pokyčių, siekiant sužinoti ar pavyko susidirbti tarpusavyje komandoje: „*Vyksta neformalus pokalbiai su kiekvienos grupės komanda kaip jie jaučiasi ar jie norėtų patys pokyčių.*“ V1/3-4, o privačiame tai įvardijama kaip būtinybė kas savaitę taikyti individualius susitikimus siekiant suprasti apie naujo mokytojo savijautą: „*Dabar kas savaitę vyksta individualūs pokalbiai su darbuotoju ir manimi.*“ P2/6-3.

2.5. Aiškaus mokymo(si) plano suteikimas (1/4). Suteikti mokymo(si) planą bent pirmąją savaitę yra labai svarbu jaunam darbuotojui nepaisant jo darbinio sektoriaus, tai leidžia jam žinoti ką ir kada bei koku laiku jis išmoks. Tačiau šį planą suteikia tik 1 privati ugdymo įstaiga iš 4: „<...> *planas duodamas, ir skirstome bandomąjį etapą į smulkesnius etapus.*“ P1/5-3. Šioje įstaigoje planas apima 3 mėnesių trukmės laikotarpį.

2.6. Pokalbiai su psichologu ir susirinkimai tarp mokytojų (1/4). Adaptacijos metu 1 privačios ugdymo įstaigos informantas išreiškė, jog adaptacijos metu jie taiko naujiems mokytojams nemokamus pokalbius su psichologu ir susirinkimus tarp mokytojų. Net ir mokslinės analizės metu buvo išsigryninti naujo mokytojo išgyvenami etapai (10 pav.), kurių metu labai svarbu stebėti mokytojo emocinę būklę ir jam padėti. Pokalbiai su psichologu šioje įstaigoje labai padėjo mokytojams išgyventi sunkumus, kurie vėliau aptariamai ir su įstaigos vadovu arba vadovui duodamos rekomendacijos pedagogui pagelbėti: „*Su psichologu mokytojai turi pokalbius, ir jie ten gali pasitarti patyčių klausimais, kur gali pasitarti kaip kas. Ir tada aptariame mes kaip vadovai su psichologu viską.*“ P2/2-4. Išsikalbėti ir pasikalbėti apie problemas mokytojams padeda ir susirinkimai tarp mokytojų, kurių metu mokytojai tarpusavyje turi galimybę pasidalinti apie savo problemas, turima patirtimi: „<...> *kiekvieną savaitę vyksta susirinkimai – kolegijos, kur mokytojos leidžia ratą apie visą praėjusią savaitę, ir tada visos dalinasi kokia patirtį turi tuo klausimu duoda vienai kitai patarimus.*“ P2/3-3

Apibendrinant gautus rezultatus, daroma išvada, kad mentorystė dažnai yra taikoma Vilniaus miesto ugdymo įstaigose. Kiek mažiau taikomas periodinis adaptacijos tobulinimas bei jos vertinimas, adaptacijos formalizavimas, todėl kyla abejonių kaip įstaigos pasimatoja ar mentorystė ir pati adaptacija yra atliekama gerai. Adaptacijos metu aiškų mokymo(si) planą naujam darbuotojui suteikia tik viena ugdymo įstaiga, kai kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad tai būtų ypač reikalinga mažesnę stažą pradedantiems mokytojams. Analizė atskleidė, kad privačiame taikoma daugiau teigiamų adaptacijos būdų, kuriuos

rekomenduojama taikyti ir kitoms ugdymo įstaigoms: individualūs pokalbiai su nauju darbuotoju, pokalbiai su psichologu, susirinkimai mokytojų rate – jie skatina palaikymą tarp mokytojų ir ypatingai svarbūs psichologiniais mokytojų išgyvenamais etapais.

3. Mentorius uždaviniai mokytojo adaptacijos metu. Mokslinės literatūros analizės metu išskirta, kad mentorius turi turėti konkrečius uždavinius kaip grįžtamojo ryšio teikimas, refleksija. Būtent mentorius turėtų būti tas žmogus, kuris padeda jaunam mokytojui, stebi jį ir suteikia grįžtamąjį ryšį, kad žmogus turėtų kur patobulėti. Mentorius uždavinius išskyrė visi 4 tyrimo dalyviai, tačiau tiek privataus, tiek valstybinio uždaviniai sąlyginai skirtingai (28 lentelė).

28 lentelė. Kategorijos „Mentoriaus uždaviniai mokytojo adaptacijos metu“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Mentorius uždaviniai mokytojo adaptacijos metu	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Grįžtamasis ryšis 2. Analizė 3. Supažindinimas su įmonės vidine tvarka, kolektyvu, vieta, kultūra 4. Pagalba darbuotojui sprendžiant problemas 5. Pagalba ruošiantis tėvų susirinkimams	1. Grįžtamasis ryšis 2. Analizė 3. Šešėliavimas 4. Pamokų aptarimas 5. Pasidalinimas ugdymo metodais

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

Grįžtamąjį ryšį (3/1) kaip mentorius uždavinį išskyrė 3 informantai: „Grįžtamasis ryšis“ <...> P2/6-2; „<...> teikti grįžtamąjį ryšį <...>“ P1/5-2. Vienas iš informantų teigė, jog tai vienas iš svarbiausių mentorius uždavinių: „<...> pačio žmogaus mokytojo nuomone išgirsti, ar jam padeda, ar randa informacijos, ar žino į ką kreiptis, kaip grįžtamasis ryšis yra suteikiamas. Ar žino kur pasitempti. Svarbiausia grįžtamasis ryšis.“ V2/1-4. Informantas, kuris neišreiškė grįžtamojo ryšio svarbos teigė, jog yra svarbi **analizė (2/4)**, kuri dalinai siejasi su grįžtamojo ryšio teigimu: „<...> analizuoti darbo rezultatus, nes žmogus turi būti įvertintas <...>“ V1/4-3. Norint atlikti analizę tinkamai mentoriumi reikalinga daryti stebėjimus, užmegzti ryšį su nauju mokytoju: „<...> užmegzti ryšį, turi pažinti žmogų ir jo stipriąsias ir tobulintinas vietas, daryti stebėjimus analizuoti ne tik aplinką <...> analizuoti dokumentacijoje <...>“ P1/5-2.

Valstybinio sektoriaus informantas mentorius uždaviniams priskyrė **supažindinimą su įmonės vidine tvarka, kolektyvu, vieta, kultūra (1/4)**, kuris svarbus, kad naujas mokytojas susipažintų su įmone ir jaustųsi gerai: „<...> pareiginis aprašas, vidinė tvarka, vidiniai susitarimai, net gi kur raktai kaba, kaip jis turi elgtis kuomet suseraga ką jis turi daryti. O po to mentorius vis dėl to turi jam paaiškinti ta mūsų vidinę kultūrą kuo ji grindžiama, kad žmogus jaustųsi gerai.“ V1/6-2 Valstybinio sektoriaus informantams nemažiau svarbu ir psichologinė mokytojo būklė. Jie labiau išskyrė tokius uždavinius kaip **pagalba darbuotojui sprendžiant problemas (2/4)**: „<...> padėti darbuotojui spręsti esmines problemas,

*priežastis, jų ieškoti, kartu ieškoti alternatyvių sprendimų <...> “ V1/4-3. Padedant darbuotojui svarbu, kad mentoriaus santykiai su nauju pedagogu turėtų remtis be baimių ir mentorius galėtų jį nuramintų iškilus problemai: „dėl profesinės veiklos reikia turėti gerą kolegą, nes vadovų ne visada išdrįsta paklausti. Labai gera patirtis kai priskiria kolegą, kuris galėtų būti šalia, svarbu su žmogumi ryši palaikyti, kad nebūtų baimių, nuraminti jį.“ V2/9-1. Kaip vieną iš mentoriaus uždavinių valstybinio sektoriaus informantas išskyrė ir **pagalbą ruošiantis tėvų susirinkimams (1/4)**, kad mokytojas nepatirtų papildomo streso: „<...> padėti pasiruošti tėvų susirinkimui, bendravimui su tėvais.“ V1/4-3.*

Privataus sektoriaus informantai uždavinius išskyrė kiek konkrečiau, tačiau, matoma, jog labiau pabrėžtina ugdymo kokybės svarba. Čia be grįžtamojo ryšio teikimo papildomai mentorius turi daryti **šešėliavimus, aptarti pamokas, dalintis ugdymo(si) metodais (1/4)**: „<...> šešėliavimas, pamokų aptarimas, pasidalinimas metodais.“ P2/6-2. Atlikus analizę vis tik pastebėta, kad privatus labiau pabrėžia ugdymo(si) kokybę, patarimus ugdymui, pasidalinimą ugdymo(si) metodais, stebėjamą kokybei užtikrinti, kai valstybinis labiau orientuojasi į psichologinius ir emocinius mokytojų išgyvenimus - pagalbą sprendžiant problemas ir bendravimui su tėvais.

Apibendrinant gautus rezultatus, daroma išvada, kad Vilniaus miesto ugdymo įstaigos supranta kokius uždavinius mentorius turėtų atlikti. Atskleisti skirtumai tarp privataus ir valstybinio - privatus labiau orientuojasi į ugdymo aptarimą taikant mentorystės praktiką, kai valstybinis svarbą išskiria, tiek ugdymui, tiek pagalba sprendžiant problemas, tiek ruošiantis tėvų susirinkimams.

4. Mentorui būtini kriterijai. Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad mentorius negali būti atsitiktinai parinktas daugiau patirties turintis mokytojas. Šiam darbui tinkamai atlikti mentorius turėti specialų kompetencijų rinkinį (12 pav.). Šis rinkinys susideda iš mentoriaus asmenybinės, didaktinės, komunikacinės ir administracinės kompetencijų blokų. Išsiaiškinta, kad norint sėkmingai organizuoti adaptaciją labai svarbu, kad mentorius turėtų arba bent tobulintųsi šias kompetencijas. Interviu analizės metu buvo išsiaiškinta, kad tam tikri kriterijai t.y. kokias kompetencijas turi turėti mentorius yra numatyti Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose. Mentoriaus parinkimo kriterijus išskyrė visi 4 tyrimo dalyviai ir puikiai supranta mentoriaus kriterijų – turimų kompetencijų svarbą (29 lentelė).

29 lentelė. Kategorijos „Mentoriui būtini kriterijai“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Mentoriui būtini kriterijai	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Profesinė patirtis	1. Profesinė patirtis
2. Informavimo ir komunikavimo kompetencija	2. Informavimo ir komunikavimo kompetencija
3. Asmeninė kompetencija	3. Asmeninė kompetencija
4. Suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencija	4. Suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencija
5. Kvalifikacinė kategorija	5. Vidinė kvalifikacinė kategorija

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

4.1. Profesinė patirtis (3/4). Patirties kaip mentoriaus svarbos neišskyrė 1 privati ugdymo įstaiga, kuri labiau suinteresuota į mokytojo, aktyvumą, turimas kompetencijas ir į vidinės tvarkos nustatytą kvalifikacinės kategorijos gavimą, kuri yra nepriklausoma nuo patirties. Profesinė patirtis kaip viena iš svarbių mentoriaus kompetencijų yra įvardinta ir mokslinėje literatūroje, tą puikiai supranta ir apklausti 3 ugdymo įstaigos vadovai, kurie patirtį išskiria kaip vieną iš mentoriui būtų kriterijų: „*Patirtis <...>.*“ P1/5-2; „*Patirtis <...>.*“ V1/4-2; „*Geriausia, kai mentorius jau turi patirties <...>.*“ V2/4-2, Du informantai tai pabrėžė net du kartus, kas tik pabrėžia šio kriterijaus svarbą: „*Profesinė patirtis <...>.*“ V1/5-2; „*Žmogaus profesinę patirtį <...>.*“ V2/5-2.

4.2. Informavimo ir komunikavimo kompetencija (2/4). Šios kompetencijos svarbos nepabrėžė 1 valstybinė ir 1 privati ugdymo įstaiga, kuri neišskyrė ir profesinės patirties svarbos. Kiti informantai aiškiai pabrėžė, kad ši kompetencija svarbi, nes prisideda prie žinių perdavimo nesužlugdant jauno pedagogo: „*<...> jo gebėjimas bendrauti. Mes turime įstaigoje puikių pedagogų, kurios nemoka perteikti šitų žinių ir svarbiausia, kad jaunas žmogus nepasijustų prastai. <...> Yra kurie geba padėti kitam, nežlugdydami kito žmogaus savivertės.*“ V1/4-2; „*<...> gebėjimas bendrauti <...>.*“ V1/5-2. Kiti šią kompetenciją įvardino pagrįsdami, jog yra svarbus gebėjimas komunikuoti: „*<...> žmogus turi gebėti komunikuoti <...>.*“ P1/5-2. Šią kompetenciją turintis žmonės turi gebėti parinkti ir tinkamas klausimų strategijas jaunam žmogui, todėl svarbu, kad mentorius būtų organizuotas ir pastabus, ką pabrėžė ir informantas: „*<...> organizuotas žmogus, gebėti savarankiškai dirbti, įžvalgas, pastabus.*“ P1/5-2.

4.3. Asmeninė kompetencija (3/4). Ši kompetencija apima santykių palaikymą ir šiltus ryšius. Palaikant ryšius su nauju pedagogu svarbu, kad mentorius būtų kantrus ir nuoširdus: „*<...> dar labai svarbu ir pačio žmogaus požiūriu, kad turėtų tokių savybių kaip kantrumas, nuoširdumas <...>.*“ V2/4-2. Be kitų pagalbos gebėtų sukurti puikius tarpasmeninius santykius su nauju pedagogu: „*Tarpasmeninis santykis <...>.*“ V1/5-2 bei būtų šalia: „*<...> buvimas šalia <...>.*“ P1/5-2.

4.4. Suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencija (3/4). Tai kompetencija apimanti aukšto lygio naujų mokytojų mokymą bei apgalvotai suteiktą pagalbą. Pasak informantų mentoriui svarbu mokėti suaugusiųjų pedagogiką, jis turi būti suinteresuotas tinkamai apmokyti jauną mokytoją: „*<...> pagalbos suteikimas, pats būtų suinteresuotas, turėtų tokių kompetencijų. Žmogus turėtų mokėti suaugusiųjų pedagogiką.*“ V2/4-2. Mentoriui svarbu gebėti mokyti: „*<...> ir mokyti.*“ V1/5-2 bei turėti gerą intuiciją, kuri padėti auginti jauną mokytoją: „*<...> intuicija, žmogus turi gebėti <...> auginti jį <...>.*“ P1/5-2.

4.5. (Vidinė) kvalifikacinė kategorija (2/4). Valstybiniame sektoriuje visiems žinoma, kad mokytojai turi galimybes pasikelti savo kvalifikacinę kategoriją, kuri yra suteikiama per mokytojo patirtį, aktyvumą ir pasiekimus. Tačiau, tai pabrėžė kaip svarbiausią mentoriaus kriterijų ir 1 privati ugdymo įstaiga. Privačiame

sektoriuje kategorijų pasikėlimas taikomas rečiau nei valstybiniame sektoriuje. Tačiau, šioje įstaigoje mentorius turi būtinai turėti kvalifikacinę eksperto kategoriją: „*Mes turim vidines kvalifikacines kategorijas. Mentorai pas mus laikomi ekspertais.*“ P2/1-2, kaip ją pasikelti ši ugdymo įstaiga turi išsiskyrusi reikalingas eksperto kategorijos kompetencijas, kurių neatskleidžia, bet teigė, kad jas sudarė profesionalai – kitos įmonės, kas parodo to patikimumą: „*<...> pagal kompetencijas nustatome kurias sudarė kitos įmonės.*“ P2/4-2. Mentorui kaip būtinybę būti aktyviu ir turėti aukštesnę nei mokytojo kvalifikacinę kategoriją išskyrė ir 1 valstybinė ugdymo įstaiga: „*<...> kategoriją, aktyvumą.*“ V2/5-2

Apibendrinant gautus rezultatus daroma išvada, kad dalis kalbintų Vilniaus miesto ikimokyklinių ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų teisingai atsirenka mentorių ir tai nėra tiesiog didelę patirtį turintys darbuotojas, priešingai jis atrenkamas pagal visas reikalingas mokslinės analizės metu atrastas mentoriaus kompetencijas, kurios yra reikalingos sėkmingai adaptacijai užtikrinti.

5. Mentorstės finansavimas. Mentorstė yra papildomas darbas, todėl norint, kad jis būtų atliktas kokybiškai, būtų galima vertinti ir tobulinti yra suprantama, kad už tai turi būti atlyginta. Tai nebūtinai turi būti finansavimas pinigais, tačiau gali būti finansuojama ir kitais būdais: papildomomis atostogomis, mokymais, didesniu nekontaktiniu valandų skaičiumi ar kt. Interviu analizė parodė, kad 3 iš 4 kalbintų Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigų mentorstę finansuoja, tačiau, tiek valstybinis sektorius, tiek privatus tai atlieka skirtingai (30 lentelė).

30 lentelė. Kategorijos „Mentorstės finansavimas“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Mentorstės finansavimas	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Finansinės priemokos už puikų mentorstės rezultatą	1. Mokymai 2. Didesnis atlyginimas

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

5.1. Finansinės priemokos už puikų mentorstės rezultatą (1/4). Tik viena valstybinė ugdymo įstaiga finansuoja mentorstę papildomomis priemokomis prie atlyginimo: „*<...> mentoriams skiriu tam tikras priemokas <...>*“ V1/3-2. Tačiau, tai yra skiriama tik su viena sąlyga - turi būti matomas rezultatas, kuris yra numatytas adaptacijos tvarkoje: „*<...> jeigu matau rezultatą, nes jeigu jis yra paskirtas mentoriumi ir nėra rezultato, tai nematau už ką mokėti.*“ V1/3-2. Rezultato nepasiekus, priemoka neišmokama. Šiai įstaigai nesunku apsibrėžti rezultato sąvoka, nes jie turi aiškiai numatytus mentoriaus uždavinius ir rezultatus savo adaptacijos tvarkoje.

5.2. Mokymai (1/4). Mentorių papildomą darbą viena privati ugdymo įstaiga finansuoja mokymais. Tik mentorai gali gauti papildomai įstaigos apmokamų mokymų susijusių su mentorstė: „*Finansuojama, mentorai turi kitų paskatinamų momentų, mokymų turi, tam tikras žinias gali gauti.*“ P1/3-2.

5.3. Didesnis atlyginimas (1/4). Viena privati įstaiga mentorius skiria eksperto vidinę kvalifikacinę kategoriją apsigynusius mokytojus. Ekspertams visada mokamas didesnis atlyginimas: „*Ekspertas gauna didesnę atlygį <...>*“ P2/3-2, o jų pareiginėse funkcijose įtraukta ir mentorystė: „*<...> į kuri įeina ir mentoriavimas, gauna finansavimą.*“ P2/3-2.

Rezultatų analizė atskleidė, kad mentorystę adaptacijos metu finansuoja 3 iš 4-rių kalbintų Vilniaus miesto ugdymo įstaigų. Naudojami finansavimo būdai kaip: finansinės priemonės už matomą rezultatą, didesnis atlyginimas, papildomi mokymai, kurie teikiami tik mentoriui.

6. Adaptaciją vykdančios įstaigos darbuotojai. Kad adaptaciją būtų įgyvendinta gerai ją turi organizuoti 1 pav. paminėti asmenys. Tai reiškia, kad adaptacija turi būti organizuojama ne tik personalo (administracijos), tiesioginio naujo darbuotojo vadovo, bet tuo pačiu kuratoriaus (mentoriaus), bet į ją turi įsitraukti ir kiti kolegos. Labai svarbu įspėti ir kitus jau seniau dirbančius kolegas, kad prisijungs naujas mokytojas, nes ir jiems tai tampa savotiška adaptacija. Interviu analizė parodė, kad visose 4 Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose yra įtrauktas bent 1 mokslinėje literatūros analizėje rekomenduojamas adaptaciją vykdyti asmuo (31 lentelė).

31 lentelė. Kategorijos „Adaptaciją vykdančios įstaigos darbuotojai“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Adaptaciją vykdančios įstaigos darbuotojai	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Ugdymo pavaduotojas 2. Vadovas 3. Mentorius 4. Darbuotojai	1. Ugdymo pavaduotojas 2. Vadovas 3. Mentorius 4. Darbuotojai 5. Administracija 6. Ugdymo kokybės vadovas

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

Čia 1 privatus ir 2 valstybinės ugdymo įstaigos į adaptacijos organizavimą įtraukia **ugdymo pavaduotoją (3/4)**: „*<...> pavaduotojas ugdymo <...>*.“ P1/3-3; „*<...> pavaduotojas ugdymui <...>*.“ V2/1-0. Ugdymo pavaduotojas čia apibrėžiamas kaip pirmasis žmogus į kurį jaunas darbuotojas gali kreiptis pagalbos: „*Ugdymo pavaduotojas – pirmasis žmogus į kurį kreiptis gali jaunas mokytojas <...>*.“ V1/3-3. **Vadovas (3/4)** taip pat yra svarbus asmuo naujo darbuotojo adaptacijai palengvinti ir suteikti pagalbą: „*<...> ir aš (vadovas). Pagalba suteikiame.*“ V2/1-0; „*<...> padalinio vadovas <...>*.“ P2/3-3. Pats vadovo darbas adaptacijos metu vieno valstybinio sektoriaus informanto yra išskirtas kaip: stebėjimas, įsitraukimas bei naujo mokytojo pakalbinimas: „*Ir pati įsitraukiu, pastebiu, pakalbinu žmogų.*“ V1/3-3.

Taip pat į adaptacijos vykdymą yra įtraukiamas ir **mentorius (4/4)**, kurį išskyrė visi 4 informantai: „*<...> mentorius.*“ P1/3-3; „*Mentorius <...>*.“ P2/3-3; „*<...> mentorius <...>*.“ V1/3-3. Vienas iš jų mentorių įvardino kaip padėjėju ir apibūdina kaip pagrindinį naujo mokytojo adaptacijos vykdytoją:

„Pagrindinis – padėjėjas <...>.“ V2/1-0. Pagal mokslinę analizę svarbu įtraukti ir senus darbuotojus į naujo darbuotojo adaptaciją, **darbuotojai (2/4)** išskirti vienos privačios ugdymo įstaigos ir apibūdinami kaip kolegos: „kolegos <...>.“ P2/3-3. Vieno informanto teigimu kiti darbuotojai padeda jaunam žmogui įsilieti į naują ugdymo įstaigos procesą: „<...> kitų darbuotojų įgalinimas padėti jaunam žmogui įsilieti į tą procesą.“ V2/1-0.

Administraciją (1/4) ir ugdymo kokybės vadovą (1/4) išskyrė ta pati privati ugdymo įstaiga į kurios adaptacijos vykdymą įstaigos vadovas neįsitraukia. Čia vietoje įstaigos vadovo adaptacijos procesą vykdo administracija ir ugdymo kokybės vadovas: „Administracija <...> ugdymo kokybės vadovas <...>.“ P1/3-3.

Apibendrinant, daroma išvada, kad Vilniaus miesto ugdymo įstaigose į adaptacijos procesą įtraukia vadovą, mentorių, ugdymo pavaduotoją. Kiek mažiau į adaptaciją ugdymo įstaigos įtraukia darbuotojus. Darbuotojų įtraukimas yra būtinas, kas atsiskleidė kiekybinio tyrimo rezultatų analizėje. Tai padėtų išvengti konfliktų, sudaryti gerą įstaigos mikroklimatą, sumažinti kitų mokytojų kritika naujam mokytojui, nes konfliktai ir kritikai labiausiai pasunkina naujų mokytojų adaptaciją. Visgi mokslinės literatūros metu buvo minima, kad adaptacija turėtų organizuoti ir personalo tarnyba, žmogiškųjų išteklių specialistai, tačiau rezultatų analizė atskleidė jog tokių specialistų ankstyvojo ugdymo įstaigose nėra, vietoj jų privačiame sektoriuje įsitraukia administracija, bei ugdymo kokybės vadovai, kai valstybiniame šiam skyriui pakaitos nėra.

7. Rekomendacijos adaptacijai gerinti. Interviu analizės metu išsiaiškinta daug minėtų ugdymo įstaigų informantų pasiteisinusių praktikų organizuojant adaptaciją. Dauguma jos nebuvo paminėtos literatūroje, todėl jas svarbu apžvelgti. Interviu analizės metu rekomendacijų kitoms įstaigoms išskirta iš visų interviu dalyvavusių 4-ių Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigų taikomų adaptacijos organizavimo praktikų (32 lentelė).

32 lentelė. Kategorijos „Rekomendacijos adaptacijai gerinti“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Rekomendacijos adaptacijai gerinti	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Buvusi pedagogo patirtis	1. Buvusi pedagogo patirtis
2. Vadybinė patirtis	2. Vadybinė patirtis
3. Nuolatinis tobulėjimas	3. Nuolatinis tobulėjimas
4. Papildomas domėjimasis apie adaptaciją	4. Papildomas domėjimasis apie adaptaciją
5. Bendri renginiai	5. Tinkamas vadovavimo modelis
	6. Bendri mokymai visiems mokytojams
	7. Ilgesnis atrankos procesas

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

7.1. Buvusi pedagogo patirtis (4/4) – ugdymo įstaigoms svarbu priimti vadovą turintį bent minimalią pedagogo patirtį, tam, kad jis galėtų tinkamai organizuoti adaptaciją ir geriau vadovauti. Vadovas pats

pabuvęs nauju pedagogu gali įsijausti į kito ką tik atėjusio pedagogo savijautą ir jausmus: „<...> *bet dar labiau prisideda ta patirtis būnant nauju darbuotoju kaip pedagogu.*“ P1/1-1. Darbas kaip pedagogui leidžia prisiminti ką tai reiškia ir suteikia gebėjimų perduoti naudingus patarimus: „<...> *nuo 18 metų dirbau pedagoge, tu visą specifiką tuomet žinai, gali pabūti kito žmogaus kailyje, dirbau ir pedagogo padėjėja. Labai prisimeni ką tai reiškia, turi žinių patarti kitam.*“ V2/5-1. Informantu teigimu buvusi pedagoginio darbo patirtis papildomai leidžia ir geriau vadovauti: „*Taip, ir tai (buvusi pedagoginė patirtis) tikrai man leidžia geriau vadovauti.*“ P2/1-4; „<...> *vienareikšmiškai ir man labai graudu kuomet sako kad gali dalyvauti šiaip žmogus baigęs vadyba. Tai labai svarbu.*“ V1/5-1. Vienas informantas išskyrė, jog tik turint buvusią pedagoginę patirtį gali vadovauti prisimenant žmogiškąjį faktorių, nes tai leidžia suprasti kaip viskas iš tiesų yra: „<..> *kai tu esi vadovas, pamiršti tuos žmogiškuosius faktorius ir kartais matuoji pagal tai. Tas buvimas mokytoju leidžia suprasti, kad tu esi augantis žmogus, labai įsijauti į tai kaip viskas iš tiesų yra.*“ P1/5-1.

7.2. Vadybinė patirtis (2/4). Informanto teigimu yra akivaizdu, jog vadybinė patirtis prisideda prie geresnės adaptacijos organizavimo: „*Taip akivaizdu, kad vadybinė patirtis prisideda <...>*“ P1/1-1. Organizuojant adaptaciją sukauptos vadybinės žinios pagal valstybinio įstaigos informantą leidžia suprasti kaip žmogus turi jaustis, žinotų kur kreiptis iškilus problemai ir jam visada būtų suteikta pagalba: „*Taip, vadybinė patirtis mano prisideda prie mokytojų adaptacijos kai jie ateina. Įgytos žinios mokslų metu, labai akcentuoja kaip žmogus turi jaustis, kad turėtų pagalbą, žinotų kur kreiptis, šitos žinios vadovui labai reikalingos.*“ V2/1-1. Svarbiau už vadybinę patirtį vienas informantas išskyrė **tinkamą vadovavimo modelį (1/4)**. Tik tinkamai parinktas vadovavimo modelis atneša adaptacijos organizavimui sėkmę: „*Aš nemanau, kad patirtis duoda tą dalyką, bet labiau vadovavimo modelis.*“ P2/1-1.

7.3. Nuolatinis tobulėjimas (4/4). Norint gerai organizuoti adaptaciją svarbu nuolat tobulinti ir savo vadybinius gebėjimus. Akivaizdu jeigu įstaigoje bus prastas vadovas, taikantis griežtus vadovavimo metodus, naujas mokytojas gali patirti dar daugiau papildomo streso naujoje aplinkoje. Norint tai sumažinti visi informantai išskyrė jog svarbu nuolat tobulinti savo žinias. Kalbinti ugdymo įstaigos vadovai nuolat tobulina savo žinias ilgalaikiuose mokymuose: „*Nes dirbau mokytoja, tai supratau kad labai svarbu tobulinti žinias: 2 metų trukmės mokymai, ilgalaikiai mokymai ugdymo meistruose. Nuolatinis tobulinimas kaip ugdymo įstaigos vadovui yra labai reikalingas.*“ V1/6-1. Privačioje ugdymo įstaigoje mokymus vadovams organizuoja pati įstaiga, kas pabrėžia to svarbą: „<...> *tobulinuosi žinias, patys mokymai organizuojami įstaigos vadovams.*“ P2/1-5. Norint nuolat tobulėti yra svarbu gebėti pripažinti savo klaidas - pažvelgti į tai kaip į augimo galimybę: „*Esu augantis vadovas ir niekada nesilygiuoju į žmones kurie turi didelę vadovavimo patirtį, dėl to tas tobulėjimas vyksta kasdien, išdrįstu pripažinti savo klaidas suvokiu*

taip kaip augimo galimybę <...>“ P1/6-1. Vadovui yra labai svarbu nuolat peržvelgti savo kompetencijas: „Manau tai yra privaloma vadovui pastoviai į tai gilintis ir peržiūrėti visas savo kompetencijas.“ V2/6-1, atlikinėti savi refleksijas: „Labai svarbu pačiam vadovui būti lyderiu, svarbu savi refleksijas atlikinėti <...>“ V2/6-1. Pasak informanto, norint būti geru vadovu pagrindinis vadovo darbas yra nuolatinis savęs tobulinimas: „<...> vadovui pagrindinis darbas dirbti su savimi.“ V2/6-1.

7.4. Papildomas domėjimasis apie adaptaciją (4/4). Domėtis apie adaptaciją svarbu, ne tik, tam, kad ji būtų vykdoma tinkamai. Domėjimasis apie ją leidžia atrasti jos privalumus ir noro pradėti ją organizuoti: *„Taip domiuosi, net mano iniciatyva atsirado tas noras suburti darbo grupę adaptacijai organizuoti.“ P2/1-7. Tai leidžia ir nuolat ją tobulinti, įtraukti papildomų elementų: „Žinoma, akivaizdu kad reikia domėtis, sistema reikia tobulinti, įtraukti papildomų momentų, kurie leistu kiekvienam jaustis kaip namuose.“ P1/8-1. Be to, tai kas buvo aktualu prieš 20 metų kalbant apie adaptaciją dabar jau yra pakitę, todėl tai leidžia nepamesti pokyčių aplinkoje: „Iš esmės mano akimis žiūrint tai ką aš išgirdau prieš 20 metų, ji transformuojasi nes pokyčiai vyksta aplinkoje. Aš negaliu dabar sustoti nesidomėti, nes svarbu tai, kad darbuotojai atitinka mūsų vertybes ir tie žmonės supranta jas ir priima, todėl nesidomėti neįmanoma.“ V1/8-1. Dažnu atveju tenka taikyti ir individualią adaptaciją, kadangi kiekvienas žmogus skirtingas, todėl be domėjimosi tinkamas adaptacijos organizavimas, neišvengiamas: „Taip domiuosi, ir skaitau kaip yra kitur, net skirtingi ir studentai ateina, peržiūriu kokia studijų programa yra, dalinuosi žiniomis su kolegomis. 4 studentes turiu kurioms taikau individualią adaptaciją.“ V2/8-1.*

7.5. Papildomai rekomenduojama organizuoti bendrus renginius (1/4) mokytojams, nes per juos jie labai suartėja, turi galimybes susipažinti vienas su kitu: *„<...> įtraukiame į bendruomenės supažindinimą, kuris yra būtinas, per pačius renginius labai suartėja. Net ir per pačius dainavimus, renginius atsiranda bendrystė.“ V2/6-2. Taip pat manoma, jog padėtų bendri mokymai visiems mokytojams (1/4), kurie suartintų juos ir paaiškinėtų bendrą darbo specifiką: „Keisčiau, kad visi nauji mokytojai turėtų bendrus mokymus, kaip mes dirbam.“ P2/1-5. Ilgesnis atrankos procesas (1/4) padėtų priimti ugdymo įstaigai vertybiškai tinkamus žmonės, o su jais adaptacija tampa savaime daug lengvesnė: „Ilgesnis atrankos procesas, atsirenkame tikrai, atsirenkame pravedus pamokėle, ne vienas žmogus dalyvauja pedagogu atrankoje. Tinkamus žmones priėmus adaptacija daug lengvesnė svarbu, kad atitiktų vertybes, ne tik, turėtų pedagoginį išsilavinimą.“ P2/1-5.*

Daroma išvada, kad sėkmingai adaptacijai organizuoti labai svarbi vadovo buvusi pedagoginė patirtis, turimos vadybinės žinios, nuolatinis tobulėjimas ir papildomas domėjimasis apie adaptaciją. Domėtis apie adaptaciją yra reikalinga norint ją sėkmingai organizuoti, ir norint suprasti kas yra aktualu naujiems mokytojams. Atskleisti skirtumai tarp privačių ir valstybinių ugdymo įstaigų, visgi privatus turi

daugiau galimybių rinktis tarp kandidatų galint pasiūlyti didesnę atlyginimą pedagogui, mažesnę vaikų skaičių grupėje, todėl gerai adaptacijai taiko ilgesnį atrankos procesą, kurio metu įsitikina ar mokytojas atitiks įstaigos vertybes, siūlo daryti bendrus mokymus visiems mokytojams. Kai valstybinis adaptacijai gerinti daro užtikrina bendrus renginius, kurių metu mokytojai tarpusavyje gali susipažinti.

8. Adaptacijos nauda. Kad pradėti skirti laiko tinkamam adaptacijos organizavimui svarbu suprasti jos naudą ir rezultatus. Interviu analizės metu naudą išskyrė 3 Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigų kalbinti informantai (33 lentelė).

33 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos nauda“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Adaptacijos nauda	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Palengvinimas darbuotojui	1. Palengvinimas darbuotojui 2. Mokytojų kaitos sumažinimas 3. Informacijos fiksavimas

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize.

Adaptacijos naudą kaip **palengvinimas darbuotojui (2/4)** išskyrė 1 privataus sektoriaus ir 1 valstybinio sektoriaus informantai. Visgi jos neturint viena įstaiga pabrėžė, kad buvo daug chaoso, o adaptacija palengvino darbuotojui pirmuosius mėnesius tokiais momentais kaip: 1) laiku gauti teisingą informaciją: „Nusprendėme dėl to, nes pamatėme, kad kyla daug chaoso. Informacija ne visada pasiekia tam tikrus momentus <...>“ P1/2-2; 2) greičiau įsilieti į naują bendruomenę: „Pamatėme adaptacijos rezultatus tokie kaip: greitesnis įsiliejimas į mūsų bendruomenę <...>“ V1/1-5; 3) lengviau tapti komandos dalimi ir sukurti ryšį su naujomis kolegomis, nauja aplinka: „<...> lengvesnis kelias tam žmogui, tampa neatsiejama komandos dalimi jeigu mūsų vertybės ir susitarimai yra tinkami.“ V1/1-5.

Adaptacijos nauda vadovams išskyrė 1 privačios įstaigos informantas pas kurį adaptaciją formalizuota. Formalizuota adaptacijos forma **padedą sumažinti mokytojų kaitą (1/4)**, nes naujas mokytojas visada žino ką ir kada turės išmokti ir turi visada su savimi suteikta naudinga informacija - tai leidžia sumažinti jo stresą pirmaisiais mėnesiais. Be formos, pasak ugdymo įstaigos naujam mokytojui būtų labai sunku, nes jis nežinotų į ką galėtų kreiptis nelaimės metu: „Tai sumažina mokytojų kaitą, be adaptacijos formos, būtų didelis stresas, nes mokytojas nežinotų kas jam galėtų padėti nelaimės metu, į ką kreiptis.“ P1/1-5. Be to, adaptacijos forma leidžia **fiksuoti informaciją (1/4)** - visada turėti ir ją kaupti. Tai leidžia matyti progresą ir laiku pamatyti bei išspręsti iškilusias problemas: „Labai svarbu apskritai fiksuoti, skirstyti, kurti formą <...>.“ P1/1-5.

Apibendrinant rezultatus, atskleista, kad ugdymo įstaigos adaptacijos rezultatus – nauda įvardina dalinai kitaip nei buvo minima mokslinėje literatūroje bei matoma kiekybinio tyrimo rezultatų analizėje. Tiek privatus, tiek valstybinis išskiria pagrindinį adaptacijos rezultatą kaip palengvinimą darbuotojui.

Rezultatų analizė atskleidė skirtumus tarp privataus ir valstybinio sektorių, visgi privatus mato adaptacijos naudą ir organizacijos aspektais kaip mokytojų kaitos sumažinimą, informacijos fiksavimo būdą, kai valstybinis sektorius adaptacijos naudos pačiai įstaigai neišskyrė.

3.3.2 Adaptaciją sunkinančių veiksnių taikymas

Dabar bus nagrinėjama ir plačiau bus aprašoma **II tema apie adaptaciją sunkinančius veiksnius ir to sąsajas**. Mokslinės literatūros analizės metu buvo išskirti ir sunkinantys adaptaciją veiksniai, kurie yra priešingi sėkmingiems. Jie pateko į šias kategorijas analizuojant mokytojų adaptacijos organizavimą Vilniaus miesto ankstyvojo ugdymo įstaigose. Jie bus aprašomi tuo pačiu I temos pateikimo būdu, kad lengviau būtų atskirti čia lentelės spalva parinkta raudona. Lentelėje paryškintos tos pačios abiejų sektorių išskirtos subkategorijos, kad būtų galima lengviau pamatyti panašumus.

1. Nestruktūruota adaptacija. Išanalizavus interviu buvo pastebėta įstaigų, kurios taiko adaptaciją, tačiau ji yra nestruktūrizuota – trūksta svarbių elementų, kurie leistų suprasti kokia iš tiesų adaptacija yra taikoma įvertinus naujų mokytojų būklę. Adaptacijos nestruktūrizuotas trūkumai atrasti vienoje privačioje ir dvejose valstybinėje ugdymo įstaigoje (3 tyrimo dalyviai) (34 lentelė).

34 lentelė. Kategorijos „Nestruktūruota adaptacija“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Nestruktūruota adaptacija	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Aiškaus mokymo(si) plano nebuvimas	1. Aiškaus mokymo(si) plano nebuvimas
2. Neformalus vertinimas	2. Neformalus vertinimas
3. Neapmokama mentorystė	

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize

1.1. Aiškaus mokymo(si) plano nebuvimas (3/4). Literatūros analizės metu buvo atskleista, kad aiškus sudarytas mokymo(si) planas padėtų naujam darbuotojui adaptuotis kitoje aplinkoje (du Toit; 2019, p. 33; Davila ir Pina-Ramirez, 2018). Tačiau, ugdymo įstaigų apklausius informantus šis klausimas kiek suglumino. Vienas įstaigos informantas išgirdo tai kaip gerąją praktiką ir teigė jog reikėtų tai įtraukti ir padaryti: „Plano nėra, tik susitarimas toks. Bet reiktų patobulinti.“ V1/8-3. Kitas informantas teigė jog dirba su planais jeigu darbuotojas studentas, tačiau su kitais darbuotojais (ne studentais) vyksta tik žodiniai susitarimai: „Visada ateina su planais, sutartis pasirašome jeigu su universitetais, skiriamas praktikos vadovas. Dirba pagal tai kas yra suplanuota. Jeigu ne studentas, labiausiai žodinis.“ V2/4-3. Kiti aiškiai pabrėžė, kad tokio pas juos nėra, be jokių pagrindimų: „Plano nėra <..>“ P2/5-3. Tačiau, manau, jog naujam pedagogui būtų svarbu žinoti ką ir kada jis išmoks bei kas jį to išmoks.

1.2. Neformalus vertinimas (2/4). Neformaliai adaptaciją vertina 1 privati ir 1 valstybinė ugdymo įstaiga. Visgi literatūros analizė atskleidė, kad tai nėra tinkamas būdas, nes neturi į ką atsiremti, kaip matyti pavyzdžių, kad patobulinti adaptaciją. Informantai išskyrė jog vertina adaptaciją, tačiau tai atlieka 1) stebėjimo

būdu: „Kažkur nefiksuoju, bet sau stebiu reflektuoju, analizuoju <...>“ P2/2-4; 2) iš pajautimo: „Vertini sau žodžiu, neturime priemonės vertinimui ir tų pamatavimų, tiesiog matai jauti.“ V2/1-4. Iš šio informanto matėsi to svarbos išskyrimas teigiant jog tai būtų gera praktika, kuri leistų vertinti ir pasižiūrėti pokytį: „Bet mes to nedarome, manyčiau, kad tai būtų gera praktika, galėtum vertinti pasižiūrėti.“ V2/1-3

1.3. Neapmokama mentorystė (1/4). Kad darbą būtų galima vertinti ir prižiūrėti, kad jis būtų atliktas tinkamai manau už tai turėtų būti papildomai finansuojama mentoriui. Vienoje apklaustoje valstybinėje įstaigoje tas nėra daroma: „Dabar nėra, bet kai atsirado nauja apmokėjimo sistema, kad mes jau galime už šį darbą mentoriui mokėti. Jeigu biudžetas leis mes galėsime mokėti, nes jau yra sudarytos teisinės galimybės.“ V2/3-2. Viena iš priežasčių kodėl tas nėra daroma įvardinta kaip adaptacijos neformalizavimas: „Neformalizuota, nes laiko stoka, jeigu būtų už mentorystę mokama būtų formalizuota <...>“ V2/2-3.

Daroma išvada, kad visgi ne visos kalbintos įstaigos adaptaciją taiko pilnai ir aprėpia visus sėkmingos adaptacijos veiksnys, dėl ko kiekybinio rezultatu įvertinimuose galėjo matytis adaptacijos vertinimas – iš dalies. Dauguma ugdymo įstaigų adaptacijos metu trūksta suteikti aiškų mokymo(si) planą naujam darbuotojui, kuris būtų svarbus bent mažą pedagoginį stažą turintiems darbuotojams. Vyksta neformalus adaptacijos vertinimas, o tai neleidžia kaupti duomenų adaptacijos tobulinimui ir tinkamai įvertinti jos įvykdymo, kai mokslinėje literatūroje tai buvo minima kaip vienu iš svarbesnių dalykų tinkamai adaptacijai organizuoti. Rekomenduotina ugdymo įstaigoms adaptacijos vertinimą keisti formaliu.

2. Adaptacijos neformalizavimas. Išanalizavus interviu buvo atrasta jog 2 iš 4 ugdymo įstaigų neformalizuoja savo adaptacijos. Neformalizavimo priežastys pateiktos 35 lentelėje.

35 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos neformalizavimas“ išskirtos subkategorijos.

Kategorija – Adaptacijos neformalizavimas	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Papildoma dokumentacija	1. Papildoma dokumentacija
2. Laiko stoka	2. Individualumo aspektas

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize

Adaptacijos neformalizuoja 2 įstaigos, nes tai joms asocijuojasi su **papildoma dokumentacija (2/4)**, kurios ir tai yra labai daug: „Norisi kuo mažiau tos dokumentacijos formalumo <...>.“ V2/2-3. Kitas įstaigos informantas pabrėžė, jog dokumentacija pas juos yra paskutinėje vietoje ir nėra prioritetas dalykas: „Kadangi mes įstaiga tokia kur popierizmas paskutinėje vietoje <...>“ P2/1-3. Papildomai įvardintos priežastis kaip 1) **laiko stoka (1/4)**: „Neformalizuota, nes laiko stoka <...> neformaliai tai darome, pagal įsakymą.“ V2/2-3; 2) **individualumo aspekto (1/4)** svarba, nes pasak informanto dokumentai nurodo, jog kiekvienas turi išmokyti nurodytus dalykus per tam tikrą trukmės laikotarpį, tačiau pas juos kiekvienas mokosi savo laiku: „labai svarbu kad kiekvienas mokosi savo metu, kiekvienam individualiai kaip pavyksta.“ P2/5-3.

Rezultatų analizė atskleidė, kad dalis Vilniaus miesto tikslinių grupių įstaigos neformalizuoja adaptacijos dėl papildomos dokumentacijos išvengimo, laiko stoka ir individualumo aspektu. Pasak įstaigų jie mato adaptacijos formalizavimo būtinybę, tačiau nori išvengti papildomos dokumentacijos, kurios pagal informantus ir tai yra apstu.

2. Adaptacijos nevertinimas. Išanalizavus interviu buvo atrasta jog ta pati 1 valstybinė ugdymo įstaiga tiek neformalizuoja, tiek nevertina savo adaptacijos. Tai labai svarbu norint stebėti ir žinoti kaip apskritai ji yra vykdoma. Norėjosi plačiau išsiaiškinti adaptacijos nevertinimo priežastis, kurias galite pamatyti plačiau išskirtas 36 lentelėje.

36 lentelė. Kategorijos „Adaptacijos nevertinimas“ išskirtos subkategorijos

Kategorija – Adaptacijos nevertinimas	
Subkategorijos - Valstybinis	Subkategorijos - Privatus
1. Normatyvų trūkumas vertinant adaptaciją 2. Individualumo aspektas 3. Laiko stoka	1. Normatyvų trūkumas vertinant adaptaciją

Sudaryta darbo autorės remiantis interviu rezultatų analize

Normatyvų trūkumas vertinant adaptaciją (2/4) buvo išskirtas kaip minusas privataus sektoriaus, kuris vertina savo adaptaciją: „Minusai reikėtų atskirų normatyvų, kurie išgrynintų visą įsivertinimo sistemą, atsakomybių sistemą.“ P1/4-4. Bei valstybinio sektoriaus, kuris to nedaro, čia pabrėžta, kad didelis darbo indėlis bus kuriant tinkamą vertinimo formą: „Netaikau, nes laiko stoka, neturime formų sukurti, kaip turėtų būti, turėtumėme pačios susikurti <...>.“ V2/2-4. Kadangi tai užima laiko viena iš priežasčių buvo įvardinta kaip **laiko stoka (1/4)** bei **individualumo aspekto (1/4)** svarba: „Laiko stoka, individualumo aspektais, manyčiau, kad ne visiems to reikia.“ V2/3-4. Visgi informantas supranta adaptacijos svarbą ir numato, jog ateityje adaptacija bus pradėdama vertinti, tačiau dėl individualumo aspekto būtų duodamas pasirinkimas naujam mokytojui ar jam tas reikalinga ar ne: „Ateityje norėčiau, kad būtų galimybė pasirinkti pradedančiajam mokytojui, nes yra žmonių kuriems to reikia, ir yra tokių kuriems nereikia.“ V2/2-4

Rezultatų analizė atskleidė, kad viena iš kalbintų valstybinių ugdymo įstaigų nevertina adaptacijos proceso. Aiškinantis to priežastis atrasta, jog trūksta normatyvų vertinant adaptaciją. Tai išreiškė ir privati vertinimą atliekanti ugdymo įstaiga. Papildomai išskirtos priežastys yra individualumo aspektas bei laiko stoka. Daroma išvada, jog tinkamam adaptacijos vertinimui labai padėtų mokslinės literatūros metu atrastas siūlymas – savivaldybės sukurta adaptacijos programa/sistema, kurioje būtų įtraukti normatyvai kaip vertinti naujo mokytojo adaptacija.

DISKUSIJA

Teorinėje darbo dalyje nagrinėti tyrimai apie mokytojų parengimą ugdymo įstaigose pabrėžė sėkmingos mokytojų adaptacijos trūkumą (Gražulis ir Bazienė, 2009; Eurotela, 2013; Monkevičienė ir Autukevičienė, 2008; Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, 2022; Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020). Adaptacijos trūkumas šių dienų kontekste, kai patiriamas didelis mokytojų trūkumas, tik didina poreikį tirti kaip tobulinti mokytojų adaptaciją. Dažniausiai mokytojų adaptacija nagrinėjama pasirenkant tirti pradinio (Jakavonytė-Staškuvienė ir Ignatavičiūtė, 2022), muzikos (Bušmaitė ir Kavaliauskienė, 2020) ugdymo mokytojus arba bendrai visus švietimo darbuotojus (Dromantaitė ir Pokštas, 2014). Kitų autorių tikslas sutampa su mano tikslu, viename jų taikomas struktūruotas apklausos metodas (Gražulis ir Bazienė, 2009), o antrame – švietimo dokumentų ir programų analizė (Monkevičienė ir Autukevičienė, 2008), skirtumas tas, kad šiuose tyrimuose adaptacija tirta visos Lietuvos mastu, pasirenkant tirti tik ikimokyklinio ugdymo mokytojus. Šie ir kiti tyrimai (Mecham ir kt., 2023; Richter ir kt., 2022) patvirtino mano tyrimu gauta išvadą, jog adaptacijos metu mokytojams svarbu geras įstaigos mikroklimatas, kolegų etiškas elgesys, pagalba, kvalifikuoto mentoriaus užtikrinimas adaptacijos metu. Mano tyrimo išskirtinimai – tiriami Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo specialistai bei taikomi pusiau struktūruoto interviu ir internetinės apklausos metodai.

Mano tyrimu atskleista literatūros analizės metu neatrastas faktas, jog Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose adaptacija skiriasi priklausomai nuo sektoriaus, kuriame dirba mokytojas. Privatus sektorius adaptacijos organizavimui ir įgyvendinimui taiko daugiau sėkmingos adaptacijos veiksmų, lyginant su valstybiniu bei taiko neatrastus mokslinės literatūros metu būdus adaptacijai lengvinti – susitikimus su psichologu.

Interviu ir apklausos rezultatai patvirtino, kad Vilniaus miesto ugdymo įstaigose adaptacijos procesas yra vykdomas ir nepraleidžiamas, tačiau trūksta sistemingos programos sistemos, kas buvo atskleista ir kitų autorių tyrimuose (Kontautienė ir Melnikova, 2006).

Organizuotas tyrimas atskleidė daug panašumų su Dromantaitės ir Pokšto 2012 m. atliktu tyrimu, kuriame kaip ir šiame darbe buvo taikoma ta pati šių autorių sukurta apklausa. Autorių tyrime buvo tiriami visų ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo darbuotojų adaptacija (225 respondentai), tačiau didžiąsą respondentų dalį sudarė mokytojai. Mano baigiamojo tyrimas atskleidė, kad: 1) pagrindiniai mokytojų adaptacijos tikslai jų ugdymo įstaigoje yra „supažindinimas su darbovieta ir nauja vieta“ bei „privaloma dokumentacija ir jos tvarkymas; 2) svarbiausias adaptacijos etapas – praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis; 3) adaptaciją labiausiai palengvintų – visų darbuotojų įtraukimas, pagalba, etiškas elgesys, geros įstaigos mikroklimatas; 4) adaptaciją labiausiai pasunkintų – konfliktai darbe; 5) svarbiausias

adaptacijos rezultatas – aukšta darbo motyvacija. Visi šie tyrimo rezultatai sutampa su autorių 2012 m. spalio mėn. atliktu tyrimu, kas įrodo, kad net ir keičiantis laikotarpiui adaptacija ir mokytojų nuomonė apie ją lengvinančius ir sunkinančius veiksnius išliko ta pati.

Šiame darbe kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog mentorystės praktika yra gerai žinoma ir taikoma ugdymo įstaigose. Rezultatai pabrėžė, jog mentorius atrenkamas pagal turimas kompetencijas ir priskiriamas atsižvelgiant į individualias naujo pedagogo savybes. Išskirti mentoriaus uždaviniai, kurie taikomi gerai ir apgalvotai – mentorius suteikia grįžtamąjį ryšį, padeda ugdymo(si) veiklose, jo darbas yra finansuojamas papildomai. Kai Anužienės ir Šatienės 2023 m. atliktu tyrimu apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų taikoma mentorystę atskleista priešingai. Šiuo tyrimu pabrėžta, kad mentorystės taikymas nėra toks, koks turėtų būti, o mentoriai dažnai neperteikia darbuotojui grįžtamojo ryšio, praktinių žinių įgijimo ir neskiria pakankamai tam dėmesio dėl laiko stokos. Tokį rezultatų pasiskirstymą galėjo nulemti tai, kad mano baigiamojo darbo tyrime apklausiami tik vadovai, kurie nemato kaip viskas vyksta iš mokytojų pusės. Todėl remiantis šiuo tyrimu apie mentorystės praktiką siekiant tai pamatyti ir iš mokytojų pusės būtų pravartu atlikti papildomų tyrimų apie to kokybę.

Šis darbas taip pat turi ir ribotumą, kurie siejasi su anketinės apklausos klausimais, kurie nepilnai atskleidė dėl kokių priežasčių adaptacija įvertinta patenkinamai jų ugdymo įstaigose, todėl ją siūlomą tobulinti įdedant ne atvirą, o uždarą klausimą su pasirinkimo galimybėmis dėl įvertinimo paaiškinimo, kad būtų žinoma ką reikalinga tobulinti ir keisti. Tokiu būdu būtų galima tikrinti hipotezes ir sąsajas su mokytojų adaptacijos įvertinimo pagrindimu - patiriamomis problemomis adaptacijos metu ar priešingai gerosiomis praktikomis. Visgi, šiam tyrimui būtų buvę geriau taikyti savo sudarytą anketą, kad būtų galima geriau atsakyti į tyrimo tikslą ir problemą, kas šiame darbe atsiskleidė nepilnai.

IŠVADOS

1. Adaptacijos samprata yra kompleksinė, apimanti naujoko įtraukimą į darbą naujoje organizacijoje, naujo darbuotojo susipažinimą su darbo funkcijomis, santykių kūrimą su bendradarbiais. Sėkminga naujo pedagogo adaptacija neįvyksta savaime, ją reikalinga organizuoti. Lietuvoje organizuojama adaptacija susilaukia kritikos, kuri siejama su paramos ir praktinių žinių trūkumu. Nepaisant to, parama yra labai svarbi pradedančiajam mokytojui, nes jos negavęs jis patiria stresą, prastėja jo psichologinė ir emocinė savijauta. Norint išspręsti šias problemas, adaptaciją Lietuvos ugdymo įstaigose reikalinga tobulinti, nes tinkama adaptacijos sistema gali padėti išlaikyti jaunos mokytojus – padidinant jų pasitenkinimą darbu, motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai. Tai leidžia sumažinti naujo mokytojo nerimą ir yra reikalinga mūsų švietimo sistemai sprendžiant šių dienų Lietuvos švietime esančią mokytojų kaitos problemą. Sėkmingai adaptacijai užtikrinti į adaptacijos organizavimą patariama įtraukti 12 adaptaciją lengvinančių veiksnių: formalizuoti adaptaciją, efektyviai ją vertinti objektyviais ir subjektyviais rodikliais, suteikti kvalifikuotą mentorių, užtikrinti vadovo įsitraukimą ir pasiekiamumą, suteikti aiškų sudarytą mokymo(si) planą, užtikrinti visų darbuotojų įtraukimą, įvertinti užduotis, užtikrinti profesinį tobulėjimą suteikiant mokymus, suteikti galimybę dalyvauti pradedančiųjų mokytojų stažuotėje, supažindinti su kitais įmonės darbuotojais, vizija, misija ir kultūra, užtikrinti geros įstaigos mikroklimatą, suteikti pagalbą pasidalytosios lyderystės principų organizacijoje taikymu.
2. Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose adaptacijos procesas yra vykdomas iš dalies ir mokytojų įvertintas patenkinamai - nėra pilnai struktūruotas ir prižiūrimas, kad galima jį būtų laikyti sėkmingu. Patvirtinta hipotezė, kad daugumoje Vilniaus miesto ugdymo įstaigų adaptacija yra neformalizuota, taip pat adaptacijoje trūksta periodinio vertinimo bei aiškaus mokymo(si) plano. Vilniaus mokytojų patirtis atskleidė, kad adaptacijos metu jiems svarbu, jog įstaigoje būtų geras įstaigos mikroklimatas, suteikta kvalifikuoto mentorių pagalba ir visų darbuotojų įtraukimas, pagalba ir etiškas elgesys. Pasitvirtino hipotezė, kad didėjant įstaigos adaptacijos įvertinimui, didėja (gerėja) adaptacijos rezultatų įvertinimas, kuris siejasi su pedagogu aukštesne darbo motyvacija, tinkamai atliekamomis darbo funkcijomis, kas įrodo, kad sėkminga adaptacija atneša rezultatų.
3. Vilniaus miesto ugdymo įstaigose organizuojant adaptaciją dažniau taikomi sėkmingos adaptacijos veiksniai: mentorystės praktika, kuri siejasi su kvalifikuoto mentoriaus suteikimu ir grįžamojo ryšio teikimu pradedančiajam pedagogui, užtikrinamas vadovų įsitraukimas, papildomas vadovo domėjimasis apie adaptaciją. Nepaisant to, taikomi ir adaptaciją sunkinantys veiksniai, kaip visų darbuotojų neįtraukimas į adaptaciją, adaptacijos periodinio vertinimo nebuvimas, adaptacijos neformalizavimas.

4. Iškelta hipotezė pasitvirtino, kad privačiame sektoriuje adaptacija vykdoma taikant daugiau teigiamų adaptacijos veiksnių nei valstybiniame. Išskirtos skirtumų išvados:
 1. Adaptaciją neigiamai linkę vertinti valstybinio sektoriaus respondentai, kai privačiame – adaptaciją labiau vertinama teigiamai: yra orientuojamasi į kokybę ir dažniau vyksta supažindinimas su įstaigos vizija, misija, kultūra, priskiriamas kvalifikuotas mentorius, suteikiama galimybė dalyvauti stažuotėje.
 2. Privačiame sektoriuje adaptacijos metu pradedančiajam pedagogui skiriama daugiau dėmesio derinant darbuotojo asmenines savybes, lūkesčius su organizacijos tikslais bei stiprinant naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą.
 3. Privatus turi daugiau teigiamų aspektų adaptacijos organizavime: labiau didinama socializacija tarp darbuotojų, užtikrinamas veiksmingas naujo darbuotojo įvedimas į naujas pareigas, pagalbos suteikimas bei dažniau supažindinama su darbo vieta ir nauja darbo vieta, kai valstybiniame sektoriuje tai dažniau praleidžiama.
 4. Privatus taiko netradicinius adaptaciją gerinančius būdus mokytojams – suteikia individualius pokalbius su nauju darbuotoju, įtraukia psichologą į adaptacijos procesą palaikyti geresnę mokytojų emocinę ir psichologinę būklę, organizuoja susirinkimus mokytojų rate, kurie skatina palaikymą tarp mokytojų ir yra svarbūs pirmaisiais darbo metais psichologiniais mokytojų išgyvenamais etapais. Valstybiniame sektoriuje adaptacijai gerinti taikomi labiau tradiciniai būdai: bendri renginiai, kurių metu mokytojai tarpusavyje gali susipažinti.
 5. Privačiame sektoriuje į adaptacijos proceso vykdymą įsitraukia administracija bei ugdymo kokybės vadovai, kai valstybiniame šie skyriai neįsitraukia.
 6. Privatus sektorius mato adaptacijos naudą ir organizacijos aspektais kaip kaitos sumažinimą, informacijos fiksavimo būdą, kai valstybiniame sektoriuje nauda organizacijai neišskirta.
 7. Privatus turi daugiau galimybių rinktis tarp kandidatų, nes gali pasiūlyti didesnę atlyginimą pedagogui, mažesnę vaikų skaičių grupėje, todėl gerai adaptacijai taiko ilgesnį atrankos procesą, kurio metu įsitikina ar mokytojas atitiks įstaigos vertybes.

REKOMENDACIJOS

Vilniaus miesto ugdymo įstaigoms organizuojant ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptaciją rekomenduojama:

1. Organizuojant mokytojų adaptaciją Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų mokytojams, tikslinga į adaptacijos organizavimą įtraukti visus įstaigos darbuotojus, taikant pasidalytosios lyderystės principus ugdymo įstaigoje, kurie susiję su visų kolegų tarpusavio bendradarbiavimu, pagalbos teikimu, palaikymu. Norint visų darbuotojo įsitraukimo svarbu informuoti juos apie naujai prisijungusį darbuotoją, įtraukti visus darbuotojus į adaptacijos sistemos/programos kūrimą, vertinimą bei tobulinimą pabrėžiant to naudą visos įstaigos mastu - gerinti įstaigos mikroklimatą ir kultūrą.

2. Siekiant sėkmingesnės adaptacijos Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojams būtų tikslinga išanalizuoti vidines organizacijos elementus, tarp kurių pagrindiniai aspektai turėtų būti bendradarbiaujanti kultūra ir geras įstaigos mikroklimatas, kurių svarbai adaptacijos metu pritarė dauguma mokytojų.

3. Nors apie adaptacijos formalizavimą matoma nuostata kaip apie privalomą dokumentaciją ir to tvarkymą, bet atsižvelgiant į mokytojų apklausos rezultatus yra didelis kiekis mokytojų su formalizavimu nesusidūrusių darbinėje aplinkoje, ko pasekoje nežinoma ar tai palengvintų jų adaptacija. Ugdymo įstaigoms būtų tikslinga adaptaciją formalizuoti, įtraukiant vertinimą, vykdytojus, mentoriaus kriterijus, uždavinius, funkcijas, jo finansavimą bent ribotą laiką, kol bus įvertinama ar tai atnešė gerų adaptacijos rezultatų kaip tam pritarta mokslinėje literatūroje.

4. Nors aiškus mokymo(si) planas nėra dažnai duodamas naujiems darbuotojams dėl laiko stokos, bet atsižvelgiant į apklausų rezultatus būtų tikslinga tai taikyti bent ikimokyklinio ugdymo ir mažesni pedagoginį stažą turintiems mokytojams.

5. Siekiant mokytojų kaitos sumažinimo būtų naudinga į adaptacijos procesą įtraukti pokalbius su psichologu bei susirinkimus tarp mokytojų, nepalikti nepatyrusio pedagogo vieno pirmąsias dienas. Tai padėtų naujo mokytojo pirmaisiais metais išgyvenant psichologinius etapus, kurie yra kertiniai pasirenkant ar toliau tęsti mokytojo karjerą.

6. Nors pradedančiųjų mokytojų stažuotė nėra teisiškai įtvirtinta, tačiau atsižvelgus į tai, kad apklausos rezultatai parodė, jog tai palengvintų adaptaciją mažesni pedagoginį stažą turintiems darbuotojams, būtų tikslinga jos dalyvavimą įtvirtinti teisiškai - įstaigos adaptacijos tvarkose, jog joje dalyvauti būtų privaloma.

Vilniaus miesto savivaldybei norint pagerinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptaciją rekomenduojama:

1. Sudaryti Vilniaus miesto ikimokyklinio/priešmokyklinio ugdymo mokytojų sistemingą adaptacijos programą/sistemą, įtraukiant sėkmingos adaptacijos veiksnius, kurią būtų privaloma taikyti visoms Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigoms, nes atsižvelgus į interviu ir apklausos rezultatus, adaptacijos formalizavimas ir vertinimas retai taikomas ugdymo įstaigose. Ši programa leistų sutaupyti laiko ugdymo įstaigoms kuriant adaptacijos normatyvūs vertinimui ir padėtų užtikrintų geresnį adaptacijos įvertinimo lygį, nes būtų žinoma, kuriuos aspektus reikalinga tobulinti ir ko svarbu nepraleisti adaptacijos metu.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aleknevičienė, J., Pocienė, A. ir Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?* Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams.
2. Amour, D. S. (2000). TEN WAYS TO RETAIN HIGH-PERFORMANCE EMPLOYEES What you can do to avoid hiring mistakes and keep top performers. *Canadian Manager*, 25(2), 21-21.
3. Anužienė, B. ir Šatienė, S. (2023). Mentorius vaidmens ir elgsenos variacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. *STUDIJOS–VERSLAS–VISUOMENĖ: DABARTIS IR ATEITIS ĮŽVALGOS*, (VIII), 5-15.
4. Autukevičienė, B. (2013). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo mentoriaus kompetencijų modelis, atitinkantis šiuolaikinę mokytojų rengimo paradigmą Mokytojų ugdymas : mokslo darbai, (20), 10–38.
5. Autukevičienė, B. ir Monkevičienė, O. (2017). Į pradedančių dirbti ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesinės karjeros plėtotę orientuota mentorystė. *Pasaulis vaikui: ugdymo realijos ir perspektyvos: tęstinis mokslo straipsnių leidinys. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2017, T. 6.*
6. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas: vadovėlis.
7. Baronienė, D., Šaparnienė, D. ir Sapiėgienė, L. (2008). Leadership as a prerequisite of effective management of educational organisation. *Socialiniai tyrimai*, (3), 19-31.
8. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15.
9. Bradley-Levine, J., Lee, J.S. ir Mosier, G. (2016), Mentoring as Community Effort. *Sch Sci Math*, 116: 71-82. <https://doi.org/10.1111/ssm.12158>
10. Bušmaitė, E. ir Kavaliauskienė, A. (2020). Mentorystės reikšmė pradedančiųjų muzikos mokytojų profesinėje veikloje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 50(2), 8-15.
11. Cherniss, C. ir Goleman, D. (2000). Emotional intelligence. In *Annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orland, LA, April15, available at www. eiconsortium.org.*
12. Creswell, J. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd edition). Thousand Oaks (Calif.); London: SAGE
13. Davila, N. ir Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective onboarding*. Association for Talent Development.
14. De La Rosa, G. M., Webb-Murphy, J. A. ir Johnston, S. L. (2016). Development and validation of a brief measure of psychological resilience: an adaptation of the response to stressful experiences scale. *Military Medicine*, 181(3), 202-208.
15. Dromantaitė, A. ir Pokštas, V. (2014). Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Societal Studies*, 6(2), 361–375. <https://doi.org/10.13165/SMS-14-6-2-08>
16. Drozdikova-Zaripova, A., Bashinova, S. N., Bichurina, S. U. ir Koletvinova, N. D. (2020). The scientific basis of mentoring in the system of preschool education in the Russian Federation. *ARPHA Proceedings*, 3, 681-691.
17. du Toit, C. (2019). On-Boarding : Strategies for Getting Employees up to Speed Faster. KR Publishing.
18. Eurotela (2013). Pradedančiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo ir pagalbos jiems teikimo pirmaisiais pedagoginio darbo metais poreikių ir galimybių tyrimo ataskaita. <https://sodas.ugdome.lt/metodiniai-dokumentai/perziura/3723>
19. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis.
20. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis.* Vilnius: Registrų centras.
21. Garson, G. D. (2012). Testing Statistical Assumptions. Statistical Publishing Associates.

22. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu. Metodiniai nurodymai*. VU specialiosios psichologijos laboratorija. Vilnius.
23. Goleman, D. (2011). *The brain and emotional intelligence: New insights* (Vol. 94). Northampton, MA: More than sound. https://impactconnect.com.ng/wp-content/uploads/2023/06/The_Brain_and_Emotional_Intelligence-Daniel_Goleman.pdf
24. Gražulis, V. ir Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija.*, 10. Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf>
25. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A. G. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/421b21c1-b7f7-4ee7-a73b-2d45599cbff3/content>
26. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R. ir Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos.
27. Grigas, R. (1996). Personalo organizavimo principai.
28. Harper, D. (n.d.). Etymology of adaptation. Online Etymology Dictionary. <https://www.etymonline.com/word/adaptation>
29. Heirdsfield, A. M., Walker, S., Walsh, K. ir Wilss, L. (2008). Peer mentoring for first-year teacher education students: The mentors' experience. *Mentoring ir Tutoring: Partnership in Learning*, 16(2), 109–124. doi: 10.1080/13611260801916135
30. Iordanoglou, D. (2007), The teacher as leader: The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness, commitment, and satisfaction. *J Ldrship Studies*, 1: 57-66. <https://doi.org/10.1002/jls.20025>
31. Jakavonytė-Staškuvienė, D., ir Ignatavičiūtė, L. (2022). Experience of mentors and beginner primary school teachers in applying the principles of shared leadership during the school adaptation period: The case of Lithuania. *Cogent Education*, 9(1), 2070054.
32. Juodraitis, A. (1999). Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos. *Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla*.
33. Kalvaitis, A., Dubonikas, G. ir Valavičiūtė, S. (2022). Ikimokyklinio ugdymo infrastruktūros plėtros Lietuvos savivaldybėse galimybių studija. Nacionalinė Švietimo Agentūra. Vilnius.
34. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. (p. 488) Trečiasis knygos leidimas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
35. Kavaliauskienė, Ž., ir Lengvenienė, N. (2016). Statutinės organizacijos darbuotojų adaptacija ir socializacija. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(2), 136–144. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15544/mts.2016.11>
36. Kontautienė, R. ir Melnikova, J. (2006). Mokytojų profesinės adaptacijos ir karjeros sąlygos bei galimybės mokyklose. *Mokytojų ugdymas*, (6), 29-44.
37. Kovienė, S. 2020. Sėkmingą partnerystę su šiuolaikinės kartos tėvais užtikrinančios mokytojo kompetencijos: būsimųjų ikimokyklinio ugdymo mokytojų požiūris. In *Mokytojų ugdymas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos: XIII tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys/sudarė Liuda Radzevičienė* (pp. 25-35). Šiaulių universitetas. https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Mokytoju_ugdymas_XXI_amziuje.pdf
38. Kuncevičiūtė, K. ir Jóhannesson, I. Á. (2023). ‘Teachers have to take the responsibility for everything’: Challenges and opportunities for Lithuanian teachers in the 21st century.
39. Lebedytė-Mečionienė, I. (2022). Beginner Teachers' Encounters with the Reality of Education: Case of the “Teach First Lithuania!” Program. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 49, 56–68. <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2022.49.4>
40. Leiputė, B., Skirkevičius, P. ir Kriauciūnas, M. (2021). Pedagogų poreikio prognozavimas. Rezultatų apžvalga. STRATA.

41. Leonienė, B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (48), 71-85.
42. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose (2023). Švietimo teisingumas. Vilnius. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija.
43. Lipinskienė, D. (2012). Personalo vadyba. *Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija*.
44. Lobanova, L. (2010). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus Universiteto tarptautinio verslo mokykla.
45. Martin, N., Brann, M. ir Goering, E. (2023). Socializing employees into a culture of health. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(2/3), 222-237.
46. Masaitytė-Apuokienė, R. ir Ramanauskaitė, A. (2009). Mokymasis bendradarbiaujant-sėkmingos adaptacijos profesinėje veikloje prielaida. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (18), 130-139.
47. Masiulis, K. ir Sudnickas, T. (2008). Elitas ir lyderystė: vadovėlis.
48. Mecham, E., Kozlowski, J., Messervy, F., Player, C., Lopez, J., Reina, L. ir Justis, N. (2023). On-Boarding Experienced Teachers in a New School. *Educational Research (Orem, Utah)*, 34(3), 117.
49. *Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai* (2021). Parengė VŠĮ Šiuolaikinių inovacijų institutas. Parengta projekto „Tęsk“ (Nr. 09.2.1-ESFA-V-727-01-0001) užsakymu.
50. Moir, E. (1990). Phases of first-year teaching. *Originally published in California New Teacher Project Newsletter*.
51. Monkevičienė, O. ir Autukevičienė, B. (2008). Pradedančiojo pedagogo profesinės raidos etapai, patiriami sunkumai ir mentorius paramos ypatumai. *Pedagogika*, 91, 27-34.
52. Monkevičienė, O. ir Rauckienė, A. (2010). Mokytojų rengimo kokybės tobulinimas Lietuvos aukštosiose mokyklose: mentorystės institucijos kūrimas. *Mokytojų ugdymas : mokslo darbai*, 14(1), 12–25.
53. Musneckienė, E. (2020). Pradedančiųjų mokytojų pedagoginė stažuotės komponentai: stažuotės išbandymo patirtis. In *Mokytojų ugdymas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos: XIII tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys/sudarė Liuda Radzevičienė* (pp. 25-35). Šiaulių universitetas. https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Mokytoju_ugdymas_XXI_amziuje.pdf
54. Mutiarin, D., Moner, Y., ir Nurmandi, A. (2019). The adoption of information and communication technologies in human resource management in the era of public governance. *Public policy and Administration*, 18(2), 346-362.
55. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta paedagogica vilnensia*, (29), 35-46.
56. Nekoranec, J. ir Nagyova, L. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Land Forces Academy Review*, 19(1), 114.
57. Mokytojų poreikio užtikrinimo vertinimas (2023). Vertinimo ataskaita. Valstybės kontrolė.
58. Mokytojų rengimo reglamentas (2018). TAR, 2018-08568.
59. Petuškienė, E. ir Glinskienė, R. (2008). Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 219-230.
60. Piktornaitė, I. ir Tamašauskienė, R. (2021). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuojantys veiksniai. *Regional formation and development studies, Nr. 1* (33), 77-89.
61. Pranaitytė, R. ir Malinauskienė, D. (2011). Pedagogų nuomonė apie kokybišką vaikų ugdymą sąlygojančius veiksnius ikimokyklinėse įstaigose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (3), 54-61.
62. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: LKKA.kik
63. Ramana, T. V. (2013). Emotional intelligence and teacher effectiveness: An analysis. *Voice of research*, 2(2), 18-22. http://voiceofresearch.org/Doc/Sep-2013/Sep-2013_5.pdf

64. Reitman, G. C. ir Karge, B. D. (2019). Investing in teacher support leads to teacher retention: Six supports administrators should consider for new teachers. *Multicultural Education*, 27(1), 7-18.
65. Richter, E., Lucksnat, C., Redding, C. ir Richter, D. (2022). Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 114, 103704.
66. Rodzevičiūtė, E. (2008). Pedagogo profesijos pasirinkimo motyvacija ir jos kaita pedagoginių studijų metu =: Motivation to choose teaching as profession and its change during pedagogical studies. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, Nr. 15, 74-85.
67. Rudzkienė, V. (2005). Socialinė statistika: vadovėlis.
68. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija.
69. See, B. H., Morris, R., Gorard, S., Kokotsaki, D. ir Abdi, S. (2020). Teacher recruitment and retention: A critical review of international evidence of most promising interventions. *Education Sciences*, 10(10), 262.
70. Smith, S. S., Peters, R. ir Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement—insights for application. *Business and Management Research*, 5(2), 70-80.
71. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A. ir Šimelytė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2), 151-158.
72. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A. ir Volungevičienė, D. (2008). Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokytis. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(3).
73. Stankevičienė, A., ir Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje: Mokomoji knyga. Technika. <https://doi.org/10.3846/888-S>.
74. Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021–2030) (2021) <https://smsm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/OdR2qpvyHyo.pdf>
75. Šalčius, A. ir Šarkiūnaitė, I. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas. *Vilnius: Vilniaus universitetas*.
76. Švietimo plėtros programa (2021) – 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programa
77. Teacher ES. Eurostat. (2020). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20201005-1>
78. Toropova, A., Myrberg, E. ir Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97.
79. Vaida, S. ir Opre, A. (2014). Emotional intelligence versus emotional competence. *Journal of Psychological and Educational Research*, 22(1), 26.
80. Vilkenė, D. (2020). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija, Iš *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos, teisės ir technologijų įžvalgos* (p. 41-42). Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija.
81. Wright, C. A. ir Wright, S. D. (1987). The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals. *Family Relations*, 36(2), 204–208. <https://doi.org/10.2307/583955>
82. Žibėnienė, G., Gudelis, D., Žemaitaitytė, I. ir Stasiukynas, A. (2022). Factors Increasing Teachers Motivation: The Case of Vilnius City Municipality. *Public Policy and Administration*, 21(3).
83. Žydzūnaitė, V. Merkys, G., ir Jonušaitė, S. (2005). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*, 23-32.
84. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai.

Rylaitė J. Naujai priimtų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacija Vilniaus miesto ugdymo įstaigose/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė Prof. Dr. Jolanta Urbanovič. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas 2024. – 155 p.

SANTRAUKA

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos susiduria su mokytojų trūkumu ir sunkumu išlaikyti jaunus specialistus, todėl Lietuvos Švietime vienas iš išsikeltų tikslų – tobulinti mokytojų parengimą. Mokytojų parengimo gerinimui, jo kokybės užtikrinimui aktuali sukurta veiksminga mokytojų parengimo adaptacijos sistema orientuota į 12 sėkmingos adaptacijos veiksmių taikymą, kurie sumažintų patiriamas mokytojų problemas jų pirmaisiais darbo metais. Dėl didelio mokytojo trūkumo ir pasitraukimo iš šios profesijos galima daryti prielaidą, kad sėkminga adaptacija neužtikrinama Vilniaus miesto ugdymo įstaigose, kas sumažina pradedančiųjų mokytojų motyvaciją darbui bei nepadaeda išlaikyti jaunų mokytojų. Šiuo darbu pirmą kartą ištirta tik ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacija Vilniaus mieste.

Tikslas - ištirti naujai pradėjusių dirbti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacijos organizavimą privačiose ir valstybinėse Vilniaus miesto ugdymo įstaigose bei atlikus empirinį tyrimą pateikti adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas.

Darbo uždaviniai: 1. Išnagrinėti teorinius mokytojų adaptacijos aspektus bei sėkmingos adaptacijos veiksmus. 2. Atskleisti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo ypatumus. 3. Ištirti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos organizavimo patirtį. 4. Atskleisti adaptacijos proceso organizavimo ir įgyvendinimo skirtumus bei panašumus Vilniaus miesto privačiose ir valstybinėse ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose. 5. Pateikti Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos proceso tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo objektas - naujai pradėjusių dirbti ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų adaptacija Vilniaus miesto ugdymo įstaigose.

Tyrimo metodai: mokslinių šaltinių analizė, abstrakcijos, sintezės, apibendrinimo metodai, pusiau struktūruotas interviu, internetinė apklausa.

Išvados. Vilniaus miesto ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos taiko adaptacijos procesą, tačiau jis nėra pilnai struktūruotas ir tinkamai prižiūrimas. Adaptacijoje taikoma mentorystė, vadovo įsitraukimas, suteikiamas grįžtamasis ryšys, tačiau praleidžiami svarbiausi veiksniai, tokie kaip vertinimas, formalizavimas, visų darbuotojų įtraukimas, aiškaus mokymo(si) plano suteikimas naujam darbuotojui. Laiko stoka, papildoma dokumentacija, vertinimo normatyvų trūkumas yra esminės priežastys trukdančios įtraukti visus sėkmingos adaptacijos veiksmus ugdymo įstaigose. Šiuo darbu atskleisti skirtumai tarp privačių ir valstybinių darbuotojų adaptacijos - privatus sektorius į savo adaptaciją įtraukia daugiau sėkmingos adaptacijos veiksmių, ją tobulina papildomai įtraukiant psichologus, ilginant atrankos procesą. Darbas atskleidė, kad tobulinant ikimokyklinio ir priešmokyklinio mokytojų parengimą ugdymo įstaigose svarbu veiksminga, sėkmingus veiksmus įtraukianti adaptacijos sistema, kurios taikymas būtų privalomas visoms švietimo įstaigoms.

Raktiniai žodžiai: adaptacija, mokytojų parengimas, mentorystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, mokytojų pritraukimas, mokytojų pirmieji darbo metai

Rylaitė J. Adaptation of newly hired pre-school and pre-primary school teachers in Vilnius City educational institutions/ Leadership and Change Management Master's Thesis Supervisor Assoc. Prof. Dr. Jolanta Urbanovic. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Institute of Management and Political Sciences 2024. – 155 p.

SUMMARY

Pre-school and pre-primary education institutions are facing a shortage of teachers and difficulties in retaining young professionals, which is why one of the goals of Lithuanian Education is to improve teacher training. In order to improve the quality of teacher training, it is important to develop an effective adaptation system for teacher training, focusing on the application of 12 successful adaptation factors to reduce the problems experienced by teachers in their first year of work. The high teacher shortage and attrition from the profession suggest that successful adaptation is not guaranteed in Vilnius City education institutions, which reduces the motivation of beginning teachers and does not help retain young teachers. This thesis is the first to investigate the adaptation of preschool and pre-primary teachers only in the context of Vilnius city.

Aim of the research - to investigate the organisation of adaptation of newly recruited pre-school and pre-primary school teachers in private and public educational institutions in Vilnius city and to provide recommendations for improvement of the adaptation process through empirical research.

Objectives of the research: 1. To examine the theoretical aspects of teacher adaptation and the factors of successful adaptation. 2. To reveal the peculiarities of the organisation of adaptation of pre-school and pre-primary school teachers in Vilnius city. 3. To investigate the experience of organising the adaptation of pre-school and pre-primary teachers in Vilnius city. 4. To reveal the differences and similarities in the organisation and implementation of the adaptation process in private and public pre-school and pre-primary education institutions in Vilnius City. 5. To provide recommendations for improvement of the adaptation process of pre-school and pre-primary school teachers in Vilnius city.

Object of the research - the adaptation of new pre-school and pre-primary school teachers in educational institutions in Vilnius City.

Methods of the research: analysis of scientific sources, methods of abstraction, synthesis, generalisation, semi-structured interviews, online survey.

Conclusions. Vilnius City pre-school and pre-primary education institutions have an adaptation process, but it is not fully structured and properly supervised. The adaptation process includes mentoring, managerial involvement and feedback, but misses key factors such as evaluation, formalisation, involvement of all staff, and providing a clear training plan for the new staff member. Lack of time, additional documentation, lack of evaluation norms are key reasons for not including all the factors for successful adaptation in educational institutions. This work reveals the differences between private and public adaptation: the private sector incorporates more success factors in its adaptation, improves it through the additional involvement of psychologists and lengthens the selection process. The work has shown that in order to improve the training of pre-school and pre-primary teachers in educational institutions, it is important to develop an effective adaptation system that incorporates successful factors and is mandatory for all educational institutions.

Keywords: adaptation, teacher preparation, mentoring, human resource management, attracting teachers, teachers' first year of work.

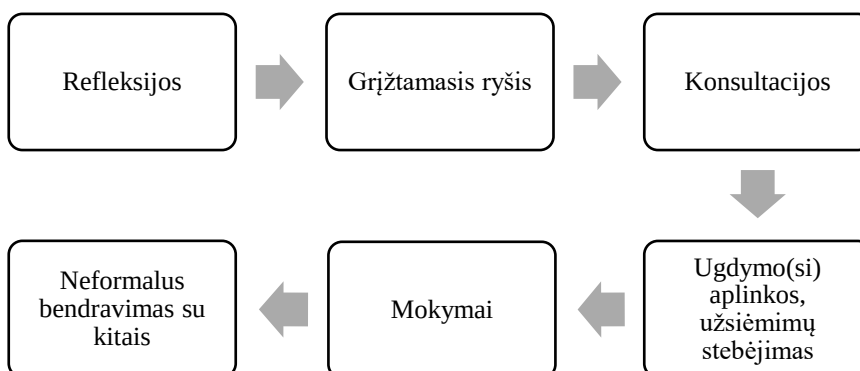
PRIEDAI

1 PRIEDAS

Adaptacijos efektyvumo patikrinimo anketa

Klausimai	Vertinimas 1 – stipriai nesutinku 2 – nesutinku 3 – sutinku 4 – stipriai sutinku
Adaptacija yra sudėtingas procesas reikalaujantis didelio susitelkimo, todėl įmonė turi išsamų priėmimo procesą.	
8 lentelės tęsinys	
Priėmimo proceso kūrimas koordinuojamas žmogiškųjų išteklių kartu įtraukiant ir tiesioginio vadovo dalyvavimą. visi nauji darbuotojai turi iš anksto sudaryta planą, kuris nurodo ko, kaip ir kada darbuotojas turės išmokti.	
Svarbiausias sėkmės veiksnys - vadovų parama adaptacijos proceso metu.	
Tiesioginis vadovas yra atsakingas už tai, kad būtų užtikrinta, jog naujo darbuotoja darbo pradžia būtų veiksminga. - visi nauji darbuotojai sugeba kuo greičiau paaiškinti įmonės viziją ir vertybes; - visi nauji darbuotojai iki mėnesio pabaigos gali išsamiai apibūdinti įmonę; - visi nauji darbuotojai žino visų pagrindinių savo skyriaus darbuotojų vardus ir pavardes; - visi nauji darbuotojai gali paaiškinti ką kiekvienas departamentas veikia.	
Darbuotojas baigė adaptaciją tik tada, kai buvo visiškai integruojamas į komandą. visi nauji darbuotojai puikiai suvokia ką savo pozicijoje darys ir už ką bus atsakingas;	
Darbuotojas baigė adaptaciją tik tada, kai naujai pradėjęs dirbti darbuotojas įgijo organizacinių įgūdžių, kuriems jis buvo įdarbintas, kompetenciją.	

Sudaryta darbo autorės remiantis du Toit, 2019, p. 34.

Pedagogo profesinio augimo ir tobulėjimo būdai stažuotėje

Sudaryta darbo autorės remiantis Metodinė priemonė švietimo įstaigos steigėjo/ savininko/ priežiūros institucijai (2021, p. 19)

Internetinė apklausa

Mielas Ikimokyklinio / Priešmokyklinio ugdymo Mokytojau,

Esu Jonė Rylaitė, Mykolo Romerio Universiteto Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studentė. Rašau baigiamąjį darbą, kurio tikslas išsiaiškinti Vilniaus miesto Ikimokyklinio ir Priešmokyklinio ugdymo mokytojų adaptacijos procesą.

Prašau skirti keletą minučių laiko, nes Jūsų indėlis padės man atskleisti kaip minėtose ugdymo įstaigose yra organizuojamas ir įgyvendinamas mokytojų adaptacijos procesas bei pateikti rekomendacijas, jeigu reikalinga, jo būklės gerinimui ugdymo įstaigoms vadovams.

Anketos metu garantuoju konfidencialumą ir anonimiškumą, anketoje Jums nereikia nurodyti savo įstaigos vardo ar/ir pavardės bei el. pašto adreso, o URL bus fiksuojamas tik tyrimo kontrolei ir atsakiusiųjų skaičiui užtikrinti.

- 1) Klausimyno trukmė apie 10 minučių.
- 2) Klausymą sudaro tik uždarąjo tipo klausimai ir teiginiai, atviri klausimai nėra privalomi. Jums tik reikės pasirinkti vieną iš pateiktų atsakymo variantų.
- 3) Tyrimo tikslumui užtikrinti prašome remtis tik sava patirtimi. Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, atsakymai atspindės tik jūsų nuomonę.

Kilus klausimams galite kreiptis j.rylaite@gmail.com ar +37064244919.

Dėkojame Jums už dalyvavimą tyrime, Jūsų pagalba prisidedant mums labai svarbi!
Atsakiusiųjų laukia dovana - nemokamas užduočių rinkinys! :)

I dalis demografiniai duomenys

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius:

- Iki 24 m.
- 25 m. – 34 m.
- 35 m. – 44 m.
- 45 m. – 54 m.
- 55 m. – 64 m.
- 65 m. ir vyresni

3. Kurio sektoriaus Vilniaus miesto mokykloje dirbate?

- Privatus
- Valstybinis

4. Kurios tikslinės tyrimo grupės dalyko esate mokytoja/(-as)?

- Ikimokyklinis ugdymas
- Priešmokyklinis ugdymas

5. Pedagoginio darbo stažas:

- Iki 2 metų;
- 3 – 5 metai;
- 5 – 10 metų;
- 11-15 metų;
- 16-20 metų;
- 21-25 metai;
- 26-30 metų;
- Virš 30 metų.

6. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštosios studijos (doktorantūra)
- Aukštasis (magistrantūra)
- Aukštasis (bakalauras)
- Aukštasis neuniversitetinis
- Profesinis
- Vidurinis

II dalis Adaptacijos taikymas ugdymo įstaigoje

7. Kada ir kur įgijote daugiausiai praktinių žinių reikalingų užtikrinti kokybišką darbą su vaikais?

- Studijų praktikos metu;
- Darbo metu – visko išmokau pati;
- Darbe – adaptacijos proceso metu.

8. Ar, Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje yra vykdomas naujų darbuotojų adaptacijos procesas?

- Taip
- Ne
- Nežinau
- Iš dalies

9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?

- Blogai
- Patenkinamai
- Gerai
- Labai gerai

10. Pagrįskite savo pasirinktą atsakymą (neprivalomas klausimas)

...įrašyti

11. Kaip savo patirtimi apibūdintumėte Jūsų įstaigoje vykdomą adaptacijos procesą? (pažymėkite Jums tinkama variantą)

Kodavimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei nesutinku, nei sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Mano ugdymo įstaigoje adaptacija yra formalizuota, dokumentuose aiškiai apibrėžta kaip kiekvienas ugdymo įstaigos narys turi įsitraukti į ką tik atėjusio mokytojo adaptaciją, jo paruošimą.					
2.	Adaptacijos procesas yra įtraukiamas į metinį vertinimą ir yra gerinimas jeigu tai reikalinga.					
3.	Buvau supažindinamas su įstaigos kolegomis, vaikų grupe, organizacijos vizija, misija ir kultūra, man buvo aprodytos įstaigos patalpos, mano būsima darbo vieta.					
4.	Man buvo duotas aiškus mano mokymų planas, ką ir kada turėčiau išmokti, kas mane apmokins					
5.	Man buvo priskirtas mane prižiūrintis kvalifikuotas mokytojas (mentorius), kurio visada galėdavau prašyti pagalbos, mokytis kartu su juo.					
6.	Visada gaudavau grįžtamąjį ryšį iš savo kolegų, įstaigos vadovo (-ų).					
7.	Įstaigos vadovas adaptacijos metu visada man buvo pasiekiamas, domėdavosi manimi, išklausedavo man kylančius sunkumus, problemas.					
8.	Adaptacijos metu man buvo suteikti mano kvalifikacijos tobulinimui reikalingi mokymai.					
9.	Esu dalyvavęs pradedančiųjų mokytojų stažuotėje, kuri man leido įgyti tinkamas žinias mano praktinio darbo kokybei užtikrinti.					
10.	Adaptacijos metu kylančios problemos mūsų įstaigoje iškart yra sprendžiamos.					
11.	Adaptacija labai prasta - nevykdoma					

III dalis Adaptacijos tikslai

12. Jūsų nuomone, koks pagrindinis naujo darbuotojo adaptavimo tikslas yra taikomas Jūsų švietimo organizacijoje?

Kodavimas: 1 – niekada, 2 – retai, 3- dažnai, 4 – labai dažnai, 5 – visada

Nr.	Tikslas	1	2	3	4	5
1.	Privaloma dokumentacija ir jos tvarkymas					
2.	Tinkama socializacija – pagalba naujiems darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo					
3.	Veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas					
4.	Supažindinimas su darbo vieta ir nauja darbo vieta					
5.	Pagalba naujiems darbuotojams įsisavinant darbo funkcijas ir metodus					
6.	Naujo darbuotojo stebėjimas ir vertinimas					
7.	Naujo darbuotojo sėkminga adaptacija organizacijoje					
8.	Nėra išsikelto tikslo					

IV dalis Adaptacijos uždaviniai

13. Jūsų nuomone, kokie pagrindiniai naujo darbuotojo adaptavimo uždaviniai yra keliami Jūsų švietimo organizacijoje?

Kodavimas -1 – niekada, 2 – retai, 3- dažnai, 4 – labai dažnai, 5 – visada

Nr.	Uždavinys	1	2	3	4	5
1.	Mažinti pradinės sąnaudas					
2.	Derinti darbuotojo asmenines vertybes su organizacijos tikslais					
3.	Derinti darbuotojo lūkesčius su organizacijos tikslais					
4.	Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą					
5.	Didinti darbuotojų kūrybinį potencialą					
6.	Nėra išsikeltų uždavinių					

V dalis Adaptacijos etapai

14. Jūsų nuomone, kuris naujo darbuotojo adaptacijos etapas yra pats svarbiausias Jūsų švietimo įstaigoje? (pažymėkite Jums tinkamą variantą)

Kodavimas: 1 – visiškai nesvarbus, 2 – nesvarbus, 3- nežinau, 4 – svarbus, 5 – labai svarbus

Nr.	Etapas	1	2	3	4	5
1.	Naujoko paruošimas – supažindinimas su įmonės personalu, komunikacija, elgesio taisyklėmis					
2.	Praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis					
3.	Aktyvi adaptacija – darbuotojo prisitaikymas prie statuso ir kitų darbuotojų, pagalbos suteikimas, bendradarbiavimas					
4.	Veikimas – santykių problemų įveikimas, perėjimas prie savarankiško darbo					

VI dalis Adaptaciją lengvinantys veiksniai

15. Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo įstaigoje? (pažymėkite Jums tinkamą variantą)

Kodavimas: 1 – visiškai nepalengvintų, 2 – nepalengvintų, 3- nežinau, 4 – palengvintų, 5 – labai palengvintų

Nr.	Veiksny	1	2	3	4	5
1.	Kvalifikuoto mentoriaus pagalba					
2.	Adaptacijos formalizavimas					
3.	Adaptacijos efektyvumo vertinimas					
4.	Vadovo įsitraukimas, pasiekiamumas					
5.	Aiškūs sudarytas mokymosi planas					
6.	Visų darbuotojų įtraukimas, pagalba, etiškas elgesys					
7.	Paskiriamų užduočių įvertinimas, grįžtamasis ryšys					

8.	Profesinio tobulėjimo suteikimas					
9.	Stažuotės užtikrinimas					
10.	Geras įstaigos mikroklimatas					
11.	Supažindinimas su kitais įmonės darbuotojais, įmonės vizija, misija, kultūra					
12.	Pasidalytosios lyderystės principų laikymasis organizacijoje					

VII dalis Adaptaciją sunkinantys veiksniai

16. Jūsų nuomone, kurie iš šių veiksnių labiausiai pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo įstaigoje? (pažymėkite Jums tinkamą variantą)

Kodavimas: 1 – visiškai nepasunkintų, 2 – nepasunkintų, 3- nežinau, 4 – pasunkintų, 5 – labai pasunkintų

Nr.	Veiksnys	1	2	3	4	5
1.	Žinių, patirties stoka					
2.	Konfliktai darbe					
3.	Nerimas darbe					
4.	Kolektyvo neetiškas elgesys					
5.	Grižtamojo ryšio nebuvimas					
6.	Organizacijos misijos ir tikslų nežinojimas					
7.	Mokymų stygius					
8.	Kitų mokytojų kritika					
9.	Nesupažindinimas su pačia įstaiga, kitais darbuotojais					
10.	Vadovo aplaidumas					
11.	Adaptacijos neformalizavimas					
12.	Aiškaus mokymo plano nebuvimas					

VIII dalis Adaptacijos rezultatas (nauda)

17. Jūsų nuomone, koks sėkmingos adaptacijos rezultatas yra svarbiausias Jūsų švietimo įstaigoje? (pažymėkite Jums tinkamą variantą)

Kodavimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3- nei nesutinku, nei sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku

Nr.	Rezultatas	1	2	3	4	5
1.	Padidėjęs pasitenkinimas darbu					
2.	Įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė					
3.	Aukšta darbo motyvacija					
4.	Kultūros bei vertybių sistemos supratimas					
5.	Tinkamai atliekamos naujų mokytojų darbo funkcijos					
6.	Nėra iškelto rezultato					

Dėkojame Jums už dalyvavimą tyrime, Jūsų pagalba prisidedant mums labai svarbi!

4 PRIEDAS

Anketos dalys ir klausimų kiekis

Anketos dalis	Klausimų kiekis
1. Sociodemografiniai duomenys	6
2. Adaptacijos (ne) įgyvendinimas	5
3. Adaptacijos tikslai	1
4. Adaptacijos uždaviniai	1
5. Adaptacijos etapai	1
6. Adaptaciją labiausiai lengvinantys veiksniai	1
7. Adaptaciją labiausiai sunkinantys veiksniai	1
8. Sėkmingos adaptacijos rezultatai	1

Sudaryta darbo autorės pagal Dromantaitė ir Pokštas (2014, p. 367)

Sutikimo forma dėl dalyvavimo tyrime

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

2024 m. _____ mėn. _d.

Vilnius

Pasirašydamas (-a) šią formą, aš, sutinku dalyvauti kokybiniame tyrime - interviu, kuris atliekamas priešmokyklinio ir ikimokyklinio mokytojų adaptacijos proceso Vilniaus miesto ugdymo įstaigose tema. Tyrimą organizuoja MRU Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros pakopos II kurso studentė Jonė Rylaitė. Tyrimo tikslas - atskleisti mokytojų adaptacijos organizavimo veiksnius privačiose ir valstybinėse ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose.

Suprantu, kad interviu metu gauta informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais, mano asmens duomenys bus išlaikyti konfidencialūs, nepažeis mano saugumo, laisvės bei kitų teisių gynimo, bei bus neplatunami kitais nenurodytais tikslais.

Su tyrimo tikslu susipažinau ir savanorišku bei laisvu apsisprendimu, **sutinku/nesutinku** (pabraukti tinkamą) dalyvauti atliekamame tyrime kaip interviu respondentas.

Parašas: _____

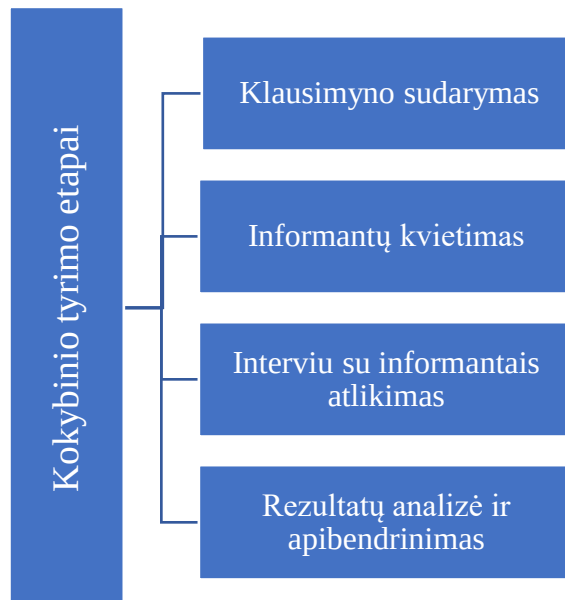
Vardas Pavardė: _____

Interviu klausimai ir jų tikslai

Temos pavadinimas	Klausimai	Tikslas
Pradinis klausimas	Kaip vertinate savo ugdymo įstaigoje pradedančiųjų mokytojų adaptaciją? Pagrįskite.	Išsiaiškinti kaip pačių vadovų yra vertinamas jų ugdymo įstaigoje pradedančiųjų mokytojų adaptacijos organizavimas.
I tema Demografiniai duomenys	Atveriantis klausimas: Kaip manote ar Jūsų turima vadybinė patirtis švietimo įstaigoje prisideda prie geresnio mokytojų adaptacijos organizavimo? Šalutiniai klausimai: 1. Kokia jūsų vadybinė patirtis švietimo įstaigoje? 2. Koks Jūsų amžius? 3. Koks Jūsų universitetinis išsilavinimas? 4. Ar prieš tai dirbote pedagoge /(-u) ar tai leidžia Jums geriau vadovauti? 5. Ar galėtumėte save apibūdinti kaip lyderiu? Gal tobulinatės lyderystės/vadovavimo žinias kursuose, universitete? 6. Kiek laiko dirbate šioje įstaigoje? Ar jau teko įgyvendinti kokių projektų, susijusių su geresniu mokytoju paruošimu, jų emocine savijauta? 7. Ar papildomai domitės apie mokytojų adaptacijos organizavimą? 8. Gal norėtumėte paminėti ką papildomai šia tema?	Atskleisti turimų vadovų demografinių duomenų (vadybinė patirtis, lyderystės stilius, darbo patirtis ugdymo įstaigoje) sąsajas su pradedančiųjų mokytojų adaptacijos veiksniais.
II tema Mentorystė mokytojų adaptacijoje	Atveriantis klausimas: Kaip manote ar yra svarbu pradedančiajam pedagogui suteikti mentorių, kuris rūpintųsi juo bent pirmąją savaitę? Šalutiniai klausimai: 1. Ar Jūsų įstaigoje yra taikoma mentorystės praktika? Kodėl nusprendėte taikyti šią praktiką, jeigu ne kodėl netaikote? Šalutiniai klausimai jeigu yra taikoma: 2. Ar mentoriaus pagalba pradedančiajam yra finansuojama? Jeigu taip kokiais būdais – pinigai, daugiau laisvų dienų, papildomos premijos ar kt.? 3. Kaip išskiriate būtent šį mokytoją (-us) kaip mentorių, ar jie pasižymėjo puikia ugdymo patirtimi ar kt.?	Išsiaiškinti ar ugdymo įstaigose yra taikoma mentorystės praktika paruošiant pedagogus, jeigu taip kokiais būdais atrenkamas mentorius, ar jam už tai yra finansuojama, jeigu ne kas neleidžia to daryti, kokios priežastys trukdo tą įgyvendinti.

	4. Kaip ir kokiais kriterijais vertinant atrenkate kokį mentorių priskirti pradedančiajam pedagogui? Ar pvz.: atsižvelgiate, kad mentoriaus ir pradedančiojo pedagogo savybės yra sutampančios? 5. Kokius darbus išskirtume kaip privalomus mentorui atlikti norint tinkamai paruošti pradedantįjį mokytoją? 6. Galbūt ugdymo įstaigoje taikote ir naują stažuotės modelį mokytojų paruošime? Jeigu netaikoma: 1. Dėl kokių priežasčių netaikote mentorystės savo ugdymo įstaigoje? Pvz.: manote, jog ji neefektyvi, neturite tam užtektinai finansavimo, trūksta patyrusių mokytojų, kurie gali tapti mentoriais. 2. Ar teko skaityti, domėtis apie mentorystės praktiką pradedančiajam pedagogui? Jeigu taip, kokius išskirtumėte mentorystės privalumus/ minusus? 7./3. Gal norėtumėte paminėti ką papildomai šia tema?	
III tema Mokytojų adaptacijos formalizavimas	Atveriantis klausimas: Kaip mano ar yra svarbu mokytojų adaptaciją formalizuoti? Pagrįskite savo nuomonę. Šalutiniai klausimai: 1. Jūsų įstaigoje mokytojų adaptacija yra formalizuota ar neformalizuota? Kodėl pasirinkote taikyti būtent šį būdą? 2. Jeigu formalizuota – kokie būtini dalykai jūsų įstaigoje yra pradedančiųjų mokytojų adaptacijoje? Ko negalima jokiais būdais praleisti? 3. Jeigu neformalizuota – kokiais būdais užtikrinte, kad adaptacija vis vien įgyvendama tinkamai? 4. Ar prieš prasidedant pedagogo praktikai jam yra suteiktas aiškus mokymo(si) planas? Ką ir koku laikotarpiu jis turi išmokti? 5. Ar pats kaip vadovas įsitraukiate į pradedančiųjų mokytojų adaptaciją? Jeigu formalizuota – ar jūsų įsitraukimas yra įtrauktas į dokumentus, jeigu neformalizuota – ar kiekvienam pradedančiam pedagogui atrandate vienodai ir užtektinai laiko įsitraukiant į	Išsiaiškinti ar apklausiamose ugdymo įstaigose yra taikomas mokytojų adaptacijos formalizavimas, jeigu taip, išsiaiškinti kas formalizavime yra nurodyta kaip būtini dalykai, jeigu ne, kokiais būdais apibrėžiamas ir suvaldomas jų pradedančiųjų mokytojų adaptacijos procesas.

	adaptacijos procesą? Kaip žinote kada Jūsų įsitraukimas nebėra reikalingas? 6. Gal norėtumėte paminėti ką papildomai šia tema?	
IV tema Mokytojų adaptacijos efektyvumas ir sėkmingų veiksmų sąveika	Atveriantis klausimas: Kaip manote ar yra svarbu vertinti pradedančiųjų mokytojų adaptacijos efektyvumą? Kokius veiksmus išskirtumėte kaip svarbiausius vertinant sėkmingai įvykusią darbuotojo adaptaciją? Šalutiniai klausimai: 1. Ar atliekate mokytojų adaptacijos vertinimus iš organizacinės ir/ar vadybinės perspektyvos? Jeigu taip: 2. Kokiais kriterijais vertinant adaptacijos efektyvumą? Pagrįskite kodėl jie? 3. Gal turite aišku vertinimo laikotarpį kas kiek įsivertinate ar pedagogo (-ų) adaptacija buvo įgyvendinta tinkamai? 4. Kokius privalumus/minusus išskirtumėte adaptacijos vertinimui? Jeigu ne: 1. Pagrįskite kodėl netaikote? Gal turite tam tikrų priežasčių pvz.: jog esate taikę, bet supratote, jog tai neduoda naudos geresniam darbuotojų adaptacijos organizavime, nėra laiko ar kt. 2. Galbūt išskirtumėte kokius vertinimo minusus? 3. Kokiais būdais tuomet savo organizacijoje stebite ar pradedančiojo pedagogo adaptacija buvo įgyvendinta gerai? 5./4. Gal norėtumėte paminėti ką papildomai šia tema?	Išsiaiškinti ar ugdymo įstaigose yra atliekamas adaptacijos vertinimas, jeigu taip kokias kriterijais, veiksniais remiantis jos efektyvumas yra matuojamas, jeigu ne išsiaiškinti priežastys kas neleidžia to pradėti daryti ir kodėl to atsisakoma.
Baigiamasis klausimas	Jeigu galėtumėte pakeisti mokytojų adaptacijos organizavimą ar keistumėte? Jeigu taip, ką darytumėte kitaip? Jeigu ne, ką galėtumėte patarti kitiems?	Išsiaiškinti ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie jų organizuojamą adaptaciją, darytas klaidas ir gerąsias patirtys.

Kokybinio tyrimo etapai

Kokybinio tyrimo ataskaita indukcinio analizės būdu

Teiginys	Subkategorija	Kategorija	Tema
1. Poreikis matomas, tai labai svarbu <...> jaunų žmonių atėjusių į mūsų įstaiga yra daug ir labai didelį dėmesį kreipiame, kad jis jaustųsi pilnavertis bendruomenės narys, mūsų įstaigos kultūra, susitarimus pakabiname skelbimų lentoje, o kad jie veiktų susitarimai tai jiems reikia kalbėti. V1/1-0 Labai svarbu kai ateina visiškai naujas žmogus, elementarių dalykų nežino, net kur pasikabinti palatą, svarbu jam net patį pirminį vaizdą sudaryti <...>. V2/9-1 2. <...> patarti įsiklausyti į žmogaus lūkesčius <...> svarbu bendradarbiauti, nenurodinėti, palaikyti <...>. V2/1-5 3. <...> pasidarė tarpasmeniniai santykiai prasidėjo nesveika konkurencija, ir tada supratau kad adaptacijos tvarka turi būti. V1/1-1. 4. <...> psichologiškai saugus ir emocionaliai, o mano akimis žiūrint jeigu patenkintas tas žmogaus poreikis emocinio saugumo tuomet dalyvavimas bendruomenės gyvenime yra galimas kai yra patenkinti jo poreikiai. V1/1-5	<i>Valstybinis:</i> 1. Naujų mokytojų paruošimas 2. Palaikymas 3. Konkurencijos sumažinimas 4. Psichologinis naujo mokytojo saugumas	1. Adaptacijos svarbos supratimas	I. ADAPTACIJOS ORGANIZAVIMO IR SĖKMINGŲ ADAPTACIJOS VEIKSNIŲ SĄSAJOS VILNIAUS MIESTO PRIVAČIOSE IR VALSTYBINĖSE ANKSTYVOJO UGDYMO ĮSTAIGOSE
1. Nusprendėme dėl to, nes pamatėme, kad kyla daug chaoso. Informacija ne visa pasiekia tam tikrus momentus <...>. P1/2-2 <...> vertybiškai svarbu, kad pritaiktų mokytojas, nes jeigu nepritampa labai sunku žmogui. P2/1-5 2. <...> ne visada gauni pedagogo kokio nori ir turi auginti jį, ir tada miltžiniškos pastangos, o pas mus privati įstaiga norisi kokybės ir atsakomybės yra labai didelė. P2/8-2 3. Emocinė mokytojo būklė, jo klasės ir komandos emocinė būklė, ugdytinių ir tėvų būklė <...>. P1/1-4 4. <...> man labai svarbu prioritetas - mokytojų psichologinė būklė. Jeigu jis jaučiasi gerai tai visi kiti dalykai padaryti. P2/3-4 5. <...> pridėtine verte organizacijai neša jeigu viskas yra gerai ir laiku išsprendžiama. P1/1-4	<i>Privatus:</i> 1. Naujų mokytojų paruošimas 2. Ugdymo kokybės užtikrinimas 3. Geresnė mokytojų, tėvų ir ugdytinių emocinė būklė 4. Psichologinis naujo mokytojo saugumas 5. Pridėtinė vertė organizacijai		
1. Turime formalizavę, tvarkoje aiškiai numatyti kokius uždaviniai, koks adaptacijos taikymas, trukmė, mentorius ir darbuotojų įsipareigojimai, kaip parenku mentorius, nes man svarbu, kad niekam neatskleistų kaip naujam pedagogui sekasi <...>. V1/1-3 <...> formalizuojame dėl mokytojų kaitos, formalumo, kad būtų aišku kaip, kas vykdoma. V1/2-3 2. Taikoma, kad tai yra apraše numatyta, kiek mes ją taikom kaip turėtų būti. Mentorius turi būti <...> V1/2-2 <...> visada skiriame aukštesnės kvalifikacijos mokytoją, tai jam pasiūlome tapti mentoriumi. Todėl, kad yra labai reikalinga. Jau net kaip vadovui savaime aišku kad taip turi būti, tai tampa kaip norma. V2/2-2 3. Įtraukiu į vertinimą, bendrinį darome, bet kuriuo atveju apsitariam ir su pavaduotoja ir su tuo žmogumi ir su jo mentoriumi. Privalumas žinojimas ką patobulinti, bet kuriuo atveju aš	<i>Valstybinis:</i> 1. Adaptacijos formalizavimas 2. Mentorius suteikimas 3. Periodinis adaptacijos vertinimas ir tobulinimas 4. Individualus pokalbiai su vadovu	2. Adaptacijos gerųjų praktikų taikymas	

gaunu duomenis atlieku analize ir galiu judėti tik pirmyn. Ar tikrai tas metodas veikia. V1/4-4 4. Vyksta neformalus pokalbiai su kiekvienos grupės komanda kaip jie jaučiasi ar jie norėtų patys pokyčių. V1/3-4			
1. Pas mus yra formalizuota, kad būtų sistema, kaupiami duomenys. P1/2-3 2. Turim sistemą, kurioje aprašyta, ką turi padaryti mentorius. Tas labai svarbu nes kiekvienas žmogus supranta kas yra už ką atsakingas, o čia viskas yra aiškiai aprašyta. P1/5-2 Kiekvienas naujas mokytojas turi mentorių. Mes turim vidines kvalifikacines kategorijas. Mentorai pas mus laikomi ekspertais, jie kiekvienas turi naują mokytoją <...>. P2/1-2 3. Labai svarbu vertinti, tai nėra vertinimas paties vadovo, mokytojo ar mentoriaus. Tuo etapu turi įvykti vertinimas iš žmogaus kuris išgyvena adaptaciją, galbūt žmogui kilo iššūkių ir galime ties tai momentais pajudėti. Mums tai duoda daug nes tai yra bandomuoju laikotarpiu ir gali įsivertinti ar tas žmogus yra geroje vietoje. P1/1-4 Įsivertinimo procesas yra refleksija, kuri vyksta kiekvieną savaitę, arba pagal poreikį apsitarti ką mes veikiam, ką padarėm, kaip jaučiamės <...>. P1/3-4 4. Dabar kas savaitę vyksta individualūs pokalbiai su darbuotoju ir manimi. P2/6-3 5. <...> planas duodamas, ir skirstome bandomąjį etapą į smulkesnius etapus. P1/5-3 6. Su psichologu mokytojai turi pokalbius, ir jie ten gali pasitarti patyčių klausimais, kur gali pasitarti kaip kas. Ir tada aptariame mes kaip vadovai su psichologu viską. P2/2-4 7. <...> kiekvieną savaitę vyksta susirinkimai – kolegijos, kur mokytojos leidžia ratą apie visą praėjusią savaitę, ir tada visos dalinasi kokia patirtį turi tuo klausimu duoda vienai kitai patarimus. P2/3-3	<i>Privatus:</i> 1. Adaptacijos formalizavimas 2. Mentorius suteikimas 3. Periodinis adaptacijos vertinimas ir tobulinimas 4. Individualūs pokalbiai su vadovu 5. Aiškaus mokymo(si) plano suteikimas 6. Pokalbiai su psichologu 7. Susirinkimai tarp mokytojų		
1. <...> pačio žmogaus mokytojo nuomone išgirsti, ar jam padeda, ar randa informacijos, ar žino į ką kreiptis, kaip grįžtamasis ryšis yra suteikiamas. Ar žino kur pasitempti. Svarbiausia grįžtamasis ryšis. V2/1-4 2. <...> analizuoti darbo rezultatus, nes žmogus turi būti įvertintas <...>. V1/4-3 3. <...> pareiginis aprašas, vidinė tvarka, vidiniai susitarimai, net gi kur raktai kaba, kaip jis turi elgtis kuomet suseraga ką jis turi daryti. O po to mentorius vis dėl to turi jam paaiškinti ta mūsų vidinė kultūra kuo ji grindžiama, kad žmogus jaustųsi gerai. V1/6-2 4. <...> padėti darbuotojui spręsti esmines problemas, priežastis, jų ieškoti, kartu ieškoti alternatyvių sprendimų <...>. V1/4-3 <...> dėl profesinės veiklos reikia turėti gerą kolegą, nes vadovų ne visada išdrįsta paklausti. Labai gera patirtis kai priskiria kolegą, kuris galėtų būti šalia, svarbu su žmogumi rysi palaikyti, kad nebūtų baimių, nuraminti jį. V2/9-1 5. <...> padėti pasiruošti tėvų susirinkimui, bendravimui su tėvais. V1/4-3	<i>Valstybinis:</i> 1. Grįžtamasis ryšis 2. Analizė 3. Supažindinimas su įmonės vidine tvarka, kultūra, kolektyvu, vieta, kultūra 4. Pagalba darbuotojui sprendžiant problemas 5. Pagalba ruošiantis tėvų susirinkimams	3. Mentorius uždaviniai mokytojo adaptacijos metu	

1. Grįžtamasis ryšis <...> P2/6-2 <...> teikti grįžtamąjį ryšį <...> P1/5-2 2. <...> užmegzti ryšį, turi pažinti žmogų ir jo stipriąsias ir tobulintinas vietas, daryti stebėjimus analizuoti ne tik aplinką <...> analizuoti dokumentacijoje <...> P1/5-2 3-5. <...> šešėliavimas, pamokų aptarimas, pasidalinimas metodais. P2/6-2	<i>Privatus:</i> 1. Grįžtamasis ryšis 2. Analizė 3. Šešėliavimas 4. Pamokų aptarimas 5. Pasidalinimas ugdymo metodais		
1. Patirtis <...>. V1/4-2 Geriausia, kai mentorius jau turi patirties <...>. V2/4-2 Profesinė patirtis <...>. V1/5-2 Žmogaus profesinę patirtį <...>. V2/5-2 2. jo gebėjimas bendrauti. Mes turime įstaigoje puikių pedagogių, kurios nemoka perteikti šitų žinių ir svarbiausia, kad jaunas žmogus nepasijustų prastai. <...>. Yra kurie geba padėti kitam, nežlugdydami kito žmogaus savivertės. V1/4-2; <...> gebėjimas bendrauti <...> V1/5-2 3. Tarpasmeninis santykis <...> V2/5-2 <...> dar labai svarbu ir pačio žmogaus požiūriu, kad turėtų tokių savybių kaip kantrumas, nuoširdumas <...> V2/4-2 4. <...> ir mokyti. V1/5-2 <...> pagalbos suteikimas, pats būtų suinteresuotas, turėtų tokių kompetencijų. Žmogus turėtų mokėti suaugusiųjų pedagogiką. V2/4-2 5. <...> kategoriją, aktyvumą. V2/5-2	<i>Valstybinis:</i> 1. Profesinė patirtis 2. Informavimo ir komunikavimo kompetencija 3. Asmeninė kompetencija 4. Suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencija 5. Kvalifikacinė kategorija	4. Mentorui būtini kriterijai	
1. Patirtis <...>. P1/5-2 2. <...> žmogus turi gebėti komunikuoti <...>. P1/5-2 <...> organizuotas žmogus, gebėti savarankiškai dirbti, įžvalgus, pastabus. P1/5-2 3. <...> buvimas šalia <...> P1/5-2 4. intuicija, žmogus turi gebėti <...> auginti jį <...>. P1/5-2 5. Mes turim vidines kvalifikacines kategorijas. Mentorai pas mus laikomi ekspertais P2/1-2 <...> pagal kompetencijas nustatome kurias sudarė kitos įmonės. P2/4-2	<i>Privatus:</i> 1. Profesinė patirtis 2. Informavimo ir komunikavimo kompetencija 3. Asmeninė kompetencija 4. Suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo kompetencija 5. Vidinė kvalifikacinė kategorija		
1. <...> mentoriams skiriu tam tikras priemokas jeigu matau rezultatą, nes jeigu jis yra paskirtas mentoriumi ir nėra rezultato, tai nematau už ką mokėti. V1/3-2	<i>Valstybinis:</i> 1. Finansinės priemokos už puikų mentorystės rezultatą	5. Mentorystės finansavimas	
1. Finansuojama, mentorai turi kitų paskatinamų momentų, mokymų turi, tam tikras žinias gali gauti. P1/3-2 2. Ekspertas gauna didesnę atlygį į kurį įeina ir mentoriavimas, gauna finansavimą. P2/3-2	<i>Privatus:</i> 1. Mokymai 2. Didesnis atlyginimas		

1. Ugdymo pavaduotojas – pirmasis žmogus į kurį kreiptis gali jaunas mokytojas <...>. V1/3-3 <...> pavaduotojas ugdymui <...> V2/1-0 2. Ir pati įsitraukiu, pastebiu, pakalbinu žmogų. V1/3-3 <...> ir aš (vadovas). Pagalba suteikiame. V2/1-0 3. <...> mentorius <...>. V1/3-3 Pagrindinis – padėjėjas <...>. V2/1-0 4. <...> kitų darbuotojų įgalinimas padėti jaunam žmogui įsiliėti į tą procesą V1/3-3	<i>Valstybinis:</i> 1. Ugdymo pavaduotojas 2. Vadovas 3. Mentorius 4. Darbuotojai	6. Adaptaciją vykdančios įstaigos darbuotojai	
1. <...> pavaduotojas ugdymo <...>. P1/3-3 2. <...> padalinio vadovas <...>. P2/3-3 3. Mentorius <...>. P2/3-3 <...> mentorius. P1/3-3 4 – 5. Administracija <...> ugdymo kokybės vadovas. P1/3-3 6. <...> kolegos <...>. P2/3-3	<i>Privatus:</i> 1. Ugdymo pavaduotojas 2. Vadovas 3. Mentorius 4. Administracija 5. Ugdymo kokybės vadovas 6. Darbuotojai		
1. <...> nuo 18 metų dirbau pedagoge, tu visą specifiką tuomet žinai, gali pabūti kito žmogaus kailyje, dirbau ir pedagogo padėjėja. Labai prisimeni ką tai reiškia, turi žinių patarti kitam. V2/5-1 <...> vienareikšmiškai ir man labai graudu kuomet sako kad gali dalyvauti šiaip žmogus baigęs vadyba. Tai labai svarbu. V1/5-1 2. Taip, vadybinė patirtis mano prisideda prie mokytojų adaptacijos kai jie ateina. Įgytos žinios mokslų metu, labai akcentuoja kaip žmogus turi jaustis, kad turėtų pagalbą, žinotų kur kreiptis, šitos žinios vadovui labai reikalingos. V2/1-1 3. Manau tai yra privaloma vadovui pastoviai į tai gilintis ir peržiūrėti visas savo kompetencijas. Save laikau lyderiu. Jeigu nesijausi kad esi tuomet nėra gerai. Labai svarbu pačiam vadovui būti lyderiu, svarbu savi refleksijas atlikinėti, vadovui pagrindinis darbas dirbti su savimi. V2/6-1 Nes dirbau mokytoja, tai supratau kad labai svarbu tobulinti žinias 2 metų trukmės mokymai, ilgalaikiai mokymai ugdymo meistruose. Nuolatinis tobulinimas kaip ugdymo įstaigos vadovui yra labai reikalingas. V1/6-1 4. Taip domiuosi, ir skaitau kaip yra kitur, net skirtingi ir studentai ateina, peržiūriu kokia studijų programa yra, dalinuosi žiniomis su kolegomis. 4 studentes turiu kurioms taikau individualią adaptaciją. V2/8-1 Iš esmės mano akimis žiūrint tai ką aš išgirdau prieš 20 metų, ji transformuojasi nes pokyčiai vyksta aplinkoje. Aš negaliu dabar sustoti nesidomėti, nes svarbu tai, kad darbuotojai atitinka mūsų vertybes ir tie žmonės supranta jas ir priima, todėl nesidomėti neįmanoma. V1/8-1 5. <...> įtraukiame į bendruomenės supažindinimą, kuris yra būtinas, per pačius renginius labai suartėja. Net ir per pačius dainavimus, renginius atsiranda bendrystė. V2/6-2	<i>Valstybinis:</i> 1. Buvusi pedagogo patirtis 2. Vadybinė patirtis 3. Nuolatinis tobulėjimas 4. Papildomas domėjimasis apie adaptaciją 5. Bendri renginiai	7. Rekomendacijos adaptacijai gerinti	

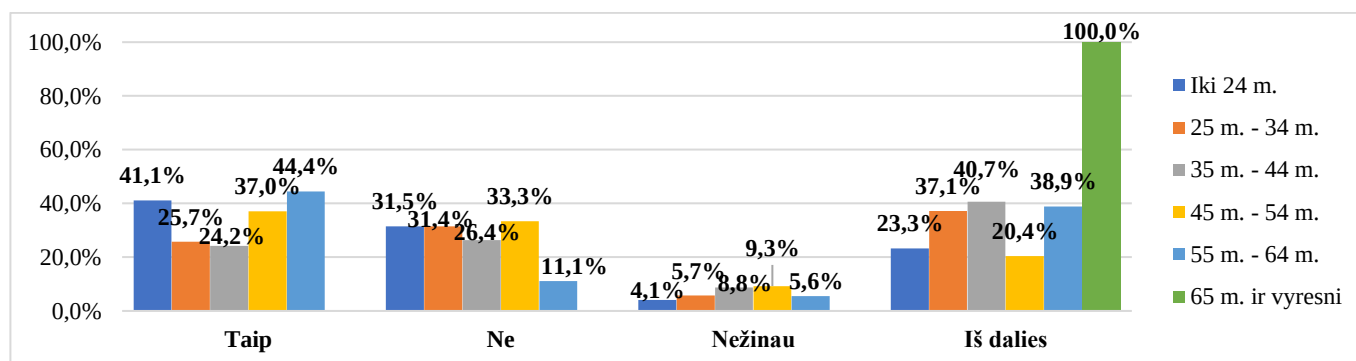
1. <...> bet dar labiau prisideda ta patirtis būnant nauju darbuotoju kaip pedagogo. P1/1-1 <...> kai tu esi vadovas, pamiršti tuos žmogiškuosius faktorius ir kartais matuoji pagal tai. Tas buvimas mokytoju leidžia suprasti, kad tu esi augantis žmogus, labai įsijauti į tai kaip viskas iš tiesų yra. P1/5-1 Taip, ir tai (buvusi pedagoginė patirtis) tikrai man leidžia geriau vadovauti. P2/1-4 2. Taip akivaizdu, kad vadybinė patirtis prisideda <...>. P1/1-1 3. Esu augantis vadovas ir niekada nesilygiuoju į žmones kurie turi didelę vadovavimo patirtį, dėl to tas tobulėjimas vyksta kasdien, išdrįstu pripažinti savo klaidas suvokiu taip kaip augimo galimybę <...> P1/6-1 <...> tobulinuosi žinias, patys mokymai organizuojami įstaigos vadovams. P2/1-5 4. Žinoma, akivaizdu kad reikia domėtis, sistema reikia tobulinti, įtraukti papildomų momentų, kurie leistų kiekvienam jaustis kaip namuose. P1/8-1 5. Aš nemanau, kad patirtis duoda tą dalyką, bet labiau vadovavimo modelis. P2/1-1 Taip domiuosi, net mano iniciatyva atsirado tas noras suburti darbo grupę adaptacijai organizuoti. P2/1-7 6. Keisčiau, kad visi nauji mokytojai turėtų bendrus mokymus, kaip mes dirbam. 7. Ilgesnis atrankos procesas, atsirenkame tikrai, atsirenkame pravedus pamokėle, ne vienas žmogus dalyvauja pedagogo atrankoje. Tinkamus žmones priėmus adaptacija daug lengvesnė svarbu, kad atitiktų vertybes, ne tik, turėtų pedagoginį išsilavinimą. P2/1-5	<i>Privatus:</i> 1. Buvusi pedagogo patirtis 2. Vadybinė patirtis 3. Nuolatinis tobulėjimas 4. Papildomasis domėjimasis apie adaptaciją 5. Tinkamas vadovavimo modelis 6. Bendri mokymai visiems mokytojams 7. Ilgesnis atrankos procesas		
1. Pamatėme adaptacijos rezultatus tokiu kaip: greitesnis įsiliejimas į mūsų bendruomenę, lengvesnis kelias tam žmogui, tampa neatsiejama komandos dalimi jeigu mūsų vertybės ir susitarimai yra tinkami. V1/1-5	<i>Valstybinis:</i> 1. Lengvesnis kelias naujam žmogui		
1. Nusprendėme dėl to, nes pamatėme, kad kyla daug chaoso. Informacija ne visada pasiekia tam tikrus momentus <...> P1/2-2 2. Tai sumažina mokytojų kaitą, be adaptacijos formos, būtų didelis stresas, nes mokytojas nežinotų kas jam galėtų padėti nelaimės metu, į ką kreiptis. P1/1-5 3. Labai svarbu apskritai fiksuoti, skirstyti, kurti formą <...>.	<i>Privatus:</i> 1. Lengvesnis informacijos suteikimas 2. Mokytojų kaitos sumažinimas 3. Informacijos fiksavimas	8. Adaptacijos nauda	

1. Visada ateina su planais, sutartis pasirašome jeigu su universitetais, skiriamas praktikos vadovas. Dirba pagal tai kas yra suplanuota. Jeigu ne studentas, labiausiai žodinis. V2/4-3 Plano nėra, tik susitarimas toks. Bet reiktų patobulinti. V1/8-3 2. Bet mes to nedarome, manyčiau, kad tai būtų gera praktika, galėtum vertinti pasižiūrėti. V2/1-3 Vertini sau žodžiu, neturime priemonės vertinimui ir tų pamatavimų, tiesiog matai jauti. V2/1-4 3. Neformalizuota, nes laiko stoka, jeigu būtų už mentorystę mokama būtų formalizuota <...> V2/2-3 Dabar nėra, bet kai atsirado nauja apmokėjimo sistema, kad mes jau galime už šį darbą mentoriumi mokėti. Jeigu biudžetas leis mes galėsime mokėti, nes jau yra sudarytos teisinės galimybės. V2/3-2	<i>Valstybinis:</i> 1. Aiškaus mokymo(si) plano nebuvimas 2. Neformalus vertinimas 3. Neapmokama mentorystė	9. Nestruktūruota adaptacija	II. ADAPTACIJOS ORGANIZAVIMO IR SUNKINANČIŲ ADAPTACIJĄ VEIKSNIŲ SĄSAJOS VILNIAUS MIESTO PRIVAČIOSE IR VALSTYBINĖSE ANKSTYVOJO UGDYMO ĮSTAIGOSE
1. Plano nėra <...> P2/5-3 2. Kažkur nefiksuojau, bet sau stebiu reflektuoju, analizuojau <...> P2/2-4	<i>Privatus:</i> 1. Aiškaus mokymo(si) plano nebuvimas 2. Neformalus vertinimas		
1. Norisi kuo mažiau tos dokumentacijos formalumo <...>. V2/2-3 2. Neformalizuota, nes laiko stoka <...> neformaliai tai darome, pagal įsakymą. V2/2-3	<i>Valstybinis:</i> 1. Papildoma dokumentacija 2. Laiko stoka	10. Adaptacijos neformalizavimas	
1. Kadangi mes įstaiga tokia kur popierizmas paskutinėje vietoje <...> P2/1-3 2. <...> labai svarbu kad kiekvienas mokosi savo metu, kiekvienam individualiai kaip pavyksta. P2/5-3	<i>Privatus:</i> 1. Papildoma dokumentacija 2. Individualumo aspektas		
1. Netaikau, nes laiko stoka, neturime formų sukurtų, kaip turėtų būti, turėtumėme pačios susikurti <...>. V2/2-4 2. Ateityje norėčiau, kad būtų galimybė pasirinkti pradedančiajam mokytojų, nes yra žmonių kuriems to reikia, ir yra tokių kuriems nereikia. V2/2-4 3. Laiko stoka, individualumo aspektais, reiktų, kad ne visiems to reikia. V2/3-4	<i>Valstybinis:</i> 1. Normatyvų trūkumas vertinant adaptaciją 2. Individualumo aspektas 3. Laiko stoka	11. Adaptacijos nevertinimas	
1. Minusai reiktų atskirų normatyvų, kurie išgrynintų visą įsivertinimo sistemą, atsakomybių sistemą. P1/4-4	<i>Privatus:</i> 1. Normatyvų trūkumas vertinant adaptaciją		

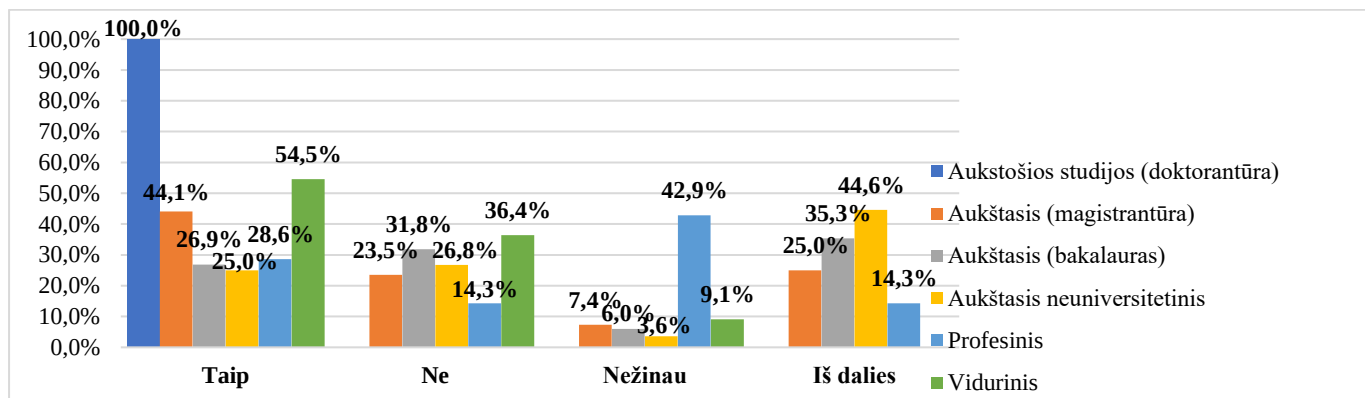
Demografiniai respondentų duomenys

	Demografinė charakteristika	N (proc.)
Lytis	Vyras	1,7%
	Moteris	98,3%
Amžius	Iki 24 m.	21,2%
	25 m. – 34 m.	30,5%
	35 m. – 44 m.	26,5%
	45 m. – 54 m.	15,7%
	55 m. – 64 m.	5,2%
	65 m. ir vyresni	0,9%
Sektorius	Privatus	30,8%
	Valstybinis	69,2%
Tikslinė Grupė	Ikimokyklinis ugdymas	63,7%
	Priešmokyklinis ugdymas	36,3%
Pedagoginio darbo stažas	Iki 2 m.	23,5%
	3-5 m.	26,2%
	5-10 m.	22,7%
	11-15 m.	9,9%
	16-20 m.	5,8%
	21-25 m.	2,9%
	26-30 m.	3,5%
	Virš 30 m.	5,5%
Išsilavinimas	Aukštosios studijos (doktorantūra)	0,3%
	Aukštasis (magistrantūra)	19,8%
	Aukštasis (bakalauras)	58,4%
	Aukštasis neuniversitetinis	16,3%
	Profesinis	2%
	Vidurinis	3,2%

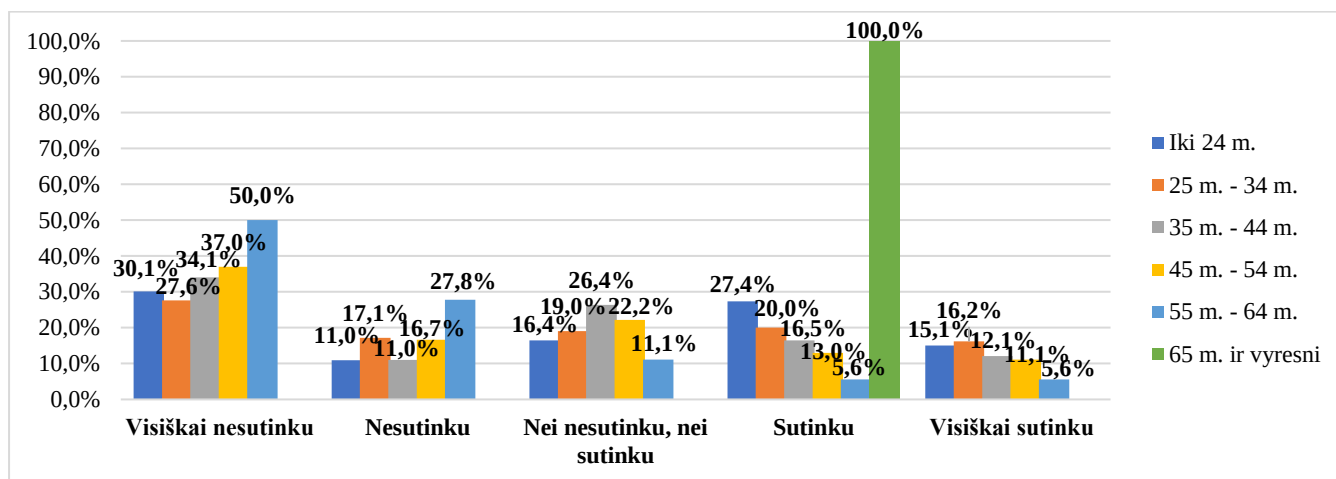
**Respondentų atsakymų „Ar, Jūsų nuomone, Jūsų įstaigoje yra vykdomas adaptacijos procesas“
lyginimas tarp amžiaus kategorijų**



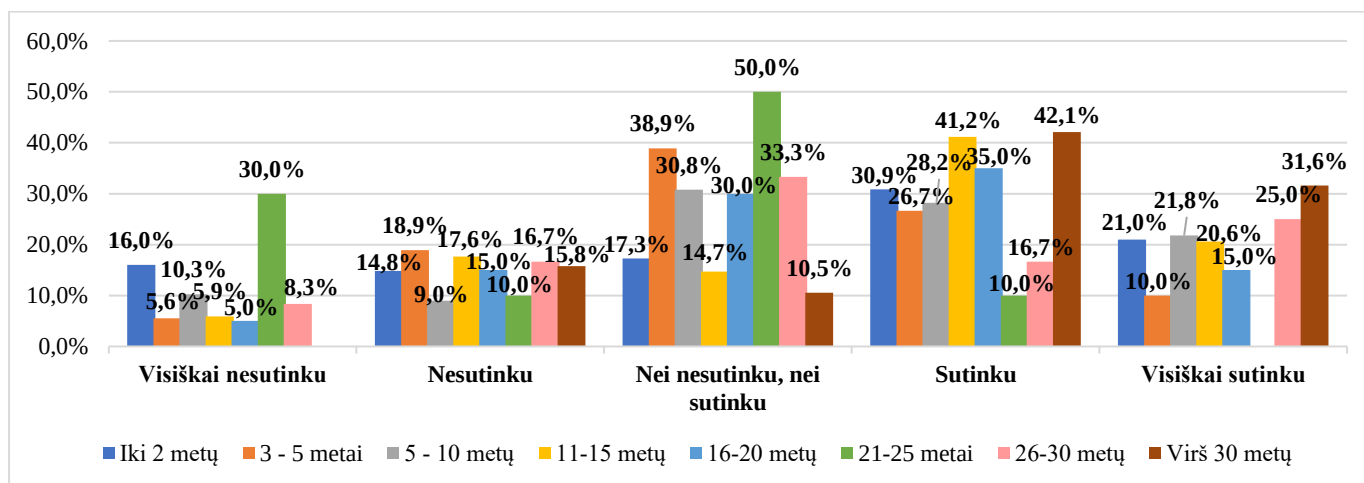
Respondentų atsakymų „Ar, Jūsų nuomone, Jūsų ugdymo įstaigoje yra vykdomas adaptacijos procesas“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų



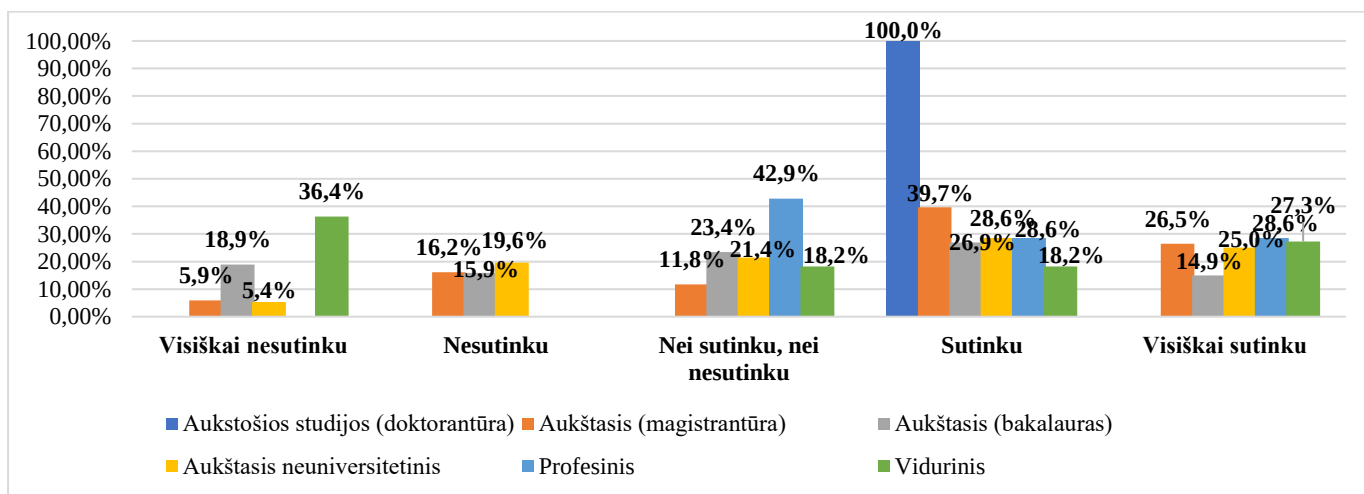
Respondentų atsakymo „Adaptacija labai prasta - nevykdoma“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų



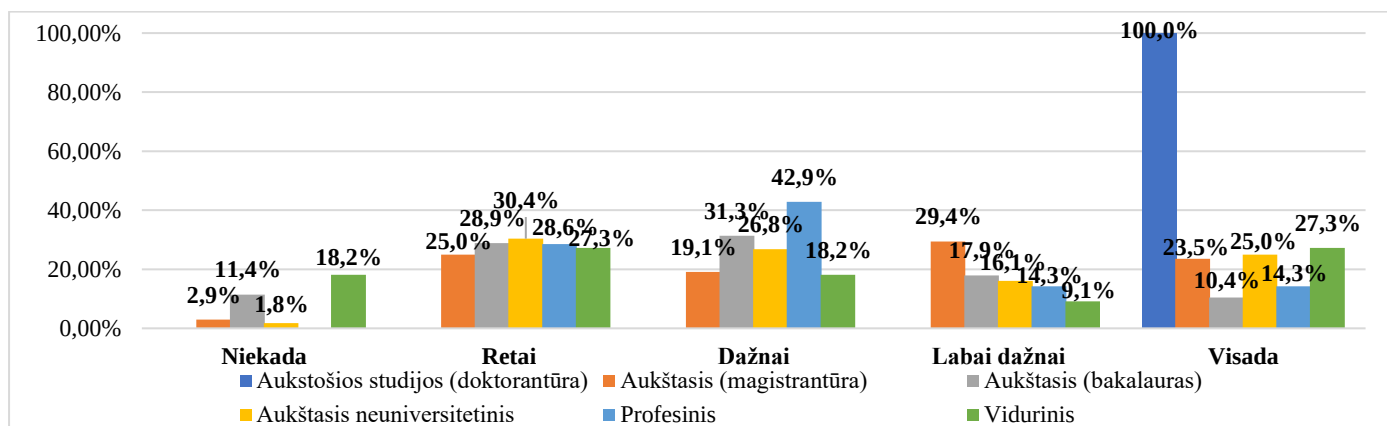
Respondentų atsakymo „Problemų sprendimas“ lyginimas tarp pedagoginio darbo stažo kategorijų



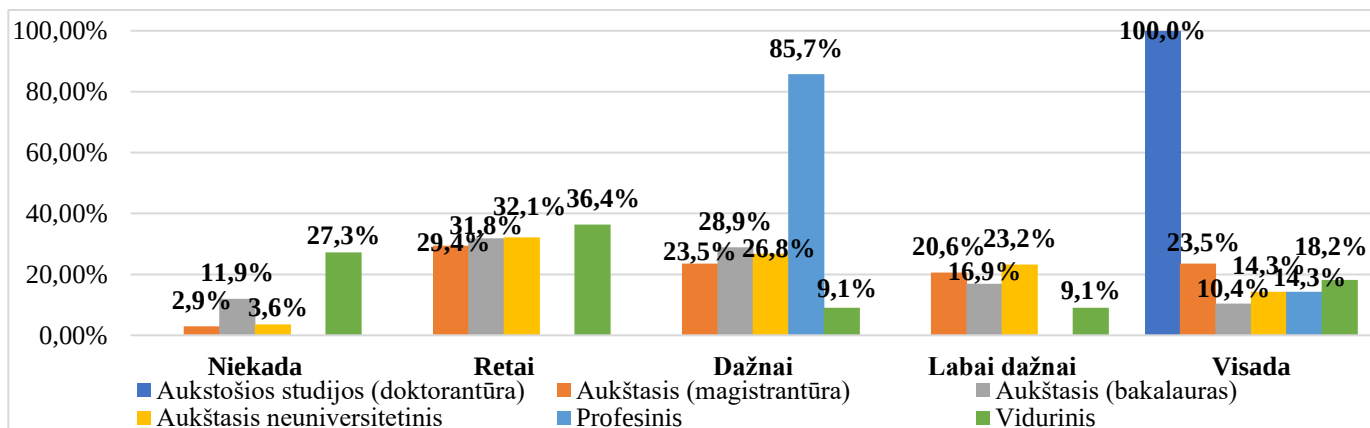
Respondentų atsakymo „Suteikiami mokymai“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų



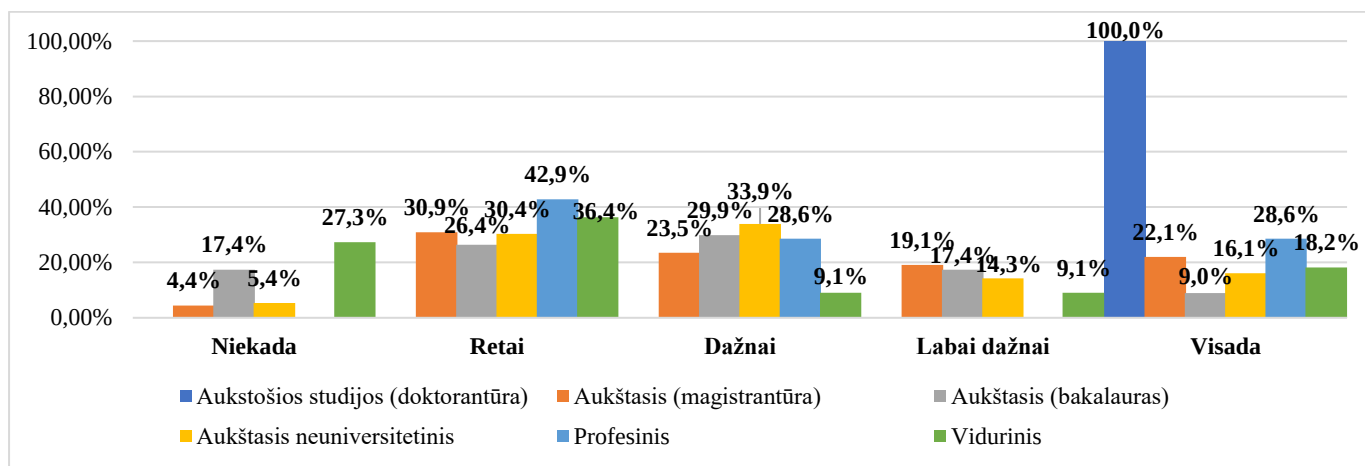
Respondentų atsakymo „Tinkama socializacija“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų



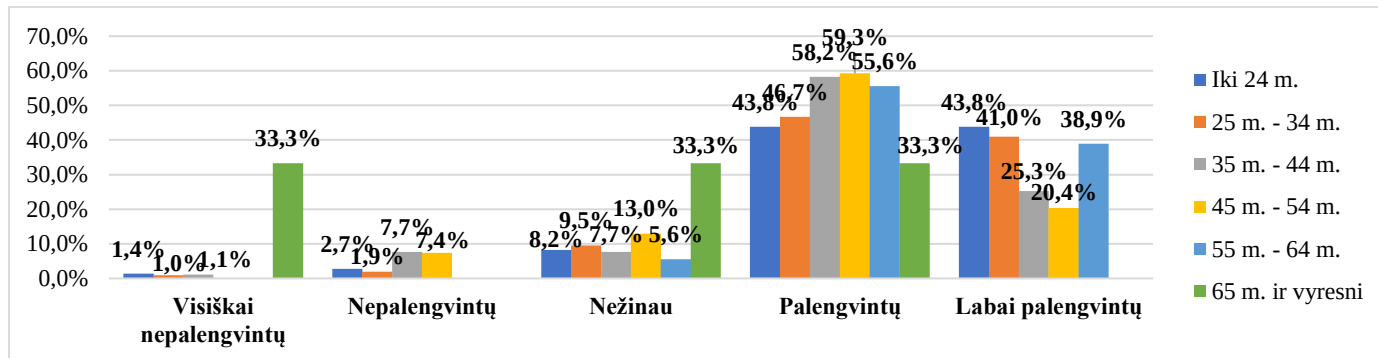
Respondentų atsakymo „Veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų



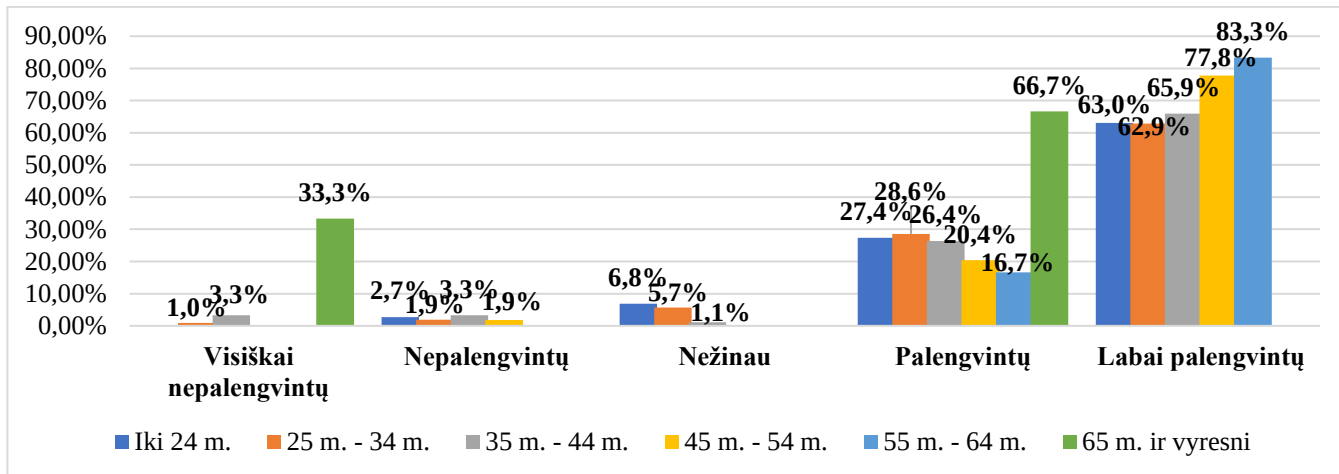
**Respondentų atsakymo „Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą“
lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų**



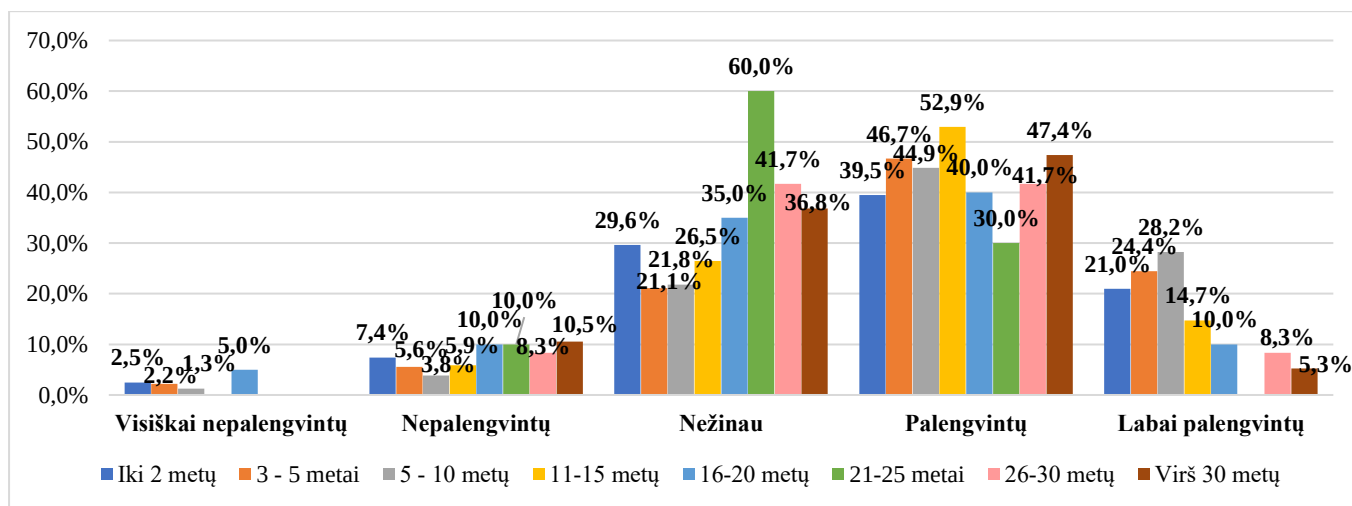
Respondentų atsakymo „Vadovo išitraukimas, pasiekiamumas“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų



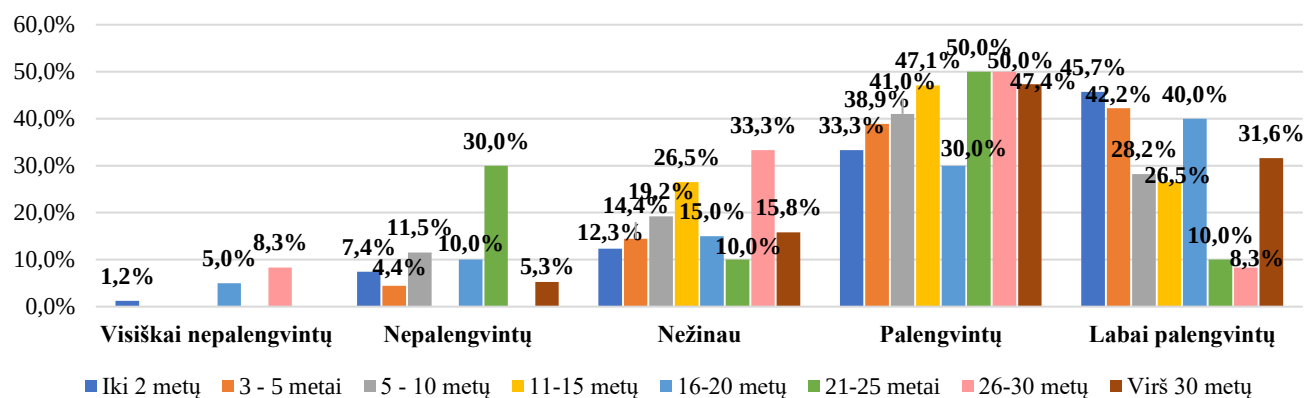
Respondentų atsakymo „Geras įstaigos mikroklimatas“ lyginimas tarp amžiaus kategorijų



Respondentų atsakymo „Adaptacijos formalizavimas” lyginimas tarp pedagoginio darbo stažo kategorijų



Respondentų atsakymo „Stažuotės užtikrinimas” lyginimas tarp pedagoginio darbo stažo kategorijų



**Respondentų statistškai reikšmingų „adaptaciją sunkinantys veiksniai“ atsakymų pasiskirstymas
tarp amžiaus kategorijų**

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Ziniu, patirties stoka	Visiskai nepasunkintu		3,8%	2,2%				1,7%
	Nepasunkintu	2,7%	7,6%	9,9%	14,8%	5,6%	66,7%	8,7%
	Nezinau	5,5%	13,3%	5,5%	16,7%			9,3%
	Pasunkintu	45,2%	47,6%	50,5%	48,1%	66,7%	33,3%	48,8%
	Labai pasunkintu	46,6%	27,6%	31,9%	20,4%	27,8%		31,4%
Total		100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Konfliktai darbe	Visiskai nepasunkintu		1,0%			5,6%		0,6%
	Nepasunkintu	2,7%	2,9%	5,5%	1,9%		33,3%	3,5%
	Nezinau	4,1%	7,6%	5,5%	3,7%		66,7%	5,8%
	Pasunkintu	16,4%	33,3%	20,9%	29,6%	27,8%		25,3%
	Labai pasunkintu	76,7%	55,2%	68,1%	64,8%	66,7%		64,8%
Total		100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Nerimas darbe	Visiskai nepasunkintu	1,4%	1,0%	1,1%				0,9%
	Nepasunkintu		5,7%	1,1%	3,7%	5,6%	66,7%	3,5%
	Nezinau	5,5%	10,5%	8,8%	7,4%		33,3%	8,1%
	Pasunkintu	26,0%	35,2%	34,1%	31,5%	22,2%		31,4%
	Labai pasunkintu	67,1%	47,6%	54,9%	57,4%	72,2%		56,1%
Total		100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Kolektyvo neetiskas elgesys	Visiskai nepasunkintu		1,0%	2,2%				0,9%
	Nepasunkintu	1,4%	2,9%	3,3%	3,7%		33,3%	2,9%
	Nezinau	8,2%	5,7%	6,6%	3,7%	5,6%	33,3%	6,4%
	Pasunkintu	19,2 %	34,3%	23,1%	24,1%	27,8%	33,3%	26,2 %
	Labai pasunkintu	71,2 %	56,2%	64,8%	68,5%	66,7%		63,7 %
Total		100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Griztamojo rysio nebuvimas	Visiskai nepasunkintu		1,9%	1,1%			33,3%	1,2%
	Nepasunkintu	6,8%	3,8%	6,6%	5,6%	11,1%	33,3%	6,1%
	Nezinau	6,8%	13,3%	6,6%	16,7%	11,1%	33,3%	10,8%
	Pasunkintu	41,1%	41,9%	42,9%	51,9%	50,0%		43,6%
	Labai pasunkintu	45,2%	39,0%	42,9%	25,9%	27,8%		38,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Organizacijos misijos ir tikslu nezinojimas	Visiskai nepasunkintu	2,7%	1,0%	1,1%	5,6%			2,0%
	Nepasunkintu	12,3%	12,4%	4,4%	9,3%		66,7%	9,6%
	Nezinau	13,7%	11,4%	18,7%	24,1%	27,8%		16,6%
	Pasunkintu	35,6%	44,8%	46,2%	51,9%	61,1%	33,3%	45,1%
	Labai pasunkintu	35,6%	30,5%	29,7%	9,3%	11,1%		26,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Mokymu stygius	Visiskai nepasunkintu	2,7%	1,0%	2,2%	3,7%			2,0%
	Nepasunkintu	11,0%	6,7%	6,6%	11,1%		66,7%	8,4%
	Nezinau	8,2%	19,0%	14,3%	27,8%	22,2%	33,3%	17,2%
	Pasunkintu	39,7%	51,4%	51,6%	42,6%	66,7%		48,0%
	Labai pasunkintu	38,4%	21,9%	25,3%	14,8%	11,1%		24,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Nesupazindinimas su pacia istaiga, kitais darbuotojais	Visiskai nepasunkintu			2,2%				0,6%
	Nepasunkintu	4,1%	6,7%	9,9%	9,3%		66,7%	7,6%
	Nezinau	11,0%	12,4%	8,8%	16,7%	16,7%	33,3%	12,2%
	Pasunkintu	43,8%	39,0%	41,8%	57,4%	44,4%		43,6%
	Labai pasunkintu	41,1%	41,9%	37,4%	16,7%	38,9%		36,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Crosstab

% within 2. Jusu amzius:

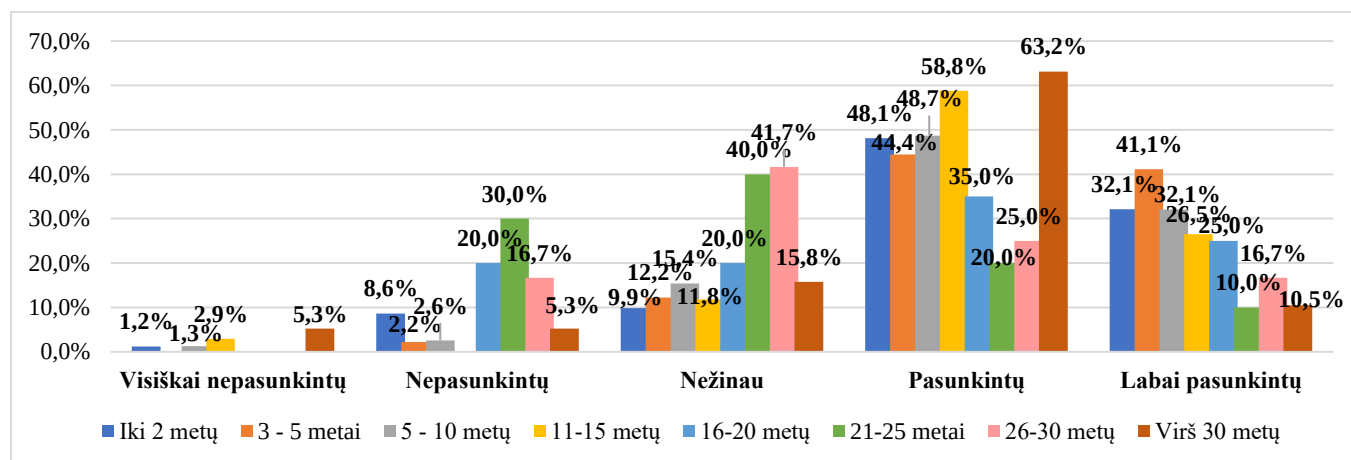
		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Vadovo aplaidumas	Visiskai nepasunkintu	1,4%		1,1%				0,6%
	Nepasunkintu	4,1%	1,0%	5,5%	7,4%		33,3%	4,1%
	Nezinau	9,6%	12,4%	12,1%	13,0%	5,6%	66,7%	11,9%
	Pasunkintu	37,0%	41,0%	37,4%	51,9%	27,8%		39,8%
	Labai pasunkintu	47,9%	45,7%	44,0%	27,8%	66,7%		43,6%
Total		100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Crosstab

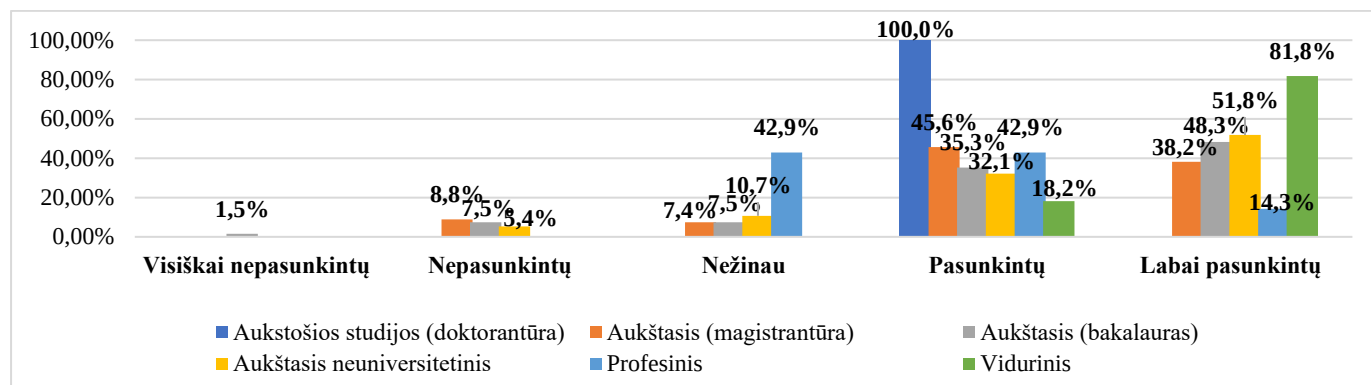
% within 2. Jusu amzius:

		2. Jusu amzius:						Total
		Iki 24 m.	25 m. ? 34 m.	35 m. ? 44 m.	45 m. ? 54 m.	55 m. ? 64 m.	65 m. ir vyresni	
Aiskaus mokymo plano nebuvimas	Visiskai nepasunkintu		1,0%	2,2%		5,6%		1,2%
	Nepasunkintu	6,8%	3,8%	5,5%	9,3%		66,7%	6,1%
	Nezinau	8,2%	15,2%	14,3%	25,9%	5,6%	33,3%	14,8 %
	Pasunkintu	43,8 %	48,6%	48,4%	38,9%	72,2%		46,8 %
	Labai pasunkintu	41,1 %	31,4%	29,7%	25,9%	16,7%		31,1 %
Total		100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

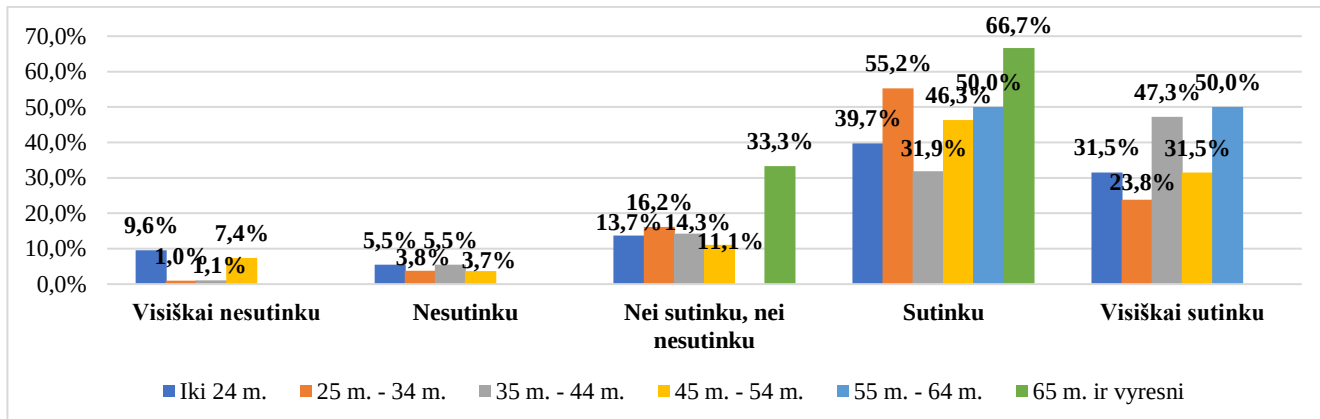
Respondentų atsakymo „Aiškaus mokymo plano nebuvimas” lyginimas tarp pedagoginio stažo kategorijų



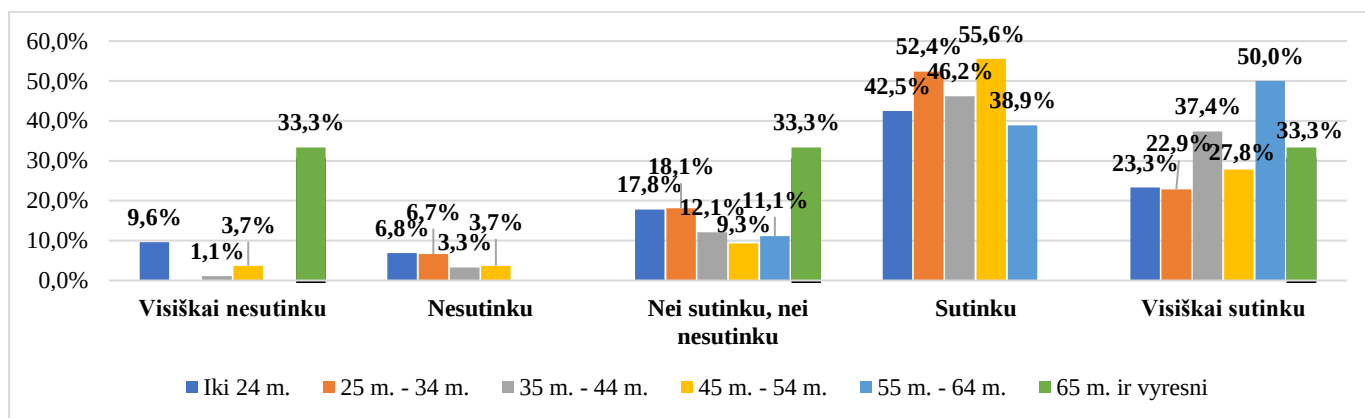
Respondentų atsakymo „Kitų mokytojų kritika“ lyginimas tarp išsilavinimo kategorijų



Respondentų atsakymo „Padidėjęs pasitenkinimas darbu” lyginimas tarp amžiaus kategorijų



Respondentų atsakymo „Kultūros bei vertybių sistemos supratimas” lyginimas tarp amžiaus kategorijų



Koreliacijos analizė tarp įstaigoje įvertintos organizuojamos adaptacijos su įstaigoje vykdomu adaptacijos proceso veiksniais

	9. Kaip įvertintumėte savo įstaigoje organizuojama adaptaciją?	
	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Mano ugdymo įstaigoje adaptacija yra formalizuota, dokumentuose aiškiai apibrėžta kaip kiekvienas ugdymo įstaigos narys turi įsitraukti į ką tik atėjusio mokytojo adaptaciją, jo paruošimą.	0,392	0,000
Adaptacijos procesas yra įtraukiamas į metinį vertinimą ir yra gerinimas jeigu tai reikalinga.	0,488	0,000
Buvau supažindinamas su įstaigos kolegomis, vaikų grupe, organizacijos vizija, misija ir kultūra, man buvo aprodytos įstaigos patalpos, mano būsima darbo vieta.	0,463	0,000
Man buvo duotas aiškus mano mokymų planas, ką ir kada turėčiau išmokti, kas mane apmokins	0,601	0,000
Man buvo priskirtas mane prižiūrintis kvalifikuotas mokytojas (mentorius), kurio visada galėdavau prašyti pagalbos, mokytis kartu su juo.	0,531	0,000
Visada gaudavau grįžtamąjį ryšį iš savo kolegų, įstaigos vadovo (-ų).	0,588	0,000
Įstaigos vadovas adaptacijos metu visada man buvo pasiekiamas, domėdavosi manimi, išklausydavo man kylančius sunkumus, problemas.	0,542	0,000
Adaptacijos metu man buvo suteikti mano kvalifikacijos tobulinimui reikalingi mokymai.	0,544	0,000
Esu dalyvavęs pradedančiųjų mokytojų stažuotėje, kuri man leido įgyti tinkamas žinias mano praktinio darbo kokybei užtikrinti.	0,367	0,000
Adaptacijos metu kylančios problemos mūsų įstaigoje iškart yra sprendžiamos.	0,598	0,000
Adaptacija labai prasta - nevykdoma	-0,531	0,000

Demografiniai informantų duomenys

Demografiniai duomenys		Informantai
		N
Valstybinis sektorius:		
Amžius	Iki 40 metų	0
	40-50 metų	1
	50-55 metai	1
	Daugiau negu 55 metai	0
Išsilavinimas	Vidurinis	0
	Aukštasis universitetinis	1
	Magistro laipsnis	1
Vadybinė patirtis	Iki 5 metų	0
	Iki 10 metų	1
	Daugiau negu 10 metų	1
Privatus sektorius:		
Amžius	Iki 40 metų	1
	40-50 metų	1
	50-55 metai	0
	Daugiau negu 55 metai	0
Išsilavinimas	Vidurinis	0
	Aukštasis universitetinis	1
	Magistro laipsnis	1
Vadybinė patirtis	Iki 5 metų	2
	Iki 10 metų	0
	Daugiau negu 10 metų	0

Sudaryta darbo autorės pagal kokybinio tyrimo duomenis.

Respondentų atsakymai į klausimą pagrindžiant organizuojamos adaptacijos įvertinimą jų ugdymo įstaigoje

Privatus sektorius (Respondentai N = 32)	
<i>Neigiamų įvertinimų pagrindimas:</i>	<i>Respondentų teiginiai:</i>
Adaptacijos proceso neorganizavimas – savarankiškas mokymasis	„Darbuotojai pradeda dirbti iškart, be adaptacijos proceso.“ „Dažnai įmetamas išmokti visko pats, nes turi mažai pereinamo laiko nuo darbo pradžios iki darbo visu krūviu.“ „Tik darbo pokalbio metu aptariamai klausimai, aprodoma įstaiga ir keli darbuotojai pasisveikina.“ „Nieks tikrai nieko nepadėjo, net atvirkščiai, pavaduotoja ėjo tikrinti darbo eigą ir komentavo, ką darau negerai.“ „Aš manau, jog naują/naujų darbuotojų adaptacijai reikia tikrai atsidėti daugiau laiko, paskirti daugiau resursų, jog naujas darbuotojas kokybiškai būtų apmokytas <...> dažnai apmokymas naujam asmeniui atrodo skubotas, nenuoseklus, pabiręs ir neretai - žmogus renkasi nepasilikti naujoje darbovietėje dėl savo susidarytų išvadų, o senasis darbuotojas lieka tikrai gausiai išieškojęs savo jėgas ir be kolegos. Naujam žmogui apmokyti reikia: -nuoseklios programos - papildomo grupėje asmens kokybiškiems apmokymams praveisti (tai suteiktų galimybę įgyti žinias apie naują darbovietę bei netrukdyti ugdymo procesams vykti) - naujos darbovietės atmintinė taip pat būtų didelė pagalba - savotiški namų darbai, pasiskaitymai apie naują darbovietę suteikia ir daugiau žinių naujam asmeniui bei profesionalumo darbovietei.“ „Nes pirmą dieną įmeta į darbą ir sukiš kaip nori. Nėra, kada net apmokyti.“ „Darbuotojų stoka neleidžia ramiai įsivažiuoti į ritmą, susipažinti su vaikais. Esi tiesiog įmestas į vaikų grupę ir pats turi adaptuotis.“ „Nerodomas dėmesys adaptuojantis naujoje darbovietėje, suteikiama mažai žinių, tenka pačiam ieškoti atsakymų ir klausinėti kitų kolegų, kurie dažnai rodo nepasitenkinimą, kad nėra apmokoma administracijos.“ „Manau, kad naujų darbuotojų adaptacijai skiriama per mažai dėmesio. Tai nėra trūkumas, jei kalbame apie darbuotojus, kurie turi patirties, bet jei kalbame apie atėjusius "žalius", tai belieka mokytis iš kolegų.“ „Dažniausiai naujos kolegės yra tik supažindinamos su jau dirbančiomis, tačiau manau, kad reikia kur kas daugiau pagalbos nei vien tik supažindinti kolegas.“ „Reikėtų daugiau laiko skirti naujo darbuotojo įvedimui.“ „Kai įsidarbinau, man buvo aprodytos tik patalpos, keliais sakiniais nupasakojama darželio ugdymo filosofija, tačiau konkrečiau nebuvo paaiškinta, nebuvo skiriami mokymai ar bent jau minimalus laikas (pvz., valanda ar dvi) supažindinti, kaip dirba mokytojai, kokiais principais remiasi, kokia darželio estetika, ko iš manęs tikimasi, kokios pagrindinės mano atsakomybės ar ką iki kada turiu pateikti. Buvau tarsi „įmesta“ į darbą, kur turėjau pati klausti, susižinoti, kaip, kada ir ką reikia padaryti. Laimei, darbe tada turėjau tikrai fainas, draugiškas, supratingas kolegas, kurios tikrai gan padėdavo (net jei ir kartais nieko neklausdavau).“
Pagalbos trūkumas	„Patenkinamai, nes pradėjus dirbti teko visko išmokti pačiai, mažai vadovų pagalbos mokinant, o daugiau nurodymų.“ „Pradedančiam mokytojui tenka daug ką aiškintis pačiam, pagalbos teikiama labai mažai.“ „Kai paklausi, tik tada gauni atsakymą. Ir tai dažniausiai abstraktų.“ „Kada yra galimybė adaptacijai, ji yra vykdoma. Naujas darbuotojas nėra paliekamas vienas, juo nuolat domimasi.“ Deja, būna, kad vienas darbuotojas keičia kitą. Tokiu atveju adaptacijos nebūna, o naujame žmogui reikia kipti į darbą savarankiškai. Tad palaikymas iš kolegų tenka minimalus.“
Mentoriaus laiko stoka	„Oficialiai- mentorius egzistuoja, tačiau realiai, tai yra taip pat dirbantis žmogus, kuris negali persiplėšti ir padėti "tą minutę" kai tikrai reikia pagalbos.“ „Naujam darbuotojui nėra skiriamas papildomas dėmesys, tik atėjus dirbti įvardinama - va čia Jūsų mentorius, tačiau tas mentorius, neišsiskiria iš kitų kolegų. Taip reikia padeda, bet kažkokio papildomo paaiškinimo, lengvesnio integracijos proceso, tai nesuteikia.“

Įvedimo į komandą trūkumas	„Trūksta daugiau įvedimo į komandą.“
<i>Teigiamų įvertinimų pagrindumas</i>	<i>Respondentų teiginiai:</i>
Informacijos suteikimas	„Darbovietėje visur ir visada gaudavau reikiamą informaciją.“ „Noriai priimame naujus darbuotojus, suteikiame visą reikalingą informaciją, stengiamės sukurti kuo geresnę darbo atmosferą, jog naujas darbuotojas jaustųsi gerai.“ „Įstaigoje prieš pradedant dirbti suteikiama galimybė pasibandyti grupėje, susipažinti su vaikais ir kolege. Pirmos savaitės metu yra susitinkama su darbuotojais ir yra supažindinama su įstaigos ugdymo kryptimis, reikalinga informacija darbo reikmėms.“
Praktinių žinių ugdymas	„Naujos mokytojos ateina gauti praktinių žinių ir pasisemti darbo idėjų iš seniau dirbančių kolegų.“ „Antras - privatus darželis, buvau asistentė ir turėjau galimybę mokytis iš kompetentingų kolegų.“
Mentoriaus suteikimas	„Įstaiga naujiems darbuotojams skiria mentorius, skatina kolektyvo narius naujam darbuotojui patarti, pateikia adaptacijai naudingą literatūrą.“ „Adaptacijos metu yra teikiama, jei reikia, mentoriaus pagalba.“ „Naujam žmogui priskiriamas mentorius, į kurį jis gali kreiptis su visais klausimais.“ „<...> gavau mentorių, kuri man padėjo. Tai buvo pirma mano tokia maloni patirtis, kuri padėjo lengvai įsivažiuoti į darbo procesą. Turėjau kas kelias savaites susibėgimus su administracija, kuri manęs klausdavo ar mano adaptacija vyksta sklandžiai ir ar nereikia pagalbos.“
Psichologo suteikimas	„Visada padės psichologas.“
Aiškaus mokymosi plano suteikimas	„Yra aiškus planas naujiems darbuotojams įvesti : mokomoji medžiaga, vebinariai, testai, pokalbiai su savo mentoriumi ir vadovu.“
Mokymai naujokams	„Prieš mokslo metus skirtos 2 dienos mokymų visiems naujokams. Po jų skirtos 2 savaitės mokymų su visu kolektyvu, kurių metu ne tik mokinomės, tačiau ir žaidžiam žaidimus, darom užduotis, kad geriau vieni kitus pažintume.“ „Trečia vieta (dabartinė darbo vieta) - privatus darželis, kuriame jau esu mokytoja ir įsidarbinusi turėjau apmokymus, kurie truko pusę darbo dienos, kur galėjau išmokyti viską apie įstaigą (politiką, vertybes ir kt.), bandomasis laikotarpis buvo suskirstytas etapais ir buvo nurodyta ką turėtų atlikti tam tikromis savaitėmis.“
Pagalbos suteikimas	„Skiriama daug laiko, dėmesio, visada klausiama apie tai, kaip jautiesi.“ „Viskas puiku! Visada viskas papasakojama ir paruošiama naujas darbuotojas pradžia darbe, parodoma kaip kas vyksta, visada noriai atsakoma į visus iškilusius klausimus“ „Niekada naujai pradedančio pedagogo nepaliekame vieno. Konsultuojame, išklausome.“
Individualūs pokalbiai su nauju mokytoju	„Skiriamas individualus pokalbis su nauju darbuotoju.“
Savaitiniai susirinkimai tarp mokytojų	„Savaitinių susirinkimų metu sprendžiami susiję su ugdymu, darbo specifika klausimai.“
Valstybinis sektorius (Respondentai N = 99)	
<i>Neigiamų įvertinimų pagrindumas:</i>	<i>Respondentų teiginiai:</i>
Adaptacijos proceso neorganizavimas – savarankiškas mokymasis	„Esu dirbusi tiek privačiuose ir valstybiniuose darželiuose. Valstybiniame darželyje mane paliko viena su 20 vaikų (mano patirtis buvo - 2 mėnesiai studijų pedagogikos, 0 darbo patirties).“ „Nieks nieko nepaaiškina, kaip sakant imeta į grupę ir dirbk.“ „Jokios adaptacijos net nebuvo. Nevyko supažindinimas, pristatymas kolegoms, nebuvo informuoti grupės tėvai apie naujos mokytojos atsiradimą. Direktorės nuo įsidarbinimo net nemačiau keletą mėnesių. Šiuo metu dirbu 2m. net nežino mano vardo direktorė.“ „Nėra mokytojai supažindinami su darbu, iškart palieka dirbti vieną grupėje.“ „Dažniausiai supažindina su grupe ir kolege su kuria dirbsi ir palieka kolegei paaiškinti kas ir kaip. Viskas priklauso nuo kolegės noro padėti įsitraukti naujam žmogui arba tiesiog truputį paaiškinti ir viskas.“ „Tam neskiriama daug dėmesio. Atėjai-dirbk!“ „Nepaaiškinami net elementariausi dalykai, tik einant ir klausiant pačiam galima kažką sužinoti.“ „Pagalbos sulaukiau minimalios. Viskas buvo palikta pačiai.“ „Kadangi įstaiga yra nauja, tai visi organizavimo darbai vyksta lėčiau.“

	„Buvo daug streso pirmus mėnesius, niekas nieko neaiškino, ką kaip kur reikia daryti, ėjau pas koleges ir visko klausinėjau pati, domėjausi internete ir pan.“ „Kiekvienam naujam darbuotojui reikia pačiam viską sužinoti, išmokti ir t.t.“ „Jokios adaptacijos tiesiog nėra.“ „Naujas žmogus dažniausiai tiesiog įmetamas“ į grupę. Naujokas pats savarankiškai ieško atsakymų į iškilusius klausimus.“ „Turi pati visko klausti, aiškintis ir "spėlioti", kaip viskas turėtų būti, ko tikėtis ir pan.“ „Atvykus buvo lakoniškai atsakomi klausymai kaip rengiamas ugdymo procesas. Viskas buvo remiamasi į "laisvas pasirinkimas, kaip sugalvosi taip bus gerai, beje turi vadovautis vaikų gebėjimų pagal amžių knygą". Kadangi prieš tai esu dirbus privačiam sektoriuje tai žinių jau turėjau, bet jokios pagalbos ar adaptavimo, papasakojimo apie jų pasirenkamus metodus nebuvo.“ „Praktiškai mokytojas yra įmetamas į grupę ir paliekamas, gerai jei gauni normalią kolegę, tai ji tave apmoko. Jei ne, kapstaisi pats.“ „Nebuvo jokio įvado į darbą, jo specifikos aptarimo. Atėjai į darbą pirmą dieną, dirbk. O ką, kaip, kodėl, jokios informacijos.“ „Nauji mokytojai "įmetami" dirbti pilnu krūviu, dažnai pavaduojant skirtingose grupėse.“ „Naujam darbuotojui niekas, ypač administracija nekonsultuoja. Dažniau padeda dirbanti kolegė. Bet pati turi ieškoti išeikių, kaip ką atlikti.“ „Darbovietėje nėra organizuojama adaptacija.“ „Jo nėra, pastebėjau kad niekam ne svarbu ar viskas tau gerai, dirbi ir tiek. Ne visada net grupės darbuotojai padeda.“ „Atėjus dirbti buvau tiesiog palikta grupėje su vaikais, neturėdama jokios darbo patirties. Buvo sukurta musudarzelis.com paskyra ir liepta rašyti savaitinius planus, nepaaiškinus kaip.“ „Nėra adaptacijos, esi pakištas po didinamuoju stiklu, garsiai aptarinėjamas, viešai kritikuojamas už tai, ko ir neturėjai dar mokėti, nes nebuvo įgūdžių. Ši profesija yra nelengva, daug iššūkių, jėgų, žinių, atsidavimo reikalaujanti, bet kai susiduri su sunkumais adaptacijos periodu-tai tampa labai sudėtingu iššūkiu, kurį, matyt, ne visiems skirta įveikti. Manau, kad tai yra priežastis tokios didelės mokytojų kaitos valstybinėse įstaigose.“ „Tiesiog įmetė į grupę ir dirbk kaip gaunasi, ko nesupratai klausinėk gal kas atsakys.“ „Darbuotojas iš karto "įmetamas" į grupę, be adaptacijos periodo, be mentorius.“ „Trūksta laiko. Visi užsiėmę savais reikalais, pildymais, o laiko gyvam bendravimui nėra.“
Pagalbos trūkumas	„Manau, kai kada trūksta pagalbos čia ir dabar, dėl žmonių stygiaus pagalba suteikiama neįskaitant.“ „Kartais kolegos visai nenori rodyti savo veiklą ar tiesiog savaitės temos pasirinkimą.“ „Nėra konkrečių taisyklių ar nuostatų kaip turėtų būti padedama naujai atėjusiai darbuotojui - mokytojai. Oficialiai turėtų būti priskirtas mentorius, kuris padėtų, į kurį galėtum kreiptis su klausimais, sunkumais ar džiaugsmiais, tačiau tai labiau sakyčiau formalumas, nebūtinai su juo yra bendradarbiaujama. Minimaliai padeda pavaduotojas ugdymui, supažindina su ugdymų planų rengimu, juos pataiso, supažindina su įstaigos veikimo principais. Jei yra draugiškas kolektyvas, daugiausiai mokaisi iš jo, kolegės- partnerės ir palengva apsipranti su įstaigos kultūra ir darbo principais.“ „Įstaigoje valdžia tikisi kad visko išmokys dirbantis kolega, o kolega mano, kad administracija viską paaiškino.“ „Nesiūloma stebėti patyrusi mokytojos darbą.“ „Pedagogui viskas paaiškinama, ateina pavaduotoja ugdymui pasako ką kaip geriau daryti, tačiau dauguma mokaisi pats.“ „Per mažai priežiūros naujokų iš administracijos pusės.“ „Naujas mokytojas pristatomas tik būsimos grupės kolegoms.“ „Pradėjus dirbti skiriamas mentorius, tačiau norėtusi daugiau pagalbos bei gerosios patirties pavyzdžių ir iš kitų mokytojų.“ „Kartais naujokas pasiklysta tarp gausos informacijos, tada vis tiek turi pats sau pasirinkti kas kaip turi būti, ypač atsižvelgiant į įvairias aplinkybes.“ „Viskas palikta likimo valiai, su kuo dirbi, tas ir padeda.“ „Darbuotojas pats turi eiti pas "senus" darbuotojus.“ „Darbuotoja "adaptacija" padaro kiti darbuotojai, valdžia žada padėti, tačiau pagalbos nuolat reikia prašyti, patys padėti nepasisiūlo.“ „Mažai dėmesio iš kolegų.“

	„Nebuvo siūloma pagalba ir suteikiama.“
Informacijos stoka	„Mažai informacijos pateikiama yra naujam žmogui. Į naujai atėjusį žmogų žiūrima labai kritiškai o ypač jeigu jis yra be stažo ir jaunas.“ „Naujiems darbuotojams padeda adaptuotis, tik reikia pačiai eiti ir įkyriai klausinėti.“ „Per mažai teikiama informacija.“ „Jeigu naujam darbuotojui kyla klausimų - jis visada gali kreiptis į pavaduotoją tačiau tai turi vykti daugiau darbuotojo iniciatyva.“ „Trūksta žinių apie įstaigos vykdomą politiką.“ „Kai atėjau, visą informaciją rinkausi pati. Prieš pradėdant dirbti, paprašiau leisti kelias dienas "pastebėti" kaip vyksta procesas. Džiaugiuosi, kad leido. Atsakiusi daugiau... Prisiminiau, kad davė persiskaityti programą.“ „Nėra aiškiai iškomunikuojama.“
Kvalifikuoto mentoriaus nesuteikimas	„Nors ir paskiria mentorių, viską reikia sužinoti pačiai, vyresnės kolegės nenoriai dalinasi patirtimi, o administracija daug ką nutyli, nepasako, tik per reikalavimus supranti, kad kažko nepadarei.“ „Atvykus naujam darbuotojui, administracija paskiria mentorių. Tačiau dėl asmeninių mentoriaus ir naujo darbuotojo savybių, kartais adaptacija nebūna 100 proc. sėkminga.“ „Nebuvo paskirtas mentorius.“ „Trūksta mentoriui įgūdžių.“ „Naujus mokytojus į ugdymo procesą turėtų įvedinėti palaipsniui, juos turėtų globoti paskirti "mentoriai", kurie reguliariai kalbėtųsi apie išylančius sunkumus.“ „Nėra mentorių, pradėjusi dirbti buvau palikta "kapstytis" viena.“
Kritiškas kolektyvo ir administracijos elgesys	„Kolektyvas buvo nedraugiškas, nebendradarbiaujantis. Iš administracijos - kritika, patyčios, mobingas. Kai visko pasiekiau pati, labai sunkiai, garsiai prie visų kalbama, kaip įstaiga mane "užaugino". Labai dažnai tai girdžiu. Bet priimu tai, kaip vadovaujančio asmens nekompetentingumą.“ „Nors dirbi su patyrusiu žmogumi, bet jautiesi nuvertinamas, girdi frazes - padirbsi ilgiau supasi, turi mažai patirties.“
<i>Teigiamų įvertinimų pagrįstumas</i>	<i>Respondentų teiginiai:</i>
Mentoriaus suteikimas	„Nuolat naujam darbuotojui priskiriamas mentorius.“ „Įstaigoje puikiai yra organizuojamas adaptacijos procesas. Atėjus naujam pedagogui yra skiriamas mentorius pusei metų, kuris pataria, papildo, dalinasi savo patirtimi.“ „Pradedančiajam pedagogui paskiriamas mentorius, turintis daugiau praktinės patirties.“ „Priskiriamas mentorius, kuris įveda ir supažindina su įstaiga, darbuotojais.“ „Naujam pedagogui skiriamas mentorius.“ „Paskirtas mentorius naujam darbuotojui.“ „Naujiems darbuotojams paskiriami mentoriai.“ „Priskiriamas mentorius.“ „Įstaigoje yra priskirtas prižiūrintis kvalifikuotas mokytojas (mentorius), kurio visada galima prašyti pagalbos.“ „Turėjau mentorių, bet gana grietai išėjau mokytis (ikimokyklinį priešmokyklinį ugdymą), tad studijų metu gavau daugiausiai žinių.“ „Pradėjus dirbti man skyrė mentorių - darbuotoją į kurį galiu kreiptis pagalbos bei įvairiais klausimais.“ „Priskiriamas mentorius.“ „Priskiriamas mentorius, teikiama visapusiška metodinė ir praktinė pagalba.“ „Mentoriavimas. Įtraukimas į įvairias formalias ir neformalias grupes.“
Pagalbos suteikimas - palaikymas	„Administracija ir kolegos padeda visais klausimais.“ „Rūpinimasis nauju darbuotoju.“ „Įstaigos darbuotojai noriai dalinasi darbo patirtimi, padeda adaptacijos laikotarpyje. Aktyviai įtraukia į įstaigos darbą.“ „Dirbu naujoje įstaigoje nuo rugsėjo. Adaptacija praėjo sklandžiai. Kolegos visada pasirengę padėti, pabendrauti. Vadovai taip pat nuolat atviri pokalbiams.“ „Kolegos atviros pagalbai, daug padeda pavaduotoja ugdymui.“ „Visos senbuvės geranoriškai padeda naujokams.“

	„Man kaip jaunai darbuotojai iš administracijos nebuvo paskirtas kuratorius, kuris man padėtų adaptuotis naujoje darbo aplinkoje. Galiu būti dėkinga tik savo buvusiai kolegei, kuri už ačiū mane daug ko išmokė ir parodė.“ „Naujam mokytojui suteikiamos visos darbo sąlygos bei pagalba.“ „Kai reikalinga pagalba, aiškina, patarinėja.“ „Visi visiems padeda!“ „Kolegė ir administracija geranoriškai padeda, pataria, parodo.“ „Naujas žmogus dirba kurį laiką kartu.“ „Didelis dėmesys rodomas ką tik atėjusiam darbuotojui tiek iš administracijos, tiek iš kolegių. Visi geranoriškai atsako į rūpimus klausimus, pataria, padeda.“ „Teikiama pagalba.“ „Kolektyvo ir administracijos palaikymas ir motyvavimas, palankaus grafiko sudarymas.“ „Padeda iškilus klausimams vadovybė ir kolegos.“ „Visuomet gali paklausti patarimo.“ „Jei klausi padeda. Bet pats turi rodyti iniciatyvą. Kas manau yra normalu.“ „Administracijos dėmesys ir pagalba; Mokytojų (bendradarbių) pagalba.“ „Nauji darbuotojai pradeda dirbti su didelį pedagoginį stažą turinčiais darbuotojais, kurie dėl savo charakterio ypatumu yra bendraujantys, linkę tartis, aptarti situacijas, diskutuoti neprimetant savo nuomonės ar nusistatymu. Yra atviri, nesmerkiantys ir nepalaikantys apkalbų. Darželio valdžia atvira, nepalaikanti diktatoriško mąstymo ir bendravimo stiliaus.“
Mokymų užtikrinimas	„Vykdomi mokymai.“ „Adaptacijos metu yra užsakomi kvalifikacijos tobulinimui reikalingi mokymai.“ „Atėjęs naujas žmogus į įstaigą eina stebėti mokytoju metodininkių ir eksperčių ugdomųjų veiklų.“ „Organizuoja daug renginių bendruomenės susivienijimui, seminarų aktualiomis temomis.“
Supažindinimas su įstaigos misija, vizija, kultūra bei darbo vieta	„Ne tik supažindina su įstaigos erdvėmis, tačiau puikiai pristatė darželio misiją, viziją, reglamentus, ugdymo proceso eigą.“
Vadovo pasiekiamumas adaptacijos metu	„Įstaigos vadovas adaptacijos metu visada yra pasiekiamas, domisi, išklauso kylančius sunkumus, problemas.“ „Visada yra padrašinimas iš vadovų pusės, atsako į visus rūpimus klausimus. Galima kreiptis patarimų į koleges.“