

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

AGNIJA SIVICKA

POKYČIŲ VALDYMAS VILNIAUS MIESTO IKIMOKYKLINIO
UGDYMO ĮSTAIGOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Edita Tamošiūnaitė

VILNIUS
2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. POKYČIŲ VALDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Pokyčių švietimo įstaigose esmė ir reikšmė.....	9
1.1.1. Organizacinio pokyčio samprata	9
1.1.2. Pokyčių švietimo srityje esmė ir paskirtis.....	13
1.2. Pokyčių įgyvendinimo švietimo įstaigose sėkmės veiksniai ir barjerai.....	18
1.2.1. Pokyčių švietimo įstaigose sėkmės veiksniai.....	18
1.2.2. Pokyčius švietimo įstaigose ribojantys barjerai	25
1.3. Organizacinių pokyčių valdymo koncepcija	29
1.3.1. Pokyčių valdymo esmė ir reikšmė	29
1.3.2. Pokyčių valdymo teoriniai modeliai	31
2. POKYČIŲ VALDYMO VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
3. POKYČIŲ VALDYMO VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	42
3.1. Mokytojų apklausos rezultatų analizė	42
3.2. Interviu su įstaigų vadovais rezultatų analizė	49
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	59
IŠVADOS.....	61
PASIŪLYMAI	63
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	64
SANTRAUKA	69
SUMMARY	70
PRIEDAI.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Požiūriai į organizacinį pokytį.....	10
2 pav. Organizacinių pokyčių klasifikavimas	16
3 pav. Išoriniai organizacinių pokyčių veiksniai.....	19
4 pav. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčius formos.....	24
5 pav. ADKAR modelis	33
6 pav. Empirinis tyrimo modelis	36
7 pav. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių mokytojų pasirengimo pokyčiams vertinimas, balais.....	43
8 pav. Pasirengimo pokyčiams suvokimo subskalės teiginių vertinimas, balais	44
9 pav. Pasirengimo pokyčiams troškimo subskalės teiginių vertinimas, balais.....	45
10 pav. Pasirengimo pokyčiams įtvirtinimo subskalės teiginių vertinimas, balais	46
11 pav. Pasirengimo pokyčiams gebėjimų subskalės teiginių vertinimas, balais	47
12 pav. Pasirengimo pokyčiams žinių subskalės teiginių vertinimas, balais	48

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinio pokyčio sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje.....	9
2 lentelė. Organizacinius pokyčius aiškinančios teorijos.....	11
3 lentelė. Inovacijų ir organizacinio pokyčio lyginimas	12
4 lentelė. Pokyčių švietimo srityje tipai išskiriami mokslinėje literatūroje	17
5 lentelė. Mokslinėje literatūroje pažymimi pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai	20
6 lentelė. Mokyklos pasirengimo pokyčiams komponentai	22
7 lentelė. Organizacinių pokyčių barjerų klasifikavimas mokslinėje literatūroje.....	26
8 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	28
9 lentelė. Pokyčių valdymo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje	30
10 lentelė. Pokyčių valdymo modelių klasifikavimas.....	31
11 lentelė. Kotterio Lewino pokyčių valdymo modelių žingsniai	32
12 lentelė. Klasikinės ir modernios organizacinės pokyčių valdymo teorijos aspektai	34
13 lentelė. Anketos teiginių paskirstymas pagal ADKAR modelio dimensijas.....	38
14 lentelė. Interviu klausimų grupavimas	39
15 lentelė. Informantų pristatymas ir interviu atlikimas	40
16 lentelė. Tyrimo įgyvendinimo eiga	41
17 lentelė. Respondentų paskirstymas pagal charakteristikas.....	42
18 lentelė. Informantų požiūris į pokyčių reikalingumą ikimokyklinio ugdymo įstaigose	50
19 lentelė. Pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigose dažnumas ir juos skatinantys veiksniai.....	51
20 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų įsitraukimas į pokyčius.....	52
21 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys.....	53
22 lentelė. Pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksniai	54
23 lentelė. Pagrindinės pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtys.....	55
24 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo įgyvendinant pokyčius.....	56
25 lentelė. Požiūris į pokyčių valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	57
26 lentelė. Pokyčių valdymo etapai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	58

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa

2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai

3 priedas. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų amžiaus ir pasirengimo pokyčiams dimensijų koreliacijos koeficientas

4 priedas. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų, turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, ir mokytojų, kurių išsilavinimas aukštasis universitetinis (bakalauro arba magistro laipsnis), pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimų palyginimas

5 priedas. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų, turinčių magistro laipsnį, ir mokytojų, jo neturinčių, pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimų palyginimas

6 priedas. Mokytojų, kurių darbo patirtis dabartinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra iki 10 m., ir mokytojų, kurių patirtis didesnė, pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimų palyginimas

7 priedas. Interviu transkripcijos

IVADAS

Temos aktualumas. Vienas pagrindinių šiuolaikinės visuomenės bruožų – spartieji pokyčiai daugelyje gyvenimo sričių. Staigus informacinių technologijų vystymas 21-ajame amžiuje iš esmės pakeitė priėjimą prie informacijos ir daugelio žmonių galimybes mokytis, o technologinės inovacijos labai greitai keičia darbo rinką, tad sudėtinga apibrėžti kokios profesijos bus paklausios po 10 – 15 metų, kai dabartiniai pradinukai bus pasiruošę pradėti savo darbinę karjerą. Visa tai įgalina švietimo įstaigas keistis ir integruoti į savo veiklą inovatyvius sprendimus, įgyvendinti tam tikrus pokyčius (Himmetoglu, Ayduğ & Bayrak, 2020). Tai rodo pokyčių valdymo švietimo įstaigose temos aktualumą ir skatina analizuoti šią temą.

Pokyčių švietimo įstaigose temos aktualumas dar labiau išryškėja Lietuvos švietimo sistemos kontekste, nes ji pastaraisiais metais išgyvena daugybę pasikeitimų ir yra iš esmės reformuojama. Nuo 2023 metų rugsėjo mėnesio bendrojo ugdymo mokyklose pradėtos diegti atnaujintos ugdymo programos (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras įsakymas „Dėl 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo“), 2024 keitėsi brandos egzaminų organizavimo tvarka (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl valstybinių brandos egzaminų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“), 2024 metais pasikeitė minimalūs priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas reikalavimai (Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31), o nuo 2024 – 2025 metų visos Lietuvos mokyklos ir darželiai privalo sudaryti sąlygas vaikams su specialiaisiais poreikiais ugdytis artimiausioje ugdymo įstaigoje kartu su savo bendraamžiais (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31). Daugelis šių pasikeitimų sulaukia nemažai kritikos, žiniasklaidoje plačiai diskutuojamas pasikeitimų švietimo srityje reikalingumas ir pagrįstumas. Kita vertus, pokyčiai mokykloje dažnai gali būti priimami priešišškai (Karácsony, Metzker, Vasic, Koltai, 2023). Tiek švietimo įstaigų darbuotojai, tiek patys ugdytiniai ar jų tėvai gali priešintis naujai tvarkai, ugdymo programoms ar kitoms įvedamoms inovacijoms. Be to, organizacinių pokyčių tyrimai rodo, kad daugiau nei pusė jų būna nesėkmingi (Errida & Lotfi, 2023), o galutinis rezultatas gali skirtis nuo iš anksto numatyto (Bakenhus & Ferreira, 2024) arba net sukelti patologinius procesus organizacijos viduje (Beycioglu & Kondakci, 2021). Dėl šios priežasties siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius švietimo organizacijoje, svarbu užtikrinti tinkamą pokyčių valdymą.

Temos iširtumas. Atlikus Lietuvos mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad mokslininkai nepakankamą dėmesį skiria pokyčių valdymo švietimo įstaigose tematikai, labiau sutelkdami savo dėmesį į konkrečių inovacijų svarbių mokyklos pažangai identifikavimą (Žibėnienė, 2020), atskirų pokyčių įgyvendinimo nagrinėjimui (Dambrauskienė, 2021), mokytojų kompetencijų taikant inovacijas vertinimui (Saulėnienė ir Grikietytė, 2022). Užsienio mokslininkai dažniau analizuoja pokyčių valdymo

švietimo organizacijose sritį, tačiau daugelis tyrimų atlieka teorinę mokslinės literatūros analizę (Doğan & Ayduğ, 2024; Jašarević & Kuka, 2016; Beycioglu & Kondakci, 2021; Aldridge & McLure, 2023), tuo tarpu trūksta reprezentatyvių empirinių tyrimų šioje srityje. Dažniausiai gilinasi į vieno konkretaus aspekto poveikį pokyčių valdymui. Pavyzdžiui, Abusenenh & David (2023) nagrinėjo švietimo lyderystės poveikį pokyčių valdymui privačiose Dubajaus mokyklose, Albi, Ermalina, Utami, Maryama & Kusumawati (2024) atliko atvejo analizę bei įvertino atskiros privačios mokyklos pokyčių valdymo strategiją, Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand (2019) taip pat atliko atvejo analizę viename universitete ir nustatė pokyčių valdymo veiksnius ir barjerus. Nors pokyčių valdymo švietimo organizacijose tema šiuolaikiniame kontekste pripažinta aktualia (Beycioglu & Kondakci, 2021), tačiau trūksta tyrimų analizuojančių konkrečių pokyčių valdymo metodikų ir technikų naudingumą švietimo organizacijų atžvilgiu. Be to, tyrimuose paprastai gilinamasi į mokyklų pokyčių valdymą (Beycioglu & Kondakci, 2021; Aldridge & McLure, 2023; Abusenenh & David, 2023) arba vykdomi bendro pobūdžio vertinimai apimantys bendrai švietimo organizacijas (Žibėnienė, 2020; Dambrauskienė, 2021; Doğan & Ayduğ, 2024; Jašarević & Kuka, 2016), o ikimokyklinio ugdymo įstaigose pokyčių valdymas nėra nagrinėjamas.

Tyrimo objektas – pokyčių valdymas Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Problema. Kadangi nėra pakankamai tyrimų pokyčių valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose tema, keliama darbo problema – nepakankamai ištirtas pokyčių valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose klausimas. Keliamas probleminis klausimas – kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga galėtų valdyti pokyčius tam, kad užtikrinti jų sėkmę?

Tyrimo tikslas – išanalizuoti pokyčių valdymą Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti organizacinio pokyčio esmę, svarbą bei sėkmės veiksnius;
2. Atskleisti pokyčių valdymo švietimo įstaigose ypatumus;
3. Empiriškai įvertinti pokyčių valdymą Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
4. Apibendrinti tyrimo rezultatus bei suformuluoti pokyčių valdymo ikimokyklinio ugdymo įstaigose tobulinimo pasiūlymus.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminimas ir lyginamoji analizė, anketinė apklausa, anketinės apklausos statistinė analizė, ekspertinis interviu, kontent analizė. Siekiant teoriškai pagrįsti pokyčių valdymą švietimo įstaigose pasirinktas mokslinės literatūros sisteminimo ir lyginamosios analizės metodas, nes jis leidžia išskirti jau egzistuojančias koncepcijas ir pagrįsti pagrindinius analizuojamos temos aspektus. Tyrimo duomenų surinkimui numatyta taikyti mišrią tyrimo strategiją jungiant kiekybinį ir kokybinį tyrimo metodus. Siekiant pažinti Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių mokytojų nuomonę apie pokyčius buvo atlikta jų anketinė apklausos, o apklausos rezultatų analizei taikytas statistinės analizės metodas. Siekiant susipažinti su Vilniaus ikimokyklinio

ugdymo įstaigų administracijos nuomone pasirinktas ekspertinis interviu metodas. Interviu rezultatai analizuojami taikant kontent turinio analizės metodą, nes šis tyrimo rezultatų analizės metodas leidžia informantų pateiktą informaciją nagrinėti objektyviai ir sistemiškai.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš 3 dalių. Pirmoje dalyje, atlikus mokslinės literatūros sisteminimą ir lyginamąją analizę, apibrėžti teoriniai pokyčių valdymo švietimo įstaigose aspektai, kurie apima pokyčių švietimo įstaigose esmės ir reikšmės nagrinėjimą, veiksnių lemiančių pokyčių įgyvendinimą švietimo įstaigose sėkmę nustatymą bei pokyčių valdymo švietimo įstaigose ypatumų analizę. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize antroje darbo dalyje parengta tyrimo metodologija. Atsižvelgiant į numatytą tyrimo metodologiją buvo atliktas tyrimas, kurio rezultatai pateikti trečioje darbo dalyje. Remiantis tyrimo rezultatų analize suformuluotos darbo išvados ir pagrįstos ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčių valdymo tobulinimo rekomendacijos.

1. POKYČIŲ VALDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pokyčių švietimo įstaigose esmė ir reikšmė

1.1.1. Organizacinio pokyčio samprata

Kiekviena organizacija reikalauja organizacinių pokyčių, kad atlaikytų konkurencinį spaudimą bei užtikrintų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Be to, organizaciniais pokyčiais siekiama pagerinti organizacijos veiklą, kad ji taptų geresnė nei anksčiau (Muslim & Pratama, 2021). Dėl šios priežastis organizaciniai pokyčiai yra viena iš esminių valdymo sąvokų. Kad organizacija būtų sėkminga, ji turi sugebėti priimti ir įgyvendinti pokyčius, nes tai leidžia įgyti konkurencinių pranašumų, optimizuoti organizacijos veiklą ir sustiprinti organizaciją tam, kad ji galėtų spręsti vidinius ir išorinius iššūkius (Karácsony, Metzker, Vasic, Koltai, 2023).

Kadangi organizaciniai pokyčiai ir jų įgyvendinimas yra svarbi valdymo sritis, ši tema plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje ir akademikai tiria veiksnius skatinančius pokyčius, pokyčių procesą bei rezultatus (Mladenova, 2022). Pasak Da Ros, Vainieri, & Bellé (2023), organizaciniai pokyčiai tiriami organizacinės elgsenos, vadybos, viešojo administravimo, žmogiškųjų išteklių, sveikatos apsaugos, švietimo ir inovacijų kontekstuose. Dėl šios priežasties mokslinėse publikacijose pateikiami skirtingi organizacinio pokyčio sąvokos aiškinimai (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinio pokyčio sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020.	Organizacinis pokytis – tai procesas, kurio metu organizacija pereina iš vienos būsenos į kitą: keičia savo tikslus, viziją, strategiją, darbo metodus ar įveda naujas programas bei technologijas.
van Nistelrooij, 2021.	Organizacinis pokytis – tai pereinamasis laikotarpis tarp esamos ir būsimos būsenos, į kurią nukreipta organizacija.
Karácsony, Metzker, Vasic, Koltai, 2023.	Organizacinis pokytis – procesas, kuriuo siekiama atnaujinti organizacijos formą ir tikslus, kad būtų patenkinti organizacijos vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių interesai.
Muslim & Pratama, 2021	Organizaciniai pokyčiai gali būti suprantami kaip inovacijų diegimas organizacijos tobulinimo link.
Beycioglu & Kondakci, 2021.	Organizaciniai pokyčiai – tai nauji veiklos organizavimo ir darbo būdai.
Vlados, 2019.	Organizacinis pokytis yra bet koks transformacijos procesas, kai organizacija pereina nuo vieno veiksmų ir elgesio būdų prie kito, transformuojant santykius vidinėje ir išorinėje aplinkoje.
Da Ros, Vainieri, & Bellé, 2023.	Organizacinis pokytis reiškia reikšmingą organizacijos pagrindinių sistemų pakeitimą strateginiu ir veiklos lygiais, dėl kurio atsiranda kitokia forma.

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus apibrėžimus paaiškėja, kad daugelis mokslininkų (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020; van Nistelrooij, 2021; Vlados, 2019) sutinka, kad organizacinio pokyčio metu organizacija pereina iš tam tikros dabartinės būsenos į kitą, pageidaujamą būseną. Šio perėjimo metu vyksta tam tikros transformacijos (Vlados, 2019) strateginiame ir (ar) veiklos lygmenyse (Da Ros, Vainieri, & Bellé, 2023), todėl gali keistis tikslai ir vizija, veiklos organizavimo būdai arba veikimo programos ir technologijos (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020; Vlados, 2019). Muslim & Pratama (2021) organizacinių pokyčių apibrėžime pateikiamas ir jų tikslas, nurodant, kad pokyčiai įgyvendinami siekiant organizacijos tobulinimo. Tuo tarpu Karácsony, Metzker, Vasic, Koltai (2023) pateikia kitoki organizacinių pokyčių tikslą, nurodydami, kad jie įgyvendinami siekiant patenkinti organizacijos vidinių ir išorinių šalių interesus.

Organizacinio pokyčio sąvokos aiškinimas atskleidė, kad tai, visų pirma, yra procesas, kuriuo metu įvyksta tam tikri pasikeitimai organizacijos viduje. Vlados (2019) praplečia šią mintį paaiškindamas, kad pokyčiai visada sukelia struktūrinio turinio ir dinamikos sklaidą. Kiekvienas dalinis pokytis visada sukelia reakciją, kuri, savo ruožtu, sužadins pakopiniu būdu, kitą būsimą veiksmą ir vėliau naują reakciją. Tokiu būdu, kiekvienas pokytis dažnai yra pradinė kibirkštis ateities įvykių grandinei, kuriai reikalingi mechanizmai kylantiems iššūkiams valdyti. Tuo tarpu Beycioglu & Kondakci (2021) konceptualizuoja organizacinius pokyčius tiek jų proceso, tiek turinio atžvilgiu. Procesas reiškia, kaip vyksta pokyčiai, o turinys – kas iš tikrųjų keičiasi organizacijoje, paaiškinama, kodėl organizacijos keičiasi ir kokios yra pokyčių pasekmės. Ridgeway (2023) pažymi, kad mokslinėje literatūroje galima rasti dar daugiau požiūrių į organizacinius pokyčius ir išskiria pokyčio turinio, proceso, konteksto ir kriterijų dimensijas. Jami Pour & Hosseinzadeh (2021) be šių keturių dimensijų išskiria dar ir individų veiksnį, o Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia (2023) lyderystės dimensiją. Kiekviena šių dimensijų sutelkia dėmesį į vis skirtingus organizacinių pokyčių elementus (žr. 1 pav.).

Turinys	Dėmesys pokyčio esmei
Kontekstas	Dėmesys vidinei ir išorinei aplinkai
Procesas	Dėmesys pakeitimo priėmimo veiksams
Kriterijus	Dėmesys rezultatams
Individai	Dėmesys organizacijos darbuotojams
Lyderystė	Dėmesys tyčiniams vadovo veiksams valdant pokyčius

1 pav. Požiūriai į organizacinį pokytį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Ridgeway, 2023; Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia, 2023; Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021.

Paveiksle pateiktos su organizaciniais pokyčiais susiję veiksniai taip pat yra daugelio pokyčių modelių ir teorijų pagrindas (Ridgeway, 2023). Pokyčių turinio suvokimas yra vienas iš pagrindinių reikalavimų valdant organizacijos pokyčius (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021), nes kaip nurodo Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia (2023) turinio dimensija aprėpia, kas pasikeitė, įskaitant organizacijos strategijas, sistemas ir struktūrą. Kontekstas aprėpia organizacijos išorinę ir vidinę aplinką ir gali turėti įtakos organizacinio pokyčio poreikiui bei jo įgyvendinimo sėkmei (Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia, 2023), todėl pasak Jami Pour & Hosseinzadeh (2021), organizaciniai pokyčiai reikalauja tikro ir visapusiško pokyčių konteksto ir jo sudėtingumo supratimo, nes tai leidžia nustatyti tinkamus pokyčių valdymo veiksmus (Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia, 2023). Pokyčių procesas yra susijęs su tuo, kaip vyksta pokyčiai, ir turėtų apsvarstyti geriausią būdą pokyčiams įgyvendinti, remiantis organizacijos kultūra ir žmogiškaisiais aspektais (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021). Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia (2023) papildoma, kad proceso veiksnys apibūdina intervencijas ir etapus, kurie yra susiję su pokyčių įgyvendinimu. Kriterijų dimensija reiškia pokyčių procesų rezultatus, kurie gali būti numatyti arba nenumatyti, teigiami arba neigiami. Individų dimensija apima visus svarstymus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais vykstant organizaciniams pokyčiams, ir daugelyje tyrimų buvo pasiūlyta kaip veiksmingas veiksnys plėtojant organizacinius pokyčius (Jami Pour & Hosseinzadeh, 2021). Lyderystės veiksnys yra susijęs su tyčiais vadovų veiksmais, tokiais kaip pokyčių įgyvendinimo proceso koordinavimas, organizavimas, planavimas ir vadovavimas (Castelnovo, Biffi, Paganini, Angelini & Faccia, 2023).

Beycioglu & Kondakci (2021) aiškindami organizacinių pokyčių atsiradimo priežastis, pasekmes ir įgyvendinimo ypatumus remiasi organizacinių pokyčių teorijomis ir išskiria 6 teorijas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Organizacinius pokyčius aiškinančios teorijos

Teorija	Apibūdinimas
Evoliucinė teorija	Aiškina, kad pokyčiai organizacijoje yra atsakas į išorines aplinkybes, situacijos pasikeitimą ir aplinkos, su kuria susiduria kiekviena organizacija, veiksnius.
Teleologinė teorija	Žinomos kaip planuotų pokyčių modeliai, teigia, kad organizacijos yra tikslingos (dažnai racionalios) ir prisitaikančios. Pokyčiai reikalingi, nes lyderiai, suinteresuotos šalys ir kiti mano, kad pokyčiai yra būtini.
Gyvenimo ciklo teorija	Pokyčiai yra natūrali žmogaus ir organizacijos vystymosi dalis, todėl šios teorijos daugiausia dėmesio skiria organizacijos augimo, brandos ir nuosmukio etapams.
Dialektinė teorija	Dar vadinami politiniais modeliais, pabrėžia, kad pokyčiai yra ideologijos ir įsitikinimų sistemų susidūrimo rezultatas.
Socialinio pažinimo teorija	Pabrėžia būdus, kuriais asmenys ir organizacijos mokosi, ir apibūdina pokyčius kaip susietus su mokymusi ir psichiniais procesais, tokiais kaip prasmės kūrimas. Pagal šią teoriją pokyčiai vyksta todėl, kad individai mato poreikį augti, mokytis ir keisti savo elgesį.
Kultūrinė teorija	Teorija siūlo, kad pokyčiai vyksta natūraliai kaip atsakas į aplinkos, vertybių, ritualų pokyčius, todėl kultūros nuolat keičiasi.

Sudaryta darbo autorės pagal Beycioglu & Kondakci (2021)

Pokyčių samprata labai artima organizacijos restruktūrizavimo, plėtros, tobulinimo ar reformavimo sąvokoms (Beycioglu & Kondakci, 2021). Be to, mokslinėje literatūroje (Moreira, de Aquino Guimarães & Philippe, 2016; Setiawan, 2020) minimi organizacinio pokyčio ir inovacijų sąvokų panašumai. Muslim & Pratama (2021) teigimu organizacinis pokytis negali būti atskiriamas nuo inovacijų, nes organizacinių pokyčių tikslas – tobulinti ir gerinti organizacijos veiklą, kad ji galėtų vystytis laukiama linkme pagal organizacijos tikslus. Mokslininkai priduria, kad bet visos inovacijos prasideda nuo idėjų, metodų ar elgesio perėmimo proceso, todėl pokyčius galima interpretuoti kaip inovacijų diegimą organizacijos tobulėjimo link. Kita vertus, analizuojant inovacijos ir organizacinio pokyčio sąvokas, paaiškėja inovacijų ir pokyčių skiriamieji bruožai.

Chandra, Tomitsch & Large (2020) aiškinimu, per pastaruosius kelis dešimtmečius terminas „inovacijos“ buvo vartojamas įvairiais būdais. Iš pradžių šis terminas buvo pagrįstas esamo turto ar koncepcijos atnaujinimo koncepcija (panašiai kaip „renovacija“). Tačiau paskutiniu metu šis terminas vis dažniau siejamas su išradimu ir kūrybiškumu, nors ir aiškiai skiriasi nuo išradimo, nes jis taikomas praktiniame kontekste. Taigi, šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje inovacijos apibrėžiamos kaip daugiapakopis procesas, kurio metu idėjos paverčiamos naujais ir patobulintais produktais, paslaugomis ar procesais (Chandra, Tomitsch & Large, 2020). Tuo tarpu Valackienės & Želnieienės (2018) aiškinimu kaita nėra pažangus ar novatoriškas reiškinys, tai tiesiog perėjimas iš vienos būsenos į kitą.

Moreira, de Aquino Guimarães & Philippe (2016) palygina pokyčio ir inovacijas sąvokas ir nurodo, kad pokytį galima plačiai suprasti kaip pasikeitimą laikui bėgant, tuo tarpu inovacijos apibrėžiamos kaip reiškinys, galintis turėti įtakos organizacijų konkurencingumui. Kalbant apie organizacinius pokyčius, dėmesys nukreipiamas į pasikeitimo veiksmą, o ne į jo padarinius. Inovacijų reiškinys, be organizacinių pokyčių, leidžia pakeisti esamą situaciją, diegiant naują išteklių derinį. Taigi, inovacijos reiškia prielaidą, kad bus gauti geresni rezultatai ir bus sukurta ekonominė arba socialinė vertė. Tai rodo, kad pokyčių ir inovacijų sąvokos yra artimos, nes abi didesniu ar mažesniu mastu susiję su esamos padėties pasikeitimais, tačiau pokyčių metu pagrindinis dėmesys skiriamas keičiamiems parametrams, o inovacijų atveju dėmesys perkeliamas į gautus kokybinius rezultatus mažesni dėmesį skiriant pakitimams (Moreira, de Aquino Guimarães & Philippe, 2016). Setiawan (2020) panašiai traktuoja inovacijų ir pokyčių skiriamuosius bruožus, bet pateikia juos lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Inovacijų ir organizacinio pokyčio lyginimas

	Inovacija	Organizacinis pokytis
Apibrėžimas	Patobulintų idėjų, žinių ir praktikos įgyvendinimas	Transformacija ir pakeitimas, kuris gali būti numatytas arba nenumatytas.
Pagrindinės charakteristikos	Integruoja naujoves ir atneša naudą	Yra istorinis, kontekstinis ir procesinis
Tipai	Proceso, produkto, rinkodaros arba organizacinė inovacija.	Tempo atžvilgiu tęstinė arba epizodinė, apimties atžvilgiu laipsniška arba radikali.

Setiawan, 2020, p. 89.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės inovacijos tai naujų ir patobulintų įrankių integravimas į organizacijos veiklą, siekiant naudos, tuo tarpu, kai organizacinis pokytis – tai transformacijos ar pasikeitimai įmonės veikloje, kurie susiformavo veikiant istoriniam kontekstui ir įvairiems veiksniams. Tokiu būdu paaiškėja, kad organizacinio pokyčio sąvoka nėra tapati inovacijai.

Ankstesnė analizė atskleidė, kad organizaciniai pokyčiai plačiai analizuojami skirtingų sričių mokslininkais, tačiau, kaip nurodo Beycioglu & Kondakci (2021), teorinis temos aiškinimas pasižymi daugybiniais prieštaravimais, o praktinėje veikloje organizacijos labai dažnai susiduria su nesėkmingais pokyčiais, kas savo ruožtu užtraukia dideles žmogiškąsias ir finansines išlaidas. Mokslininkai reziūmuoja, kad dauguma organizacinių pokyčių intervencijų baigiasi ribotai arba visai nepasiseka savo tikslo bei sukelia patologinius procesus organizacijos viduje. Panašios nuomonės laikosi Errida & Lotfi (2023) nurodydami, kad apytiksliai organizacinių pokyčių nesėkmių dalis sudaro 60-70 proc. Abrantes, Bakenhus & Ferreira (2024) pažymi, kad pokyčių organizacijoje planavimas reiškia sąmoningą organizacijos ateities pavojaus kėlimą, nes šio proceso rezultatas dažnai skiriasi nuo numatyto, o dėl organizacijoje vykdomų pokyčių padidėja darbuotojų streso darbe lygis, trikdomos operacijos. Dėl šios priežasties prieš pradedant įgyvendinti pokyčius organizacijoje, svarbu suprasti visus veiksniai, kurie gali paveikti pokyčių rezultatus ir atsižvelgti į juos valdant pokyčius.

Apibendrinant organizacinio pokyčio sampratą nagrinėjimą, galima konstatuoti, kad organizacinis pokytis suvokiamas kaip procesas, kurio metu keičiama organizacijos strategija arba darbų vykdymo praktika, kuris orientuotas į organizacijos veiklos gerinimą bei organizacijos suinteresuotų šalių interesų tenkinimą. Pokyčiai yra neatsiejama kiekvienos organizacijos valdymo dalis, tačiau jie skiriasi savo mastu ir intensyvumu. Be to pokyčius gali lemti išoriniai arba vidiniai organizacijos veiksniai, o jų įgyvendinimas gali būti suplanuotas ir nesuplanuotas. Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo to ar organizacijos vadovybė planavo pokyčius ir ar organizacija yra pasiruošusi jiems, joje nuolat vyksta vienoki ar kitokie pokyčiai. Kita vertus, tyrimai rodo, kad daugiau nei pusė pokyčių organizacijoje būna nesėkmingi ir nepavyksta pasiekti pirminio tikslo. Siekiant minimizuoti organizacinio pokyčio nesėkmių tikimybę svarbu deramai pasiruošti pokyčio įgyvendinimui ir nustatyti veiksniai galinčius paveikti pokyčio rezultatus.

1.1.2. Pokyčių švietimo srityje esmė ir paskirtis

Ankstesnė temos analizė atskleidė, kad pokyčiai organizacijoje yra svarbūs užtikrinant bet kokios organizacijos išlikimą, sėkmę konkurencingoje aplinkoje ir prisitaikymą prie suinteresuotų šalių interesų. Dambrauskienės (2021) teigimu, viešajame sektoriuje bei švietime vykdant pokyčius siekiama ne tik išlikti, bet ir atitikti šiuolaikinę aplinką, užtikrinti visuomenės lūkesčių įgyvendinimą minimaliomis išlaidomis. Beycioglu & Kondakci (2021) pabrėžia, kad sveika mokyklų kaita ir plėtra

yra būtini norint, kad mokykla išliktų kaip organizacija ir vyktų pažangūs socialiniai pokyčiai visuomenėje. Vrabcová (2015) reziumuoja, kad švietimo pokyčiai yra vienas iš pagrindinių šiuolaikinių švietimo sistemų reiškinių ir neatsiejama šiuolaikinės pedagogikos dalis. Kita vertus, Dudar, Scott, Scott (2017) pabrėžia, kad švietimo pokyčių samprata nėra nauja, o mokyklos ir švietimo sistemos visada buvo visuomenės nepasitenkinimo jaunų žmonių žiniomis, įgūdžiais ir (arba) požiūriu taikiniu. Nepasitenkinimas esančia situacija skatina ieškoti keitimo būdų, todėl švietimo organizacijų pokyčių tema plačiai analizuojama jau daugybę metų. Kita vertus, Tiffany (2018) pažymi, kad nepriklausomai nuo to, kad mokyklų pokyčių iniciatyvos nėra naujos, pokyčių tempai pastaruoju metu, vystant spartiems pasaulio pokyčiams, taip pat reikšmingai didėja. Tai byloja apie pokyčių svarbą švietimo srityje, tačiau prieš gilinantis į organizacinių pokyčių švietimo organizacijoms reikšmę, naudinga apibrėžti švietimo organizacijų pokyčių sąvoką bei atskleisti jos ypatumus.

Pasak Valackienės ir Želnienės (2018) klasikinė organizacinio pokyčio sąvoka tiktų ir švietimo pokyčių apibūdinimui, tačiau švietimo organizacijų pokyčiai yra sudėtingesni, nes apima daugiau kintamųjų, o jų poveikis paliečia visą visuomenę. Enciklopediniame edukologijos žodyne pateiktas toks kaitos apibrėžimas: „*Kaita – procesas, kai vyksta institucijų, jų veiklos turinio, organizacijos ir būdų persitvarkymas pagal naujus tikslus, programas ir metodus, atsižvelgiant į besikeičiančias ekonomines, politines, socialines sąlygas; švietimo sistemos, mokyklų, ugdymo turinio, ugdymo mokslo, ugdymo technologijos arba praktikos keitimasis tam tikru laikotarpiu*“ (Jovaiša, 2007, p. 111). Tai išsamus švietimo organizacijų pokyčius aiškinantis apibrėžimas, kuriame atskleidžiamas pokyčių švietimo srityje turinys ir susiformavimo priežastys, tačiau šiame apibrėžime nepateikiama švietimo pokyčių paskirtis ir tikslai. Tuo tarpu Burner (2018) paaiškina, kad švietimo pokyčiais siekiama vienaip ar kitaip pagerinti mokyklą, galutinis mokyklos tobulinimo tikslas yra mokinių mokymosi sąlygų ir (arba) mokymosi procesų gerinimas. Valackienė ir Želnienė (2018) apibrėždami švietimo pokyčius nurodo, kad tai natūralus socialinių dėsnių nulemtas procesas, kuriuo metu vykdomos sąmoningos ir kryptingos pastangos keičiant pasirinktas švietimo organizacijos sritis. Mokslininkės pabrėžia, kad švietimo organizacijų pokyčių procesas negali būti sustabdytas, jam gali būti suteikiamas tik norimas tempas, kryptis ir priimtinesnis pobūdis. Iš šių apibrėžimų pasidaro aišku, kad švietimo organizacijos negali išvengti pokyčių, todėl turėtų sąmoningai rinktis pokyčių kryptį ir sutelkti visas pastangas šių pokyčių įgyvendinimui. Priešingu atveju švietimo organizacijos pokyčiai bus nesėkmingi ir neigiamai paveiks organizacijos veiklą ir jos rezultatus.

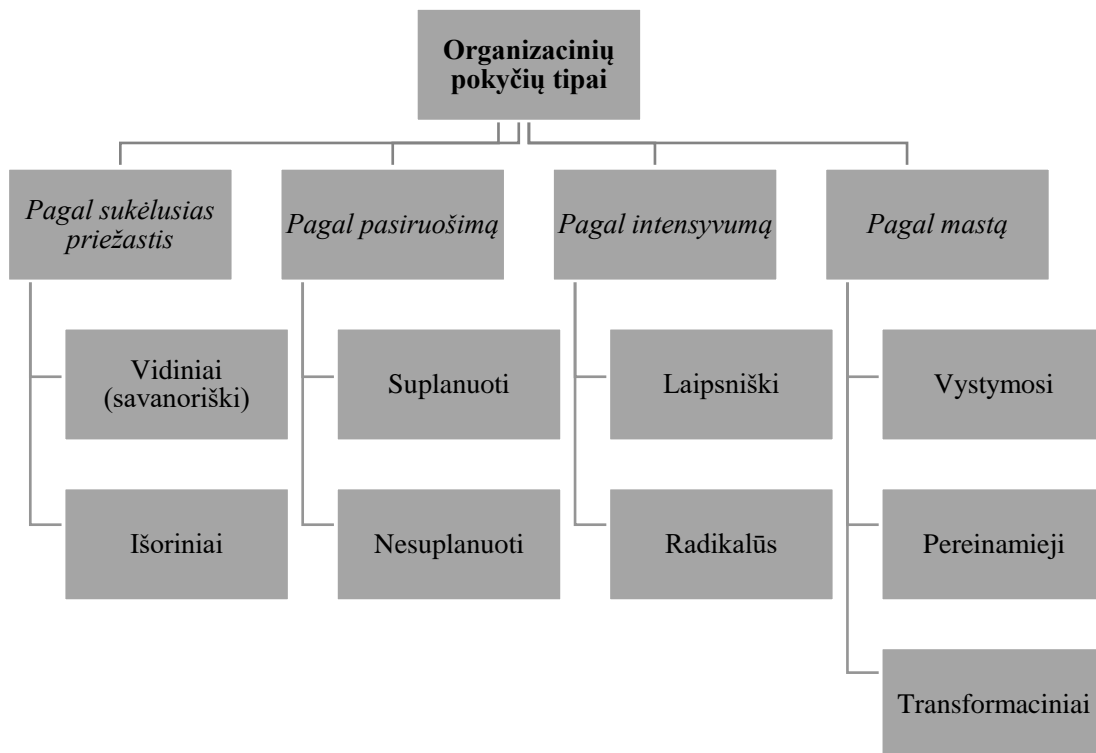
Vrabcová (2015) švietimo pokytį apibrėžia kaip daugiamačį reiškinį ir nevienalytį procesą apimančią pokyčių agentų ir gavėjų reakcijas į pokyčio turinį. Šiame apibrėžime pabrėžiamas švietimo pokyčio sudėtingumas bei išskiriami pokyčio proceso dalyviai, tačiau nepaaiškinamos šio reiškinio sudėtingumo priežastys. Valackienė ir Želnienė (2018) paaiškindamos švietimo pokyčių sudėtingumą, nurodo, kad jie susiję su žmonėmis, kurie nevisada patys pasirenka pokyčių aplinkybes. Be to, švietimo

pokyčiai paveikia skirtingus asmenis ir jų grupes, kurių lūkesčiai ir supratimas apie juos gali skirtis. Galiausiai pati švietimo sistema yra labai sudėtinga ir daugiasluksnė. Windasari, Roesminingsih & Trihantoyo (2022) sutinka, kad švietimo organizacijų pokytis yra sudėtingas procesas, nes įvairių tipų suinteresuotos šalys mokyklose turi įtakos jam, darydami įtaką sprendimams norima kryptimi.

Aldridge & McLure (2023) pažymi, kad švietimo pokyčio sąvoka dažnai painiojama su švietimo reformos sąveika, tačiau mokslininkai atskiria šiuos du terminus. Terminas švietimo reforma naudojamas visos sistemos tobulinimo pastangų apibūdinimui. Šias pastangas inicijuoja politikos formuotojai, siekiantys įveikti tam tikrą problemą ar iššūkį. Reformų pastangos yra skatinamos makrolygmeniu (dažnai politiniu) ir apima esminius sistemos pokyčius. Reformos tipo pakeitimas dažniausiai susijęs su visos sistemos pagrindais, o ne tik su tam tikromis dalimis. Švietimo pokyčių reformos rūšys apima, pavyzdžiui, įstatymų pakeitimus (mokyklų aktus, direktyvas, potvarkius), švietimo projektus, inicijuotus aukščiausiam švietimo sistemų lygmenyje (Vrabcová, 2015). Tuo tarpu švietimo pokytis apibrėžimas kaip procesas, kuris parodo, kaip reforma paveikė, pakeitė ar paveikė praktiką ar struktūras. Kitaip sakant, pokyčiai vyksta mikrolygiu, konkrečios švietimo organizacijos kontekste (Aldridge & McLure, 2023).

Pokytis, kuris apibrėžiamas kaip judėjimas iš vienos būsenos į kitą, yra konceptualizuotas kaip organizacijų įsitraukimas siekiant reaguoti į didėjančią žmonių įvairovę, informacinių ir komunikacijos technologijų pažangą, informacijos apdorojimas, dinamiška ir plati rinkos konkurencija ir vyriausybiniai reguliavimai. Tačiau išorinės jėgos nėra vienintelės pokyčių priežastys. Pokyčiai organizacijoje gali vykti ir dėl vidinių veiksnių, susijusių su žmogiškųjų išteklių problemomis ir organizacinių procesų svarstymais. Tokie pokyčiai vadinami vidiniais (Yilmaz & Kılıçoğlu, 2014). Karácsony, Metzker, Vasic & Koltai (2023) sutinka, kad organizacinių pokyčių priežastys gali būti įvairios. Kai organizacija nusprendžia, ką ji nori keisti ir kokius procesus bei struktūras nori optimizuoti, tai vadinama vidiniais arba savanoriškais pokyčiais. Tokiu atveju organizacija turi teisę ir galimybę planuoti pokyčius, sukurti tinkamą struktūrą savo tikslams pasiekti ir procesus optimizuoti. Išoriniai pokyčiai yra pagrįsti išoriniu komponentu, dažnai vadinamu prievarta arba spaudimu. Išorinis veiksnys gali būti politiniai, ekonominiai ar socialiniai procesai ir jų įtaka organizacijai. Išoriškai sukeltas pokytis dažnai gali sukelti painiavą organizacijoje, nes čia sutrinka pusiausvyros būseną, kurią vėliau sistema bando atkurti. Valackienė & Želnienė (2018) pritaria, kad organizacinius pokyčius lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Pokyčiai vykstantys dėl vidinių veiksnių suvokiami kaip natūrali arba organiška būseną. Tuo tarpu prie išorinių veiksnių poveikio organizacijai tenka prisitaikyti.

Mokslinėje literatūroje (Vlados, 2019; Hilling, 2020; Gimba, 2017) sutinkama ir daugiau organizacinių pokyčių tipų (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizacinių pokyčių klasifikavimas

Sudaryta darbo autorės pagal Karácsony, Metzker, Vasic & Koltai, 2023; Vlados, 2019; Hilling, 2020; Gimba, 2017.

Organizaciniai pokyčiai gali būti sistemingai planuojami arba gali atsirasti staiga, įvykti atsitiktinai ir nenuspėjamai. Taigi, išskiriami suplanuoti ir nesuplanuoti organizaciniai pokyčiai. Kita vertus, Vlados (2019) teigimu, praktinėje veikloje pokyčiai vyksta kasdien visose organizacijose, todėl jie retai būna tik suplanuoti ar neplanuoti: dažniausiai tai yra mišinys. Pokyčių procesas visada yra įvairus ir daugialypis, o savo ruožtu paliečia ir sujungia, didesniu ar mažesniu mastu, visas skirtingas kiekvienos organizacijos – veikėjo posistemes (Vlados, 2019). Valackienė ir Želnienė (2018) šiuo požiūriu išskiria suplanuotus ir natūralius pokyčius. Natūralūs pokyčiai tai nuoseklūs, dažniausiai nežymūs perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Planingi pokyčiai įgyvendinami kuomet siekiama sustabdyti tam tikrą įvykių raidą. Tokių pokyčių tikslas švietimo kokybės gerinimas, mokykloje vykdomų pokyčių valdymas, atsižvelgiant į iškeltus kaitos tikslus ir reikalavimus.

Hilling (2020) išskiria laipsnišką ir radikalų organizacinį pokytį. Laipsniškas pokytis atspindi nuolatinis pokyčius organizacijoje. Ši pokyčių forma sugeba išlaikyti bendrą struktūrinį balansą ir vienu metu tiesiogiai bei drastiškai paveikia tik vieną organizacijos dalį. Atvirkščiai, įvykus radikaliam pokyčiui iš esmės pertvarkoma visa organizacijos sistema, transformuojamos visos organizacinės dimensijos.

Gimba (2017) klasifikuoja organizacinius pokyčius pagal mastą, išskirdamas vystymosi, pereinamuosius ir transformacinius pokyčius. Vystymosi pokyčiai nuolat gerina veiklos rezultatus, prisitaikydami prie esamos situacijos, išlaikant tos pačios kultūros, struktūrų ir esamos verslo praktikos

ribas. Pereinamieji pokyčiai, užuot tobulinant, sprendžia konkrečią problemą per kontroliuojamus ir laipsniškus pakeitimus, kol pasiekama norima būseną. Šie pokyčiai orientuoti ne į kultūrą, o į projektus, struktūras ir praktiką. Transformacija siekia sukurti radikaliai kitokią situaciją, apimančią ir kultūrinius organizacijos pokyčius (Gimba, 2017).

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad mokslininkai taip pat nesutaria dėl pokyčių švietimo srityje tipologijos (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Pokyčių švietimo srityje tipai išskiriami mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Scott, 2020.	Burner, 2018.	Vrabcová, 2015.
Išskirti tipai	Ugdymo programų keitimas Aplinkos keitimas	Mokymo programų ar technikų keitimas Mokymų metodų ir strategijų keitimas Žmonių įsitikinimų keitimas	Į turinį orientuoti pokyčiai Į struktūrą orientuoti pokyčiai Į metodus orientuoti pokyčiai Į procesą orientuoti pokyčiai Sudėtiniai pokyčiai

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Kaip matyti iš pateiktos lentelės Scott (2020) išskiria 2 tipų švietimo pokyčius: ugdymo programų keitimas ir aplinkos keitimas. Ugdymo programų pokyčiai apima ugdyme naudojamų metodų ir technikų, programų sudėties pasikeitimas, tuo tarpu, kai aplinkos keitimas numato švietimo organizacijų kultūros, vadovavimo strategijų ir pan. keitimą. Burner (2018) panašiu principu klasifikuoja švietimo organizacijų pokyčius, tačiau mokslininkas išskiria 3 tipų pokyčius, nes jis išskaido ugdymo programų keitimą į dvi dalis atskirai pateikdamas mokymų metodų ir strategijų pokyčius. Anot Burner (2018), labiausiai matomi ir lengviausiai įgyvendinami mokymo programų ar technikų pokyčiai. Naujų mokymo strategijų ir metodų įgyvendinimas yra šiek tiek sudėtingesnis. Tuo tarpu trečias švietimo pokyčių tipas – žmonių įsitikinimų keitimas – įgyvendinamas sudėtingiausia. Kita vertus, siekiant įgyvendinti tikrąjį pokytį švietimo organizacijoje, būtina įgyvendinti pokyčius visose trijose lygiuose. Valackienė ir Želnieienė (2018) sutinka, kad net ir pakeitus švietimo organizacijos struktūrą, ugdymo turinį, teisinės normas, tačiau nėra galimybės priversti žmones keistis, o nepakeitus mąstymo ir įgūdžių pokyčiai bus labai riboti ir paviršutiniški. Vrabcová (2015) pateikta švietimo pokyčių tipologija yra plačiausia, nes atskirai aprėpia į kiekvieno švietimo organizacijos funkcionavimo komponento pokytį. Be to, galimi sudėtingi pokyčiai, kuomet keičiami du ar daugiau organizacijos elementai.

Šiuolaikinės mokyklos ir kitos švietimo organizacijos yra nuolatinės kaitos būsenoje, nes nuolat keičiasi ją supanti aplinka. Taigi, švietimo organizacijų pokyčiai yra nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, kuri lemia visuomenės poreikiai, nuostatos ir vertybinės orientacijos (Valackienė & Želnieienė, 2018). Panašios nuomonės laikosi ir Beycioglu & Kondakci (2021) atkreipdami dėmesį į nuolatinis švietimo organizacijos pokyčius. Pasak mokslininkų, nuolatiniai pokyčiai keičia suskirstytą ir nenutrūkstamą planuojamų pokyčių supratimą, kai pokyčių era ir įprastas organizacijos laikotarpiai yra atskirti. Nuolatiniai pokyčiai veikia ne tik planuojamose pokyčių praktikose, bet ir kitose kasdienėse

organizacijos praktikose. Dėl to iš apačios į viršų, nedidelės apimties ir nuolatinės iteracijos užpildo formaliai apibrėžtos, planuojamos ir sukonstruotos praktikos spragas, įskaitant planuojamas pokyčių intervencijas.

Šiandieninės ekonominės, socialinės ir politinės jėgos kartu sukūrė atmosferą, kuri daro įtaką mokykloms, darydama spaudimą keistis. Iš tiesų, technologijų pažanga ir rinkos pokyčiai visuomenėje turi įtakos švietimo sistemos struktūrai. Ideologiškai, technologiškai ir demografiškai besikeičianti visuomenė, besikeičiantys individualūs vaikų ir šeimų poreikiai – visa tai atsispindi asmeninio ir socialinio ugdymo programų kūrimo. Todėl aplinkos pokyčiai suvaidina svarbų vaidmenį švietime, kitaip tariant, švietimo organizacijų pokytis konceptualizuojamas kaip organizacinis dalyvavimas reaguojant į didėjančią žmonių įvairovę, informacinių ir komunikacijos technologijų pažangą, padidėjusį informacijos apdorojimą, rinkos konkurenciją ir dinamiškai bei plačiai besikeičiančius vyriausybės reglamentus (Windasari, Roesminingsih & Trihantoyo, 2022). Tokiu būdu priimami specifiniai ugdymo pokyčiai, nes jie yra pageidaujami, atsižvelgiant į tam tikras ugdymo vertybes ir geriau tenkina tam tikrą poreikį nei esanti praktika (Yilmaz & Kılıçoğlu, 2014).

Apibendrinant pokyčių švietimo srityje ir jų paskirties nagrinėjimą, galima teigti, kad pokyčiai švietimo organizacijoje traktuojami kaip organizacijos veiklos turinio ir būdų pertvarkymas pagal naujus tikslus, programas ir metodus. Pokyčiai mokykloje gali būti nukreipti į turinį, struktūrą, metodus, procesą arba į kelis aspektus iškart. Mokyklų pokyčiais siekiama gerinti mokyklą ir jos mokinių mokimosi rezultatus. Nors pokyčiai švietimo srityje nėra naujiena, tačiau šiuolaikinėje greitai besikeičiančioje aplinkoje švietimo organizacijų pokyčių poreikis reikšmingai išaugo ir vis daugiau mokslininkų konceptualizuoja mokyklos pokyčius kaip nuolatinį procesą. Kita vertus, pokyčiai švietimo organizacijose pasižymi dideliu kompleksiskumu, todėl mokyklos pokyčių įgyvendinimas reikalauja daug pastangų ir gero pasiruošimo. Atsižvelgiant į tai tikslinga nustatyti pokyčius švietimo organizacijoje skatinančius ir ribojančius veiksnius.

1.2. Pokyčių įgyvendinimo švietimo įstaigose sėkmės veiksniai ir barjerai

1.2.1. Pokyčių švietimo įstaigose sėkmės veiksniai

Išanalizavus organizacinių pokyčių švietimo srityje esmę ir reikšmę nustatyta, kad pokyčių įgyvendinimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo konteksto, t. y. nuo veiksnių turinčių įtakos pokyčių poreikio atsiradimui, planavimui ir įgyvendinimui. Dėl šios priežasties siekiant organizacijos su pokyčiais susijusius iššūkius paversti augimo, inovacijų ir didesnio konkurencingumo galimybėmis nuolat kintančioje verslo aplinkoje, būtina suprasti ir valdyti pokyčių įgyvendinimo veiksnius (Hubbart, 2024). Panašios nuomonės laikosi ir Dambrauskienė (2021) nurodydama, kad dar prieš pradėdant

įgyvendinti pokyčius būtina įsivertinti pokyčio veiksniai, nes tai padeda apibrėžti pokyčio rezultatus trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje.

Dambrauskaitė (2021) išskiria vidinius ir išorinius organizacinių pokyčių veiksniai. Pasak mokslininkės, išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai turi būti vertinami ne kaip statiški, bet kaip dinamiški. Kitaip sakant, išorinė aplinka turi polinkį greitai keistis, atitinkamai vidiniai ištekliai taip pat turi būti greitai keičiami tam, kad būtų pajėgus priimti šiuos pasikeitimus. Mokslinėje literatūroje prie išorinių organizacinių pokyčių veiksmų priskiriami politinės, ekonominės, sociokultūrinės, technologinės, aplinkosauginės ir teisinės aplinkos veiksniai (žr. 3 pav.).

Politiniai veiksniai	• Vietinės ir tarptautinės valdžios poveikis organizacinio pokyčio įgyvendinimui.
Ekonominiai veiksniai	• Šalies ir pasaulio makroekonominių veiksnių įtaka organizacinio pokyčio įgyvendinimui
Sociokultūriniai veiksniai	• Besikeičiančios kultūros ir demografinių rodiklių įtaka organizacinio pokyčio įgyvendinimui.
Technologiniai veiksniai	• Naujų technologijų įtaka organizacinio pokyčio įgyvendinimui.
Aplinkosauginiai veiksniai	• Ekologinių problemų ir požiūrio į juos įtaka organizacinio pokyčio įgyvendinimui.
Teisiniai veiksniai	• Teisės aktų apribojimų ir pasikeitimų poveikis organizacinių pokyčių įgyvendinimui

3 pav. Išoriniai organizacinių pokyčių veiksniai

Sudaryta darbo autorės pagal Dambrauskaitę, 2021.

Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio organizacinių pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo daugybės išorinių veiksnių. Isnaini, Melisa, Rusdinal & Gistituati (2021) kalbant apie mokyklų išorinės aplinkos veiksniai be 3 paveiksle pateiktų veiksnių prie šios grupės taip pat priskiria tėvus ir konkurencija tarp mokyklų.

Valackienės ir Želnienės (2018) teigimu svarbu vienodai rimtai vertinti išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai. Tuo tarpu, Petrauskaitė-Jocienė ir Korsakienė (2023) atlikę tyrimą priėjo išvados, kad išorinė aplinka yra mažiausiai svarbus pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnys. Tam įtakos gali turėti tas faktas, kad organizacija gali tik reaguoti į šių veiksnių įtaką, bet negali pati jų keistis, tuo tarpu vidinių veiksnių įtaka skiriasi tuo, kad šiuos veiksniai pati organizacija gali valdyti ir tokiu būdu užtikrinti sėkmingą pokyčio įgyvendinimą. Taigi, kaip nurodo Hubbart (2024), organizacinių pokyčių iniciatyvų sėkmė priklauso nuo gebėjimo prisitaikyti prie kintančių aplinkybių, palaikyti atvirą bendravimą ir įtraukti visas

suinteresuotas šalis į bendradarbiavimo pastangas. Be to mokslininkas priduria, kad veiksmingai valdant vidinius organizacinių pokyčių veiksnius vyksta sklandesnis perėjimas, sumažinamas trikdžių poveikis ir užtikrinamas maksimalus priėmimas visoje organizacijoje. Dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje pagrindinis dėmesys skiriamas būtent vidiniams pokyčių įgyvendinimo veiksniams. Mokslininkai išanalizavę organizacinių pokyčių modelius (Errida & Lotfi, 2023), išanalizavę kitų mokslininkų darbus (Valackienė ir Želnienė, 2018; Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020) bei atlikę empirinius tyrimus (Aldridge & McLure, 2023; Wajebo, 2021) išskiria įvairius vidinius veiksnius, nuo kurių didele dalimi priklauso organizacinio pokyčio įgyvendinimo sėkmė (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Mokslinėje literatūroje pažymimi pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai

Veiksniai	Errida & Lotfi, 2023.	Valackienė ir Želnienė, 2018	Aldridge & McLure, 2023	Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020.	Wajebo, 2021.
Aiški ir bendra pokyčio vizija bei strategija	+	+	+		
Pasirengimas pokyčiams ir gebėjimas keistis	+	+	+		
Pokyčių komandos veikla	+			+	
Pokyčių valdymo veikla	+	+			+
Pasipriešinimo valdymas	+				
Efektyvi komunikacija	+	+		+	+
Darbuotojų motyvavimas	+		+		
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas	+	+	+		
Vadovavimas ir rėmimas, lyderystė	+	+		+	+
Pokyčių stiprinimas ir palaikymas	+				
Požiūris į pokyčius ir jų planavimas	+	+		+	
Stebėjimas/matavimas	+	+			
Pokyčių šventimas		+			
Organizacinė kultūra					+

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad nors mokslininkų nuomone apie vidinius organizacinių pokyčių sėkmės veiksnius skiriasi, tačiau buvo nustatyti ir atsikartojantys veiksniai. Daugiausiai mokslininkų pažymi, kad organizacinių pokyčių sėkmė priklauso nuo aiškios ir bendros pokyčio vizijos ir strategijos, organizacijos pasirengimo pokyčiams bei gebėjimo keistis, faktiškai vykdomos pokyčių valdymo veiklos, efektyvios vidinės komunikacijos, suinteresuotųjų šalių įtraukimo bei vadovavimo ir lyderystės.

Errida & Lotfi (2023) teigimu, svarbu aiškiai apibrėžti pokyčius ir sukurti pokyčių viziją bei strategiją. Vizija turėtų būti suderinta su organizacijos strategija ir apibūdinti būsimos būsenos ypatybes,

priežastis, dėl kurių reikia pokyčių, ir numatomus pokyčio rezultatus. Aldridge & McLure (2023) pritaria šiai nuomonei ir nurodo, kad išsamus pokyčių įgyvendinimo planas yra sėkmingo organizacinio pokyčio įgyvendinimo pagrindas. Kita vertus, Dambrauskaitė (2021) šiuo požiūriu pažymi, kad organizaciniai pokyčiai gali būti planuoti ir neplanuoti, todėl aiškus pokyčių ir vizijos apibrėžimas būdingas tik planuotiems pokyčiams, nes anot autorės būtent planuotų pokyčių įgyvendinimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo sąmoningai pasirinktų strategijų ir metodų, kurie remiasi konkrečios organizacijos situacijos bei galimybių analize.

Kitas, daugelio mokslininkų pažymimas organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnys yra organizacijos pasirengimas keistis. Organizacijos pasirengimas pokyčiams reiškia organizacijos norą ir pasirengimą prisitaikyti prie pokyčių (Errida & Lotfi, 2023). Abrantes, Bakenhus & Ferreira (2024) patikslina, kad pasirengimas pokyčiams gali būti apibrėžiamas kaip organizacijos narių įsitikinimai, nuostatos ir ketinimai, kiek reikia pokyčių, ir organizacijos gebėjimas sėkmingai imtis tų pokyčių. Vanlommel & van den Boom-Muilenburg (2024) švietimo kontekste ši sąvoka reiškia bendrą mokyklų, mokytojų ir vadovų pasirengimą daryti pokyčius.

Mokslinėje literatūroje (Allaoui & Benmoussa, 2020; Errida & Lotfi, 2023; Vanlommel & van den Boom-Muilenburg, 2024) pasirengimas pokyčiams analizuojamas dviem lygiais: organizaciniu ir individualiu. Individualus pasirengimas sutelktas į darbuotojų įgūdžius ir gebėjimus, be jų motyvacijos, suvokimo ir elgesio pokyčių projektų atžvilgiu (Errida & Lotfi, 2023). Allaoui & Benmoussa (2020) teigimu, individualus pasirengimas pokyčiams yra vienas iš svarbiausių pokyčių sėkmės veiksnių, nes organizacijos keičiasi ir veikia tik per savo narius, o organizacijose vykstanti veikla yra tam tikro atskirų organizacijos narių veiklos sujungimo rezultatas. Vanlommel & van den Boom-Muilenburg (2024) apibrėždamas individualų pasirengimą pokyčiams švietimo organizacijų kontekste nurodo, kad individualiame lygmenyje pasirengimas atspindi tai, koku mastu mokytojai ir lyderiai yra kognityviai ir emociškai pasirengę keistis. Tai įtakoja mokytojų įsitikinimai, kad (a) jie gali įgyvendinti siūlomą pakeitimą (t. y. pakeitimui būdingą efektyvumą); (b) siūlomas pakeitimas yra tinkamas jų mokyklos kontekste (t. y. tinkamumas); c) mokyklų vadovai yra įsipareigoję atlikti siūlomą pakeitimą; ir d) siūlomas pakeitimas yra naudingas.

Organizacijos pasirengimas orientuotas į organizacijos aplinkos, kurioje turi būti įgyvendinami pokyčiai, pasirengimą ir gali būti vertinama trimis aspektais: kultūriniu, įsipareigojimu ir pajėgumu pasirengimu (Errida & Lotfi, 2023). McKnight & Glennie (2019) mokyklos pasiruošimą pokyčiams suskirsto į 7 dalis: lyderystės potencialas, bendra pokyčių vizija, susiderinimas su pagrindinėmis vertybėmis, bendradarbiaujantis mokyklos klimatas, įgyvendinimo planas, personalo gebėjimai, ištekliai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Mokyklos pasirengimo pokyčiams komponentai

Komponentas	Paruošimo pokyčiams apibūdinimas
Lyderystės potencialas	Lyderiai yra įsipareigoję įgyvendinti siūlomą pakeitimą ir suteikia paramą pokyčius įgyvendinantiems asmenims.
Bendra pokyčių vizija	Vadovai palengvina bendrą sprendimų priėmimo procesą, kad kartu sukurtų mokyklos pokyčių viziją, tikslus ir įgyvendinimo planą.
Prisitaikymas prie vertybių	Lyderiai padeda suinteresuotosioms šalims (pvz., personalui, mokiniams) suderinti reikiamus pokyčius su pagrindinėmis vertybėmis.
Bendradarbiaujantis mokyklos klimatas	Darbuotojai ir mokiniai pasitiki lyderiais bei kolegomis ir dirba kartu, kad nustatytų mokyklos kryptį ir spręstų problemas.
Įgyvendinimo planas	Suinteresuotųjų šalių bendrai sukurtame mokyklos plane nustatomi aiškūs vaidmenys ir pareigos, užduotys, terminai ir sėkmės rodikliai, kurie visi yra suderinti su pokyčių tikslais ir atitinka unikalų mokyklos kontekstą.
Personalo gebėjimai	Darbuotojai turi gebėjimus atlikti naujus darbus ir jiems suteikiama bet kokia reikalinga parama (pvz., profesinis tobulėjimas, medžiagos, išteklių).
Ištekliai	Mokykla inventorizavo reikalingus išteklius ir nustatė, kaip gauti trūkstamus išteklius, ir žino, kaip efektyviai panaudoti turimus išteklius.

Šaltinis: McKnight & Glennie, 2019, p. 3

Pasirengimo pokyčiams veiksnys laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių, susijusių su pradine darbuotojų parama organizacijos pokyčiams (pokyčių iniciatyvoms) (Allaoui & Benmoussa, 2020). Abrantes, Bakenhus & Ferreira (2024) teigimu, pasirengimas pokyčiams plačiausiai tyrinėjamas organizacinių pokyčių literatūroje. Tyrimai rodo teigiamą pasirengimo pokyčiams įtaką pokyčių įgyvendinimui. Šioje srityje atlikti empiriniai tyrimai parodė, kad pasirengimas pokyčiams skatina novatorišką elgesį (Sengupta, Bajaj, Singh, Sharma, Patel, Prikshat, 2023) ir sustiprina pokyčių įgyvendinimą (Haffar, Al-Karaghoul, Irani, Djebarni, Gbadamosi, 2019). Mokslininkai analizavę pasiruošimą pokyčiams švietimo organizacijose taip pat pabrėžia šio veiksnio svarbą (McKnight & Glennie, 2019), o mokyklų pasiruošimą keistis įvardija veiksmingų ir tvarių pokyčių pirmtaku (Vanlommel & van den Boom-Muilenburg, 2024).

Siekiant sukurti organizacinę aplinką palankią pokyčiams reikšmingą vaidmenį atlieka komunikacija (Abrantes, Bakenhus & Ferreira, 2024). Valackienė ir Želnieienė (2018) sutinka su šia nuomone ir pabrėžia, kad proaktyvi komunikacija padeda mažinti pasipriešinimą pokyčiams organizacijoje. Taigi, efektyvi komunikacija yra svarbi ne tik įgyvendinant pokyčius, bet ir ruošiant organizaciją pokyčių įgyvendinimui. Pokyčių komunikacijos tikslas – skatinti pokyčius ir paaiškinti pokyčių esmę visiems susijusiems dalyviams. (Allaoui & Benmoussa, 2020). Panašios nuomonės laikosi ir Schulz-Knappe, Koch & Beckert (2019) nurodydami, kad komunikacija apie pokyčius atlieka dvi esmines užduotis: pirma, ji padeda perduoti informaciją ir, antra, į procesą integruoja visus svarbius organizacijos narius. Gera komunikacija apie pokyčius pasižymi tuo, kad ankstyvoje stadijoje pateikiama išsami ir sąžininga informacija, kuri išsprendžia darbuotojų rūpesčius ir skatina dalyvauti pokyčių procese (Schulz-Knappe, Koch & Beckert, 2019) Tyrimai pabrėžia, kad sėkminga pokyčių komunikacijos strategija turi tinkamai patenkinti informacinius ir emocinius darbuotojų poreikius.

Informacijos apie pokyčius trūkumas skatina gandus, sustiprina neigiamus jausmus ir prisideda prie pasipriešinimo formavimosi (Allaoui & Benmoussa, 2020).

Tiek Lietuvos (Dambrauskienė, 2021; Petrauskaitė-Jocienė ir Korsakienė, 2023), tiek užsienio mokslininkai (Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali, 2018; Minh & Thanh, 2023) pripažįsta lyderystės svarbą sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Lyderystė pokyčių kontekste gali būti apibrėžiama kaip diagnozavimo, kur darbo grupė yra dabar ir kur ji turi būti ateityje, ir strategijos, kaip ten pasiekti, suformulavimo procesas (Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain & Ali, 2018).

Minh & Thanh (2023) išskiria penkias sėkmingos pokyčių lyderystės kompetencijos sritis: vizijų kūrimas (suderinant su suinteresuotomis šalimis), pokyčių strategija (suderinant su verslo strategija), dalijimasis vertybėmis (tvarios bendrų vertybių kultūros kūrimas, palaikantis pokyčio vizija ir strategija), įgalinimas (žmonių panaudojimas įgyvendinant pokyčius), motyvavimas (darbuotojų skatinimas vykdyti su pokyčiais susijusią veiklą). Hubbart (2023) sutinka, kad lyderystės darbas – sukurti organizacijos viziją ir aiškiai (ir dažnai) ją perteikti darbuotojams. Mokslininkas priduria, kad lyderiai taip pat turi užtikrinti, kad darbuotojai suprastų, kodėl būtini pokyčiai ir kaip jie bus naudingi organizacijai. Norėdami pasiekti šiuos tikslus, vadovai taip pat turi suteikti reikiamų išteklių bei paramos, kad padėtų darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių. Ištekliai gali apimti mokymo programas, kuravimą, instruktavimą ir kitas paramos formas, kurios padeda darbuotojams tobulinti įgūdžius ir žinias, kurių jiems reikia, kad jie sėkmingai dirbtų naujoje aplinkoje.

Daugelis mokslininkų sutinka, kad transformacinės lyderystės stilius labiausiai prisideda prie organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmės (Zainol, Kowang, Hee, Fei & Kadir, 2021; Faupel & Sub, 2018; Mansaray, 2019). Transformacinė lyderystė apibrėžiama kaip vadovavimo stilius, orientuotas į individų ir visos organizacijos vystymąsi ir augimą. Pagrindinės transformacinės lyderystės savybės yra įkvepianti vizija, individualus dėmesys, intelektualinis stimuliavimas ir idealizuota įtaka (Kilag, Malbas, Nengasca, Longakit, Celin, Pasigui & Valenzona, 2024).

Zainol, Kowang, Hee, Fei & Kadir (2021) išskyrė transformuojančios lyderystės stilių, nurodydami, kad transformuojanti lyderystė yra vienintelis būdas pasiekti aukštesnį įsitraukimo į pokyčius lygį, nes jis gali suteikti tikrą vaizdą apie pokyčių naudą ir prasmę darbuotojams. Panašios nuomonės laikosi ir daugiau mokslininkų. Faupel & Sub (2018) atliktas tyrimas patvirtino, kad transformuojanti lyderystė gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų pokyčius palaikančiam elgesiui įgyvendinant organizacinius pokyčius. Šis lyderystės stilius organizacijoje padėjo paskatinti darbuotojų motyvaciją palaikyti pokyčius. Tai sustiprino darbuotojų įsitraukimą į procesą. Mansaray (2019) atlikęs mokslinės literatūros analizę priėjo išvados, kad pokyčių valdymo sėkmę geriausiai užtikrina transformacinė lyderystė (angl. *transformational leadership*). Anot mokslininko, būtent transformaciniai lyderiai geriausiai sugeba paskatinti darbuotojus įgyvendinti pokyčius, sukurti empatijos jausmą per bendros vizijos kūrimą, taip sumažindami pasipriešinimą pokyčiams.

Mokslininkai analizavę švietimo organizacijų pokyčių sėkmę lemiančius lyderystės stilius taip pat pažymėjo transformacinės lyderystės svarbą (Litz & Blaik-Hourani, 2020; Kilag, Malbas, Nengasca, Longakit, Celin, Pasigui & Valenzona, 2024). Šis lyderystės modelis verčia mokyklų vadovus įsipareigoti keistis ir vykdyti įvairias veiksmingas mokyklų sektoriaus reformavimo programas. Transformacinis direktorius taip pat skatina visas švietimo lyderystės ugdymo sistemos dalis dirbti kartu, kad sistema būtų nuoseklesnė, reikšmingesnė ir produktyvesnė (Shrestha, 2020).

Daugybė tyrimų parodė, kad bet kokio pokyčių projekto sėkmė didele dalimi priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo (Faupel & Süß, 2019; Islam, Furuoka & Idris 2020a), nes kaip paaiškina Errida & Lotfi (2023) pokyčius daugiausia įgyvendina būtent darbuotojai. Islam, Furuoka & Idris (2021) organizacinių pokyčių kontekste darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip aktyvų ir entuziastingą darbuotojo fizinį, psichologinį ir emocinį dalyvavimą organizacijos transformacijos procese. Organizacijos pertvarkos metu įsitraukę darbuotojai ne tik atlieka jiems pavestas užduotis, bet ir aktyviai dalyvauja organizacijos pokyčių procese. Todėl, kad padidintų sėkmės tikimybę, vidurinės grandies ir aukštesniojo rango vadovai turėtų priversti savo darbuotojus įsipareigoti keistis ir įsitraukti į organizacijos pokyčio procesą (Errida & Lotfi, 2023).

Įsitraukimas į pokyčių procesą kyla iš tikėjimo, kad pokytis atneš naudą ir noro palaikyti pokyčio įgyvendinimą (Žymantaitė-Magalinskė & Korsakienė, 2020). Mahmmud, Hassan & Shaharudinc (2019) teigimu, darbuotojų įsitraukimas į pokyčius prasideda nuo pokyčio priėmimo. Šis priėmimas lemia įvairių formų įsipareigojimo pokyčiams evoliuciją, kuri apima asmenis, o ne organizacijas. Todėl darbuotojų įsipareigojimas keistis yra individualaus, o ne grupės lygmens sąvoka (Mahmmud, Hassan & Shaharudinc, 2019). Mokslinėje literatūroje (Petrauskaitė-Jocienė ir Korsakienė, 2023; Adenan, Ghapar, Ngah, Shamsudin & Azlina, 2023) išskiriamos trys darbuotojų įsitraukimo į pokyčius formos: emocinis (angl. *affective*), norminis (angl. *normative*) ir tęstinis (angl. *continuence*) įsitraukimas (žr. 4 pav.).

Emocinis įsitraukimas	•remiasi noru palaikyti pokyčius
Norminis įsitraukimas	•remiasi pareiga palaikyti pokyčius
Tęstinis įsitraukimas	•remiasi darbuotojo suvokiama kaina susijusia su pasipriešinimu pokyčiams

4 pav. Darbuotojų įsitraukimo į pokyčius formos

Sudaryta darbo autorės pagal Dambrauskaitę, 2021.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo emocinis įsitraukimas į pokyčių procesą reiškia emociškai skatinamą įsipareigojimą pokyčiams, kai darbuotojų emocinio prisirišimo stiprumas yra susijęs su jų emocinio įsipareigojimo lygiu. Tęstinis įsitraukimas į pokyčius, priešingai, reiškia sąnaudomis pagrįstą įsipareigojimą pokyčiams, kai darbuotojų pasitraukimo iš organizacijos arba pokyčiams nepritarimo išlaidų įvertinimas lemia jų tęstinio įsipareigojimo lygį. Galiausiai, norminis įsitraukimas į pokyčius reiškia įsipareigojimą, pagrįstą pareigos ar įsipareigojimo jausmu, kai darbuotojai, turintys didesnę pareigos jausmą ar įsipareigojimą, parodys aukštesnę normatyvinio įsipareigojimo lygį, reaguodami į organizacinius pokyčius (Feng, Robin, Fan & Huang, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinių pokyčių sėkmė priklauso nuo įvairių vidinių ir išorinių veiksnių, kuriuos būtina valdyti ir deramai įvertinti prieš įgyvendinant pokyčius. Išoriniai veiksniai, nors daugelio mokslininkų pripažinti kaip svarbūs, dažniausiai laikomi mažiau paveikiais nei vidiniai, nes organizacija gali tik reaguoti į jų poveikį, bet negali jų kontroliuoti. Mokslinėje literatūroje didžiausias dėmesys skiriamas tokiems vidiniams pokyčių įgyvendinimo veiksniams kaip pasirengimui pokyčiams, lyderystei, veiksmingai komunikacijai bei darbuotojų įsitraukimui į pokyčių procesą. Manoma, kad transformacinė lyderystė padeda organizacijoje sukurti pokyčiams palankias sąlygas per veiksmingos komunikacijos užtikrinimą bei darbuotojų įtraukimą į pokyčius ir įsipareigojimo keisti kūrimą. Efektyvi pokyčių komunikacija padeda mažinti pasipriešinimą pokyčiams ir skatina darbuotojus aktyviau įsitraukti į pokyčių procesą.

1.2.2. Pokyčius švietimo įstaigose ribojantys barjerai

Atlikus pokyčių švietimo įstaigose sėkmės veiksnių nagrinėjimą, nustatyta, kad organizacinio pokyčio rezultatai lemia eilę vidinių ir išorinių veiksnių. Kita vertus, pasak Kelley (2023), visos pokyčių pastangos susiduria su kliūtimis, kurios, jei jos nebus pašalintos, gali neleisti pokyčių pastangoms būti sėkmingoms. Dėl šios priežasties mokslinėje literatūroje plačiai analizuojami organizacinius pokyčius ribojantys veiksniai arba pokyčių įgyvendinimo barjerai ir kliūtys (Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand, 2019; Videikiene & Simanskiene, 2014; Mosadeghrad & Ansarian, 2014). Videikienės & Simanskienės (2014) teigimu, pokyčių įgyvendinimo kliūčių identifikavimas yra svarbus, nes leidžia nustatyti sėkmingo pokyčių įgyvendinimo prielaidas. Kadangi nuo pokyčių kliūčių įveikimo taip pat priklauso pokyčių sėkmė, tikslinga detaliau išanalizuoti šias kliūtis ir nustatyti, kas gali trukdyti įgyvendinti pokyčius švietimo įstaigose.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad mokslininkai išskiria didelę įvairovę organizacinių pokyčių barjerų ir nesutaria dėl jų klasifikavimo (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Organizacinių pokyčių barjerų klasifikavimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Videikienė & Simanskienė, 2014.	Mosadeghrad, & Ansarian, 2014.	Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand, 2019	Kelley, 2023.
Išskirti tipai	Ekonominio pobūdžio kliūtys Technologinio pobūdžio kliūtys Vadybinio pobūdžio kliūtys Socialinio – psichologinio pobūdžio kliūtys	Strateginiai barjerai Struktūriniai barjerai Žmogiškųjų išteklių barjerai Kontekstiniai barjerai Procedūriniai barjerai	Kliūtys susijusios su sąmoningumo stoka Kliūtys susijusios su struktūra Kliūtys susijusios su išteklių trūkumu	Psichologiniai ir politiniai barjerai Logistiniai barjerai Finansiniai barjerai Išoriniai barjerai

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Kaip matyti iš pateiktos lentelės mokslininkai išskiria nuo 3 iki 5 organizacinių pokyčių barjerų grupių, kurių pavadinimai skiriasi. Lietuvos mokslininkai (Videikienė & Simanskienė, 2014) išskyrė 4 kliūčių grupes susijusias su ekonominiais, technologiniais, vadybiniais bei socialinio – psichologinio pobūdžio aspektais. Ekonominio pobūdžio kliūtys apima išteklių būtinų pokyčių įgyvendinimui įgijimo sunkumus. Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand (2019) taip pat išskiria panašią pokyčių kliūčių grupę, tačiau jos pavadinimas yra šiek tiek kitoks. Mosadeghrad, & Ansarian (2014) išteklių trūkumo problemas analizuoja kartu su struktūrų ir sistemų problemomis struktūrinių barjerų grupėje. Kelley (2023) išteklių prieinamumo sunkumus įtraukia į logistinių barjerų grupę. Be to, mokslininkai pabrėžia, kad logistiniai barjerai yra lengviausiai įveikiami, nes yra labiau loginiai ir procedūriniai, todėl jų įveikimas gali būti tiesiog apgalvotas ir suplanuotas. Kita vertus, Kelley (2023) taip pat išskiria finansinius barjerus, kurie pagal Videikienės & Simanskienės (2014) klasifikaciją galėtų būti taip pat įtraukiami į ekonominio pobūdžio kliūčių grupę. Finansinius barjerus Kelley (2023) įvardija kaip sunkiausiai įveikiamus pokyčių barjerus, nes žmonėms lengva pasislėpti už skaičių.

Videikienė & Simanskienė (2014) taip pat įvardija technologines kliūtis, kurias apibūdina kaip procesus, kurie vystosi lėčiau ir dėl to stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi. Įvertinus kitų mokslininkų pokyčių barjerų klasifikaciją paaiškėja, kad kiti mokslininkai neakcentuoja pokyčių kliūčių susijusių su technologijomis. Kita vertus, tokio pobūdžio kliūtys gali būti priskiriamos prie kliūčių susijusių su ištekliais arba logistinių barjerų grupėje. Visuose išanalizuotuose šaltiniuose išskiriama su organizacijos struktūra ir vadyba susijusi pokyčių kliūčių grupė. Videikienė & Simanskienė (2014) šias kliūtis įvardija kaip vadybinio pobūdžio kliūtis, anot Mosadeghrad, & Ansarian (2014) ir Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand (2019) tai struktūriniai barjerai, o Kelley (2023) išskiria psichologinių ir politinių barjerų grupę. Tikslinga paminėti, kad Videikienė & Simanskienė (2014) psichologines problemas analizuoja atskiroje socialinio – psichologinio pobūdžio kliūčių grupėje. Ši grupė apima organizacijos psichologinio mikroklimato

aspektus, pokyčių baimės ir nenorą keistis. Mosadeghrad, & Ansarian (2014) šiuos sunkumus priskiria žmogiškųjų išteklių barjerų grupei, o Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand (2019) sąmoningumo stokos kliūtims.

Išanalizavus pokyčių barjerų klasifikavimą mokslinėje literatūroje paaiškėja, kad mokslininkai labai skirtingai grupuoja organizacinių pokyčių barjerus. Kita vertus, daugelis mokslininkų (Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand, 2019; Mosadeghrad & Ansarian, 2014) akcentuoja žmogiškųjų išteklių kliūtis. Šiuo požiūriu, anot Videikienės & Simanskienės (2014), labiausiai išsiskiria darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Panašios nuomonės laikosi ir Abrantes, Bakenhus & Ferreira (2024) nurodydami, kad neigiama darbuotojų reakcija pasireiškia kaip pasipriešinimas pokyčiams, o tai yra viena iš pagrindinių pokyčių procesų nesėkmės priežasčių bei pokyčio įgyvendinimo barjerų. Be to, būtent darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra vienas plačiausiai mokslinėje literatūroje analizuojamų organizacinių pokyčių barjerų (Rodríguez-Sánchez, Mercado-Caruso & Vilorio, 2020; El-Taliawi, 2023; Furxhi, 2021).

Pasipriešinimas apibrėžiamas kaip elgesys, kuriuo siekiama sutrukdyti arba sustabdyti pokyčius (DuBose & Mayo, 2020). Atsparumas bet kokiems pokyčiams yra giliai įsišaknijęs žmogaus elgesyje, todėl daugelis organizacinių pokyčių tyrimų patvirtina, kad darbuotojai paprastai prieštarauja pokyčiams ir todėl imasi veiksmų, kad jų išvengtų. Pokyčiai reiškia įsikišimą į nusistovėjusią pusiausvyrą, verčiantį asmenis palikti jiems pažįstamą status quo, todėl pokyčius dažnai lydi neapibrėžtumas (Schulz-Knappe, Koch & Beckert, 2019). Taigi, darbuotojų pasipriešinimas dažniausiai siejamas su psichologiniais veiksniais: kažko naujo baimė, įsikibimas į status quo, nesaugumo vengimas. Kai įvyksta kažkas naujo, žmogus dažnai mano, kad dabartinė būseną yra teisinga, ir jis nežino, ar sulaukęs pokyčių susidarys geresnį ar blogesnį vaizdą, todėl nusprendžia, kad nenori, kad pokyčiai įvyktų (Karácsony, Metzker, Vasic, Koltai, 2023).

Srivastava & Agrawal (2020) išskiria trys pasipriešinimo pokyčiams dimensijas: elgesio, kognityvinę ir emocinę. Elgesio dimensija apima reakciją į pokyčius, kognityvinę – įsitikinimus, o emocinė – jausmus pokyčio atžvilgiu. Šios trys dimensijos kartu formuoja sudėtingą individualų psichologinį atsaką į pokyčius, kuris dažniausiai yra neigiamas (Srivastava & Agrawal, 2020). Mokslinėje literatūroje išskiriamos įvairios pasipriešinimo variacijos nuo pasyvaus pasipriešinimo iki agresyvaus bandymo jiems pakenkti (Videikienė & Simanskienė, 2014). Kita vertus, Rodríguez-Sánchez, Mercado-Caruso & Vilorio (2020) išskiria tiesioginį ir netiesioginį pasipriešinimą. Tiesioginis pasipriešinimas yra atviras ir greitai atpažįstamas, pavyzdžiui, streikai, darbo ginčai, sabotžas ar nekokybiškas darbas. Netiesioginis arba slaptas pasipriešinimas yra sunkiau suvokiamas ir todėl pavojingesnis. Dažniausiai tai yra nepasitikėjimas įmone, neįėjimas, vėlavimas, pravaikštos, didesnis nelaimingų atsitikimų skaičius arba sumažėjusi motyvacija. Šie pasipriešinimai mažina darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą, sukelia nepasitenkinimą žmogiškųjų išteklių valdymu.

Istoriškai pasipriešinimas vertinamas neigiamai dėl galimo poveikio organizacijos sėkmei. Asmenys, demonstruojantys atsparų elgesį, paprastai laikomi neatitinkančiais reikalavimų ir problemiškais, tačiau pasipriešinimas yra normali pasekmė, kai dėl siūlomo pakeitimo kyla grėsmė pradinei būklei. Lyderiai turėtų būti pasiruošę tam, kad tam tikru mastu organizacijoje visada bus pasipriešinimas pokyčiams (DuBose & Mayo, 2020). Anot Warrick (2023) mažiausiai trečdalis darbuotojų priešinasi pokyčiams, todėl, pasak Videikienės & Simanskienės (2014), siekiant sėkmingai valdyti pasipriešinimą pokyčiams, svarbu gerai suprasti pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Warrick (2023) susisteminęs mokslinę literatūrą išskyrė keturias pasipriešinimo pokyčiams priežasčių grupes (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Priežasčių grupės	Priežasčių pristatymas
Asmeninės priežastys	Patogumas esant status quo, žema tolerancija pokyčiams, tipiška reakcija į pokyčius Informacijos trūkumas ir įtikinamos priežastys pokyčiams, netikrumas dėl pokyčių poveikio Galimas neigiamas pokyčių poveikis, grėsmė asmeniniams interesams ar statusui Pokyčiai prieštarauja asmeninėms arba organizacijos vertybėms ir principams Pokyčiai suvokiami kaip priverstiniai arba daromi su abejotinais motyvais
Organizacinės priežastys	Organizacija mažai rūpinasi darbuotojais ar jų gerove Lyderiais nepasitikima ir jie nesuvokiami kaip kvalifikuoti lyderiai Nemaloni organizacinė kultūra, kuri nepritraukia ir neišlaiko talentingų darbuotojų Kontroliuojanti struktūra ir praktika, kuri demotyvuoja darbuotojus
Pokyčių agentų sukeltos priežastys	Pasipriešinimas atsiranda dėl pokyčių agento reputacijos, vadovavimo stiliaus ar praktikos Trūksta komunikacijos apie pokyčių tikslą ir poveikį Suteikiama klaidinga informacija apie pokyčius Minimalus bendravimas, įsitraukimas ir grįžtamojo ryšio galimybės pokyčių metu Skaidrumo trūkumas ir abejotinos praktikos Minimalios pastangos įtraukiant darbuotojus į pokyčius
Pokyčio valdymo sukeltos priežastys	Trūksta įgūdžių valdyti pokyčius Kuriamas organizacinis požiūris į tai, kaip valdomi pokyčiai, taip pat į nesėkmes, o tai padidina atsparumą pokyčiams

Šaltinis: Warrick, 2023, p.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės pasipriešinimas pokyčiams gali susiformuoti darbuotojo viduje arba to priežastimi gali būti pati organizacija, pokyčių agentai bei netinkamas pokyčių valdymas. Sudėtingiausia yra paveikti asmeninius pasipriešinimo pokyčiams priežastis, nes jos nevisada yra akivaizdžios bei remiasi ankstesne darbuotojo patirtimi, įsitikinimais bei elgsenos modeliais.

Mokslininkai taip pat analizuoja švietimo organizacijų darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams lygį, priežastis (Lomba-Portela, Domínguez-Lloria & Pino-Juste, 2022) bei poveikį (Akdeniz & Konaklı, 2022). Lomba-Portela, Domínguez-Lloria & Pino-Juste (2022) atliktas tyrimas atskleidė, kad įstatymų pokyčiai ir mokytojų funkcijų perteklius yra dažniausiai pasitaikantys pasipriešinimo aspektai. Be to tyrimas parodė, kad vyrai ir valstybinių mokyklų darbuotojai yra labiau linkę priešintis pokyčiams. Didesnis pasipriešinimas pokyčiams taip pat susijęs su mokytojų stažu bei amžiumi. Akdeniz & Konaklı

(2022) taip pat nustatė, kad viena pagrindinių mokytojų pasipriešinimo priežasčių yra teisinė aplinka. Be to mokslininkai priėjo išvados, kad pasipriešinimas pokyčiams turi pasekmių individualiu ir organizacijos lygiu. Pasipriešinimas pokyčiams daro poveikį mokytojų emociškai ir profesinei prasmei, taip pat daro įtaką kolegų santykiams su mokyklos aplinka organizaciniu lygmeniu.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant organizacinių pokyčių įgyvendinimo sėkmės dažnai tenka įveikti ir eilę pokyčių barjerų. Mokslininkai sutinka, kad pokyčius organizacijoje gali riboti aibė įvairių veiksnių, tačiau kartu nesutaria dėl pokyčių barjerų klasifikavimo ir išskiria skirtingas pokyčių barjerų ir (ar) kliūčių grupes. Bendriausiai prasme pokyčių barjerai gali būti susiję su ekonominiais, vadybiniais bei psichologiniais aspektais. Plačiausiai mokslinėje literatūroje analizuojamas psichologinis pokyčių aspektas, kuris susijęs su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Daugelis mokslininkų darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams įvardija viena pagrindine pokyčių įgyvendinimo priežastimi, todėl užtikrinant pokyčių sėkmę svarbu suprasti pasipriešinimo kilmės priežastis ir surasti būdą jas išspręsti.

1.3. Organizacinių pokyčių valdymo koncepcija

1.3.1. Pokyčių valdymo esmė ir reikšmė

Ankstesnė temos analizė atskleidė, kad pokyčiai yra neatsiejama kiekvienos šiuolaikinės organizacijos dalis, tačiau kartu ne visi pokyčiai būna sėkmingi. Nagrinėjant organizacinių pokyčių sėkmės veiksnius, nustatyta, kad veiksmingą pokyčių įgyvendinimą didele dalimi užtikrina pokyčių valdymo veikla. Šiai nuomonei pritaria Aninkan (2018) nurodydamas, kad pokyčių valdymas yra svarbus procesas organizacijoms, bandančioms pasiekti naujus horizontus ir sukurti naujas veiklos sąlygas. Dėl šios priežasties mokslininkai didelį dėmesį skiria pokyčių valdymo teoriniam ir empiriniam nagrinėjimui bei ieško veiksmingiausių pokyčių valdymo strategijų ir metodikų.

Kita vertus, organizacijų pokyčių valdymas yra pakankamai nauja mokslo sritis. van Nistelrooij (2021) nurodo, kad kaip savarankiška disciplina, „pokyčių valdymas“ pradėjo formuotis devintajame dešimtmetyje, skatinama pirmaujančių konsultacijų įmonių, dirbančių su „Fortune 500“ įmonėmis. Ankstyvieji naudotojai, tokie kaip GE, Ford, Philips ir AT&T, buvo pasaulinės korporacijos, kurios galėjo daug sutaupyti efektyviau įgyvendindamos didelio masto pokyčių programas. Nuo tada pokyčių valdymas tapo plačiai paplitusi vadybos mokslo sritis bei viena iš svarbiausių ir sudėtingiausių aukščiausios vadovybės pareigų (van Nistelrooij, 2021).

Per palygintinai neilgą pokyčių valdymo teorijos vystymo laikotarpį, susiformavo nemažai pokyčių valdymo modelių, kurie siūlo skirtingus požiūrius į šį procesą bei akcentuoja skirtingas jo sudėtinės dalis. Dėl didelio mokslininkų susidomėjimo pokyčių valdymo tematika, galima surasti daugybę įvairių pokyčių valdymo sąvokos aiškinimų. Dėl šios priežasties, siekiant geriau suprasti

pokyčių valdymo esmę ir paskirtį, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pokyčių valdymo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibrėžimas
Aninkan, 2018.	Pokyčių valdymas yra nuolatinio organizacijos krypties, struktūros ir galimybių atnaujinimo procesas, siekiant patenkinti nuolat kintančius išorinių ir vidinių klientų poreikius.
Vlados, 2019.	Pokyčių valdymo procesai yra pokyčių projektavimo, įgyvendinimo, kontrolės, vertinimo ir įsisavinimo formos ir būdai.
Becker, 2022.	Pokyčių valdymas – tai metodai ir būdai, kuriais įmonė apibūdina ir įgyvendina pokyčius tiek savo vidaus, tiek išorės procesuose. Tai apima darbuotojų paruošimą ir palaikymą, būtinų pokyčių žingsnių nustatymą ir veiklos prieš ir po pakeitimą stebėjimą, siekiant užtikrinti sėkmingą įgyvendinimą.
Abusenenh & David, 2023.	Pokyčių valdymas – tai struktūrizuoto proceso ir metodų įgyvendinimas, kurį atlieka lyderiai, susiję su organizacijos perėjimu ar transformacija, siekiant norimų tikslų.
Albi, Ermalina, Utami, Maryama & Kusumawati, 2024.	Pokyčių valdymas – tai įrankiai, procesai ir metodai, skirti valdyti asmenis pokyčių proceso metu, siekiant norimų rezultatų ir efektyviai realizuoti pokyčius komandoje, individualiai ar platesnėje sistemoje.

Sudaryta darbo autorės pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Kaip matyti iš pateiktos lentelės dauguma autorių sutinka, kad pokyčių valdymas yra susijęs su struktūruotais procesais, siekiant užtikrinti sklandų organizacijos prisitaikymą prie besikeičiančių sąlygų (Aninkan, 2018; Becker, 2022; Abusenenh & David, 2023). Pavyzdžiui, Aninkan (2018) akcentuoja nuolatinį organizacijos krypties ir struktūros atnaujinimą, kad būtų patenkinti tiek vidinių, tiek išorinių klientų poreikiai. Ši mintis panaši į Becker (2022) požiūrį, kur pokyčių valdymas apima ne tik pokyčių nustatymą, bet ir jų įgyvendinimą bei stebėjimą, siekiant sėkmingo rezultato. Tuo tarpu Vlados (2019) ir Abusenenh & David (2023) pabrėžia struktūruotą ir metodinį požiūrį į pokyčių projektavimą, kontrolę ir įsisavinimą, taip pat organizacijos perėjimo valdymą. Kita vertus, mokslininkai akcentuoja skirtingus pokyčių valdymo aspektus. Pavyzdžiui, Aninkan (2018) atkreipia dėmesį į nuolatinį prisitaikymą prie klientų poreikių, o Becker (2022) orientuojasi į pokyčių stebėjimą ir analizę prieš ir po jų įgyvendinimo. Abusenenh & David (2023) daugiau dėmesio skiria organizacijos lyderių vaidmeniui pokyčių metu, nurodydami lyderystės svarbą siekiant norimų rezultatų. Tuo tarpu Vlados (2019) labiau akcentuoja procesų kontrolę ir pokyčių įgyvendinimo vertinimą. Išanalizavus skirtingų mokslininkų pateikiamus pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimus, galima teigti, kad dauguma mokslininkų sutaria, jog pokyčių valdymas yra struktūruotas procesas, apimantis planavimą, darbuotojų paruošimą ir vykdymo kontrolę, siekiant patenkinti organizacijos poreikius.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje analizuojančioje pokyčių valdymą pabrėžiami pokyčių valdymo sunkumai. Beycioglu & Kondakci (2021) nurodo, kad dėl kiekvienos organizacijos unikalumo gali būti sunku rasti bendrą metodą, kaip paruošti organizacinius aspektus pokyčiams ir jo valdymui arba

pasiekti norimą tikslą. Panašios nuomonės laikosi ir Valackienė & Želnie (2018), nurodydami, kad pokyčiai organizacijoje dažnai gali būti nenuspėjami, todėl nėra galimybės juos visapusiškai kontroliuoti, tačiau galima paveikti, suteikiant norimą tempą, kryptį bei pobūdį. Jašarevič & Kuka (2016) papildoma, kad pokyčių valdymas savyje apjungia vadybines ir lyderio kompetencijas, kurios apima: racionalumą, ekonomiškumą, atkaklumą, refleksiją, autoritetą, kūrybiškumą, lankstumą, mobilumą, novatoriškumą ir didelį dėmesį pokyčių inicijavimui bei galiai. Todėl patys vadovai turėtų nuolat mokytis ir lavintis, taip susiedami gebėjimą mokytis ir teigiamą požiūrį bei mąstymą apie mokymąsi ir ugdymą (Jašarevič & Kuka, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, kurio metu planuojami pokyčiai, darbuotojai jiems paruošiami bei vykdoma pokyčių įgyvendinimo veiksmų kontrolė. Dažniausiai minima, kad pokyčių valdymo procesas turi savo struktūrą, tačiau kartu pripažįstama, kad dėl kiekvienos organizacijos unikalumo, nėra galimybės numatyti labai tikslių pokyčių eigą ir griežtai jos laikytis. Taigi, organizacinių pokyčių valdymas apima pokyčių krypties numatymą bei įgyvendinimo koordinavimą. Siekiant geriau suprasti pokyčių valdymo sudėtį, tikslinga išanalizuoti pokyčių valdymo modelius

1.3.2. Pokyčių valdymo teoriniai modeliai

Pokyčių valdymo esmės ir reikšmės aiškinimas atskleidė, kad gebėjimas efektyviai valdyti pokyčius tapo itin svarbus, kita vertus, anot Aninkan (2018), 2 iš 3 pokyčių iniciatyvų žlunga, kas rodo, kad trūksta tinkamos sistemos, kaip įgyvendinti ir valdyti organizacinius pokyčius, nes šiuo metu akademikams ir praktikams prieinama daugybė prieštarų ir painių teorijų ir požiūrių į pokyčių valdymą. Dėl šios priežasties aktualu įvertinti plačiausiai mokslinėje literatūroje analizuojamus pokyčių valdymo modelius.

Errida & Lotfi (2023) įvardija pokyčių valdymo modelį kompasu, kuris gali palengvinti pokyčių įgyvendinimą, nes apibrėžia konkrečius procesus ir veiksmus, kurie būtini siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Per daugiau nei 30 pokyčių valdymo koncepcijos vystymo metų buvo sukurta daugybė įvairių pokyčių valdymo modelių. Mızrak (2024) visus šiuos modelius skirsto į dvi grupes: tradiciniai modeliai ir šiuolaikiniai modeliai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Pokyčių valdymo modelių klasifikavimas

Grupė	Apibrėžimas	Modelių pavyzdžiai
Tradiciniai	Siūlo sistemingą metodą, padedantį organizacijoms sėkmingai įgyvendinti ir sėkmingai valdyti pokyčius.	Lewino 3-jų žingsnių modelis, Kotlerio 8-ių žingsnių modelis.
Šiuolaikiniai	Apima dinamiškesnes ir pritaikomas sistemas.	Judrus pokyčių valdymas, Kotterio dvigubos operacinės sistemos modelis, Prosci ADKAR modelis, Tiltų perėjimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Mızrak, 2024.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės tradiciniai pokyčių valdymo modeliai suteikia struktūras ir metodikas organizaciniams pokyčiams suprasti ir valdyti. Jie pabrėžia nuoseklius etapus ir pagrindinius principus, kuriais siekiama sumažinti pasipriešinimą, maksimaliai padidinti suinteresuotųjų šalių įsitraukimą ir užtikrinti pageidaujamo elgesio ir praktikos pritaikymą. Jie pateikia organizacijoms gaires, kurių reikia laikytis, pateikdamos įžvalgas apie etapus, procesus ir strategijas, reikalingas veiksmingai įgyvendinti pokyčius. Šiuolaikiniai pokyčių valdymo modeliai atsirado kaip atsakas į kintančią verslo aplinkos prigimtį ir pripažinimą, kad pokyčiai yra nuolatinis ir paplitęs organizacijos gyvenimo aspektas. Šiuolaikiniai pokyčių valdymo modeliai pabrėžia judrumą, lankstumą ir reagavimą į greitai besikeičiančias rinkos sąlygas, technologijų pažangą ir suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Jie pripažįsta nuolatinio mokymosi, eksperimentavimo ir prisitaikymo poreikį per visą pokyčių procesą. Šie modeliai dažnai apima tokius elementus kaip pasikartojančios grįžtamojo ryšio linijos, darbuotojų įgalinimas, bendradarbiavimas ir dėmesys pokyčių galimybių kūrimui organizacijoje. Naudodamos šiuolaikinius pokyčių valdymo modelius, organizacijos gali padidinti savo gebėjimą pereiti prie sudėtingumo, skatinti naujoves ir aktyviai prisitaikyti prie nuolat kintančios verslo aplinkos (Mızrak, 2024).

Plačiausiai pripažinti ir praktikoje dažniausiai naudojami tradiciniai pokyčių valdymo modeliai yra Kotterio aštuonių žingsnių modelis ir Lewino trijų žingsnių modelis (Picado Argüello & González-Prida, 2024) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Kotterio Lewino pokyčių valdymo modelių žingsniai

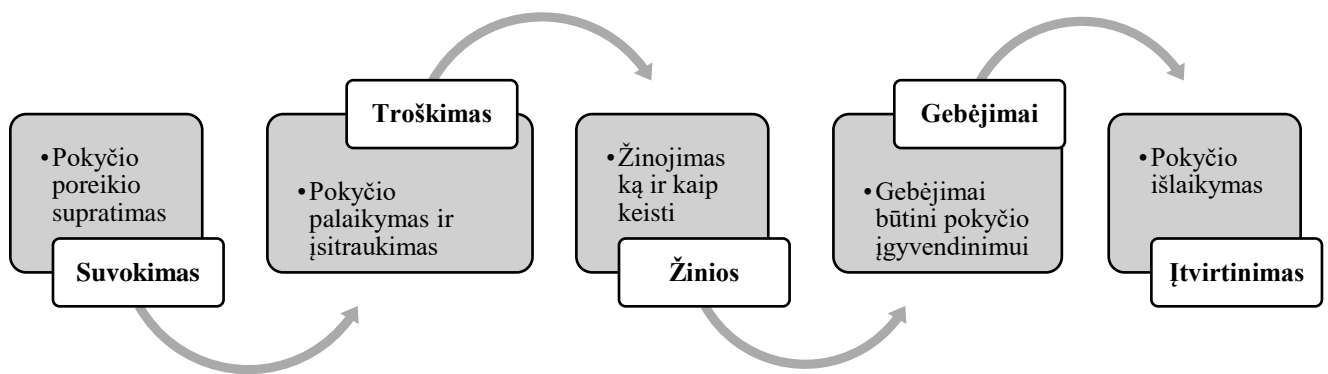
Lewino trijų žingsnių modelis	Kotterio aštuonių žingsnių modelis
1. „Atšildymas“	1. Sudaroma pokyčių skubumo atmosfera
	2. Suformuojama pokyčių koordinavimo koalicija
	3. Susikuriama aiški vizija
	4. Įgalinama veikti pagal sukurtą viziją
2. Įgyvendinimas	5. Suplanuojamos ir sukuriamos trumpalaikės pergalės
	6. Sujungiami veiklos patobulinimai ir sukuriami didesni pokyčiai
3. „Užšaldymas“	7. Institucionalizuojama daugiau pokyčių

Šaltinis: Errida & Lotfi, 2023, p. 3.

Abu modeliai yra veiksmingi ir pritaikomi skirtinguose organizaciniuose kontekstuose, tačiau jų efektyvumas gali skirtis priklausomai nuo konkrečios aplinkos ir organizacijos poreikių. Kotterio modelis pateikia aiškius ir struktūrizuotus veiksmus, kurie gali padėti organizacijoms efektyviai valdyti pokyčius. Kita vertus, Lewino modelis vertinamas dėl savo paprastumo ir dėmesio pasiruošimui pokyčiams bei jų stabilizavimui. Kotterio modelis yra ypač naudingas tais atvejais, kai reikalingas struktūrinis metodas, aiškiai išdėstantis žingsnį po žingsnio. Tai idealiai tinka didelėms organizacijoms, kurioms reikia išsamių nurodymų, kaip įgyvendinti reikšmingus pokyčius. Lewino modelio požiūris yra

lankstesnis, todėl gali būti tinkamesnis mažesnėms organizacijoms arba ne tokiems sudėtingiems pokyčiams (Picado Argüello & González-Prida, 2024).

Vienas plačiausiai žinomų ir įtakingų šiuolaikinių pokyčių valdymo modelių yra Prosci ADKAR modelis, kuris pabrėžia individualių pokyčių svarbą bendrame pokyčių procese. Šis modelis suteikia nuoseklią sistemą, padedančią žmonėms sėkmingai pereiti pokyčių procesą (Mızrak, 2024). ADKAR modelis apima penkis etapus, kurie veda prie konkrečių rezultatų, kurių turi pasiekti pokytyje dalyvaujantys žmonės, kad pokyčiai pasiektų savo tikslą ir būtų tvarūs laikui bėgant (Picado Argüello & González-Prida, 2024). ADKAR akronimas apima 5 žodžius: suvokimas (angl. *Awareness*), troškimas (angl. *Desire*), žinios (angl. *Knowledge*), gebėjimai (angl. *Ability*) ir įtvirtinimas (angl. *Reinforcement*) (žr. 5 pav.).



5 pav. ADKAR modelis

Šaltinis: Bekmukhambetova, 2021, p. 5.

ADKAR modelis pripažįsta, kad sėkmingi pokyčiai galiausiai priklauso nuo to, ar asmenys priima pokyčius. Atsižvelgdamas į psichologinius ir emocinius pokyčių aspektus, modelis suteikia struktūrinę ir visapusišką požiūrį, palengvinantį individualius perėjimus ir skatinantį pokyčių priėmimą. Organizacijos, kurios naudoja ADKAR modelį, gali geriau suprasti ir pašalinti individualias pokyčių kliūtis, todėl pagerėja pokyčių rezultatai ir padidėja darbuotojų įsitraukimas bei išsipareigojimas. Modelis gali būti taikomas įvairių tipų organizaciniams pokyčiams, pradedant procesų patobulinimais ir technologijų diegimu iki susijungimų ir išsigijimų (Antoniades, Constantinou, Allayioti & Biska, 2022; Mızrak, 2024).

Išanalizavus tradicinius ir šiuolaikinius pokyčių valdymo modelius, nustatyta, kad tradiciniai modeliai pasižymi linijiniu ir nuosekliu požiūriu, tuo tarpu, kai šiuolaikiniai modeliai yra dinamiškesni ir labiau prisitaikantys prie situacijos. Daugelis mokslininkų sutinka, kad nuo 1990-ųjų metų, kai buvo pradėta vystyti pokyčių valdymo teorija, ji iš esmės transformavosi (Aninkan, 2018; Vlados, 2019). Aninkan (2018) paaiškina, kad ankstyvieji organizacijų pokyčių valdymo metodai ir teorijos teigė, kad

organizacijos negalėtų būti veiksmingos ar pagerinti veiklos, jei jos nuolat keistųsi. Buvo teigiama, kad žmonėms reikia rutinos, kad jie būtų veiksmingi ir galėtų pagerinti našumą, tačiau dabar teigiama, kad organizacijoms gyvybiškai svarbu, kad žmonės galėtų nuolat keistis. Taigi, akcentuojama nuolatinio organizacinio pokyčio reikšmė. Vlados (2019) papildo, kad šiais laikais pokyčių valdymo teorija nelaiko naudingais daugelio klasikinio valdymo elementų, o, priešingai, traktuoja juos kaip nevaisingus. Šiuolaikinė vadybos teorija suvokia, kad jokia organizacija negali būti pagrįstai laikoma paprasta mašina, todėl bet koks pokyčių procesas nėra paprastas funkcijų pakeitimas (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Klasikinės ir modernios organizacinės pokyčių valdymo teorijos aspektai

Klasikinis valdymas	Modernus valdymas
Organizacija = Mašina	Organizacija = Socialinis organizmas
Darbuotojai = Įrankis	Darbuotojai = Socialinės būtybės su emocijomis ir socialiniais poreikiais
Vieno geriausio sprendimo paieška	Aplinkos problemų ir sprendimų daugialipiškumas
Sprendimų derinimas	Sudėtingas sprendimų priėmimas
Tvarka = Iš viršaus į apačią	Interaktyvus bendravimas: iš viršaus į pačią, iš apačios į viršų, horizontaliai ir įstrižai
Organizacinis pokytis = Mašinos taisymas	Organizacinis pokytis = socio-ekonominės sistemos evoliucija

Šaltinis: Vlados, 2019, p. 234.

Apibendrinant pokyčių valdymo teorinių modelių nagrinėjimą, galima teigti, kad per daugiau nei 30 pokyčių valdymo koncepcijos vystymo metus sukurta daugybė įvairių pokyčių valdymo modelių, kurie skiriasi savo požiūriu į pokytį bei akcentuoja skirtingus veiksnius turinčius įtakos pokyčio valdymo sėkmei. Be to, vystantis pokyčių valdymo teorinei bazei, keitėsi ir požiūris į pokyčio valdymą. Jei pokyčių valdymo teorijos vystymosi pradžioje buvo aktualizuojamas struktūruotas ir sistemiškas požiūris į pokyčius, tai vėlesniais metais, teoretikai vis didesnę dėmesį pradėjo skirti lanksčiam ir dinamiškam pokyčių valdymui, kuris užtikrina prisitaikymą prie aplinkos pokyčių. Šiuolaikinis požiūris į pokyčių valdymą organizaciją traktuoja kaip gyvą socialinį organizmą, kuris nuolat keičiasi, o organizacijos darbuotojai yra socialinės būtybės turintys savo emocijas bei poreikius. Todėl vis dažniau akcentuojama interaktyvios komunikacijos organizacijos viduje svarba bei nuolatinis prisitaikymas prie besikeičiančios aplinkos. Nors tradiciniai pokyčių valdymo modeliai taip pat turi savo privalumų ir konkretaus modelio pasirinkimas diktuoja individuali organizacijos situacija, vis daugiau mokslininkų sutinka, kad šiuolaikinis, dinamiškas požiūris į pokyčių valdymą yra pranašesnis, nes dažniausiai organizacijos veikia labai sudėtingoje ir daugialypėje aplinkoje, kuri reikalauja lankstesnio požiūrio į pokyčių valdymą.

2. POKYČIŲ VALDYMO VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis modelis. Analizuojant pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnius nustatyta, kad vienas pagrindinių organizacijos pokyčių veiksnių yra pasirengimas pokyčiams (Errida & Lotfi, 2023; Valackienė ir Želnienė, 2018; Aldridge & McLure, 2023), kuris gali būti analizuojamas dviem lygiais: organizaciniu ir individualiu (Allaoui & Benmoussa, 2020; Errida & Lotfi, 2023; Vanlommel & van den Boom-Muilenburg, 2024). Švietimo kontekste individualus pasirengimas keistis aprėpia mokytojų ir mokyklos vadovų įgūdžius ir gebėjimus, be jų motyvacijos, suvokimo ir elgesio pokyčių atžvilgiu (Errida & Lotfi, 2023), t. y. koku mastu mokytojai ir lyderiai yra kognityviai ir emociškai pasirengę keistis (Vanlommel & van den Boom-Muilenburg, 2024). Tuo tarpu organizacijos lygmeniu mokyklos pasirengimas keistis apima aplinką, kurioje įgyvendinami pokyčiai.

Teorinė temos analizė atskleidė, kad organizacijos pasirengimas pokyčiams dažnai įvardijamas pagrindiniu (Allaoui & Benmoussa, 2020) ir plačiausiai tyrinėjamu (Abrantes, Bakenhus & Ferreira, 2024) pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniu. Visos organizacijos pasirengimas pokyčiams skatina atskirų jos narių novatorišką elgseną (Sengupta, Bajaj, Singh, Sharma, Patel, Prikshat, 2023) ir gerina pokyčių įgyvendinimo rezultatus (Haffar, Al-Karaghoul, Irani, Djebarni, Gbadamosi, 2019). Švietimo srityje mokyklų pasirengimas keistis taip pat įvardijamas svarbiu veiksniu bei veiksmingu ir ilgalaikiu pokyčių pagrindu (McKnight & Glennie, 2019; Vanlommel & van den Boom-Muilenburg, 2024). Iš kitos pusės pasak Allaoui & Benmoussa (2020) organizacijos veikia ir keičiasi tik per savo narius, todėl vis tik organizacijos pasirengimas pokyčiams priklauso nuo jos narių pasirengimo keistis. Kitaip sakant, švietimo organizacijų pokyčių valdymo sėkmę labiausiai lemia mokytojų ir organizacijų vadovų pasiruošimas keistis.

Iš kitos pusės pokyčių įgyvendinimo barjerų analizė atskleidė, kad mokslinėje literatūroje labiausiai akcentuojamos žmogiškųjų išteklių kliūtys, kurios įvardijamos kaip pasipriešinimas pokyčiams (Akins, Giddens, Glassmeyer, Gruss, Kalamas Hedden, Slinger-Friedman & Weand, 2019; Mosadeghrad & Ansarian, 2014; Videikienė & Simanskienė, 2014; Abrantes, Bakenhus & Ferreira, 2024). Apie pasipriešinimo pokyčių neigiamą poveikį pokyčių valdymui byloja ir daugybiniai tyrimai šioje srityje (Rodríguez-Sánchez, Mercado-Caruso & Vilorio, 2020; El-Taliawi, 2023; Furxhi, 2021).

Tokiu būdu paaiškėja, kad nors švietimo organizacijos pokyčių įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo daugybės veiksnių, o jį riboti gali įvairios kliūtys, vis tik pokyčių valdymo veiksmingumas didele dalimi priklauso nuo mokytojų ir mokyklų vadovų pasiruošimo keistis bei jų pasipriešinimo pokyčiams valdymo. Atsižvelgiant į tai pokyčių valdymo Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimas susikoncentruoja į šias dvi pagrindines dimensijas.

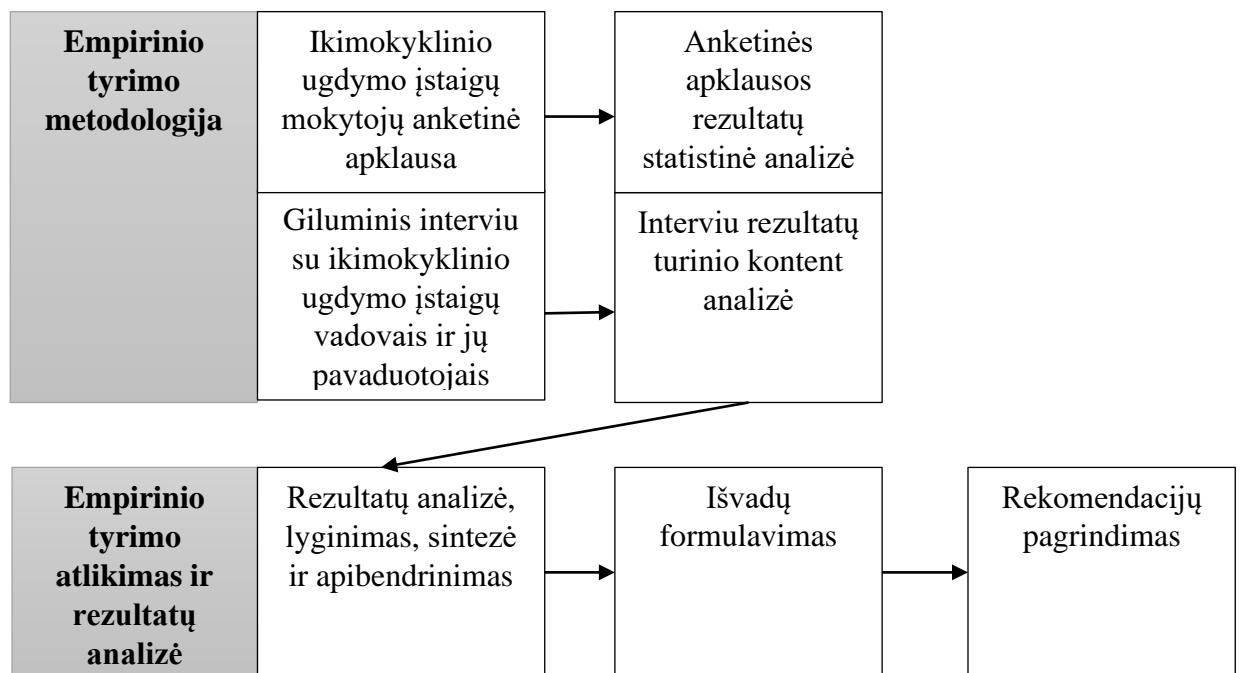
Mokytojų pasiruošimo pokyčiams magistro baigiamajame darbe vertinimo pagrindas yra ADKAR modelis (Hiatt, 2006), kuris įvardijamas kaip vienas geriausiai žinomų ir didžiausią praktinę vertę turinčių modelių pabrėžiančių individualių pokyčių svarbą (Mızrak, 2024). Šis modelis ne tik pripažįsta, kad pokyčių sėkmė priklauso nuo asmenų pokyčių priėmimo, bet ir skatina geriau suprasti ir pašalinti individualias pokyčių kliūtis (Antoniades, Constantinou, Allayioti & Biska, 2022). Be to, ADKAR modelis priskiriamas šiuolaikinių pokyčių valdymo modelių grupei, kurie pabrėžia judrumą, lankstumą ir reagavimą į greitai besikeičiančias sąlygas (Mızrak, 2024).

Tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti pokyčių valdymą Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikus mokytojų anketinę apklausą nustatyti jų pasiruošimą ir pasipriešinimą pokyčiams;
2. Atlikus interviu su ugdymo įstaigų vadovais ir jų pavaduotojais įvertinti jų požiūrį į pokyčių valdymą;
3. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, suformuluoti pasiūlymus leidžiančius patobulinti pokyčių valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į iškeltą tyrimo tikslą ir uždavinius jam pasiekti, galima parengti empirinį tyrimo modelį, kuris atspindi numatytus taikyti tyrimo metodus ir visą tyrimo eigą (žr. 6 pav.).



6 pav. Empirinis tyrimo modelis

Kaip matyti iš pateikto paveikslo atliekant pokyčių valdymo Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimą pasirinkta mišrių metodų prieiga derinant kokybinį ir kiekybinį tyrimo tipą. Mišrus tyrimo tipas pasirenkamas tuomet, kai vien kokybinis ar kiekybinis tyrimas neleidžia pakankamai atsakyti į tyrimo klausimą (Sharma, Bidari, Bidari, Neupane & Sapkota, 2023). Mišri tyrimo strategija turi daug privalumų, nes kiekybinio ir kokybinio tyrimo tipo derinimas suteikia loginį pagrindą,

metodologinį lankstumą ir gilų mažų atvejų supratimą (Dawadi, Shrestha & Giri, 2021). Kiekybinis metodas padeda tyrėjui rinkti duomenis iš daugybės dalyvių, taip padidinama galimybė apibendrinti išvadas platesnei populiacijai (Ghanad, 2023). Kita vertus, kokybinis požiūris leidžia giliau suprasti tiriamą problemą, susikoncentruojant į konkrečių tyrimo dalyvių požiūrių ir nuomonės vertinimą (Gaižauskaitės ir Valavičienės, 2016). Kitaip tariant, kiekybiniai duomenys suteikia tyrimui platumo, o kokybiniai – gilumo (Dawadi, Shrestha & Giri, 2021). Taigi, mišrių metodų naudojimas leidžia tyrėjams pakankamai giliai ir plačiai atsakyti į tyrimo klausimus ir padeda apibendrinti tiriamų klausimų išvadas ir pasekmes visai populiacijai.

Tyrimui buvo svarbi mokytojų bei įstaigų vadovų nuomonė apie pokyčių valdymą. Kadangi mokytojų skaičius yra didesnis, nei ugdymo įstaigų vadovų priimtas sprendimas mokytojų nuomonės vertinimui taikyti kiekybinį tyrimo tipą. Šis tyrimo tipas naudingas ir tuo, kad užtikrina patikimus ir objektyvius tyrimo rezultatus (Rana, Gutierrez & Oldroyd, 2021). Tyrimui pasirinktas dažniausiai tyrimuose taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, nes būtent šis metodas leidžia susipažinti su didelio žmonių skaičiaus nuomone.

Anketinės apklausos tyrimo instrumentas yra anketa (žr. 1 priedą), kuri buvo parengta atsižvelgiant į teorinę temos analizę bei pasirinktą teorinį modelį. Tyrimui parengta anketa susideda iš 9 klausimų, kuriuos sąlyginai galima suskirstyti į dvi dalis: demografiniai klausimai bei klausimai skirti mokytojų pasirengimui pokyčiams vertinti. Pirmoji anketos dalis apima demografinius klausimus apie tyrime dalyvaujančių mokytojų lytį, amžių, darbo stažą bei profesinę kategoriją. Šie klausimai yra svarbus, nes leidžia geriau suprasti tyrimo dalyvių visumą bei nustatyti, kiek asmeniniai tyrimo dalyvių veiksniai veikia jų pasirengimą pokyčiams. Antroji anketos dalis apima klausimus nuo 5 iki 9. Ši anketos dalis parengta naudojant Goyal & Patwardhan, (2018) sukurtą darbuotojų pasirengimo pokyčiams vertinimo skalę, nes ši skalė sukurta remiantis ADKAR modeliu, kuris pasirinktas magistro baigiamojo darbo pagrindu. Teorinėje darbo dalyje minima, kad ADKAR modelis susideda iš 5 dimensijų: suvokimo, troškimo, žinių, gebėjimų ir įtvirtinimo. Taigi, vertinant mokytojų pasirengimą pokyčiams bei pasipriešinimą jiems buvo vertinamos visos šios penkios dimensijos. Šiam tikslui kiekvienai dimensijai yra suformuluoti po keli teiginiai (žr. 13 lentelę), kuriuos respondentai prašomi įvertinti naudojant 5 balų Likerto skalę nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės kiekvienai ADKAR modelio dimensijai anketoje yra skirti po 5 teiginiai. Remiantis Goyal & Patwardhan, (2018) atliktais skaičiavimais, galima teigti, kad tyrimui pasirinkta vertinimo skalė yra patikima, nes visų skalės teiginių vidinis nuoseklumas (Cronbacho alfa) buvo 0,833. Šio tyrimo metu taip pat buvo apskaičiuoti subskalių vidinio suderinamumo rodiklius Cronbacho α . Kaip parodoma 13 lentelėje, jie visi gauti ne žemesni už 0,65, tai rodo, kad visi subskalėms priskirti teiginiai pakankamai gerai dera tarpusavyje, o pasirinkta metodika yra patikima.

13 lentelė. Anketos teiginių paskirstymas pagal ADKAR modelio dimensijas

Klausimo Nr.	Dimensija	Kronbacho α koeficientai	Teiginių pavyzdžiai
5.	Suvokimas	0,778	Pokyčių suvokimas vaidina svarbų vaidmenį organizacijos, kurioje dirbu, pokyčių procese Aš aktyviai dalyvauju didindamas organizacijos narių informuotumą apie pokyčius organizacijoje Aš visada žinau, kodėl mano darbovietėje vyksta pokyčiai Komunikacija atlieka svarbų vaidmenį kuriant mano sąmoningumą įgyvendinant organizacijos pokyčius Informuotumas apie įvyksiančius pokyčius turėtų būti sukurtas kiekviename organizacijos lygyje
6.	Troškimas	0,707	Aš teigiamai priimu pokyčius organizacijoje, kurioje dirbu Mano kolegos skatina norą dalyvauti organizacijos pokyčiuose Pokyčių poreikio suvokimas yra svarbus veiksnys kuriant teigiamą norą keistis Aš prieštarauju organizacijos, kurioje dirbu, pokyčiams Man sunku sekti pokyčius, kaip nurodė organizacijos vadovybė
7.	Žinios	0,691	Prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius organizacijoje būtina turėti žinių apie numatomą pokyčių procesą Norint įgyti žinių apie pokyčius, būtinas mokymas Aš turiu įgūdžių ir žinių, reikalingų dalyvauti organizacijos pokyčių procese Aukščiausia vadovybė vaidina svarbų vaidmenį plėdama mano žinias reikalingas pokyčių įgyvendinimui Žinios apie pokyčių procesą turėtų būti suteikiamos kiekvienam organizacijos asmeniui atskirai
8.	Gebėjimas	0,685	Pokyčių įgyvendinimo metu organizacijoje atsiranda išteklių būtinų darbuotojų gebėjimų ugdymui Aš žinau, kaip panaudoti savo įgūdžius ir žinias pokyčių procese Nesugebėjimas keistis yra kliūtis organizacijos, kurioje dirbu, pokyčių procese Vadovybė turėtų planuoti pokyčių procesą atsižvelgdama į savo darbuotojų gebėjimus Žinios apie pokyčių procesą padeda man nustatyti savo gebėjimus, reikalingus dalyvauti organizacijos pokyčių procese
9.	Įtvirtinimas	0,720	Pokyti po jo įgyvendinimo organizacijoje būtina palaikyti Mano pastangos įgyvendinant pokyčius turi būti pripažintos, kad galėčiau ateityje dirbti efektyviau Naujų darbuotojų įpročių stiprinimas (išlaikymas) paprastai pagerina pokyčių sėkmę Man patogu dirbti po pokyčių organizacijoje įgyvendinimo Įgyvendinto pokyčio palaikymas yra iššūkis organizacijai, kurioje dirbu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Goyal & Patwardhan (2018).

Siekiant įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonę buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Tai dažniausiai naudojamas interviu tipas, nes jis užtikrina didesnę lankstumą lyginant su struktūruotu interviu. Kita vertus, lyginant su nestruktūruotu interviu, pusiau struktūruotas interviu leidžia kryptingai vykdyti tyrimą ir per daug nenukrypti nuo pagrindinių tyrimo dimensijų (Ruslin, Mashuri, Rasak, Alhabsyi & Syam, 2022). Užtikrinant interviu kryptingumą, prieš pradėdant atlikti tyrimą būtina numatyti pagrindinius interviu klausimus, kurie interviu metu gali būti papildomi ir tikslinami. Dėl šios priežasties prieš pradėdant atlikti interviu su įstaigų

vadovais, buvo numatyti interviu klausimai (žr. 2 priedą). Planuojant interviu klausimus buvo remiamasi teorine temos analize bei ankstesnių tyrimų išvalgomis.

Kaip matyti iš 2 priede pateikto interviu klausimyno tyrimui buvo numatyti 9 klausimai. Visus klausimus galima suskirstyti į 4 blokus (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Interviu klausimų grupavimas

Klausimų blokas	Klausimai
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūris į pokyčius bei juos sukeliančius veiksniai	1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate? 2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?
Ikimokyklinio ugdymo darbuotojų įsitraukimas į pokyčius bei pasipriešinimas jiems	3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą? 4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai bei kliūtys	5. Išvardinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksniai. Kodėl taip galvojate? 6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.
Ikimokyklinio ugdymo pokyčių valdymas	7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia? 8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirkščiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“? 9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Kaip matyti iš pateiktos lentelės pirmieji du interviu klausimai yra įvadiniai. Jie užduodami siekiant susipažinti su tyrimo dalyvių požiūri į ugdymo įstaigos pokyčius, jų poreikį bei veiksniai skatinančius jų įgyvendinimą. Trečias ir ketvirtas anketos klausimai priklauso antram klausimų blokui, kuriuo siekiama įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūrį į darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesą bei pasipriešinimą jiems. Trečiasis klausimų blokas apima penkta ir šešta klausimus. Ši klausimų blokas skirtas ugdymo įstaigų pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksnių bei kliūčių nustatymui. Paskutinis klausimų blokas apima trys paskutinius klausimus. Šiais klausimais siekiama įvertinti pokyčių valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo imtis. Anketinės apklausos tyrimo visumą sudaro Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo mokytojai. Remiantis EDU Vilnius (2023) pateiktais duomenimis 2023 metais Vilniuje dirbo 2634 ikimokyklinio ugdymo mokytojai. Atsižvelgiant į tai, galima apskaičiuoti reprezentatyvią tyrimo imtį pagal Valackienės (2008, p. 115) pateiktą formulę:

$$n = 1 / (X^2 + \frac{1}{N}),$$

čia X – paklaida,

N – tiriamosios visumos narių skaičius.

Pritaikius 5 proc. paklaidą apskaičiuojamas reprezentatyvus apklausos dalyvių skaičius:

$$n = 1 / (0,07^2 + \frac{1}{2634}) = 189 \text{ mokytojų.}$$

Taigi, apklausos metu siekiama apklausti 189 mokytojus dirbančius Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tyrimo imties dalyvių atranka buvo vykdoma taikant netikimybinės patogiosios atrankos metodą.

Kadangi interviu metu buvo siekiama sužinoti Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo vadovų ir jų pavaldinių nuomonę apie pokyčių valdymą, dalyviai šiam tyrimui buvo atrankami pagal tokius kriterijus: vadovaujančios pareigos Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigoje daugiau nei 3 metai. Vadinasi šiam tyrimui naudotas netikimybinės atrankos metodas – tikslinė atranka. Tikslinė atranka taikoma tuomet, kai tyrėjas imties dalyvius pasirenka tikslingai, vadovaudamasis iš anksto nustatytais kriterijais ar principais, pavyzdžiui, dalyvių kompetencija, patirtimi arba tam tikrais išgyventais įvykiais.

Renkantis interviu dalyvius, prašymas dalyvauti tyrime buvo išsiųstas 17 Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų. Iš viso interviu pokalbyje sutiko dalyvauti 5 ikimokyklinio ugdymo įstaigų administracijos darbuotojai (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Informantų pristatymas ir interviu atlikimas

Pareigos	Patirtis dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovu	Išsilavinimas	Interviu data	Interviu trukmė	Kodas tyrime
Direktoriaus pavaduotojas	7 metai	Bakalauras	2025-02-10	27 min.	I1
Direktorius	11 metų	Magistras	2025-02-10	29 min	I2
Direktorius	17 metų	Bakalauras	2025-02-18	24 min	I3
Direktorius	10 metų	Magistras	2025- 03-26	25 min	I4
Direktorius	4 metai	Magistras	2025-03-28	37 min	I5

Tyrimo organizavimas. Tyrimas susidėjo iš kelių etapų, o nuosekli jo eiga kartu su datomis pateikta 16 lentelėje. Kaip matyti iš pateiktos lentelės tyrimas vyko nuo 2024 metų gegužės mėnesio iki 2025 metų balandžio mėnesio. Tyrimas buvo pradėtas nuo mokslinės literatūros analizės. Tokia tyrimo pradžia buvo svarbi siekiant susipažinti su analizuojamos temos koncepcija ir pasiruošti tyrimo atlikimui. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio mokslininkų nuomonę apie pokyčių valdymą ugdymo įstaigose pereita prie tyrimo metodologijos rengimo. Šiame etape buvo pasirinkti tyrimo metodai, tyrimo imtis bei parengti tyrimo instrumentai.

Anketinę apklausą nuspręsta vykdyti internetu, nes taip ne tik paprasčiau surinkti reikiamą atsakymų skaičių, bet ir atlikti surinktų atsakymų analizę, nes atlikus apklausa duomenų suvestinė

automatiškai parengiama Excel faile. Anketa buvo patalpinta į apklausos portalą manoapklausa.lt, o nuoroda į anketą buvo siunčiama į Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų raštines, prašant pasidalinti su įstaigų mokytojais.

16 lentelė. Tyrimo įgyvendinimo eiga

Data	Etapas
Nuo 2024 gegužės 1 d. iki 2024 m. rugsėjo 15 d.	Mokslinės literatūros analizė
Nuo 2024 m. rugsėjo 20 d. iki 2024 m. lapkričio 15 d.	Tyrimo metodologijos rengimas: tyrimo metodų ir tyrimo imties pasirinkimas, tyrimo instrumentų (anketos ir interviu klausimų) rengimas ir derinimas
Nuo 2024 m. gruodžio 1 d. iki 2025 m. kovo 25 d.	Anketos talpinimas į internetą ir atsakymų surinkimas
Nuo 2025 m. vasario 10 d. iki 2025 m. kovo 28 d.	Interviu įgyvendinimas
Nuo 2025 m. kovo 26 d. iki 2025 m. balandžio 7 d.	Anketos rezultatų sisteminimas ir analizė
Nuo 2025 m. balandžio 7 d. iki 2025 m. balandžio 15 d.	Interviu rezultatų sisteminimas ir analizė
Nuo 2025 m. balandžio 17 d. iki 2025 m. balandžio 25 d.	Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Surinkus respondentų atsakymus, rezultatai buvo išanalizuoti taikant aprašomosios statistikos metodus Microsoft Excel programos pagalba. Be to, siekiant nustatyti ar respondentų charakteristikos veikia jų pokyčių suvokimą, troškimą, žinias, gebėjimą ir įtvirtinimą, buvo apskaičiuoti koreliacijos koeficientai arba atliktas grupių palyginimo testas. Šiai duomenų analizei buvo naudojama programa SPSS. Įverčiams palyginti dviejų tiriamųjų grupėse taikytas Mann-Whitney rangų sumų kriterijus, o priklausomybės ryšiams įvertinti taikyta Spearmano koreliacinė analizė. Gauti rezultatai statistiškai reikšmingi, jei apskaičiuota statistinio testo p reikšmė yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05.

Interviu su įstaigų vadovais buvo įgyvendintas nuotoliniu būdu Zoom programos pagalba. Interviu pokalbiai buvo įrašyti, o vėliau transkribuoti ir išanalizuoti taikant turinio analizės metodą. Galiausiai tyrimo rezultatai buvo apibendrinti ir suformuluotos tyrimo išvados.

Tyrimo etikos principai. Įgyvendinant tyrimą buvo laikomasi etikos principų. Kardelio (2017) teigimu, pagrindiniai etikos principai apima: pagarbą asmens privatumui, anonimiškumą, konfidencialumą bei teisingumą. Atsižvelgiant į privatumo principą respondentų ir informantų atsakymai bei kita iš jų gauta informacija laikoma privačia, todėl ši informacija prieinama tik tyrėjui, o atskirų tyrimo dalyvių nuomonė neišskiriama. Anketoje respondentams nebuvo pateikiami klausimai leidžiantys nustatyti jų tapatybę, taip buvo laikomasi konfidencialumo principų. Visi dalyviai patys sutiko dalyvauti tyrime ir priimti sprendimą kokią informaciją apie save pateikti. Tokiu būdu buvo užtikrintas teisingumo principas. Informacija apie tyrimo etikos principų laikymąsi buvo pateikta kiekvienam tyrimo dalyviui.

3. POKYČIŲ VALDYMO VILNIAUS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Mokytojų apklausos rezultatų analizė

Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad iš viso apklausoje dalyvavo 216 Vilniaus mieste dirbančių ikimokyklinio ugdymo mokytojų. Tai reiškia, kad tyrimo rezultatai yra patikimi, nes faktinė tyrimo imtis yra didesnė už tyrimo metodologijos dalyje apskaičiuotą tyrimo imtį.

Prieš pradėdant analizuoti apklausos rezultatus, tikslinga pristatyti respondentus, todėl visi tyrimo dalyviai buvo suskirstyti pagal pagrindines sociodemografines charakteristikas (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Respondentų paskirstymas pagal charakteristikas

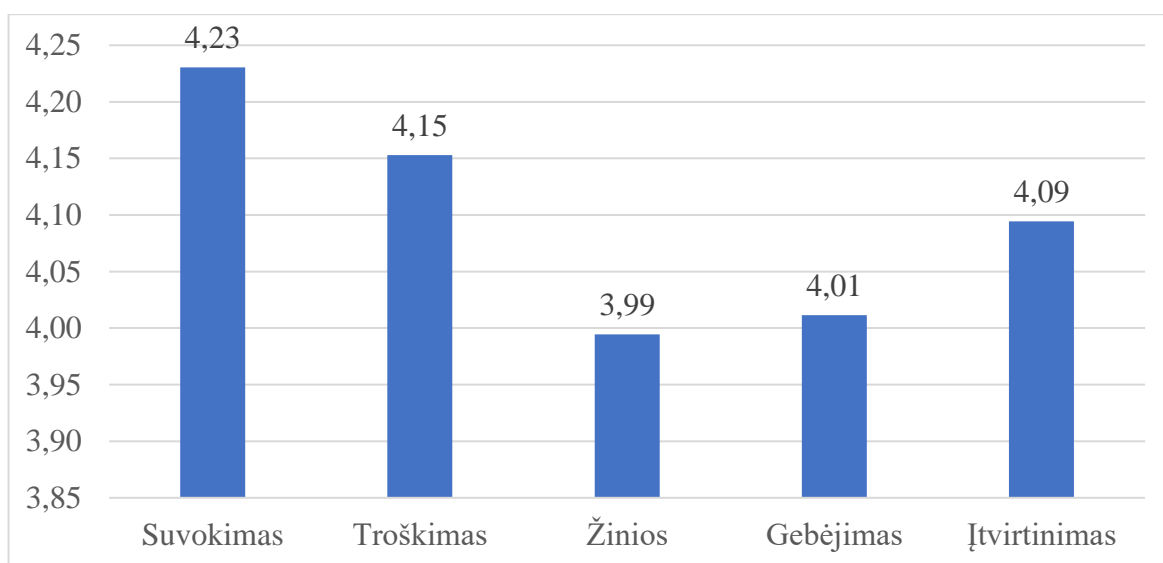
Charakteristika	Žm.	Proc.
Amžius		
nuo 18 iki 24 metų	3	1,4%
nuo 25 iki 34 metų	15	6,9%
nuo 35 iki 44 metų	84	38,9%
nuo 45 iki 54 metų	72	33,3%
nuo 55 iki 64 metų	36	16,7%
daugiau kaip 65 metai	6	2,8%
Iš viso	216	100,00%
Darbo patirtis įstaigoje		
iki 1 metų	6	2,8%
nuo 1 iki 4 metų	51	23,6%
nuo 5 iki 9 metų	39	18,1%
daugiau kaip 10 metų	120	55,6%
Iš viso	216	100,00%
Išsilavinimas		
aukštasis neuniversitetinis	63	29,2%
aukštasis universitetinis	93	43,1%
magistras	57	26,4%
Kita	3	1,4%
Iš viso	216	100,0%

Kaip matyti iš pateiktos lentelės dauguma respondentų sudarė brandaus amžiaus mokytojai, nes daugiau nei du trečdaliai tyrimo dalyvių (72 proc.) nurodė, kad jų amžius svyruoja nuo 35 iki 54 metų. Daugiau nei pusė apklaustųjų (56 proc.) turėjo ilgametę, daugiau nei 10 metų, darbo patirtį ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Kalbant apie išsilavinimą, dauguma tyrime dalyvavusių mokytojų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą arba magistro laipsnį. Tokių respondentų dalis sudarė beveik 70 proc. nuo bendro respondentų skaičiaus. Tokie duomenys rodo, kad tyrime dalyvavo patyrę, aukštos kvalifikacijos ir aukštąjį išsilavinimą įgiję mokytojai, gerai išmanantys ikimokyklinio ugdymo ypatumus bei galintys pagrįstai vertinti vykstančius pokyčius švietimo sistemoje bei jų valdymą savo darbovietėje.

Respondentų pasirengimas pokyčiams buvo vertinamas remiantis ADKAR modeliu, kuris apima penkias pagrindines dimensijas: suvokimą, troškimą, žinias, gebėjimą ir įtvirtinimą. Kiekvienai dimensijai buvo pateikti keli teiginiai, kuriuos respondentai vertino naudodami 5 balų Likerto skalę (nuo

1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku). Vertinant kiekvieną dimensiją, buvo apskaičiuoti vidutiniai balai, kurie parodė, kaip mokytojai suvokia pokyčių svarbą, kiek jie nori juose dalyvauti, kokias žinias ir gebėjimus turi, bei kaip vertina pokyčių įtvirtinimo būtinybę organizacijoje. Kuo aukštesnis vidurkis, tuo stipriau atitinkama pasiruošimo dimensija yra išreikšta tarp apklaustų mokytojų.

Apskaičiavus vidutinius balus pagal visas penkias ADKAR modelio dimensijas, nustatyta, kad bendras ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimas pokyčiams vertinamas vidutiniškai 4,1 balo iš 5 galimų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokytojai yra pakankamai gerai pasirengę dalyvauti pokyčių procesuose. Siekiant išsamiau įvertinti ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimą pokyčiams, toliau atskirai analizuojamos kiekvienos ADKAR modelio dimensijos vertinimo rezultatai (žr. 7 pav.).



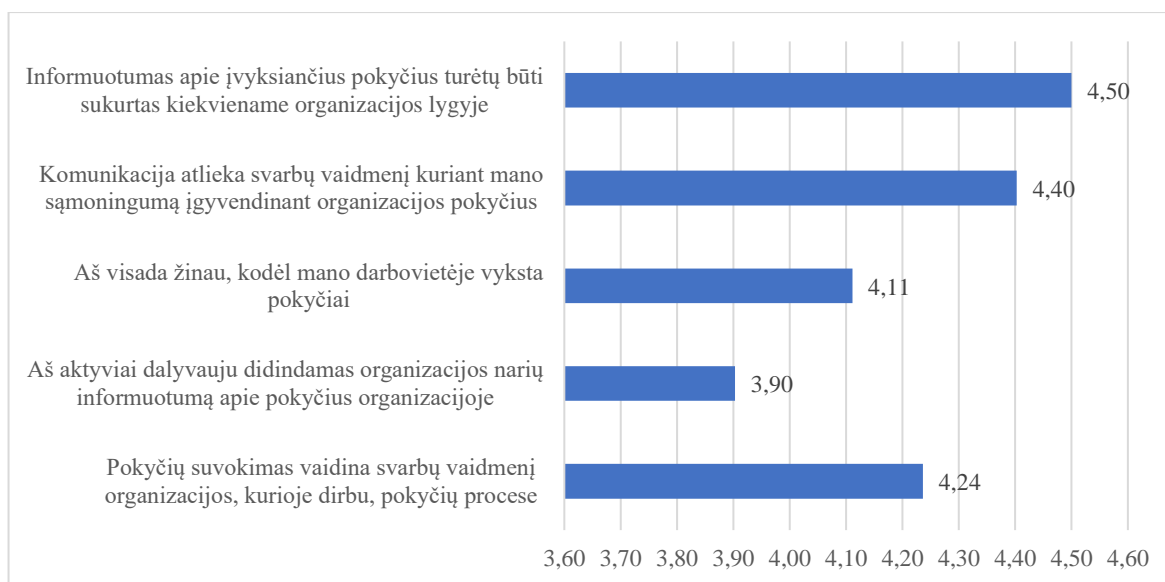
7 pav. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių mokytojų pasirengimo pokyčiams vertinimas, balais

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, aukščiausiai įvertinta dimensija yra suvokimas (vidurkis – 4,23). Tai reiškia, kad mokytojai aiškiai suvokia pokyčių svarbą, supranta, kodėl vyksta pokyčiai jų organizacijoje ir kokią įtaką jie turi jų darbui. Šis rezultatas leidžia manyti, kad komunikacija apie pokyčius įstaigose dažnai vykdoma tinkamai ir yra pakankamai aiški. Antroje vietoje pagal vidutinį įvertinimą yra troškimas (vidurkis – 4,15), kuris atspindi mokytojų norą dalyvauti pokyčiuose. Tai svarbus rodiklis, nes be vidinio noro ir motyvacijos pokyčių įgyvendinimas dažnai būna sudėtingas. Rezultatai rodo, kad dauguma mokytojų pozityviai vertina pokyčius ir yra linkę prisidėti prie jų įgyvendinimo. Trečioje vietoje pagal įvertinimą yra įtvirtinimo dimensija (vidurkis – 4,09). Toks vertinimas reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai suvokia pokyčių tęstinumo ir palaikymo svarbą po jų įgyvendinimo. Tai labai reikšminga, nes neužtikrinus pokyčių palaikymo dažnai kyla rizika grįžti prie senų praktikų. Gebėjimo dimensija buvo įvertinta šiek tiek žemesniu balu (vidurkis – 4,01). Tai rodo, kad mokytojai dažniausiai jaučia, jog turi reikiamų gebėjimų dalyvauti pokyčiuose, tačiau šiek tiek mažesnis vidurkis gali signalizuoti apie poreikį dar labiau stiprinti tam tikras praktines kompetencijas. Žemiausiai įvertinta dimensija yra žinios (vidurkis – 3,99). Nors vidurkis vis dar aukštas,

lyginant su kitomis dimensijomis, galima teigti, kad mokytojai jaučia tam tikrą žinių apie pokyčių procesus stygių. Tai gali būti susiję su nepakankamu mokymu ar informacijos stoka apie konkrečius pokyčių įgyvendinimo metodus ir strategijas.

Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad Vilniaus ikimokyklinio ugdymo mokytojai yra gerai pasiruošę pokyčiams. Jie suvokia pokyčių svarbą, nori juose dalyvauti ir supranta tęstinumo reikšmę. Tačiau siekiant dar didesnio pasirengimo, verta daugiau dėmesio skirti žinių apie pokyčių įgyvendinimo procesus gilinimui bei gebėjimų stiprinimui per praktinius mokymus.

Siekiant detaliau suprasti ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimą pokyčiams, tikslinga išanalizuoti, kaip respondentai vertino kiekvieną ADKAR modelio dimensiją atskirai. Kiekvienai dimensijai buvo pateikti keli teiginiai, kuriuos respondentai vertino pagal savo asmeninį požiūrį ir patirtį. Ši analizė leidžia tiksliau išvelgti stipriąsias mokytojų pasirengimo puses bei tas sritis, kuriose būtų tikslinga skirti daugiau dėmesio stiprinimui. 8 paveiksle pateiktas suvokimo dimensijos teiginių vertinimas.

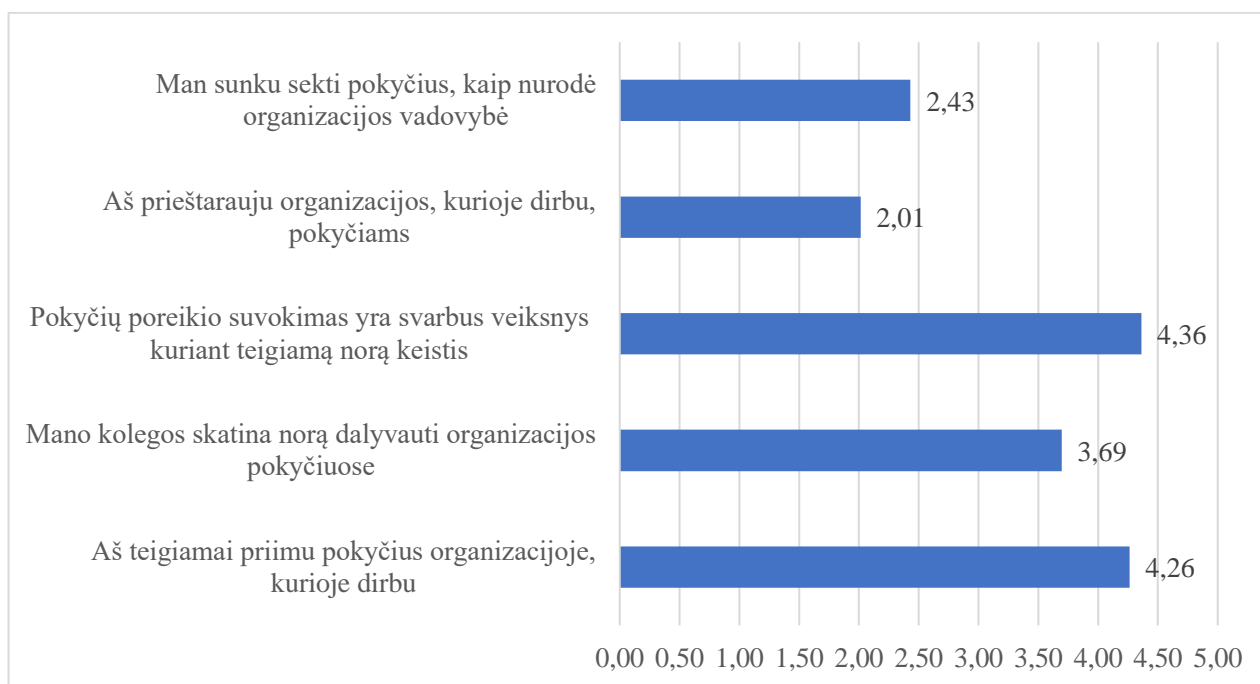


8 pav. Pasirengimo pokyčiams suvokimo subskalės teiginių vertinimas, balais

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, respondentai suvokimo dimensijoje ypač akcentuoja informuotumo apie pokyčius svarbą visose organizacijos grandyse. Šis teiginys buvo įvertintas aukščiausiu balu (vidurkis – 4,50). Taip pat aukštai įvertintas komunikacijos vaidmuo kuriant sąmoningumą apie pokyčius (vidurkis – 4,4) ir bendras požiūris, kad pokyčių suvokimas yra svarbus pokyčių procese (vidurkis – 4,24). Informuotumas apie pokyčius yra ne tik svarbus, bet ir faktiškai įgyvendinamas, nes mokytojai savo žinojimą apie vykstančio pokyčio priežastys taip pat įvertinto pakankamai aukšta (vidurkis 4,11 balo). Šiek tiek žemesnis balas skirtas teiginiui apie asmeninį dalyvavimą didinant informuotumą organizacijoje (3,90 balo), kas gali rodyti, kad mokytojai jaučia, jog informavimo funkcija dažniau tenka vadovybei ar kitiems atsakingiems asmenims.

Tokie pokyčių suvokimo dimensijos teiginių vertinimo rezultatai atskleidžia, kad mokytojai pripažįsta pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbą bei sutinka, kad šiame procese ypatingai svarbi komunikacija ir informuotumas, tačiau patys mokytojai mažiau linkę įsitraukti į kitų įstaigos darbuotojų informavimą, todėl egzistuoja tam tikra erdvė stiprinti jų asmeninį įsitraukimą į informuotumo didinimą organizacijoje.

Siekiant geriau suprasti mokytojų troškimo dalyvauti pokyčiuose dimensijos vertinimą, tikslinga įvertinti atskirų šios subskalės teiginių vertinimą (žr. 9 pav.).



9 pav. Pasirengimo pokyčiams troškimo subskalės teiginių vertinimas, balais

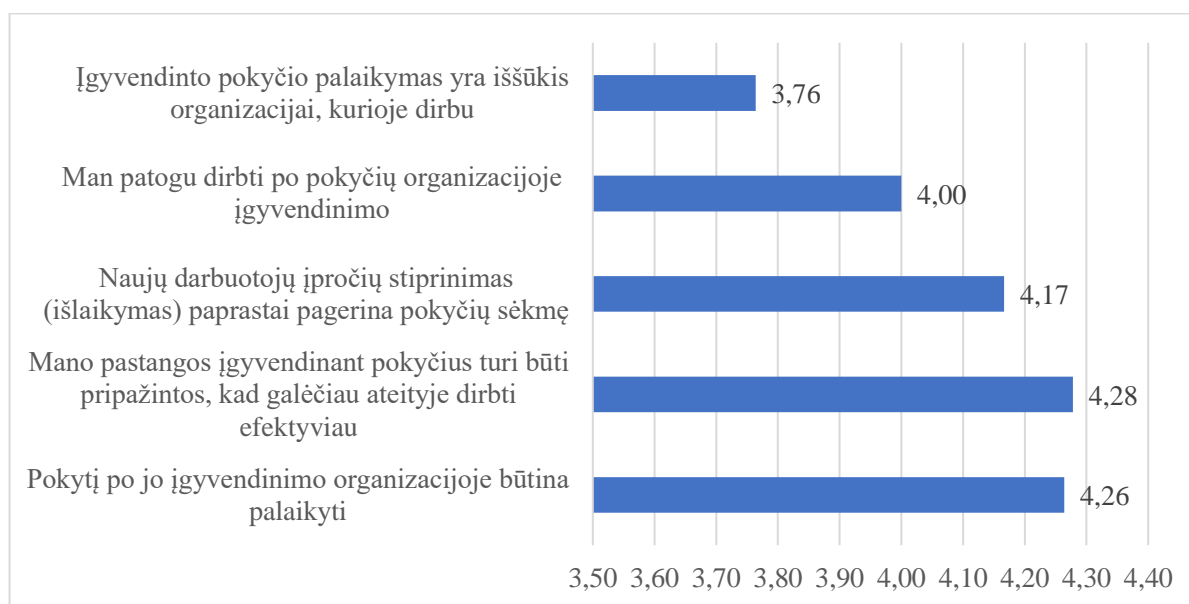
Kaip matyti iš 9 paveikslo, aukščiausiai įvertintas teiginys, kad pokyčių poreikio suvokimas yra svarbus veiksnys kuriant teigiamą norą keistis (vidurkis – 4,36 balo), taip pat aukštas įvertinimas skirtas teiginiui apie teigiamą pokyčių savo darbovietėje priėmimą (vidurkis – 4,26). Tai rodo, kad mokytojai supranta pokyčių svarbą ir paprastai linkę juos palaikyti. Kiek žemesnis įvertinimas buvo skirtas teiginiui apie kolegų skatinimą dalyvauti pokyčiuose (vidurkis – 3,69). Toks vertinimas leidžia manyti, kad socialinė aplinka, nors ir nėra priešiška, tačiau mažai prisideda prie pokyčių įgyvendinimo palaikymo.

Pasiruošimo pokyčiams troškimo subskalėje du teiginiai buvo suformuluoti atvirkščiai. Tai leido įvertinti respondentų pasipriešinimą pokyčiams bei sunkumus siekiant vadovybės nurodymus. Abu šie teiginiai vidutiniškai atitinkamai įvertinti 2,01 ir 2,43 balo. Kadangi vertinimo skalė buvo sudaryta taip, kad žemesni balai šiuo atveju reiškia mažesnę pasipriešinimą ir mažiau išreikštus sunkumus, tokios teiginių vertinimo reikšmės vertinamos kaip teigiamas rezultatas atskleidžiantis, kad respondentai rečiau patiria pasipriešinimą pokyčiams ir rečiau susiduria su sunkumais sekdami vadovybės nurodymus. Taigi,

nors šių teiginių vertinimo balai žemi, tai suvokiama kaip teigiamas rezultatas, rodantis mokytojų pasirengimą priimti pokyčius ir jų gebėjimą sekti organizacijoje vykdomas permainas.

Pasirengimo pokyčiams troškimo dimensijos subskalės teiginių vertinimas atskleidžia, kad mokytojų troškimas dalyvauti pokyčiuose yra pakankamai aukštas, o pasipriešinimas pokyčiams ir su tuo susiję sunkumai išlieka minimalūs, tačiau ikimokyklinio ugdymo mokytojams gali trukti kolegų palaikymo.

Bendras pokyčių įtvirtinimo dimensijos vertinimas atskleidė, kad tyrime dalyvavę mokytojai šiai dimensijai vidutiniškai skyrė daugiau nei 4 balus, t. y. įvertino aukštai. Siekiant detaliau išanalizuoti šios dimensijos vertinimą, tikslinga išanalizuoti kaip respondentai įvertino atskirai kiekvieną teiginį (žr. 10 pav.).



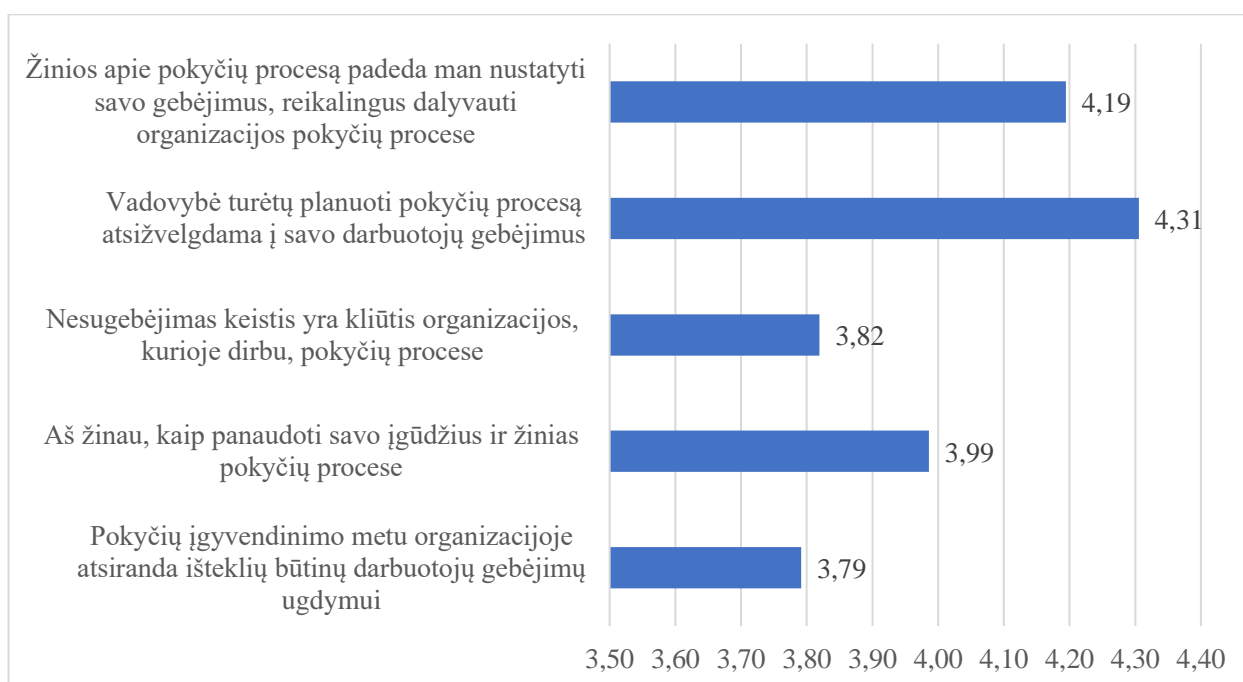
10 pav. Pasirengimo pokyčiams įtvirtinimo subskalės teiginių vertinimas, balais

Įtvirtinimo dimensijos teiginių analizė rodo, kad mokytojai aukštai įvertino pokyčių tęstinumo ir palaikymo svarbą. Aukščiausiai įvertintas teiginys apie pastangų įgyvendinant pokyčius pripažinimą (vidurkis – 4,28). Tai pabrėžia darbuotojų poreikį jausti pripažinimą, kuris ateityje veikia jų motyvaciją tęsti pokyčių diegimą. Taip pat aukštai įvertintas teiginys apie poreikį palaikyti pokyčius po jų įgyvendinimo (vidurkis – 4,26) bei apie naujų įpročių stiprinimo svarbą sėkmei (vidurkis – 4,17 balo). Kiek žemesnis, bet vis tiek teigiamas įvertinimas skirtas teiginiui apie patogumą dirbti po pokyčių įgyvendinimo (4,00 balo). Tai rodo, kad didžioji dalis mokytojų jaučiasi pakankamai komfortiškai naujoje situacijoje, tačiau vis dar egzistuoja dalis, kuriems adaptacija nėra visiškai sklandi. Mažiausiai balų surinko teiginys „Įgyvendinto pokyčio palaikymas yra iššūkis organizacijai, kurioje dirbu“ (3,76 balo). Tai leidžia manyti, kad dalis mokytojų suvokia pokyčio palaikymo sudėtingumą organizacijoje.

Tokie pasirengimo pokyčiams įtvirtinimo dimensijos subskalės teiginių vertinimai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai aiškiai suvokia įtvirtinimo svarbą organizacijos pokyčių procese. Jie

pozityviai vertina ne tik būtinybę palaikyti pasiektus pokyčius ir stiprinti naujus įpročius, bet ir supranta pripažinimo reikšmę motyvacijos bei tolesnio įsitraukimo didinimui. Aukšti įvertinimai rodo, kad mokytojai jaučia atsakomybę už pokyčių tęstinumą ir yra pasirengę prisidėti prie pokyčių įtvirtinimo. Tačiau kartu matyti, kad dalis mokytojų įvardija iššūkius, su kuriais gali susidurti organizacija palaikant pokyčius, todėl svarbu ir toliau užtikrinti tinkamą paramą, nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir palankią organizacinę kultūrą.

Bendras pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimas atskleidė, kad gebėjimų ir mokymų dimensijoms vidutiniškai skirta mažiausiai balų. Dėl šios priežasties, svarbu išanalizuoti kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienam iš šių subskalių teiginių (žr. 11 pav.).



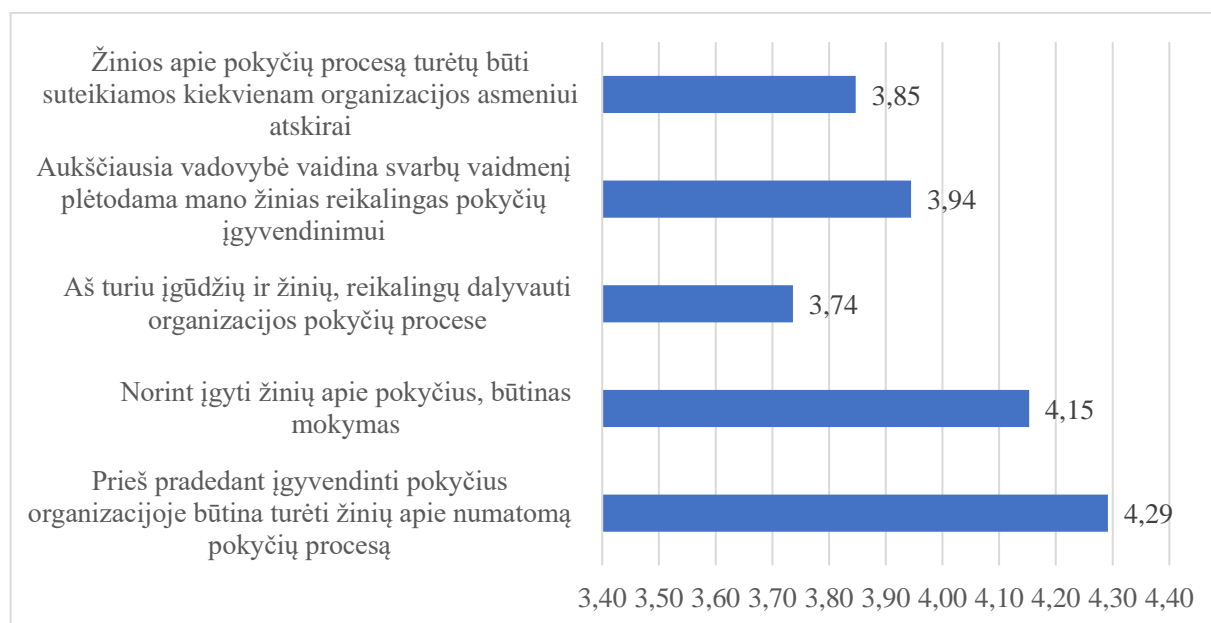
11 pav. Pasirengimo pokyčiams gebėjimų subskalės teiginių vertinimas, balais

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, aukščiausiai buvo įvertintas teiginys apie poreikį planuoti pokyčių procesą atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus (vidurkis – 4,31), taip pat aukštas įvertinimas skirtas žinių apie pokyčius svarbai nustatant reikalingus gebėjimus (vidurkis – 4,19). Tai rodo, kad mokytojai suvokia gebėjimų ir vadovybės paramos svarbą pokyčių įgyvendinimo metu.

Mažesnis įvertinimas skiriamas suvokimui, kad nesugebėjimas keistis yra kliūtis organizacijos pokyčių procese (vidurkis – 3,82), kas leidžia manyti, jog mokytojai suvokia kintamumo ir prisitaikymo svarbą, bet gali susidurti su iššūkiais praktinėje veikloje dėl gebėjimų trūkumo. Vidutiniai balai teiginiams, susijusiems su asmeniniu gebėjimu pritaikyti žinias pokyčių procese (vidurkis – 3,99) ir išteklių prieinamumu darbuotojų gebėjimams ugdyti (vidurkis – 3,79), rodo, kad dalis mokytojų jaučiasi nepakankamai pasiruošę, be to, pastebimas tam tikras poreikis papildomiems mokymosi ištekliams.

Išanalizavus gebėjimų dimensijos subskalės teiginių vertinimą, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai jaučiasi pakankamai pasirengę dalyvauti pokyčiuose, tačiau tobulinant pokyčių valdymo procesus būtų tikslinga atsižvelgti į darbuotojų gebėjimus ir esant poreikiui ieškoti galimybių šiuos gebėjimus tobulinti.

Žinių dimensijos analizė atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai vidutiniškai vertina savo žinių lygį ir jų svarbą pokyčių įgyvendinimo procese. Siekiant detaliau išanalizuoti mokytojų žinių spragas, tikslinga išanalizuoti žinių subskalės teiginių vertinimą (žr. 12 pav.)



12 pav. Pasirengimo pokyčiams žinių subskalės teiginių vertinimas, balais

Aukščiausias įvertinimas žinių dimensijoje skirtas teiginiui apie tai, kad prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius būtina turėti žinių apie numatomą pokyčių procesą (vidurkis – 4,29), kas rodo, kad respondantai suvokia išankstinio pasirengimo svarbą. Taip pat gana aukštai įvertintas teiginys apie tai, kad norint įgyti žinių apie pokyčius būtinas mokymas (vidurkis – 4,15 balo), o tai pabrėžia mokymosi svarbą pokyčių kontekste.

Teiginys apie aukščiausios vadovybės vaidmenį plėtojant darbuotojų žinias buvo įvertintas 3,94 balo, kas rodo teigiamą, bet ne itin aukštą pasitikėjimą vadovybės pastangomis šioje srityje. Šiek tiek žemesni vidutiniai balai buvo skirti teiginiams, susijusiems su asmeniniu žinių turėjimu (vidurkis – 3,74) ir organizacijos suteikiamų žinių individualizavimu (vidurkis – 3,85). Tai gali reikšti, kad ne visi mokytojai jaučiasi užtikrinti dėl savo turimų žinių arba mano, kad informacija apie pokyčius organizacijoje galėtų būti pateikiama labiau pritaikant kiekvienam mokytojui ir atsižvelgiant į jo turimas žinias.

Tokie ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimo pokyčiams žinių dimensijos teiginių vertinimai atskleidžia, kad mokytojai puikiai supranta žinių svarbą sėkmingam pokyčių įgyvendinimui, tačiau asmeninių žinių užtikrinimo srityje vis dar jaučiamas papildomos paramos ir ugdymo poreikis.

Analizuojant ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimą pokyčiams, tikslinga nustatyti kaip jų sociodemografinės charakteristikos veikia pasirengimą pokyčiams ir atskiras jo dimensijas. Vertinant ar ikimokyklinio ugdymo mokytojų amžius turi įtakos jų pasirengimui pokyčiams buvo apskaičiuotas koreliacijos koeficientas, tačiau skaičiavimai atskleidė, kad tarp mokytojų amžiaus ir to kaip jie vertina skirtingas pokyčių dimensijas sąsajų nenustatyta, nes $p > 0,05$ (žr. 3 priedą). Tačiau išsilavinimas turėjo reikšmingos įtakos vertinimams: mokytojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (bakaluro arba magistro laipsnį), pokyčių suvokimo ir žinių veiksnius vertino aukščiau nei mokytojai, baigę aukštąją neuniversitetinę mokyklą (žr. 4 priedą). Taip pat nustatyta, kad mokytojai, įgiję magistro laipsnį, reikšmingai aukščiau vertino pokyčių suvokimo svarbą, palyginti su žemesnio išsilavinimo kolegomis (žr. 5 priedą). Darbo patirties analizė parodė, kad mokytojų, dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje iki 10 metų, ir mokytojų, dirbančių ilgiau nei 10 metų, pasirengimo pokyčiams veiksnų vertinimai reikšmingai nesiskyrė (žr. 6 priedą).

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimo pokyčiams anketinės apklausos rezultatus, galima teigti, kad mokytojai apskritai yra gana gerai pasirengę pokyčių procesams. Aukščiausiai įvertinta suvokimo dimensija rodo, kad mokytojai supranta pokyčių svarbą ir pripažįsta komunikacijos reikšmę didinant informuotumą organizacijoje. Aukšti troškimo dimensijos vertinimai atskleidžia teigiamą mokytojų nusiteikimą keistis ir aktyviai dalyvauti pokyčiuose, o pasipriešinimas jiems yra minimalus. Mažesni gebėjimų ir žinių dimensijų įvertinimai leidžia daryti išvadą, kad mokytojai jaučiasi turintys pagrindines žinias ir įgūdžius, tačiau tam tikrais atvejais jaučiamas didesnis poreikis sistemingam mokymui ir individualizuotam žinių perteikimui. Įtvirtinimo dimensijos rezultatai parodė, kad mokytojai vertina nuoseklų pokyčių palaikymą po jų įgyvendinimo bei pripažinimo svarbą. Taigi, bendrai vertinant, ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimas pokyčiams yra aukštas, tačiau siekiant dar didesnio efektyvumo naudinga būtų stiprinti mokytojų žinias ir gebėjimus.

3.2. Interviu su įstaigų vadovais rezultatų analizė

Siekiant išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie pokyčių įgyvendinimą ir valdymą, buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, kuriame dalyvavo 4 įstaigų direktoriai ir 1 direktoriaus pavaduotojas. Interviu pokalbiai vyko gyvai informantų darbo vietose. Pokalbiai buvo įrašyti, o vėliau parengta jų transkripcija (žr. 7 priedą). Interviu transkripcija buvo susisteminta ir išanalizuota taikant turinio analizės metodą.

Kadangi teorinė temos analizė atskleidė švietimo įstaigų pokyčių svarbą, tyrimo metu svarbu buvo nustatyti ar ikimokyklinio ugdymo vadovai suvokia pokyčių ugdymo įstaigoje reikalingumą. Interviu atskleidė, kad visi tyrime dalyvavę įstaigų vadovai patvirtino pokyčių įstaigose būtinumą ir nurodė jo priežastis (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Informantų požiūris į pokyčių reikalingumą ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Pokyčių reikalingumas	Įstaigos tobulėjimas	„Požiūris į organizacijos pokyčius yra teigiamas, kadangi tai siejama su visos organizacijos augimu“ (I1). „Aš visada sakau – jei darželis nori būti gyvas organizmas, jis turi nuolat judėti į priekį.“ (I5) „Pokyčiai, mano akimis, yra ne grėsmė, o augimo galimybė“ (I5).
	Ugdymo kokybės gerinimas	„Kai organizacija „auga“, tuomet atsiranda aiški kokybė.“ (I1); „<...> mokyklos gali geriau tenkinti mokinių poreikius ir paruošti juos ateities iššūkiams.“ (I3); „<...> užtikrinti geresnę švietimo paslaugų kokybę. Be jų įstaiga užsisėdėtų, o tai labai greitai atsilieptų kokybei.“ (I5)
	Prisitaikymas prie visuomenės pokyčių	„Šiuolaikinėje visuomenėje pokyčiai vyksta nuolat, todėl jie paliečia ir ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Spartėjantis gyvenimo tempas, siekis užtikrinti aukštą ugdymo kokybę, dėmesys kiekvieno mokinio mokymuisi ir pažangai įpareigoja ikimokyklinio ugdymo įstaigas inicijuoti pokyčius.“ (I2); „Ugdymo sistema turi būti lanksti ir reaguoti į aplinkos pokyčius, kad užtikrintų kiekvieno vaiko sėkmę ateityje“ (I3); „Mano požiūriu, pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose šiandien yra neišvengiami ir labai reikalingi.“ (I4); „kaip dar geriau patenkinti vaikų, tėvų ir visuomenės poreikius“ (I5)..
	Pokyčiai kaip natūrali įstaigos raidos dalis	„Manau, kad pokyčiai ugdyme neišvengiami“ (I2) „„Pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra būtini kaip oras. Jie rodo, kad įstaiga gyvena, reaguoja į pokyčius aplinkoje ir ieško būdų, kaip dar geriau patenkinti vaikų, tėvų ir visuomenės poreikius.“ (I5);

Analizuojant 18 lentelėje susistemintus informantų pasisakymus, paaiškėjo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai į pokyčius žiūri kaip į būtiną ir neišvengiamą procesą, lemiantį organizacijos augimą bei pažangą. Pokyčiai taip pat siejami su įstaigos tobulėjimu, gebėjimu geriau patenkinti vaikų, tėvų ir visuomenės poreikius bei užtikrinti ugdymo kokybės gerinimą. Informantų teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaiga, nesikeisdama ir nereaguodama į visuomenės pokyčius, gali nesugebėti prisitaikyti prie šiuolaikinių iššūkių, o tai neigiamai paveiks jos paslaugų kokybę. Pažymėta, kad spartėjantis gyvenimo tempas ir visuomenės pokyčiai reikalauja lankstumo ir nuolatinio atsinaujinimo, todėl ugdymo sistema turi būti pasirengusi greitai reaguoti į besikeičiančius poreikius. Pokyčiai apibūdinami kaip natūrali organizacijos raidos dalis, būtina siekiant ilgalaikės sėkmės ir veiklos tęstinumo. Atsižvelgiant į tyrime dalyvavusių ugdymo įstaigų vadovų nuomone, galima teigti, kad informantai pokyčius mato ne kaip grėsmę, o kaip augimo, tobulėjimo ir švietimo paslaugų kokybės gerinimo galimybę.

Didžioji dalys informantų nurodė, kad pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra nuolatiniai ir reguliarūs (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigose dažnumas ir juos skatinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Pokyčių dažnumas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	Nuolatiniai ir reguliarūs pokyčiai	„Sunku atsakyti kaip dažnai, kadangi pokytis pokyčiui nelygus. Bet jei imant visumą - tai pokytis mūsų organizacijoje yra dažnas reiškinys.“ (I1); „Pokyčiai įstaigoje, kurioje dirbu vadovu, įgyvendinami reguliariai, ypač skaitmenizacijos ir mokymo programų srityse.“ (I3); „Pokyčiai mūsų įstaigoje, žinoma, vyksta nuolat.“ (I4); „Jei taip plačiau pažiūrėti, tai pas mus pokyčiai vyksta nuolat.“ (I5)
Pokyčių veiksniai	Teisinio reglamentavimo pasikeitimas	„Mūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga neatsiejama nuo visos Lietuvos švietimo, todėl tai, kas vyksta visoje Lietuvoje, vyksta ir mūsų įstaigoje: įtraukusis ugdymas, sparčiai tobulėjant išmaniosioms technologijoms, tobulėja ir ugdymas, nemiegančių vaikų ramaus poilsio organizavimas, komandinis darbas, lyderystė ugdyme ir kt.“ (I2); „Pokyčius dažniausiai skatina tiek valstybės politika, tiek noras gerinti mūsų teikiamų paslaugų kokybę.“ (I4); „Skatina pokyčius ne tik nacionalinės reformos ar SMS iniciatyva, bet ir mūsų pačių vidinis noras tobulėti, siekis užtikrinti geresnę ugdymo kokybę.“ (I5)
	Technologijų tobulėjimas	„Pokyčius motyvuoja technologijų plėtra bei švietimo standartai.“ (I3); „Sparčiai tobulėjant išmaniosioms technologijoms, tobulėja ir ugdymas.“ (I2)
	Siekis tobulėti, gerinti kokybę	„Skatina pokyčius mūsų pačių vidinis noras tobulėti, siekis užtikrinti geresnę ugdymo kokybę.“ (I5); „Pokyčius dažniausiai skatina noras gerinti mūsų teikiamų paslaugų kokybę.“ (I4)
	Poreikių keitimas	„Tobuliname ugdymo procesą atsižvelgdami į vaikų ir jų tėvų lūkesčius.“ (I4); „Pastebime, kad vaikams trūksta laisvo judėjimo, ir organizuojame projektą 'Judėjimo savaitė darželyje'.“ (I5)

Analizuojant interviu rezultatus apie pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigose skatinančius veiksniai, paaiškėjo, kad pokyčiai vertinami kaip neatsiejama įstaigos veiklos dalis. Tyrimo dalyviai paaiškina, kad pokyčių dažnumas susijęs su siekiu tobulinti ugdymo procesą, prisitaikyti prie visuomenės poreikių bei reaguoti į švietimo politikos ir technologijų pokyčius. Informantų teigimu, įstaigos yra priverstos nuolat atsinaujinti dėl besikeičiančio teisinio reglamentavimo, sparčios technologijų pažangos bei augančių tėvų lūkesčių ir besikeičiančių vaikų poreikių. Taip pat informantai akcentavo vidinį darbuotojų ir pačios įstaigos norą tobulėti bei siekti užtikrinti geresnę ugdymo paslaugų kokybę. Tai rodo, kad įstaigos pokyčius skatina ne tik išoriniai veiksniai, tokie kaip nacionalinės reformos ar technologiniai pasiekimai, bet ir įstaigos bendruomenės vidinis poreikis gerinti darbo procesus bei sąlygas vaikų ugdymui. Tokie interviu rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigose vertina kaip nuolatinį, natūralų ir būtina procesą, kuris atsiranda kaip atsakas į švietimo sistemos pasikeitimus, technologinę pažangą, besikeičiančius ugdytinių poreikius bei vidinį organizacijos norą tobulinti ugdymo kokybę.

Teorinė temos analizė atskleidė, kad pokyčių švietimo organizacijose įgyvendinimo sėkmė reikšmingai priklauso nuo jos darbuotojų įsitraukimo į procesą bei motyvacijos keistis. Dėl šios priežasties interviu metu ikimokyklinio ugdymo vadovams buvo pateiktas klausimas apie jų pavaldinių reakciją į pokyčius (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų įsitraukimas į pokyčius

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Darbuotojų reakcija į pokyčius	Skirtinga	„Darbuotojai mano vadovaujamoje organizacijoje į pokyčius reaguoja skirtingai. Kai kurie yra atviri naujovėms, kiti, ypač dėl naujų technologijų, yra atsargesni.“ (I3)
	Pozityvi	„Sakyčiau, mūsų darbuotojai pokyčius priima pozityviai.“ (I4); „Jei pokytis liečia ugdymą, tai mokytojai, padėjėjai įsitraukia 100 proc.“ (I1); „Didžiuojusi ir džiaugiuosi mūsų įstaigos darbuotojais, jie puiki komanda gebanti įsitraukti į pokyčius ir juos įgyvendinti.“ (I2); „Jeigu pokytis aiškiai paaiškintas ir žmonės jaučia jo prasmę, tada mūsų mokytojai ir jų padėjėjai įsitraukia beveik maksimaliai.“ (I5)
Teigiami veiksniai	Aiškumas	„Kai darbuotojas tiksliai žino, ką daro, kodėl tai daro, jis tampa ne tik vykdytoju, bet ir pokyčio kūrėju.“ (I5)
	Vadovybės palaikymas	„Į darbuotojų įsitraukimą įtakos turi vadovybė.“ (I1); „Kai jaučiama parama ir yra pasitikėjimas, žmonės daug aktyviau dalyvauja pokyčių įgyvendinime.“ (I4); „Vadovo palaikymas stipriai veikia įsitraukimą.“ (I5)
	Mokymosi galimybės	„Labai svarbu sudaryti sąlygas mokytis.“ (I4); „Jų dalyvavimas pokyčių procese priklauso nuo paramos ir mokymų.“ (I3)
	Komandinis darbas	„Visa bendruomenė aktyviai dalyvauja įstaigos vizijos įgyvendinime.“ (I2)
	Indėlio vertinimas	„Jei žmogus jaučia, kad jo indėlis svarbus, jis natūraliai nori prisidėti.“ (I5)
Neigiami veiksniai	Technologinės kliūtys	„Technologinės kliūtys ir tradicinių metodų vertinimas gali turėti įtakos jų dalyvavimui.“ (I3)
	Senos pažiūros	„Tradicinių metodų vertinimas gali turėti įtakos jų dalyvavimui.“ (I3)

Kaip matyti iš 20 lentelėje susistemintų informantų atsakymų, darbuotojų reakcija į pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra nevienareikšmiška: dalis darbuotojų pokyčius priima pozityviai, o kita dalis reaguoja atsargiai, ypač susidūrus su naujomis technologijomis. Vis tik didesnė dalis informantų nurodė, kad mokytojai ir jų padėjėjai paprastai yra linkę aktyviai įsitraukti į pokyčių procesus organizacijoje, ypač kai šie pokyčiai yra susiję su ugdymu ir aiškiai pristatyti.

Interviu metu informantai išskyrė keletą pagrindinių veiksnių, teigiamai veikiančių darbuotojų įsitraukimą į pokyčius. Tyrimo dalyviai atkreipė dėmesį į aiškumą. Anot tyrimo dalyvavusių įstaigų vadovų, darbuotojai lengviau įsitraukia į pokyčių procesą, kai supranta pokyčio esmę ir prasmę. Svarbus vaidmuo taip pat tenka vadovybės palaikymui. Informantai pabrėžia, kad pasitikėjimas ir parama iš vadovų pusės skatina aktyvesnį pavaldinių dalyvavimą ir norą prisidėti prie įstaigos pokyčių. Ne mažiau reikšmingos ir mokymosi galimybės, leidžiančios darbuotojams jaustis pasirengusiems naujovėms. Be to prie darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesą prisideda komandinio darbo atmosfera ir individualaus indėlio pripažinimas. Vienas iš informantų (I3) taip pat pažymėjo du veiksnius ribojančius mokytojų įsitraukimą į įstaigos pokyčių procesą. Tyrimo dalyvis pažymėjo, kad technologinės kliūtys ir senos pažiūros gali neigiamai veikti atvirumą naujovėms ir lėtinti pokyčių įgyvendinimą.

Tokie interviu rezultatai atskleidžia, kad, anot ugdymo įstaigų vadovų, mokytojų įsitraukimą į pokyčius lemia aiški komunikacija, vadovo ir bendradarbių palaikymas, mokymosi galimybės bei

darbuotojų indėlio pastebėjimas. Kita vertus, nepakankamas informacinis raštingumas bei prisiryšimas prie tradicinių ugdymo metodų gali neigiamai veikti dalies darbuotojų motyvaciją prisidėti prie įstaigos pokyčių.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė neigiamą darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams poveikį pokyčių įgyvendinimui švietimo organizacijose. Dėl šios priežasties analizuojant ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie pokyčių valdymą, svarbu buvo nustatyti, kaip pasireiškia mokytojų pasipriešinimas ir dėl kokių priežasčių jis atsiranda. Išanalizavus informantų nuomonę, pasirodė, kad ji nevienareikšmiška, nes du informantai (I2, I4) nurodė, kad jų vadovaujamosiose įstaigose darbuotojai nėra linkę priešintis pokyčiams, o vienas iš informantų (I3) pripažino, kas pastebi savo pavaldinių pasipriešinimą pokyčiams. Galiausiai informantas (I5) taip pat sutiko, jog pasipriešinimas organizacijoje pasireiškia, tačiau reziūmavo, kad „<...> *natūralu, kad kažkiek pasipriešinimo atsiranda*“ (I5). Informantai įvardijo daugybę priežasčių galinčių lemti darbuotojų nenorą dalyvauti organizacijos pokyčiuose (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Darbuotojų pasipriešinimo priežastys	Nežinojimas	„Priežastys galėtų būti nežinojimas.“ (I1); „Vadovai nebuvo tinkamai informavę, neišdėstytas nuoseklus pokyčių įgyvendinimo planas, nebuvo pasitikėjimo darbuotojais.“ (I2) „Pasipriešinimas kyla, kai trūksta informacijos.“ (I4); „Nežinojimas arba baimė, kad nepavyks.“ (I5)
	Mažesnė motyvacija	„Mažesnė motyvacija mūsų įstaigoje darbuotojų yra.“ (I1)
	Sveikatos problemos ir perdegimas	„Mažesnę motyvaciją įtakoja sveikata.“ (I1); „Galbūt sveikatos problemos, perdegimas, dar kokios kitos asmeninės priežastys.“ (I5)
	Pasiruošimo ir kompetencijos stoka	„Darbuotojai linkę priešintis pokyčiams, ypač jei jaučiasi nepasiruošę.“ (I3); „Darbuotojai jaučiasi nesaugiai dėl savo gebėjimų.“ (I4)
	Baimė dėl pokyčių	„Atsparumo priežastys gali būti baimė dėl nežinomybės.“ (I3); „Nežinojimas arba baimė, kad nepavyks.“ (I5)
	Mokymų trūkumas	„Atsparumo priežastys gali būti mokymų trūkumas.“ (I3)
	Įpročių ir komforto zona	„Įprotis ir patogumas, nes pokyčiai reikalauja papildomų pastangų ir prisitaikymo.“ (I3)
	Išteklių trūkumas	„Žmogiškųjų išteklių trūkumas daro didelę įtaką pokyčių įgyvendinimui.“ (I2); „Didelės reikšmės turi ir finansiniai resursai.“ (I2)

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, viena iš dažniausiai minimų mokytojų pasipriešinimo pokyčiams priežasčių tai nežinojimas, kuris sąlygoja baimę, nesaugumo jausmą ir priešinimąsi naujovėms. Svarbią reikšmę turi ir darbuotojų pasiruošimo bei kompetencijos stoka. Kai mokytojai nesijaučia pakankamai pasirengę, pokyčiai jiems kelia stresą ir nepasitikėjimą savo gebėjimais. Tokiu atveju ypač reikalingas papildomas mokymas ir tinkamas vadovybės palaikymas. Taip pat vienas iš informantų (I2) akcentavo žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumą, kuris apsunkina pokyčių įgyvendinimą ir kelia papildomų iššūkių.

Anot informantų, darbuotojų pasipriešinimą dažnai lemia ir tokie vidiniai veiksniai kaip mažesnė motyvacija, sveikatos problemos, perdegimas bei bendras psichologinis nuovargis. Be to, tyrimo dalyviai taip pat išskyrė baimę dėl pokyčių, kuri kyla tiek iš nežinomybės, tiek iš įpročių ir noro pasilikti komforto zonoje, kai darbuotojams pokyčiai reiškia būtinybę keisti nusistovėjusias darbo praktikas ir papildomų pastangų įdėjimą.

Atsižvelgiant į tokius interviu rezultatus galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai kyla dėl psichologinių, komunikacinių ir organizacinių veiksnių, kuriuos galima sušvelninti užtikrinant aiškesnę dalijimąsi informacija, paramą, mokymosi galimybes bei tinkamą išteklių paskirstymą.

Teorinė temos analizė atskleidė tam tikrus veiksnius, kurie gali prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo švietimo organizacijoje sėkmės. Siekiant nustatyti, kokie veiksniai lemia ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčių sėkmę, interviu metu buvo pateiktas atitinkamas klausimas. Susisteminti tyrimo dalyvių atsakymai į šį klausimą pateikti 22 lentelėje. .

22 lentelė. Pagrindiniai pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Sėkmės veiksniai	Stipri lyderystė	„Pirmiausia, manau, kad svarbiausias sėkmės veiksnys yra vadovas – lyderis.“ (I1); „Mano galva, pirmiausia reikia lyderio, kuris ne tik vadovautų, bet ir taptų pavyzdžiu.“ (I5); „Stipri lyderystė.“ (I3); „Stipri lyderystė.“ (I4)
	Aiški ir suprantama komunikacija	„Labai svarbi yra ir aiški komunikacija.“ (I1); „Aiškiai ir suprantamai bendraujant bei dalinantis informacija nekyla nesusipratimų.“ (I2); „Aiški komunikacija.“ (I3); „Aiški ir nuoširdi komunikacija.“ (I4); „Komunikacija.“ (I5)
	Aiškus ir bendras tikslas	„Reikalingas aiškus tikslas – kokį rezultatą norime pasiekti.“ (I1); „Vienijantis, aiškus bendras tikslas.“ (I2); „Realistiški, žingsnis po žingsnio, įgyvendinami tikslai.“ (I3); „Aiškus ir bendras tikslas.“ (I4); „Realus ir pasiekiamas tikslas.“ (I5)
	Darbuotojų įtraukimas	„Vadovų ir mokytojų įtraukimas į visą pokyčių procesą.“ (I1); „Mokytojai ir kiti specialistai patys jaustųsi pokyčio dalimi.“ (I5); „Darbuotojų įtraukimas.“ (I3)
	Pasitikėjimas ir psichologinis saugumas	„Pasitikėjimas vienu kitais.“ (I2); „Psichologinis saugumas.“ (I2); „Kai žmonės jaučiasi saugūs ir palaikomi, jie daug noriau ir aktyviau prisideda prie pokyčių.“ (I4)

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, daugelis tyrime dalyvavusių įstaigų vadovų pabrėžė stiprios lyderystės svarbą. Anot informantų, vadovas turi ne tik vadovauti, bet ir būti pavyzdžiu savo komandai, rodyti aiškią kryptį bei įkvėpti siekti pokyčių. Stipri vadovo lyderystė lemia didesnę darbuotojų pasitikėjimą, o tuo pačiu ir įsitraukimą į pokyčių procesą. Ne mažiau reikšminga yra aiški ir suprantama komunikacija. Šį veiksnių taip pat pabrėžė daugelis informantų. Jie nurodo, kad aiškiai pateikta informacija, bendradarbiavimas ir atviras bendravimas padeda išvengti nesusipratimų ir sumažina nerimą, susijusį su pokyčiais. Kitas svarbus aspektas, kuri taip pat pabrėžė didžioji dalis informantų, tai aiškus ir bendras tikslas. Tyrimo dalyviai paaiškino, kad darbuotojai daug aktyviau įsitraukia į pokyčius,

kai žino, kokio rezultato yra siekiama ir kodėl yra reikalingi pokyčiai. Tikslų aiškumas ir akcentavimas padeda formuoti vieningą komandą, siekiančią bendrų rezultatų. Didelę reikšmę įstaigos pokyčių sėkmei turi ir darbuotojų įtraukimas. Anot informantų, pokyčių įgyvendinimas ne priklauso vien nuo vadovo sprendimų, nes aktyvus mokytojų ir kitų specialistų dalyvavimas pokyčių planavime ir įgyvendinime yra taip pat svarbus. Be to, interviu atskleidė, kad svarbūs yra ir pasitikėjimu grįsti santykiai bei psichologinis saugumas. Informantai akcentavo, kad aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi gerbiami, išklaudyti ir palaikomi, skatina atvirumą naujovėms ir didesnę įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimą.

Tokie interviu rezultatai atskleidžia, kad sėkmingam pokyčių įgyvendinimui ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtinas kompleksinis požiūris, apimantis stiprią lyderystę, aiškia komunikacija, bendrą tikslą, darbuotojų įtraukimą, pasitikėjimo kultūros kūrimą ir palaikymą.

Interviu metu taip pat pavyko išaiškinti pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Pagrindinės pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtys

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Pokyčių įgyvendinimo kliūtys	Neaiški komunikacija	„Vienas didžiausių iššūkių įgyvendinant pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra neaiški komunikacija.“ (I1); „Neaiški komunikacija.“ (I5)
	Vadovybės neįsitraukimas	„Problema, kai vyksta tik užduočių delegavimas, bet vadovai patys nesitraukia į procesą.“ (I1); „Vadovybė gali tik deleguoti užduotis, bet nesitraukti į pačią veiklą.“ (I5)
	Lyderystės stoka	„Lyderystės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nebuvimas.“ (I2); „Didžiausios kliūtys, mano nuomone, yra lyderystės stoka.“ (I4)
	Aiškaus tikslo nebuvimas	„Aiškaus ir vienijančio tikslo nebuvimas.“ (I2); „Neaiškus tikslas.“ (I4)
	Grįžtamojo ryšio ir paramos stoka	„Grįžtamojo ryšio vieni kitiems ir dalinimosi informacija nebuvimas.“ (I2); „Vienų kitiems paramos nebuvimas.“ (I2); „Nepakankama parama kolegoms.“ (I4)
	Pasipriešinimas pokyčiams	„Mokytojų pasipriešinimas.“ (I1); „Pasipriešinimas pokyčiams.“ (I3)
	Baimė pokyčiui	„Baimė pokyčiui.“ (I1); „Baimė pokyčiui.“ (I5)
	Kompetencijų stoka	„Kompetencijų stoka.“ (I1); „Mokytojų kvalifikacijos trūkumas.“ (I3); „Kompetencijos pedagogams gali pritrūkti.“ (I5)
	Nepakankami finansiniai ištekliai	„Nepakankami finansiniai ištekliai.“ (I3)
	Biurokratinės kliūtys	„Biurokratinės kliūtys.“ (I3)

Kaip matyti iš 23 lentelėje susistemintų tyrimo dalyvių atsakymų, viena dažniausiai įvardytų problemų yra neaiški komunikacija. Pasak informantų, jei pokyčiai pristatomi nepakankamai aiškiai ar neužtikrinamas nuoseklus informacijos perdavimas, darbuotojai patiria neapibrėžtumo jausmą, kuris mažina jų motyvaciją ir skatina pasipriešinimą naujovėms. Vadovybės neįsitraukimas ir lyderystės stoka taip pat trukdo pokyčių sėkmei organizacijoje. Tyrime dalyvavę vadovai pastebi, kad kai vadovai

apsiriboja tik užduočių delegavimu, bet patys aktyviai neįsitraukia į pokyčių procesus, darbuotojams trūksta palaikymo ir aiškumo, todėl pokyčių įgyvendinimas tampa mažiau efektyvus. Informantai taip pat pabrėžė, kad be stiprios lyderystės ir aiškiai iškomunikuoto bendro siekio, darbuotojams sunku suprasti pokyčių svarbą ir kryptį, o tai lemia nepakankamą įsitraukimą ir dažnesnį pasipriešinimą. Interviu metu taip pat buvo pažymėta, kad pokyčius gali riboti grįžtamojo ryšio nebuvimas bei paramos stoka. Kai darbuotojai nesulaukia konstruktyvaus vertinimo ar kolegų palaikymo, pokyčių įgyvendinimas tampa mažiau sklandus.

Tiek teorinė temos analizė, tiek tyrimo rezultatai atskleidė lyderystės ir vadovų įsitraukimo į pokyčių procesų svarbą, tačiau siekiant geriau suprasti vadovo vaidmenį pokyčių įgyvendinimo metu, tikslinga išanalizuoti informantų nuomonę šiuo klausimu (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo įgyvendinant pokyčius

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Vadovo vaidmuo pokyčių įgyvendinime	Lyderystė	„Vadovas nustato pagrindinę kryptį, aiškiai pasako, kur link einame, ir drąsiai veda visą įstaigos bendruomenę pokyčių keliu.“ (I1); „Aš matau save kaip žmogų, kuris turi įkvepti komandą, parodyti kryptį.“ (I4); „Vadovas turi užtikrinti aiškią viziją, koordinuoti procesus ir skatinti bendradarbiavimą.“ (I3); „Vadovas turi aiškiai matyti viziją, ją perteikti darbuotojams, o tada – palaikyti kiekvieną žingsnį įgyvendinant pokyčius.“ (I5).
	Palaikymas ir bendradarbiavimas	„Vadovo vaidmuo, mano supratimu, yra būti kartu su komanda. Ne šalia, ne už komandos, o kartu.“ (I5); „Labai svarbu išlaikyti pasitikėjimą, būti atviram dialogui ir skatinti bendradarbiavimą tarp visų įstaigos narių.“ (I4).
Pavadootojo vaidmuo pokyčių valdyme	Pagalba vadovui ir darbuotojams	„Mano, kaip pavadootojos, vaidmuo labiau padedantis. Siekiu užtikrinti, kad pokyčių procesas vyktų sklandžiai: perduoti informaciją darbuotojams, padėti jiems suprasti, kas ir kodėl keičiasi, atsakyti į jų klausimus.“ (I1)

Mano, kaip vadovo, pagrindinis vaidmuo yra sutelkti žmones įgyvendinti konkretų tikslą. Aš kuriu pasitikėjimo įstaigoje kultūrą, skatinu darbuotojų asmeninę vertę, stengiuosi sudaryti geras darbo sąlygas bei skatinu gerus socialinius santykius bei siekiu, kad pokyčiai būtų įgyvendinami lėtai, neskubant.

Kaip matyti iš 24 lentelėje susistemintų informantų pasisakymų, ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas apibūdinamas kaip lyderis, kuris ne tik formuluoja aiškią viziją ir nustato veiklos kryptį, bet ir aktyviai dalyvauja pokyčių procese, palaikydamas darbuotojus ir skatindamas bendradarbiavimą. Vadovo gebėjimas įkvepti komandą, užtikrinti aiškią komunikaciją ir burti įstaigos bendruomenę į vieningą tikslų siekimą tyrimo dalyvių laikomas svarbiausiu pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniumi. Vienas iš informantų (I1) taip pat pabrėžia, kad pokyčių įgyvendinimo procese svarbus yra ir pavadootojo vaidmuo. Anot tyrimo dalyvio, direktoriaus pavadootojas gali būti vadovo ir darbuotojų pagalbininkas užtikrinantis sklandų apsikeitimą informacija, atsakantis į iškilusius klausimus ir palaikantis nenutrūkstamą pokyčių įgyvendinimo procesą. Tokia vaidmenų sąveika prisideda prie sklandesnio pokyčių valdymo ir darbuotojų įsitraukimo didinimo organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje išskiriami du pagrindiniai požiūriai į pokyčių valdymą: tradicinis ir šiuolaikinis. Tradicinis požiūris akcentuoja struktūruota ir sisteminių pokyčių valdymą, o šiuolaikinis požiūris pažymi nuolatinį prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Interviu metu svarbu buvo nustatyti, koks iš šių požiūrių yra artimesnis ikimokyklinio ugdymo vadovas (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Požiūris į pokyčių valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Požiūris į pokyčių valdymą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	Planuoto ir lankstaus pokyčių įgyvendinimo svarba	„Manau, kad planavimas yra labai svarbus. Tačiau svarbus ir lankstumas.“ (I1); „Manau, kad svarbu rasti balansą tarp griežto plano ir lankstumo.“ (I3); „Mano požiūriu, geriausias modelis yra balansas.“ (I5)
	Prisitaikymas pagal pokyčio aplinkybes	„Pokyčių yra įvairių, vienus reikia griežtai suplanuoti ir vykdyti laikantis tam tikros tvarkos, kiti pokyčiai vyksta natūraliai.“ (I2); „Manau, kad labai svarbu turėti aiškų planą, tačiau reikia palikti vietos lankstumui.“ (I4)

Analizuojant 25 lentelėje susistemintus informantų atsakymus, paaiškėjo, kad pokyčių valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose suvokiamas kaip procesas, kuriame būtina suderinti nuoseklų planavimą ir lankstumą. Dauguma informantų pabrėžė, kad aiškų pokyčių planas yra būtinas siekiant užtikrinti kryptingą ir koordinuotą veiklą organizacijoje. Planavimas leidžia iš anksto numatyti veiksmus, paskirstyti atsakomybes bei sudaryti sąlygas efektyviam pokyčių įgyvendinimui. Vis dėlto kartu akcentuojama, kad švietimo aplinka pasižymi dideliu dinamiškumu, todėl laikantis griežto plano nepavyks užtikrinti pokyčio sėkmės. Dėl šios priežasties būtina gebėti lanksčiai reaguoti į kintančias aplinkybes, atsižvelgti į besikeičiančius ugdytinių, tėvų bei mokytojų poreikius ir, esant poreikiui, koreguoti iš anksto numatytus veiksmus.

Tokie interviu rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovai pokyčių valdymą suvokia kaip subalansuotą procesą, kuriame planavimas užtikrina kryptį, o lankstumas leidžia prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos realioje praktikoje. Tai reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams artimesnis yra šiuolaikinis požiūris į pokyčių valdymą, nes informantai pripažįsta planavimo svarbą, tačiau taip pat pabrėžia lankstumo, greitos reakcijos ir adaptacijos būtinybę.

Interviu metu taip pat pavyko nustatyti iš kokių etapų susideda pokyčių valdymas ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 26 lentelę). Kaip matyti iš pateiktos lentelės, pirmasis etapas, kurį pažymėjo visi informantai, yra aiškų pokyčių tikslo ir laukiamų rezultatų nustatymas. Tai atitinka pokyčių valdymo teorijoje pabrėžiamą būtinybę turėti aiškią viziją, siekiant užtikrinti kryptingą pokyčių eigą ir visų organizacijos narių įsitraukimą. Pradėjus įgyvendinti pokyčius svarbus komandinis darbas bei efektyvi darbuotojų tarpusavio komunikacija. Informantai pažymi, kad aktyvus bendradarbiavimas, informacijos sklaida ir darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą yra esminiai veiksniai, stiprinantys pokyčių priėmimą organizacijoje.

26 lentelė. Pokyčių valdymo etapai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Informantų pasisakymai
Pokyčių valdymo proceso etapai	Aiškų tikslo ir laukiamų rezultatų nustatymas	„Pirmiausia aiškiai atskleidžiamas pokyčio tikslas ir laukiami rezultatai.“ (I1); „Mūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdant pokyčius visada nusistatome tikslą, ko mes norime pasiekti.“ (I2); „Pirmas žingsnis – aiškiai nustatyti pokyčių tikslus ir juos pristatyti mokytojams bei darbuotojams.“ (I3); „Mūsų įstaigoje pokyčiai visada prasideda nuo aiškaus tikslo nusistatymo.“ (I4); „Kai pradėdame pokyčių procesą, visada pirmiausia aiškiai įvardijame, ko siekiame.“ (I5)
	Komandinis darbas ir informacijos sklaida	„Reiškiasi, aiški komunikacija, aiškus ir realus tikslas, palaikymas ir veikimas drauge (pagalba).“ (I1); „Labai svarbu yra suvienyti žmones tam tikslui pasiekti bei juos motyvuoti.“ (I2); „Antras etapas – aktyvus bendravimas ir komandinis darbas.“ (I3); „Burdamiesi į komandą aptariame, kaip įgyvendinsime tikslą.“ (I4); „Po to vyksta intensyvus informacijos dalijimasis, susirinkimai, konsultacijos.“ (I5)
	Palaikymas ir pagalba vykdant pokyčius	„Palaikymas ir veikimas drauge (pagalba).“ (I1); „Kai pokytis yra matomas, svarbu žmonėms padėti už jų pastangas ir darbą.“ (I2); „Trečias žingsnis – užtikrinti mokymus ir paramą.“ (I3); „Užtikriname, kad žmonės turėtų reikiamas žinias ir paramą.“ (I4); „Stengiamės padėti iškart, jei pastebime, kad kas nors susiduria su sunkumais.“ (I5)
	Stebėseną ir veiksmų koregavimą	„Nuolat stebime pažangą, analizuojame, kas sekasi gerai, o kur reikia korekcijų.“ (I4);
	Įdirbio įvertinimas	„Galiausiai, kai pokytis yra matomas, svarbu žmonėms padėti už jų pastangas ir darbą.“ (I2); „Žinoma, nepamirštame padėti visiems už pastangas ir pasiektus rezultatus“ (I4).

Kaip dar viena sėkmingo pokyčių valdymo proceso sąlyga buvo išskirtas darbuotojų palaikymas ir pagalba jiems. Tyrime dalyvavę įstaigų vadovai nurodo, kad mokymų darbuotojams organizavimas, individuali pagalba ir darbuotojų motyvavimo priemonės leidžia mažinti pokyčių keliamą nerimą ir didinti jų priėmimo tikimybę. Pokyčių procese informantai taip pat akcentavo nuolatinę stebėseną ir veiksmų koregavimą, o tai rodo lankstų požiūrį į pokyčių valdymą. Toks požiūris leidžia laiku identifikuoti iškilusius sunkumus ir imtis korekcinio veiksmų, užtikrinant pokyčių proceso efektyvumą. Be to, du informantai (I2, I4) pažymėjo padėkos darbuotojams ir įdirbio įvertinimo svarbą. Jie pabrėžė darbuotojų pastangų pripažinimą kaip esminį motyvacinį veiksnių, skatinantį tolimesnį išitraukimą į organizacijos tobulinimo procesus.

Tokie interviu rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose pokyčių valdymas suvokiamas kaip nuoseklus, etapais grindžiamas procesas, kuris prasideda nuo planavimo, stiprinamas komandiniu darbu, veiksminga komunikacija ir palaikymu. Be to, svarbus proceso elementas yra stebėseną ir veiksmų koregavimą pabrėžia lankstumo svarbą. Baigiamasis proceso etapas apima padėkos darbuotojams išreiškimą.

Apibendrinant interviu su Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais rezultatų analizę, galima teigti, kad pokyčiai šiose organizacijose vertinami kaip būtinas ir neišvengiamas įstaigos raidos procesas. Vadovai sieja pokyčius su įstaigos augimu, ugdymo kokybės gerinimu ir gebėjimu prisitaikyti prie visuomenės bei švietimo kaitos. Pokyčius skatina teisinio reglamentavimo pasikeitimai, technologijų plėtra, vidinis organizacijos noras tobulėti ir augantys ugdytinių tėvų lūkesčiai. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų reakcija į pokyčius dažniausiai pozityvi, tačiau pasipriešinimą lemia nežinojimas, kompetencijų stoka bei baimė dėl pokyčių. Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui vadovai išskyrė stiprią lyderystę, aiškia komunikaciją ir darbuotojų įtraukimą. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo vadovams būdingas šiuolaikinis požiūris į pokyčius jungiantis savyje planavimą ir lanksčios reakcijos elementus. Interviu metu nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pokyčius suvokia kaip integralų organizacinės raidos elementą, kuris, derinant planavimą ir lankstumą, bei stiprinant darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, padeda siekti kokybiškesnio ugdymo.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus Vilniaus ikimokyklinio ugdymo mokytojų apklausą bei įstaigų vadovų interviu analizę, paaiškėjo nuoseklus ir išsamus ikimokyklinio ugdymo organizacijų požiūris į pokyčių procesus. Apklausos rezultatai atskleidė, kad mokytojai iš esmės jaučiasi pasirengę pokyčiams. Kadangi aukščiausiai buvo įvertintos suvokimo ir troškimo dimensijos, kiek žemesni vidurkiai fiksuoti žinių, gebėjimų ir įtvirtinimo srityse, galima teigti, kad mokytojai suvokia pokyčių būtinybę, dažniausiai yra teigiamai nusiteikę pokyčių atžvilgiu, tačiau išlieka poreikis stiprinti jų praktinius gebėjimus ir ilgalaikį pokyčių palaikymą.

Interviu rezultatai papildė šiuos duomenis atskleisdami, kad vadovai pokyčius mato kaip neišvengiamą įstaigos augimo, ugdymo kokybės gerinimo ir prisitaikymo prie visuomenės kaitos dalį. Tai dera su Dambrauskienės (2021) ir Beycioglu & Kondakci (2021) pabrėžtu švietimo organizacijų pokyčių būtinumu, siekiant atitikti šiuolaikinius visuomenės poreikius ir išlaikyti organizacijos gyvybingumą. Be to, Tiffany (2018) pažymi, kad pokyčių tempas švietimo srityje pastaruoju metu pastebimai spartėja.

Tyrimo metu nustatyti tokie pokyčių įgyvendinimo sėkmės veiksniai kaip stipri lyderystė, aiški komunikacija, darbuotojų įtraukimas, aiškus tikslas ir parama darbuotojams. Šie veiksniai atitinka mokslinėje literatūroje (Errida & Lotfi, 2023; Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020; Wajebo, 2021) minimus pokyčių sėkmės veiksnius. Abiejų tyrimo dalių rezultatai patvirtina komunikacijos reikšmę pokyčių procese, o tai sutampa su Abrantes, Bakenhus & Ferreira (2024) bei Schulz-Knappe, Koch & Beckert (2019) nuomone. Vadovai akcentavo aiškios, laiku pateikiamos informacijos svarbą, kuri padeda mažinti baimę ir pasipriešinimą pokyčiams, o tai susiję su mokslinėje literatūroje pateikta išvada, kad

informacijos trūkumas skatina neigiamas emocijas ir nepasitikėjimą (Allaoui & Benmoussa, 2020). Be to, tyrimas patvirtino, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbus pokyčių sėkmei, o tai atitinka Errida & Lotfi (2023) bei Islam, Furuoka & Idris (2020a) išvalgas apie tai, kad bet kokio pokyčių projekto sėkmė didele dalimi priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo. Tiek mokytojai, tiek vadovai pabrėžė, kad sėkmingi pokyčiai galimi tik tada, kai darbuotojai jaučiasi vertinami, informuoti ir aktyviai dalyvaujantys procese.

Kalbant apie vadovavimo stilių, interviu rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai orientuojasi į lankstų, palaikantį ir įtraukiantį pokyčių valdymą, o tai atitinka transformacinės lyderystės principus, išskirtus literatūroje (Zainol, Kowang, Hee, Fei & Kadir, 2021; Mansaray, 2019; Faupel & Sub, 2018). Tyrimas parodė, kad vadovai ne tik nustato kryptį, bet ir aktyviai dalyvauja procese, palaiko darbuotojus ir siekia jų įsitraukimo, kas yra esminiai transformacinės lyderystės bruožai.

Nagrinėjant pasipriešinimo pokyčiams aspektą, tyrimo rezultatai sutampa su mokslinėje literatūroje išskirtomis pasipriešinimo priežastimis (Warrick, 2023; Videikienė & Simanskienė, 2014). Mokytojai ir vadovai nurodė, kad pasipriešinimą dažniausiai lemia baimė, nežinojimas, kompetencijų stoka bei informacijos trūkumas, o šie veiksniai visiškai atitinka literatūroje pateiktas asmenines, organizacines ir valdymo priežastis (Warrick, 2023). Kita vertus, tyrimas papildė literatūroje analizuojamus pokyčių barjerus, identifikuodamas papildomas praktines kliūtis, tokias kaip darbuotojų sveikatos problemos, emocinis perdegimas ir technologinių naujovių priėmimo sunkumai.

Galiausiai, kalbant apie pokyčių valdymo modelius, tyrimo metu nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo vadovai planuoja pokyčius, tačiau palieka erdvės lankstumui ir prisitaikymui prie aplinkybių. Tai dera su šiuolaikiniais pokyčių valdymo modeliais, aprašytais Mızrak (2024), kurie pabrėžia nuolatinį mokymąsi, reagavimą į pokyčius ir darbuotojų įgalinimą. Taigi, tyrimas atskleidė, kad Vilniaus ikimokyklinio ugdymo vadovų požiūris į pokyčius yra šiuolaikinis ir lankstus.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtina didžiąją dalį teorinėje darbo dalyje aptartų švietimo organizacijų pokyčių valdymo aspektų. Šia sutapimai sustiprina tyrimo patikimumą ir leidžia daryti išvadą, kad sėkmingą pokyčių įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose užtikrina aiškus pokyčių tikslas ir komunikacija su mokytojais, stipri lyderystė, darbuotojų įsitraukimas bei vadovybės lankstumas prisitaikant prie greitai besikeičiančios aplinkos.

IŠVADOS

1. Organizacinis pokytis apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu keičiama organizacijos strategija, struktūra ar veiklos būdai siekiant pagerinti veiklos rezultatus ir patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Pokyčiai organizacijoje gali būti inicijuoti tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių veiksnių, jie gali būti tiek planuoti, tiek natūraliai išsivystę. Nustatyta, kad organizacinių pokyčių sėkmė priklauso nuo tinkamo pasiruošimo pokyčiams, aiškios pokyčių vizijos suformavimo, lyderystės kokybės, efektyvios vidinės komunikacijos bei darbuotojų ištraukimo į pokyčių procesą. Pažymėtina, kad nesėkmės atvejai dažniausiai susiję su nepakankamu šių veiksnių valdymu ir pasipriešinimu pokyčiams, todėl organizacijos, siekiančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius, turi skirti dėmesį šių aspektų užtikrinimui.

2. Pokyčiai švietimo įstaigose dažniausiai siejami su siekiu gerinti ugdymo kokybę, prisitaikyti prie visuomenės poreikių bei reaguoti į nuolat kintančius aplinkos iššūkius. Švietimo organizacijų pokyčiai pasižymi ypatingu kompleksiskumu, nes apima ne tik turinio, bet ir struktūrinius, metodinius bei procesinius pertvarkymus. Nors švietimo sektoriaus pokyčiai vyksta nuolat, jų įgyvendinimui būtinas sistemingas planavimas, darbuotojų parengimas, tinkama lyderystė ir komunikacija. Šiuolaikinė pokyčių valdymo samprata švietimo įstaigose pabrėžia ne griežtą formalų valdymą, bet dinamišką, lanksčią veiklą, leidžiančią greitai reaguoti į kintančius poreikius.

3. Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo mokytojų pasirengimo pokyčiams anketinės apklausos rezultatus, nustatyta, kad mokytojai apskritai yra pasirengę dalyvauti pokyčių procesuose. Aukščiausiai įvertinta suvokimo dimensija atskleidė, jog mokytojai supranta pokyčių svarbą organizacijos gyvenime ir pabrėžia komunikacijos reikšmę didinant organizacijos narių informuotumą. Aukšti troškimo dimensijos įverčiai rodo pozityvų mokytojų nusiteikimą keistis ir aktyviai dalyvauti pokyčių įgyvendinime, o pasipriešinimas pokyčiams išlieka minimalus. Nors žinių ir gebėjimų dimensijų įverčiai taip pat yra geri, jie atskleidžia tam tikrą poreikį stiprinti sistemingą mokymą bei individualizuotą žinių perteikimą mokytojams. Įtvirtinimo dimensijos vertinimai parodė, kad mokytojai pripažįsta nuoseklus pokyčių palaikymo ir pastangų pripažinimo svarbą.

4. Apibendrinant Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų interviu rezultatus, nustatyta, kad pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose suvokiami kaip neišvengiama ir būtina organizacinės raidos dalis. Vadovai pokyčius sieja su įstaigos augimu, ugdymo kokybės gerinimu bei gebėjimu prisitaikyti prie visuomenės ir švietimo sistemos kaitos. Pokyčius skatina įvairūs veiksniai, tokie kaip teisinio reglamentavimo pokyčiai, technologijų plėtra, vidinis organizacijos siekis tobulėti ir augantys ugdytinių tėvų lūkesčiai. Analizė parodė, kad darbuotojų reakcija į pokyčius dažniausiai yra pozityvi, tačiau pasipriešinimą lemia žinių stoka, nepakankamos kompetencijos bei baimė dėl pokyčių. Sėkmingo

pokyčių įgyvendinimo veiksniais vadovai įvardijo stiprią lyderystę, aiškią ir efektyvią komunikaciją bei aktyvų darbuotojų įtraukimą į pokyčių procesą. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams būdingas šiuolaikinis požiūris į pokyčių valdymą, kuriame derinamas planavimas ir lankstus požiūris.

PASIŪLYMAI

1. Švietimo politikos formuotojams ir savivaldybių švietimo padaliniams:

- Rengti tikslines mokymų programas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams apie efektyvų pokyčių valdymą ir transformacinės lyderystės taikymą švietimo įstaigose.
- Skatinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų dalyvavimą nacionalinėse pokyčių valdymo ir gerosios patirties sklaidos iniciatyvose, siekiant stiprinti švietimo įstaigų gebėjimą valdyti pokyčius.

2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams:

- Įgyvendinant pokyčius taikyti transformacinės lyderystės principus: skatinti komandų įsitraukimą, aktyviai palaikyti darbuotojus pokyčio procese ir stiprinti jų motyvaciją dalyvauti pokyčiuose.
- Užtikrinti sistemingą vidinę komunikaciją apie pokyčius: organizuoti reguliarius susitikimus, teikti informaciją apie pokyčių eigą, sudaryti sąlygas atviram darbuotojų grįžtamajam ryšiui.
- Skirti išteklių mokymams ir profesiniam tobulėjimui, kad darbuotojai būtų geriau pasirengę prisitaikyti prie naujų pokyčių reikalavimų ir jaustųsi kompetentingi juos įgyvendinti.

3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojams:

- Aktyviau įsitraukti į pokyčių planavimą ir įgyvendinimą, siūlyti idėjas, dalintis patirtimi ir kelti išskylančius klausimus vadovybei.
- Ugdyti atvirumą pokyčiams ir lankstumą, laikyti pokyčius natūralia organizacijos raidos dalimi ir asmeninės profesinės pažangos galimybe.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abrantes, A., Bakenhus, M. & Ferreira, A. (2024). The support of internal communication during organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*. 10.1108/JOCM-06-2023-0222.
2. Abuseneh, M. & David, S. A. (2023). The Role and Impact of Educational Leadership in Change Management to Improve the Quality of Education in a Private School in Dubai The Role and Impact of Educational Leadership in Change Management to Improve the Quality of Education in a Private School in Dubai. 6. 128-166.
3. Adenan, Nur & Ghapar, Marha & Ngah, Nazlin & Shamsudin, Azlina. (2023). Employee Commitment towards Organizational Change in Public University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 13. 10.6007/IJARBS/v13-i4/16528.
4. Akdeniz, R. K., & Konaklı, T. (2022). The emergence, reasons and results of resistance to change in teachers. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 8(1), 49-67.
5. Akins, E., Giddens, E., Glassmeyer, D., Gruss, A., Kalamas Hedden, M., Slinger-Friedman, V., & Weand, M. (2019). Sustainability education and organizational change: A critical case study of barriers and change drivers at a higher education institution. *Sustainability*, 11(2), 501.
6. Albi, K., Ermalina, E., Utami, S. S., Maryama, S., & Kusumawati, B. (2024). Change Management Strategies In The Context Of Education: A Case Study Of Private School SMK X. *Educity Kajian Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 3(3), 280-288.
7. Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2023). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports – A Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
8. Allaoui, A., & Benmoussa, R. (2020). Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 253-288.
9. Aninkan, D. O. (2018). Organizational change, change management, and resistance to change—an exploratory study. *European Journal of Business and Management*, 10(26), 109-117.
10. Antoniadou, N., Constantinou, C., Allayioti, M., & Biska, A. (2022). Lasting political change performance: knowledge, awareness, and reinforcement (KARE). *SN Business & Economics*, 2(2), 14.
11. Becker, L. (2022). Organizational resilience and organizational change management. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*, 5(1), 83-86.
12. Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
13. Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models. 10.14267/978-963-503-867-1_10.
14. Burner, T. (2018). Why is educational change so difficult and how can we make it more effective?. *Forskning og Forandring*. 1. 122. 10.23865/fof.v1.1081.
15. Castelnovo, W., Biffi, A., Paganini, E., Angelini, A., & Faccia, E. (2023). Change Management in the Italian Judicial System: The Case of “Ufficio per il Processo”. Conference: ItAIS 2023 - XX Conference of the Italian Chapter of AI. Turin (Italy). https://www.researchgate.net/profile/Walter-Castelnovo/publication/375004314_Change_Management_in_the_Italian_Judicial_System_The_Case_of_Ufficio_per_il_Processo/links/653b4e451d6e8a70705084f4/Change-Management-in-the-Italian-Judicial-System-The-Case-of-Ufficio-per-il-Processo.pdf
16. Chandra, P., Tomitsch, M. & Large, M. (2020). Innovation education programs: a review of definitions, pedagogy, frameworks and evaluation measures. *European Journal of Innovation Management*. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2020-0043>
17. Da Ros, A., Vainieri, M., & Bellé, N. (2023). An Overview of Reviews: Organizational Change Management Architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113–142. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2197451>

18. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose* (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas). Prieiga per internetą <https://epublications.vu.lt/object/elaba:114192171/>
19. Dawadi, S., Shrestha, S., & Giri, R. A. (2021). Mixed-methods research: A discussion on its types, challenges, and criticisms. *Journal of Practical Studies in Education*, 2(2), 25-36.
20. Doğan, Ö., & Ayduğ, D. (2024). Organizational Change in Educational Organizations. In *Leading and Managing Change for School Improvement* (pp. 51-74). IGI Global.
21. DuBose, B. M., & Mayo, A. M. (2020). Resistance to change: a concept analysis. In *Nursing forum* (Vol. 55, No. 4, pp. 631-636).
22. Dudar, L., Scott, S. and Scott, D.E. (2017). The Demand for Rapid Change. *Accelerating Change in Schools: Leading Rapid, Successful, and Complex Change Initiatives (Advances in Educational Administration, Vol. 27)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 3-26. <https://doi.org/10.1108/S1479-36602016000027002>
23. EDU Vilnius (2023). Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo, priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo mokyklų mokytojai: iššūkių mastas, tendencijos ir galimos priežastys. Prieiga per internetą: https://www.eduvilnius.lt/uploads/ECB/content_1731071934/pedagogu-tyrimas_9458.pdf
24. El-Taliawi, O. G. (2023). Resistance to organizational change. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 11472-11475). Cham: Springer International Publishing.
25. Errida, A., & Lotfi, B. (2023). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
26. Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
27. Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change: An empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166.
28. Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069-1090.
29. Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32.
30. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai : kokybinis interviu*. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
31. Ghanad, A. (2023). An overview of quantitative research methods. *International journal of multidisciplinary research and analysis*, 6(8).
32. Gimba, S. (2017). What is change? *The Challenge of Context*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56224-7_1.
33. Goyal, C., & Patwardhan, M. (2018). Role of change management using ADKAR model: a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3-4), 297-316.
34. Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R. and Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations, *International Journal of Production Economics*, Vol. 207, pp. 247-260
35. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Te_cHbWv-ZgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=adkar+change+model+hiatt&ots=1tgJj0s_MH&sig=w3Z-y5isYsIZm_N1Ac1P0tmlTqw&redir_esc=y#v=onepage&q=adkar%20change%20model%20hiatt&f=false

36. Hilling, M. D. C. (2020). *Organizational Change: An Examination of the Past to Prepare for the Future*. <https://apps.dtic.mil/sti/trecms/pdf/AD1159106.pdf>
37. Himmetoglu, B., Ayduğ, D., & Bayrak, C. (2020). Education 4.0: defining the teacher, the student, and the school manager aspects of the revolution. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 21(Special Issue-IODL), 12-28. <https://doi.org/10.17718/tojde.770896>
38. Hubbart, J. (2024). A Primer for Organizational Change: Key Models, Theories, and Practices. *Austin Journal of Business Administration and Management*. 8. 1068.
39. Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162.
40. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), 123-127.
41. Yilmaz, D.U., & Kılıçoğlu, G. (2014). Organizational Change Process: A Study in Turkish Primary Public Schools. *Educational Planning*, 21, 19-39. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1208719.pdf>
42. Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34.
43. Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: Does transformational leadership, valence, and trust make a difference?. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), 50-62.
44. Isnaini, I., Melisa, M., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Principal's efforts to change in schools: A case study in Indonesia. *Journal of Social, Humanity, and Education*, 1(4), 241-251.
45. Jami Pour, M., & Hosseinzadeh, M. (2021). An integrated framework of change management for social CRM implementation. *Information Systems and e-Business Management*, 19(1), 43-75.
46. Jašarević, F., & Kuka, E. (2016). Management change in education. *Metodički obzori: časopis za odgojno-obrazovnu teoriju i praksu*, 11(23), 92-101.
47. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius : Gimtasis žodis.
48. Karácsony, P., Metzker, Z., Vasic, T. & Koltai, J. P. (2023). Employee attitude to organisational change in small and medium-sized enterprises. *E+M Ekonomie a Management*. 26. 94-<https://doi.org/110.10.15240/tul/001/2023-1-006>.
49. Kelley, B. (2023). Barriers and Obstacles to Change. In: *Charting Change*. Palgrave Macmillan, Cham. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-031-36193-7_11
50. Kilag, O. K., Malbas, M., Nengasca, M. K., Longakit, L. J., Celin, L., Pasigui, R., & Valenzona, M. A. V. (2024). Transformational Leadership and Educational Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(1), 110-114.
51. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.343430/asr>
52. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
53. Lietuvos respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo“. TAR. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/75123d50e26411ed9978886e85107ab2>
54. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl valstybinių brandos egzaminų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5cd065e050dd11ee8e3cc6ee348ebf6d/asr>
55. Litz, D., & Blaik-Hourani, R. (2020). Transformational leadership and change in education. In *Oxford research encyclopedia of education*.
56. Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. R. (2022). Resistances to educational change: Teachers' perceptions. *Education Sciences*, 12(5), 359.
57. Mahmmud, N. A., Hassan, H. B., & Shaharudinc, S. (2019). Employee commitment to change: A literature review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(4), 248-261.

58. Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
59. McKnight, K., & Glennie, E. (2019). Are You Ready for This? Preparing for School Change by Assessing Readiness. Policy Brief. RTI Press Publication PB-0020-1903. *RTI International*.
60. Minh, H. P., & Thanh, H. P. T. (2023). A Framework for Managing Organizational Change in the Context of Digital Transformation. Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Strategic Adaptation in the World of Uncertainties (ICECH 2022) (pp. 402-422). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-150-0_27
61. Mızrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. In *Perspectives on artificial intelligence in times of turbulence: Theoretical background to applications* (pp. 135-162). IGI Global.
62. Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, 12, 135. <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
63. Moreira, M. F., de Aquino Guimarães, T., & Philippe, J. (2016). Change and innovation: an observable relationship in services?. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(2), 135-144. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.001>
64. Mosadeghrad, A. M., & Ansarian, M. (2014). Why do organisational change programmes fail?. *International Journal of Strategic Change Management*, 5(3), 189-218.
65. Muslim, A. & Pratama, B. I. (2021). The determinant factors of school organizational change in Madura, East Java, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. <https://doi.org/10.308.10.11591/ijere.v10i1.20532>
66. Petrauskaitė, K. ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius (1 pdf (pp. 1-12 pp.)). Technika. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2020/paper/viewFile/666/207>
67. Petrauskaitė-Jocienė, V. ir Korsakienė, R. (2023). Organizacinių pokyčių valdymo sėkmės veiksnių svarbos vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 147.
68. Picado Argüello, B., & González-Prida, V. (2024). Integrating Change Management with a Knowledge Management Framework: A Methodological Proposal. *Information*, 15(7), 406.
69. Rana, J., Gutierrez, P. L., & Oldroyd, J. C. (2021). Quantitative Methods. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-6.
70. Ridgeway, C. L. (2023). Preparing for change: An analysis of how state education leaders plan and execute systemic change for improved outcomes in education. Texas State University-San Marcos.
71. Rodríguez-Sánchez, J. L., Mercado-Caruso, N., & Vilorio, A. (2020). Managing human resources resistance to organizational change in the context of innovation. In *Marketing and Smart Technologies: Proceedings of ICMarTech 2019* (pp. 330-340). Springer Singapore.
72. Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22-29.
73. Saulėnienė, S., & Grikietytė, S. (2022). Mokytojų kompetencijos taikant inovacijas ikimokykliniame ugdyme. *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 1(VII), 95–103. <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVII.240>
74. Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670-685.
75. Scott, G. (2020). *Change matters: Making a difference in education and training*. Routledge.
76. Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P. and Prikshat, V. (2023), Innovative work behavior driving Indian startups go global—the role of authentic leadership and readiness for change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 162-179.
77. Setiawan, B. (2020). The Anxiety of Educational Reform and Innovation: Bridging of Top-Down and Bottom-Up Strategies within Practice Educational Reform of Curriculum in Indonesia. *Studies in Philosophy of Science and Education*. 1. 87-96. <https://10.46627/sipose.v1i2.30>

78. Sharma, L. R., Bidari, S., Bidari, D., Neupane, S., & Sapkota, R. (2023). Exploring the mixed methods research design: types, purposes, strengths, challenges, and criticisms. *Glob Acad J Linguist Lit*, 5.
79. Shrestha, M. (2020). Transformational leadership and its dimensions: Contributions in organizational change among schools. *BSSS: Journal of Management*, 11(10), 112-131.
80. Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431-1447.
81. Tiffany, B. (2018). Accelerating change in schools: leading rapid, successful, and complex change initiatives, *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513159>
82. Valackienė, A. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.
83. Valackienė, A., & Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 80(2), 55-74. <https://10.15181/tbb.v79i2.1777>
84. van Nistelrooij, A. (2021). Change Management. In: *Embracing Organisational Development and Change. Springer Texts in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51256-9_2
85. Vanlommel, K., & van den Boom-Muilenburg, S. N. (2024). How can we understand and stimulate evidence-informed educational change? A scoping review from a systems perspective. *Journal of Educational Change*, 1-30.
86. Videikiene, S., & Simanskiene, L. (2014). Pokyciu valdymo kliutys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (70), 107.
87. Vlados, C. (2019). Change Management and Innovation in the “Living Organization”: The Stra.Tech.Man Approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2) 229-256. <https://doi.org/10.25019/mdke/7.2.06>
88. Vrabcová, D. (2015). Teachers' and Teacher Educators' Attitudes to Educational Changes: An Insight to the Czech Educational System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 171. 10.1016/j.sbspro.2015.01.149.
89. Wajebo, T. W. (2021). Determinants of Organizational Change Implementation Success: The Case of Ethiopian Commodity Exchange Authority. *International Journal of African and Asian Studies*, Vol. 75.
90. Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433-441.
91. Windasari, W., Roesminingsih, E. & Trihantoyo, S. (2022). Organizational Change in Elementary School. Does Teacher Commitment Important?. *Jurnal Paedagogy*. 9. 637. <https://10.33394/jp.v9i4.5434>
92. Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10.
93. Žibėnienė, G. (2020). Inovacijos, svarbios mokyklų pažangai jų bendruomenių požiūriu. *Socialinis darbas*, 18(1), 65-79.
94. Žymantaitė-Magalinskė, G., & Korsakienė, R. (2020). Organizacinius pokyčius lemiantys ir ribojantys veiksniai. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius (pp. 1-pdf). Technika.

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe nagrinėjamas pokyčių valdymas Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Temos aktualumą lemia šiuolaikinėje visuomenėje vyraujantys spartūs pokyčiai ir nuolatinės švietimo reformos, kurios skatina švietimo organizacijas keistis ir prisitaikyti. Lietuvoje per pastaruosius metus įgyvendinti reikšmingi pokyčiai ugdymo turinio, įtraukiojo ugdymo, brandos egzaminų organizavimo ir aukštojo mokslo prieinamumo srityse. Tačiau trūksta išsamių tyrimų, analizuojančių, kaip šie pokyčiai yra valdomi ikimokyklinio ugdymo įstaigų lygmeniu. Atsižvelgiant į tai iškeltas probleminis klausimas: kaip ikimokyklinio ugdymo įstaiga galėtų valdyti pokyčius, kad užtikrintų jų sėkmę?

Darbo tikslas – išanalizuoti pokyčių valdymą Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Tikslui pasiekti išsikelti keturi uždaviniai: teoriškai pagrįsti organizacinio pokyčio esmę, svarbą ir sėkmės veiksnius; atskleisti pokyčių valdymo švietimo įstaigose ypatumus; empiriškai įvertinti pokyčių valdymą Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigose; apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti tobulinimo pasiūlymus.

Tyrime taikyta mišri metodologija: teorinė literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (mokytojų anketinė apklausa) ir kokybinis tyrimas (ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ekspertinis interviu). Duomenys analizuoti taikant statistinės analizės bei turinio (kontent) analizės metodus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai pakankamai gerai pasirengę pokyčių įgyvendinimui: jų požiūris į pokyčius yra pozityvus, tačiau jaučiamas papildomų žinių ir mokymų poreikis. Vadovų požiūriu, pokyčiai yra neišvengiama organizacijos raidos dalis, o jų sėkmei būtina stipri lyderystė, efektyvi komunikacija ir darbuotojų įsitraukimas. Darbe pateikti konkretūs pasiūlymai švietimo politikos formuotojams, vadovams ir mokytojams, siekiant stiprinti pokyčių valdymo procesus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje, remiantis mokslinės literatūros sisteminimu ir analize, aptarta organizacinių pokyčių švietimo įstaigose esmė, jų reikšmė bei sėkmingam įgyvendinimui būtini veiksniai, taip pat išskirti švietimo įstaigoms būdingi pokyčių valdymo ypatumai. Antroje dalyje aprašyta tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikti tyrimo rezultatai, jų analizė ir diskusija. Darbo pabaigoje suformuluotos išvados bei parengti siūlymai ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčių valdymui tobulinti.

Raktiniai žodžiai: pokyčių valdymas, ikimokyklinis ugdymas, švietimo reforma, organizaciniai pokyčiai, lyderystė, komunikacija, mokytojų įsitraukimas.

SUMMARY

The thesis explores change management in preschool education institutions in Vilnius. The relevance of the topic stems from the rapid transformations characterizing modern society and the continuous educational reforms that drive educational organizations to adapt and evolve. In recent years, Lithuania has implemented significant changes in areas such as curriculum content, inclusive education, the organization of state exams, and access to higher education. However, there is a lack of in-depth research analyzing how these changes are managed at the preschool education level. In response, the study raises the following research question: how can a preschool education institution manage change to ensure its success?

The aim of the thesis is to analyze change management in Vilnius preschool education institutions. To achieve this aim, four objectives were set: to theoretically justify the essence, importance, and success factors of organizational change; to reveal the specifics of change management in educational institutions; to empirically assess change management in Vilnius preschool institutions; and to summarize the research findings and propose improvement recommendations.

The study applies a mixed-methods approach, combining theoretical literature analysis, a quantitative survey (questionnaire for teachers), and a qualitative method (expert interviews with preschool institution leaders). Data were analyzed using statistical analysis and content analysis methods.

The research results show that teachers are generally well-prepared for implementing changes: their attitude toward change is positive, but there is a perceived need for additional training and knowledge. From the perspective of the leaders, change is seen as an inevitable part of organizational development, with successful implementation requiring strong leadership, effective communication, and employee engagement. The thesis presents concrete proposals for education policymakers, school leaders, and teachers to strengthen change management processes in preschool institutions.

The thesis is structured into three main parts. The first part discusses the essence of organizational change in educational institutions, its significance, and key success factors, as well as the specific features of managing change in the education sector, based on a systematic review and analysis of scientific literature. The second part describes the research methodology. The third part presents the research findings, analysis, and discussion. The thesis concludes with a summary of findings and offers recommendations for improving change management in preschool institutions.

Keywords: change management, preschool education, educational reform, organizational change, leadership, communication, teacher engagement.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu MRU Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Viešojo administravimo instituto magistrantūros studijų studentė Agnija Sivicka. Vykdaū magistro baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas – empiriškai įvertinti pokyčių valdymą Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Jūsų atsakymai padės atlikti tyrimą ir nustatyti galimus pokyčių valdymo tobulinimo būdus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimas yra anoniminis. Apklausos rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamajam darbui rengti. Prašau atsakyti į anketos klausimus, pažymint Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

1. Jūsų lytis

- vyras
- moteris

2. Jūsų amžius

- nuo 18 iki 24 metų
- nuo 25 iki 34 metų
- nuo 35 iki 44 metų
- nuo 45 iki 54 metų
- nuo 55 iki 64 metų
- daugiau kaip 65 metai

3. Jūsų darbo patirtis šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 4 metų
- nuo 5 iki 9 metų
- daugiau kaip 10 metų

4. Jūsų kvalifikacinis laipsnis

- mokytojas
- vyresnis mokytojas
- mokytojas metodininkas
- mokytojas ekspertas

5. Jūsų išsilavinimas

- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- magistras
- kita

6. Naudojant 5 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku, įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pokyčių suvokimas vaidina svarbų vaidmenį organizacijos, kurioje dirbu, pokyčių procese	1	2	3	4	5
Aš aktyviai dalyvauju didindamas organizacijos narių informuotumą apie pokyčius organizacijoje	1	2	3	4	5

Aš visada žinau, kodėl mano darbovietėje vyksta pokyčiai	1	2	3	4	5
Komunikacija atlieka svarbų vaidmenį kuriant mano sąmoningumą įgyvendinant organizacijos pokyčius	1	2	3	4	5
Informuotumas apie įvyksiančius pokyčius turėtų būti sukurtas kiekviename organizacijos lygyje	1	2	3	4	5

7. Naudojant 5 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku, įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš teigiamai priimu pokyčius organizacijoje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
Mano kolegos skatina norą dalyvauti organizacijos pokyčiuose	1	2	3	4	5
Pokyčių poreikio suvokimas yra svarbus veiksnys kuriant teigiamą norą keistis	1	2	3	4	5
Aš prieštarauju organizacijos, kurioje dirbu, pokyčiams	1	2	3	4	5
Man sunku sekti pokyčius, kaip nurodė organizacijos vadovybė	1	2	3	4	5

8. Naudojant 5 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku, įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius organizacijoje būtina turėti žinių apie numatomą pokyčių procesą	1	2	3	4	5
Norint įgyti žinių apie pokyčius, būtinas mokymas	1	2	3	4	5
Aš turiu įgūdžių ir žinių, reikalingų dalyvauti organizacijos pokyčių procese	1	2	3	4	5
Aukščiausia vadovybė vaidina svarbų vaidmenį plėtodama mano žinias reikalingas pokyčių įgyvendinimui	1	2	3	4	5
Žinios apie pokyčių procesą turėtų būti suteikiamos kiekvienam organizacijos asmeniui atskirai	1	2	3	4	5

9. Naudojant 5 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku, įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pokyčių įgyvendinimo metu organizacijoje atsiranda išteklių būtinų darbuotojų gebėjimų ugdymui	1	2	3	4	5
Aš žinau, kaip panaudoti savo įgūdžius ir žinias pokyčių procese	1	2	3	4	5
Nesugebėjimas keistis yra kliūtis organizacijos, kurioje dirbu, pokyčių procese	1	2	3	4	5
Vadovybė turėtų planuoti pokyčių procesą atsižvelgdama į savo darbuotojų gebėjimus	1	2	3	4	5
Žinios apie pokyčių procesą padeda man nustatyti savo gebėjimus, reikalingus dalyvauti organizacijos pokyčių procese	1	2	3	4	5

10. Naudojant 5 balų skalę, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku, įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Pokyčių po jo įgyvendinimo organizacijoje būtina palaikyti	1	2	3	4	5
Mano pastangos įgyvendinant pokyčius turi būti pripažintos, kad galėčiau ateityje dirbti efektyviau	1	2	3	4	5
Naujų darbuotojų įpročių stiprinimas (išlaikymas) paprastai pagerina pokyčių sėkmę	1	2	3	4	5
Man patogiu dirbti po pokyčių organizacijoje įgyvendinimo	1	2	3	4	5
Įgyvendinto pokyčio palaikymas yra iššūkis organizacijai, kurioje dirbu	1	2	3	4	5

Dėkoju už atsakymus!

Pusiau struktūruoto interviu klausimai

1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate?
2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?
3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą?
4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?
5. Išvardinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksnius. Kodėl taip galvojate?
6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.
7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia?
8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirkščiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“?
9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Ikimokyklinio ugdymo mokytojų amžiaus ir pasirengimo pokyčiams dimensijų koreliacijos koeficientas

Subskalės		Amžius
Suvokimas	Koreliacijos koeficientas	0,079
	p reikšmė	0,509
	N	216
Troškimas	Koreliacijos koeficientas	0,201
	p reikšmė	0,090
	N	216
Žinios	Koreliacijos koeficientas	0,131
	p reikšmė	0,272
	N	216
Gebėjimas	Koreliacijos koeficientas	0,010
	p reikšmė	0,937
	N	216
Įtvirtinimas	Koreliacijos koeficientas	0,027
	p reikšmė	0,823
	N	216

Ikmokyklinio ugdymo mokytojų , turinčių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, ir mokytojų, kurių išsilavinimas aukštasis universitetinis (bakalauro arba magistro laipsnis), pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimų palyginimas

Subskalės	Išsilavinimas	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Suvokimas	Aukštasis neuniversitetinis	63	24,55	0,001
	Aukštasis universitetinis	150	41,76	
Troškimas	Aukštasis neuniversitetinis	63	35,86	0,863
	Aukštasis universitetinis	150	36,78	
Žinios	Aukštasis neuniversitetinis	63	28,93	0,041
	Aukštasis universitetinis	150	39,83	
Gebėjimas	Aukštasis neuniversitetinis	63	30,27	0,092
	Aukštasis universitetinis	150	39,24	
Įtvirtinimas	Aukštasis neuniversitetinis	63	30,07	0,082
	Aukštasis universitetinis	150	39,33	

Ikimokyklinio ugdymo mokytojų, turinčių magistro laipsnį, ir mokytojų, jo neturinčių, pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimų palyginimas

Subskalės	Išsilavinimas	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Suvokimas	Neturi magistro laipsnio	53	33,39	0,034
	Turi magistro laipsnį	19	45,18	
Troškimas	Neturi magistro laipsnio	53	34,56	0,186
	Turi magistro laipsnį	19	41,92	
Žinios	Neturi magistro laipsnio	53	34,55	0,183
	Turi magistro laipsnį	19	41,95	
Gebėjimas	Neturi magistro laipsnio	53	35,98	0,724
	Turi magistro laipsnį	19	37,95	
Įtvirtinimas	Neturi magistro laipsnio	53	34,69	0,217
	Turi magistro laipsnį	19	41,55	

Mokytojų, kurių darbo patirtis dabartinėje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra iki 10 m., ir mokytojų, kurių patirtis didesnė, pasirengimo pokyčiams dimensijų vertinimų palyginimas

Subskalės	Darbo patirtis šioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Suvokimas	Iki 10 m.	32	32,56	0,150
	> 10 m.	40	39,65	
Troškimas	Iki 10 m.	32	31,41	0,063
	> 10 m.	40	40,58	
Žinios	Iki 10 m.	32	31,30	0,058
	> 10 m.	40	40,66	
Gebėjimas	Iki 10 m.	32	35,38	0,682
	> 10 m.	40	37,40	
Įtvirtinimas	Iki 10 m.	32	36,55	0,986
	> 10 m.	40	36,46	

Interviu transkripcijos

Informantas I1

1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate?

Požiūris į organizacijos pokyčius yra teigiamas, kadangi tai siejama su visos organizacijos augimu. Kai organizacija „auga“, tuomet atsiranda aiški kokybė.

2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?

Sunku atsakyti kaip dažnai, kadangi pokytis pokyčiui nelygus. Bet jei imant visumą - tai pokytis mūsų organizacijoje yra dažnas reiškinys.

3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą?

Jei pokytis liečia ugdymą, tai mokytojai, padėjėjai įsitraukia 100 proc. Darbuotojai linkę įsitraukti tada kai žino ką daro, kodėl daro ir įvairiai strateguoja į norimą/laukiamą rezultatą. Į darbuotojų įsitraukimą įtakos turi vadovybė ir asmeninė motyvacija augti.

4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?

Priežastys galėtų būti nežinojimas ir mažesnė motyvacija. Su mažesne motyvacija mūsų įstaigoje darbuotojų yra. Mažesnę motyvaciją įtakoja sveikata.

5. Išvardinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksnius. Kodėl taip galvojate?

Pirmiausia, manau, kad svarbiausias sėkmės veiksnys yra vadovas – lyderis. Jei vadovas pats tiki pokyčiu, aiškiai mato kryptį ir įkvepia komandą, daug lengviau pasiekti rezultatų. Vadovas turi ne tik nurodyti, ką reikia daryti, bet ir būti kartu procese. Labai svarbi yra ir aiški komunikacija. Žmonės turi žinoti, kas keičiasi, kodėl tai daroma ir ko iš jų tikimasi. Kai informacija pateikiama laiku ir suprantamai, mažiau baimės, daugiau pasitikėjimo. Be abejo, reikalingas aiškus tikslas – kokį rezultatą norime pasiekti. Jei darbuotojai mato prasmingą siekinį, jie natūraliai labiau įsitraukia. Ir, žinoma, vadovų ir mokytojų įtraukimas į visą pokyčių procesą. Pokyčiai nėra tik vadovo sprendimai – tai visos komandos darbas, todėl svarbu, kad kiekvienas jaustųsi reikalingas ir dalyvaujantis.

6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.

Vienas didžiausių iššūkių įgyvendinant pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra neaiški komunikacija. Kai darbuotojams neaiškiai pristatomas pokytis ar nėra atsakoma į jų klausimus, natūraliai kyla nepasitikėjimas ir abejingumas. Pavyzdžiui, diegiant naujas veiklas lauke, mokytojai turėjo daug klausimų, bet kai aiškiai aptarėme, kaip tai vyks, nerimas sumažėjo. Kita kliūtis – mokytojų pasipriešinimas. Tai dažniausiai kyla iš įpročio ar baimės, kad nauji metodai gali būti sudėtingi. Jei nėra aiškiai parodyta nauda, dalis mokytojų gali nenoriai dalyvauti. Taip pat problema, kai vyksta tik užduočių delegavimas, bet vadovai patys nesitraukia į procesą. Jei darbuotojai mato, kad vadovas aktyviai dalyvauja, pokyčiai priimami daug lengviau. Dar viena kliūtis – baimė pokyčiui. Baimė, kad nepavyks ar kad pokyčiai sukels papildomų sunkumų, dažnai stabdo iniciatyvą. Galiausiai, kompetencijų stoka. Kartais naujovės reikalauja papildomų žinių ar įgūdžių, kurių darbuotojai dar neturi. Tokiu atveju labai svarbu užtikrinti mokymus ir palaikymą.

7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia?

Mūsų vadovas yra tikras lyderis – jis aiškiai komunikuoja, įsitraukia į pokyčių procesus, skiria daug dėmesio komandai ir moka įkvėpti veikti. Vadovas nustato pagrindinę kryptį, aiškiai pasako, kur link einame, ir drąsiai veda visą įstaigos bendruomenę pokyčių keliu. Mano, kaip pavaduotojos, vaidmuo šiek tiek kitoks. Jis labiau padedantis. Šiame procese siekiu užtikrinti, kad pokyčių procesas vyktų sklandžiai: perduoti informaciją darbuotojams, padėti jiems suprasti, kas ir kodėl keičiasi, atsakyti į jų klausimus. Taip pat stebiu, kaip sekasi įgyvendinti pokyčius, ir, jei reikia, reaguju į iškilusius sunkumus. Man svarbu palaikyti tiek vadovą, tiek kolegas, kad visa komanda jaustųsi stipri ir judėtų į priekį viena kryptimi.

8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirksčiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“?

Manau, kad planavimas yra labai svarbus. Tačiau svarbus ir lankstumas. Viskas priklauso nuo situacijos, konkretaus pokyčio, nes jų būna labai įvairių.

9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Pirmiausia aiškiai atskleidžiamas pokyčio tikslas ir laukiami rezultatai. Reiškiasi, aiški komunikacija, aiškus ir realus tikslas, palaikymas ir veikimas drauge (pagalba).

Informantas I2

1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate?

Šiuolaikinėje visuomenėje pokyčiai vyksta nuolat, todėl jie paliečia ir ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Spartėjantis gyvenimo tempas, siekis užtikrinti aukštą ugdymo kokybę, dėmesys kiekvieno mokinio mokymuisi ir pažangai įpareigoja ikimokyklinio ugdymo įstaigas inicijuoti pokyčius. Manau, kad pokyčiai ugdyme neišvengiami, tačiau kiekvienas pokytis turi būti nuosekliai apgalvotas ir prie jo einama palaipsniui, o pokyčio įgyvendinimas turėtų vykti mažais žingsniais, pasiruošiant, kad jis nebūtų skausmingas nei ugdytiniams, nei ugdytojams, nei tėvams.

2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?

Mūsų ikimokyklinio ugdymo įstaiga neatsiejama nuo visos Lietuvos švietimo, todėl tai, kas vyksta visoje Lietuvoje, vyksta ir mūsų įstaigoje: įtraukusis ugdymas, sparčiai tobulėjant išmaniosioms technologijoms, tobulėja ir ugdymas, nemiegančių vaikų ramaus poilsio organizavimas, komandinis darbas, lyderystė ugdyme ir kt. Manau, kad pokyčių mūsų įstaigoje yra labai daug, nes norime patenkinti visų ugdytinių ir tėvų lūkesčius bei poreikius.

3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą?

Didžiuojusi ir džiaugiuosi mūsų įstaigos darbuotojais, jie puiki komanda gebanti įsitraukti į pokyčius ir juos įgyvendinti. Visa bendruomenė aktyviai dalyvauja ikimokyklinio ugdymo įstaigos vizijos įgyvendinime, todėl visiems kartu yra lengviau kurti, formuoti ir vystyti ateities potencialą. Tam, kad šie procesai vyktų sklandžiai, reikia nuolatinio darbuotojų profesinio tobulėjimo, naujų įgūdžių bei komandinio darbo. Esant įstaigoje pasitikėjimui bei autonomijai veikti, darbuotojai laisviau įsitraukia į pokyčių procesą.

4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?

Manau, kad didžioji dalis mūsų įstaigos darbuotojų nelabai linkę priešintis pokyčiams, nes visus vienija bendras tikslas, kuris suteikia energijos dirbti kryptingai ir kokybiškai. Jeigu ir iškyla sunkumų įgyvendinant pokyčius, vadinasi darbuotojai nebuvo tinkamai informuoti, neišdėstytas nuoseklus pokyčių įgyvendinimo planas, nebuvo pasitikėjimo darbuotojais arba nepakankama darbuotojų kompetencija taip pat stabdo pokyčių įgyvendinimo procesą. Žmogiškųjų išteklių trūkumas taip pat daro didelę įtaką pokyčių įgyvendinimui, nes nesant pakankamai darbuotojų kažkuri grandis nutrūksta ir pasiekti tikslą darosi sunku arba net ir neįmanoma. Didelės reikšmės turi ir finansiniai resursai, kurių pagalba galima kurti ir tobulinti ugdymo aplinką bei daryti pokyčius ugdymo įstaigoje.

5. Išvadinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksniai. Kodėl taip galvojate?

Manau, kad svarbiausi pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksniai yra: vienijantis, aiškus bendras tikslas. Kiekvienas turi žinoti kodėl aš arba mes tai darome, kas iš to bus; pasitikėjimas vienu kitais; aiški komunikacija. Aiškiai ir suprantamai bendraujant bei dalinantis informacija nekyla nesusipratimų ir papildomų klausimų; bendradarbiavimo partnerystė, kurios tikslas užtikrinti ugdymo kokybę; psichologinis saugumas. Jausdamas psichologinį saugumą, darbuotojas laisvai gali reikšti savo mintis; atvirumas ir sveikas požiūris į klaidas.

6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.

Lyderystės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nebuvimas. Kai nėra lyderio, nėra kas darytų poveikį sekėjams, vadinasi kiekvienas dirba kas sau. Aiškaus ir vienijančio tikslo nebuvimas. Nesant aiškiam tikslui įstaigos nariai nesupranta dėl ko reikia stengtis. Grįžtamojo ryšio vieni kitiems ir dalinimosi informacija nebuvimas. Dar viena kliūtis – vienu kitiems paramos nebuvimas.

7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia?

Mano, kaip vadovo, pagrindinis vaidmuo yra sutelkti žmones įgyvendinti konkretų tikslą. Aš kuriu pasitikėjimo įstaigoje kultūrą, skatinu darbuotojų asmeninę vertę, stengiuosi sudaryti geras darbo sąlygas bei skatinu gerus socialinius santykius bei siekiu, kad pokyčiai būtų įgyvendinami lėtai, neskubant.

8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirksčiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“?

Pokyčių yra įvairių, vienus reikia griežtai suplanuoti ir vykdyti laikantis tam tikros tvarkos, kiti pokyčiai vyksta natūraliai. Tai priklauso atsižvelgiant į tai, kokių resursų reikalauja tam tikras pokytis. Jeigu pokytis reikalauja darbuotojų kompetencijos bei pasiruošimo, finansinių bei žmogiškųjų išteklių – jis vyks lėtai. Jeigu pokytis nedidelis, reikalaujantis motyvacijos ir kūrybiškumo, jis gali vykti labai greitai. Jeigu pokytis ekstremalus, reikalaujantis greitų sprendimų ir reakcijos, jis taip pat turi vykti greitai „čia ir dabar“.

9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Mūsų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdant pokyčius visada nusistatome tikslą, ko mes norime pasiekti arba koki pokytį įgyvendinti. Labai svarbu yra suvienyti žmones tam tikslui pasiekti bei juos motyvuoti. Ne visada prisijungia visi žmonės, bet jeigu pokytį nori įgyvendinti dauguma, likusieji palaipsniui taip pat prisijungia. Galiausiai, kai pokytis yra matomas, svarbu žmonėms padėkoti už jų pastangas ir darbą

1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate?

Mano nuomone, pokyčiai švietimo organizacijose apskritai yra labai svarbūs, kad švietimo sistema prisitaikytų prie šiuolaikinių visuomenės ir technologijų pokyčių. Pasitelkiant naujas technologijas, daugiausia dėmesio skiriant individualumui ir visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, mokyklos gali geriau tenkinti mokinių poreikius ir paruošti juos ateities iššūkiams. Pokyčiai būtini, siekiant užtikrinti lygiavertes galimybes ir išlaikyti švietimo kokybę.

2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?

Pokyčiai įstaigoje, kurioje dirbu vadovu, įgyvendinami reguliariai, ypač skaitmenizacijos ir mokymo programų srityse. Pokyčius motyvuoja technologijų plėtra bei švietimo standartai. Taip pat atsižvelgiama į poreikį individualizuoti mokymą.

3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą?

Darbuotojai mano vadovaujamoje organizacijoje į pokyčius reaguoja skirtingai. Kai kurie yra atviri naujovėms, kiti, ypač dėl naujų technologijų, yra atsargesni. Jų dalyvavimas pokyčių procese priklauso nuo paramos ir mokymų. Jei siūloma pakankamai mokymų ir pokyčiai aiškiai komunikuojami, jie dažniau pasiryžę dalyvauti. Technologinės kliūtys ir tradicinių metodų vertinimas gali turėti įtakos jų dalyvavimui.

4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?

Darbuotojai linkę priešintis pokyčiams, ypač jei jaučiasi nepasiruošę arba jei naujos metodikos kelia grėsmę jų įprastoms darbo praktikoms. Atsparumo priežastys gali būti baimė dėl nežinomybės, mokymų trūkumas ir baimė prarasti kontrolę. Taip pat įtakos turi įprotis ir patogumas, nes pokyčiai reikalauja papildomų pastangų ir prisitaikymo. Geras komunikavimas ir tiksliniai mokymai gali padėti įveikti šį pasipriešinimą.

5. Išvardinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksnius? Kodėl taip galvojate?

Svarbiausi sėkmės veiksniai įgyvendinant pokyčius organizacijoje yra aiški komunikacija, darbuotojų įtraukimas, nuolatiniai mokymai, stipri lyderystė ir realistiški, žingsnis po žingsnio, įgyvendinami tikslai. Šie veiksniai yra svarbūs, nes jie padeda sukurti pasitikėjimą ir darbuotojų pritarimą, kas leidžia užtikrinti ilgalaikį pokyčių įgyvendinimą. Kai darbuotojai yra gerai informuoti ir palaikomi, jie labiau linkę aktyviai dalyvauti pokyčių procese.

6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.

Pagrindinės kliūtys yra pasipriešinimas pokyčiams, nepakankami finansiniai ištekliai ir mokytojų kvalifikacijos trūkumas. Taip pat biurokratinės kliūtys. Be to, trūksta bendravimo tarp skirtingų švietimo sektoriaus dalyvių.

7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia?

Įstaigos vadovas vaidina svarbų lyderio vaidmenį, nes jis yra atsakingas už pokyčių inicijavimą, komunikaciją su mokytojais ir kitais darbuotojais bei jų motyvavimą. Vadovas turi užtikrinti aiškią viziją, koordinuoti procesus ir skatinti bendradarbiavimą, kad pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinti. Taip pat svarbu, kad jis spręstų problemas ir padėtų įveikti pasipriešinimą pokyčiams.

8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirksčiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“?

Manau, kad svarbu rasti balansą tarp griežto plano ir lankstumo. Pokyčiai turi būti aiškiai suplanuoti, tačiau tuo pačiu reikia būti pasiruošusiems prisitaikyti prie realių aplinkybių ir reaguoti į situaciją, nes švietimo srityje dažnai kyla netikėtų iššūkių. Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių yra svarbūs norint užtikrinti sklandų procesą.

9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Pirmas žingsnis – aiškiai nustatyti pokyčių tikslus ir juos pristatyti mokytojams bei darbuotojams. Antras etapas – aktyvus bendravimas ir komandinis darbas, kad visi būtų įtraukti į procesą. Trečias žingsnis – užtikrinti mokymus ir paramą, kad visi būtų pasirengę pokyčiams. Galiausiai, svarbu stebėti pažangą, analizuoti rezultatus ir, prireikus, koreguoti veiksmus, kad pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinti.

Informantas I4

1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate?

Mano požiūriu, pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose šiandien yra neišvengiami ir labai reikalingi. Kadangi gyvename nuolat besikeičiančioje visuomenėje, turime prisitaikyti prie naujų technologijų, kintančių vaikų poreikių ir visuomenės lūkesčių. Ugdymo sistema turi būti lanksti ir reaguoti į aplinkos pokyčius, kad užtikrintų kiekvieno vaiko sėkmę ateityje. Tačiau man svarbu, kad pokyčiai būtų suplanuoti atsakingai ir įgyvendinami palaipsniui, kad jie nekeltų bereikalingo streso nei vaikams, nei darbuotojams, nei tėvams.

2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?

Pokyčiai mūsų įstaigoje, žinoma, vyksta nuolat. Kadangi esame dalis visos Lietuvos švietimo sistemos, reaguojame tiek į nacionalines reformas, tiek į vietinius poreikius. Pavyzdžiui, labai aktyviai diegiamė įtrauktį, dirbame su skaitmeninimo projektais, tobuliname ugdymo procesą atsižvelgdami į vaikų ir jų tėvų lūkesčius. Pokyčius dažniausiai skatina tiek valstybės politika, tiek noras gerinti mūsų teikiamų paslaugų kokybę.

3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą?

Sakyčiau, mūsų darbuotojai pokyčius priima pozityviai. Žinoma, reakcijos būna įvairios: kai kurie iš karto įsitraukia, kitiems reikia daugiau laiko, tačiau bendrai matau, kad žmonės nori keistis ir tobulėti. Labai svarbu sudaryti sąlygas mokytis, palaikyti, suteikti aiškią informaciją ir leisti darbuotojams jaustis saugiai. Kai jaučiama parama ir yra pasitikėjimas, žmonės daug aktyviau dalyvauja pokyčių įgyvendinime.

4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?

Mano požiūriu, mūsų darbuotojai nėra labai linkę priešintis pokyčiams, bet, žinoma, visada gali pasitaikyti iššūkių. Dažniausiai pasipriešinimas kyla, kai trūksta informacijos, kai neaiškūs pokyčio tikslai arba kai darbuotojai jaučiasi nesaugiai dėl savo gebėjimų. Svarbu laiku komunikuoti, paaiškinti naudą ir pasirūpinti, kad visi gautų reikiamą pagalbą.

5. Išvardinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksnius. Kodėl taip galvojate?

Manau, kad svarbiausi sėkmės veiksniai yra aiškus ir bendras tikslas, stipri lyderystė, aiški ir nuoširdi komunikacija, pasitikėjimas komandoje, bendradarbiavimas bei psichologinis saugumas. Kai žmonės žino, kam pokytis reikalingas, jaučiasi saugūs ir palaikomi, jie daug noriau ir aktyviau prisideda prie pokyčių.

6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.

Didžiausios kliūtys, mano nuomone, yra lyderystės stoka, neaiškus tikslas, informacijos trūkumas bei nepakankama parama kolegoms. Jei nėra stipraus lyderio ar aiškaus plano, darbuotojams sunku suprasti, ką jie turi daryti, ir tada kyla pasipriešinimas ar nepasitikėjimas procesu.

7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia?

Vadovo vaidmuo, mano požiūriu, yra labai svarbus. Aš matau save kaip žmogų, kuris turi įkvėpti komandą, parodyti kryptį ir sukurti saugią aplinką pokyčiams. Labai svarbu išlaikyti pasitikėjimą, būti atviram dialogui ir skatinti bendradarbiavimą tarp visų įstaigos narių.

8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirksčiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“?

Manau, kad labai svarbu turėti aiškų planą, tačiau reikia palikti vietos lankstumui. Ne viską įmanoma numatyti, ypač dirbant su vaikais, todėl, jei situacija reikalauja, turime gebėti greitai reaguoti ir prisitaikyti. Žinoma, kai pokytis reikalauja didesnių resursų ar pasiruošimo, reikia planuoti labai atsakingai, čia jau turi būti griežtesnis planas. Taigi, manau, viskas priklauso nuo aplinkybių ir pokyčio konteksto.

9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Mūsų įstaigoje pokyčiai visada prasideda nuo aiškaus tikslo nusistatymo – mes susitariame, ko norime pasiekti. Tuomet burdami komandą aptariame, kaip tą tikslą įgyvendinsime, paskirstome atsakomybes ir užtikriname, kad žmonės turėtų reikiamas žinias ir paramą. Vėliau nuolat stebime pažangą, analizuojame, kas sekasi gerai, o kur reikia korekcijų, ir, žinoma, nepamirštame padėkoti visiems už pastangas ir pasiektus rezultatus.

Informantas I5

1. Pasidalinkite savo požiūriu į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčius. Jūsų manymu, kiek jie reikalingi ir svarbūs? Kodėl taip galvojate?

Aš visada sakau – jei darželis nori būti gyvas organizmas, jis turi nuolat judėti į priekį. Pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra būtini kaip oras. Jie rodo, kad įstaiga gyvena, reaguoja į pokyčius aplinkoje ir ieško būdų, kaip dar geriau patenkinti vaikų, tėvų ir visuomenės poreikius. Pavyzdžiui, šiandien kalbame apie įtrauktį, rytoj – apie skaitmeninę edukaciją, o dar po metų – apie emocinio raštingumo ugdymą. Pokyčiai yra galimybė tobulėti, tapti geresniais ugdytojais, užtikrinti geresnę švietimo paslaugų kokybę. Be jų įstaiga užsisėdėtų, o tai labai greitai atsiliptų kokybei. Pokyčiai, mano akimis, yra ne grėsmė, o augimo galimybė.

2. Kaip dažnai įgyvendinami pokyčiai Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? Kas juos skatina?

Jei taip plačiau pažiūrėti, tai pas mus pokyčiai vyksta nuolat. Vienais metais mes diegiame naujas ugdymo programas, kitais – keičiam edukacines erdves, o trečiais – stipriname tėvų bendradarbiavimą.

Tai čia jau tokie globalesni pokyčiai, o šiaip būna ir mažesnių, labiau vietinių, tai, tuomet, kažkas keičiasi visuomet. Skatina pokyčius ne tik nacionalinės reformos ar ŠMS iniciatyva, bet ir mūsų pačių vidinis noras tobulėti, siekis užtikrinti geresnę ugdymo kokybę. Kartais pokytį išprovokuoja ir labai paprasti dalykai. Pavyzdžiui, pastebime, kad vaikams trūksta laisvo judėjimo, ir organizuojame projektą „Judėjimo savaitė darželyje“. Tai procesas, kuris vyksta natūraliai, bet kartu ir sąmoningai planuojant.

3. Kaip Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai reaguoja į pokyčius joje? Kiek darbuotojai linkę įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesą? Kas turi įtakos jų įsitraukimui į pokyčių procesą?

Na, jeigu pokytis aiškiai paaiškintas ir žmonės jaučia jo prasmę, tada mūsų mokytojai ir jų padėjėjai įsitraukia beveik maksimaliai. Labai gražiai matosi, kai, pavyzdžiui, pradedame projektą dėl sveikos gyvensenos skatinimo, mokytojai patys siūlo idėjas, ruošia priemones, veda tėvams susitikimus. Žinoma, svarbiausia – aiškumas. Kai darbuotojas tiksliai žino, ką daro, kodėl tai daro, jis tampa ne tik vykdytoju, bet ir pokyčio kūrėju. Įsitraukimą labai stipriai veikia vadovo palaikymas ir bendra atmosfera – jei žmogus jaučia, kad jo indėlis svarbus, jis natūraliai nori prisidėti.

4. Kiek Jūsų vadovaujamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojai linkę priešintis pokyčiams? Kaip Jums atrodo, kokios gali būti pasipriešinimo pokyčiams priežastys?

Būkim atviri – visi mes esam žmonės, ir natūralu, kad kažkiek pasipriešinimo atsiranda. Pas mus darželyje didesnio atviro pasipriešinimo nėra, bet kai kada jaučiame tylų nerimą, kai keičiasi įprastos taisyklės ar metodai. Priežastys dažniausiai būna nežinojimas arba baimė, kad nepavyks. Kartais žmogus galbūt neturi pakankamai vidinių išteklių tuo metu. Na žinot, galbūt sveikatos problemos, perdegimas, dar kokios kitos asmeninės priežastys. Todėl labai svarbu laiku pastebėti, kalbėtis, palaikyti, o ne nuteisti. Pokyčiai turi būti ne spaudimas, o kvietimas augti.

5. Išvardinkite pagrindinius pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sėkmės veiksnius. Kodėl taip galvojate?

Mano galva, pirmiausia reikia lyderio, kuris ne tik vadovautų, bet ir taptų pavyzdžiu. Jei vadovas tik paskelbs pokytį, bet pats į jį neįsitrauks, efektas bus labai menkas. Toliau – komunikacija. Reikia, kad kiekvienas darželio darbuotojas aiškiai suprastų, ką darome ir kodėl. Dar vienas svarbus momentas – realus ir pasiekiamas tikslas. Kai tikslas yra aiškus ir įmanomas, žmonės daug mieliau įsitraukia. Ir, žinoma, dar svarbu, kad mokytojai ir kiti specialistai patys jaustųsi pokyčio dalimi, o ne tik vykdytojais „iš viršaus“.

6. Išvardinkite pagrindines pokyčių įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje kliūtis. Pagrįskite savo atsakymą.

Pagrindinės kliūtys, su kuriomis esu susidūręs, būtų neaiški komunikacija ir baimė pokyčiui. Jei darbuotojai negauna aiškios informacijos, kas bus daroma, kokios jų atsakomybės, labai lengvai kyla pasipriešinimas. Taip pat dažnai trukdo tai, kad vadovybė gali tik deleguoti užduotis, bet nesitraukti į pačią veiklą. Kartais ir kompetencijos pedagogams gali pritrukti. Jeigu žmogus nemoka naudotis, tarkim, skaitmeninėmis priemonėmis, jam labai sunku priimti pokytį susijusį su inovacijomis.

7. Jūsų nuomone, koks yra Jūsų, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo, vaidmuo įgyvendinant pokyčius įstaigoje? Kaip jis pasireiškia?

Vadovo vaidmuo, mano supratimu, yra būti kartu su komanda. Ne šalia, ne už komandos, o kartu. Vadovas turi aiškiai matyti viziją, ją perteikti darbuotojams, o tada – palaikyti kiekvieną žingsnį įgyvendinant pokyčius. Pas mus darželyje aš pats dalyvauju planuojant veiklas, kalbuosi su mokytojais, kartais net kartu su jais vedu veiklas. Kai darbuotojai mato, kad vadovas taip pat gyvena tuo pokyčiu, jie labiau tiki tuo, ką darome.

8. Koks Jūsų požiūris į ikimokyklinio ugdymo įstaigos pokyčių valdymą? Jūsų nuomone, pokyčių įgyvendinimas turi būti griežtai suplanuotas, o tvarkaraščio įgyvendinimas kontroliuojamas arba atvirkščiai vykti labiau natūraliai ir reaguojant į aplinkybes „čia ir dabar“?

Mano požiūriu, geriausias modelis yra balansas. Planavimas būtinas. Juk, turi būti aiškūs žingsniai, terminai, atsakomybės. Bet gyvenimas parodo, kad reikia ir palikti erdvę pokyčiams pokyčio viduje. Pavyzdžiui, gali suplanuoti naujos edukacinės erdvės atidarymą rugsėjį, o pamatai, kad reikia papildomo pasiruošimo, nes vaikų poreikiai pasikeitė arba mes pastebime, kad ankstesnis projektas ne į visus jų poreikius atsako. Tada natūralu reikia perplanuoti, keisti, reaguoti. Pokyčiai neturi būti aklas ėjimas pagal grafiką, turi būti gyvas, lankstus procesas.

9. Papasakokite, kaip Jūsų vadovaujamoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje valdomi pokyčiai? Galbūt galėtumėt išskirti konkrečius pokyčių valdymo etapus?

Kai pradėdame pokyčių procesą, visada pirmiausia aiškiai įvardijame, ko siekiame, t. y. koks yra tikslas ir kokius rezultatus tikimės pasiekti. Po to vyksta intensyvus informacijos dalijimasis. Čia organizuojame susirinkimus, konsultacijas, ieškome idėjų. Tik tuomet prasideda realūs veiksmai, žingsnis po žingsnio. Eigoje labai svarbus palaikymas, tad stengiamės padėti iškart, jei pastebime, kad kas nors iš mokytojų susiduria su sunkumais.