

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

ANŽELIKA JACHIMOVIČIENĖ

**POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO IŠŠŪKIAI PEDAGOGINĖJE
BENDRUOMENĖJE: IKIMOKYKLINIO UGDYMO TURINIO
ATNAUJINIMO KONTEKSTAS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Doc. dr. Daiva Penkauskienė

Vilnius, 2025

TURINYS

ĮVADAS	3
1. POKYČIAI PEDAGOGINIO UGDYMO TURINIO KONTEKSTE	6
1.1. Pokyčio sampratos kaita ir apibrėžtis ugdymo kontekste	6
1.2. Pedagogų pasirengimas įgyvendinant pokyčius	10
1.3. Svarbiausi pokyčių įgyvendinimo iššūkiai	13
2. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO TURINIO ATNAUJINIMO ESMINIAI ASPEKTAI..	19
2.1. Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo svarba Lietuvos švietimo kaitos kontekste.....	19
2.2. Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo iššūkiai ir probleminiai aspektai.....	23
3. POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO IŠŠŪKIAI ATNAUJINANT UGDYMO TURINĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE: PEDAGOGŲ POŽIŪRIO TYRIMAS	27
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	27
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	30
3.2.1. Pokyčių įgyvendinimas ugdymo įstaigose	30
3.2.2. Pedagogų pasirengimas pokyčiams.....	35
3.2.3. Iššūkiai, su kuriais susiduriama įgyvendinant pokyčius	44
3.2.4. Sistemiško pokyčių valdymo svarba	48
3.3. Mokslinė diskusija	55
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS	59
LITERATŪRA	60
SANTRAUKA	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	67
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA	69

IVADAS

Temos aktualumas. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023) švietimo ateitis siejama su pokyčiais, ugdant ateičiai pasirengusius, atsparius, kūrybingus, demokratines vertybes išpažįstančius asmenis, pagrindus tam dedant dar ikimokykliniame amžiuje. Pabrėžiama, kad ugdymo turinys kuriamas ir atnaujinamas, siekiant ikimokyklinio ugdymo kokybės, individualių vaikų poreikių tenkinimo. Ugdymo programų ir turinio pokyčius lemia sparti technologijų raida, todėl kyla būtinybė užtikrinti nuolatinį kompetencijų ir įgūdžių atnaujinimą, darbuotojų per(si)kvalifikavimo galimybes ir atitinkamus pajėgumus.

Remiantis 2019 m. gegužės 22 d. ES Tarybos paskelbta rekomendacija „Dėl kokybiškų ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros sistemų“, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje ugdymo turinio atnaujinimas svarbus, siekiant, ugdymo paslaugos būtų prieinamos, įtraukios, geriau pritaikytos prie šiuolaikinių vaikų poreikių, gerbiant tėvų teisę rinktis. Ikimokyklinis ugdymas šioje Rekomendacijoje laikomas „švietimo ir mokymo sistemų pagrindu bei neatsiejama švietimo tęstinumo dalimi“, pabrėžiant, kad „tvirto pagrindo sukūrimas ankstyvame amžiuje yra būtina aukštesnio lygio gebėjimų ugdymo ir sėkmingo mokymosi sąlyga“.

Kaip pabrėžiama UNESCO ateities kompetencijų ir ateities ugdymo turinio vizijoje, parengtoje Marope ir kt. (2017), valstybėms svarbu atsižvelgti į ugdymo turinį – vieną iš svarbiausių veiksnių, galinčių padėti pasirengti sunkiai prognozuojamiems ateities įvykiams ir poreikiams, kurie siejami su Pramonės 4.0 revoliucija ir technologijomis, skaitmeniniais įgūdžiais, lankstumu, teisingu ir tvariu vystymusi.

Ugdymo turinio sistemingo atnaujinimo svarba reglamentuota LR švietimo įstatyme (2011), kuriame nurodyta, kad pokyčiai vyksta atsižvelgiant ugdymo tikslus, besikeičiančios visuomenės poreikius, vietas ir ugdymo įstaigos bendruomenės reikmes, besimokančiųjų patirtį, ugdymosi poreikius, interesus. Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo kontekste svarbūs Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse (2023) reglamentuoti susitarimai, siekiant užtikrinti kokybišką ikimokyklinį ugdymą(si) ir ugdymo(si) tęstinumą, reikšmingos pateiktos ugdymo programų kūrimo ir atnaujinimo kryptys, kuriomis pedagogų bendruomenė gali vadovautis numatydamą ikimokyklinio ugdymo turinio pokyčius. Šiame dokumente pažymima, kad atnaujinamas ugdymosi turinys turi atitikti šeimų, auginančių ikimokyklinio amžiaus vaikus, švietimo poreikius, mokyklų vadovai yra atsakingi už Programos atnaujinimo proceso organizavimą, visos bendruomenės įsitraukimą, darbo grupių kūrimą.

Valackienė ir Želnieienė (2018), tyrinėjusios kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją ugdymo įstaigose teigia, kad pokyčius organizacijos viduje gali paskatinti tiek išoriniai veiksniai, tiek organizacijų vadovai. „Švietimo kaita, kaip sąmoningų ir kryptingų pastangų darinys, natūralus socialinių dėsnių nulemtas procesas, kurio negalima stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį. Sėkmingą ugdymo įstaigos kaitą lemia tinkamai parinkta pokyčių strategija“ (p. 70).

Temos aktualumą rodo pačios darbo autorės patirtis dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Šiuo metu atnaujinamos ugdymo programos, kinta ugdymo turinys. Pedagogų bendruomenė turi neišvengiamai prisitaikyti ir tobulėti, susiduria su papildomais darbais, ne visi noriai priima pokyčius ir yra jiems pasiruošę.

Temos iširtumas ir naujumas. Pokyčių įgyvenimo iššūkiai atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nėra plačiai nagrinėti. Lietuvos ir užsienio autoriai daugiau analizavo bendrus švietimo ir ugdymo programų pokyčius, pedagogų vaidmenis pokyčių kontekste ir keliamus reikalavimus, neišskiriant ikimokyklinio ugdymo. Poteliūnienė ir kt. (2019) analizavę, kaip Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai įgyvendina ugdymo turinį, pabrėžia, kad sėkminga ugdymo turinio realizacijai yra mokytojo įgalinimas bei jo pripažinimas profesionalu ir lyderiu. Tačiau tyrime dalyvavę pedagogai nesiima lyderystės, diskutuodami ar inicijuodami ugdymo turinio kaitą, nesijaučia reikšmingais pokyčių įgyvendinimo dalyviais, negauna paramos. Gedvilienė ir Didžiulienė (2020) analizavo pedagogų profesinio perdegimo ir profesinio pasitenkinimo sąveiką švietimo pokyčių kontekste, pabrėždamos, kad profesinę veiklą, jos kokybę ir darbo efektyvumą sąlygoja į nuolatinį kaitos procesą įsukantys socialiniai pokyčiai ir švietimo reformos, prie kurių privalu prisitaikyti. Šie pokyčiai keičia pedagogų vaidmenis, kelia naujus reikalavimus kompetencijoms, turi įtakos motyvacijai, socialinei gerovei, sveikatai. Malinauskienė (2020) analizavo ikimokyklinio ugdymo pokyčius Europos ir Lietuvos kontekste, pabrėždama naujų ugdymo tikslų, kokybės, prieinamumo svarbą, būtinybę keisti pedagogo veiklos kryptis, tobulinti kompetencijas, daugiau įtraukti tėvus, kaip svarbiausius ugdymo partnerius. Aha ir kt. (2021) tyrime atskleidė, kad švietimo įstaigos pokyčių įgyvendinime pedagogai atlieka svarbų vaidmenį, turi būti tinkamai pasirengę ir įsipareigoję prisidėti prie kaitos procesų. Kyla būtinybė prisiimti didesnę atsakomybę, kinta tėvų lūkesčiai, todėl pedagogai gali patirti emocinę įtampą, prarasti motyvaciją. Brandišauskienė ir kt. (2024), atlikę ikimokyklinio ugdymo programų analizę Vilniaus miesto mokyklų atveju, priėjo išvados, kad šių programų atnaujinimas yra iššūkis, kurį įveikus gali pagerėti ne tik ugdymo kokybė, bet ir pedagogų darbo kokybė, susiformuoti nauji bendruomenės gebėjimai ir įgūdžiai. Mokslininkų atliktame tyrime išskiriama pasidalytosios lyderystės svarba, siekiant

išvengti pokyčių įgyvenimo iššūkių. Žalytė-Linkuvienė (2020), Mirete ir kt. (2020), Pettersson (2021), Alenezi (2021), Siddiqui ir kt. (2023) analizavo pedagogų skaitmeninių technologijų taikymo iššūkius švietimo organizacijų pokyčių kontekste. Abbileira ir kt. (2021,) analizavo pedagogo vaidmenį, akcentuodami, kad pedagogo vaidmuo iš paprasto „žinių perdavėjo“ transformuojasi, virsta į „sudėtingą ugdymosi aplinkos kūrėją“ (p. 3), todėl kyla iššūkių, rūpinantis trijų pagrindinių ugdymosi komponentų (turinio, pedagogikos ir technologijų) sąveika. Šis darbas papildoma anksčiau atliktus tyrimus ir leidžia plačiau panagrinėti, kokius pokyčių įgyvendinimo iššūkius atnaujinant ugdymo turinį patiria ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai.

Tyrimo problema. Atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas kinta ugdymo turinys ir visas ugdymo procesas. Pedagogai turi prisitaikyti prie organizacinių pokyčių, atlikti naujas funkcijas, mąstyti apie tobulintinas kompetencijas, kurių prireiks kokybiško ugdymo užtikrinimui, vaikų ir jų tėvų poreikių tenkinimui. Nustačius iššūkius, su kuriais susiduria pedagogai, atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, galima numatyti veiksmus, kurie padėtų ateityje išvengti sunkumų ir tinkamai pasiruošti. Keliami **probleminiai klausimai:** koks pedagogų bendruomenės vaidmuo ugdymo turinio atnaujinimo procese? Su kokiais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje susiduria pedagogai? Kokios vadybinės strategijos taikomos ugdymo turinio pokyčiams valdyti?

Tyrimo objektas: pokyčių įgyvenimo iššūkiai atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimo tikslas: atskleisti pokyčių įgyvendinimo iššūkius atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti pokyčių sampratą ugdymo turinio kontekste.
2. Aptarti pedagoginės bendruomenės vaidmenį ugdymo turinio atnaujinimo procese ir su juo susijusius iššūkius.
3. Ištirti pedagogų patirtus iššūkius ir jų valdymo strategijas įgyvendinat ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros, teisinių dokumentų analizė.
2. Kokybinis tyrimas - pusiau struktūrizuotas interviu atliktas su ikimokyklinio ugdymo pedagogais.
3. Kokybinė turinio analizė.

1. POKYČIAI PEDAGOGINIO UGDYMO TURINIO KONTEKSTE

Šiame skyriuje nagrinėjama pokyčių samprata ugdymo turinio kontekste, pedagoginės bendruomenės pasirengimas ir vaidmuo ugdymo turinio atnaujinimo procese, aptariami svarbiausi pokyčių įgyvendinimo iššūkiai.

1.1. Pokyčio sampratos kaita ir apibrėžtis ugdymo kontekste

Moksliniuose šaltiniuose pateikiamas skirtingas pokyčio sampratos aiškinimas. Pasak Ghavifekr ir kt. (2018), pokytį galima suvokti dvejopai: kaip ką nors naujo pateikimą, sukūrimą arba ko nors pakeitimą iš seno į naują; kaip perėjimo iš esamos veiklos į pažengusią fazę procesą.

Li ir kt. (2021) teigimu, pokyčiai – tai organizacijos veiklos kaita, kai joje keičiama esama struktūra, darbo tvarka, veiklos strategijos, kai siekiama išspręsti kylančias problemas, gerinti veiklą per inovacijas, naujas paslaugas. Neplanuotiems pokyčiams įtakos turi ne pačios organizacijos iniciatyva, o netikėtos išorinės jėgos, kai reikia reaguoti, sumažinti neigiamą probleminės situacijos poveikį, prisitaikyti prie naujų sąlygų.

Remiantis Wang ir kt. (2020), pokyčius galima suprasti kaip organizacijos sudėties, struktūros ar elgesio pakeitimus, pastangas perkelti organizaciją iš dabartinės į norimą būseną, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, plėtros kintančiomis sąlygomis.

Pasak Mukhlis ir Tyas (2024), pokyčiai yra ne pavieniai įvykiai, jie vyksta laipsniškai, gali būti susiję su organizacijos politikos ir procedūrų, individualių poreikių, užduočių reikalavimų ir įgūdžių keitimu, vizijos, vertybių, kultūros, įsitikinimų ir požiūrių keitimu, pertvarkymu. Pokyčiais siekiama pagerinti organizacijos veiklos pajėgumus ir gebėjimus, kai atliekami aktyvūs / reaktyvūs veiksmai, siekiama įveikti pasikeitimus, kuriuos sukelia vidinės / išorinės priežastys. Pokyčių valdymą galima apibūdinti kaip sistemingą, struktūrizuotą strategijų ir intervencijų kūrimo, įgyvendinimo procesą, kai organizacija vykdo procesų poslinkį, pertvarkymą arba pereina iš esamų sąlygų į norimas.

Hanelt ir kt. (2021) pokyčius sieja su veiksmiais, reakcijomis, procesais, kai siekiama perkelti organizacijos veiklą, procesus iš dabartinės į būsenos į kitą. Dažnai organizaciniai pokyčiai susiję su skaitmeninių technologijų sklaida. Kinta technologinės galimybės, paslaugų teikėjų požiūris, gavėjų poreikiai, organizacijų valdymo struktūra. Skaitmeninės technologijos susijusios su perėjimu prie lanksčios organizacinės konstrukcijos, skaitmeninių bendradarbiavimo būdų, naujų paslaugų teikimo modelių (kai pritaikomas dirbtinis intelektas, procesų automatizavimas) ir santykių su paslaugų gavėjais valdymo (kai naudojami skaitmeniniai kanalai).

Vadinasi, skirtingi mokslininkai pokyčius apibūdina kaip procesus, kuriais siekiama pakeisti, plėtoti arba pertvarkyti organizacijų veiklą, procedūras, valdymo struktūrą, kultūrą, įsitikinimus, požiūrius, tobulinti arba keisti įgūdžius, prisitaikyti prie skaitmeninių technologijų sklaidos.

Pokyčio samprata ugdymo kontekste apima konkrečius ugdymosi siekius, turinio kaitos procesus.

Pasak Semenets-Orlova ir kt. (2023), ugdymo kontekste pokyčių inicijavimas ir įgyvendinimas suvokiamas kaip modernus požiūris į valdymą, kaip kokybiško visuomenės ugdymo siekio įgyvendinimas ir naujos ugdymosi erdvės formavimas. Švietimo kaita – tai esminė švietimo raidos samprata. Kaitos aspektu paminėtinas informacinės visuomenės bruožas – nuolatinis informacijos augimas, todėl natūraliai didėja ugdymo poreikių įvairovė. Švietimui keliami reikalavimai skatina vis sistemingiau įgyvendinti ugdymą, įpareigoja nuolat tobulinti ugdymo turinį. Esminiai švietimo pokyčiai apima naujų švietimo idėjų pritaikymą, organizacinių mechanizmų ir sistemų pertvarkymą. Pokyčių įgyvendinimo metu gali kisti įstaigos darbuotojų funkcijos, statusai, vaidmenys, ryšiai, būti diegiamas inovatyvus požiūris į organizacinį mokymąsi, reaguojama į kintančios išorinės aplinkos poreikius, keliamas uždavinys stiprinti savo vidinius gebėjimus spręsti esamas problemas.

Rechsteiner ir kt. (2024) teigimu, ugdymo įstaigoms pokyčiai yra gyvybiškai svarbūs, nes sąlygos ir reikalavimai joms nuolat keičiasi. Pokyčiai sietini su kokybiško ugdymo siekiu, tobulinamomis ugdymo programomis, siekiu kuo labiau atitikti besimokančiųjų poreikius, pagerinti ugdymosi aplinką. Rachmad (2022a, 2022b) pokyčius ugdymo įstaigoje sieja su ugdymo programų atnaujinimu, ugdymo aplinkos gerinimu, novatoriškų ugdymo strategijų įgyvendinimu, bendruomenės tobulėjimu.

Remiantis Jedaman ir kt. (2023), ugdymo įstaigų pokyčius lemia poreikis keisti švietimo valdymą, kad būtų pasiekti rezultatai, nukreipti į lyderių politikos ir vaidmenų keitimą, strateginį valdymą, sutelkiant dėmesį į personalą, besimokančiuosius, siekiant užtikrinti švietimo valdymo kokybę. Pokyčiai priklauso nuo įgyvendinamo priemonių komplekso, kuris apima strateginį švietimo vadybos planavimą, aiškių valdymo kryptių numatymą, žmogiškųjų išteklių plėtros vizijos numatymą. Manoma, kad organizaciniai pokyčiai skatina darbuotojų kūrybiškumą, keičia kultūrą, kuri remiasi ateities kūrimo ir komandinio darbo politika, darnaus vystymosi siekais. Esminiu pokyčius skatinančiu veiksmu laikoma ugdymo kokybė, informacinių technologijų pritaikymas, siekiant palengvinti pedagogų darbą, vaikų ugdymąsi, suteikiant personalui galių siūlyti inovatyvius sprendimus, užtikrinti naujas įstaigos bendruomenės bendradarbiavimo galimybes.

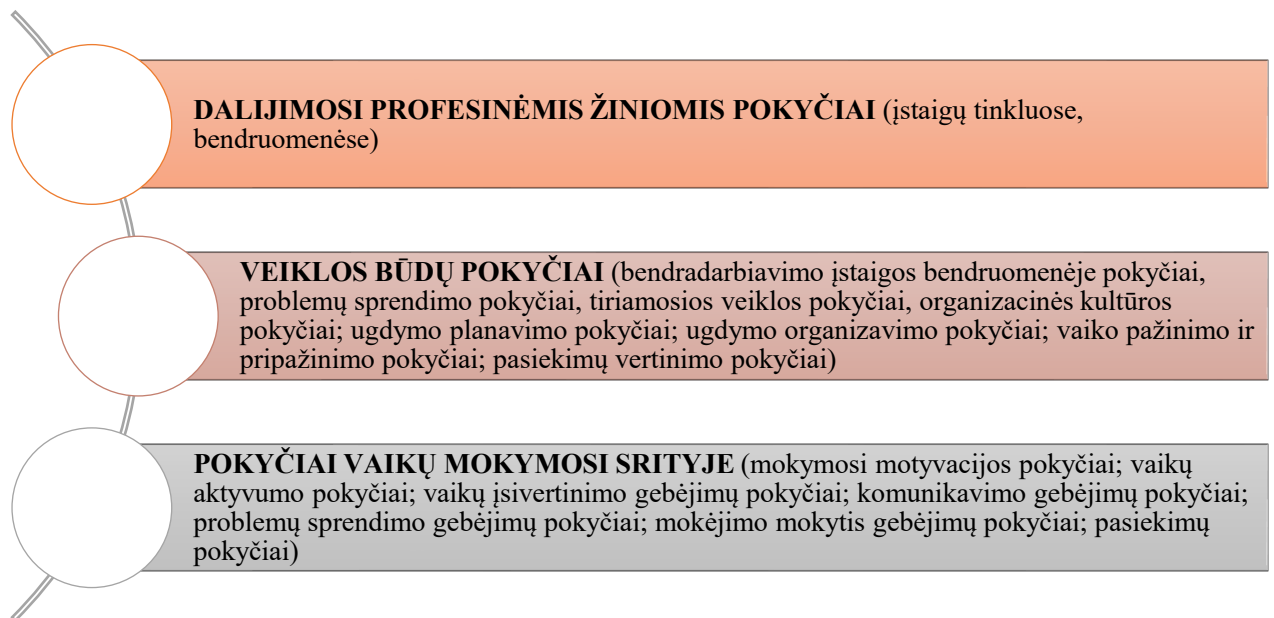
Ghavifekr ir kt. (2018) mano, kad ugdymo organizacijų veiklos aspektu pokyčiai yra dažnai susiję su aukštos švietimo kokybės siekiu. Pokyčių tikslas – tai tobulėjimas ir tvarumas, dėl kurio padidėtų besimokančiųjų rezultatai. Todėl ieškoma naujovių, inovatyvių galimybių, perversmo, kuris atneštų

teigiamų pokyčių. Ugdymo kontekste pokyčiai dažnai siejami su technologijų pažanga, ugdymo turinio kaita, pedagogų perkvalifikavimo poreikiu ir kintančiu vaidmeniu.

Pokyčiai ugdymosi įstaigose neatsiejami nuo technologinių pokyčių, sparčios informacinių sistemų technologijų plėtros, kai kinta darbo aplinka, sąlygos, priemonės. Kinta švietimo paslaugų vartotojų (vaikų ir tėvų) poreikiai, ugdymo turinys, priemonės. Todėl atsiranda būtinybė didinti organizacijų pasirengimą pokyčiams, lankstumą ir prisitaikymą prie naujovių (Mukhlis ir Tyas, 2024).

Qureshi ir kt. (2021), McCarthy ir kt. (2023) taip pat mano, kad esminiai šių dienų ugdymo įstaigų veiklos pokyčiai atsiranda dėl skaitmeninės transformacijos. Pedagoginė bendruomenė plačiau taiko interaktyvų ugdymosi turinį bei priemonės, ieško naujų ugdymo metodų. Vis dažniau kalbama apie dirbtinio intelekto pritaikymo galimybes vaikų ugdymui, kas ateityje lems dar didesnę ugdymo proceso, turinio kaitą. Technologijos suteikia galimybę vaikams įgyti naujų ugdymosi patirčių dėl papildytos ir virtualios realybės taikymo, internetinių programų taikymo, skaitmeninių įrankių naudojimo (McCarthy ir kt., 2023). Ghavifekr ir kt. (2018) teigimu, be naujų šiuolaikinių technologijų diegimo, ugdymo įstaigų pokyčius lemia konkurencingumas, siekis pritraukti didesnę finansavimą bei teikti kokybiškesnes ugdymo paslaugas.

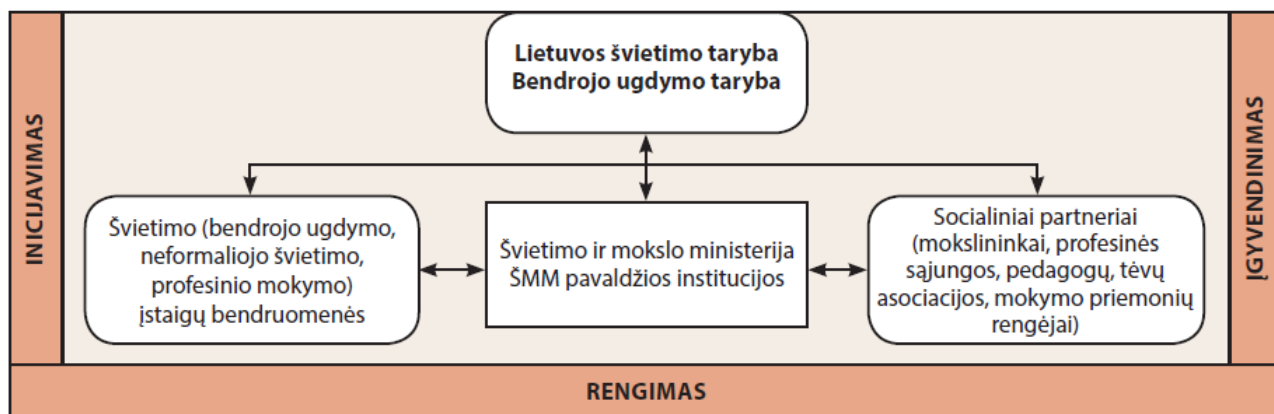
Lapėnienė ir Lukšytė (2014) atliktame tyrime išskiria skirtingus pokyčių ugdymo kontekste aspektus mokyklose (dalijimosi profesinėmis žiniomis, veiklos būdų, vaikų mokymosi srities pokyčius), kurie aktualūs ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose (žr. 1 pav.).



1 pav. Pokyčių ugdymo kontekste aspektai (sudaryta autorės pagal Lapėnienė ir Lukšytė, 2014, p. 56-57)

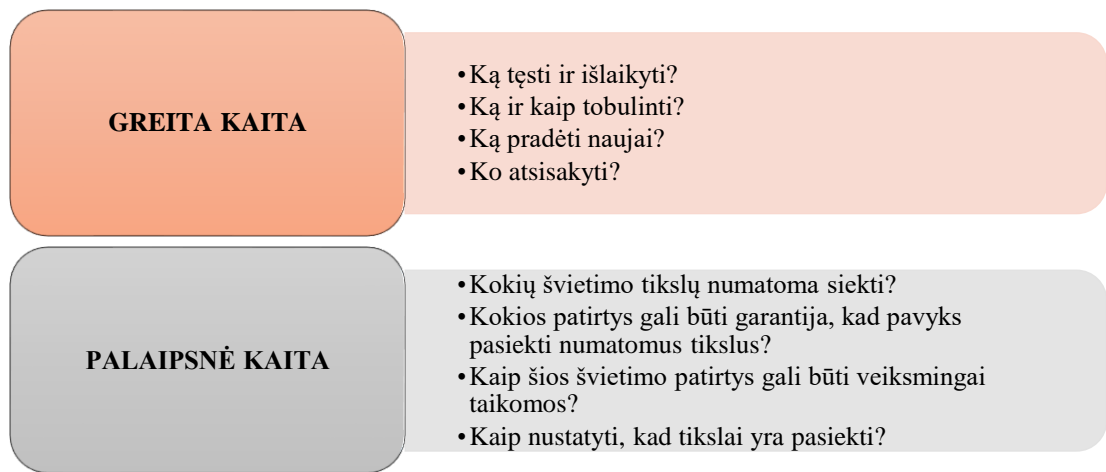
Vaitekaitis (2016) ugdymo įstaigų pokyčius sieja su vertinimo / įsivertinimo mechanizmu diegimu, atskaitingumo sistemų stiprinimu, didesniu dėmesiu gabių vaikų ugdymui, aukštų ugdymosi pasiekimų siekiais. Tarptautiniai tyrimai (pvz., PISA, TIMSS, PIRLS) turi įtakos Lietuvos švietimo pokyčiams ir keičia ugdymo tyrinį bei jo savitumą, ugdymo procesą, tikslus, programas. Neretai šių tyrimų standartinių testų rezultatais remiamasi numatant kokybės rodiklius Lietuvos strateginiuose dokumentuose.

Pasak Bakonio (2017), pokyčius lemia kintantis ugdymosi turinys, kuriam įtakos turi ugdymo rezultatų vertinimo kaita, nes „didžiausią įtaką mokymuisi turi ne tai, kaip mokoma, bet tai, kas ir kaip vertinama“ p. 8). Jei anksčiau Lietuvoje ugdymo turinys buvo keičiamas pagal centralizuotą modelį, kai Švietimo ir mokslo ministerija inicijuodavo reikalingus pokyčius, tvirtindavo dokumentus, o eigoje įsitraukdavo pavaldžios įstaigos ir ekspertai (jie parengdavo matmenis, dokumentus ir pristatydavo platesnei švietimo bendruomenei), švietimo bendruomenė (ji teikdavo pastabas, siūlymus pirminiams dokumentams). Tai dabar nuo pat pradžių pokyčių procesuose (inicijavime, rengime ir įgyvendinime) dalyvauja visi suinteresuotieji (žr. 2 pav.).



2 pav. Ugdymo turinio atnaujinimo dalyviai (Bakonis, 2017, p. 6)

Pokyčiai ugdymo turinio kaitos aspektu gali vykti greitai ir palaiapsniui, atitinkamai gali būti keliami svarbiausi klausimai, susiję su siekiamais tikslais, naujovėmis, tobulintinomis kryptimis (žr. 3 pav.).



3 pav. Ugdymo turinio formavimo klausimai (sudaryta autorės pagal Bakonis, 2017, p. 7)

Bakonio (2017) požiūriu, kokybės pokyčių pasiekti padeda ir greita kaita, tačiau šiuo atveju svarbu, kad pokyčiai vyktų kartu su ugdymo rezultatų vertinimo kaita, nes tai turi įtakos procesų sėkmei.

Poteliūnienė ir kt. (2019) teigia, kad sėkminga ugdymo turinio realizacija priklauso nuo lyderių, kurie gali būti pokyčių įgyvendinimo dalyviais, inicijuoti ugdymo turinio kaitą. Šiais lyderiais gali būti tiek ugdymo įstaigų vadovai, tiek pedagogai.

Robiah ir kt. (2024) pastebi, kad lyderystė kaip pagrindinė ugdymo įstaigos varomoji jėga, galinti inicijuoti pokyčius, kurie kurs naują kultūrą, naujus ugdymo metodus, formas, skatins produktyvesnę darbą, padės siekti aukštesnės ugdymo kokybės. Pokyčių kontekste vertinamomis ir konkurencingomis išlieka ugdymo įstaigos, prisitaikančios prie šiuolaikinių vaikų ir jų tėvų poreikių, siūlančios poreikius atitinkančią ugdymosi turinį, gebančios būti kūrybingos, šiuolaikiškos, reaguojančios į technologinius pokyčius, gebančios numatyti ateities švietimo tendencijas.

1.2. Pedagogų pasirengimas įgyvendinant pokyčius

Pokyčiai gali turėti didelę įtaką organizacijos darbuotojų veiklai ir produktyvumui, tačiau daug kas priklauso nuo jų pasirengimo įgyvendinti šiuos pokyčius (Mukhlis ir Tyas, 2024).

Pasirengimą įgyvendinti pokyčius Wang ir kt. (2020) įvardina kaip daugialypį, daugiapakopį konstrukta. Svarbus tiek organizacijos, tiek individualių darbuotojų pasirengimas. Jis parodo, kiek individai yra kognityviai ir emociškai linkę priimti konkretų planą, skirtą tikslingai pakeisti *status quo* ir judėti pirmyn. Pasirengimui svarbus pokyčių turinys (kas keičiama), procesas (kaip yra įgyvendinami pokyčiai), kontekstas (aplinkybės, kuriomis vyksta pokyčiai), dalyvaujantys asmenys.

Remiantis Wang ir kt. (2020), pasirengimui įgyvendinti pokyčius turi įtakos darbuotojų įsitikinimai, žinojimas, ar jie gali ir kaip gali įgyvendinti pokyčius. Svarbus vadovų įsipareigojimas atlikti siūlomus pokyčius (nuo paramos iki parodymo, kuo pokyčiai naudingi kiekvienam darbuotojui, pačiai organizacijai).

Errida ir Lotfi (2021) teigimu, pokyčių iniciatyvos reikalauja didelio visų susijusių suinteresuotųjų šalių, įskaitant darbuotojus, vadovus, įsitraukimo ir įsipareigojimo. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas organizacinių pokyčių iniciatyvose laikomas svarbiu sėkmės veiksniumi. Manoma, kad darbuotojų įsipareigojimo ir įsitraukimo stoka gali būti pasipriešinimo šaltinis ir rimta kliūtis sėkmingai įgyvendinti pokyčius.

Pasak Mukhlis ir Tyas (2024), pasirengimas įgyvendinti pokyčius svarbus, nes galima tikėtis tų rezultatų, kurių tikimasi pasiekti. Tačiau siekiant sėkmingų pokyčių svarbu, kad lyderiai formuluotų nuoseklią, pasiekiamą, įkvepiančią ir lengvai suprantamą viziją, skatintų darbuotojus priimti pokyčius kaip nuolatinį ir svarbų reiškinį. Jei darbuotojai yra gerai pasirengę, yra tinkamai informuoti ir palaikomi pokyčių iniciatyvos metu, jie greičiau priima naujus veiklos metodus, darbo būdus, greičiau prisitaiko. Darbuotojų pasirengimui svarbus būtinų mokymų, išteklių ir paramos suteikimas, kad darbuotojai turėtų įgūdžių ir žinių, reikalingų tobulėti besikeičiančioje aplinkoje. Dėmesys darbuotojų gerovei ir tobulėjimui pokyčių metu padeda išlaikyti produktyvumo lygį, skatina naujoves, kūrybiškumą, aktyvumą ir atsparumą.

Manoma, kad ugdymo įstaigų vadovai gali skatinti arba trukdyti kurti su pokyčiais susijusią aplinką. Svarbus jų vaidmuo sudarant sąlygas pedagogams tobulėti, keistis idėjomis ir žiniomis su kolegomis, kurie yra pokyčių procese arba prie jų jau prisitaikė (Rechsteiner ir kt., 2024).

Žalytė-Linkuvienė (2020) pastebi, kad daugelis pokyčių lydimi skaitmeninių technologijų įtraukimu, kryptingu jų taikymu ugdymo procese. Pedagogai turi prisitaikyti prie naujovių, jiems kyla būtinybė nuolat domėtis ir mokytis, kaip pritaikyti naujausių skaitmeninių priemonių galimybes, įgyti skaitmeninių kompetencijų, kad galėtų išnaudoti technologijų potencialą, prisitaikyti prie atsinaujinančių, modernėjančių procesų. Remiantis ES Tarybos rekomendacija „Dėl pagrindinių sėkmingo skaitmeninio švietimo ir mokymo įgalinamųjų veiksnių“ (2023), pedagogai „turi turėti įgūdžių ir kompetencijų, reikalingų veiksmingam tokių technologijų naudojimui, ir būti įgalinti“.

Mirete ir kt. (2020) teigia, kad pedagogai turi tapti inovatyvūs, skaitmeninė kompetencija jiems padeda efektyviai naudoti naujas technologines priemones, pritaikyti programas ir išteklius ugdant vaikus. Tai galimybė suplanuoti ir kurti ugdymo turinį, priemones, prisitaikant prie šiuolaikinių vaikų

poreikių. Svarbu gebėti naudoti virtualią ugdymo aplinką, įtraukti technologijas, kurios vaikus sudomina, skatina dirbti savarankiškai, kūrybiškai, leidžia patiems organizuoti savo ugdymąsi.

Pasak Abbileira ir kt. (2021), pedagogų turimos skaitmeninės kompetencijos ir gebėjimai integruoti technologijas į ugdymosi aplinką prisideda prie švietimo pokyčių ir inovacijų. Technologijos – vienos iš svarbiausių ugdymo(si) aplinkos komponentų. Tačiau ugdymo įstaigų pokyčių kontekste technologijos ne visada turi tik teigiamą poveikį. Jei ugdymo įstaigos poreikiai viršija pedagogų įgūdžius arba pati įstaiga neturi reikiamų technologinių išteklių, ne visada turima žinių, kurių reikia pritaikant naujas technologijas, gali būti patiriamas nerimas ir stresas. Siddiqui ir kt. (2023) išskiria pedagogų nepasirengimą naudoti technologijas ir dėl to kylantį stresą, nuovargį, nepasitenkinimą, motyvacijos stoką, įsipareigojimo darbui sumažėjimą.

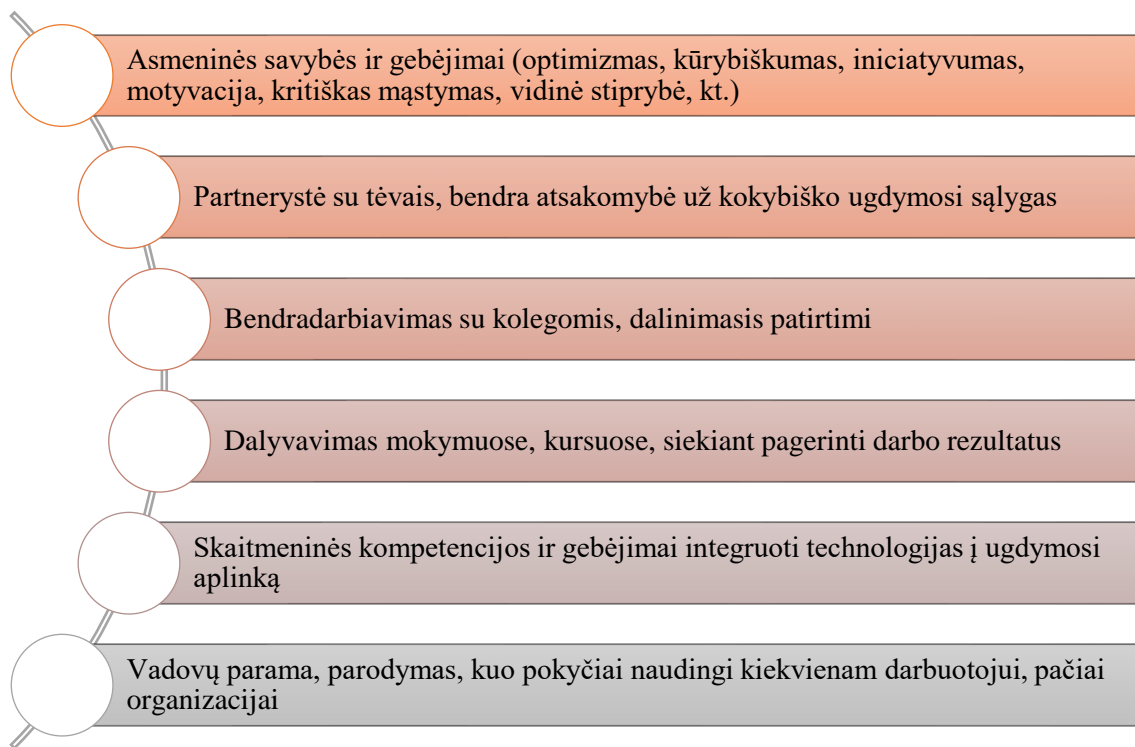
Todėl, pasak Abbileira ir kt. (2021), reikia atkreipti dėmesį į pedagogų pasirengimą įgyvendinant pokyčius ir sudaryti sąlygas dalyvauti mokymuose, kursuose, siekiant pagerinti darbo rezultatus, galimybes naudotis technologijomis ir jas pritaikyti ugdymo procese. McCarthy ir kt. (2023) mano, kad norint įgyvendinti ugdymo turinio pokyčius labai svarbu stiprinti vidinius gebėjimus, sudaryti sąlygas ir užtikrinti, kad įstaigos pedagogai turėtų įgūdžių, gebėjimų naudotis technologijomis ir tokiu būtu aktyvūs pokyčių įgyvendintojai (ugdymo turinio, metodų kūrėjai).

Malinauskienė (2020), analizuodama ikimokyklinio ugdymo pokyčius pabrėžia būtinybę keisti pedagogo veiklos kryptis, tobulinti kompetencijas, nes jis „turi pažinti vaiką, gebėti valdyti ugdymo(si) procesą, spręsti sudėtingas ugdymo ir ugdymosi problemas, kritiškai mąstyti, pasižymėti kūrybingumu, aukštu emociniu intelektu, gebėjimu dirbti komandoje ir kitomis svarbiomis kompetencijomis, kurios yra būtinos XXI amžiaus pedagogo veiklų įvairovėje“ (p. 5).

Pasak Semenets-Orlova ir kt. (2023), pokyčių įgyvendinime svarbiausiais inovatyvios ugdymo įstaigos išteklius – kūrybingas ir iniciatyvus pedagogas, kuris orientuotas į ateitį, optimistiškas, motyvuotas, stiprus emociškai, pasiruošęs eksperimentuoti, bendradarbiauti su kitais ir dalintis naujomis sukurtomis žiniomis, gebantis originaliai pritaikyti žinias problemų sprendimui.

Bakonio (2017) teigimu, pedagogų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą reikšmingas, nes jie gali būti tiek pokyčių skatintojai, tiek ir ugdymo turinio interpretuotojai, kurie mato vaikų poreikius, ugdymo turinio kaitos pokyčių būtinybę pagal pačios įstaigos poreikius. Jei įsitraukia pedagogai, galima kartu planuoti pokyčius, kurie bus suprantami vienodai, skatins visos bendruomenės narių pasitikėjimą ir bendradarbiavimą.

Išnagrinėjus skirtingų autorių pateikiamus pedagogų pasirengimo įgyvendinti pokyčius veiksnius sudarytas juos apibendrinantis paveikslas (žr. 4 pav.).



4 pav. Pedagogų pasirengimo įgyvendinti pokyčius veiksniai (sudaryta autorės pagal Malinauskienė, 2020; Žalytė-Linkuvienė, 2020; Wang ir kt., 2020; Abbileira ir kt., 2021; Semenets-Orlova ir kt., 2023; Mukhlis ir Tyas, 2024)

Rechsteiner ir kt. (2024) mano, kad pedagogų vaidmuo svarbus įgyvendinant pokyčius, keičiant ugdymo praktiką. Tačiau efektyviausiai jie dirba ne pavieniui, o bendradarbiaudami ugdymo įstaigoje ir už jos ribų, dalindamiesi patirtimi, kuri padeda geriau pasiruošti pokyčių įgyvendinimui. Kai kurie pedagogai gali būti lyderiai ir veikti kaip tarpininkai, pagalbininkai, kurie sujungia pedagogus, kitus įstaigos darbuotojus, paskatina dalijimosi žiniomis ir gebėjimų ugdymo procesus.

Pedagogų pasirengimui įgyvendinti pokyčius svarbus visos ugdymo įstaigos bendruomenės įsitraukimas, partnerystė bei kuriamas dialogas su vaikų tėvais, bendros atsakomybės už kokybiško ugdymosi sąlygų sudarymą dalinimasis (Malinauskienė, 2020).

1.3. Svarbiausi pokyčių įgyvendinimo iššūkiai

Manoma, kad ugdymo įstaigose siekiant pokyčių gali kilti iššūkių dėl neefektyvios lyderystės, neefektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo su pokyčių įgyvendinime dalyvaujančiomis šalimis, nepakankamo jų įsitraukimo. Neigiamos įtakos dar gali turėti neaiškūs procesai ir procedūros, kurios

susijusios su konkrečiais ir bendraisiais tikslais, darbuotojų pasipriešinimas, netinkamas bei neefektyvus išteklių valdymas (Ghavifekr ir kt., 2018).

Remiantis VanGronigen ir kt. (2023), ugdymo įstaigų iššūkiai gali būti techniniai, kurie yra aiškiai apibrėžti, ir adaptaciniai, kuriuos yra sunku apibrėžti ir yra sudėtingiau įgyvendinti. Šiuolaikinės švietimo organizacijos susiduria su sunkumais, kai siekia užtikrinti lygias ugdymosi galimybes visiems vaikams, siekia, kad vaikai turėtų reikiamų žinių ir įgūdžių. Siekiant šių tikslų ugdymo įstaigose reikia keisti veiklos praktiką, vertybes ir įsitikinimus, reikia koordinuoto tarp organizacinio darbo, nuoseklių ir sistemingų eksperimentų, kad būtų priimti geriausi ir veiksmingiausi sprendimai. Techniniai iššūkiai kyla prisitaikant prie politinių sprendimų. Politinė aplinka skatina pedagogus ir kitą ugdymo įstaigų bendruomenę į pokyčius žiūrėti kaip į techninius iššūkius, kuriuos reikia greitai išspręsti. Šiuos iššūkius yra lengviau apibrėžti ir spręsti, net jei jiems įveikti reikia daug išteklių (pvz., naujo mokymosi, personalo ar įrankių). Adaptaciniai iššūkiai kyla dėl:

- pedagogų nepasirengimo priimti ir įgyvendinti iššūkius, susidoroti su naujomis užduotimis;
- sunkumų ieškant naujų komunikavimo su vaikų tėvais formų;
- individualių prisitaikymo problemų;
- patiriamo nerimo ir streso, perdegimo;
- bendruomenės nepasitikėjimo ugdymo įstaigomis;
- prastų vaikų ugdymosi pasiekimų ir dėl to kylančių probleminių klausimų;
- suvokimo, kad trūksta kompetencijų ir įgūdžių, kurie reikalingi pokyčių įgyvendinimui (VanGronigen ir kt., 2023).

Li ir kt. (2021), pokyčių įgyvendinimo iššūkius sieja su komunikavimo stoka, kai organizacijos vadovybė per mažai bendrauja su darbuotojais apie pokyčių poreikį, procesus, galimus pokyčių padarinius, kai nėra abipusio supratimo. Pasak šių autorių, darbuotojai pokyčių akivaizdoje gali patirti netikėtumo, netikrumo jausmus, jiems gali trūkti informacijos. Siekiant išvengti iššūkių svarbu užtikrinti kokybišką komunikaciją, kuro gali padėti darbuotojams priimti pokyčius, susidoroti su jų neapibrėžtumu. Reikia sudaryti galimybes darbuotojams išsakyti savo požiūrį, užtikrinant dalyvaujamąją komunikaciją, kurios metu organizacija darbuotojams pateikia išsamią informaciją, įvardindama pokyčių teigiamus, neigiamus aspektus. Kokybiška informacija apie pokyčius padeda išvengti painiavos, padeda geriau suprasti pokyčių tikslus, procesus ir turinį. Kokybiška informacija siejama su skaidria komunikacija, kuri gali padėti darbuotojams jaustis labiau pasiruošusiems pokyčiams.

Errida ir Lotfi (2021) tyrimo rezultatai atskleidė, kad pokyčių procesą neigiamai veikia prasta komunikacija, reti susitikimai, kai keičiamasi informacija. Buvo nustatyta, kad darbuotojai nebuvo informuoti apie numatomą pokyčių naudą. Pokyčiams trūko lyderio, kuris galėtų efektyviai bendrauti, motyvuoti pokyčių komandą, įgalinti žmones ir kurti pokyčių valdymo planus (kuriuose numatytas bendravimas, pasipriešinimo valdymas, mokymai ir instruktavimas). Nuolatinis bendravimas padeda užtikrinti pokyčių sėkmę, užtikrina pasirengimą pokyčiams, mažina pasipriešinimą pokyčiams.

Yue ir kt. (2019) mano, kad jeigu įstaigos viduje nėra veiksmingo komunikavimo pokyčių iniciatyvos gali žlugti. Tik per veiksmingą vidinę komunikaciją pokyčių įgyvendintojai padeda darbuotojams geriau suprasti pakeitimo turinį ir pagrindimą, apibrėžti pokyčius, mažina darbuotojų pasipriešinimą. Komunikavimas padidina darbuotojų žinias apie pokyčius, jų turinį, turi įtakos pasitikėjimui organizacija, jos vadovybe. Kuo labiau darbuotojai pasitiki organizacija, tuo palankiau, atviriau priima ir palaiko pokyčių idėjas.

Errida ir Lotfi (2021) tyrime atskleidė, kad pokyčių įgyvendinimo iššūkių kyla ir dėl aiškios pokyčių vizijos nebuvimo, lyderystės įgūdžių stokos, prasto bendravimo, mažo suinteresuotųjų šalių įsipareigojimo, stebėsenos sistemos trūkumo.

Rechsteiner ir kt. (2024) išskiria pokyčių iššūkius, kurie susiję su suinteresuotųjų šalių (pedagogų, vadovų ir švietimo politikos formuotojų) siekiamais interesais, kurie ne visada sutampa. Atsiranda pokyčių įgyvendinimo kliūčių tarp kitų, labiau mokyklos sistemos periferijoje esančių veikėjų, pavyzdžiui, mokslininkų, profesorių. Nesutampančios nuomonės ir interesai kelia įtampą ir trukdo įgyvendinti pokyčius, kurie svarbūs vaikų ugdymo kokybei. Kartais šie išorės ekspertai išsprendžia arba paaštrina neišspręstas problemas, susijusias su švietimo pokyčiais.

Pasak McCarthy ir kt. (2023), pokyčių įgyvendinimo iššūkių kyla dėl skaitmeninės transformacijos naujovių. Ugdymo įstaigoms dar trūksta judrumo, strategijų ir mąstysenos, kaip naujas informacines technologijas perkelti į ugdymosi aplinkas. Daugelis ugdymo įstaigų dar negali prisitaikyti prie dabartinių skaitmeninių tendencijų, nes turi ribotus finansinius išteklius, kai kurie pedagogai nėra pasirengę keistis ir mokytis. Dažnai patys įstaigų vadovai neturi aiškaus strateginio plano, kaip įgyvendinti pokyčius, sujungti darbuotojus, duomenis ir procesus, siekiant sukurti geresnę ugdymosi aplinką, priimti skaitmenines naujoves ir pertvarkyti ugdymo turinį.

Siekiant išvengti ar sumažinti pokyčių įgyvendinimo iššūkių svarbus tvarių pokyčių valdymo strategijų nustatymas. Ugdymo įstaigų aspektu šios strategijos gali būti laikomos nuolatinio sistemos tobulinimo, atnaujinimo ir transformacijos proceso dalimi (Ghavifekr ir kt., 2018).

Remiantis Phillips ir Klein (2023), siekiant išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių yra svarbios esminės pokyčių valdymo strategijos, nukreiptos į darbuotojų informavimą, išklausimą, apmokymą, paramos teikimą, pokyčių vizijos sukūrimą, kt. (žr. 5 pav.).



5 pav. Pokyčių valdymo strategijos, padedančios išvengti galimų iššūkių (sudaryta autorės pagal Phillips ir Klein, 2023, p. 193)

Phillips ir Klein (2023) tyrime prieina išvados, kad svarbiausios pokyčių valdymo strategijos yra susijusios su komunikavimu apie pokyčius, suinteresuotųjų šalių įtraukimu visuose organizacijos lygiuose, dėmesio sutelkimu į organizacijos kultūrą, atsižvelgimu į organizacijos misiją ir viziją, darbuotojų skatinimu keistis ir prisitaikyti per mokymąsi, tobulėjimą.

Orieno ir kt. (2024) taip pat mano, kad reikia daug dėmesio skirti komunikacijai ir suinteresuotųjų šalių įtraukimui. Darbuotojų, ugdymo paslaugų gavėjų (vaikų ir tėvų), kitų suinteresuotųjų šalių informavimas ir įtraukimas į pokyčių procesą yra būtinas, norint sumažinti pasipriešinimą ir užtikrinti sklandų perėjimą. Skaidrios komunikacijos esmė – informavimas apie pokyčių priežastis, siekiamą naudą, pokyčių proceso žingsnius (etapus).

Pasak Vlachopoulos (2021), pokyčių įgyvendinimo iššūkių gali padėti išvengti aiškus strateginis pokyčių valdymo planas, kuris gali padėti ugdymo įstaigoms valdyti pokyčių procesą taip, kad būtų kuo mažiau klaidų, nebūtų paveikta paslaugų kokybė. Planas numato kryptį ir tikslą visai pokyčių valdymo veiklai. Pagal planą vadovai gali analizuoti norimus pokyčius ir numatyti jų poveikį, įstaigos darbuotojų komandos gali iš anksto pasiruošti pokyčiams, būti labiau motyvuoti. Svarbi komunikacija tarp organizacijos darbuotojų ir vadovų, nes gali padėti išvengti nesklandumų, padėti geriau pasiruošti pokyčiams.

Sistemiško pokyčių valdymo svarbą išskiria Valackienė ir Želnienė (2018), kurios teigia, kad svarbus suplanuotas ir visus organizacijos darbuotojus įtraukiantis pokyčių procesas skirtinguose lygmenyse. Ugdymo įstaigos kontekste (mikrolygmeniu) svarbus mokyklos vadovo – lyderio vaidmuo, kuris imasi iniciatyvos pokyčių įgyvendinimui, aiškiai apibrėžia tikslus, motyvuoja kitus pokyčiams. Išskiriamas individo vaidmuo, kai į pokyčius įsitraukia ugdymo įstaigos nariai (mokytojai, kiti darbuotojai, tėvai, mokiniai). Jie dalyvauja tiek bendrų pokyčių tikslų formulavime, tiek atlikdami konkrečias užduotis. Mikrolygmeniu į pokyčių procesą gali būti įtraukiama platesnė bendruomenė (per viešus renginius, apklausas, kt. - vietos verslas, nevyriausybinės organizacijos). Ji gali reikšti nuomonę, gauna informaciją apie ugdymo įstaigos pokyčius, kurie gali turėti įtaką ir plačiajai bendruomenei (pavyzdžiui, jei kinta darbuotojų skaičius, siekiama pritraukti naujų mokinių, išplėsti įstaigos funkcijas, kt.).

Hagl ir kt. (2024) atskleidžia pokyčių valdymo intervencijas, kurios palengvina suplanuotus organizacinius pokyčius ir padeda išvengti iššūkių. Pirmiausia tai komunikacija su darbuotojais, jų informavimas, kuriamas dialogas. Taip pat reikšminga darbuotojų parama (per mokymą, instruktavimą, organizacinių pokyčių palaikymą). Trečia svarbi intervencija yra darbuotojų įtraukimas (jų konsultavimas, skatinimas bendrai kurti pokyčius, siūlyti idėjas, priimti sprendimus). Kitos svarbios intervencijos siejamos su sustiprinimo veiksniais (tai yra atlyginimo klausimai, tikslų nustatymai) bei socialine įtaka (darbuotojų vaidmenų ir funkcijų numatymas, modeliavimas, tarpusavio bendradarbiavimas).

Pasak Orieno ir kt. (2024), pokyčių iššūkių galima išvengti ugdymo įstaigose strateginiu prioritetu padarant personalo mokymąsi ir naujų kompetencijų įgijimą, kas ypač aktualu prisiderinant prie skaitmeninės transformacijos strategijų. Ugdymo įstaigos turi būti judrios ir prisitaikančios, gebančios greitai reaguoti į rinkos ir technologinius pokyčius, strategiškai mąstyti.

Apibendrinant galima teigti, kad ugdymo įstaigų pokyčius lemia poreikis keisti švietimo valdymą, kad būtų pasiekti rezultatai, nukreipti į lyderių politikos ir vaidmenų keitimą, strateginį

valdymą, aukštą švietimo kokybę. Pokyčiams įtakos turi sparti informacinių sistemų technologijų plėtra, kai kinta pedagogų darbo aplinka, sąlygos, priemonės. Pedagogų pasirengimui įgyvendinti pokyčius turi įtakos jų asmeninės savybės, įsitikinimai, žinios, vadovų veiksmai, įstaigos ištekliai ir paramos suteikimas. Siekiant pokyčių gali kilti iššūkių dėl neefektyvios lyderystės, pokyčių valdymo strategijos, bendravimo ir bendradarbiavimo, kompetencijų ir įgūdžių, kurie reikalingi pokyčių įgyvendinimui, trūkumo.

2. IKIMOKYKLINĖS ĮSTAIGOS UGDYMO TURINIO ATNAUJINIMO ESMINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje nagrinėjama ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo svarba ir iššūkiai Lietuvos švietimo kaitos kontekste. Pateikiama statistinė medžiaga, atskleidžianti, kas būdinga švietimo aplinkai, besimokantiejiems.

2.1. Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo svarba Lietuvos švietimo kaitos kontekste

Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimui įtakos turi kintanti švietimo aplinka, įgyvendinamas švietimo teisingumo principas, besimokantieji ir jų poreikiai.

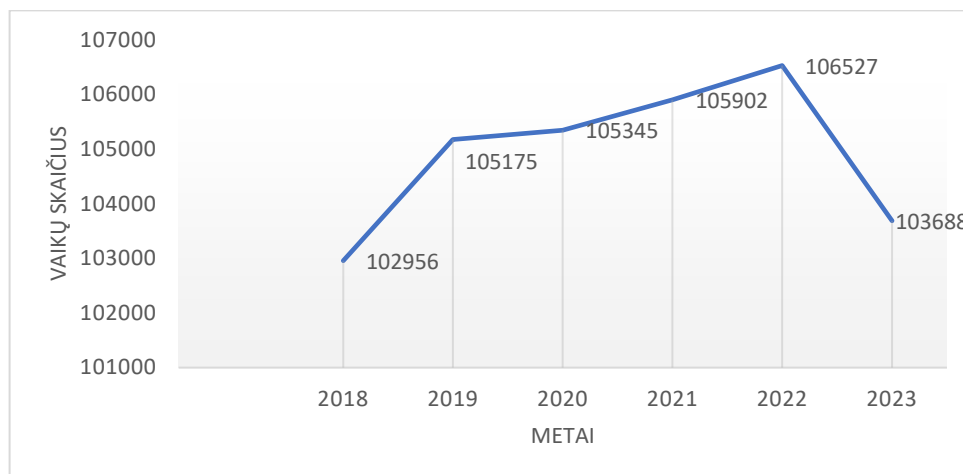
Nagrinėjant statistinius švietimo duomenis matyti, kad per pastaruosius metus didėjo besimokančiųjų skaičius ikimokyklinio ugdymo lygmenyje. Pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas ugdomų vaikų nuo 2018 m. iki 2022 m. padaugėjo 3,4 proc. (2022 m. buvo ugdoma 135,7 tūkst. vaikų). Planuojama, kad pagal 2020 m. priimtus LR švietimo įstatymo pakeitimus, kai nuo 2025 m. rugsėjo 1 d. ugdymas pagal ikimokyklinio ugdymo programą taps visuotinis nuo 2 metų amžiaus, bus pokyčių ir didės ikimokyklinio ugdymo programoje dalyvaujančių vaikų skaičius. Nežymiai mažėjo ikimokyklinio ugdymo mokyklų skaičius (2022 m. - 2,5 proc., t. y. 19 mokyklų) (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023).

Analizuojant Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenis (ŠVIS) (2024), matyti, kad ikimokyklinio ugdymo institucijų skaičius kito, didžiausias buvo 2019-2020 mokslo metais (739), atitinkamai šiais mokslo metais buvo didžiausiais ugdomų ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius (86401). Pastaraisiais 2023-2024 m. m. buvo 722 ikimokyklinio ugdymo institucijų ir jose buvo ugdomo 82458 vaikai (tai mažiausiais vaikų skaičius per visą 2018-2023 m. m. laikotarpį) (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo institucijos ir jose ugdomų vaikų skaičius 2018-2023 m. m. (sudaryta autorės pagal Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys (ŠVIS), 2024)

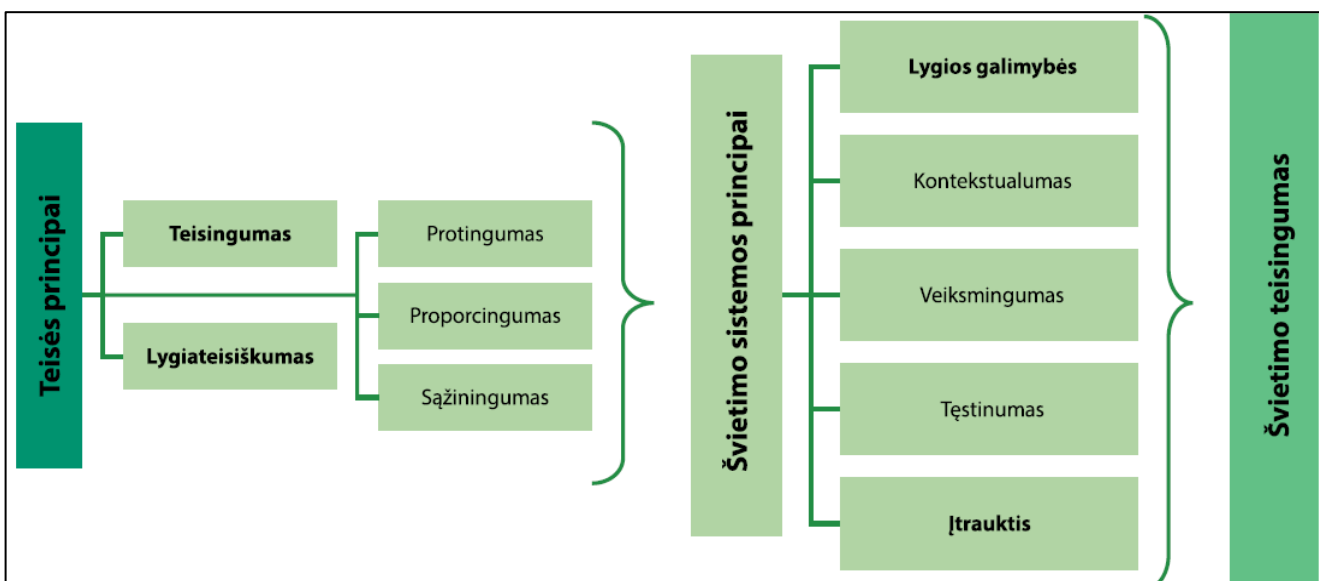
Mokslo metai	Institucijų skaičius	Vaikų skaičius
2018-2019	731	84571
2019-2020	739	86401
2020-2021	715	85023
2021-2022	719	84628
2022-2023	715	84722
2023-2024	722	82458

Bendras vaikų (0-5 m.), ugdomų pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas (neįtraukiami priešmokyklinukai, kurie mokosi bazinėje bendrojo ugdymo mokykloje / skyriuje / padalinyje), skaičius pastaraisiais 2023 m. metais sumažėjo (103688). Labiausiai šio amžiaus ugdomų vaikų skaičiaus augimo pokytis matomas 2019 m. (ir kasmet iki 2022 m. būdingos šio skaičiaus didėjimo tendencijos) (žr. 6 pav.).



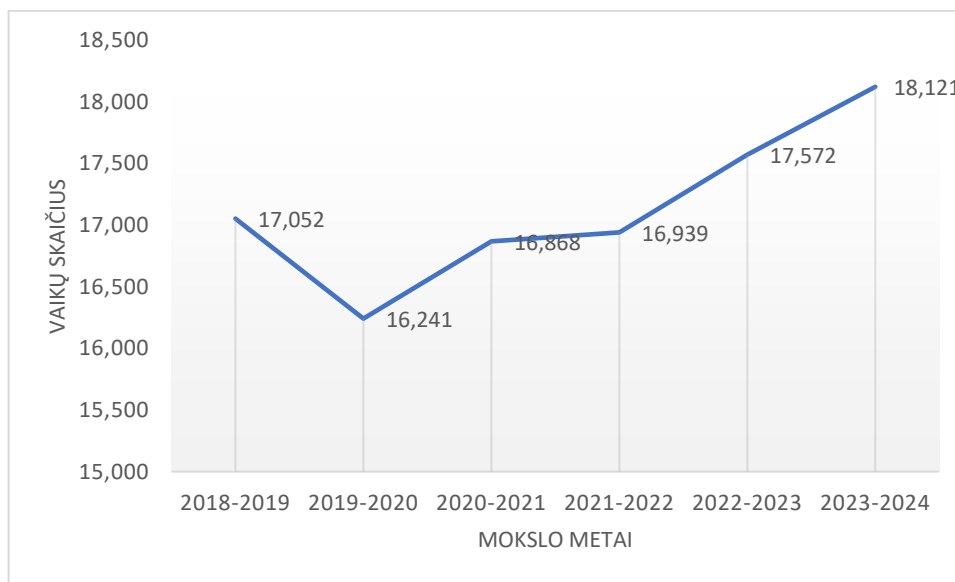
6 pav. Bendro vaikų (0-5 m.), ugdomų pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas skaičiaus 2019-2023 m. dinamika (sudaryta autorės pagal Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys (ŠVIS), 2024)

7 pav. matyti, kad ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimas svarbus, siekiant švietimo teisingumo principo. Švietimo teisingumas užtikrinamas, veikiant teisės ir švietimo sistemos principams. Bendriesiems teisės principams (teisingumui, lygiateisiškumui) papildomą pastiprinamąjį poveikį suteikia taikomi švietimo sistemos principai – lygios galimybės ir įtrauktis“ (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 89). 2024 m. rugsėjo 1 d. įtraukusis ugdymas Lietuvos ugdymo įstaigose taikomas visuotinai. Įtrauktis užtikrina lygias teises skirtingų poreikių turintiems vaikams, kuriems pritaikomas individualus ugdymo turinys, metodai. LR švietimo įstatyme (2020) reglamentuota, kad „švietimo sistema sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui ugdytis, plėtoti savo galias ir gebėjimus, gauti reikiamą pagalbą, patirti sėkmę mokantis, socialinėje, kultūrinėje ir (ar) kitose veiklose ir būti nediskriminuojamam dėl ugdymosi poreikių įvairovės ir (ar) švietimo pagalbos reikmės“.



7 pav. Švietimo teisingumą lemiančių principų pasiskirstymas (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p. 89).

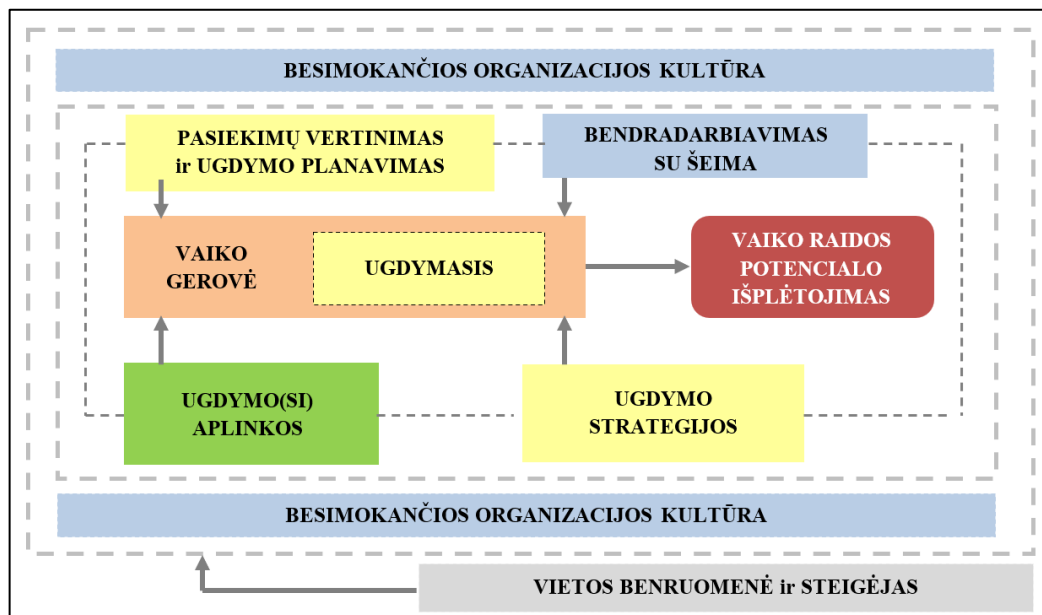
Nagrinėjant Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenis (ŠVIS) (2024), matyti, kad pagal ikimokyklinio ugdymo programą ugdymo įstaigose ugdomų specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų skaičius kasmet auga. 2023-2024 mokslo metais šis skaičius siekė 18121 (kai 2022-2023 m. m. buvo 17572, 2021-2022 m. m. – 16939) (žr. 8 pav.).



8 pav. Specialiųjų ugdymosi poreikių vaikai, ugdomi pagal ikimokyklinio ugdymo programą (sudaryta autorės pagal Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys (ŠVIS), 2024)

Įtraukiojo ugdymo užtikrinimas, kai didėja specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų skaičius, pedagogus skatina pritaikyti jiems tinkamas ugdymo formas, keisti, atnaujinti ugdymo turinį.

Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo svarbą parodo kokybiško ugdymo užtikrinimo siekis. Kokybės užtikrinimas remiasi veiklos įsivertinimu. Paminėtina, kad 2023 m. buvo patvirtintos Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos, kuriomis siekiama „kurti kokybės siekio kultūrą“, „stiprinti besimokančią mokyklos bendruomenę, kurioje įsivertinimo procesas tampa integralia mokyklos veiklos dalimi, laiduojančia individualius kiekvieno mokyklos bendruomenės nario ir mokyklos kaip organizacijos pokyčius, siekiant aukštesnės mokyklos veiklos kokybės“. Vertinamos skirtingos sritys, kurios svarbios ugdymo planavimo ir turinio pokyčiams (žr. 9 pav.).



9 pav. Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelis (Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos, 2023)

Remiantis paveikslu, įsivertinimu siekiama nustatyti, kokios yra ugdymo įstaigos stipriosios ir silpnosios pusės, ką reikia tobulinti. Pedagogų bendruomenė skatinama reflektuoti savo veiklą, atlikti savianalizę ir priimti asmeninę atsakomybę už ugdymo veiklos kokybę, kartu kurti kokybės vadybos sistemą. Numatyta, kad ugdymo turinio atnaujinimui įtakos turi ugdymo įstaigos atvirumas pokyčiams, dalyvavimas švietimo kokybės gerinimo programose. Svarbus pedagogų vykdomas ugdymo planavimas (jis paremtas žiniomis apie turimus vaikų gebėjimus, nuostatas, žinias ir supratimą, individualius ugdymosi poreikius), bendradarbiavimas su vaikų šeimomis (kai atsiranda galimybė panaudoti turimas žinias apie vaikų šeimų kultūrinę įvairovę). Besimokančios organizacijos kultūra kuriama per ugdymo įstaigos veiklos vadybą, nuolatinį profesinį tobulėjimą, lyderystę mokymuisi, mokyklos savivaldą.

Remiantis Skarbaliene (2015), skatinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos lyderystę kartu siekiama kokybiško ugdymo. Pokyčių kontekste vis dažniau išskiriama ne tik įstaigų vadovų, bet ir pedagogų lyderystė, padedanti įgyvendinti pokyčius, siekiant bendrų tikslų. Pedagogų lyderystė padeda kurti santykius su ugdymo įstaigos bendruomene (vaikais, jų tėvais, kolegomis) ir kitais švietimo sistemos dalyviais, skatina visus kartu imtis veiklos, susijusios su ugdymo turinio kaita bei skirtos bendriems įstaigos bei švietimo sistemos tikslams įgyvendinti. Nong ir kt. (2022) teigimu, lyderystė didina organizacinės paramos jausmą, įgalina ikimokyklinio ugdymo pedagogus energingiau, entuziastingiau įsitraukti į savo darbą, siekiant įveikti kylančius iššūkius, pokyčių sunkumus. Lyderystė gerina darbo rezultatus, praturtindama organizacinius išteklius, kas svarbu ugdymo kokybei.

Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo svarbą parodo šalyje inicijuojami ir įgyvendinami pokyčių projektai. Savivaldybių lygmeniu inicijuojama pokyčių lyderystė, atsiranda projektų, kurie turi įtakos ugdymo pokyčiams ne tik pavienėse ugdymo įstaigose, o regionų mastu. Įtraukiama praktinė ir tiriamoji veikla, metodinė medžiaga, siūlomos STEAM veiklos per patirtinį ugdymąsi (Bruzgelevičienė, 2020). Pavyzdžiui, nacionalinis projektas „Lyderių laikas“ įtraukia ikimokyklinio ugdymo pedagogus, vadovus kitus darbuotojus, skatina kurti programas, įgyvendinti pažangias idėjas ir naujoves, burtis savivaldybių atnaujinamo ugdymo turinio įgyvendinimo koordinavimo komandas (Projekto „Lyderių laikas“ medžiaga, 2024).

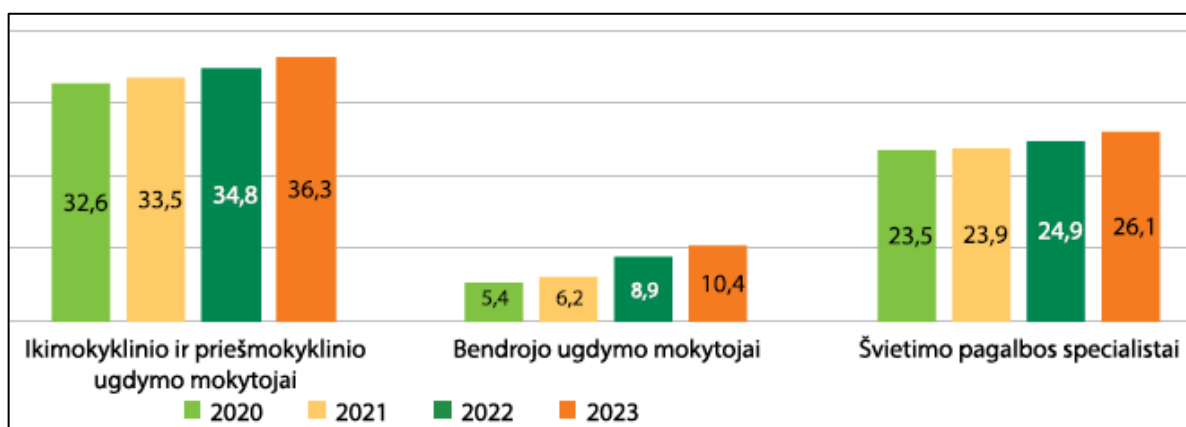
Nuo 2023 m. rugsėjo 5 d. įsigaliojusiose Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse (2023), pateikiami esminiai susitarimai dėl vaikų nuo gimimo iki 6 metų ugdymo(si) programos, siekiant užtikrinti kokybišką ikimokyklinį ugdymą(si) ir ugdymo(si) tęstinumą. Reglamentuota, kad „Programa kuriama ar atnaujinama, apimant šias vaiko raidą skatinančio visuminio ikimokyklinio ugdymo(si) sritis: „Mūsų sveikata ir gerovė“, „Aš ir bendruomenė“, „Aš kalbų pasaulyje“, „Tyrinėju ir pažįstu aplinką“, „Kuriu ir išreiškiu““. Kiekvienos srities turiniu siekiama visuminio vaiko ugdymosi, užtikrinamas įtraukus ugdymo(si) procesas, grindžiamas universalus dizaino mokymuisi prieiga. Yra numatyta, kad mokyklų vadovai yra atsakingi už Ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimo proceso organizavimą, visos bendruomenės įsitraukimą, darbo grupių kūrimą.

2.2. Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo iššūkiai ir probleminiai aspektai

Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo iššūkiams įtakos gali turėti nepakankama ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacija ir kompetencijos. Nagrinėjant statistinius švietimo duomenis matyti, kad 2022 m. mažiausia aukštos kvalifikacijos pedagoginių darbuotojų dalis dirbo

ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo lygmenyje (17,4 proc.) ir profesinio mokymo įstaigose (22,7 proc.), o didžiausia dalis – aukštojo mokslo įstaigose. 2022 m. didžiausia neturinčių kvalifikacinės kategorijos pedagoginių darbuotojų dalis buvo tarp ikimokyklinio ugdymo programas įgyvendinančių įstaigų (37,9 proc.) (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023).

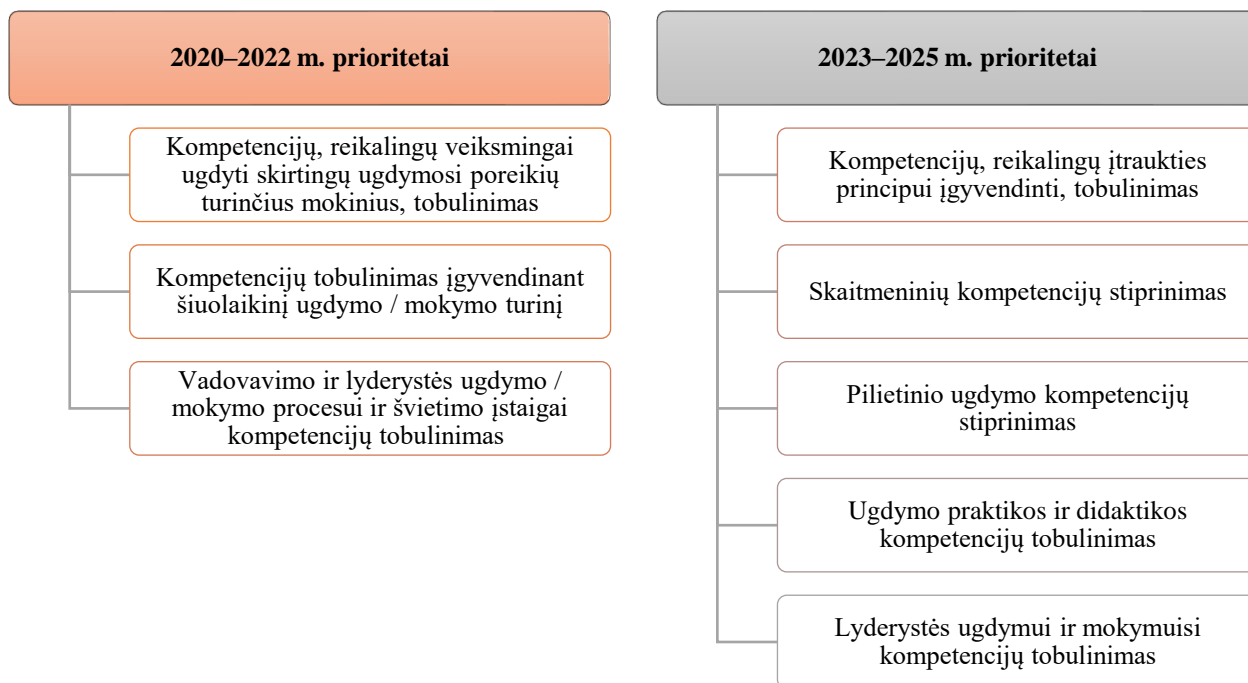
10 pav. matyti, kad 2023 m. kvalifikacinės kategorijos nebuvo įgiję 36,3 proc. ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų (2022 m. – 34,8 proc.; 2021 m. – 33,5 proc.) (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2024).



10 pav. Neįgijusių jokios kvalifikacinės kategorijos pedagoginių darbuotojų pasiskirstymas (proc.) (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2024, p. 91)

Vykdamas įtraukijį ugdymą ir ikimokyklinėse įstaigose ugdant specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius vaikus, kyla papildomų reikalavimų tiek dėl ikimokyklinio ugdymo mokytojų kvalifikacijos, gebėjimų dirbti su šiais vaikais, būtinybės bendradarbiauti ir palaikyti ryšį su švietimo pagalbos specialistais, tiek dėl ugdymo aplinkos (patalpų įrangos, ugdymosi priemonių). Todėl neretai kyla klausimas, ar skirtingose savivaldybėse veikiančios ugdymo įstaigos yra pajėgios teikti ikimokyklinio ugdymo paslaugas daugiau pagalbos reikalaujantiems vaikams (Kalvaitis ir kt., 2022).

Iššūkių gali kilti tiek dėl pedagogų pasiruošimo įgyvendinti įtraukties principą, kai kartu ugdomi specialiųjų ugdymosi poreikių turinys vaikai, tiek dėl gebėjimų išlaikyti kvalifikacijos tobulinimo tęstinumą, atsižvelgiant į kitus pedagogų profesinio tobulėjimo prioritetus (žr. 11 pav.).



11 pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai (sudaryta autorės pagal Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2024, p. 91)

Vadinasi, atnaujinant ikimokyklinio ugdymo turinį pedagogams svarbus kvalifikacijos tobulinimas, kai įgyvendinamas įtraukties principas, pritaikomos naujausios technologijos, naudojamos skaitmenizuotos ugdymo priemonės.

2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programoje (2021) nurodyta, kad ugdymo įstaigose nepakankamai pasitelkiamos švietimo technologijos ir skaitmeninės inovacijos, nes pedagogams trūksta skaitmeninių kompetencijų, ugdymui nepakanka įrangos ir priemonių, kokybiško skaitmeninio turinio.

Kalvaitis (2021) atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo užtikrinimo iššūkių gali kilti atskirose Lietuvos savivaldybėse. Autorius išskiria per menką tėvų informavimą apie ugdymą, jo turinį, kai informacija dažniausiai pasiekama tik oficialiose savivaldybių ar ugdymo įstaigų interneto svetainėse, tačiau ne visiems ši informacija prieinama ir pasiekia. Ne visose įstaigose atliekamos tėvų apklausos, kad būtų išsiaiškinti jų poreikiai ir nuomonės dėl vaikų ugdymo, įgyvendinamų pokyčių. Kitos problemos gali kilti, kai siekiant išvengti socialinės atskirties ir užtikrinant ugdymo prieinamumą visiems vaikams, ne visada viskas padaroma taip, kaip reikėtų. Aktualu atsižvelgti į vaikus, augančius socialinės rizikos šeimose, ikimokyklinio ugdymą užtikrinimą, ypač tiems, kurie gyvena nutolusiose vietovėse ir reikia vežioti į ugdymo įstaigą. Ne visada vadovaujamosi pozicija, kad „ikimokyklinio ugdymo organizavimas yra savivaldybių savarankiškoji funkcija – nežinant poreikio ir nevežiojant vaikų ar kitaip

neorganizuojant ugdymo pagal ikimokyklinio ugdymo programas, nėra galimybės užtikrinti, kad šis ugdymas būtų prieinamas visiems“ (Kalvaitis, 2021, p. 5).

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo svarbą Lietuvos švietimo kaitos kontekste parodo didelis ikimokyklinio ugdymo programoje dalyvaujančių vaikų skaičius, švietimo teisingumo principo užtikrinimas, įtrauktis, kuria siekiama lygių teisių skirtingų poreikių turintiems vaikams, kokybiško ugdymo užtikrinimo siekis. Ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimo iššūkiai ir problemos siejamos su nepakankama ikimokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacija ir kompetencijomis, gebėjimais dirbti su specialiujų ugdymosi poreikių turinčiais vaikais, pritaikyti naujausias technologijas, menkai palaikomu ryšiu su tėvais, ugdymo prieinamumo užtikrinimu.

3. POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO IŠŠŪKIAI ATNAUJINANT UGDYMO TURINĮ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE: PEDAGOGŲ POŽIŪRIO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Tyrimo metodas. Siekiant ištirti pedagogų patirtus iššūkius ir jų valdymo strategijas įgyvendinat ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimą, atliktas kokybinis tyrimas.

Pasak Gerring (2017), kokybinis tyrimas dažnai yra sutelktas į konkrečius asmenis, įvykius ir kontekstus, išreiškiamas natūralia kalba, o kiekybinis – skaičiais ir statistiniais modeliais. Jei kokybiniame tyrime naudojamos mažos imtys, tai kiekybinis yra pagrįstas didelės imties analize. Kokybinis tyrimas svarbus, kai apie tiriamą dalyką nėra daug žinoma ir kai tyrėjo tikslas yra sukurti naują koncepciją, išsiaiškinti nežinomus priežastinius mechanizmus. Kokybiniai duomenys tinka tiriamajai analizei. Socialinių mokslų žinios paprastai prasideda kokybiniu lygiu, o vėliau (kartais) pereina į kiekybinį lygmenį. Tai netiesiogiai išplaukia iš minties, kad duomenis galima konvertuoti iš kokybiškų į kvantinius, bet ne atvirkščiai.

Kokybinis tyrimas leidžia surinkti atvirus pasisakymus, interpretuoti tyrimo dalyvių patirtis, nuomones, požiūrius, giliau nagrinėti reiškinių, problemų reikšmes ir atskleisti temas, kurios dar nebuvo nagrinėtos arba buvo nagrinėtos ne taip giliai ir esami požiūriai negali paaiškinti reiškinių prasmių (Pyo ir kt., 2023).

Duomenų rinkimo instrumentas. Naudotas pusiau struktūrizuotas interviu su ikimokyklinio ugdymo pedagogais. Pasak Huff ir Brooks (2024), šio interviu esmė – naudojamas iš anksto paruoštas klausimynas, kuris neturi griežtų taisyklių, kiekvieno pokalbio metu gali būti koreguojamas ir tikslinamas, atsižvelgiant į individualaus pašnekovo išsakytas mintis bei pateiktas naujas įžvalgas. Galima užduoti papildomus klausimus, grįžti prie anksčiau užduotų.

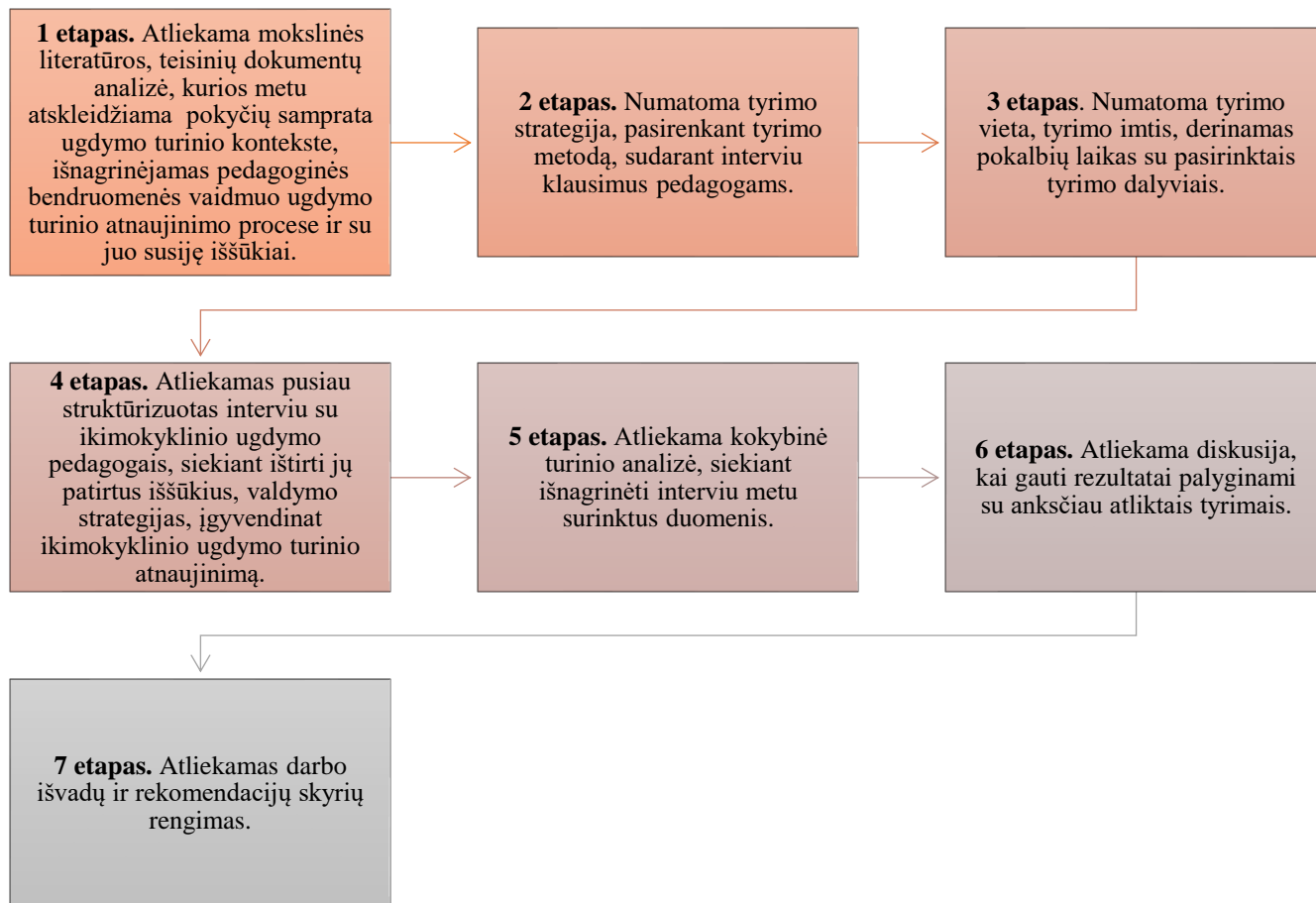
Interviu klausimynas sudarytas vadovaujantis teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize apie:

- pokyčių įgyvendinimą ugdymo įstaigose (Ghavifekr ir kt., 2018; Jedaman ir kt., 2023; Semenets-Orlova ir kt., 2023; McCarthy ir kt., 2023; Mukhlis ir Tyas, 2024; Robiah ir kt., 2024);
- pedagogų pasirengimą pokyčiams (Malinauskienė, 2020; Žalytė-Linkuvienė, 2020; Wang ir kt., 2020; Abbileira ir kt., 2021; Semenets-Orlova ir kt., 2023; Mukhlis ir Tyas, 2024);
- iššūkius, su kuriais jie susiduria (Li ir kt., 2021; Errida ir Lotfi, 2021; VanGronigen ir kt., 2023; Rechsteiner ir kt., 2024);

- sistemiško pokyčių valdymo svarbą (Valackienė ir Želnienė 2018; Phillips ir Klein, 2023; Hagl ir kt., 2024; Orieno ir kt., 2024).

Atitinkamai pagal šį skirstymą sudarytas 4 dalių klausimynas. Klausimyno pradžioje buvo paruoštas klausimas tyrimo dalyvių demografiniams duomenims nustatyti, t. y. amžiui, lyčiai, išsilavinimui, pedagoginio darbo patirčiai, dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (metais) (žr. 1 priedas).

Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis 7 etapais (žr. 12 pav.).



12 pav. Tyrimo etapai

Tyrimo imtis – 10 tyrimo dalyvių (ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų).

Tyrimo dalyviai pasirinkti taikant tikslią atranką. Pasirinkti tyrėjai patogiausi ir lengviausiai pasiekiami tyrimo dalyviai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Jiems kelti šie atrankos kriterijai:

- dirba ikimokyklinio ugdymo pedagogais;
- turi ne mažesnę nei 3 m. pedagoginio darbo patirtį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje;

- dirba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, kuri įgyvendina / -ino (ruošiasi įgyvendinti) pokyčius.

Remtasi prisotinamumo principu. Kai tyrimo dalyvių atsakymai pradeda kartotis, nebesužinoma naujos tyrimui reikšmingos informacijos, nustatomas prisotinimas ir nauji interviu nebeatliekami (Laumann, 2020).

Su kiekvienu tyrimo dalyviu susitikimai buvo suderinti atskirai ir buvo asmeniškai susitikta kiekvieno iš jų darbo vietoje. Vienas pokalbis truko 20-35 min. Visi pokalbių įrašai buvo fiksuojami įrašant garsą telefonu. Vėliau buvo išklausomi, atliktos transkripcijos.

2 lentelėje pateikti duomenys apie tyrimo dalyvius. Kiekvienam tyrimo dalyviui buvo suteiktas kodas (1 dalyvis – kodas P1 (tai pirmasis pedagogas), 2 dalyvis – P2, 3 dalyvis – P3 ir t. t.).

2 lentelė. Tyrimo dalyvių pristatymas

<i>Tyrimo dalyvis ir jam suteiktas kodas</i>	<i>Amžius</i>	<i>Lytis</i>	<i>Išsilavinimas</i>	<i>Pedagoginio darbo patirtis, dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (metais)</i>
1 - P1	46 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis	5
2 - P2	50 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis	25
3 - P3	41 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis	15
4 - P4	37 m.	Moteris	Aukštasis neuniversitetinis	6
5 - P5	34 m.	Moteris	Aukštasis neuniversitetinis	11
6 - P6	49 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis	18
7 - P7	52 m.	Moteris	Aukštasis neuniversitetinis	34
8 - P8	35 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis	12
9 - P9	37 m.	Moteris	Aukštasis universitetinis	12
10 - P10	37 m.	Moteris	Aukštasis neuniversitetinis	6

Visi dešimt tyrimo dalyvių pagal lytį yra moterys, jų amžius nuo 34 iki 52 metų. Pedagoginio darbo patirtis, dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, yra nuo 5 iki 34 metų. Šeši tyrimo dalyviai įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, likusieji keturi – neuniversitetinį.

Duomenų analizės metodas. Tyrimo analizei atlikti buvo naudojama kokybinė turinio analizė. Ji vertinama kaip „kaip galingas analitinis metodas, naudojamas subjektyviai interpretuojant kokybinių duomenų turinį sistemingai ir priklausomai nuo konteksto” (Selvi, 2019, p. 13). Remiantis Kuckartz (2019), turinio analizės metu tyrėjas gali sugrupuoti atvejus ir reikšmes pagal jų panašumą, tuomet atlieka atitinkamos kategorijomis ir subkategorijomis apibendrintą analizę, kurioje svarbus atvirumas ir prasmės supratimas. Prasmės supratimas laikomas pagrindine tyrimo analizės ypatybe. Tuo tarpu atvirumas gali būti lokalizuotas skirtinguose kokybinio tyrimo proceso lygiuose. Tyrimo dalyviams atvirumas reiškia galimybę visiškai laisvai ir atvirai atsakyti į klausimą ar temą.

Turinio analizės metu tyrėjas ieško prasmių, gilindamasis į tiriamą reiškinį. Analizė paremta lankstumu, siekiu sulygtinti ir susieti reikšmes, kai neturima iš anksto numatytų kategorijų ir apibendrinimų. Gauti duomenys yra susiejami su platesniu socialiniu kontekstu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Šiame tyrime gauti rezultatai siejami su kitų mokslininkų tyrimais, aptariama, kas sutampa, ką pavyko iširti naujai.

Skirtas dėmesys **tyrimo etikos principų** užtikrinimui. Prieš vykdant interviu pokalbius tyrimo dalyviams įvardintas tyrimo tikslas, informuota apie gautų rezultatų panaudojimo tikslus. Taip pat buvo informuojama, kad bus užtikrinamas atsakymų anonimiškumas ir konfidencialumas. Prieš tyrimą įsitikinta, kad visi tyrimo dalyviai interviu sutinka išsakyti savo požiūrį savanoriškai, laisva valia. Vadovautasi teisingumo principu, kad rezultatai būtų pateikti teisingai ir neiškraipyti.

Tyrimo ribotumai. Ne visi tyrimo dalyviai norėjo atvirai ir nuoširdžiai kalbėti apie savo darbo vietoje esamus pokyčių iššūkius. Du dalyviai iš pradžių svarstė, ar tikrai nori pasisakyti analizuojama tema, vėliau sutiko. Pokalbių metu jautėsi, kad vienas tyrimo dalyvis labai skubėjo susakyti savo nuomonę, teigė, kad neturi daug laiko susitikimui, kas galėjo turėti įtakos ir pačiam pokalbiui, išsakyti nuomonei ir norui klausimus pakomentuoti plačiau. Kituose tyrimuose vertingos informacijos apie pokyčius ir su jais susijusius iššūkius suteiktų ir įstaigų vadovų interviu.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Pokyčių įgyvendinimas ugdymo įstaigose

Interviu pradžioje tyrimo dalyviai pasisakė, kaip supranta pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Išskirtos dvi kategorijos „Procesas“, „Prisitaikymas“, kurias detalizuoja po keturias subkategorijas (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje samprata (tyrimo dalyvių požiūriu)

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai – citatos
Procesas	Atsinaujinimas	<... man pirmiausia reiškia atsinaujinimą> P9 <... pokyčiai yra susiję su atnaujinimais> P8 <...atsinaujinti <...> nuolatinis procesas, kuris apima tiek struktūrinius, tiek pedagoginius pokyčius> P4
	Tobulėjimas	<... viskas eina tam, kad būtų tobulinama visa, visas ugdymo procesas> P8 <Tai yra nuolatinis tobulėjimas, kuris yra labai būtinas> P4 <... tobulėjimą> P9 <... suprantu kaip procesą, kuriuo siekiama <...> diegti naujoves <...>. Tai gali būti tiek metodiniai, tiek administraciniai ar infrastruktūriniai pokyčiai, gali būti ir viskas kartu> P1

		<p><... nuolatinis tobulėjimo, sakyčiau, procesas, nes nuolat keičiasi metodai, priemonės, aplinkos pedagogų, kompetencijų bei bendruomenės įsitraukimo pokyčiai> P6</p>
	Bendros pastangos	<p><... pokyčiai švietime nėra tik formalus sprendimai arba dokumentai <...> jei pokytis priimamas kaip formalumas, jis gali ir likti tiktai popierinis tada, bet jei visi įsitraukė ir supranta jo prasmę, jis tampa realiu pagerėjimu kasdienėje veikloje> P9</p> <p><... tai vieningas procesas, ikimokyklinis ugdymas tampa visuotiniu reiškiniu> P2</p> <p><... gyvas procesas, kuriame dalyvauja visa bendruomenė. Pedagogai ir vaikai, taip pat ir tėvai, ir administracija> P9</p>
	Ugdymo kokybės siekis	<p><... kad būtų pagerinta ugdymo kokybė, metodai, aplinka. Jie gali būti susiję su naujomis technologijomis arba metodikomis> P8</p> <p><... jei pokyčiai vyksta sklandžiai ir su aiškia vizija, aišku, gali ženkliai pagerinti tą ugdymo kokybę> P10</p> <p><... kuriuo siekiama tobulinti ugdymo kokybę <...> gerinti vaikų ir pedagogų ugdymo sąlygas> P1</p> <p><... nuolatinės pastangos gerinti ugdymo kokybę <...> nereiškia, kad, pavyzdžiui, jeigu jaunas žmogus, tai jis ten daugiau tos turi iniciatyvos negu tas, kuris jau dirba kur kas daugiau metų> P5</p> <p><... siekiama tobulinti kokybišką ugdymą, diegti naujoves, gerinti vaikų ir pedagogų ugdymosi sąlygas> P2</p>
Prisitaikymas	Kintantys poreikiai	<p><... prisitaikymą prie besikeičiančio pasaulio, prie vaikų poreikių, pokyčiai gali būti naujų ugdymo metodų diegimas arba aplinkos pritaikymas vaikų ugdymui, taip pat pedagogų kvalifikacijos kėlimas> P9</p> <p><Spartėjantis gyvenimo ritmas ir jisai mums duoda tuos pokyčius, o mes nori, nenori prie jų taikomės> P7</p> <p><... siekiant prisitaikyti prie visuomenės ir vaikų poreikių, jie gali apimti įvairias sritis, tokias kaip pedagogikos atnaujinimas, ekonominė aplinka, įvairovės ir įtraukties didinimas, technologijų integravimas, tėvų bendruomenės sutraukimas> P4</p> <p>< Pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vyksta nuolatos <...> yra peržiūrimos ir tam tikros programos, atsižvelgiama į vaikų asmeninius poreikius> P3</p> <p><... ateina jauni tėvai su savo poreikiais su savo kitu matymu> P7</p> <p><... pokyčiai daugiau orientuoti į vaiko individualių poreikių tenkinimą, įtraukties didinimą> P5</p> <p><... visuomenės nuomonės pasikeitimas tėvų lūkesčiai> P8</p> <p><... kyla iš visuomenės poreikių <...> pačių vaikų. Pavyzdžiui, šiandien vis daugiau dėmesio skiriama vaikų emocinei gerovei> P9</p> <p><Tėvų požiūris. Bendruomenės įsitraukimas, vaikų poreikiai> P6</p> <p><... lemia patys vaikai, asmenybė <...> skirtingi poreikiai augant, yra iškeliami skirtingi ugdymo tikslai bei jų įgyvendinimas skirtingais būdais <...> ugdymo metodai buvo visai kitokie priimtini <...> tie metodai neveikia vaikams, kuriems reikia sužinoti naujus dalykus, atsiremiant į savo visus kūno pojūčius, kaip ir sensorinius, klausos> P3</p> <p><Visuomenės poreikiai> P5</p> <p><Pokyčiai yra būtini, kad ugdymas išliko aktualus ir atitiktų šiuolaikinės visuomenės bei vaikų poreikius> P6</p> <p><Tėvų ir bendruomenės lūkesčiai, pokyčiai visuomenėje> P4</p> <p><... tėvų ir visuomenės lūkesčiai> P1</p>

	Technologinė pažanga	<p><... pedagoginės inovacijos, nauji ugdymo metodai <...> technologijų pažanga, skaitmeninių įgūdžių ugdymas, skaitmeniniai ištekliai, interaktyvios technologijos ir edukacinės platformos> P4</p> <p><... svarbu paminėti technologijų pažangą> P1</p> <p><Inovacijos> P6</p> <p><... ir technologijų pažanga> P10</p> <p><Technologijos žengia į priekį> P8</p> <p><... neišvengiama ugdymo proceso dalis, nes švietimo sistema vis tiek turi prisitaikyti prie visuomenės, mokslo ir technologijos pažangos> P10</p>
	Švietimo politikos sprendimai	<p><... labiausiai įtakoti švietimo ta politika <...> švietimo reforma gali būti inicijuota valstybiniu lygmeniu> P10</p> <p><... lemia nauji švietimo politikos sprendimai> P5</p> <p><... švietimo reformos ir nauji teisės aktai <...> skatinti pedagogų darbo metodų atnaujinimą, taipogi pedagogų ir personalo kvalifikaciją> P4</p> <p><... dar švietimo politikos sprendimų <...> švietimo politikos sprendimai. Taip pat svarbus veiksnys, kai ministerija ar kitos atsakingos institucijos patvirtina naujas ugdymo gaires, jos tampa pagrindu atsakovei. Turinį ir metodus> P9</p> <p><... mūsų Švietimo ministerija> P7</p> <p><... vienas yra švietimo politika> P6</p> <p><... švietimo politikos reikalavimai <...> pedagogų kompetencijų kaita> P1, P2</p>
	Nauji tyrimai, atradimai	<p><... įvairūs moksliniai tyrimai> P2, P6</p> <p><... mokslinių tyrimų rezultatai> P5</p> <p><... tyrimai ir moksliniai atradimai> P4</p> <p><... moksliniai tyrimai, nes jie visą laiką yra daromi> P1</p>

Tyrimo dalyviai skirtingai apibūdino pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje sampratą. Vieni mano, kad pokyčiai – tai įstaigos veiklos ir ugdymo procesų tobulinimas, atsinaujinimas, dedamos pastangos (kai pokyčiai yra ne tik formalumas, patvirtinti dokumentai, bet ir atliekami realūs darbai). Dalis tyrimo dalyvių šiuos pokyčius siejo su nuolatiniu, vieningu procesu, kuriame dalyvauja visa bendruomenė ir siekia diegti naujoves, gerinti ugdymo sąlygas. Išskirtas ugdymo kokybės siekis, kai gerinama ugdymo aplinka, metodai, diegiamos naujovės.

Tyrimo dalyviai pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dar siejo su prisitaikymu, kuris būtinas keičiantis pasauliui, gyvenimo ritmui, tobulėjant technologijoms. Visi tyrimo dalyviai išskyrė kintančius vaikų ir jų tėvų poreikius. Keičiasi tėvų ir vaikų mąstymas, lūkesčiai, ugdymo procese orientuojamasi į vaiko individualių poreikių tenkinimą, įtraukties didinimą. Beveik visi tyrimo dalyviai nurodė technologinę pažangą, inovacijas bei švietimo politikos sprendimus, kurie skatina prisitaikyti ir keistis. Dalyviai teigė, kad dėl naujai patvirtintų teisinių dokumentų, švietimo reformų keičiasi jų darbas, nes tenka atnaujinti ugdymo metodus, tobulinti kompetencijas. Technologinė pažanga ir diegiamos

inovacijos skatina ugdyti skaitmeninius įgūdžius, pritaikyti interaktyviais technologijas kasdieniame darbe. Tyrimo dalyviai dar išskyrė mokslinius tyrimus, kurie skatina prisitaikymą.

Vadinasi, pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo dalyviai sieja tiek su visą įstaigos bendruomenę įtraukiančiu procesu, prisitaikymu, tobulėjimu, atsinaujinimu, tiek galimybėmis siekti ugdymo kokybės. Pasak tyrimo dalyvių, atsiranda būtinybė prisitaikyti prie kintančių vaikų ir jų tėvų poreikių, švietimo politikos sprendimų, technologinės pažangos, inovacijų, atradimų.

Tyrimo dalyviai įvertino ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vykstančius pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu. Jie mano, kad ne viskas yra teigiama. Todėl analizėje išskirtos kategorijos: „Ugdymo individualizavimas“, „Ugdymo aktualizavimas“, „Resursų teikimas“, „Kompetencijų stiprinimas“. Kiekvieną kategoriją detalizuoja subkategorijos (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Pokyčių, susijusių su ugdymo turinio atnaujinimu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, vertinimas

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai – citatos
Ugdymo individualizavimas	Įgūdžių stiprinimas	<... turinio atnaujinimas leidžia labiau atsižvelgti į vaiko individualumą, stiprinti jo savarankiškumą, kūrybiškumą ir kritinį mąstymą> P5 <... individualizavimas <...> leidžia geriau atliepti vaiko vystymosi etapą, skatinti kūrybiškumą, emocinę ir socialinę kompetenciją> P4
	Dėmesys poreikiams	<... didesnis dėmesys vaikui būtų jų poreikiams> P6 <... vis tiek jau šiuolaikinis tas ugdymas ir vaikų poreikiai yra visai kitokie, negu kad buvo anksčiau ir kažkada tai buvo spragų ugdymo programose> P10 <... turinio atnaujinimas yra būtinas, siekiant atliepti šiuolaikinių vaikų poreikius ir užtikrinti jų visapusišką ugdymą> P1
Ugdymo aktualizavimas	Šiuolaikiškumas, inovatyvumas	<... yra būtini ir sveikintini. Jie padeda ugdymą padaryti aktualesnį ir šiuolaikinį, modernų> P9 <... reikalingi pokyčiai <...> pokyčiai yra visada gerai, ugdymo turinys atnaujinamas remiantis švietimo būklės analize, taip pat siekiant užtikrinti šiuolaikinius vaikų poreikius ir užtikrinamas visapusiškas ugdymas> P2 <Pokyčiai yra svarbūs ir reikalingi> P10 <... įstaigoje yra labai svarbus ir svarbūs ir būtini, nes jie prisideda prie šiuolaikinių vaikų poreikių, visuomenės lūkesčių ir pedagoginių inovacijų įgyvendinimo> P4
	Ugdymo kokybės užtikrinimas	<... užtikrins gerą ugdymo kokybę> P2 <... užtikrinta kokybiška ugdymo patirtis visiems vaikams> P4

	Įtraukiojo ugdymo dalis	<p><... daugiau pradėta kalbėti apie įtraukijį ugdymą <...> sudaromos sąlygos kiekvienam vaikui ugdytis> P3</p> <p><... užtikrinti įtraukų ugdymą> P4</p>
Resursų teikimas	Daugiau pastangų, laiko	<p><... tai reikalauja daugiau pedagogų pastangų, nes reikalauja daugiau ir papildomų resursų bei laiko <...> ir daug renginių, ir švenčių, ir taip individualaus darbo, ir šiaip pagal planą norisi dirbti, o turime naujinti> P5</p> <p><... pedagogai ne visada turi laiko, sakyčiau, naujovėms įgyvendinti, tas darbo krūvis> P6</p> <p><... ir labai didelis laiko trūkumas> P7</p> <p><... procesas tikrai nelengvas <...> trūksta laiko> P9</p>
	Daugiau finansų	<p><... ne visos įstaigos yra pasiruošusios, tam trūksta resursų> P6</p> <p><Finansavimas įstaigų yra silpnas yra. Kalbant apie tai, kad dabar vaikai priima visą informaciją, vaizdžiai interaktyviai ir panašiai, ne visos ugdymo įstaigos turi tokias galimybes įsigyti tokias priemones, arba yra skiriamos lėšos, kurių nepakanka įrengti sensorinį kambarį> P3</p>
Kompetencijų stiprinimas	Trūksta pasirengimo	<p><... kelia didelių rūpesčių ir sunkumų dėl to, kad, mano manymu, ikimokyklinio ugdymo mokytoja nėra tinkamai pasirengusi rengti programą. Tai yra vis dėlto sudėtingas darbas, keliantis iššūkių, reikalaujantis labai daug žinių gebėjimų ir tikrai ne visos ikimokyklinio ugdymo mokytojos tai geba> P8</p> <p><... užtikrinti tinkamą pedagogų pasiruošimą> P1</p> <p><... pedagogų pasiruošimas> P2</p> <p><... trūksta kompetentingų asmenų įstaigose, kurie galėtų padėti atnaujinti tą ugdymo turinį> P3</p> <p><... ir pedagogų tas netinkamas, nepakankamas pasiruošimas> P10</p> <p><... trūksta to pagrindo ir įgūdžių> P9</p> <p><Mokymai, mano nuomone, užvedė tik ant pirminio laiptelio, kuris iki galo nepaaiškina, neparodo praktiškai, kaip tai turėtų atrodyti> P8</p>
	Trūksta informacijos	<p><... Daug nežinios, nors, kaip ir lankė seminarus, bet daug nežinios, yra išklaudyti kursai, seminarai> P7</p> <p><... aiškumas, kartais tikrai trūksta tau aiškumo, trūksta <...> Ar visi mokytojai vienu metu gali dalyvauti mokymuose, ar tik sudarytos sąlygos, kad dalis mokytojų vienu metu dalyvauja? Tai irgi informacija pateikiama vienaip, o kiti jau pokyčių mokymus gali priimti> P9</p>

Tyrimo dalyviai, vertindami pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, nurodė, kad šie pokyčiai yra neišvengiami ir būtini, siekiant, kad ugdymas atitiktų

vaikų poreikius, būtų modernus, inovatyvus, visapusiškas. Turinio atnaujinimas, pasak tyrimo dalyvių, leidžia labiau atsižvelgti į individualų vaiką ir jo gebėjimus, individualizuoti ugdymą. Du tyrimo dalyviai nurodė, kad atnaujintas turinys yra įtraukiojo ugdymo dalis, kiti du pastebėjo, kad atnaujintas ugdymo turinys gali padėti siekti ugdymo kokybės. Kiti dalyviai, vertindami pokyčius, susijusius su turinio atnaujinimu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, dažniausiai išskyrė kompetencijų ir žinių, informacijos trūkumą. Jie teigė, kad turinio atnaujinimo darbas sudėtingas ir keliantis daug klausimų. Mokytojai yra nepakankamai pasirengę, nes stokoja praktinių žinių, nors dalyvavo kursuose ir seminaruose. Pastebėta, kad mokymuose pedagogai buvo užvesti „tik ant pirminio laiptelio, kuris iki galo nepaaiškina, neparodo praktiškai, kaip tai turėtų atrodyti“ (P8). Tyrimo dalyviai nurodė, kad pokyčiams, susijusiems su turinio atnaujinimu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, reikia daug pastangų ir laiko, kurio trūksta, nes ir taip susiduriama su dideliu darbo krūviu. Du tyrimo dalyviai pastebėjo, kad turinio atnaujinimui trukdo riboti finansai, nes ne visos įstaigos turi pakankamai lėšų atnaujinti ugdymo aplinką, pvz., įrengti sensorinį kambarį.

Vadinasi, pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, tyrimo dalyviai vertino teigiamai ir neigiamai. Išskyrusieji teigiamą pokyčių pusę nurodė, kad turinio atnaujinimas yra būtinybė ir neišvengiamybė, kuri leidžia prisitaikyti prie šiuolaikinių vaikų poreikių, skirti didesnę dėmesį individualiam vaikui. Pasisakę neigiamai dažniausiai nurodė tinkamo pasiruošimo, kompetencijų trūkumą.

3.2.2. Pedagogų pasirengimas pokyčiams

Tyrimo dalyviai interviu metu pasisakė, kaip savo įstaigoje prisideda prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso. Analizėje išskirtos kategorijos „Asmeninė pedagoginė veikla“, „Komandinis darbas“ ir „Asmeninis tobulėjimas ir augimas“ yra detalizuotos subkategorijomis (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo dalyvių prisidėjimas prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai – citatos
Asmeninė pedagoginė veikla	Naujų ugdymo metodų pritaikymas	<p><... aktyviai įgyvendinu naujus metodus ugdymo procese ir renku grįžtamąjį ryšį apie jų efektyvumą ar tai pasiteisina, ar ne> P1</p> <p><Stengiuosi išbandyti kuo daugiau naujų metodikų. Savo darbe stebiu, kaip reaguoja vaikai, į tai bando analizuoti, kas veikia, kas neveikia> P9</p> <p><... ieškoti ugdymo būdų, naujų eksperimentuoti, taikyti, kažką tai naujo įnešti į darbą, į veiklą su vaikais <...> ieškau inovatyvių ugdymo metodų, kaip sudominti vaikus. Taikau žaidybinę veiklą, daugiau sensorinius užsiėmimus> P6</p>
	Vadovavimasis metodinėmis rekomendacijomis	<p><... vadovaujuosi metodinėmis rekomendacijomis, ypač dabar aktualu gairės> P2</p> <p><Dabar mes turim gaires, tuo vadovaujamesi> P7</p>
Komandinis darbas	Diskusijos	<p><... susirenkam kolegos kolegės, visos diskutuojama, aptarėme, skaitome tos gaires su dama nagrinėjam, žiūrim seną programą, kaip mes galim atnaujinti ją> P7</p>
	Dalinimasis patirtimi	<p><... dalyvauju darbo grupėje, rengiant ikimokyklinio ugdymo programą ir stengiamės pradėti vykdyti susiplanuotus tikslus ir uždavinius> P8</p> <p><... įtraukti visi pedagogai ir švietimo pagalbos specialistai, kurie buvo supažindinti su ugdymo turinio atnaujinimo gairėmis> P3</p> <p><... dalyvavimas komandinėje veikloje dalijimasis, patirtimi ir idėjomis, kurios yra labai svarbios> P4</p> <p><Mes savo įstaigoje esame sukūrę Turinio atnaujinimo grupę. Aš esu tos grupės narė ir va tokiu būdu ir prisidedu, mes kartu bendromis jėgomis bandome sukurti tą naują turinį> P10</p>
	Eksperimentavimas	<p><... daug tų eksperimentų, STEAM projekto. Taigi dalyvaujame ir bandome tai pritaikyti <...> peržiūrėjome ugdymo planus, kaip juos pakeisti, kaip modernizuoti tuos metodus, priemones, bandom dabar pritaikyti aplinką, turėsime kambarį vaikams su specialiaisiais poreikiais> P5</p>
Asmeninis tobulėjimas ir augimas	Mokymasis	<p><Prisidedu dalyvaudama mokymuose <...>. Stengiuosi nuolat mokytis, lanksčiai reaguoti į naujoves, ieškoti galbūt praktinių sprendimų, kurie palengvintų perėjimą prie naujovių> P1</p> <p><... nuolat mokausi> P2</p> <p><Tai nuolatinis žinių ir įgūdžių atnaujinimas <...> svarbiausia yra profesinis tobulėjimas, nuolat dalyvauju mokymuose ir seminaruose> P4</p> <p><... priimti kaip galimybę augti. Aišku, tas užima laiko, nes turi ir dalyvauti mokymuose <...> Dalyvavau ir dalyvauju mokymuose, seminaruose> P6</p> <p><Daug skaitau, skaitau metodinius literatūros, lankau kvalifikacinių tobulinimo kursų> P3</p>

		<p><i><Pokyčiai nėra lengvas procesas, todėl man svarbu juos priimti ne kaip prievolę, o kaip galimybę tobulėti ir augti <...>. Lektoriai irgi kalbėjo pakankamai aiškiai kaip ir visai neblogi tie mokymai buvo> P9</i></p> <p><i><Tai daugiau skiriame laiko savišvietai irgi, skaitome straipsnius, knygas, kvalifikacijas keliame> P5</i></p>
	Dalinimasis gerąja patirtimi	<p><i><... dalinuosi gerąja patirtimi su kolegomis grįžusi iš kažkokių mokymų, išklausiusi kursų> P1</i></p> <p><i><... konsultuojuosi su kito mokytojom, kaip sekasi vykdyti, jeigu nežinau kokių nors atsakymų, stengiuosi juos surasti> P8</i></p> <p><i><... bendradarbiavimas su kitomis švietimo įstaigomis <...>. Bendradarbiavimas su kolegomis leidžia dalytis žiniomis ir idėjomis, išmolti iš kitų patirties ir kartu rasti geriausių sprendimus> P4</i></p> <p><i><... bendradarbiavimas su kolegomis yra labai svarbus. Mes stengiamės vis tiek visą laiką pasidalinti savo kažkokiomis įžvalgomis, sėkmėmis> P10</i></p>
	Naujovių paieška	<p><i><Ieškau naujovių, naujų praktinių sprendimų> P2</i></p> <p><i>< ... išbandyti naujus požiūrius bei praktikas <...>. Stengiamės prisitaikyti prie šiuolaikinių naujovių technologijų> P4</i></p> <p><i><... nuolat stebiu švietimo naujienas> P3</i></p>
	Refleksija	<p><i><Prie pokyčių prisitaikyti padeda nuolatinė refleksija, savo veiklos vertinimas ir analizavimas> P4</i></p>

Tyrimo dalyviai prisideda prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso, atlikdami kasdienius pedagoginius darbus, kai dirba komandoje, vadovaujasi metodinėmis rekomendacijomis, pritaiko naujus ugdymo metodus. Siekiama pritaikyti daugiau žaidybinių veiklų, inovatyvių metodų, skatinti vaikus eksperimentuoti, dirbti STEAM aplinkose. Tyrimo dalyviai teigė, kad pritaikę naujus metodus stengiasi sulaukti grįžtamojo ryšio, stebi, kokia šių metodų nauda, ar jie yra veiksmingi, pasiteisina. Tyrimo dalyviai prisideda prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso, dėdami asmenines pastangas ir siekdami tobulėti, ieškodami naujovių, dalindamiesi gerąja patirtimi su kolegomis, įsivertindami ir analizuodami savo veiklą. Šios asmeninės pastangos leidžia tobulėti, nenustoti „augti“ profesinėje srityje, dalintis idėjomis ir sužinoti kitų pedagogų sėkmingos veiklos pavyzdžius.

Vadinasi, tyrimo dalyviai prisideda prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso, atlikdami kasdienę pedagoginę veiklą, kuri priklauso jų funkcijoms bei asmeniškai tobulėdami, dedami pastangas sužinoti visas naujienas, kitų kolegų patirtis, patys skleisdami idėjas, reflektuodami savo veiklą.

Tyrimo dalyviai įvertino savo pasiruošimą įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Jie nurodė asmenines savybes bei gebėjimus, kurie padeda prisitaikyti prie pokyčių. Analizėje išskirtos kategorijos „Asmeninės savybės, įgalinančios pokyčiams“,

„Išoriniai veiksniai, ribojantys pokyčių įgyvendinimą“, „Vidiniai veiksniai, ribojantys pokyčių įgyvendinimą“ (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Pasiruošimo įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vertinimas

<i>Kategorijos</i>	<i>Subkategorijos</i>	<i>Įrodantys teiginiai – citatos</i>
Asmeninės savybės, įgalinančios pokyčiams	Pozityvumas	<... aš labai taip pozityviai tai žiūriu, kad viskas bus gerai, kad mes viską parašysim, kad viską atnaujinsim> P5 <Pozityvus požiūris> P4
	Ryžtingumas, organizuotumas	<... buvau seminare ir išklausiau dėstytojas <...> perskaičiau gaires kolegėm. Pasiūliau, kad humanistinę filosofiją gal vadovausimės> P7 <... organizaciniai gebėjimai. Tai, kad galiu dirbti komandoje> P8
	Lankstumas ir atvirumas pokyčiams	<Mano darbe padeda lankstumas, atvirumas naujovėms> P2 <... pokyčių iššūkių aš nebijau, aš visados ieškau kažko naujo> P7 <... lankstumas> P4, P5, P8, P10
	Kūrybiškumas	<Tas kūrybiškumas <...> stengiuosi atrasti tų būdų, kad vaikams būtų kažko tai naujo ir kažkas tai naudingo> P6 <Jeigu tu esi lankstus, tai reiškia, kad kūrybiškai prieisi ir prie pokyčių įgyvendinimo> P10
	Smalsumas	<Padeda tai, kad aš esu smalsi> P3 <... man padeda lankstumas ir smalsumas > P9 <Padeda galbūt lankstumas, iniciatyvumas <...> atvirumas naujovėms> P1 <... gebėjimas dirbti komandoje> P1 <... gebėjimas prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir būti atvirai pokyčiams> P4
	Kantrybė	<... ir kantrybė, ir užsispyrimas dar irgi daug reiškia> P10 <Be to, dar labai reikia kantrybės> P9
	Strateginis mąstymas	<... turiu strateginį mąstymą> P2
	Komunikavimas	<Mokėjimas bendrauti, bendradarbiauti> P10 <... komunikabilumą su kolegomis. Dažnai aptariame naujus metodus, dalinamės idėjomis, ieškome geriausių sprendimų. Be to, dar labai reikia kantrybės> P9 <... aiškiai ir efektyviai komunikuoti su kolegomis ir tėvais>P4
Išoriniai veiksniai, ribojantys pokyčių įgyvendinimą	Informacijos trūkumas	<... kartais trūksta aiškios informacijos> P1 <... informacijos trūkumas, kaip tai padaryt <...> tas neapibrėžtumas irgi įtakos turi <...> nežinai nei kur, nei kaip, nei kodėl> P10 <... trukdo informacijos trūkumas> P8
	Konsultacijų trūkumas	<... svarbu nuolatiniai mokymai ir praktinės konsultacijos> P1

Vidiniai veiksniai, ribojantys pokyčių įgyvendinimą	Praktinių gebėjimų trūkumas	<p><... tiek teorinių žinių, tiek praktinių įgūdžių <...> negalėčiau pasakyti šimtu procentų esame pasiruošę. Visgi trūksta kai kurių gebėjimų > P4</p> <p><... kursuose buvau išklasiau, lygtai dalyvavau <...> dabar, kaip reikia ją rašyti? Vėl labai daug nežinios> P7</p> <p><... asmeninis pasiruošimas, jeigu žiūrėti, kiek reikalauja, kad kurti tą ikimokyklinio ugdymo programą <...> žinių labai trūksta ir sakyčiau, kad to nepakanka, kad galėčiau parašyti ikimokyklinio ugdymo programą> P8</p> <p><... man trūksta pasiruošimo, kad ir iš išklausių tuos mokymus, išklausių visą medžiagą, bet kažkaip trūksta> P9</p> <p><... tos žinios, kurios duotos seminaruose, nėra tokios plačios, daugiau teorinės, ir praktinių tų gabumų tikrai trūksta> P3</p> <p><... nežinai, kaip tai turi atrodyti, kaip tai, ką nuo ko pradėti, ką daryti <...>. Mes mokymus turėjom, bet nepakankamai <...> kad mes jaustumėmės užtikrinti kurdami naują savo turinį> P10</p> <p><Praktiškai parašyti yra labai sunku, nes žinių trūkumas, kur tikrai nepakanka tik tai 40 valandų išklausti mokymo, kad aš galėčiau parengti ir jaustis stipriai pasirengusi ikimokyklinio ugdymo programą> P8</p>
	Požiūrių suderinamumo trūkumas	<p><... auklėtojos, kurios nedirba su specialius poreikius turinčiais vaikais, juos mato kitaip ir tas suderinimas <...>. Kokybiškai kažką tai padaryt yra labai sunku, nes mes žiūrim pro skirtingas prizmes. Va to trūksta> P3</p> <p><... kai kiekvienas turi susikurti, kaip jam atrodo, nu tai kiekvienam atrodo skirtingai> P7</p>
	Pasiruošimo laikas	<p><... didelis darbo krūvis ir laiko trūkumas naujų metodų įsisavinimui, nes labai sparta didelė tai kartais neatrandi to laiko tiesiog> P1</p> <p><... laiko stoka <...>. Labai didelis srautas informacijos, kuri kurią reikia priimti, apdoroti ir taikyti praktikoje> P2</p> <p><... kadangi dirbu daug pusantrą etato, tai gal trūksta va to laiko ir vėl grįžtame prie to laiko bėgančio> P7</p>

Sulaukta skirtingų vertinimų. Tyrimo dalyviai mano, kad yra pasiruošę įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, nes jiems būdingos šios asmeninės savybės: smalsumas, kantrybė, empatija, kūrybiškumas, užsispyrimas, iššūkių nebijojimas, lankstumas, atvirumas pokyčiams. Kiti tyrimo dalyviai išskyrė turimus gebėjimus, kurie susiję su strateginiu mąstymu, organizavimu, komunikavimu, mokėjimu dirbti komandoje. Tie tyrimo dalyviai, kurie matė trūkumą, dėl kurių nėra pasiruošę įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, interviu metu nurodė, kad stokoja informacijos, žinių ir kompetencijų. Vieniems trūksta tiek teorinių, tiek praktinių žinių, kitiems – tik praktinių. Tyrimo metu dar paminėtas laiko ruošimuisi,

medžiagos ir metodų įsisavinimui trūkumas, išsiskiriantys kolegų požiūriai ir supratimas, kuris trukdo tinkamai pasiruošti pokyčiams.

Vadinasi, tyrimo dalyviai savo pasiruošimą įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, vertina skirtingai. Vieniems įgyvendinti pokyčius padeda turimos asmeninės savybės, gebėjimai. Kiti stokoja gebėjimų ir žinių, laiko ruošimuisi, jiems trukdo skirtingi kolegų požiūriai į pokyčius ir šių pokyčių supratimas.

Tyrimo dalyviai nurodė, kodėl yra svarbu bendradarbiauti su vaikų tėvais, kolegomis, įgyvendinant ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Išskirtos dvi kategorijos „Pedagoginės bendruomenės sutelktumas“, „Vaikų ir tėvų poreikių tenkinimas“, kurias detalizuoja subkategorijos (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Tyrimo dalyvių požiūris į bendradarbiavimo svarbą įgyvendinant ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai – citatos
Pedagoginės bendruomenės sutelktumas	Sklandus perėjimas prie naujovių	<p><Bendradarbiavimas labai svarbus – tai leidžia užtikrinti sklandų perėjimą prie naujovių> P1</p> <p><... užtikrinantis sklandų perėjimą prie naujovių, prie pokyčių> P2</p> <p><... bendradarbiavimu su kolegėm, su kolegomis <...> viena iš pagrindinių jėgų, galinčių užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, kai pedagogai dirba kartu, dalijasi savo idėjomis, žiniomis ir patirtimi> P4</p> <p><... bendradarbiavimas užtikrina sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, nes bendradarbiavimo pagrindu pasiekama daugiau, nei dirbant vienam> P8</p>
	Bendro tikslo, sprendimų siekis	<p><... bendradarbiavimas tarp kolegų tai yra auksinis, nes branduolys <... > gali visi siekti vieno tikslo> P3</p> <p><... bendri tikslai, bendri siekiai bendri projektai <...> vienu tikslų siekis> P2</p> <p><Tai padeda užtikrinti nuoseklų ir bendrą tikslą ugdymo procese> P4</p> <p><... be kolegų palaikymo be pedagogų palaikymo neįmanomas sėkmingai taikyti visus ugdymo metodus. Svarbu dalytis patirtimi diskutuoti ieškoti geriausių sprendimų> P9</p> <p><... susitinka bendradarbiauja, dalijasi idėjomis, aptaria sunkumus ir kartu ieško sprendimų> P6</p>
Vaikų ir tėvų poreikių tenkinimas	Informacija apie vaikus, jų interesus	<p><... geriau suprasti vaikų poreikius> P1</p> <p>< Niekad mes neapsieisime be tėvų <...> vaikas, ateinantis į darželį, jis ateina iš šeimos, kurioje yra tam tikros tradicijos ir panašiai, atneša jas su savimi> P3</p>

		<p><i><Tėvai gali suteikti svarbios informacijos apie vaikų poreikius interesus ir stipriąsias puses, kas padeda pritaikyti ugdymo turinį ir metodus pagal kiekvieną vaiką. Be to, tėvai gali aktyviai prisidėti prie naujų ugdymo metodų diegimo, dalyvaujant kūrybiniuose projektuose, diskusijose ar mokymuose> P4</i></p> <p><i><Tėvai <...> jie daugiau papasakojo apie vaiko poreikius> P6</i></p> <p><i><... svarbiausia turbūt ir yra, kad atsižvelgiama į vaikų poreikius <...> Ugdomoji aplinka būtų maloni ir pritaikyta pagal veiklas, pagal vaikų poreikius> P10</i></p>
	Pratęsiamas ugdymas namuose	<p><i><ugdymas ir darželyje, ir tęstinis dar plius namuose. Tai yra irgi labai svarbu informuoti tėvus apie naujoves> P6</i></p> <p><i><Su tėvais yra bendradarbiauti. Svarbu tam, kad būtų tęstinumas ir namuose> P10</i></p>
	Lengviau prisitaikoma prie naujovių	<p><i><... svarbu bendradarbiauti su tėvais, nes jie yra pagrindiniai mūsų ugdymo partneriai. Jų įtraukimas padeda vaikams lengviau prisitaikyti prie tų naujovių <...> Žinokit yra tokių tų aktyvių tėvų> P5</i></p>
	Užtikrinama ugdymo kokybė	<p><i><... veiksmų, užtikrinančių sėkmingą ugdymą <...> tas ir palaikymas, ir motyvacija <...> aišku, rezultatas, kaip vaikas jaučiasi> P6</i></p> <p><i><... duoti teigiamų rezultatų> P10</i></p> <p><i><... stiprinti švietimo kokybę> P1</i></p> <p><i><... yra labai svarbus <...> kokybiško ugdymo> P2</i></p>

Tyrimo dalyviai bendradarbiavimo su vaikų tėvais, kolegomis svarbą įgyvendinant ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dažniausiai siejo su geriau sužinomais, suprantamais vaikų poreikiais. Jie teigė, kad iš tėvų gali gauti informacijos, kurie leidžia sužinoti individualaus vaiko gebėjimus ir poreikius, šeimos tradicijas, o vėliau pagal tai pritaikyti ugdymą. Bendradarbiavimas leidžia tyrimo dalyviams užtikrinti sklandų perėjimą prie naujovių, kai dalijamasi žiniomis, idėjomis ir bendromis pasiekiamą daugiau. Išskirtas bendro tikslo ir sprendimų priėmimo siekis, kuris sutelkia bendradarbiaujančias puses. Pasak tyrimo dalyvių, nuo bendradarbiavimo su vaikų tėvais, kolegomis priklauso ugdymo sėkmė ir kokybė, namuose pratęsiamą ugdymo turinį. Vienas iš tyrimo dalyvių pastebėjo, kad bendradarbiavimas, kai įsitraukia visa bendruomenė, padeda vaikams lengviau prisitaikyti prie naujovių.

Vadinasi, tyrimo dalyviai teigiamai vertina bendradarbiavimą su vaikų tėvais, kolegomis ir mano, kad jis svarbus, kai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra įgyvendinami ugdymo turinio atnaujinimo pokyčiai. Šis bendradarbiavimas naudingas tiek patiems pedagogams, tiek vaikams, jų tėvams, visai ugdymo proceso kokybei.

Interviu metu išsiaiškinta, kokių kompetencijų ir žinių tyrimo dalyviai norėtų įgyti bei patobulinti, įgyvendindami ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Išskirtos kategorijos „Skaitmeninės kompetencijos“, „Komunikavimo kompetencijos“ ir „Profesinių žinių“ analizėje yra detalizuotos subkategorijomis (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Tyrimo dalyvių pasisakymai apie trūkstamas žinias ir kompetencijas, kurias norėtų įgyti / patobulinti

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai – citatos
Skaitmeninės kompetencijos	Inovatyvių ugdymo metodų, įrankių taikymui	<p><... galbūt svarbiausia būtų skaitmeninės kompetencijos, nes jos labai keičiasi tiek programų atnaujinime, tiek jų gausoje pačioje <...> inovatyvių mokymo metodų taikymą> P1</p> <p><... apie inovatyvius ugdymo metodus, susijusius su vaikų emociniu intelektu, savarankiškumo skatinimu <...> reikia tobulinti skaitmeninio ugdymo <...> technologijos eina į priekį ir mes dirbam su elektroniniais dienynais> P8</p> <p><... dar daugiau technologines kompetencijas norėčiau tobulinti, išmanyti skaitmeninius įrankius> P6</p> <p><... tobulinti informacines bei skaitmenines kompetencijas> P2</p>
	Įdomesniai, sklandesniai ugdymo procesui	<p><... kurti inovatyvius ir vaikams įdomius ugdymo procesus, remiantis naujomis mokymo metodikomis ir technologijomis> P4</p> <p><... patobulinti įgūdžius, taikant skaitmenines technologijas, kad viskas vyktų sklandžiai> P5</p>
Komunikavimo kompetencijos	Ryšiui su tėvais stiprinti	<p><Komunikacija su tėvais, su bendruomene, su bendradarbiavimu, kaip tai turėtų vykti. Koks indėlis turėtų būti tėvų, būtent atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programą> P7</p> <p><... kalbėjimo <...> efektyvi komunikacija su tėvais norėčiau dar labiau išmokyti aiškiai ir įtikinamai pristatyti ugdymo pokyčius tėvams, kad jie matytų jų naudą ir taptų aktyviais proceso dalyviais> P8</p>
	Ryšiui su kolegomis stiprinti	<p><... patobulinti savo gebėjimą aiškiai ir efektyviai perteikti informaciją bei idėjas tiek kolegoms, tiek tėvams> P4</p>
Profesinių žinių	Apie pokyčius	<p><Norėčiau gilinti žinias apie švietimo kaitą, apie pokyčius, apie tendencijas taikyti jas praktinėje veikloje <...>. Praktinė veikla> P2</p> <p><Pravedė kelis seminarus. Ir viskas, o kaip tas turi vykti, kokio tikslo mes siekiame? <...>. Bus kokių realių pavyzdžių <...>. Efektyviai dirbti su veikiančiom programom, o taip, tai dabar tai tikrai kompetencijų trūkumas yra didžiulis>P3</p>

	Apie praktinį idėjų įgyvendinimą	<p><i><Išsamiau pateikti viską, tarkim, ateina dėstytojas jau sumodeliuota, kažkokiu tai kontūru, kad mokytojai kurdami po to tą programą, turėtų nuo ko atsispirti, nes dabar realiai tai mes neturim nuo ko atsispirti> P10</i></p> <p><i><Teorinių žinių suteikiama nemažai, tačiau praktiniam įgyvendinimui trūksta aiškių gairių, metodinės pagalbos <...> mokymai paprastai būna intensyvūs, gauname informacijos, bet grįžus į įstaigą tenka pačiam galvoti, kaip visa tai pritaikyti realybėje <...>. Kartais nauji ugdymo metodai ir programos diegiami labai greitai> P9</i></p>
	Įtraukiojo ugdymo tema	<p><i><... kad geriau įsisavinti tas įtraukiojo ugdymo metodikas ir stiprinti emocinį intelektą, ugdymo gebėjimus> P5</i></p> <p><i><... ugdymo diferencijavimo metodus> P1</i></p> <p><i><... gilinti žinias apie vaikų poreikius> P7</i></p> <p><i><Kadangi vaikų daugėja su specialiaisiais poreikiais, tai svarbu suprasti juos labiau mokėti palaikyti ir padėti prisitaikyti vaikams> P10</i></p> <p><i><... dirbti su įvairių kultūrų vaikais ir jų šeimomis, kad atnaujintas ugdymo turinys būtų įtraukiantis ir atitiktų vaikų ir jų šeimoms poreikius> P4</i></p> <p><i><Autizmas <...> kad irgi turiu pasiruošti ir jiems užduotis> P6</i></p>
	Vaikų emocijų atpažinimo ir valdymo tema	<p><i><Mokymų, kaip suprasti vaiko emocijas, palaikyti harmoningą ugdymo aplinką, nes turiu irgi tokių vaikų, kur emocijos tikrai liejasi per kraštus. Tai vat nu iš šitos pusės. Norėčiau daugiau žinių, daugiau mokymų> P6</i></p> <p><i><... kaip emocinio intelekto ugdymas, vaikų psichologija> P10</i></p>

Pasisakydami apie trūkstamas kompetencijas, kurias norėtų įgyti / patobulinti, tyrimo dalyviai išskyrė skaitmenines, komunikavimo. Jie teigė, kad šios kompetencijos svarbios dirbant su skaitmeniniais įrankiais, pritaikant inovatyvius ugdymo metodus, siekiant aiškiai ir kitiems priimtinais būdais perteikti aktualią informaciją, dalintis idėjomis. Tyrimo dalyviai teigė, kad jiems trūksta praktinių žinių pokyčių įgyvendinimo aspektu, nes po išklaustų seminarų ir mokymų jie jaučia daugiau turintys teorinių žinių, nei praktinių. Todėl kyla daug neaiškumų ir klausimų dėl praktinio pokyčių įgyvendinimo, darbo su atnaujintomis ugdymo programomis. Daugelis tyrimo dalyvių norėtų įgyti daugiau žinių įtraukiojo ugdymo tema, du tyrimo dalyviai minėjo, kad jiems praverstų žinios vaikų emocijų atpažinimo ir valdymo tema. Tai svarbu, siekiant palaikyti harmoningą ugdymo aplinką, suvaldyti emocišingus vaikus.

Vadinasi, įgyvendinant ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje svarbu sudaryti sąlygas pedagogams įgyti trūkstamų kompetencijų: skaitmeninę, komunikavimo. Taip

pat svarbu suteikti praktinių žinių apie ugdymo turinio atnaujinimą, įtraukijį ugdymą, vaikų emocijų atpažinimą ir valdymą.

3.2.3. Iššūkiai, su kuriais susiduriama įgyvendinant pokyčius

Tyrimo dalyviai interviu metu pasisakė, su kokiais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais susiduria ir ko pasigenda, kai yra atnaujinamas ugdymo turinys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Išskirtos kategorijos „Didelis darbo krūvis“, „Materialiųjų išteklių stoka“, „Išgrynintos krypties stoka“, „Komandos sutelktumo stoka“, „Tėvų įtraukimo stoka“, „Psichologinio palaikymo stoka“, „Praktinio įgalinimo stoka“, „Asmeninio įgalinimo stoka“, kurias analizėje detalizuoja subkategorijos (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Pokyčių įgyvendinimo iššūkiai, su kuriais susiduriama, kai yra atnaujinamas ugdymo turinys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

<i>Kategorijos</i>	<i>Subkategorijos</i>	<i>Įrodantys teiginiai – citatos</i>
Didelis darbo krūvis	Laiko trūkumas	<p><... nepakankamas laiko resursas, didelis darbo krūvis <...> dėl visų didelio užimtumo labai sunku atrasti laiko kokybiškam tokiam bendram darbui <...> tada iš to darbo rezultato nėra> P1</p> <p><... susiduriu su laiko stoka <...> tas laikas dažniausiai yra skiriamas namuose, o ne ugdymo įstaigoje, nes paprasčiausiai nėra spėjama atlikinėti savo pagrindinio darbo> P3</p> <p><... trūkti laiko, kad pedagogai galėtų skirti reikiamą dėmesį ir išteklius naujoms ugdymo priemonėms, renginiams ar mokymams> P4</p> <p><... reikalingas laikas. O kai trūksta, tai tiesiog nežinom <...>. Pavyzdžiui, per seminarus yra pasakyta, išnaudokit savo metodines valandas, bet metodinės valandos mes išnaudojam veiklų pasiruošimui, planų rašymui> P7</p> <p><... laiko stygius naujoms metodikoms įsisavinti, nes reikia iš karto išbandyti ir pažiūrėti, ar tai veiks, ar tai tinkama <...> labai mažai laiko viskam. Na taip, taip norėtusi viską daryti čia darbe, kad daugiau laisvo liktų namie, o išeina, kad ir namie labai daug ką darome> P5</p> <p><... yra didelis darbo krūvis, kuris, mano manymu, yra per didelis ir rengti ikimokyklinio ugdymo programą ir dirbti grupėje kartu su vaikais> P8</p> <p><... trūkumas tiek laiko, tiek vat vaikui daugiausiai laiko, kada tai padaryti ir kaip dėl atlygio už tą įdėtą darbą> P9</p> <p><... naujos ugdymo metodikos reikalauja daugiau pasiruošimo darbui. Veiklos planavimu. Todėl ir pedagogai gal jaučia tokį didesnę krūvį. Reikia laiko gal ir to supratimo, kaip pritaikyti tuos ugdymo būdus ir metodus, bet skirtingiems vaikams, nes grupės yra nemažos> P6</p>

		<... darbo krūvis, laiko trūkumas, nes tam reikia ne dienos ne dviejų, o tikrai ilgo laiko tarpo> P10
Materialiųjų išteklių stoka	Finansų	<... yra neaišku, kas ir kaip, iki kada turėtų tai būti padaryta, kiek laiko tam turėtų būti skirta, ar už tai bus apmokėta, ar bus apmokėta už papildomą mano darbą atliktą> P8
	Metodinių priemonių	<... trūkstami metodiniai ištekliai> P1 <... išteklių ir priemonių trūkumo. Pokyčiai dažnai reikalauja papildomų išteklių, tokių kaip naujos edukacinės priemonės, technologijos> P4
	Technologinių išteklių	<Ne visada yra pakankamai priemonių ar technologijų tai įgyvendinti <...> metodinės priemonės, nes jų trūksta> P6 <Norėtusi materialinės bazės atnaujinimo, nepritaikyta tokia aplinka <...> kaip mes tai pritaikysim, jeigu nėra aplinkos? Technologijų nenuoseklus naudojimo> P5 <Riboti ištekliai. Nes atnaujinant ugdymo turinį novacijų reikės įsidiesti įstaigoje. Aš manau, kad tai bus irgi problema dėl to, kad finansavimo nebus tinkamo <...> priemonių užtikrinimo> P10
Išgrynintos krypties stoka	Neaiškios gairės	<... neaiškios gairės> P1 <... pedagogams aiškesnių tokių gairių> P5
	Perteklinis turinys	<... daug į jas yra sudėta visko ir toje gausoje atrinkti prioritetus, išgryninti svarbiausias kryptis, principus, va tai užima laiko, kad tai tikrai būtų našu, naudinga ir kokybiška> P1
	Nėra įgyvendinimo plano	<... aiškios ilgalaikės strategijos, kuri apibrėžė, kaip ir kada turėtų vykti ugdymo turinio atnaujinimas <...> trūksta bendros krypties ar tikslios gairės, kaip įgyvendinti pokyčius> P4 <... aiškesnių pokyčių įgyvendinimo plano> P8
Komandos sutelktumo stoka	Įsitraukimo stoka	<... nėra darnaus komandinio darbo. Nėra kokybiško bendradarbiavimo> P3 <... bendruomenės įsitraukimo trūkumas> P4
	Komunikacijos stoka	<... pasigendu aiškesnio komunikavimo <...> darnaus komandinio darbo, komunikacijos, kartais kolegos savo mintis gali ne taip išreikšti, ne taip pasakyti ir mes galim nesusikalbėti, nors kalbam galbūt apie tą patį> P1 <... darnios ugdymo proceso dalyvių sąveikos, aiškesnio, komunikabilumo> P2
	Atsakomybių pasiskirstymo stoka	<... strategiškai nėra gerai suplanuota: kas komandiniam darbe už ką atsakingas? Kokių tikslų mes siekiam? Kaip mes tą turim apiforminti?> P3 <... aiškaus lyderio, nes daug diskusijų. Reikės susidaryti grupę ir sėsti rimčiau prie programos> P7

	Skirtingi požiūriai, gebėjimai	<p><Kartais būna trikdžių, kad nuomonės nesutampa dėl kažkokių tai metodų, dėl kažkokių tai naujovių <...> nuomonės labai skiriasi> P4</p> <p><... daug prieštaravimų, labai sunku prieiti prie vieno tikslo <...> vienas mano taip, kitas mano taip <...> kartais skiriasi matymo kampai, skiriasi ir tada gaunasi, kad labai daug neaiškumų tiesiog. Tai vat kyla ir kyla daug diskusijų> P7</p> <p>< Komandos sudarymas būtent ikimokyklinio ugdymo atnaujinimui iškelė tikrai didelių rūpesčių <...> mūsų komandos narių gebėjimai yra skirtingi > P8</p>
Tėvų įtraukimo stoka	Žinių trūkumas	<p><... tėvų įsitraukimo <...>. Tėvai gali nesuprasti arba nepripažinti naujų ugdymo turinio pokyčių, todėl pedagogams gali būti sunku užtikrinti jų aktyvų dalyvavimą> P4</p> <p><... tėvams gali būti sunku suprasti, kokie pokyčiai vyksta ir kaip jie gali prisidėti prie ugdymo proceso> P4</p> <p><... tėvų požiūris į tą visą> P6</p>
	Pasyvumas	<p><Tėvų neprisidėjimas prie bendradarbiavimo> P8</p> <p><... trūksta prasmingo bendradarbiavimo su tėvais, ypač siekiant vaiko kokybiško ugdymo. Reikėtų, kad tėvai prisidėtų prie priemonių ir aplinkos kūrimo> P2</p> <p><Yra aišku ir pasyvių tėvų, kurie ateina, atsisėda, jam geriau ten pažiūrėti, kokie koncertai ir išeiti> P5</p> <p><... kartais trūksta efektyvios komunikacijos su tėvais arba jų aktyvaus dalyvavimo> P4</p>
	Pokyčių nenorėjimas	<p><Procentaliai gal du, trys procentai tėvų galėtų norėtų įsitraukti į tą ugdymo proceso turinio atnaujinimo, bet didžioji dalis tikrai neįsitraukia> P3</p> <p><Prie šio proceso tėvai neprisideda. Arba prisideda labai mažai. Klausiant tėvų susirinkimo metu, ką norėtų keisti? Tai didžioji dalis sutinka, kad keisti nieko nereikia. Todėl, kad tėvai, kaip ir mes, mokytojai, turi užimtumą, kuris kelia visiems sunkumų. Dėl to, kad niekas nenori papildomo darbo> P8</p>
Psichologinio palaikymo stoka	Motyvacijos	<p><... galbūt tos didesnės emocinės paramos <...> reikia motyvuoti> P10</p> <p><... mokytojų emocinis palaikymas, nes mokytojams dažnai tai sukelia ir nerimą, ir stresą. Todėl labai naudinga daugiau dėmesio skirti pedagogų psichologiniam palaikymui> P6</p>
	Nuraminimo	<p><... kad viskas bus gerai <...> tokia psichologinė pagalba> P10</p> <p><... pasipriešinimas pokyčiams. Kai kurie pedagogai gali jausti nerimą dėl naujų ugdymo metodų, nes tai reiškia pokyčius jų darbo praktikoje. Tai gali būti susiję su baime prarasti savo žinias ir įgūdžius arba su abejonė dėl naujų metodų efektyvumo> P4</p>

Praktinio įgalinimo stoka	Pasirengimo	<p><... žmogaus gebėjimai dirbti ir atlikti tam tikrą darbą> P2</p> <p><... visų pirma, tai nepakankamas pedagogų pasiruošimas rengti tokias programas ir informacijų stoka <...> galėtų būti daugiau praktinių mokymų> P8</p> <p><... po mokymų dažnai lieki tarsis vienas su naujovėmis, vat atėjo lektorai, papasakojo, išėjo, ir mes dabar galvojam, ką su tom žiniom daryti> P9</p>
	Gero pavyzdžio	<p><... trūksta tų konkrečių pavyzdžių, kaip išsidėlioti, kaip susidėlioti, kaip apipavidalinti. Negali būti taip, kad visi pavyzdžiai geri. Nu galbūt taip yra, bet teoriškai, o praktiškai?>P10</p> <p><... mokymai suteikia teorinį pagrindą, bet būtų naudinga turėti mentorius ar aktyvų grupes, kur galėtume reguliariai aptarti, kaip sekasi taikyti naujoves, su kokiais sunkumais kiti susiduria arba gauti realius patarimus> P9</p> <p><Trūksta tokių praktinių mokymų. Norėtuši daugiau seminarų, kuriuose tikrai pateikiami būtų realūs pavyzdžiai, kaip taikyti naują ugdymo turinį praktikoje> P6</p>
Asmeninio įgalinimo stoka	Pasitikėjimo auginimo	<... stiprinti savo asmenines savybes, daugiau dėmesio skirti orumo, pasitikėjimo, empatijos, atsakomybės, pasitikėjimo savo galiomis >P2
	Atsparumo didinimo	<Atsparumo ugdymui tinkamai pritaikyti turimas žinias sėkmingai pasinaudoti gairėmis> P2
	Nerimas, pasipriešinimas	<p><Galbūt ne visi pedagogai taip jau atvirai priima tuos pokyčius. Taip jau visiškai atvira širdimi <...> skeptiškai vertina naujas metodikas. Na ir, pavyzdžiui, nenori galbūt keisti savo ilgametės praktikos. Tai vat irgi čia, kaip susidūrimas su papildomais iššūkiais ir bijo, ta baimė jinai, kaip ir pas vaikus, taip ir pas suaugusius, jeigu kažkokia naujovė, tai automatiškai atmetimo reakcija buvo. Na ir aišku, ar emocinis perdegimas irgi yra irgi tas vat kas liečia tas, kai nuolat keičiasi daug visokiausių reikalavimų, tas stresas ir emocinis nuovargis> P10</p> <p><Kai pradėjau darbą, tai neturėjome elektroninių dienynų, o įpusėjus mano profesinei veiklai atsirado tokios priemonės ir atnaujinimai kaip elektroninis dienynas, kuris privedė taip pat prie pokyčių, kur taip pat sukėlė labai daug pradžioje pasipriešinimo <...> o šiai dienai tai didžiausias pokytis būtų naujos programos atnaujinimas> P8</p> <p><... ne visi, ne visi prisitaiko, prie to nenori prisitaikyti> P4</p>

Tyrimo dalyviai, kalbėdami apie iššūkius, nurodė didelį darbo krūvį, dėl kurio trūksta laiko naujų metodikų įsisavinimui, veiklos planavimui, pasiruošimui ir pokyčių įgyvendinimui. Beveik visi tyrimo dalyviai pastebėjo, kad įstaigose nėra organizuoto ir darnaus, aiškaus komandinio darbo. Dirbant komandoje būna neaišku, kas už ką atsakingas, ar pavyks pasiekti bendrą tikslą, nes skiriasi komandos narių gebėjimai, nuomonės, požiūriai, daug diskutuojama ir iki galo nesutariama. Komandose nėra aiškaus lyderio, kuris padėtų suplanuoti darbą komandoje, paskatintų visų darbuotojų įsitraukimą,

sąveiką ir aiškesnį komunikavimą. Taip pat daugelis tyrimo dalyvių išskyrė tėvų įsitraukimo, bendradarbiavimo trūkumą. Jie mano, kad kartais tėvai vengia pritarti pokyčiams, nes bijo patys prisiimti atsakomybę, neturi laiko papildomiems darbams. Nors tyrimo dalyviai mano, kad tėvai galėtų prisidėti prie ugdymo aplinkos, ugdymo turinio pokyčių. Pokyčių įgyvendinimo iššūkius tyrimo dalyviai dar siejo su aiškaus gairių detalizavimo, planavimo trūkumu, nes dabar nėra bendros krypties išaiškinimo, plano, pagal kurį būtų galima siekti pokyčių ugdymo įstaigose. Išskirtas finansų ir metodinių priemonių trūkumas, ypač technologinių. Buvo pastebėta, kad pokyčiai reikalauja papildomų išteklių, nes reikia investuoti į edukacines priemones, technologijas. Du tyrimo dalyviai nurodė, kad įstaigose trūksta pedagogų emocinio palaikymo, motyvavimo, nes pokyčiai sukelia nerimą, stresą.

Tyrimo dalyviai, kalbėdami apie kitus iššūkius, su kuriais susiduria, kai yra atnaujinamas ugdymo turinys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, išskyrė praktinių gebėjimų trūkumą, nepakankamą pasiruošimą. Išsakytas siūlymas ugdymo įstaigose turėti mentorius ar aktyvų grupes, kur pedagogai reguliariai burtųsi, aptartų veiklas, sunkumus ir gautų praktinių patarimų. Keturi tyrimo dalyviai asmeninius sunkumus siejo su nerimu ir pasipriešinimu pokyčiams. Jie teigė, kad priešinamasi, nes bijoma dėl turimų gebėjimų, abejojama dėl naujų ugdymo metodų veiksmingumo, jaučiamas emocinis stresas, nenorima priimti naujovių. Vienas tyrimo dalyvis iššūkių patiria, nes jaučia, kad turi stiprinti asmenines savybes (pvz., pasitikėjimą, atsakomybę, empatiją).

Vadinasi, kai ugdymo įstaigoje vysta pokyčiai ir yra atnaujinamas ugdymo turinys, tyrimo dalyviai susiduria su organizaciniais (dažniausiai didelis darbo krūvis, organizuoto komandinio darbo bei tėvų įsitraukimo stoka) ir asmeniniais (dažniausiai – praktinių gebėjimų trūkumas, nerimas ir pasipriešinimas) iššūkiais, sunkumais.

3.2.4. Sistemiško pokyčių valdymo svarba

Tyrimo rezultatai parodė, kokie vadybiniai sprendimai ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogams padeda valdyti ugdymo turinio pokyčius. Išskirtos dvi kategorijos „Sąlygos tobulėti“, „Komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas“, kurias detalizuoja subkategorijos (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. Tyrimo dalyvių požiūris į vadybinius sprendimus, kurie įstaigose padeda valdyti ugdymo turinio pokyčius

<i>Kategorijos</i>	<i>Subkategorijos</i>	<i>Įrodantys teiginiai – citatos</i>
Sąlygos tobulėti	Mokymai	<p><Pedagogai turi galimybę dalyvauti įvairiuose seminaruose ir kvalifikacijos tobulinimo kursuose. Ten pristatomos naujos metodikos> P9</p> <p><...mokymai> P2</p> <p><Esame skatinamos dalyvauti mokymuose. Tai nuolatinis teorinis pasiruošimas prisideda prie to ugdymo turinio pokyčio <...> buvo mokymai ir seminarai, ir kad mokytojai galėtų tobulinti kompetencijas> P6</p> <p><... mes mokomės, mes važiuojam į mokymus> P1</p> <p><Mokymo, kvalifikacijos kėlimo programos> P10</p>
	Konsultacijos, dalinimasis žiniomis	<p><Tada tas dalijimasis gerąja patirtimi. Tai, pavyzdžiui, netgi tarp kolegų irgi tas ta mentorystė taip vadinama> P10</p> <p><... pedagogų konsultacijos reguliarios <...> bendri pasitarimai, vidiniai mokymai ir mentorystė> P1</p>
Komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas	Susitikimai, posėdžiai	<p><... reguliarius susirinkimai, kuriuose aptariama pokyčių eiga, pasiekimai ir iššūkiai. Tai leidžia vadovams ir darbuotojams nuolat vertinti procesą, aptarti problemas ir dalintis idėjomis, kaip pagerinti situaciją> P4</p> <p><Komandinis darbas <...> susitikimai, stebėjimai. Organizuojami tokie pasitarimai su mokytojais, kuriuose aptariami pokyčių procesai. Užfiksuojami ne tik pasiekimai, bet ir problemos, kurios iškyla> P6</p> <p><... nuolat organizuojami reguliarius posėdžiai, kuriuose aptariame pokyčius, dalijamės idėjomis, kaip, kokie sunkumai kyla, kaip galima spręsti tuos sunkumus <...> kiekvieno mėnesio pabaigoje susitinkam, aptariam, kas bus kitą mėnesį, kaip mes dirbsim <...> tie patys renginiai, kokie planai, projektai, ką mes darysim> P9</p>
	Konsultacijos	<p><... reguliarios pedagogų konsultacijos, bendradarbiavimas su specialistais. Turime dabar logopedą> P5</p> <p><... vienas iš būdų, kaip galima gerinti pokyčių valdymą ikimokyklinėje įstaigoje yra įstaigoje kuriama tokia aplinka, kurioje skatinamas dialogas ir bendradarbiavimas tarp mokytojų, ugdytinių ir tėvų, įstaigoje vyksta konsultacijos, bendri pasitarimai> P2</p>
	Pokyčius įgyvendinančios grupės darbas	<p><... sudaryta komanda, kuri yra atsakinga už ugdymo turinio atnaujinimą. Paskirstymas buvo direktoriaus įsakymu <...> komandą sudaro administracija, švietimo specialistai ir keli pedagogai> P3</p>

		<i><Įstaigoje yra sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas. Sakyčiau, nustatant etapus yra sudaryta darbo grupė ir atsakingi asmenys laiko terminas> P6</i>
--	--	--

Nors prieš tai tyrimo dalyviai teigė, kad organizuoto komandinio darbo trūksta ir tai kelia iššūkių, kalbėdami apie vadybinius sprendimus, kurie įstaigoje padeda valdyti ugdymo turinio pokyčius, jie išskyrė komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimą. Jie teigė, kad reikšmingi komandiniai susitikimai, pasitarimai, reguliarūs posėdžiai, kuriuose planuojamos veiklos, aptariami sunkumai, dalinamasi idėjomis, kurios padeda išvengti sunkumų. Kaip teigė vienas iš tyrimo dalyvių (P6), komandinio darbo ir bendradarbiavimo skatinimas paremtas pokyčių įgyvendinimo plano sudarymu, kai nustatomi plano vykdymo etapai, tam yra sudaryta darbo grupė ir atsakingi asmenys. Dar kitas tyrimo dalyvis (P3) minėjo sudarytą ugdymo turinio atnaujinimo komandą, kurią sudaro administracija, švietimo pagalbos specialistai ir pedagogai. Kitas sprendimas, padedantis valdyti ugdymo turinio pokyčius, yra pedagogų mokymai. Pusė tyrimo dalyvių nurodė, kad yra skatinami mokytis ir tam sudaromos sąlygos, jie kelia kvalifikaciją tiek įstaigos viduje tiek už jos ribų, kai kuriose ugdymo įstaigose taikoma mentorystės praktika.

Vadinasi, vadybiniai sprendimai, kurie ugdymo įstaigose padeda valdyti ugdymo turinio pokyčius, yra susiję su pedagogų mokymu ir komandinio darbo bei bendradarbiavimo skatinimu.

Tyrimo dalyviai įvertino įstaigos vadovo paramą ir informacijos apie pokyčius suteikimą, darbuotojų paruošimą pokyčių įgyvendinimui. Išskirtos dvi kategorijos „Dalijimasis informacija apie pokyčius“, „Parama įgyjant kompetencijų pokyčiams įgyvendinti“, kurias detalizuoja subkategorijos (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Vadovo paramos ir informacijos apie pokyčius suteikimo, darbuotojų paruošimą pokyčių įgyvendinimui vertinimas

<i>Kategorijos</i>	<i>Subkategorijos</i>	<i>Įrodantys teiginiai – citatos</i>
Dalijimasis informacija apie pokyčius	Aiški ir nuosekli komunikacija	<i><... kai vadovas gauna kažkokią informaciją apie pokyčius, tai visada elektroniniu paštu mums atsiunčia> P5 <... užtikrinama, kad visi darbuotojai būtų informuoti apie ateinančius pokyčius <...> skiria laiko pokyčių pristatymui> P6 <... mūsų įstaigoje vadovas tikrai stengiasi suteikti informacijos apie pokyčius> P9 <... iškomunikuoja viską tinkami> P10</i>
	Pavėluota ir netiksli komunikacija	<i><... mūsų įstaigoje vadovas nelabai aiškiai ir nuosekliai perduoda informaciją apie vykstančius pokyčius, jų tikslus ir naudą> P4</i>

		<i><... pokyčių informacija dažnai būna suteikta pavėluotai <...> ne visada greitai sureaguoja į tam tikrus atsiradusius pokyčius> P8</i>
Parama įgyjant kompetencijų pokyčiams įgyvendinti	Per mažai savarankiškumo	<i><Savarankiškumo <...> ne visada suteikia galimybę darbuotojams išsakyti savo nuomonę, kelti klausimus ir išreikšti susirūpinimą dėl pokyčių> P4</i>
	Per mažai mokymų	<i><... vadovas turėtų užtikrinti, kad pedagogai turėtų reikiamus mokymus ir seminarus, kad galėtų prisitaikyti prie naujovių, bet ne visada tą gauname> P4 <... darbuotojų paruošimas galėtų būti labiau sistemingesnis, nes tik pavieniai mokymai dabar, nepakanka tų mokymų> P9</i>
	Skubinami darbai	<i><... iš mūsų reikalaujama čia ir dabar padaryti, paruošti, tokios labai didelio tempo, o atnaujinamose programose manau turi išlikti vis dėlto „step by step“ metodas, mes turime eiti palaipsniui, pažingsniui, išsiginčiant savo darbus> P1 <Gal kartais, kai nėra to laiko, kai yra ir taip daugiau darbo <...> pasako, kad reikia daryti ir jokio atsakymo jau neigiamo iš mūsų nelaukia, kad mes turim visi sutikti ir turim padaryti tai, ko iš mūsų reikalauja> P5</i>

Teigiamai vertinantys vadovo paramą ir informacijos apie pokyčius suteikimą, darbuotojų paruošimą pokyčių įgyvendinimui tyrimo dalyviai išskyrė naudingą gaunamą informaciją, kuri yra tinkama, aiškiai iškomunikuota tiek žodžiu, tiek siunčiant el. laiškus. Du tyrimo dalyviai jaučia vadovo paramą, palaikymą, kai išvyksta į seminarus. Trūkumus išskyrė tyrimo dalyviai nurodė, kad vadovas pateikia netikslią informaciją, suteikia per mažai tikslingų mokymų, darbo vietoje suteikia per mažai savarankiškumo išsakyti požiūrį, kelti klausimus. Du tyrimo dalyviai dar nurodė, kad vadovas per daug reikalauja ir skubina greičiau atlikti pavestus darbus, vyrauja didelis darbo tempas, nors pokyčių įgyvendinimas turėtų vykti palaipsniui, atliekant vieną žingsnį po kito. Vienas iš tyrimo dalyvių dar nurodė, kad „įstaigos vadovas turi būti vienas iš aktyviausių švietimo kaitos dalyvių, todėl nuo vadovo veiklos labai daug priklauso“ ir kad „vadovas turi būti visapusiškas, aktyvus ir tuo pačiu padėti savo komandai kurti švietimo naujoves“ (P4).

Vadinasi, įstaigos vadovo paramą ir informacijos apie pokyčius suteikimą, darbuotojų paruošimą pokyčių įgyvendinimui tyrimo dalyviai vertina skirtingai ir dažniau pastebi trūkumus, mato vadovavimo klaidas.

Tyrimo metu aiškintasi, ką reikėtų gerinti valdyme, kad pokyčių įgyvendinimo iššūkių atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų mažiau ar visai išvengiama. Tyrimo

analizėje išskirtos keturios kategorijos: „Komandos telkimas“, „Darbuotojų vertinimas“, „Parama“, „Materialinės bazės stiprinimas“, kurias detalizuoja išskirtos subkategorijos (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Pokyčių valdymo strategijos, siekiant išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių atnaujinant ikimokyklinio ugdymo turinį

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai – citatos
Komandos telkimas	Komunikavimas ir informacijos sklaida	<p><... svarbu darbuotojų informavimas, išklausymas> P2</p> <p><Pati administracija informavimą pateiktų savo laiku, struktūruotai suformuluotą > P3</p> <p><... sklandus informacijos perdavimas užtikrina, kad visi darbuotojai būtų žingsniu priekyje ir suprastų pokyčių tikslus bei jų naudą <...> informavimas, išklausymas> P4</p> <p>< ...išklausymas ir palaikymas yra labai būtini, kad pokyčiai vyktų sklandžiai <...> aiškesnės komunikacijos apie pokyčius> P5</p> <p><... informavimas ir išklausymas leidžia pedagogams suprasti pokyčių esmę> P9</p> <p><Sklandesnė komunikacija su darbuotojais, kad nebūtų pavėluotai> P8</p> <p><... turėtų būti efektyvus komunikavimas ir informacijos sklaida> P4</p> <p><Komunikacija aiškesnė <...> darbuotojų informavimą, išklausimą <...> kai vadovybė vadovai atvirai komunikuoja ir palaiko pedagogus, pokyčiai vyksta daug sklandžiau ir efektyviau> P10</p>
	Keitimosi žiniomis skatinimas	<p><Keistis žiniomis, jas vėl iš naujo analizuoti <...> komunikacija, kalbėti, bendrauti, bendradarbiauti> P3</p> <p><... galėtų būti reguliarūs susitikimai su darbo komanda. Aptarimai ir bendrų sprendimų priėmimas> P8</p> <p><... turėtų būti reguliarūs susirinkimai, ataskaitos, turi būti pokyčių valdymo komandos sudarymas> P4</p> <p><... skatinti kolegų bendradarbiavimą <...> būtų kiekvienas išgirstas, visi lygūs ir visi prisidėtų vienodai prie darbo> P1</p>
	Darbuotojų mokymas	<p><... apmokymas ir kvalifikacijos kėlimas leidžia darbuotojams jaustis pasiruošusiems ir pasitikinčiais savo gebėjimais įgyvendinti naujus metodus ar sistemas> P4</p> <p><... apmokymas> P2</p> <p><... mokymai darbuotojų> P5</p> <p><Apmokymas užtikrina, kad pokyčiai nebūtų tik teoriniai, o realiai pritaikomi kasdieniniame darbe> P9</p>
	Skatinimas siekti bendro tikslo	<p><... mes turim siekti bendrų tikslų ir mūsų bendras tikslas - tai yra vaiko graži, laiminga vaikystė ir be darbuotojų susitelkimo tų tikslų pasiekti būtų be galo sunku <...> suprasti, kad be kiekvieno prisidėjimo prie bet kokio savo darbo be noro, be motyvacijos, be gerų siekių, to pasiekti neįmanoma> P2</p>

		<i><... užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas suprastų savo vaidmenį pokyčių procese ir kaip jo darbas prisideda prie bendrų tikslų <...> pedagogai nežino savo vaidmens būtent tame darbe> P4</i>
	Pokyčių vizijos	<i><Pokyčių vizijos sukūrimas yra labai svarbus. Vizija suteikia tikslą ir aiškumą, todėl darbuotojai žino, kuo siekiama ir kaip jų indėlis prisideda prie bendro tikslo> P4 <Reikėtų suformuoti aiškius ir pamatuojamus tikslus, kurie būtų pasiekiami ir realistiškai pagal įstaigos išteklius ir laiką> P4</i>
	Nuoseklus pokyčių plano įgyvendinimas	<i><... reikia užtikrinti nuoseklesnį pokyčių įgyvendinimo planą <...> geresni resursų pasiskirstymai, stipresnis pedagogų palaikymas tiek iš vadovų, tiek kolega kolegai turi būti atviras, turi kažkaip pasitikėti vienas kitu <...> suprasti ir dirbti palaipsniui, pažingsniui> P1 <Reikia tiesiog užtikrinti nuoseklų pokyčių įgyvendinimo planą> P2 <... daugiau laiko pokyčiams įgyvendinti. Tiesiog pokyčiai dažnai reikalauja adaptacijos <...> tiesiog reikia prisėsti, bet reikia laiko> P9 <... aiškus pokyčių planavimas ir tikslų nustatymas> P4</i>
Darbuotojų vertinimas	Savarankiškumo suteikimas	<i><... jaučia, kad jų nuomonė svarbi ir atsižvelgiama į jų pastabas. Tai skatina bendradarbiavimą ir mažina pasipriešinimą pokyčiams, nes žmonės labiau priima pokyčius, kai jaučia, kad jie dalyvauja sprendimų priėmimo> P4 <... svarbu įtraukti pedagogus į sprendimų priėmimą> P5 <Daugiau pedagogus įtraukti į tą sprendimų priėmimą, atsakomybės daugiau duoti ir pedagogams, ne tik spręsti už save, nes, pavyzdžiui, vis tiek pedagogai dirba grupėse, jie turi kontaktą su vaikais ir jie kitaip mato visą situaciją> P10</i>
Parama	Pripažinimas, motyvavimas	<i><... pripažinimas ir motyvacija. Mokytojai, darbuotojai turėtų jausti, kad jų pastangos yra vertinamos. Tiekiami teigiamas grįžtamasis ryšys. Ir pripažinimas už pasiekimus, kad ir skatinti norą tęsti pokyčių įgyvendinimą> P6 <... motyvuoti, pripažinti> P4 <... stiprinti pedagogų palaikymą ir motyvaciją> P2 <.. darbuotojai turi jaustis įtraukti, jaustis palaikomi> P1 <... būtų didesnė vidinė motyvacija, jei dirbtum ir tau mokėtų už tą darbą ne kad dabar - tiesiog papildomas darbas> P7</i>
	Padėka	<i><Padėkos tokios> P5</i>
	Palaikanti atmosfera	<i><Reikėtų sukurti teigiamą ir palaikančią darbo atmosferą, kurioje darbuotojai jaustųsi įvertinti ir motyvuoti> P4</i>
	Emocinė parama	<i><Visų pirma teikti daugiau emocinės paramos darbuotojams. Nes, kaip ir minėjau, ir tai yra ir nerimas, ir nežinomybė, ir baimė> P6 <... reikėtų didesnio dėmesio pedagogo emocinei gerovei> P5 <... be nuolatinio palaikymo pedagogai gali jaustis pasimėtę> P9</i>

Materialinės bazės stiprinimas	Finansai	<i><... finansų tikriausiai, infrastruktūros reikėtų pakeitimų ir finansų išteklių gerinimo <...> aplinka labai daug lemia vaiko gyvenime, ugdymo procese> P2</i>
	Technologijos	<i><Daugiau resursų pokyčiams, sakyčiau, kad ir tų technologijų, inventorius, priemonių> P6 <... ugdymo įstaigoje turėtų būti sukurtos tokios sąlygos, kurios leistų lengvai taikyti naujus metodus> P9 <Gali būti resursai, priemonės, kažkokios tai, kurios reikalingos> P10</i>

Kalbėdami apie valdymo strategijas, nukreiptas į darbuotojus, tyrimo dalyviai nurodė darbuotojų informavimą ir išklusimą, kuris leistų suprasti pokyčių esmę, tikslus. Šis informavimas turėtų vykti laiku, kad pokyčiai vyktų sklandžiai. Išskirtas keitimosi žiniomis, bendro tikslo siekimo skatinimas. Tyrimo dalyviai mano, kad tam padeda bendradarbiavimas, kai suprantamas kiekvieno pedagogo ar kito darbuotojo indėlis į pokyčių procesą, vadovaujamas bendru siekiu per ugdymą sukurti vaikams gražią ir laimingą vaikystę, reguliariai susitinkama ir tariamasi, keičiamasi žiniomis. Pusė tyrimo dalyvių išskyrė darbuotojų pastangų įvertinimą, motyvavimą tiek žodžiu (padėkomis), tiek finansinėmis paskatomis (papildomo darbo apmokėjimas). Trys iš tyrimo dalyvių pastebėjo emocinės darbuotojų paramos svarbą, kai jie jaučia nerimą, pasimetimą ir bijo pokyčių. Taip pat trys tyrimo dalyviai išskyrė savarankiškumo suteikimo svarbą. Jie mano, kad pedagogai turėtų dalyvauti sprendimų priėmimo, būti išklusomi, kad galėtų teikti pastabas, patys laisvai nuspręsti dėl ugdymo turinio, kuris aktualus vaikams. Valdymo strategijos turėtų būti nukreiptos ir į darbuotojų teorinius bei praktinius mokymus, kas suteikia daugiau žinių ir pasitikėjimo įgyvendinant pokyčius.

Kalbėdami apie valdymo strategijas, nukreiptas į įstaigą, tyrimo dalyviai nurodė įstaigos aplinkos gerinimo, priemonių finansavimo svarbą, kai pritaikomos technologijos, gerinamos ugdymo sąlygos, kuriose lengva taikyti naujus ugdymo metodus. Tyrimo dalyviai mano, kad valdymo strategijos dar turėtų būti nukreiptos į pokyčių vizijos kūrimą (kai žinomi aiškūs siekiai), pokyčių plano įgyvendinimo nuoseklumo užtikrinimą (kad būtų galima dirbti ir viską įgyvendinti palaiptai, būtų paskirstyti resursai, laikas, kt.).

Vadinasi, siekiant išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių yra svarbios pokyčių valdymo strategijos, kurios yra nukreiptos į darbuotojų informavimą, išklusimą, apmokymą, paramos teikimą, motyvavimą, savarankiškumo skatinimą. Valdymo strategijos, nukreiptos į įstaigą, turėtų būti susijusios su pokyčių vizijos sukūrimu, nuosekliai įgyvendinamu pokyčių planu.

3.3. Mokslinė diskusija

Tyrimo rezultatai patvirtino anksčiau atliktų mokslininkų tyrimų duomenis, juos praturtino naujais atradimais bei išvalgomos. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje suprantami kaip veiklos ir ugdymo procesų tobulinimas, atsinaujinimas, siekis gerinti ugdymo sąlygas, kokybę, dedamos pastangos ir prisitaikymas, kuris būtinas tobulėjant technologijoms, kintat vaikų ir jų tėvų poreikiams, atsirandant naujiems švietimo politikos sprendimams. Kiti mokslininkai pokyčius taip pat siejo su nesustabdomu procesu, pastangomis, teigė, kad pokyčiams įtakos turi vidiniai ir išoriniai veiksniai (Valackienė ir Želnienė, 2018; Li ir kt., 2021; Mukhlis ir Tyas, 2024). Dalis autorių (Žalytė-Linkuvienė, 2020; Mirete ir kt., 2020; Hanelt ir kt., 2021; Semenets-Orlova ir kt., 2023; Mukhlis ir Tyas, 2024) pokyčius siejo su technologine pažanga, atradimais ir inovacijomis, kurias pabrėžė ir šio tyrimo dalyviai. Pokyčių neišvengiamumą kintant visuomenės (ypatingai jaunosios kartos) poreikiams bei siekiant kokybiško ugdymo savo moksliniuose darbuose nurodė Ghavifekr ir kt. (2018), Semenets-Orlova ir kt. (2023), Jedaman ir kt. (2023), Rechsteiner ir kt. (2024). Tyrimo rezultatai sutapo su Vaitekaičio (2016), Bakonio (2017), Brandišauskienės ir kt. (2024) išvalgomis, kad pokyčius skatina švietimo politikos sprendimai, patvirtinami nauji švietimo dokumentai.

Tyrimo metu atskleista, kad mokytojai nėra pakankamai pasirengę įgyvendinti pokyčius, susijusius su turinio atnaujinimu ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, nors dalyvavo kursuose ir seminaruose. Tyrimo dalyviai išskyrė kompetencijų ir žinių, informacijos trūkumą, teigė, kad turinio atnaujinimo darbas sudėtingas ir keliantis daug klausimų. Pokyčiams reikia daug pastangų ir laiko, kurio trūksta, pokyčių procesams trukdo skirtingi kolegų požiūriai į pokyčius ir šių pokyčių supratimas. Mokslininkai išskiria būtinybę pedagogams būti tinkamai pasirengus prisidėti prie pokyčių procesų (Ahad ir kt., 2021; Errida ir Lotfi, 2021; Mukhlis ir Tyas, 2024), pažymi, kad pasirengimui įgyvendinti pokyčius turi įtakos darbuotojų įsitikinimai, žinios (Žalytė-Linkuvienė, 2020; Wang ir kt., 2020; Rechsteiner ir kt., 2024). Mukhlis ir Tyas (2024) požiūriu, darbuotojų pasirengimui svarbus būtinų mokymų, išteklių ir paramos suteikimas, kad darbuotojai turėtų įgūdžių ir žinių, reikalingų tobulėti besikeičiančioje aplinkoje.

Tyrimo metu atskleista, kad prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso prisidedama, atliekant kasdienę pedagoginę veiklą, asmeniškai tobulėjant, bendradarbiaujant, dalinantis kitų kolegų patirtimis, skleidžiant idėjas, reflektuojant savo veiklą. Tyrimo dalyviai išvelgia bendradarbiavimo su vaikų tėvais, kolegomis svarbą įgyvendinant ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Kiti mokslininkai (Malinauskienė, 2020; Semenets-Orlova ir kt., 2023; Rechsteiner ir kt., 2024) teigia, kad pedagogams įgyvendinant pokyčius efektyviausiai dirbama ne pavieniui, o bendradarbiaujant ugdymo įstaigoje ir už jos ribų, dalinantis patirtimi. Bendradarbiavimas su kolegomis ir partnerystė su tėvais išskiriami kaip svarbūs pedagogų pasirengimo įgyvendinti pokyčius veiksniai (Žalytė-Linkuvienė, 2020; Wang ir kt., 2020; Abbileira ir kt., 2021; Semenets-Orlova ir kt., 2023; Mukhlis ir Tyas, 2024).

Tyrimo metu išaiškėjo, kad jo dalyviai norėtų įgyti / patobulinti skaitmenines, komunikavimo kompetencijas, kurios yra svarbios dirbant su skaitmeniniais įrankiais, pritaikant inovatyvius ugdymo metodus. Tyrimo dalyviams trūksta praktinių žinių pokyčių įgyvendinimo aspektu, jie dar norėtų įgyti daugiau žinių įtraukiojo ugdymo tema, apie vaikų emocijų atpažinimą ir valdymą. Skaitmeninių kompetencijų ir gebėjimų svarbą pedagogams įgyvendinant pokyčius šiuolaikinėje ugdymo įstaigoje išskiria Žalytė-Linkuvienė (2020), Mirete ir kt. (2020), Abbileira ir kt. (2021), McCarthy ir kt. (2023). Aptariama būtinybė sudaryti sąlygas pedagogams tobulėti visapusiškai, gebėjimas originaliai pritaikyti žinias problemų sprendimui (Semenets-Orlova ir kt., 2023; Rechsteiner ir kt., 2024).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad susiduriama su įvairiais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais. Kyla organizacinių problemų, susijusių su dideliu darbo krūviu, komandinio darbo stoka, aiškaus lyderio nebuvimu, tėvų įsitraukimo, bendradarbiavimo trūkumu, finansų ir metodinių priemonių trūkumu, pedagogų motyvavimo stoka. Šie pokyčių įgyvendinimo iššūkiai atskleidžiami kitų mokslininkų darbuose (Ghavifekr ir kt., 2018; Errida ir Lotfi, 2021; McCarthy ir kt., 2023).

Tyrimo dalyviai, kalbėdami apie asmeninius sunkumus, su kuriais susiduria, kai yra atnaujinamas ugdymo turinys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, dažniausiai išskyrė praktinių gebėjimų trūkumą, nepakankamą pasiruošimą, nerimą ir pasipriešinimą pokyčiams. Kalbėdami apie vadovo poziciją pabrėžė, kad jis pasiūlo per mažai tikslingų mokymų. Šie iššūkiai išskiriami Ghavifekr ir kt. (2018), VanGronigen ir kt. (2023), Rechsteiner ir kt. (2024) moksliniuose darbuose. Minėtus asmeninius sunkumus VanGronigen ir kt. (2023) vadina adaptaciniais, kuriuos dažnai yra sunku apibrėžti. Dalis mokslininkų (Gedvilienė ir Didžiulienė, 2020; Ahad ir kt., 2021; McCarthy ir kt., 2023) išskiria pedagogų žinių trūkumą ir nepakankamą pasiruošimą kaip vieną dažniausių pokyčių įgyvendinimo iššūkių, o naujų žinių poreikis siejamas technologijų taikymo (skaitmeninių) žinių trūkumu (Žalytė-Linkuvienė, 2020); Mirete ir kt., 2020; Pettersson, 2021; Alenezi, 2021). Skaitmeninių kompetencijų ir žinių poreikis atskleistas ir mūsų tyrime.

Kiti mokslininkai (Yue ir kt., 2019; Li ir kt., 2021; Errida ir Lotfi, 2021; Phillips ir Klein, 2023) išskiria veiksmingo komunikavimo svarbą ir teigia, kad nesant komunikavimo pokyčių iniciatyvos gali žlugti. Orieno ir kt. (2024) mano, kad skaidrios komunikacijos esmė – tai darbuotojų informavimas apie

pokyčių priežastis, siekiamą naudą, pokyčių proceso žingsnius (etapus). Vlachopoulos (2021) teigia, kad komunikacija tarp organizacijos darbuotojų ir vadovų gali padėti išvengti nesklandumų, padėti geriau pasiruošti pokyčiams. Mūsų tyrimo duomenimis, dalis tyrimo dalyvių teigiamai vertina vadovo informacijos apie pokyčius suteikimą, mano, kad ji yra tinkama, aiškiai iškomunikuota tiek žodžiu, tiek siunčiant el. laiškus. Tačiau kitiems tyrimo dalyviams vadovas pateikia netikslią informaciją. Išsakytas siūlymas, kad darbuotojų informavimas turėtų vykti laiku, kad pokyčiai vyktų sklandžiai. Išskirtas keitimosi žiniomis, bendro tikslo siekimo skatinimas. Tyrimo dalyviai mano, kad tam padeda bendradarbiavimas, kai suprantamas kiekvieno pedagogo ar kito darbuotojo indėlis į pokyčių procesą, vadovaujamosi bendru siekiu per ugdymą sukurti vaikams gražią ir laimingą vaikystę, reguliariai susitinkama ir tariamasi, keičiamasi žiniomis. Hagl ir kt. (2024) mano, kad komunikacija su darbuotojais, jų informavimas, kuriamas dialogas yra svarbi pokyčių valdymo intervencija, palengvinanti suplanuotus organizacinius pokyčius ir padedanti išvengti iššūkių.

Dalis tyrimo dalyvių išreiškė nuomonę, kad siekiant išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių svarbu vertinti darbuotojų pastangas, motyvuoti žodžiu (padėkomis), finansinėmis paskatomis (papildomo darbo apmokėjimas). Tokių vertinimų svarbą nurodo Hagl ir kt. (2024). Kalbėdami apie valdymo strategijas, nukreiptas į įstaigą, tyrimo dalyviai išskyrė pokyčių plano įgyvendinimo nuoseklumo užtikrinimą (kad būtų galima dirbti ir viską įgyvendinti palaipsniui, būtų paskirstyti resursai, laikas, kt.). Tokio planavimo svarbą, norint išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių, nurodo Vlachopoulos (2021). Jo teigimu, aiškus strateginis pokyčių valdymo planas gali padėti ugdymo įstaigoms valdyti pokyčių procesą taip, kad būtų kuo mažiau klaidų, nenukentėtų ugdymo paslaugų kokybė.

IŠVADOS

1. Pokyčiai ugdymo turinio kontekste siejami su naujais ir inovatyviais sprendimais, skaitmeninių technologijų pažanga, įstaigų veiklos tobulinimu, ugdymo aplinkos gerinimu, pedagogų perkvalifikavimo poreikiu ir jų kintančiu vaidmeniu, siekiais gerinti ugdymo kokybę, kuo labiau atitikti besimokančiųjų poreikius. Pokyčių procesuose (inicijavime, rengime ir įgyvendinime) dalyvauja visi suinteresuotieji (ne tik LR Šveitimo, mokslo ir sporto ministerija, bet ir pavaldžios įstaigos, ekspertai, socialiniai partneriai, švietimo bendruomenė). Pokyčiai ugdymo turinio kaitos aspektu gali vykti greitai ir palaipsniui, o šios kaitos iniciatoriais gali būti ir ugdymo įstaigų vadovai, pedagogai.
2. Reikšmingas pedagoginės bendruomenės pasirengimas (įsitikinimai, žinios, kompetencijos, noras bendradarbiauti, kt.) ir vaidmuo ugdymo turinio atnaujinimo procese. Įgyvendinant pokyčius gali kilti iššūkių, jeigu pedagogai yra nepasirengę priimti ir įgyvendinti iššūkius, susidoroti su naujomis užduotimis ir priešinasi, patiria stresą, nerimą; suvokia, kad trūksta kompetencijų ir įgūdžių, kurie reikalingi pokyčių įgyvendinimui; ugdymo įstaigos viduje nėra veiksmingo komunikavimo; nėra strategijų, kaip naujas informacines technologijas perkelti į ugdymosi aplinkas; pedagogams kyla individualių prisitaikymo problemų; nerimaujama dėl vaikų ugdymosi pasiekimų; nesutampa suinteresuotųjų šalių (pedagogų, vadovų ir švietimo politikos formuotojų) interesai. Pokyčių valdymo strategijos, padedančios išvengti galimų iššūkių: darbuotojų informavimas ir išklausymas, nuolatinis komunikavimas apie pokyčius, darbuotojų skatinimas keistis ir prisitaikyti per mokymąsi, tobulėjimą (apmokymas), paramos jiems teikimas, pokyčių vizijos sukūrimas.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje susiduriama su organizaciniais ir asmeniniais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais. Dalis tyrimo dalyvių stokoja informacijos, praktinių žinių ir kompetencijų (skaitmeninių, komunikavimo), reikalingų ruošiantis įgyvendinti pokyčius, jaučia nerimą ir pasipriešinimą pokyčiams. Pokyčių įgyvendinimui trukdo organizacinės problemos: didelis darbo krūvis (todėl trūksta laiko naujų metodikų įsisavinimui, veiklos planavimui, pasiruošimui ir pokyčių įgyvendinimui); nėra organizuoto ir darnaus, aiškaus komandinio darbo; trūksta tėvų įsitraukimo, bendradarbiavimo; nėra bendros krypties išaiškinimo, plano, pagal kurį būtų galima siekti pokyčių; trūksta pedagogų emocinio palaikymo, motyvavimo. Išaiškėjo, kad daliai tyrimo dalyvių vadovas pateikia netikslią informaciją, pasiūlo per mažai tikslingų mokymų, darbo vietoje suteikia per mažai savarankiškumo išsakyti požiūrį, kelti klausimus, per daug reikalauja.

REKOMENDACIJOS

Siekiant išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių, su kuriais susiduriama atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigose, šių įstaigų vadovams rekomenduojama:

1. Sudaryti sąlygas pedagogams nemokamai ir patogiu laiku mokytis, tobulėti praktiniuose mokymuose ir geriau pasiruošti įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu. Šiuo metu jie stokoja skaitmeninių, komunikavimo kompetencijų, praktinių įgūdžių, nes po mokymų nesijaučia gebantys patys praktiškai prisidėti prie ugdymo turinio atnaujinimo. Juos dar domina mokymai įtraukiojo ugdymo, vaikų emocijų atpažinimo ir valdymo temomis.
2. Daugiau komunikuoti su pedagogais apie pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, prieš tai apibrėžus aiškius tikslus, kryptis, numačius bendrą planą, pagal kurį būtų galima siekti pokyčių ugdymo įstaigose. Tyrimo duomenimis, šiuo metu komunikavimo ugdymo turinio pokyčių tema pasigendama, nėra sukurta nuoseklus pokyčių įgyvendinimo plano.
3. Skatinti visų darbuotojų organizuotą, darnų komandinį darbą, turint aiškius lyderius, numatant kiekvieno nario atsakomybes. Tyrimo duomenimis, šiuo metu komandose yra nesutarimų, neapibrėžtos funkcijos, neturima aiškių lyderių, kurie padėtų suplanuoti darbą, paskatintų visų darbuotojų įsitraukimą, sąveiką ir aiškesnį komunikavimą ugdymo pokyčių klausimais.
4. Į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą aktyviau įtraukti pedagogus: suteikti daugiau savarankiškumo sprendžiant aktualius klausimus, sudaryti galimybes išsakyti savo nuomones, kelti klausimus ir išreikšti susirūpinimą dėl pokyčių. Tyrimo dalyvių siūlymu, pedagogai turėtų dalyvauti sprendimų priėmime, būti išklausomi (kad galėtų teikti pastabas, patys laisvai nuspręsti dėl ugdymo turinio, kuris aktualus vaikams).
5. Numatyti papildomus finansus ir investuoti į edukacines priemones, naujas informacines komunikacines technologijas, kurių reikia pedagogams, siekiantiems kurti šiuolaikišką ir pokyčiams atvirą ugdymo aplinką. Tyrimo duomenimis, tokių išteklių dabar trūksta ir pedagogai abejoja, ar dabartinėje neaprūpintoje ugdymo aplinkoje galėtų įgyvendinti pokyčius.

LITERATŪRA

1. Alenezi, M. (2021). Deep Dive into Digital Transformation in Higher Education Institutions. *Education Sciences, 11*(12), 1-13.
2. Ahad, R., Mustafa, M.Z., Mohamad, S., & Nordin, M.Z. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Education and Training, 13*(1), 15-21.
3. Abilleira, P., M., Rodicio-Garcia M. L., & Mosquera-Gonzalez, M. J. (2021). Technostress in Spanish University Teachers During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-11.
4. Brandišauskienė, A., Česnavičienė, J., & Sabaliauskienė, R. (2024). *Ikimokyklinio ugdymo programų analizė: Vilniaus miesto mokyklų atvejis*. Vilnius: Vilniaus švietimo pažangos centras.
5. Bruzgelevičienė, R. (2020). *Ugdymo turinio kūrimas mokyklos lygmeniu: galimybės ir iššūkiai*. Vilnius: NŠA.
6. ES Tarybos 2019 m. gegužės 22 d. rekomendacija „Dėl kokybiškų ikimokyklinio ugdymo ir priešžiūros sistemų“. 2019/C 189/02. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, C189/4.
7. ES Tarybos 2023 m. lapkričio 23 d. rekomendacija „Dėl pagrindinių sėkmingo skaitmeninio švietimo ir mokymo įgalinamųjų veiksnių“. 2023/0099(NLE). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15741-2023-INIT/lt/pdf>
8. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management, 13*, 1-12.
9. Ikimokyklinio ugdymo programos gairės. TAR, 2023-09-04, Nr. 17350.
10. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M.A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review, 45*(3), 1-16.
11. Jedaman, A., Singma, S., & KenAphoom, S. (2023). Paradigm Shift of Change Management in the 21st Century to Sustainable Educational Organization. *Progress in Language, Literature and Education Research, 2*, 134-151.
12. Gedvilienė D., & Didžiulienė R. (2020). Mokytojų profesinio perdegimo ir profesinio pasitenkinimo sąveika. *Pedagogika, 137*(1), 66-82.
13. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.

14. Ghavifekr, S., Afshari, M. & Razak, A. (2018). Managing Change in Educational Organization: A Conceptual Overview. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 1(1), 1-13.
15. Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *Annual Review of Political Science*, 20, 15-36.
16. Hanelt, A., Bohnsack, R., & Marz, D. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1440.
17. Huff, J. L., Brooks, A. L. (2024). The Interview Quality Reflection Tool: Honing the Craft of Experiential Interviews. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1-13.
18. Hagl, Ch., Kanitz, R., & Hoegl, M. (2024). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34(1), 1-15.
19. Kalvaitis, A., Dubonikas, G., Valavičiūtė, S. (2022). *Ikimokyklinio ugdymo infrastruktūros plėtros Lietuvos savivaldybėse galimybių studija*. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.
20. Kalvaitis, A. (2021). *Ikimokyklinio ugdymo plėtros galimybės Lietuvos savivaldybėse*. Savivaldybių administracijų švietimo padalinių darbuotojų apklausos rezultatai. Vilnius: NŠA.
21. Kuckartz, U. (2019). Qualitative Content Analysis: From Kracauer's Beginnings to Today's Challenges. *Forum Qualitative Sozialforschung. Qualitative Social Research*, 20(3), 1-20.
22. LR švietimo įstatymas. Valstybės žinios, 2011-03-31, Nr. 38-1804.
23. LR švietimo įstatymo Nr. I-1489 5, 14, 21, 29, 30, 34 ir 36 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 45¹ straipsniu įstatymas. TAR, 2020-07-10, Nr. 15543.
24. LR švietimo įstatymo Nr. I-1489 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16, 19, 20, 21, 23, 29, 36, 38, 39, 41, 43, 44, 46, 49, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 67, 69, 70 straipsnių pakeitimo ir Įstatymo papildymo 56-4 straipsniu įstatymas. TAR, 2023-01-04, Nr. 140;
25. LR švietimo įstatymo Nr. I-1489 28 ir 29 straipsnių pakeitimo įstatymas. TAR, 2024-06-30, Nr. 12156.
26. Lapėnienė, A., & Lukšytė, D. (2014). Problemas sprendžiančių mokyklų tinklai: dalyvių požiūris į profesinės veiklos pokyčius. *Pedagogika*, 115(3), 52-69.
27. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023. Vilnius: Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. <https://www.nsa.smm.lt/bendruju-reikalu-departmentas/leidiniai/naujausi/>
28. Li, Jo-Y., Sun, R., & Tao, W. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1-19.
29. Laumann, K. (2020). Criteria for Qualitative Methods in Human Reliability Analysis. *Reliability Engineering and System Safety*, 194, 1-17.

30. Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos. TAR, 2023-01-30, Nr. 1530.
31. Malinauskienė, D. (2020). Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai: Europos ir Lietuvos kontekstas. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 12(1), 4-7.
32. Mirete, A.B., Maquilon, J., & Mirete, L. (2020). Digital Competence and University Teachers' Conceptions about Teaching: A Structural Causal Model. *Sustainability*, 12, 1-13.
33. Mukhlis, M., & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 773–782.
34. McCarthy, A.M., Maor, D., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 1-24.
35. Marope, M., Griffin, P., & Gallagher, C. (2017). Future competences and the future of curriculum: a global reference for curricula transformation. UNESCO. <https://learningportal.iiep.unesco.org/en/library/future-competences-and-the-future-of-curriculum-a-global-reference-for-curricula>
36. Nong L, Ye, J.H., Hong, J.C. (2022) The Impact of Empowering Leadership on Preschool Teachers' Job Well-Being in the Context of COVID-19: A Perspective Based on Job Demands-Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13.
37. Orieno, P.H., Udeh, C.A., & Ndubuisi, N.L. (2024). Innovative Management Strategies in Contemporary Organizations: A Review: Analyzing The Evolution and Impact of Modern Management Practices, With an Emphasis on Leadership, Organizational Culture, and Change Management. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190.
38. Poteliūnienė, S., Ustilaitė, S., & Juškevičienė, A. (2019). Mokytojų patirtys įgyvendinant ugdymo turinį: mokytojas, kaip švietimo politikos dalyvis, mokyklos bendruomenės narys ir profesionalas. *Pedagogika*, 133(1), 78–104.
39. Projekto „Lyderių laikas“ medžiaga (2024) <https://www.lyderiulaikas.smm.lt/>
40. Pettersson, F. (2021). Understanding digitalization and educational change in school by means of activity theory and the levels of learning concept. *Education and Information Technologies*, 26, 187-204.
41. Phillips, J., & Klein, J.D. Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67, 189-197.
42. Pyo, J., Lee, W., Chou E. Y. et al. (2023). Qualitative Research in Healthcare: Necessity and Characteristics *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, 56(1), 12-20.

43. Qureshi, M.I., Khan, N., & Raza, H. (2021). Digital Technologies in Education 4.0. Does it Enhance the Effectiveness of Learning? *IJIM*, 15(4), 31-47.
44. Rechsteiner, B., Kyndt, E., & Merki, K. M. (2024). Bridging gaps: a systematic literature review of brokerage in educational change. *Journal of Educational Change*, 25, 305-339.
45. Robiah, A., Telaumbanua, E., & Deiputra, F.K. (2024). The Role of Collaborative Leadership in Improving The Quality of Higher Education. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(2), 538-548.
46. Rachmad, Y. E. (2022a). *Innovation in Education Theory*. A. Amiens Cathédrale Éditions Internationales, Edition Spéciale. Indonesia. <https://doi.org/10.17605/osf.io/rsqym>
47. Rachmad, Y. E. (2022b). *Navigating the Complexities of Management 5.0: Challenges and Opportunities for International Organizations*. Indonesia. <https://osf.io/2vq8z/>
48. Skarbalienė, A. (2015). Mokytojų lyderystė ir jos sąsajos su švietimo kokybe. *Švietimo problemos analizė*, 16(140), 1-8.
49. Siddiqui, S., Arif, I., & Hinduja, P. (2023). Technostress: A catalyst to leave the teaching profession - A survey designed to measure technostress among teachers in Pakistan during COVID-19 pandemic. *E-Learning and Digital Media*, 20(1), 53-79.
50. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case of Public Administration During War Time). *International Journal of professional Business Review*, 5(4), 1-15.
51. Selvi, A. F. (2019). *The Routledge handbook of research methods in applied linguistics*. UK: Routledge.
52. Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys (ŠVIS), 2024. <https://www.svis.smm.lt/ikimokyklinis-ugdymas/>
53. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“. TAR, 2023-12-28, Nr. 2023-25659.
54. Valackienė, A., & Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 2, 55-74.
55. Vaitekaitis, J. (2016). Ugdymo turinio kaita Lietuvoje: globalizacijos padariniai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 37, 18-34.
56. VanGronigen, B.A., Bailes, L.P. & Saylor, M.L. (2023). “Stuck in this wheel”: The use of design thinking for change in educational organizations. *Journal of Educational Change*, 24, 699-725.

57. Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 1-12.
58. Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061.
59. Žalytė-Linkuvienė, S. (2020). *Skaitmeninių technologijų taikymo ir ugdymo turinio sklaidos galimybės pedagoginiame procese*. XIII tarptautinės mokslinės konferencijos „Mokytojų ugdymas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos“ recenzuojamas straipsnių rinkinys, 36-42.
60. 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1016.

SANTRAUKA

POKYČIŲ ĮGYVENDINIMO IŠŠŪKIAI PEDAGOGINĖJE BENDRUOMENĖJE: IKIMOKYKLINIO UGDYMO TURINIO ATNAUJINIMO KONTEKSTAS

Atnaujinant ikimokyklinio ugdymo programas kinta ugdymo turinys ir visas ugdymo procesas. Pedagogai turi prisitaikyti prie organizacinių pokyčių, atlikti naujas funkcijas, mąstyti apie tobulintinas kompetencijas, kurių prireiks kokybiško ugdymo užtikrinimui, vaikų ir jų tėvų poreikių tenkinimui. Keliami *probleminiai klausimai*: koks pedagogų bendruomenės vaidmuo ugdymo turinio atnaujinimo procese? Su kokiais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje susiduria pedagogai? Kokios vadybinės strategijos taikomos ugdymo turinio pokyčiams valdyti?

Tyrimo objektas: pokyčių įgyvenimo iššūkiai atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. *Tyrimo tikslas*: atskleisti pokyčių įgyvendinimo iššūkius atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimo uždaviniai: 1. Atskleisti pokyčių sampratą ugdymo turinio kontekste; 2. Aptarti pedagoginės bendruomenės vaidmenį ugdymo turinio atnaujinimo procese ir su juo susijusius iššūkius; 3. Ištirti pedagogų patirtus iššūkius ir jų valdymo strategijas įgyvendinat ikimokyklinio ugdymo turinio atnaujinimą. *Tyrimo metodai*: mokslinės literatūros, teisinių dokumentų analizė; pusiau struktūrizuotas interviu su ikimokyklinio ugdymo pedagogais; kokybinė turinio analizė.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad susiduriama su organizaciniais ir asmeniniais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais, atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Dalis tyrimo dalyvių stokoja informacijos, praktinių žinių ir kompetencijų (skaitmeninių, komunikavimo), reikalingų ruošiantis įgyvendinti pokyčius, jaučia nerimą ir pasipriešinimą pokyčiams. Pokyčių įgyvendinimui trukdo organizacinės problemos: didelis darbo krūvis; nėra organizuoto ir darnaus, aiškaus komandinio darbo; trūksta tėvų įsitraukimo, bendradarbiavimo; nėra bendros krypties išaiškinimo, plano, pagal kurį būtų galima siekti pokyčių; trūksta pedagogų emocinio palaikymo, motyvavimo. Išaiškėjo, kad daliai tyrimo dalyvių vadovas pateikia netikslią informaciją, pasiūlo per mažai tikslingų mokymų, darbo vietoje suteikia per mažai savarankiškumo išsakyti požiūrį, kelti klausimus, per daug reikalauja.

Reikšmingi žodžiai: ugdymo turinys, pokyčiai, ikimokyklinis ugdymas, ikimokyklinio ugdymo pedagogai.

SUMMARY

CHALLENGES OF IMPLEMENTING CHANGES IN THE PEDAGOGICAL COMMUNITY: THE CONTEXT OF RENEWING THE CONTENT OF PRESCHOOL EDUCATION

When preschool education programs are updated, the educational content and the entire educational process change. Educators must adapt to organizational changes, perform new functions, and think about the competencies that will be needed to ensure quality education and meet the needs of children and their parents. *The following problematic questions are raised:* what is the role of the pedagogical community in the process of updating the educational content? What challenges do educators face in implementing changes when updating the educational content in a preschool education institution? What management strategies are applied to manage changes in the educational content?

The object of this study: challenges in implementing changes when updating the educational content in a preschool education institution. *The aim of this study:* to reveal the challenges in implementing changes when updating the educational content in a preschool education institution.

The tasks of this study: 1. To reveal the concept of change in the context of educational content; 2. To discuss the role of the pedagogical community in the process of updating the educational content and the challenges associated with it; 3. To investigate the challenges experienced by educators and their management strategies in implementing the renewal of preschool education content. *Research methods:* analysis of scientific literature, legal documents; semi-structured interviews with preschool education educators; qualitative content analysis.

Research results. The results of the study revealed that organizational and personal challenges are encountered in implementing changes when updating the educational content in a preschool educational institution. Some of the study participants lack information, practical knowledge and competencies (digital, communication) necessary for preparing to implement changes, feel anxiety and resistance to changes. The implementation of changes is hindered by organizational problems: a high workload; there is no organized and harmonious, clear teamwork; there is a lack of parental involvement and cooperation; there is no explanation of a common direction, a plan according to which changes could be achieved; there is a lack of emotional support and motivation of educators. It turned out that for some of the study participants, the manager provides inaccurate information, offers too little targeted training, provides too little autonomy in the workplace to express an opinion, raise questions, and demands too much.

Key words: educational content, changes, preschool education, preschool education educators.

PRIEDAI

1 priedas

Interviu klausimynas

INFORMACIJA APIE TYRIMO DALYVIUS:

Amžius, lytis.....

Išsilavinimas.....

Pedagoginio darbo patirtis, dirbant ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (metais).....

1. POKYČIŲ ĮGYVENDINIMAS UGDYMO ĮSTAIGOSE

- Sakykite, kaip jūs suprantate pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? *Pakomentuokite atsakymą.*
- Kaip manote, kas lemia pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? *Pakomentuokite atsakymą.*
- Kaip vertinate vykstančius pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu? *Pakomentuokite atsakymą.*

2. PEDAGOGŲ PASIRENGIMAS POKYČIAMS

- Papasakokite, kaip Jūs savo įstaigoje prisidedate prie ugdymo turinio atnaujinimo proceso?
- Kaip Jūs asmeniškai siekiate prisitaikyti prie pokyčių, vykstančių Jūsų įstaigoje?
- Kaip vertinate savo pasiruošimą įgyvendinti pokyčius, susijusius su ugdymo turinio atnaujinimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? *Papasakokite plačiau.*
- Kaip manote, kokios asmeninės savybės bei gebėjimai Jums padeda / trukdo prisitaikyti prie pokyčių?
- Kaip manote, kiek svarbu bendradarbiauti su vaikų tėvais, kolegomis, įgyvendinant ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? *Pakomentuokite plačiau.*
- Kokių kompetencijų norėtumėte įgyti (ar patobulinti turimas), įgyvendindami ugdymo turinio atnaujinimo pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? *Pakomentuokite plačiau.*

3. IŠŠŪKIAI, SU KURIAIS SUSIDURIAMA ĮGYVENDINANT POKYČIUS

- Su kokiais pokyčių įgyvendinimo iššūkiais Jūs susiduriate, kai yra atnaujinamas ugdymo turinys ikimokyklinio ugdymo įstaigoje? *Papasakokite plačiau.*
- Ko savo įstaigoje pasigendate, kai vysta pokyčiai ir yra atnaujinamas ugdymo turinys?

4. SISTEMISKO POKYČIŲ VALDYMO SVARBA

- Kokie vadybiniai sprendimai Jūsų įstaigoje padeda valdyti ugdymo turinio pokyčius? *Papasakokite plačiau.*
- Kaip vertinate įstaigos vadovo paramą ir informacijos apie pokyčius suteikimą, darbuotojų paruošimą pokyčių įgyvendinimui? *Pakomentuokite atsakymą.*
- Kaip manote, ką reikėtų gerinti įstaigos valdyme, kad pokyčių įgyvendinimo iššūkių atnaujinant ugdymo turinį ikimokyklinio ugdymo įstaigoje būtų mažiau ar visai išvengiama? *Pakomentuokite atsakymą.*
- Kokia Jūsų nuomone apie tai, kad siekiant išvengti pokyčių įgyvendinimo iššūkių yra svarbios esminės pokyčių valdymo strategijos, nukreiptos į darbuotojų informavimą, išklausymą, apmokymą, paramos teikimą, pokyčių vizijos sukūrimą, kt.? *Pakomentuokite plačiau.* Kokias dar išskirtumėte svarbias pokyčių valdymo strategijas?