



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

OKSANA KAROBLIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**PERSONALO MOKYMOSI JUDRUMO VALDYMAS ĮGYVENDINANT
POKYČIUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE: TINKLAVEIKOJE
DALYVAUJANČIŲ MOKYKLŲ PATIRTYS**

Darbo vadovė prof. dr. Aušra Kazlauskienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Oksana Karoblienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba/ Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“) <i>Management/ Management (for educators, „NextGenerationEU“)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Personalo mokymosi judrumo valdymas įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijoje: tinklaveikoje dalyvaujančių mokyklų patirtys <i>Management of staff learning agility implementing changes in an educational organization: the experiences of schools participating in networking</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Oksana Karoblienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Karoblienė, O. (2025). Mokyklų personalo mokymosi judrumo valdymas pokyčių įgyvendinimo kontekste. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas mokyklų personalo mokymosi judrumo valdymas pokyčių įgyvendinimo kontekste. Darbo aktualumą pagrindžia šiuolaikinės švietimo organizacijų pokyčių aplinkos dinamika ir personalo gebėjimų prisitaikyti prie kintančių sąlygų svarba. Mokymosi judrumas nagrinėjamas kaip asmens noras ir gebėjimas greitai mokytis iš patirties, prisitaikyti ir efektyviai veikti sudėtingose situacijose.

Darbo tikslas – ištirti mokyklų, priklausančių individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo valdymo patirtis pokyčių metu. Tyrimas grindžiamas teorinėmis personalo mokymosi judrumo dimensijomis: žmonių, rezultato, protiniu ir pokyčių judrumu. Darbo uždaviniai apima personalo mokymosi judrumo raiškos ir sąsajų su pokyčiais analizę, pokyčių planavimo bei organizavimo situacijos tyrimą ir personalo požiūrio į pokyčius vertinimą.

Tyrimo metodologija apima mokslinės literatūros analizę, kiekybinį tyrimą ir statistinę duomenų analizę. Anketinės apklausos būdu surinkti duomenys iš 205 VIP tinklo mokyklų pedagoginių darbuotojų. Gauti duomenys leido įvertinti personalo mokymosi judrumo ir pokyčių įgyvendinimo sąsajas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad VIP tinklo mokyklose pokyčiai dažniausiai įgyvendinami pagal planuotą valdymo modelį. Nors vadovai aktyviai dalyvauja pokyčių planavime, mokytojų bei specialistų įtraukimas į šį procesą yra ribotas, kas lemia emocinį stresą ir pasipriešinimą pokyčiams. Mokytojų mokymosi judrumas turi reikšmingą įtaką jų požiūriui į pokyčius: aukštesnis judrumo lygis sustiprina pozityvų požiūrį į pokyčius ir vadovybės palaikymą. Tačiau pastebėta, kad pokyčių ir žmonių judrumas yra mažiau išreikštas, o tai gali apsunkinti pokyčių įgyvendinimą.

Darbo pabaigoje pateiktos rekomendacijos mokytojams, mokyklų vadovams ir mokslininkams. Siūloma stiprinti emocinio atsparumo ir darbo tempų valdymo įgūdžius, skatinti mokytojų įsitraukimą į pokyčių planavimą ir tarpdisciplininį bendradarbiavimą. Taip pat rekomenduojama plėtoti tyrimus, analizuojančius mokymosi judrumo tematiką įvairių šalių švietimo sistemose.

Darbas turi teorinę ir praktinę reikšmę, nes prisideda prie mokymosi judrumo valdymo konceptualizavimo ir jo poveikio švietimo organizacijų pokyčiams analizės.

Raktiniai žodžiai: mokymosi judrumas, pokyčių valdymas, švietimo organizacijos, VIP tinklas, mokyklų pokyčiai.

Karoblienė, O. (2025). The Management of Learning Agility of School Staff in the Context of Change Implementation. Master's Thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Regional Development Institute, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis examines the management of school staff's learning agility in the context of change implementation. The relevance of the topic is grounded in the dynamic environment of educational organizations and the importance of staff adaptability to changing conditions. Learning agility is defined as the willingness and ability of individuals to quickly learn from experience, adapt, and act effectively in complex situations.

The aim of the thesis is to explore the experiences of managing learning agility among school staff within the network of schools for individual progress (VIP). The study focuses on four key dimensions of learning agility: people, results, mental, and change agility. The objectives include analyzing the manifestation of learning agility, its connections to change implementation, examining the planning and organization of changes, and evaluating staff attitudes toward changes.

The methodology encompasses a systematic review of scientific literature, a quantitative study, and statistical data analysis. Data were collected through a survey involving 205 school staff members from VIP network schools. The findings provided insights into the relationships between staff learning agility and the implementation of changes.

The results revealed that changes in VIP network schools are predominantly implemented following a planned management model. While leaders actively participate in planning and goal-setting, teacher involvement in initiating changes remains limited, leading to emotional stress and resistance to change. Staff learning agility significantly influences their attitudes toward changes: higher agility levels enhance a positive perception of changes and leadership support. However, people and change agility were found to be less developed, potentially hindering effective change implementation.

The thesis concludes with recommendations for teachers, school leaders, and researchers. Teachers are advised to enhance their emotional resilience and workload management skills. School leaders are encouraged to involve teachers in the planning process and foster interdisciplinary collaboration. Researchers are recommended to further explore the topic of learning agility in different educational systems worldwide.

The study has both theoretical and practical significance, contributing to the conceptualization of learning agility management and its impact on change implementation in educational organizations.

Keywords: learning agility, change management, educational organizations, VIP network, school changes.

LENTELĖS

1.1 lentelė. Mokymosi judrumo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje	13
1.2 lentelė. Mokymosi judrumo dimensijos pagal Lombardo ir Eichingerio (2000) modelį.....	17
1.3 lentelė. Mokslinėje literatūroje analizuojamos mokymosi judrumo vertinimo priemonės.....	21
1.4 lentelė. Išanalizuotų mokymosi judrumo vertinimo metodikų teorinis pagrindimas.....	22
1.5 lentelė. Suplanuotų ir atsitiktinių pokyčių privalumai ir trūkumai	26
1.6 lentelė. Pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys	27
1.7 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje	28
1.8 lentelė. Organizacinių pokyčių valdymo modelių kategorijos.....	29
2.1 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas	38
2.2 lentelė. Respondentų paskirstymas pagal sociodemografinės charakteristikas	41
3.1 lentelė. Personalo mokymosi judrumo koreliacija su požiūriu į pokyčius	55
3.2 lentelė. Personalo mokymosi judrumo koreliacija su reakcija į pokyčius	56
3.3 lentelė. Kognityvinės reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelio koeficientai	57
3.4 lentelė. Neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelio koeficientai	58
3.5 lentelė. Elgsenos reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelio koeficientai	58

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Organizacijos judrumo elementai.....	11
1.2 pav. Mokymosi judrumo savybės	15
1.3 pav. Mokymosi judrumo dimensijos.....	18
1.4 pav. Teorinis mokymosi judrumo modelis	19
1.5 pav. Švietimo organizacijų pokyčių veiksniai	25
1.6 pav. Švietimo pokyčio lygiai	26
1.7 pav. Lewino organizacinio pokyčio modelis	30
3.1 pav. Respondentų požiūris į šiuolaikinių mokyklų pokyčių būtinumą, proc.....	42
3.2 pav. Respondentų nuomonė apie pokyčių mokykloje pobūdį, vidurkis	43
3.3 pav. Respondentų nuomonė apie mokytojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, balais.....	44
3.4 pav. Respondentų nuomonė apie pokyčių valdymą mokykloje, balais	45
3.5 pav. Respondentų požiūrio į pokyčius ir jo sudėtinių dalių vertinimas, balais.....	46
3.6 pav. Respondentų reakcijos į pokyčius ir jos sudėtinių dalių vertinimas, balais	47
3.7 pav. Respondentų mokymosi judrumo ir jo sudėtinių dalių vertinimas, balais	49
3.8 pav. Protinio judrumo teiginių vertinimas, balais	49
3.9 pav. Rezultatų judrumo teiginių vertinimas, balais.....	51
3.10 pav. Pokyčių judrumo teiginių vertinimas, balais.....	52
3.11 pav. Žmonių judrumo teiginių vertinimas, balais	53

TURINYS

IVADAS.....	8
1. PERSONALO MOKYMO SI JUDRUMO ĮGYVENDINANT POKYČIUS TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Personalo mokymosi judrumo raiška ir prieigos.....	11
1.1.1. Personalo mokymosi judrumo raiška.....	11
1.1.2. Personalo mokymosi judrumo dimensijos	17
1.1.3. Personalo mokymosi judrumo vertinimas.....	20
1.2. Personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių sąsajos	23
1.2.1. Švietimo organizacijų pokyčių esmė, tipai ir reikšmė	23
1.2.2. Organizacinių pokyčių valdymo koncepcija.....	28
1.2.3. Personalo mokymosi judrumas kaip vienas iš organizacinių pokyčių valdymo veiksmų.....	33
2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	36
2.1. Tyrimo koncepcija	36
2.2. Tyrimo metodas ir instrumentas	37
2.3. Tyrimo organizavimas	39
3. PERSONALO MOKYMO SI JUDRUMO ĮGYVENDINANT POKYČIUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	42
3.1. Pokyčių įgyvendinimas švietimo organizacijose	42
3.2. Švietimo organizacijų personalo mokymosi judrumas	48
3.3. Švietimo organizacijų personalo mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajos.....	54
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	69
1 priedas. Anketa.....	69
2 priedas. Tyrimo imties apskaičiavimas	73
3 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas	74

IVADAS

Temos aktualumas. Švietimo organizacijos, siekiančios išlikti, vystytis ir augti, turi būti nuolat keičiamos (Salawana, 2019). Pokyčių švietimo srityje poreikis ypatingai išaugo praeito amžiaus pabaigoje, prasidėjus labai spartiems pokyčiams išorinėje ir vidinėje švietimo organizacijų aplinkoje (Gómez-Parra, Daiss, 2022). Šiuolaikiniai mokyklų pokyčiai tampa vis sudėtingesni ir dinamiškesni. (Vanlommel, van den Boom-Muilenburg & Kikken, 2024). Pasak Beycioglu & Kondakci (2021), švietimo organizacijos patiria nuolatinį spaudimą tiek iš išorinės, tiek iš vidinės aplinkos. Pasak šių mokslininkų, socialiniai ir demografiniai pokyčiai, nauji užimtumo modeliai, technologijų raida ir globalizacija – tai tik keletas jėgų, verčiančių mokyklas imtis pokyčių savo veikloje. Sveika mokyklų kaita ir plėtra yra esminė mokyklų išlikimo ir progresyvių socialinių pokyčių visuomenėje įgyvendinimo sąlyga. Visa tai atskleidžia analizuojamos temos aktualumą.

Dinamiška aplinka ir nuolat vykstantys pokyčiai įvairiose gyvenimo srityse įgalina švietimo organizacijas visame pasaulyje imtis įvairių pokyčių tam, kad užtikrinti kokybiškesnį, geriau gyventojų poreikius atitinkantį išsilavinimą (Salawana, 2019). Švietimo organizacijos keičia savo socialinę ir edukacinę misiją, vadybos metodus, struktūras, ryšius su socialinėmis bendruomenėmis ir pan. (Gómez-Parra, Daiss, 2022). Lietuvos švietimo sistema pastaruoju metu taip pat yra reikšmingai reformuojama. Atnaujintų ugdymo programų bendrojo ugdymo mokyklose diegimas (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2023), brandos egzaminų organizavimo tvarkos pasikeitimai (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2024), įtraukiojo ugdymo reglamentavimas (Lietuvos Respublikos Seimas, 1991, suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31) sukuria sąlygas šalies švietimo organizacijas įgyvendinti pokyčius savo veikloje ir integruoti naujo veikimo principus. Tai pabrėžia švietimo organizacijų pokyčių ir jų valdymo temos aktualumą Lietuvos sąlygomis.

Tiek mokslininkai (Valackienė ir Želnienė, 2018; Burner, 2018; Doğan & Ayduğ, 2023), tiek praktikai suvokia švietimo organizacijų pokyčių reikšmę šiuolaikinei visuomenei ir jos atečiai. Tema aktyviai tyrinėjama mokslinėje literatūroje (Windasari, Roesminingsih & Trihantoyo, 2022; Beycioglu & Kondakci, 2021; Dambrauskienė, 2021), o švietimo organizacijos imasi praktinių veiksmų pokyčių įgyvendinimui, vis dėlto Beycioglu & Kondakci (2021) teigimu, dažnos pokyčių intervencijos švietimo organizacijose nepasiekia savo tikslų, prarandami vertingi ištekliai. Tai pabrėžia geresnio teorinio švietimo organizacijų pokyčių valdymo pagrindimo poreikį. Pasak Salawana (2019), švietimo įstaigų administratorių ir mokytojų turimos pokyčių valdymo žinios ir įgūdžiai yra lemtingi užtikrinant pokyčių įgyvendinimo veiksmingumą. Naujausioje mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama personalo mokymosi judrumo reikšmė užtikrinant sėkmingą organizacinių pokyčių valdymą (Buchholz, Knorre, 2023; Barroca, Sharp, Deshpande, Gregory, Papadeas, 2023). Pasak Pennarola (2022), naujos organizacinių pokyčių valdymo metodikos akcentuoja judrumo svarbą. Braun, Hayes, Frautschy DeMuth ir Taran (2017) taip pat vietoj pokyčių valdymo žingsnių planavimo rekomenduoja didesnę dėmesį skirti nuolatiniam darbuotojų judrumui. Naujoji organizacinių pokyčių valdymo paradigma įgalina analizuoti švietimo organizacijų pokyčių valdymo ir personalo mokymosi judrumo sąsajas (Handayani & Ambara, 2023).

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Organizacinių pokyčių literatūroje vis labiau domimasi judrumu ir vis daugiau teoretikų pabrėžia personalo mokymosi judrumo svarbą sėkmingam organizacinių pokyčių valdymui (Pennarola, 2022; Braun, Hayes, Frautschy DeMuth ir Taran, 2017; Park & Park, 2021; Williams & Nowack, 2022), tačiau vis dar trūksta empirinių tyrimų, įrodančių personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių valdymo sėkmės sąveiką (Barroca, Sharp,

Deshpande, Gregory, Papadeas, 2023). Handayani & Ambara (2023) analizavo ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo mokytojų mokymosi judrumo ir įsipareigojimo keistis Indonezijoje. Šis tyrimas įrodė teigiamą ir reikšmingą šių dvejų kintamųjų ryšį. Kita vertus, Omar & Rahma (2023) Malaizijoje atliktas panašus tyrimas nepatvirtino šios nuomonės. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymosi judrumas nebuvo svarbus veiksnys mokytojų pokyčių priėmimui. Mažas šios srities tyrimų kiekis bei prieštaringi atliktų tyrimų rezultatai skatina atlikti panašų tyrimą Lietuvoje ir išanalizuoti personalo mokymosi judrumo valdymą įgyvendinant pokyčius Lietuvos švietimo organizacijose.

Probleminiai klausimai: Koks yra mokytojų pokyčių įgyvendinimo poreikis? Kokie veiksniai lemia pasipriešinimą pokyčiams? Kaip yra planuojami ir organizuojami pokyčiai mokyklose? Koks mokyklų personalo požiūris į pokyčius? Kokia mokyklų personalo mokymosi judrumo raiška? Kokios mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajos?

Darbo objektas – personalo mokymosi judrumo valdymas.

Darbo tikslas – ištirti mokyklų, dalyvaujančių tinklaveikoje, personalo mokymosi judrumo valdymo patirtis įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti personalo mokymosi judrumo raišką ir prieigas.
2. Teoriškai pagrįsti personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių sąsajas.
3. Ištirti pokyčių įgyvendinimo planavimo ir organizavimo situaciją mokyklose, priklausančiose individualios pažangos (VIP) tinklui.
4. Išanalizuoti švietimo organizacijų, kurios priklauso individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo raišką.
5. Atskleisti švietimo organizacijų, kurios priklauso individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajas.

Tyrimo metodologija. Sprendžiant tyrimo problemą ir siekiant tikslo buvo remiamasi teorinėmis prieigomis. Analizuojant pokyčių įgyvendinimo konstruklą atsižvelgta į teorinėje darbo dalyje aptartą švietimo pokyčių lygį (Krimi, 2022; Burner, 2018), pasipriešinimo pokyčiams priežastis (Hubbart, 2023) bei organizacinių pokyčių valdymo požiūrius (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023; Hizarci-Payne, 2023; Alsharari & Daniels, 2024). Nagrinėjant personalo mokymosi judrumą remiamasi mokslinėje literatūroje plačiausiai cituojamu ir labiausiai analizuojamu Lombardo ir Eichingerio (2000) modeliu, kuris išskiria keturias mokymosi judrumo dimensijas: žmonių, rezultato, protinį ir pokyčių judrumus. Vertinant personalo mokymosi judrumo ir mokyklos pokyčių įgyvendinimo sąsajas numatoma įvertinti ryšį tarp judrumo dimensijų (Lombardo ir Eichingerio, 2000) ir mokytojų požiūrio į pokyčius (Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing, 2015) bei reakcijos į juos (Tai & Kareem, 2017). Tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas, nes, kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, šis tyrimo tipas pasižymi didesniu tikslumu, o dėl to yra objektyvesnis (Pandey, Margam & Singh, 2023; Mohajan, 2021).

Duomenų rinkimo metodai:

- **Mokslinės literatūros sisteminimas, lyginamoji analizė ir sintezė.** Atskleidžiant personalo mokymosi judrumo raiškos ir prieigos koncepciją bei teoriškai pagrindžiant personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių sąsajas, išanalizuota ir tarpusavyje lyginta

informacija iš 97 mokslinių šaltinių. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido pasiruošti tyrimui ir parengti tyrimo instrumentą.

- **Anketinė apklausa.** Siekiant įvertinti mokyklose dirbančių darbuotojų bei specialistų mokymosi judrumo valdymą įgyvendinant pokyčius, pasirinktas kiekybinio tyrimo tipo anketinės apklausos metodas. Apklausos metu apklausti VIP tinklui priklausančiose mokyklose dirbantys 205 pedagoginiai darbuotojai. Imtis reprezentatyvi, atsitiktinė paklaida ne didesnė negu 6 proc., esant 95 proc. pasiklovimo lygmeniui.

Duomenų analizės metodai:

- **Statistiniai metodai.** Siekiant išanalizuoti anketinės apklausos rezultatus, pritaikyti aprašomosios statistikos metodai. Atlikus dažnių, skirstinių centrinės tendencijos ir sklaidos analizę, buvo pristatyta personalo mokymosi judrumo ir pokyčių įgyvendinimo mokyklose situacija. Siekiant įvertinti ryšį tarp mokytojų mokymosi judrumo bei pokyčių įgyvendinimo mokyklose, buvo pritaikyta koreliacinės regresinės analizė.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Lietuvoje mokymosi judrumo koncepcija yra labai mažai tyrinėjama, todėl darbas turi svarbią mokslinę reikšmę. Daugybinių mokyklų pokyčių akivaizdoje mokyklų darbuotojų mokymosi judrumo raiška pokyčių įgyvendinimo metu yra labai svarbi, taigi atliktas tyrimas leidžia geriau suprasti dvi svarbias koncepcijas ir jų sąsajas. Apibendrinus tyrimo rezultatus ir palyginus juos su kitais panašiais tyrimais, pavyko suformuluoti pasiūlymus mokytojų mokymosi judrumo valdymo tobulinimui pokyčių įgyvendinimo metu. Tai užtikrina tyrimo mokslinį ir praktinį reikšmingumą ir leido numatyti šiuolaikinėje aplinkoje ypatingai reikšmingo konstrukto valdymo gerinimo priemones.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš 3 dalių. Pirmoji darbo dalis skirta teorinei temos analizei. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų nuomone bei atliktų tyrimų rezultatais, buvo apibrėžta personalo mokymosi judrumo koncepcija ir jos sudėtis, atskleista jos raiška bei sąsajos su pokyčių įgyvendinimu. Antroje darbo dalyje pristatyta tyrimo metodologija. Šioje dalyje apibrėžta tyrimo koncepcija, pagrįstas tyrimo metodas bei instrumentas ir pristatyta tyrimo organizavimo eiga. Paskutinėje darbo dalyje atlikta tyrimo rezultatų analizė. Šioje dalyje atskleistas VIP mokyklų tinklui priklausančiose mokyklose dirbančių mokytojų bei specialistų mokymosi judrumo raiška mokyklų pokyčių metu.

1. PERSONALO MOKYMOSI JUDRUMO ĮGYVENDINANT POKYČIUS

TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Personalo mokymosi judrumo raiška ir prieigos

1.1.1. Personalo mokymosi judrumo raiška

Judrumas tampa vis svarbesnis šiandieninėje greitai kintančioje verslo aplinkoje, nes judrios organizacijos gali jausti verslo galimybes, yra pakankamai lanksčios, kad prisitaikytų prie bet kokių pokyčių ir greitai reaguotų į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius (Sahoo & Chaubey, 2024). Nayak & Malik (2024) teigimu, labiau tikėtina, kad judrios organizacijos bus sėkmingos ilgalaikėje perspektyvoje, nes pasižymi gebėjimu būti lanksčios, prisitaikančios ir reaguoti į pokyčius. Be to, judrios organizacijos gali greitai pakeisti savo strategijas ir operacijas, kad atitiktų kylančius iššūkius ir galimybes. Taigi judrios įmonės gali greitai ištirti naujus veiklos metodus, iš anksto prognozuoti ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei pasinaudoti turimomis galimybėmis (Al Omoush, Simón-Moya & Sendra-García, 2020). Sahoo & Chaubey (2024) reziumuoja, kad judrus verslas yra pasirengęs veiksmingai valdyti nepastovias, neaiškias, sudėtingas ir dviprasmiškas rinkos situacijas.

Mokslinėje literatūroje (Deksnys, 2018; Zainal, Yousuf & Salloum, 2020; Motwani & Katatria, 2024) susitariama, kad judrumo sąvoka susiformavo gamybos pramonės srityje kaip atsakas į taupių sistemų apribojimus, kai paklausa yra nenuspėjama ir reikia sparčiai diegti produktų inovacijas. Organizacijos arba gamybos judrumo sąvoka pradėjo formuotis XIX amžiaus pabaigoje, siekiant nurodyti įvairius organizacijos požymius, leidžiančius organizacijoms reaguoti į bet kokius verslo aplinkos pokyčius ir užtikrinti konkurencingumą (Almahamid, 2024).

Pasak Zainal, Yousuf & Salloum (2020), bendriausiu požiūriu organizacijų judrumas apibrėžiamas kaip organizacijos gebėjimas persiorientuoti ir prisitaikyti prie pokyčių neapibrėžtoje aplinkoje. Deksnys (2018) siūlo tokį organizacinio judrumo apibrėžimą: „organizacinis judrumas – tai organizacijos gebėjimas atpažinti netikėtus aplinkos pokyčius ir tinkamai reaguoti greitai ir efektyviai, panaudojant ir perkonfigūruojant vidinius resursus, taip įgyjant konkurencinį pranašumą procese“ (p. 25). Almahamid (2024) teigimu, bendras visų organizacijos judrumo sąvokos bruožas yra tas, kad aplinkos sąlygos laikui bėgant nenuspėjamai keičiasi, todėl organizacijos, norėdamos išgyventi, turi reaguoti ir greitai prisitaikyti prie šių pokyčių. Sahoo & Chaubey (2024) apibendrinami organizacijų judrumo apibrėžimus, konstatuoja, kad organizacijos judrumą apibūdina trys dimensijos: dinaminis jutimo gebėjimas, dinaminis greitis ir dinaminis lankstumas. Groenewald, Groenewald, Uy, Kilag, Rabillas, Cabuenas (2024) pateikia platesnę nuomonę apie organizacijos judrumo sąvokos sudėtį ir išskiria keturias organizacijos judrumo sistemos dimensijas: strateginį judrumą, veiklos judrumą, rinkos judrumą ir mokymosi judrumą (žr. 1 pav.).

Strateginis judrumas	• Organizacijos gebėjimas pritaikyti savo strateginę kryptį reaguojant į aplinkos pokyčius.
Veiklos judrumas	• Veiklos procesų lankstumas ir reagavimas.
Rinkos judrumas	• Organizacijos gebėjimas greitai reaguoti į klientų poreikių ir konkurencinės aplinkos pokyčius.
Mokymosi judrumas	• Organizacijos gebėjimas efektyviai įgyti ir taikyti naujas žinias.

1.1 pav. Organizacijos judrumo elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Groenewald, Groenewald, Uy, Kilag, Rabillas, Cabuenas, 2024.

Vystantis rinkai, judrumas, kaip sąvoka, tapo gerai žinomas ir kitose pramonėse (Zainal, Yousuf & Salloum, 2020). Be to, bėgant metams, judrumas pamažu tapo svarbiausia strategija, skirta susidoroti su XXI amžiaus dinamiškomis sąlygomis, kur dominuoja nenuspėjami, staigūs, precedento neturintys ir dažni pokyčiai. Nuo pat judrumo sąvokos atsiradimo buvo manoma, kad ši koncepcija tinka tik gamybos įmonių kontekstui, tačiau vėliau ji labai išplito bei buvo pradėta naudoti atskiroms verslo funkcijoms. Taigi, atsirado tokios sąvokos kaip verslo procesų judrumas, tiekimo grandinės judrumas, klientų judrumas ir darbo jėgos judrumas (Almahamid, 2024). Dabar organizacijos siekia judrumo ne tik savo gamybos sistemose, bet ir strateginio mąstymo, klientų įtraukimo praktikose ir talentų valdymo srityse, pripažindamos jo vertę skatinant bendrą verslo reagavimą ir augimą. (Motwani & Katatria, 2024). Vadinasi, judrumas neapsiriboja tik tam tikru sektoriumi ar konkrečia verslo šaka, nes tai yra holistinis požiūris, apimantis įvairius aspektus ir dimensijas, susijusias su galimybėmis, įskaitant žmonių mokymąsi, organizacijos lankstumą, dirbtinį intelektą ir novatorišką kultūrą, kad organizacija galėtų būti pasirengusi efektyviai veikti kovodama su būsimais netikrumais (Zainal, Yousuf & Salloum, 2020).

Almahamid (2024) pagrindiniu organizacijos judrumo elementu įvardija personalo judrumą, nurodydamas, kad praktiškai organizacijos negali veikti greitai ir konkurencingai be judrios darbo jėgos. Pasak mokslininko, siekiant organizacijos judrumo, būtina per judrią strategiją ir vadovavimą užtikrinti darbuotojų judrumą. Panašios nuomonės laikosi ir Nayak & Malik (2024) pabrėždami, kad pastaruoju metu judrumas tapo pagrindiniu reikalavimu organizacijos darbuotojams. Darbuotojų judrumo sąvoka yra artima asmeninio judrumo sąvokai. Pasak Sivaraman & Raczka (2022), asmeninis judrumas susideda iš 7 judrumo tipų: išsilavinimo, emocijų, politinio, pokyčių, smegenų, mokymosi ir rezultatų judrumo. Mokymosi judrumas asmeninio judrumo kontekste apibūdinamas kaip drąsa pripažinti žinių trūkumą, nes būtent tai atveria kelią naujoms žinioms ir įgūdžiams.

Tan & Ho (2023) sutinka, kad darbuotojų mokymosi judrumas individualiu lygmeniu yra raktas į organizacijos ir darbuotojų sėkmę. Mokslininkai paaiškina, kad skaitmeninio, automatizavimo ir didelių duomenų sukelti pokyčiai keičia vertės kūrimą, darbo atlikimą ir organizacijų veiklą. Dėl šių pokyčių atsiranda naujų darbo vietų ir įgūdžių poreikis. Dirbtinio intelekto ir robotizavimo plėtra neišvengiamai didins atotrūkį tarp darbo jėgos poreikio ir darbuotojų turimų įgūdžių, t. y. didės struktūrinis nedarbas. Pasaulio ekonomikos forumas tai įvardija kaip neatidėliotiną visuomenės problemą ir atkreipia dėmesį į tai, kad norint, jog darbuotojai išliktų darbingi, jie turėtų įgyti naujų įgūdžių, reikalingų dabar ir ateityje (World Economic Forum, 2021). Apskaičiuota, kad iki 2025 m. dėl darbo pasidalijimo tarp žmonių ir mašinų gali būti pakeista 85 milijonai darbo vietų, tačiau gali atsirasti 97 milijonai naujų vaidmenų, kuriems reikės naujo darbo pasidalijimo tarp žmonių, mašinų ir algoritmų (World Economic Forum, 2020).

Šiuolaikinėje, greitai kintančioje, nepatikimoje, sudėtingoje ir dviprasmiškoje darbo aplinkoje gebėjimas tobulėti ir prisitaikyti yra svarbesnis nei bet kada anksčiau. Darbuotojai turi nuolat mokytis; kitu atveju sparti darbo vietos raida greitai viršys jų įgūdžių ir kompetencijos lygį (van der Heijden, Gorgievsky & De Lange, 2016). Kaip nurodo Tan and Ho (2023), nuolat besikeičianti verslo aplinka skatina darbuotojus mokytis visą gyvenimą, o darbuotojų žinių ir įgūdžių tobulinimas tampa konkurenciniu pranašumu asmenims, organizacijoms ir net šalims. Tokiu būdu paaiškėja, kad, didėjant struktūriniam nedarbui, reikia ugdyti atitinkamus naujus įgūdžius ir plėsti asmenų mokymosi gebėjimus. Dėl šios priežasties aktyvus mokymasis arba gebėjimas mokytis įvardijamas kaip vienas geriausių įgūdžių.

Iš kitos pusės formalusis švietimas negali žengti koja kojon su sparčiais darbo vietų pokyčiais, vadinasi, darbuotojai turi prisitaikyti ir mokytis iš savo patirties (Smith & Watkins, 2024). Asmens gebėjimas mokytis iš patirties ir pritaikyti įgytas žinias naujoms situacijoms mokslinėje literatūroje (De Meuse & Harvey, 2021) vadinamas mokymosi judrumu.

Šiandien vis daugiau organizacijų suvokia darbuotojų mokymosi judrumo svarbą ir bando ją skatinti (Dai & De Meuse, 2021). Nayak & Malik (2024) teigimu, per pastaruosius dešimtmečius mokymosi judrumo konstrukcija sulaukė didelio žmogiškųjų išteklių specialistų ir konsultantų, besidominčių talentų identifikavimu, dėmesio. Tai paskatino akademinį susidomėjimą šia sritimi ir vis daugiau mokslininkų gilinasi į mokymosi judrumo priežasčių ir pasekmių nagrinėjimą. Viena vertus, teoriniai ir empiriniai tyrimai leidžia geriau pažinti mokymosi judrumo konstrukta, tačiau, kita vertus, skirtingas sąvokos traktavimas, nauji tyrimų rezultatai apsunkina koncepcijos suvokimą (Smith & Watkins, 2024). De Meuse & Harvey (2021) taip pat konstatuoja, kad mokslininkai ir praktikai vis dar nesutaria dėl tikslaus mokymosi judrumo sąvokos apibrėžimo, kaip jį išmatuoti, kaip jį plėtoti ir kaip jis susijęs su kitais psichologiniais konstruktais.

Mokymosi judrumas tai nauja koncepcija, kuri aktyviai tyrinėjama paskutinius du dešimtmečius. Mokslininkai (Özgenel, 2021; Sivaraman & Raczka, 2022; Nayak & Malik, 2024 ir kt.) sutaria, kad mokymosi judrumo sąvoką pasiūlė Lombardo ir Eichingeris daugiau nei prieš 20 metų. Konstrukcija kilo iš jų empirinio darbo apie tai, kaip lyderiai mokosi ir tobulėja naudodami savo patirtį. Lombardo ir Eichinger savo darbą grindė devintojo dešimtmečio mokslininkų McCall ir Morris atliktomis vadovų studijomis, kurios parodė, kad mokymasis iš patirties buvo labai svarbus vadovų sėkmei. Šie tyrimai paskatino Lombardo ir Eichinger manyti, kad didelio potencialo lyderiai yra tie lyderiai, kurie, laikui bėgant, gali mokytis ir augti, kad atitiktų naujus poreikius (Sivaraman & Raczka, 2022). Taigi, kaip paaikšina Özgenel (2021), mokymosi judrumo koncepcija buvo pasiūlyta kaip lyderystės ir talentų ugdymo tyrimų rezultatas ir naudojama kaip lemiamas veiksnys identifikuojant didelio potencialo asmenis organizacijose, dirbančiose įvairiose srityse.

Būtent Lombardo ir Eichingeris pirmieji apibrėžė mokymosi judrumo terminą, nurodydami, kad tai „noras ir gebėjimas išmokyti naujų kompetencijų, norint atlikti darbą pirmą kartą, sunkiomis ar kitokiomis sąlygomis“ (Lombardo & Eichingeris, 2000). Vėlesniais metais koncepcija buvo plėtojama ir sukurta daugiau mokymosi judrumo apibrėžimų. Siekiant geriau suprasti šio sąvokos esmę, tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus apibrėžimus (žr. 1 lentelę).

1.1 lentelė

Mokymosi judrumo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibūdinimas
Nayak & Malik, 2024	Mokymosi judrumas – tai gebėjimas greitai ir efektyviai mokytis naujose ar besikeičiančiose situacijose.
Franco & Neiva, 2023	Mokymosi judrumas – tai individuali savybė, nurodanti gebėjimą ir norą mokytis iš patirties ir toliau taikyti mokymąsi naujoje situacijoje.
Lee & Song, 2022a.	Mokymosi judrumas – tai gebėjimas greitai mokytis ir būti pakankamai lanksčiam, kad priimtum iššūkius bei lengvai keistum savo mintis ir elgesį, jei prireikia.
De Meuse & Harvey, 2021	Mokymosi judrumas – tai gebėjimas ir noras mokytis iš patirties ir tada pritaikyti šias pamokas, kad gerai veiktų naujose ir sudėtingose lyderystės situacijose.
Putri & Suharti, 2021	Mokymosi judrumas – tai noras išmokyti naujų dalykų naujose situacijose.
Haring, Shankar & Hofkes, 2019.	Mokymosi judrumas – tai žmogaus gebėjimas greitai sukurti naują veiksmingą elgesį, pagrįstą nauja patirtimi, ir lengvai pereiti nuo idėjos prie idėjos tiek patirties viduje, tiek tarp jų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus mokymosi judrumo apibrėžimus, paaiškėja, kad daugelis jų remiasi pirmuoju Lombardo ir Eichingerio pateiktu apibrėžimu bei sukurta koncepcija, nes apima gebėjimo ir noro komponentus. Kita vertus, naujieji mokymosi judrumo apibrėžimai (taip pat pabrėžia patirties ir mokymosi iš jos svarbą Franco & Neiva, 2023; Haring, Shankar & Hofkes, 2019; De Meuse & Harvey, 2021). Be to, mokymosi judrumo apibrėžimas buvo praplėstas greičio (Nayak & Malik, 2024; Lee & Song, 2022a; Haring, Shankar & Hofkes, 2019) ir lankstumo (Lee & Song, 2022a; Haring, Shankar & Hofkes, 2019) svarba. Taigi, Williams & Nowack (2022) reziumuoja, kad mokymosi judrumas yra sudėtinga, daugialypė konstrukcija, apimanti elgesio nuostatas ir įgūdžius, labiausiai susijusius su greitu mokymusi iš patirties ir šio mokymosi pritaikymu prisitaikant prie naujų, skirtingų ir savitų iššūkių. De Meuse & Harvey (2021) apibendrinę mokslinėje literatūroje pateikiamus mokymosi judrumo sąvokos apibrėžimus, nurodo, kad, nors mokslininkai skirtingai apibrėžia sąvoką, tačiau jie sutaria dėl 4 pagrindinių dalykų:

- suvokiamas kaip daugiamatis psichologinis konstruktas;
- suvokiamas kaip mokymasis iš darbo ir gyvenimo patirties;
- gali būti naudojamas kaip pagrindinis lyderystės potencialo pranešėjas;
- laikomas svarbiu lyderystės identifikavimo ir tobulėjimo komponentu.

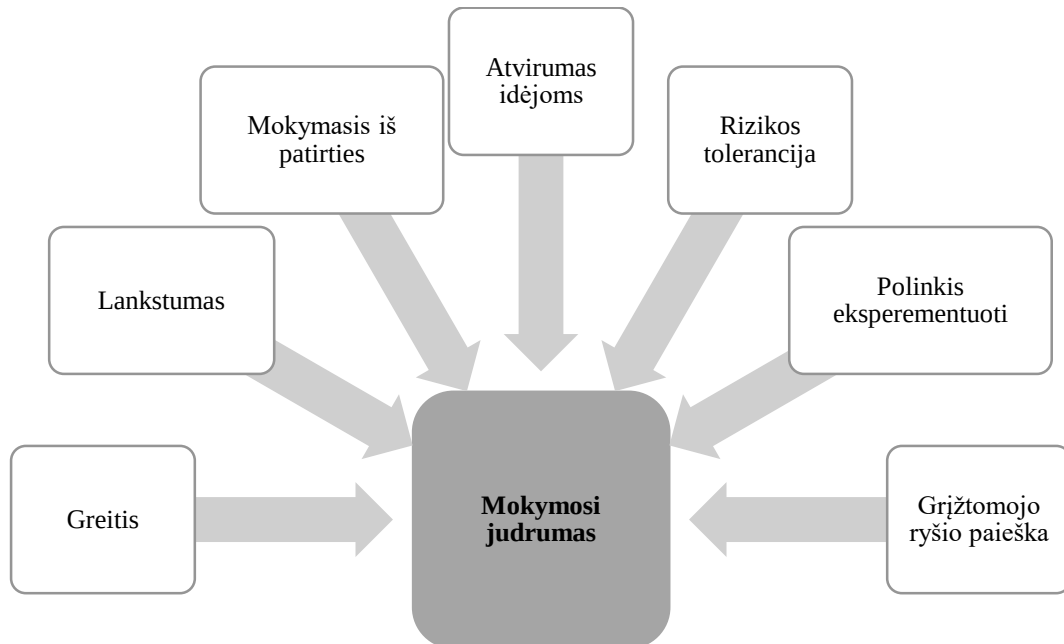
Įvertinus šiuos keturis punktus, paaiškėja, kad net du iš jų susiję su lyderyste. Tam įtakos turi tas faktas, kad mokymosi judrumo conceptualizavimas prasidėjo būtent lyderystės tyrimų kontekste (Lombardo ir Eichingeris, 2000). Kita vertus, pastarosiose publikacijose (Sivaraman & Raczka, 2022; Lee & Song, 2022b) akcentuojama, kad nepageidautina apsiriboti mokymosi judrumu vien tik lyderių gebėjimais, o mokymosi judrumo naudą naudinga taikyti visiems darbuotojams, nes kiekvienas darbuotojas, einantis skirtingas pareigas, taip pat turi greitai įgyti naujų įgūdžių ir žinių, kad galėtų atlikti individualius rezultatus ir organizacinius pokyčius. Lee & Song (2022a) teigimu, šiuolaikinės organizacijos kuria lanksčią organizacinę kultūrą, akcentuodamos mažą mastą ir efektyvią komandų ar padalinių veiklą. Be to, kalbant apie individualios karjeros raidą, svarbu, kad asmenys, kurie ateityje gali tapti lyderiais, išsiugdytų mokymosi judrumą. Taigi, judrumo mokymasis nėra gabumas, kurį turi turėti tik nedidelis skaičius lyderių, greičiau tai gali būti laikomas kriterijumi, galinčiu atskirti individualios kompetencijos lygius.

Apibūdinus mokymosi judrumo sąvoką, paaiškėja, kad asmenys, žinantys, ką daryti ir kaip elgtis neapibrėžtoje situacijoje, yra judrūs (Özgenel, 2021). Sąvokos analizė atskleidė, kad greitis ir lankstumas yra vienos pagrindinių mokymosi judrumo savybių. Pasak Haring, Shankar & Hofkes (2019), kalbama apie lankstumą žvelgti į situacijas iš kelių perspektyvų ir greitį išmokti naujų dalykų. Šis lankstumas ir greitis reiškia, kad žmonės, kurie mokosi judriai, turi galimybę greitai ir efektyviai įtraukti naujus įgūdžius į savo dabartinių įgūdžių rinkinį, o tuo pačiu efektyviai ir greitai atsikrato neveiksmingų įgūdžių (Nayak & Malik, 2024). Kitas svarbus mokymosi judrumo elementas yra patirtis. Gebėjimas mokytis iš patirties yra tai, kas išskiria didelį potencialą iš kitų darbuotojų (De Meuse & Harvey, 2021). Pasak Özgenel (2021), patirtis yra tarsi vaidmenų ir užduočių žemėlapis, apibrėžiantis ankstesnę žmogaus karjerą. Kiekviena situacija, su kuria susiduriama organizacijoje, sukuria darbuotojams patirtį. Darbuotojai formuoja asmenines savybes, būtinai susidoroti su sunkumais darbo sąlygomis. Mokymosi iš patirties procesas suteikia žmonėms greitį ir lankstumą. Asmenys, turintys didelį mokymosi judrumą, bando įgyti tinkamą mokymąsi ir kitokią patirtį, neprisirišę prie vieno požiūrio taško. Todėl asmenys, turintys didelį mokymosi judrumą, gali paspartinti patirtį, o praktikoje į naujas situacijas žvelgti iš lanksčios perspektyvos.

Darbuotojai, turintys aukštą mokymosi judrumą, nuolat tobulėja, auga ir kuria idėjas, kad sukurtų naują mąstymo būdą (Lee ir Song, 2022a). Judrumas leidžia darbuotojams nuolat ieškoti naujos informacijos, mokytis iš patirties ir būti atviriems naujoms idėjoms. Be to, judrumas užtikrina greitą ir veiksmingą reakciją į rinkos, technologijų ir klientų poreikių pokyčius, o tai yra pagrindinis organizacijų sėkmės komponentas (Nayak & Malik, 2024). Visa tai, kaip nurodo Özgenel (2021), leidžia darbuotojams, turintiems aukštesnį mokymosi judrumą, išlikti lankstesniems ir ramesniems susidūrus su sunkumais, palyginus su kolegomis. Be to, pasak Yazici (2024), lyderiai, turintys mokymosi judrumą, ilgalaikėje perspektyvoje yra sėkmingi ir užtikrina aukštą našumą. Jie kuria organizacijos viziją, gerai įvertina grįžtamojo ryšio mechanizmus ir įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą.

Asmenys, turintys mokymosi judrumą, yra labai sąmoningi, naudoja įgytas žinias ir nori gauti grįžtamąjį ryšį iš kitų savo tobulėjimui (Özgenel, 2021). Franco & Neiva (2023) laikosi panašios nuomonės ir pabrėžia, kad judrūs darbuotojai aktyviai ieško atsiliepimų iš bendradarbių ir vadovų, kad augtų ir progresuotų. Mokslininkai priduria, kad šie asmenys išreiškia aštrų smalsumą, aukštą toleranciją dviprasmiškoms situacijoms, tarpasmeninių santykių įgūdžius, viziją ir naujoves. Jie taip pat yra labiau linkę į nuolatinę savirefleksiją, visuotinį aplinkos vertinimą ir orientuoti į rezultatus. Williams & Nowack (2022) be grįžtamojo ryšio paieškos ir įtraukimo išskyrė dar dvi judrumo elgsenos išraiškas: rizikavimą ir eksperimentavimą bei ankstesnių įvykių pamokų apmąstymą ir patirtį. Tokiu būdu paaiškėja, kad judrūs asmenys yra linkę išbandyti naujus dalykus, gauti ir interpretuoti grįžtamąjį ryšį bei savo patirtį.

Išanalizavus skirtingų mokslininkų požiūrį į mokymosi judrumą ir jo raišką, galima išskirti pagrindines mokymosi judrumo savybes (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Mokymosi judrumo savybės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Özgenel, 2021; Haring, Shankar & Hofkes, 2019; Nayak & Malik, 2024; Franco & Neiva, 2023 ir kt.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, personalo mokymosi judrumas pasireiškia per atvirumą naujoms idėjoms, jų greitą perpratimą bei eksperimentavimo rizikos prisiėmimą. Tai leidžia individui turėti įvairią patirtį ir lanksčiai reaguoti. Be to, mokymosi judrumas pasižymi ir grįžtamojo ryšio paieškos

poreikiu, nes kitų žmonių nuomonės surinkimas ir interpretavimas leidžia atrasti kitokį požiūrio kampą ir mokytis lankstumo. Visų šių savybių turėjimas leidžia darbuotojui greitai mokytis, orientuotis besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje ir tuo pačiu priimti veiksmingus sprendimus.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama mokymosi judrumo nauda ne tik darbuotojo, bet ir visos organizacijos atžvilgiu. Suzana & Mohd (2020) pabrėžia, kad mokymosi judrumas taip pat reiškia ne tik individualaus lygio gebėjimus, bet ir organizacijos lygmenį, kai dėmesys sutelkiamas į organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie iššūkių, įgyjant ir taikant tinkamas žinias ir įgūdžius. Nayak & Malik (2024) teigimu, mokymosi judrumas yra esminis įgūdis tiek asmeniniam, tiek organizaciniam tobulėjimui. Darbuotojų mokymosi lankstumas ir judrios organizacijos yra tarpusavyje susijusios, nes be mokymosi lankstumo organizacijoms sunku prisitaikyti ir keistis prie naujos informacijos ar įvykių. Özgenel (2021) reziumuoja, kad lanksti darbuotojų perspektyva leidžia organizacijai greitai ir lengvai reaguoti į sudėtingas ir neaiškias situacijas. Taigi, tai suteikia daugiau patirties ir mokymosi galimybių, o asmenų darbo našumas didėja.

Alkan & Maviş Sevim (2022), kalbėdami apie personalo judrumo svarbą švietimo organizacijose, pabrėžia, kad, siekdami neatsilikti nuo pasaulyje vykstančių pokyčių, mokytojai turi pertvarkyti savo mąstymą ir tapti sparčiau besimokančiomis ir pakankamai lanksčiomis, prie pokyčių prisitaikančiomis asmenybėmis. Panašios nuomonės laikosi ir Handayani & Ambara (2023) nurodydami, kad, tobulėjant technologijoms, besivystantiems pedagoginiams požiūriams ir keičiantis mokinių poreikiams, mokytojai turi turėti unikalių įgūdžių, kad galėtų prisitaikyti, augti ir tobulėti savo profesijoje. Tokioje aplinkoje vienas svarbiausių įgūdžių yra mokymosi judrumas, nes jis leidžia mokytojams lengviau priimti pokyčius, skatina jų nuolatinį tobulėjimą. Iššūkių akivaizdoje besimokantys judrūs mokytojai demonstruoja atsparumą ir atkaklumą. Kliūtis jie vertina kaip galimybes augti ir mokytis, o ne kaip nesėkmes. Susidūrę su nesėkmėmis, jie apmąsto savo patirtį, gauna vertingų pamokų ir atitinkamai pritaiko savo požiūrį. Ši mąstysena leidžia jiems įveikti kliūtis, išlikti motyvuotiems iššūkių akivaizdoje. Be to, didelis mokymosi judrumas gali sumažinti asmens norą vengti sunkumų darbe. Taip nutinka todėl, kad judrus žmogus gali išsiugdyti naujus gabumus, todėl jis nebijo staigių pokyčių (Handayani & Ambara, 2023).

Kita vertus, mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad personalo mokymosi judrumas švietimo organizacijose yra mažai tyrinėjamas, tačiau jau įrodyta, kad tai svarbus mokytojo darbo rezultatus lemiantis veiksnys. Mokymosi judrumas veikia mokymosi kultūrą ir padidina įsitraukimą į darbą. Tai prisideda prie naujoviško darbuotojų elgesio ir jų karjeros pažangos (Yazici, 2024). Santoso & Yuzarion (2021) priėjo išvados, kad mokytojų mokymosi judrumas vaidina svarbų vaidmenį gerinant mokytojų darbo kokybę, kad būtų galima toliau gerinti švietimo kokybę ir mokymosi dvasią ir tapti įkvėpimu jaunajai kartai. Susanto, Afif, Ritonga, Desrani, Shunhaji & Ahmadi (2024) nustatė, kad mokytojai, turintys mokymosi judrumą, demonstruoja maksimalų darbo našumą, geba pasimokyti iš darbo patirties, prisitaikyti prie pokyčių su visu sąmoningumu ir entuziazmu mokytis, tobulinti savo įgūdžius, žinias ir kompetenciją.

Apibendrinant personalo mokymosi judrumo, kaip reiškinio, nagrinėjimą, galima teigti, kad mokymosi judrumo sąvoka susiformavo bendros organizacijos judrumo koncepcijos vystymosi kontekste. Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad personalo mokymosi judrumas yra viena iš pagrindinių visos organizacijos judrumo ir mokėjimo greitai reaguoti į pokyčius sąlygų. Kadangi vis daugiau mokslininkų ir praktikų pastebi personalo mokymosi judrumo svarbą šiuolaikiniame greitai besikeičiančiame kontekste, ši koncepcija buvo aktyviai plėtojama nuo 2000-ųjų metų. Šiandien mokymosi judrumas traktuojamas kaip asmens noras ir gebėjimas greitai mokytis iš savo patirties

užtikrinant veiksmingą elgseną sudėtingose ir naujose situacijose. Personalo mokymosi judrumo svarba tik didėja, nes vystantis dirbtiniam intelektui bei plečiantis robotizavimo procesams, tikimasi, kad netolimoje ateityje atsiras visiškai naujų darbo jėgos įgūdžių poreikis. Švietimo organizacijoms veikiant tokioje aplinkoje taip pat tenka greitai keistis ir priimti naujas veiklos organizavimo sąlygas, kas, savo ruožtu, reikalauja iš švietime dirbančių specialistų būti judriems, greitai mokytis iš savo patirties ir sugebėti veikti neapibrėžtoje aplinkoje. Kita vertus, mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad švietimo organizacijų darbuotojų mokymosi judrumas ištirtas nepakankamai, todėl tikslinga didesnę dėmesį skirti šio klausimo nagrinėjimui.

1.1.2. Personalo mokymosi judrumo dimensijos

Personalo mokymosi sąvokos, proceso raiškos nagrinėjimas atskleidė, kad tai sudėtinga ir daugialypė konstrukcija. Siekiant geriau suprasti personalo mokymosi judrumo esmę ir jos sudėtį, tikslinga išanalizuoti jos dimensijas bei jų pasireiškimą. Tačiau mokslininkų nuomonė šiuo klausimu nėra vienareikšmiška, todėl šiame darbo poskyryje palyginami skirtingi požiūriai į mokymosi judrumo dimensijas.

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje mokymosi judrumą (Özgenel, 2021; De Meuse & Harvey, 2021; Yazici, 2024), plačiausiai cituojamas ir analizuojamas Lombardo & Eichinger (2000) mokymosi judrumo modelis, apimantis 4 pagrindinius komponentus: žmonių judrumą, rezultato judrumą, protinį judrumą ir iššūkių judrumą (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

Mokymosi judrumo dimensijos pagal Lombardo ir Eichingerio (2000) modelį

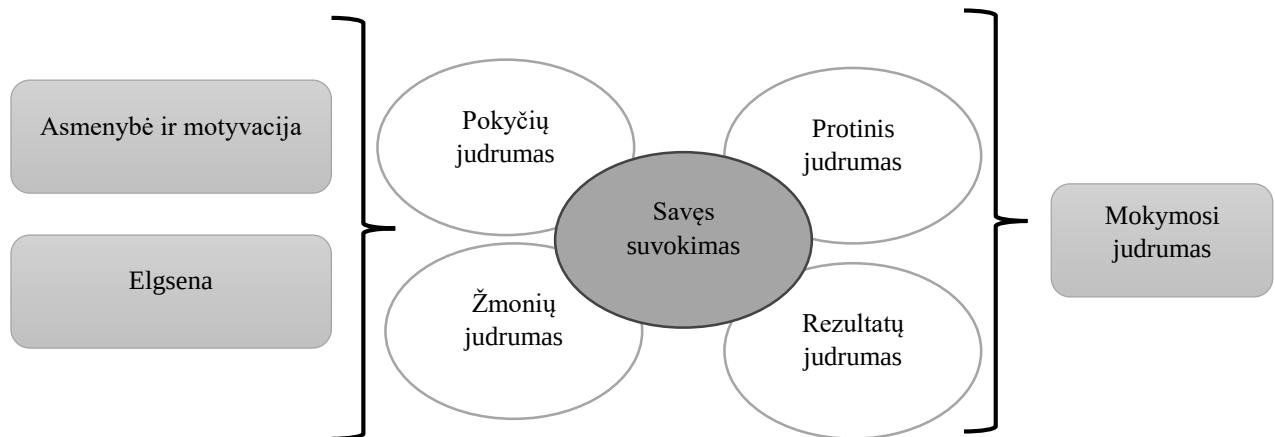
Dimensija	Apibūdinimas
Žmonių judrumas	Apibūdina žmones, kurie gerai pažįsta save, mokosi iš patirties, konstruktyviai elgiasi su kitais ir yra šalti bei atsparūs pokyčių spaudimui.
Rezultato judrumas	Apibūdina žmones, kurie pasiekia rezultatų sunkiomis sąlygomis, įkvepia kitus atlikti daugiau nei įprastai ir demonstruoja tokį buvimą, kuris kelia pasitikėjimą kitais.
Protinis judrumas	Apibūdina žmones, kurie mąsto apie problemas iš naujo požiūrio taško ir yra patenkinti sudėtingumu, dviprasmiškumu ir paaiškina savo mąstymą kitiems.
Iššūkių judrumas	Apibūdina žmones, kurie yra smalsūs, turi aistrą idėjoms, mėgsta eksperimentuoti su bandomaisiais atvejais ir užsiima įgūdžių lavinimo veikla.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lombardo & Eichinger (2000)

Antroje lentelėje pateikta mokymosi judrumo sudėtis atskleidžia sąvokos sudėtingumą ir daugiaaspektiškumą, nes paaiškėja, kad mokymosi judrumas apima tokias žmogaus savybes, kaip: geras savęs pažinimas, mokymąsi iš patirties, atsparumas pokyčiams ir sudėtingoms sąlygoms, kitoki požiūrį, smalsumą bei aistrą eksperimentuoti bei lavinti savo įgūdžius.

Ilgą laiką šios keturios dimensijos buvo laikomos pagrindinėmis mokymosi judrumo sudėtinėmis dalimis, tačiau 2011 metais mokslininkai De Meuse, Dai, Eichinger, Page, Clark, & Zewdie (2011) praplėtė šią koncepciją ir išskyrė dar vieną elementą – savęs suvokimą. Mokslininkai paaiškino, kad ankstesniame modelyje savęs suvokimo dimensija buvo žmonių judrumo sudėtinė dalis, tačiau, atlikę mokslinės literatūros analizę, mokslininkai pastebėjo, kad savęs suvokimo aspektas yra išskirtinai svarbi mokymosi judrumo sudėtinė dalis. Jie paaiškina, kad, ugdant mokymosi judrumą, savimonė yra katalizatorius, padedantis išgryninti iš patirties išmoktas pamokas. Be savęs suvokimo mokymasis ir tobulėjimas gali virsti nesąmoninga reakcija į aplinką. Savęs suvokimas kaip mokymosi judrumo dimensija apibrėžiama kaip individo savęs pažinimo (savo įgūdžių, stiprybių ir silpnybių) gilumas (De Meuse, Dai, Eichinger, Page, Clark, & Zewdie, 2011). Haring, Shankar & Hofkes (2019) savęs

suvokimo dimensiją įvardija kaip svarbų mokymosi judrumo veiksnį, nes jis turi įtakos kitoms mokymosi judrumo dimensijoms (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Mokymosi judrumo dimensijos

Šaltinis: Haring, Shankar & Hofkes, 2019, p. 6.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, savęs suvokimas užima išskirtinę poziciją modelyje, nurodant, kad savęs suvokimo dimensijos vystymas prisideda prie kitų dimensijų vystymo, nes savirefleksija užtikrina visapusiškai geresnį mokymosi judrumą. Organizacijoms svarbu ypač skatinti savimonės ugdymą, nes asmenybės bruožai, laikui bėgant, yra gana stabilūs, o tai reiškia, kad organizacijos gali konkrečiai nukreipti ir skatinti individo savęs suvokimo motyvaciją, kuri yra lankstesnė. Šis augimas turėtų lemti aukštesnius rezultatus kitose keturiose srityse, o tai reiškia apskritai didesnę mokymosi judrumą. Be to, Haring, Shankar & Hofkes (2019) atkreipia dėmesį į tai, kad kiekviena sritis ir peržengiantis veiksnys yra matuojami per asmenybės, motyvacijos ir elgesio derinį.

Vėlesniais metais De Meuse & Feng (2015) mokymosi judrumo koncepciją papildė dar dviem kintamaisiais: dėmesingumu aplinkai ir reakcija į grįžtamąjį ryšį. Dėmesingumas aplinkai apima lygį, kuriuo asmenys visapusiškai stebi savo išorinę aplinką, yra dėmesingi kintančioms darbo pareigoms ir naujų organizacinių vaidmenų reikalavimams, nesmerkia aplinkos pokyčių ir efektyviai reguliuoja savo emocijas. Reakcija į grįžtamąjį ryšį atskleidžia, kiek asmenys prašo, klauso ir priima grįžtamąjį ryšį apie save iš kitų, atidžiai apsversto jo pranašumus ir vėliau imasi taisomųjų veiksmų, kad pagerintų savo veiklą. De Meuse (2017) atkreipia dėmesį į tai, kad dėmesingumas aplinkai sutelkia dėmesį į išorinius dirgiklius, o savęs suvokimas – į vidinius dirgiklius. Nors sąmoningumo aspektas gali būti susijęs su „žmonių judrumo“ veiksmu, taip pat su „savęs suvokimu“, greičiausiai, jis papildomai prisideda prie bendro asmens mokymosi judrumo lygio. Pasak De Meuse ir Feng (2015), papildomos mokymosi judrumo dimensijos yra svarbios, nes jos suteikia unikalios informacijos, kuri yra naudinga nustatant asmens mokymosi judrumą. De Meuse (2017) pabrėžia, kad mokslinių tyrimų literatūra palaikė abu šiuos mokymosi judrumo aspektus.

Kita vertus, vėlesniais metais Dai & De Meuse (2021) toliau vystė mokymosi judrumo koncepciją ir pasiūlė teorinį mokymosi judrumo modelį. Šio modelio pagrindas yra mokymosi judrumo komponentai ir kontekstas. Lombardo & Eichinger (2000) teigė, kad mokymosi judrumas susideda iš trijų pagrindinių komponentų: (a) gebėjimo mokytis, (b) motyvacijos mokytis ir (c) mokymosi pritaikymo. Taip pat literatūroje atskleidžiama, kad mokymasis gali vykti šiais trimis kontekstais: kognityviniame (pvz., naujų problemų sprendimas), socialiniame (pvz., bendravimas su žmonėmis iš

skirtingų kultūrinių sluoksnių) ir savęs pažinimo (pvz., suprasti ir atnaujinti savęs suvokimą). Trijų mokymosi judrumo komponentų ir trijų mokymosi kontekstų (sankirta sukuria devynis skirtingus mokymosi judrumo aspektus (žr. 1.4 pav.). Trijų elementų ir trijų mokymosi kontekstų sankirta aiškiau apibrėžia atskirus požymius, skirtus tyrimams ir praktikai, ir neleidžia mokymosi judrumui tapti neaiškia visapusiška konstrukcija. (Williams & Nowack, 2022).

Mokymosi judrumo komponentai	Pritaikymas	3. Kognityvinis lankstumas	6. Socialinis lankstumas	9. Savęs reguliacija
	Gebėjimas	2. Netradicinis mąstymas	5. Socialinis įžvalgumas	8. Savirefleksija
	Motyvacija	1. Intelektinis smalsumas	4. Atvirumas	7. Asmeninis mokymasis
		Kognityvinis	Socialinis	Savęs pažinimas
		Mokymosi kontekstas		

1.4 pav. Teorinis mokymosi judrumo modelis

Šaltinis: Dai & De Meuse, 2021, p. 44.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, teorinis Dai & De Meuse (2021) modelis išskiria net 9 mokymosi judrumo dimensijas. Sivaraman & Raczka (2022) pažymi, kad nors Dai & De Meuse (2021) kaip atspirties tašką naudojo originalią mokymosi judrumo koncepciją, šis teorinis modelis padvigubina mokymosi judrumo aspektus. Siekiant geriau suprasti teoriniame mokymosi judrumo modelyje išskirtas dimensijas, tikslinga apibrėžti kiekvieną iš jų:

1. Intelektualus smalsumas: stimuliuoja paieškas, demonstruoja įvairius ir plačius interesus bei trošksta mokytis.
2. Netradicinis mąstymas: kvestionuoja įprastinę išmintį, eksperimentuoja su naujais veiklos būdais.
3. Kognityvinis lankstumas: suvokia įvykius ir situacijas iš kelių perspektyvų, pritaiko mąstymą prie situacijų.
4. Atvirumas: priima ir palaiko skirtingus požiūrius, minimizuoja kategoriškumą.
5. Socialinis įžvalgumas: socialiai jautrus, užjaučiantis kitus bei įkvepiantis kitus pasitikėti savimi.
6. Socialinis lankstumas: parodo vaidmenį ir tarpasmeninį ~ lankstumą, imasi socialinių užuominų ir greitai bei atitinkamai pritaiko asmeninį stilių.
7. Asmeninis mokymasis: apima smalsumą, norą mokytis, suprasti asmeninį tikslą, vertybes bei motyvus.
8. Savirefleksija: atvirumas grįžtamajam ryšiui, asmeninių klaidų pripažinimas, savistabos vykdymas.
9. Savireguliacija: sąmoningumas, automatizmų slopinimas, tyčinio mąstymo ir elgsenos skatinimas (Dai & De Meuse, 2021).

Dai & De Meuse (2021) paaiškina savo modelio pranašumus, nurodydami, kad jis aiškiau apibrėžia atskiras mokymosi judrumo dimensijas, todėl jos gali būti tiksliau išmatuojamos. Be to, ši sistema suteikia aiškesnę ribą, kaip neįtraukti neesminių elementų į mokymosi judrumo konstrukciją. Kita vertus, Sivaraman & Raczka (2022) kritikuoja modelį nurodydami, kad, nors modelis siekia suteikti labai reikalingą teorinį pagrindą mokymosi judrumo konstrukcijai, teorinio modelio ir tradicinės mokymosi judrumo sampratos neatitikimai gali sukelti tolesnę painiavą dėl mokymosi judrumo struktūros. Mokslininkų teigimu, svarbu atlikti tolesnius tyrimus, siejančius arba išskiriančius Dai ir De Meuse modelį su tradicine mokymosi judrumo koncepcija.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo mokymosi judrumo dimensijų analizė atskleidė šios koncepcijos sudėtingumą ir daugiaaspektiškumą. Per daugiau nei 20 mokymosi judrumo koncepcijos vystymo metus susiformavo ne vienas mokymosi judrumo teorinis modelis ir išskirta eilė dimensijų. Vis dėlto daugelio modelių pagrindu išlieka pirminė mokymosi judrumo koncepcija, kuri apėmė 4 dimensijas: žmonių, rezultato, protinių ir iššūkių judrumą. Vėliau mokymosi judrumo sudėtis buvo praplėsta išskiriant savęs pažinimo, dėmesingumo aplinkai ir reakcijai į grįžtamąjį ryšį. Paskutiniame bandyme conceptualizuoti mokymosi judrumą išskirtos 9 dimensijos, kurios susiformuoja mokymosi judrumo komponentų ir mokymosi konteksto sankirtoje. Nustačius mokymosi judrumo sąvokos sudėtį ir išskyrus pagrindines jos dimensijas, tikslinga pereiti prie šio konstrukto vertinimo teorinio pagrindimo.

1.1.3. Personalo mokymosi judrumo vertinimas

Apibrėžus personalo mokymosi judrumo esmę bei nustačius jo dimensijas, svarbu įvertinti jo vertinimo galimybes. Pastaruoju metu mokslininkai skyrė reikšmingą dėmesį mokymosi judrumo vertinimo įrankių kūrimui (Lee & Song, 2022b; Milani, Sommovigo, Ghirotto & Setti, 2024) ir nagrinėjimui (Boyce ir Boyce, 2021; Smith & Watkins, 2024). Kita vertus, kadangi nėra bendro mokymosi judrumo apibrėžimo, nėra ir plačiai priimtose jo vertinimo priemonės (De Meuse, 2017). Panašios nuomonės laikosi ir Milani, Sommovigo, Ghirotto & Setti (2024) nurodydami, kad konsensuso ir aiškių mokymosi judrumo sąvokos apibrėžimų nebuvimas trukdo konstrukcijų aiškumui, o tai apsunkina tinkamų ir palyginamų matavimo priemonių sukūrimą.

Mokymosi judrumo vertinimo priemonės ruošia ne tik mokslininkai, bet ir privačios konsultacinės įmonės (pvz., „Development Dimensions International“ (DDI), „Hay Group“, „Korn/Ferry International“), kurios parduoda organizacijoms priemones, padedančias nustatyti darbuotojų mokymosi judrumą, nes organizacijos visame pasaulyje naudoja mokymosi judrumą, kad padėtų priimti sprendimus, susijusius su būsimų lyderių nustatymu ir ugdymu (De Meuse, 2015). Kiekviena konsultacinė įmonė mokymosi judrumą apibrėžia ir vertina skirtingai. Tyrėjai taip pat nesutaria, kaip apibrėžti – ar išmatuoti – mokymosi judrumo konstrukciją. Kai kurie mokslininkai konstrukciją apibrėžia siaurai ir pirmiausia pabrėžia mokymosi greitį ir elgesio lankstumą, tuo tarpu kiti mokymosi judrumą apibrėžia plačiau ir teoriškai pateikia lyderystės metakompetenciją (De Meuse, 2015). Tai reiškia, kad nėra vieningos nuomonės apie tai, kaip turėtų būti vertinamas personalo mokymosi judrumas, o kiekviena metodika turi savo privalumų ir trūkumų. Dėl šios priežasties, siekiant pažinti personalo mokymosi judrumo vertinimo galimybes, tikslinga išanalizuoti dažniausiai naudojamų mokymosi judrumo vertinimo metodikų ypatumus.

Mokymosi judrumo lygiui matuoti naudojami struktūrizuoti interviu, daugiasluoksnės apklausos ir savęs vertinimo metodai (De Meuse, 2017). Boyce ir Boyce (2021) be šių mokymosi judrumo vertinimo technikų išskiria dar ketvirtą – modeliavimą, tačiau mokslininkai pripažįsta, kad ši metodika yra retai naudojama, tačiau gali būti pakankamai veiksminga, nes leidžia tyrimo dalyviams

pademonstruoti savo mokymosi judrumo savybes. Nepriklausomai nuo to, kad visos šios priemonės pripažintos naudingomis vertinant personalo mokymosi judrumą, tačiau jos turi ir savo trūkumų (Alkan & Maviš Sevim, 2022).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad mokslininkai pažymi skirtingas mokymosi judrumo vertinimo metodikas ir priemones, todėl 3 lentelėje pateiktos mokslininkų dažniausiai analizuojamos metodikos.

1.3 lentelė

Mokslinėje literatūroje analizuojamos mokymosi judrumo vertinimo priemonės

Priemonės	Smith & Watkins, 2024.	Lee & Song, 2022b	Dai & De Meuse, 2021	Boyce ir Boyce, 2021
Choices Architect		+		+
Benchmarks for Learning Agility				+
viaEDGE	+	+	+	+
Burke Learning Agility Inventory (LAI)	+		+	+
TALENTx7	+		+	+
Gravett and Caldwell's (2016) learning agility measure	+			
Lee and Song (2022b) employee learning agility measure	+	+		
Leadership Learning Agility Scale (LLAS)	+			
Juhdi et al.'s (2012) learning agility measure	+			
Bedford's (2011) learning agility measure	+	+		
Yockey's (2015) Learning Agility Research Instrument (LARI)	+			
Accelerate learning model			+	
The Learning Agility Assessment Inventory (LAAI)		+		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, dažniausiai mokslinėje literatūroje minimos šios trys mokymosi judrumo vertinimo technikos viaEDGE, Burke Learning Agility Inventory ir TALENTx7. Dai & De Meuse (2021) teigimu, šie instrumentai buvo profesionaliai sukurti skirtingų talentų valdymo konsultacinių įmonių ir yra naudojami visame pasaulyje, siekiant nustatyti ir ugdyti. Išsiaiškinome, kad visi keturi vertinimai matuoja kelis mokymosi judrumo aspektus.

viaEDGE mokymosi judrumo vertinimo sistema aprėpia Lombardo ir Eichinger (2000) koncepciją ir leidžia žmogui pačiam įvertinti savo judrumą visose dimensijose: žmonių, rezultato, protinio, iššūkių ir savęs vertinimo judrumą. Kita vertus, pasak Lee & Song (2022b), ši vertinimo metodika turi apribojimų vertinant darbuotojų mokymosi judrumą, nes ji skirta tik lyderių judrumo vertinimui. Be to, Alkan & Maviš Sevim (2022) pabrėžia, kad nors, lyginant su Choices Architect, Benchmarks for Learning Agility vertinimo sistemomis, viaEDGE sukurta taip, kad leidžia žmogui atlikti vertinimą savarankiškai, tačiau kartu ji yra labai ilga, nes apima 116 punktų, t. y. vertinimas gali ilgai užtrukti.

Kita vertus, TALENTx7 mokymosi judrumo vertinimo metodika yra dar ilgesnė, nes apima ne 5, bet 7 mokymosi judrumo dimensijas ir atitinkamai susideda iš 147 elementų (De Meuse & Harvey, 2021; Smith & Watkins, 2024). TALENTx7 matuoja tokius septynis mokymosi judrumo aspektus: pažinimo perspektyvą, tarpasmeninį įžvalgumą, pokyčių veržlumą, siekį tobulėti, savęs suvokimą, atidumą aplinkai ir reagavimą į grįžtamąjį ryšį. Mokymosi judrumo tyrinėtojai pastebi, kad šios septynios dimensijos atitinka penkių dimensijų mokymosi judrumo modelį (De Meuse, 2017). Vis dėlto Boyce ir Boyce (2021) pabrėžia, kad pateikti riboti metodikos pagrįstumo įrodymai (tik vienas tyrimas su 18 žmonių imtimi).

Burke Learning Agility Inventory (LAI) metodika sukurta remiantis De Rue ir kt. (2012) modeliu, todėl pagrindinis dėmesys skiriamas greičiui ir lankstumui. Metodika apima devynias dimensijas: lankstumą, greitį, eksperimentavimą, veiklos riziką, tarpasmeninės rizikos prisiėmimą, bendradarbiavimą, informacijos rinkimą, grįžtamojo ryšio ieškojimą ir reflektavimą (Smith & Watkins, 2024). Nors šie matmenys skiriasi nuo tradicinio mokymosi judrumo požiūrio, kai kurie tyrimai parodė, kad šios dimensijos atitinka mokymosi judrumo koncepciją (Meuse, 2017; De Meuse ir Harvey, 2021). Šis vertinimo instrumentas apima 38 elementus, kurie vertinami naudojant 7 balų Likerto skalę, kuri svyruoja nuo „Niekada“ iki „Visada“, atsižvelgiant į elgesio dažnumą (Smith & Watkins, 2024). Pasak Boyce ir Boyce (2021), vienas pagrindinių šios metodikos privalumų yra tai, kad ji daug trumpesnė negu kitos, todėl gali būti paprasčiau taikoma. Tačiau mokslininkai priduria, kad šios metodikos ribotumas yra tai, kad techninėje ataskaitoje nepateikiama pogrupių skirtumų analizė ir nepateikiami bandymo patikimumo įrodymai.

Dai & De Meuse (2021) nustatė, kad išanalizuotos mokymosi judrumo vertinimo metodikos ir modeliai yra gana gerai susieti su teorine mokymosi judrumo koncepcija, suteikdami pirminius jos turinio pagrįstumo įrodymus (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

Išanalizuotų mokymosi judrumo vertinimo metodikų teorinis pagrindimas

Mokymosi judrumo dimensijos	viaEDGE vertinimas	Talentx7 vertinimas	Burke learning agility inventory vertinimas
Intelektualus smalsumas	Protinis judrumas	Pokyčių veržlumas Siekis tobulėti	Veiklos rizika
Netradicinis mąstymas		Pažinimo perspektyva	Eksperimentavimas Informacijos rinkimas
Kognityvinis lankstumas	Pokyčių judrumas		Lankstumas Greitis
Atviras mąstymas	Žmonių judrumas	Tarpasmeninis įžvalgumas	Bendradarbiavimas
Socialinis nuovokumas			Tarpasmeninės rizikos prisiėmimas
Socialinis lankstumas			Lankstumas
Asmeninis besimokantis asmuo	Savęs suvokimas	Reagavimas į grįžtamąjį ryšį	Grįžtamojo ryšio ieškojimas
Savirefleksija		Savęs suvokimas	Reflektavimas
Savireguliacija	Rezultatų judrumas	Atidumas aplinkai	-

Dai & De Meuse, 2021, p. 46.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, nors visos mokymosi judrumo metodikos naudoja skirtingus vertinamų elementų pavadinimus, tačiau visumoje jos apima panašius aspektus ir atitinka mokymosi judrumo koncepciją.

Mokymosi judrumo vertinimo metodikų analizė atskleidė, kad egzistuoja didelė įvairovė akademinių ir privačių vertinimo technikų. Kiekviena jų turi savo privalumų ir trūkumų, tačiau, kaip nurodo Alkan & Maviš Sevim (2022), jas sudėtinga susisiekti su mokytojo profesija. Todėl mokslininkai pasiūlė savo sukurta trumpą mokytojo savęs vertinimo skalę. Ši mokymosi judrumo vertinimo skalė skiriasi nuo kitų ir turi tam tikrų pranašumų, pavyzdžiui, reikalauja minimaliai energijos ir laiko užbaigti, nes susideda tik iš 15 elementų, kurie aprėpia viaEDGE vertinimo metodikoje išskiriamas dimensijas: žmonių, protinį, pokyčių, rezultatų judrumą bei savęs suvokimą.

Apibendrinant personalo mokymosi judrumo vertinimo nagrinėjimą, galima teigti, kad mokymosi judrumo vertinimui gali būti taikomi skirtingi metodai: struktūrizuoti interviu, daugiasluksnės apklausos, savęs vertinimo metodai ir situacijų modeliavimas. Yra sukurta eilė mokymosi judrumo vertinimo technikų, tačiau skirtingas judrumo koncepcijos suvokimas bei akademinio ir praktinio

požiūrio skirtumai neleidžia sukurti vienos, visais atvejais tinkamos vertinimo metodikos. Išanalizavus mokslinėje literatūroje dažniausiai nagrinėjamas mokymosi judrumo vertinimo metodikas, nustatyta, kad kiekviena jų turi savo privalumų ir trūkumų, nes skiriasi metodikų sudėtingumas, taikymo patikimumas bei patikimumo įrodymai. Be to, analizė atskleidė, kad mokymosi judrumo vertinimas gali skirtis priklausomai nuo profesijos, todėl jau yra sukurta mokytojų mokymosi judrumo vertinimo skalė pagal visuotinai pripažinta viaEDGE vertinimo metodiką.

1.2. Personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių sąsajos

1.2.1. Švietimo organizacijų pokyčių esmė, tipai ir reikšmė

Personalo mokymosi judrumo raiškos teorinė analizė atskleidė, kad judrumo sąvoka pradėjo formuotis ir vystytis 2000-aisiais metais. Tam įtakos daugiausiai turėjo didesnį pokyčių pagreitį įgavusi aplinka. Globalizavimo procesai, spartusis informacinių technologijų vystymas bei pasiekimai įvairiose srityse įgalino organizacijas taikytis prie besikeičiančių veiksnių bei keisti veiklos organizavimą bei valdymą. Pasak Karácsony, Metzker, Vasic ir Koltai (2023), pokyčiai organizacijoje yra reikšmingas jos sėkmės veiksnys, nes tai padeda organizacijai sustiprinti savo pozicijas, optimizuoti veiklą bei geriau adaptuotis prie vidinių ir išorinių iššūkių.

Užsienio mokslinėje literatūroje organizaciniai pokyčiai apibrėžiami kaip reikšmingas organizacijos pagrindinių sistemų pakeitimas strateginiu bei veiklos lygiais, užtikrinantis kitokios formos atsiradimą (Da Ros, Vainieri & Bellé, 2023). Šis apibrėžimas numato, kad organizaciniai pokyčiai užtikrina organizacijos transformaciją skirtinguose lygiuose, kurios dėka iš esmės keičiasi organizacija. Kita vertus, Petrauskaitės ir Korsakienės (2020) pateiktas apibrėžimas nėra toks griežtas ir nurodo, kad organizacinis pokytis – tai „procesas, kurio metu organizacija iš vienos būsenos pereina į kitą, vykdo pokyčius bendroje darbo aplinkoje bei siekia įgyvendinti organizacijos tikslus“ (p. 2). Lietuvos mokslininkų pateiktame apibrėžime nenurodoma, kad organizacinio pokyčio metu vykdomi pasikeitimai skirtinguose lygiuose, bet naudojama abstraktesnė darbo aplinkos sąvoka. Iš šio apibrėžimo taip pat pasidaro aišku, kad organizaciniai pokyčiai turi būtų įgyvendinami atsižvelgiant į organizacijos tikslus. Be to, šiame apibrėžime organizacinis pokytis įvardijamas kaip procesas. Tai rodo, kad organizacinio pokyčio eiga yra nemažiau svarbi nei jos objektas arba rezultatas. Buchholz, Knorre (2023) pažymi, kad šiuolaikiniame kontekste kalbant apie organizacinius pokyčius tikslinga atsisakyti įprasto į rezultatus orientuoto požiūrio ir pereiti prie į procesą orientuoto požiūrio, nes dabartinėmis nepastoviomis, neapibrėžtomis, sudėtingomis ir dviprasmiškomis (*angl. VUCA*) sąlygomis rezultato planuoti negalima.

Nors mokslinėje literatūroje sutinkama daug ir įvairių organizacinių pokyčių apibrėžimų, van Nistelrooij (2021) pabrėžia, kad kiekvienas šios sąvokos apibrėžimas turi savo trūkumų, nes organizacinį pokytį yra sudėtinga apibrėžti. Apibrėžimą apsunkina tas faktas, kad organizacijos nuolat keičiasi, kartais subtiliai ir laipsniškai. Be to, mažai tikėtina, kad organizacinis pokytis bus vienas įvykis, kurį būtų galima analizuoti atskirai, greičiau jis vystosi laikui bėgant ir sukelia pokyčius ir kitose organizacinės veiklos srityse (Vlados, 2019). Tokiu būdu paaiškėja, kad organizaciniai pokyčiai – tai sudėtingas procesas, kuris nuolat vyksta organizacijoje ir aprėpia įvairias organizacijos sistemas ir posistemas.

Valackienė ir Želnienė (2018) pažymi, kad švietimo organizacijų pokyčio sąvokos aiškinimas yra dar sudėtingesnis, nes pokytis švietimo organizacijoje ne tik aprėpia eilę kintamųjų, bet ir veikia visą visuomenę, be to pati švietimo sistema yra kompleksiška ir daugiasluoksnė. Okello & Ngussa (2021) teigimu, švietimo organizacijos pokyčiai reiškia ugdymo proceso transformacijas, keičiančias turinį

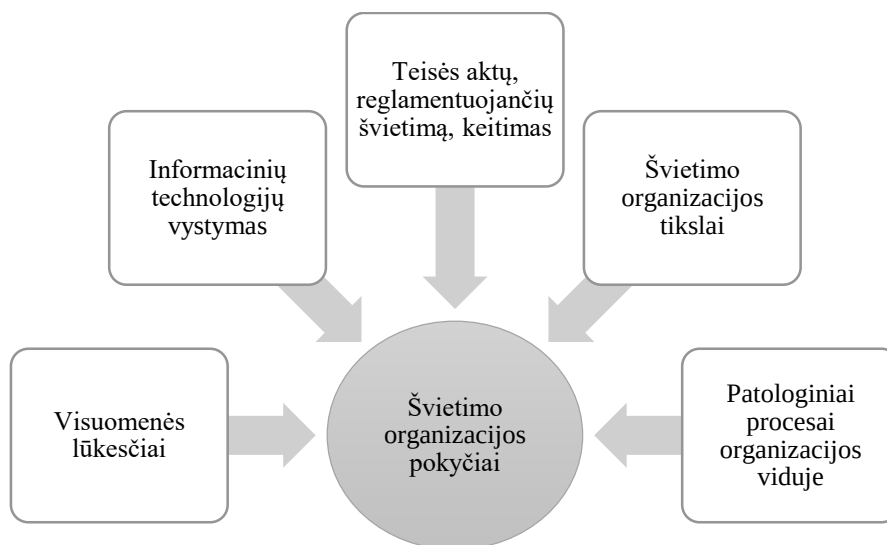
ir formą, perėjimą nuo mąstymo pagal seną tvarką prie naujos tvarkos kūrimo, remiantis naujomis prielaidomis, vertybes ir viziją. Burner (2018) teigimu, švietimo pokyčių tikslas yra tam tikru būdu pagerinti švietimo organizaciją. Kitaip sakant, patobulinti ugdytinių mokymosi sąlygas ir (ar) mokymosi procesus. Valackienė ir Želnienė (2018) siūlo švietimo kaitą vertinti „kaip sąmoningų ir kryptingų pastangų darinį ir kaip natūralų socialinių dėsnių nulemtą procesą, kurio negalima pradėti ar stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį, kurio negalima pradėti ar stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį“ (p. 56).

Švietimo pokyčių sąvokos aiškinimas atskleidė, kad švietimo organizacijoms nepavyks išvengti pokyčių, todėl tikslinga sąmoningai rinktis pokyčių kryptį ir skirti pakankamą dėmesį jų valdymui. Doğan & Ayduğ (2023) sutinka, kad švietimo organizacijas greitai veikia socialiniai, kultūriniai, politiniai ir technologiniai pokyčiai visuomenėje, todėl jos turi nuolat keistis tam, kad neatsiliktų nuo šių pokyčių. Beycioglu & Kondakci (2021) pabrėžia, kad į švietimo organizacijos pokyčius būtina žiūrėti kaip į nuolatinį procesą, nes taip atsisakoma veiklos skirstymo į pokyčių ir įprastos veiklos laikotarpius, kas, savo ruožtu, skatina kasdienį organizacijos keitimas subtiliu mikrolįgiu.

Mokslininkai, kalbėdami apie švietimo pokyčius skatinančius veiksnus, pabrėžia aplinkos spaudimą. Windasari, Roesminingsih & Trihantoyo (2022) nurodo, kad šiuolaikinė ekonominė, socialinė, politinė aplinka suformavo švietimo organizacijų pokyčius skatinančią erdvę. Technologiniai proveržiai, spartieji pasaulio rinkos pokyčiai bei ideologiniai ir demografiniai pokyčiai visuomenėje turi įtakos švietimo sistemai ir įgalina kurti naujas ugdymo programas bei keisti mokymo metodus. Tokiu būdu, švietimo organizacijos buvo priverstos reaguoti į besikeičiančią žmonių įvairovę, informacinių technologijų proveržį bei pasikeitusias teisinės normas. Tai rodo, kad, pasikeitus visuomenės vertybėms, švietimo organizacijos imasi specifinių ugdymo pokyčių tam, kad geriau užtikrintų visuomenės poreikius.

Analizuojant organizacinių pokyčių esmę, nustatyta, kad šiuolaikinė, greitai besikeičianti aplinka skatina visas organizacijas keistis, todėl organizacinių pokyčių tematika tampa vis aktualesnė. Jašarević & Kuka (2016) teigimu, pokyčiai tapo esminiais šiuolaikinio gyvenimo ir darbo bruožais daugelyje veiklos sričių, todėl pasirengimas būsimiems pokyčiams yra bet kurios organizacijos, įmonės, įstaigos sėkmės raktas. Tai būtina sąlyga norint užsitikrinti konkurencinį pranašumą funkcionuojant besikeičiančioje ir rizikingoje aplinkoje. Tai ypač aktualu švietimo organizacijoms ir įstaigoms, kurios, siekdamos pasiūlyti kokybiškas ir į rinką orientuotas ugdymo programas, neišvengiamai turės sekti vykstančius švietimo veiklos pokyčius. Beycioglu & Kondakci (2021) teigia, kad pokyčiai mokykloje yra svarbi mokyklos, kaip švietimo organizacijos, išlikimo sąlyga. Dambrauskienė (2021) papildo, kad pokyčių įgyvendinimas švietimo sektoriuje yra svarbus, nes leidžia švietimo organizacijoms atitikti šiuolaikinę aplinką bei išpildyti visuomenės lūkesčius minimaliomis sąnaudomis. Be to, pokyčiai padeda pakoreguoti švietimo organizacijos veiklą, kuri įstaigoje galėjo būti vykdoma neefektyviai. Tai padeda išspręsti išorinį ar vidinį spaudimą ir išlaikyti tinkamą institucinę kultūrą. Taigi, mokyklose vykstantys pokyčiai gali turėti teigiamos įtakos mokyklos tikslų siekimui (Okello & Ngussa, 2021). Doğan & Ayduğ (2023) teigimu, pagrindinė nuolatinių švietimo organizacijų pokyčių priežastis yra ta, kad jos rengia šalies ateitį. Atitinkamai, švietimo organizacijos turėtų iš anksto numatyti ateities perspektyvas ir keistis taip greitai, kad užtikrintų tinkamą ir savalaikį naujų kartų paruošimą. Panašios nuomonės laikosi ir Beycioglu & Kondakci (2021) nurodydami, kad nuo pasikeitimų mokykloje didele dalimi priklauso socialinių pokyčių visuomenėje pažanga.

Reziumuojant švietimo organizacijų pokyčių priežasčių nagrinėjimą, galima išskirti eilę veiksnių, kurie skatina švietimo organizacijas keistis (žr. 1.5 pav.).



1.5 pav. Švietimo organizacijų pokyčių veiksniai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Windasari, Roesminingsih & Trihantoyo, 2022; Jašarevič & Kuka, 2016; Dambrauskienė, 2021; Okello & Ngussa, 2021.

Priklausomai nuo to, kokios priežastys lėmė pokytį, skirsis ir pokyčio pobūdis. Be to, organizaciniai pokyčiai gali būti suplanuoti arba atsirasti staiga, įvykti atsitiktinai ir nenuspėjamai (Vlados, 2019). Suplanuotas pokytis (*angl. planned change*) apibūdinamas kaip epizodinis, pakeičiamas, greitas, nedažnas, turintis atskirą pradžią ir pabaigą, yra vadovų numatytas ir kontroliuojamas. Kitaip sakant, suplanuoti pokyčiai – tai sąmoningi veiksmai, skirti perkelti organizaciją ar jos dalį iš vienos padėties į kitą; todėl šį pokytį valdo vadovai (Alsharari, Daniels, 2024). Suplanuoti pokyčiai gali vykti dviem būdais: laipsniškai arba radikaliai. Siekdamos prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, visos įmonės kartais nuo karto gali palaipsniui keistis. Šie pakeitimai gali apimti įvairius sprendimus ir veiksmus. Pavyzdžiui, organizacijos narių vaidmenys gali būti apibrėžti iš naujo, nurodyti nauji vaidmenys, veikla gali būti pergrupuota, gali būti pakeista, esamos sistemos ar procedūros gali būti pakeistos, jų atsisakyta arba gali būti pristatomos naujos. Radikalių pokyčių tikslas – radikaliai transformuoti organizaciją į kitokį stilių. Šio tipo pokyčiai apima vertybių, požiūrių ir įsitikinimų, kurie yra organizacijos kultūros elementai, pasikeitimą (Hirlak & Kara, 2018). Suplanuoti pokyčiai dažniausiai nuleidžiami „iš viršaus“, t. y. vadovybė priima sprendimą, ką ir kaip keis organizacijoje. Pasak van Nistelrooij (2021), tokie pokyčiai yra pasmerkti „pasivijimo“ programomis, nes, kai pokyčiai organizacijoje valdomi kaip kažkas, ką reikia sukurti ir pernešti į organizaciją, pokyčių procesas yra ribojamas, o tokie pokyčiai dažniausiai yra nepakankami. Tam įtakos turi tas faktas, kad, kaip nurodo Payne, Trumbach, Soharu (2023), pokyčiai iš prigimties yra nenuspėjami, taigi, nėra galimybės jų detalai suplanuoti ir įgyvendinti.

Priešingai nei suplanuoti pokyčiai, atsitiktiniai pokyčiai (*angl. emergent change*) apibrėžiami kaip ne linijinis procesas ar vienkartinis izoliuotas įvykis, bet kaip nuolatinis, neribotas, kaupiamasis ir nenuspėjamas organizacijos derinimo ir pertvarkymo prie besikeičiančios aplinkos procesas (Payne, Trumbach, Soharu, 2023). Alsharari, Daniels (2024) papildo, kad atsitiktiniai pokyčiai yra netyčiniai vykstančių operacijų veiksmai, atsirandantys dėl eksperimentavimo ir prisitaikymo. Šis pokytis laikomas tokiu, kuriam vadovai sukuria tinkamą klimatą.

Abu organizacinių pokyčių tipai turi savo privalumų ir trūkumų (žr. 1.5 lentelę).

1.5 lentelė

Suplanuotų ir atsitiktinių pokyčių privalumai ir trūkumai

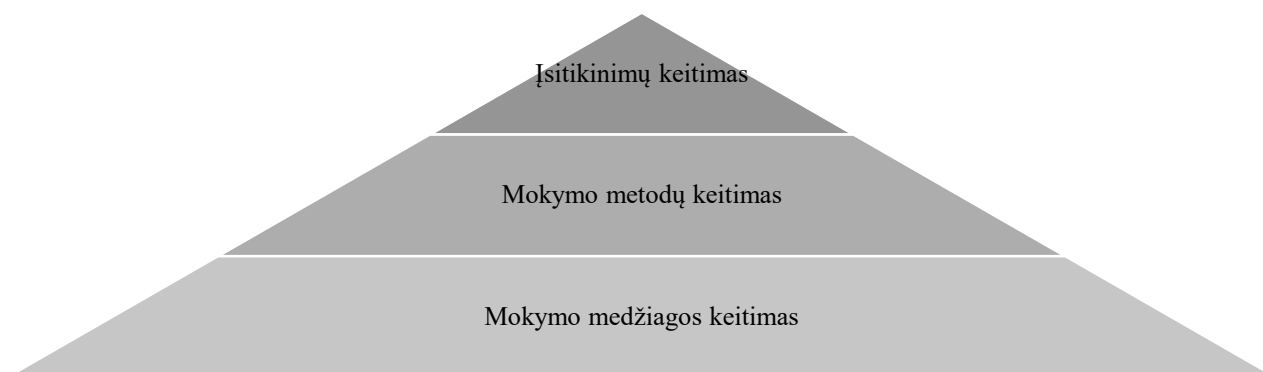
Pokyčio tipas	Apibūdinimas	Privalumai	Trūkumai
Suplanuotas	Įgyvendinimas grindžiamas planu, kuriame vienas po kito fiksuojamos pokyčių iniciatyvos.	Suteikia pradinę pokyčių kryptį ir valdymą.	Nepaisoma nelinijinių priežasčių ir pasekmės ryšių, susijusių su pokyčių įgyvendinimu, todėl planai tampa neaktualūs ir praranda ryšį su realybe.
Atsitiktinis	Įgyvendinimas grindžiamas ankstesnių pokyčių ar atsiradusių tendencijų rezultatais ir numato priemones netikėtiems rezultatams valdyti.	Pripažįsta, kad pokyčiai yra nelinijiniai, o veiksmas turi priežasčių ir pasekmės ryšį, o tai suteikia kelių organiškiesiems pokyčiams.	Dėl organinio pokyčių pobūdžio šiems tipams trūksta strateginės krypties ir planavimo, todėl juos sunku valdyti.

Holyoake, 2017, p. 143

Iš pateiktos lentelės matyti, kad suplanuoti pokyčiai užtikrina kryptingą pokyčių įgyvendinimą ir valdymą, tačiau dėl greitai besikeičiančios aplinkos, pokyčių įgyvendinimo eigoje gali pasenti ir neatitikti naujos realybės. Kita vertus, atsitiktiniai pokyčiai yra organiškai, todėl užtikrina savalaikiškumą, tačiau jiems trūksta strateginės krypties, dėl ko apsunkinamas jų valdymas. Kita vertus, Vlados (2019) pažymi, kad organizacinių pokyčių kategorizavimas į suplanuotus ir atsitiktinius nėra būtinas, nes praktinėje veikloje organizaciniai pokyčiai retai būna tik suplanuoti ar tik atsitiktiniai, bet yra šių dviejų pokyčių tipų derinys.

Švietimo organizacijoje taip pat gali būti įgyvendinami suplanuoti arba atsitiktiniai pokyčiai, tačiau, kalbant apie pokyčių objektą, Yellowe (2023) siūlo klasikinę švietimo pokyčių tipologiją, kuri susideda iš 5 švietimo pokyčių tipų: į turinį orientuoti pokyčiai, į struktūrą orientuoti pokyčiai, į metodus orientuoti pokyčiai, sudėtingi pakeitimai (orientuoti į bent dviejų aukščiau paminėtų tipų derinį), į produktą orientuoti pokyčiai, į procesą orientuoti pokyčiai.

Krimi (2022) ir Burner (2018) taip pat apibrėžia švietimo pokyčius atsižvelgdami į jų objektą, tačiau mokslininkas išskiria tris pokyčių lygius: medžiagos atnaujinimas, mokymo metodų atnaujinimas ir žmonių įsitikinimų keitimas (žr. 1.6 pav.).



1.6 pav. Švietimo pokyčio lygiai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Krimi, 2022.

Krimi (2022) nurodo, kad naujos medžiagos pristatymas arba naujų technologijų įvedimas yra pirmasis ir labiausiai matomas švietimo pokyčių lygmuo. Šio lygmens įgyvendinimas yra paprasčiausias. Antrasis, sunkiau įgyvendinamas švietimo pokyčių lygmuo yra naujų mokymo metodų ir strategijų integravimas. Sunkiausiai įgyvendinamas yra trečiasis pokyčio lygmuo, kuris

apima žmonių įsitikinimų keitimą. Burner (2018) pabrėžia visų trijų lygių įgyvendinimo svarbą siekiant tikrojo pokyčio. Pasak mokslininko, pokytis yra nepakankamas, kai pristatoma nauja mokymo programa arba integruojami nauji mokymo metodai, tačiau darbuotojai nesuvokia jų reikšmės praktikoje.

Analizuojant švietimo organizacijų pokyčių esmę ir reikšmę, nustatyta, kad šiuolaikinėje aplinkoje pokyčiai švietime yra būtini ir neišvengiami, tačiau, kita vertus, organizaciniai pokyčiai yra naudingi tik tais atvejais, kai yra sėkmingi. Tuo tarpu Errida & Lotfi (2021) pabrėžia, kad daugiau nei pusė organizacinių pokyčių būna nesėkmingi. Ameti (2020) paaiškina, kad pokyčio nesėkmę dažniausiai lemia netinkamas pokyčių įgyvendinimo požiūris arba žmonių pasipriešinimas pokyčiams. Hermanni (2023) taip pat pažymi, kad daugelis darbuotojų pokyčius organizacijoje vertina neigiamai. Pasak mokslininko, pagrindinės to priežastys yra šios: darbo atmosferos įtampa, gresia darbo saugumo praradimas ir per didelis darbo krūvis (Hermanni, 2023). Hubbart (2023) išskyrė 5 pagrindines žmonių pasipriešinimo priežastis: komforto zoną, prisirišimą prie seno, lūkesčius, permainų baimę, kognityvinį disonansą (žr. 1.6 lentelę).

1.6 lentelė

Pagrindinės pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Pavadinimas	Apibūdinimas
Komforto zona	Išėjimas iš komforto zonos gali būti bauginantis, nes reikalauja rizikuoti, noro išbandyti kažką kitokio ir galimos nesėkmės ar nusivylimai.
Prisiryšimas prie seno	Sudėtinga keisti darbo metodus bei savo funkcijų vykdymo įpročius, nes tai reikalauja papildomos energijos ir dėmesingumo.
Lūkesčiai	Žmonės gali turėti lūkesčių, kad nauji darbo metodai ar technikos bus tokios pat įprastos ir patogios kaip ankstesnės, tačiau tai ne visada pasiteisina.
Permainų baimė	Žmonės gali bijoti, kad nauja situacija nebus tokia gera kaip senoji, arba kad jie neprisitaikys prie naujos situacijos. Gali būti automatiškai tikimasi, kad pakeitimas nepavyks, nes neatitiks įprastų operacijų.
Kognityvinis disonansas	Kognityvinis disonansas gali atsirasti, kai žmonės laikosi prieštarų įsitikinimų ar požiūrių, pavyzdžiui, „man patinka mano senas mokymo būdas“ ir „turėčiau išbandyti ką nors naujo“. Šie ideologiniai konfliktai gali sukelti psichinį diskomfortą, nes asmenys bando suderinti šias prieštaras mintis, dažnai vedančias į vengimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Hubbart, 2023.

Kadangi egzistuoja nemažai pasipriešinimo pokyčiams priežasčių, sudėtinga veiksmingai įgyvendinti pokytį ir užtikrinti jo sėkmę. Siekiant minimizuoti žmonių pasipriešinimą, tikslinga pasirinkti tinkamas pokyčių valdymo technikas, nuo kurių didele dalimi priklauso pokyčių įgyvendinimo sėkmė.

Apibendrinant švietimo organizacijų pokyčių esmę, tipus ir svarbą, galima teigti, kad pokytis švietimo organizacijoje suvokiamas kaip sudėtingas nuolatinis transformacinis procesas, kurio metu pereinama iš vienos būsenos į kitą. Šiuolaikinė dinamiška aplinka, vystančios informacinės technologijos, visuomeninių požiūrių pasikeitimai skatina švietimo organizacijas keistis. Be to, pokyčiai švietimo organizacijoje gali būti įgyvendinami siekiant jos tikslų arba tobulinant veiklą. Nors pokyčiai savaime dažniausiai yra teigiamas reiškinys, kuris leidžia tobulinti ugdymo kokybę ir visą švietimo sistemą, tačiau ne visi pokyčiai būna sėkmingi. Užtikrinant pokyčio švietimo organizacijose sėkmę, būtina jį tinkamai valdyti. Dėl šios priežasties kitame darbo poskyryje pagrindžiama organizacijų pokyčių valdymo koncepcija.

1.2.2. Organizacinių pokyčių valdymo koncepcija

Analizuojant organizacinių pokyčių esmę, nustatyta, kad tai sudėtingas reiškiny, kurio įgyvendinimas nors ir yra būtinas kiekvienai organizacijai, bet ne visada būna sėkmingas. Anot Hermanni (2023), šiandieniniame darbo pasaulyje pokyčių valdymas yra kasdienio gyvenimo dalis, tačiau Islam (2023) įvardija organizacinių pokyčių valdymą kaip vieną iš sudėtingiausių užduočių bet kuriai organizacijai, todėl, nepaisant daugybės literatūros tyrimų, pokyčiai vis dar yra valdymo iššūkis praktikams ir mokslininkams, o pokyčių valdymo koncepcijoje vis dar nėra aiškumo ir trūksta susitarimo dėl pokyčių valdymo apibrėžimo (Hizarci-Payne, 2023).

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad mokslininkai iš tikrųjų skirtingai apibrėžia pokyčių valdymo sąvoką ir pažymi vis kitokius šio konstrukto aspektus (žr. 1.7 lentelę).

1.7 lentelė

Organizacinių pokyčių valdymo sąvokos aiškinimas mokslinėje literatūroje

Šaltinis	Apibūdinimas
Abusenenh & David, 2023.	Pokyčių valdymas apibrėžiamas kaip struktūrizuoto proceso ir metodų įgyvendinimas, kurį atlieka lyderiai, kurie priima sprendimus dėl organizacijos transformacijos, kad būtų pasiekti norimi tikslai
Hizarci-Payne, 2023.	Pokyčių valdymas yra proceso, kurio tikslas yra modifikuoti organizacijos strategiją, struktūrą, procedūras ir galimybes, atspindys, siekiant prisitaikyti prie išorinės aplinkos
Hermanni, 2023.	Šis terminas reiškia sistemingą pokyčių planavimą ir kontrolę organizacijoje, visų pirma atsižvelgiant į psichologinius žmonių, kuriuos paveikė pokyčių procesas, aspektus. Taip siekiama įveikti galimą pasipriešinimą pokyčiams ir pritraukti projekto dalyvius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, Abusenenh & David (2023) pateikia formalizuotą pokyčių valdymo apibrėžimą, kuriame pokyčių valdymą įvardija kaip struktūrizuotą procesą ir metodų įgyvendinimą, kurį vykdo lyderiai, priimančys organizacijos transformacijos sprendimus, siekiant organizacijos tikslų. Hizarci-Payne (2023) pateikia panašų apibrėžimą, tačiau nurodo, kad pokyčių valdymas – tai organizacijos strategijos, struktūros, procedūrų modifikavimo atspindys, o pokyčių valdymo proceso tikslas – prisitaikymas prie išorinės aplinkos. Hermanni (2023) pateiktas apibrėžimas skiriasi nuo anksčiau pateiktų, nes mokslininkas susifokusuoja į reikšmingą organizacinių pokyčių įgyvendinimo barjerą – žmonių pasipriešinimą. Anot mokslininko, vykdamas pokyčių valdymą, pokyčių planavimas ir kontrolė pirmiausia turi būti orientuoti į psichologinius žmonių, kuriuos paveikė pokyčių procesas, aspektus, siekiant įveikti galimą pasipriešinimą pokyčiams ir pritraukti projekto dalyvius.

Išanalizavus mokslininkų pateiktus pokyčių valdymo sąvokos apibrėžimus, paaiškėja, kad nors mokslininkai pažymi skirtingus sąvokos aspektus, tačiau visi pabrėžia pokyčių valdymo proceso formalumą ir nurodo, kad tai suplanuotas, struktūrizuotas ir kontroliuojamas procesas bei pokyčių įgyvendinimo metodų derinys. Kita vertus, Buchholz, Knorre (2023) pabrėžia naujo požiūrio į pokyčių valdymą svarbą. Anot mokslininkų, pokyčių valdymas nepastoviomis, neapibrėžtomis, sudėtingomis ir dviprasmiškomis sąlygomis bei didėjant skaitmenizavimo galimybėms išgyvena naują dinamiką, todėl būtinas pritaikytas požiūris. Žvelgiant iš šios perspektyvos, pokyčių valdymas nebėra naudojamas kaip optimalus pokyčio situacijos valdymo įrankis klasikiniame įmonės kontekste, o naudojamas kaip esminės transformacijos svertas. Todėl pokyčių valdymas nebegali būti suprantamas kaip mechaninis įvykis, kurį reikia planuoti, valdyti ir kontroliuoti. Vietoj to, organizacija turi būti laikoma socialine sistema, kurioje visų suinteresuotųjų šalių sąveika yra pagrindinis pokyčių valdymo komponentas. Šis požiūris, savo ruožtu, nukreipia pokyčių procesų valdymo dėmesį nuo valdymo prie savęs keitimo ir paveda tai visai organizacijai. Norint įveikti naujus iššūkius, pokyčių valdymas turi orientuotis į žmonių bendradarbiavimą keičiamose struktūrose

ir procesuose, kad juos būtų galima sėkmingai transformuoti vėl ir vėl. Tam reikia žiūrėti į organizaciją ne mechanizuotai ir statiskai jos situacinėje būsenoje, o kaip nuolat judančią socialinę sistemą, kuri ne visada veikia procedūriškai ar logiškai (Buchholz, Knorre, 2023).

Per daugelį pokyčių valdymo tyrinėjimo metų susiformavo platus teorinis šio konstrukto pagrindimas bei sukurta eilė pokyčių valdymo modelių. Pasak Errida & Lotfi (2021), pokyčių valdymo modelis yra kompasas, galintis palengvinti arba paskatinti pokyčių pastangas, nustatant konkrečius procesus ir veiksmus, kurių reikia laikytis, iliustruojant įvairius veiksnius, turinčius įtakos pokyčiams, arba nustatant svertus, naudojamus siekiant sėkmės pokyčių valdymo procese. Mokslininkų teigimu, visus pokyčių valdymo modelius galima suskirstyti į dvi kategorijas: procesinius modelius ir aprašomuosius modelius (žr. 1.8 lentelę).

1.8 lentelė

Organizacinių pokyčių valdymo modelių kategorijos

Kategorija	Modelių pavyzdžiai
Procesiniai modeliai	Lewin's 3 etapų pokyčio modelis, Kotter's 8 etapų modelis, Kanter's pokyčio ratas, IMA's 10 žingsnių ir Luecke's 7 – žingsninis modelis.
Aprašomieji modeliai	Parry ir kt. pokyčių sekimo modelis, Cummings ir Worley pokyčių valdymo modelis, Burke'o ir Litwin's organizacijos pokyčių modelis, Nadlerio ir Tushmano konguencijos modelis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Errida & Lotfi, 2021.

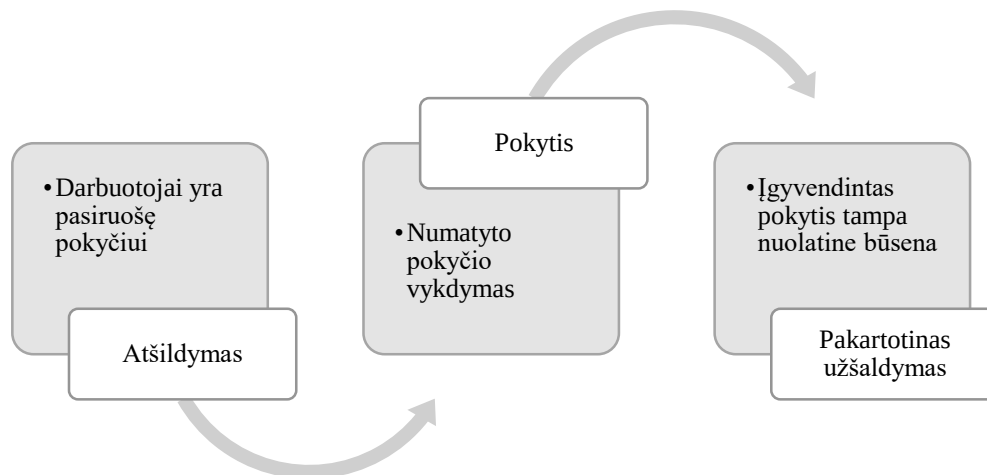
Procesinis modelis nustato pokyčių vykdymo ir valdymo žingsnius, o aprašomasis modelis nurodo pagrindinius kintamuosius ir veiksnius, turinčius įtakos organizacijos veiklai ir organizacijos pokyčių sėkmei.

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje organizacinių pokyčių valdymą, galima pastebėti du kategoriškus požiūrius, kurie remiasi ankstesniame darbo poskyryje išanalizuotais organizacinių pokyčių tipais. Ankstesnė analizė atskleidė, kad dalis mokslininkų palaiko pokyčių planavimo ir kryptingo įgyvendinimo praktiką, o kita dalis – akcentuoja organiškų pokyčių svarbą ir teikiamus privalumus. Vertinant organizacinius pokyčius per šią prizmę, išskiriamas planuojamų pokyčių požiūris bei atsitiktinių pokyčių požiūris (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023; Alsharari & Daniels, 2024 ir kt.).

Pokyčių valdymo literatūroje vyrauja pokyčių valdymo modeliai, iš esmės patenkantys į planuojamą pokyčių požiūrį (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023). Tikėtina, kad tai lemia ir faktą, kad apie 70 proc. praktikų taip pat renkasi planuojamų pokyčių požiūrį įgyvendinant pokyčių valdymą savo organizacijoje (Boonstra, 2023). Planuojamų pokyčių požiūris pabrėžia skirtingų būsenų, kurias patiria organizacijos pereinamos iš dabartinės į norimą būseną, suvokimo svarbą (Hizarci-Payne, 2023). Alsharari & Daniels (2024) pritaria šiai nuomonei, nurodydami, kad organizaciniai pokyčiai vertinami kaip perėjimas iš vienos fiksuotos būsenos į kitą, naudojant eilę laukiamų ir iš anksto suplanuotų etapų. Karasvirta ir Teerikangas (2022) priduria, kad pokyčių valdymo modeliai, patenkantys į planuojamų pokyčių kategoriją, daugeliu atvejų, susideda iš kelių žingsnių, siekiant didelio masto transformacinių pokyčių.

Planuoto pokyčio požiūris yra racionalus, nes vadovai, turintys tokį požiūrį, analizuoja aplinką, formuluoja tikslus, kuria strategiją ir tada įgyvendina pokyčius. Šis požiūris daro prielaidą, kad organizacija yra stabilios pusiausvyros būsenoje ir kad santykiai tarp organizacijos ir jos aplinkos yra išlaikomi pusiausvyroje. Pasikeitus kontekstui, organizacija turi pereiti iš pusiausvyros būsenos A į naują pusiausvyros būseną B, kurioje organizacija vėl galės tenkinti savo aplinkos reikalavimus (Boonstra, 2023).

Riaz, Morgan & Kimberley (2023) nurodo, kad suplanuotą požiūrį į pokyčių valdymą 1946 metais inicijavo Kurtas Lewinas, kuris sukūrė pokyčių modelį, apimantį tris pagrindinius žingsnius: dabartinio lygio atšildymą (*angl. unfreezing*), perėjimą į naują lygį (*angl. change*), pakartotiną užšaldymą naujame lygyje (*angl. refreeze*) (žr. 1.7 pav.).



1.7 pav. Lewino organizacinio pokyčio modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Tran & Gandolfi, 2020.

Požiūriu atšildymas atspindi organizacijos vizijos pasikeitimą, kai reikia įgyvendinti pokyčių planą. Atšildymo žingsnis paruošia organizaciją priimti naujas organizacines sistemas. Pakeitimo žingsnis apima esamų sistemų, įskaitant politiką, procedūras ir struktūras, keitimą. Paskutiniame etape pakeitimas konsoliduojamas visoje organizacijoje (Hizarci-Payne, 2023). Alsharari & Daniels (2024) pažymi, kad norint suprasti planuojamus pokyčius, neužtenka vien suprasti pokyčius sukeliančius etapus, taip pat turi būti vertinami procesai, kuriuos organizacija turi pereiti, kad pereitų iš dabartinės netenkinančios būsenos į identifikuotą trokštamą būseną.

Lewino planuoto pokyčių valdymo modelis inicijavo organizacinių pokyčių valdymo koncepcijos vystymąsi, o remiantis šiuo modeliu, vėliau buvo sukurta daugiau planuoto pokyčių valdymo modelių (pvz., Beer 1980; Hiatt 2006; Judson 1991; Kanter ir kt., 1992; Kotter 1996 ir kt.) (Hizarci-Payne, 2023).

Nors planuojamas metodas prisidėjo prie organizacijos pokyčių literatūros kūrimo, jis turi daug apribojimų ir todėl sulaukia nemažai kritikos (Alsharari & Daniels, 2024). Atlikus mokslinės literatūros (Hizarci-Payne, 2023; Riaz, Morgan & Kimberley, 2023; Alsharari & Daniels, 2024) analizę, pavyko išskirti šešis pagrindinius planuoto požiūrio kritikavimo aspektus:

1. Planuotas požiūris, akcentuojantis laipsniškus pokyčius, yra neveiksmingas situacijose, kuriose reikia greitos reakcijos.
2. Planuojami pokyčiai nepaiso situacijų, kai reikia direktyvesnio požiūrio. Pvz., krizių metu, kai reikalingi dideli ir greiti pokyčiai ir mažai galimybių konsultuotis.
3. Planuojamas požiūris į pokyčius reiškia, kad visos suinteresuotosios šalys nori jį įgyvendinti, ir kad galima pasiekti bendrą susitarimą. Ši prielaida aiškiai ignoruoja organizacijos politiką ir konfliktus.
4. Planuojamas požiūris grindžiamas prielaidomis, kad organizacijos veikia pastoviomis sąlygomis ir kad jos gali iš anksto suplanuoti būdą pereiti iš vienos stabilios būsenos į kitą, bet dabartinė, greitai kintanti aplinka iš esmės susilpnina šią teoriją.

5. Planuojamas požiūris apima racionalumą ir optimizavimą, o tai reiškia, kad yra tik vieno tipo pokyčiai, tinkami visoms organizacijoms visose situacijose ir bet kuriuo metu, bet faktiškai pokyčiai organizacijose būna labai įvairūs.
6. Planuojamas požiūris numato, kad pokyčių agentai yra tie, kurie yra atsakingi už pokyčių laiką ir planavimą, tačiau pokyčiai gali atsirasti be vadovų ketinimų, o dėl situacijos impulso, kuris laikomas kontekstiniais veiksniais, skatinančiais organizacijos pokyčius.

Iš tikrųjų organizaciniai pokyčiai yra nuolatinis procesas, o ne iš anksto nustatytų atskirų ir savarankiškų įvykių rinkinys. Bandant iš anksto nustatyti tvarkaraščius, tikslus ir metodus, pokyčių procesas tampa pernelyg priklausomas nuo vyresniųjų vadovų, kurie daugeliu atvejų nevisiškai supranta savo veiksmų pasekmes. Universalių pokyčių praktikos taikymas kaip geriausia praktika bet kurioje organizacijos pokyčių situacijoje ignoruoja kontekstinius veiksnius (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023).

Reaguojant į planuojamų pokyčių požiūrio kritiką, susiformavo priešingas atsitiktinių pokyčių požiūris į pokyčių valdymą (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023). Alsharari & Daniels (2024) teigimu, atsitiktinių pokyčių požiūris – palygintinai nauja idėja, išryškėjusi tik devintajame praeito amžiaus dešimtmetyje. Kanter ir kt. (1992), Kotter (1996) ir Luecke (2003) sukūrė ryškiausius atsirandančių pokyčių modelius, kuriuose jie nurodo lyderio, kaip pokyčių iniciatoriaus ir pagalbininko, vaidmenį kuriant bendrą viziją ir perduodant pokyčių viziją organizacijoje bei pabrėžiant organizacijos narių vaidmenį žemesniu lygmeniu, o ne pokyčių procesu iš viršaus į apačią (Hizarci-Payne, 2023). Taigi, atsitiktinių pokyčių požiūris į pokyčių valdymą remiasi prielaida, kad pokyčiai nėra linijinių įvykių, vykstančių tam tikru periodu, derinys, tai yra nuolatinis prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos procesas (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023).

Užuot pasikeitęs ta kryptimi, kuri yra numatyta iš anksto, atsitiktinis pokytis yra atviras, dažnai iš apačios į viršų, prisitaikantis procesas. Taikant planuojamą požiūrį, pirmiausia yra siekiama iš anksto numatyto rezultato, tuo tarpu atsitiktinio pokyčio proceso rezultatas nėra apibrėžtas, nors bendra kryptis yra žinoma (Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014). Atsitiktinių pokyčių požiūris pabrėžia nenuspėjamą pokyčių pobūdį ir laiko juos procesu, kuris vystosi dėl daugelio organizacijoje esančių veiksmų koreliacijos. Atsirandančio požiūrio šalininkai mano, kad tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos neapibrėžtumas daro šį požiūrį svarbesniu už planuojamų pokyčių požiūrį. Norint susidoroti su aplinkos sudėtingumu ir neapibrėžtumu, organizacijoms rekomenduojama siekti tapti atviromis mokymosi sistemomis, kuriose strategijos kūrimas ir pokyčiai atsiranda dėl to, kaip organizacija įgyja, interpretuoja ir apdoroja informaciją apie aplinką (Alsharari & Daniels, 2024). Riaz, Morgan & Kimberley (2023) papildo, kad šis požiūris daro prielaidą, jog pokyčiai bus tokie greiti, kad vadovai negali veiksmingai nustatyti, suplanuoti ir įgyvendinti būtinus organizacinius atsakus. Remiantis atsitiktiniu požiūriu, atsakomybė už organizacinius pokyčius vis labiau perkeliama darbuotojams.

Hizarci-Payne (2023) paaiškina atsitiktinių pokyčių požiūrio taikymo ypatumus. Pasak mokslininko, planuojamas pakeitimas nėra tinkamas įgyvendinti sudėtingoje ir neapibrėžtoje aplinkoje, todėl pokyčius reikia vertinti holistiškai ir kontekstualiai. Todėl atsitiktinių pokyčių perspektyva pasisako už tai, kad pokyčių sėkmė labiau priklauso nuo pokyčių inicijavimo, bendravimo ir problemų supratimo organizacijos lygmeniu, o ne nuo konkrečių žingsnių. Šis požiūris numato, kad aukščiausioji vadovybė negali nustatyti ir įgyvendinti kiekvieno pokyčiams skirtą veiksmą, todėl pokyčių proceso metu vyresnieji vadovai atlieka pokyčių pagalbininko, o ne kontrolieriaus vaidmenį (Hizarci-Payne, 2023). Voet, Groeneveld & Kuipers (2014) teigimu, vadovų ir kitų, dalyvaujančių pokyčiuose, problema yra užtikrinti, kad pasirinktas požiūris atitiktų aplinkybes.

Nors atsitiktinių pokyčių požiūris atsakė į planuojamų pokyčių požiūrio kritiką, tačiau šis požiūris taip pat buvo kritikuojamas (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023). Susisteminus mokslinę literatūrą (Hizarci-Payne, 2023; Riaz, Morgan & Kimberley, 2023; Alsharari & Daniels, 2024; Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014), nustatyti tokie pagrindiniai atsitiktinių pokyčių požiūrio trūkumai:

1. Atsitiktinių pokyčių požiūris neturi darnos, nes siūlo daugybę pokyčių valdymo metodų.
2. Atsitiktinių pokyčių požiūrį vienija skepticizmas planuojamo požiūrio į pokyčius, o ne nuoseklios ir sutartos alternatyvos atžvilgiu.
3. Atsitiktinių pokyčių požiūrio bendras pritaikomumas ir pagrįstumas priklauso nuo to, ar tikima, kad visos organizacijos veikia dinamiškoje ir nenuspėjamoje aplinkoje, prie kurios jos nuolatos turi prisitaikyti.
4. Kadangi atsitiktiniai pokyčiai dažniausiai kyla iš žemesnių organizacijos lygių, jie gali būti per lėti ir nereikšmingi. Dėl to jie gali būti neveiksmingi, kai organizacijoms reikia greitai ir radikaliai keistis, kad atitiktų išorinės aplinkos poreikius.
5. Vadovybei sunku susidoroti su atsirandančiais pokyčiais, nes jiems reikia atsisakyti kontrolės ir priimti netikrumą bei nežinomąbę.

Atsižvelgiant į atliktą požiūrių į pokyčių valdymą vertinimą, galima reziumuoti, kad abu išanalizuoti požiūriai yra kraštutiniai, todėl neatspindi viso pokyčių valdymo spektro. Dėl šios priežasties Riaz, Morgan & Kimberley (2023) pabrėžia, kad norint suteikti organizacijoms praktinius pokyčių valdymo įrankius, pageidautinas nenumatytų atvejų (*angl. contingency approach*) požiūris į pokyčius, palaikantis nuomonę „vienas geriausias būdas kiekvienam pokyčiui“, o ne „vienas geriausias būdas visiems pokyčiams“. Panašios nuomonės laikosi ir Hizarci-Payne (2023), nurodantis, kad neįmanoma pažymėti nė vieno modelio kaip „vieno geriausio būdo“ ir nėra aiškaus geriausio būdo valdyti organizacinius pokyčius. Todėl labai svarbu, kad vadovai suvoktų savo tikslą, vidines stipriąsias ir silpnąsias puses bei kontekstinius veiksnius, kuriuose veikia organizacija. Kiekviena organizacija gali taikyti skirtingą požiūrį, atsižvelgdama į savo dydį, struktūrą, pramonės šaką ar aplinkos aplinkybes.

Habbal, Kolmos, Hadgraft, Holgaard, Reda (2024), kalbėdami apie pokyčius švietime, taip pat neabejoja, kad pokyčių procese reikia ir „iš viršaus į apačią“, ir „iš apačios į viršų“ vykstančių procesų, o norint pasiekti švietimo pokyčių, reikia lyderystės. Kitaip sakant, tai yra pusiausvyros ir gebėjimo orientuotis tarp dviejų krypčių ribos klausimas, ypač kalbant apie švietimo pokyčius. Akademinio personalo motyvacija gali būti ribota, jei jiems bus pasakyta, ką daryti. Kita vertus, gali trūkti krypties, jei nėra bendros vizijos ir plano. Vizijos ir misijos gali sukurti motyvaciją. Švietimo pokyčiai turi vykti instituciniu lygmeniu ir apimti akademinio personalo kultūros ir mokymosi supratimo pokyčius. Detaliai suplanuoti pokyčiai dažnai vyksta lėtai, todėl turėtų būti taikomos strategijos, skatinančios greitesnius pokyčius. Kadangi kultūra vaidina svarbų vaidmenį pokyčių procese, norint sukurti naują, novatorišką mokymosi aplinką, reikalingas labiau eksperimentinis požiūris į mokymą ir mokymąsi. Tuo tikslu būtinas švietimo lyderystės pripažinimas, švietimo tobulinimas ir akademinio personalo tobulinimas (Habbal, Kolmos, Hadgraft, Holgaard, Reda, 2024).

Apibendrinant organizacinių pokyčių valdymo koncepcijos nagrinėjimą, galima teigti, kad per daugybę organizacinių pokyčių valdymo tyrinėjimo metų sukurta eilė šį konstruktyvų aiškinančių modelių ir teorijų. Bendriausiu požiūriu visi pokyčių valdymo modeliai skirstomi į du kraštutinius požiūrius: suplanuoto ir atsitiktinio pokyčio. Suplanuoto pokyčio požiūris remiasi idėja, kad pokyčiai gali būti planuojami ir vykdomi nuosekliai bei sistemingai. Šiuo požiūriu pokyčiai yra sąmoningai

inicijuojami, įvertinami, išanalizuojami ir įgyvendinami, organizacijos numato, ką ir kodėl reikia keisti, nustato aiškias strategijas, išteklius ir veiksmus, kuriuos reikės atlikti. Atsitiktinio pokyčio požiūris priešingai pokyčius vertina kaip neišvengiamus ir nenumatytus. Šiuo atveju pokyčiai atsiranda spontaniškai arba dėl įvairių išorinių veiksmų, todėl organizacijoms tenka prisitaikyti prie šių pokyčių ir kartais tai daryti labai greitai, be išsamaus planavimo. Atsitiktinio pokyčio požiūris pabrėžia lankstumą, gebėjimą prisitaikyti ir kūrybiškumą. Abi teorijos yra svarbios organizacijų pokyčių valdymo koncepcijai, nes jos suteikia skirtingas perspektyvas apie tai, kaip pokyčiai gali vykti ir kaip juos galima valdyti. Kita vertus, kadangi požiūriai yra kraštutiniai, praktinėje veikloje naudinga rinktis tarpinį variantą ir renkantis pokyčio valdymo metodiką atsižvelgti į konkrečią situaciją, jos kontekstą bei pokytį lemiančius veiksnius.

1.2.3. Personalo mokymosi judrumas kaip vienas iš organizacinių pokyčių valdymo veiksmų

Atlikus organizacinių pokyčių ir jų valdymo koncepcijos analizę, nustatyta, kad tai sudėtingas procesas, kuris priklauso nuo daugybės veiksnių, todėl dažnai būna nesėkmingas. Dėl šios priežasties mokslininkai plačiai analizuoja organizacinių pokyčių sėkmės veiksnius tiek būdingus visoms organizacijoms (Appelbaum, Cameron, Ensink, Hazarika, Attir, Ezzedine & Shekhar, 2017), tiek atskirai švietimo įstaigoms (Alshumaimeri, 2022).

Tyrimai rodo, kad bet kokio organizacinio pokyčio sėkmė daugiausia priklauso nuo organizacijos darbuotojų, nes organizacijos tik praneša apie pasikeitimą, o įgyvendinimą vykdo patys darbuotojai (Shah, Irani & Sharif, 2017). Teigiama, kad darbuotojai daugiausia lemia organizacijos pasirengimą pokyčiams, o organizacijos pokyčių sėkmė labiau priklauso nuo darbuotojų nei nuo proceso ar technologijos (Braun, Hayes, DeMuth & Taran, 2017). Atsižvelgdami į tai, Appelbaum, Cameron, Ensink, Hazarika, Attir, Ezzedine & Shekhar (2017) pabrėžia žmoniškųjų išteklių valdymo svarbą įgyvendinant organizacinius pokyčius. Mokslininkai siūlo sutelkti dėmesį į sąlygas, kuriomis darbuotojai palaiko organizacijos pokyčius, ir į organizacijos aplinkos ar ekosistemos kintamuosius, kurie rodo darbuotojų požiūrį į organizacijos pokyčius ir paramą jiems. Panašios nuomonės laikosi ir Hizarci-Payne, (2023), nurodydami, kad iš esmės, kadangi darbuotojai yra tikrieji pokyčio įgyvendinimo proceso dalyviai, svarbu numatyti kryptį ir motyvuoti juos priimti pokyčius, kurie gali padėti išvengti psichologinių kontraktų laužymo. Taigi, norint sėkmingai valdyti pokyčius, organizacija turi turėti sumanius ir efektyvius lyderius, o, kita vertus, jie turi suprasti pokyčių valdymo procesą. Jie taip pat turi turėti tinkamus vadovavimo stilius ir bruožus, kad šie lyderiai galėtų sėkmingai inicijuoti ir vadovauti pokyčių procesui (Zainol, Kowang, Hee, Fei & Kadir, 2021).

Atsižvelgiant į nuolatinį organizacijose patiriamą spaudimą prisitaikyti prie išorinių ir vidinių poreikių, mokslininkai ir praktikai pripažino, kad reikia darbuotojų, kurie būtų aktyviai novatoriški, o ne tik atliktų savo darbą. Pagrindinė prielaida yra ta, kad tokie iniciatyvūs darbuotojai rodo savarankišką iniciatyvą, kuri prisideda prie organizacinių pokyčių sėkmės (Doeze Jager-van Vliet, Born & van der Molen, 2019). Nustatyta, kad organizacinių pokyčių sėkmė didele dalimi priklauso nuo darbuotojų ir jų įsitraukimo į pokyčių procesą. Kita vertus, Handayani & Ambara (2023) teigimu, didesnis žmonių įsitraukimas į organizacinius pokyčius yra susijęs su jo judrumu. Panašios nuomonės laikosi ir Park & Park, (2021), nurodydami, kad mokymosi judrumas apima tai, kaip asmenys valdo pokyčius ir sunkumus, todėl jis gali atlikti svarbų vaidmenį gerinant darbuotojų prisitaikymą prie pokyčių.

Ankstesnėje darbo dalyje atliktas mokymosi judrumo sąvokos aiškinimas atskleidė, kad mokymosi judrumas yra susijęs su asmens gebėjimu prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Kaip rodo ankstesnėje darbo dalyje aptartos mokymosi judrumo savybės, mokymosi judrumas turi stiprią orientaciją į

pokyčius (Park & Park, 2021). Williams & Nowack (2022) išskiria pokyčių judrumą, kurį įvardija, kaip mokymosi judrumo dimensiją. Pasak mokslininkų, pokyčių judrumas – tai mastas, kuriuo individas palankiai reaguoja į pokyčius, nuolat tiria naujas galimybes ir sprendimus ir yra suinteresuotas individualiomis ir organizacinėmis pokyčių pastangomis. Visa tai teoriškai pagrindžia teigiamą personalo mokymosi judrumo poveikį organizacinių pokyčių sėkmei.

De Meuse & Harvey (2021) taip pat pabrėžia, kad mokymosi judrumas ir organizacijos pokyčių judrumas yra labai tarpusavyje susiję. Mokslininkai pateikia 1974 metais tarp Harvardo verslo mokyklos studentų atliktą tyrimą, kuris parodė, kad tyrime dalyvavusių studentų konkurencingas potraukis ir didelis noras mokytis padėjo jų įmonėms prisitaikyti prie greitai besikeičiančios pasaulio ekonomikos.

Naujausioje mokslinėje literatūroje vis labiau akcentuojama personalo mokymosi judrumo svarba sėkmingam organizacinių pokyčių valdymui. Per pastaruosius kelerius metus atsirado daugybė naujoviškų organizacinių architektūrų, kaip atsakas į sunkumus įgyvendinant pertvarkas. Jie visi patenkina poreikį būti judresniems, orientuoti į rezultatą, išlaikant pusiausvyrą tarp kontrolės, priežiūros ir veiksmų greičio (Pennarola, 2022). Užuoat valdžius organizacinius pokyčius iš anksto suplanuotais žingsniais, dėmesys nuolatiniam darbuotojų judrumui tampa vis svarbesnis (Braun, Hayes, Frautschy DeMuth ir Taran, 2017). Pokyčiai gali būti geriau valdomi naudojant judrumo priemones nei naudojant klasikinius valdymo procesus. Todėl judrios organizacijos vadovybė ypač siekia efektyvumo didinimo ir šiuo tikslu remiasi savo darbuotojų žiniomis ir įgūdžiais. Todėl nebėra tik siekti užsibrėžto tikslo racionalizuojant ir optimizuojant procesus, o visų pirma pakartotinai nukreipti į teisingus tikslus ir pradėti adekvačius veiksmus jiems pasiekti. Judrios įmonės vengia didelio planavimo sudėtingose situacijose, nes mano, kad daugelis veiksmų nežinomi ir kiti gali keistis tuo pačiu metu. Vietoj to, jie linkę veikti eksperimentiškai, tikrinti veiksmų efektyvumą trumpose patvirtinimo kilpose, prireikus juos koreguoti ir taip vėl ir vėl keisti savo veiksmus. Todėl judriuose kontekstuose keistis reiškia veikti, mokytis iš to ir toleruoti klaidas procese (Buchholz, Knorre, 2023).

Nepriklausomai nuo to, kad paskutiniu metu vis labiau akcentuojama personalo mokymosi judrumo svarba organizacijų pokyčių valdymo sėkmei, pasak Barroca, Sharp, Deshpande, Gregory, Papadeas (2023), labai trūksta empirinių tyrimų, įrodančių personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių valdymą sąveiką. Švietimo organizacijų srityje pavyko rasti tik du tyrimus analizavusius mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių sąsajas. Handayani & Ambara (2023) siekė nustatyti ryšį tarp ikimokyklinio ugdymo mokytojų mokymosi judrumo ir išipareigojimo keistis. Šio tyrimo imtį sudarė 118 ikimokyklinio ugdymo mokytojų Buleleng rajone, Indonezijoje. Tyrimas atskleidė, kad egzistuoja teigiamas ir reikšmingas ryšys tarp mokymosi judrumo ir darbuotojų išipareigojimo pokyčiams. Be to, kiekvienas mokymosi judrumo aspektas turi teigiamą ryšį su kiekvienu išipareigojimo pokyčiams aspektu, ypač emociniu išipareigojimu pokyčiams.

Kitame tyrime Omar & Rahma (2023) siekė nustatyti veiksnius, turinčius įtakos Malaizijos mokytojų pokyčių priėmimui. Šis tyrimas buvo kiekybiškai atliktas naudojant apklausos metodą, taikant tikslinį atrankos metodą tarp 200 pradinių ir vidurinių mokyklų mokytojų Dungun rajone, Terengganu valstijoje, Malaizijoje. Standartizuotas klausimynas buvo sukurtas naudojant patikimas priemones, kurios buvo perimtos iš ankstesnių garsių tyrinėtojų. Rezultatai parodė, kad emocinis intelektas turėjo didelės įtakos mokytojų pokyčių priėmimui, nors mokymosi judrumas nebuvo svarbus veiksnys.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis tyrimų įrodė personalo svarbą organizacijų pokyčių valdymo sėkmei, o personalo įsitraukimas į pokyčių procesą įvardijamas kaip vienas svarbiausių

pokyčių įgyvendinimo elementų. Be to, tiek teoriškai, tiek empiriškai įrodytas personalo įsitraukimo į organizacinių pokyčių proceso ir jo mokymosi judrumo ryšys. Švietimo srityje buvo rasti du tyrimai, analizavę personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių valdymo sąsajas. Palyginus Indonezijoje ir Malaizijoje atliktus tyrimus, paaiškėjo, kad jų rezultatai yra prieštaringi. Pirmasis tyrimas atskleidė stiprų ryšį tarp mokytojų mokymosi judrumo ir įsitraukimo į pokyčių procesą, o antrajame tyrime mokytojų mokymosi judrumas nebuvo išskirtas kaip svarbus veiksnys, turintis įtakos pokyčių priėmimui.

2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo koncepcija

Teorinė temos analizė atskleidė mokyklos pokyčių svarbą šiuolaikiniame kontekste. Dinamiški pokyčiai ir nuolatiniai iššūkiai įvairiose gyvenimo srityse skatina švietimo organizacijas visame pasaulyje adaptuotis ir diegti naujoves, siekiant gerinti švietimo kokybę ir atliepti visuomenės poreikius (Salawana, 2019). Šios organizacijos transformuoja savo socialines bei edukacines misijas, vadybos metodus, struktūrą ir bendradarbiavimo su bendruomenėmis modelius (Gómez-Parra, Daiss, 2022). Lietuvos švietimo sistema taip pat patiria reikšmingas reformas. Įgyvendinamos atnaujintos bendrojo ugdymo programos (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2023), keičiasi brandos egzaminų organizavimo tvarka (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2024), o įtraukusis ugdymas yra reglamentuojamas naujais teisės aktais (Lietuvos Respublikos Seimas, 1991, suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31). Šios iniciatyvos sudaro pagrindą švietimo organizacijoms integruoti naujus veiklos principus ir tobulinti savo veiklą, tuo pačiu išryškindamos pokyčių valdymo reikšmę Lietuvos švietimo sistemoje. Atsižvelgiant į tai, darbe analizuojami tokie probleminiai klausimai: Koks yra mokytojų pokyčių įgyvendinimo poreikis? Kokie veiksniai lemia pasipriešinimą pokyčiams? Kaip yra planuojami ir organizuojami pokyčiai mokyklose? Koks mokyklų personalo požiūris į pokyčius?

Atliekant teorinę temos analizę, nustatyta, kad nors mokslinėje literatūroje pripažįstamos personalo mokymosi judrumo bei pokyčių įgyvendinimo sąsajos (Pennarola, 2022), vis dar trūksta empirinių šio ryšio įrodymų (Barroca, Sharp, Deshpande, Gregory, Papadeas, 2023). Kadangi, kaip atskleidė teorinė temos analizė, šiuolaikinėms mokykloms tenka nuolat keistis (Beycioglu & Kondakci, 2021), personalo mokymosi judrumo valdymas yra ypatingai svarbus. Suvokus personalo mokymosi judrumo raišką bei jos poveikį pokyčių sėkmei mokykloje, galima užtikrinti veiksmingesnį pokyčių įgyvendinimą mokykloje ir nuolatinį tobulėjimą. Dėl šios priežasties baigiamajame magistro darbe taip pat siekiama atsakyti į tokius probleminius klausimus: Kokia mokyklų personalo mokymosi judrumo raiška? Kokios mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajos?

Sprendžiant probleminius klausimus, buvo numatyti tokie empirinės dalies uždaviniai: ištirti pokyčių įgyvendinimo planavimo ir organizavimo situaciją mokyklose, priklausančiose individualios pažangos (VIP) tinklui; išanalizuoti švietimo organizacijų, kurios priklauso individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo raišką; atskleisti švietimo organizacijų, kurios priklauso individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajas. Įgyvendinant šiuos uždavinius, remiamasi teorinėje darbo dalyje išnagrinėtomis personalo mokymosi judrumo bei pokyčių valdymo koncepcijomis.

Kadangi magistro baigiamojo darbo tema susideda iš dvejų pagrindinių konstrukto – personalo mokymosi judrumas ir pokyčių valdymo, atliekant tyrimą, numatyta išanalizuoti abiejų konstrukto raišką mokyklose. Analizuojant personalo mokymosi judrumą, remiamasi mokslinėje literatūroje plačiausiai cituojamu ir labiausiai analizuojamu Lombardo ir Eichingerio (2000) modeliu, kuris išskiria keturias mokymosi judrumo dimensijas: žmonių, rezultato, protinį ir pokyčių judrumus. Taigi, tyrimo metu numatyta išanalizuoti, kaip pasireiškia šios keturios mokytojų mokymosi judrumo dimensijos. Analizuojant pokyčių įgyvendinimo konstrukto, atsižvelgta į teorinėje darbo dalyje aptartą švietimo pokyčių lygį (Krimi, 2022; Burner, 2018), pasipriešinimo pokyčiams priežastis (Hubbart, 2023) bei organizacinių pokyčių valdymo požiūrius (Riaz, Morgan & Kimberley, 2023; Hizarci-Payne, 2023; Alsharari & Daniels, 2024). Vertinant personalo mokymosi judrumo ir

mokyklos pokyčių įgyvendinimo sąsajas, numatoma įvertinti ryšį tarp judrumo dimensijų (Lombardo ir Eichingerio, 2000) ir mokytojų požiūrio į pokyčius (Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing, 2015) bei reakcijos į juos (Tai & Kareem, 2017).

Išanalizavus tyrimo rezultatus ir palyginus juos su kitų mokslininkų atliktų empirinių tyrimų išvadomis, numatoma pateikti rekomendacijas mokyklų darbuotojų judrumo valdymo tobulinimui pokyčių įgyvendinimo metu. Tai antrasis empirinės dalies uždavinys, kuris užtikrins magistro baigiamojo darbo praktinę reikšmę ir leis pagerinti pokyčių įgyvendinimą mokyklose per didesnę personalo pasiruošimą pokyčiams bei įsitraukimą į pokyčių procesą.

Siekiant baigiamojo darbo tikslo ir įgyvendinant empirinės dalies uždavinius, pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas, nes, kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, šis tyrimo tipas pasižymi didesniu tikslumu, o dėl to yra objektyvesnis. Pasak Pandey, Margam & Singh (2023), pagrindinis kiekybinio tyrimo privalumas, galimybė socialinius reiškinius įvertinti kiekybiškai, t. y. suteikti jiems matuojamas reikšmes, o taip, kaip nurodo Mohajan (2021), užtikrinamas formalus, objektyvus, griežtas deducinis požiūris, kuriantis aiškią ir sistemingą tyrimo strategiją. Visa tai byloja apie kiekybinio tyrimo tipo objektyvumą, todėl Almeida, Faria & Queirós (2017) pabrėžia, kad daugeliu atveju naudinga rinktis būtent kiekybinį tyrimo metodą.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo mokymosi judrumo valdymo įgyvendinant pokyčius tinklaveikoje dalyvaujančiose mokyklose tyrimas remiasi teorine temos analize ir pagrindiniais teoriniais modeliais. Nors personalo mokymosi judrumo ir švietimo organizacijų pokyčių valdymo koncepcijos yra plačiai išanalizuotos, o mokslinėje literatūroje vis dažniau minima šių dvejų konstrukto sąsaja, vis dėlto trūksta empirinių tyrimų, įrodančių personalo mokymosi judrumo poveikį pokyčių įgyvendinimui mokyklose. Dėl šios priežasties naudinga, remiantis jau turima teorine baze, atlikti tyrimą ir įvertinti personalo mokymosi judrumo valdymą įgyvendinant pokyčius mokyklose, dalyvaujančiose tinklaveikoje. Siekiant didesnio tyrimo objektyvumo ir reprezentatyvių rezultatų, pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas.

2.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Ankstesniame darbo poskyryje minėta, kad tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas. Plačiausiai naudojamas kiekybinis tyrimo metodas yra anketinė apklausa, nes šis tyrimo metodas leidžia skaičiais įvertinti didelio individų skaičiaus nuomonę (Blackstone, 2018). Singh (2017) teigimu, anketinė apklausa geriausiai tinkama, kuomet siekiama surinkti informaciją apie tam tikrų individų žinias, požiūrius, nuomones, elgesį ir faktus. Kadangi baigiamajame darbe siekiama išanalizuoti mokyklos personalo mokymosi judrumo raišką įgyvendinant pokyčius, anketinės apklausos metodas yra tinkamiausias.

Vienas pagrindinių pasiruošimo tyrimui aspektų yra tyrimo instrumento rengimas, nes nuo to, kokie klausimai pateikiami tyrimo dalyviams, tiesiogiai priklauso, ar pavyks pasiekti tyrimo tikslą ir įgyvendinti uždavinius bei atsakyti į probleminius klausimus (Eichhorn, 2022). Anketinės apklausos tyrimo instrumentas – anketa pateikta 1 darbo priede. Rengiant tyrimo anketą, buvo atsižvelgta į teorinėje darbo dalyje atliktą analizę bei ankstesnėje darbo dalyje pagrįstą tyrimo koncepciją. Anketa susideda iš 15 klausimų, kuriuos sąlyginai galima suskirstyti į 4 pagrindines grupes: sociodemografiniai klausimai, klausimai apie pokyčių įgyvendinimą mokyklose, klausimai apie požiūrį į pokyčius bei klausimai apie mokymosi judrumą (žr. 2.1 lentelę).

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, pirmoji klausimų grupė apima penkis klausimus ir yra skirta respondentų sociodemografinių charakteristikų nustatymui. Į šią klausimų grupę įeina klausimai apie

respondento amžių, lytį, darbo stažą bei kvalifikacinę kategoriją. Tokių klausimų pateikimas yra svarbus, nes leidžia apibrėžti tyrimo imtį bei nustatyti, ar atsakymai į klausimus nėra susiję su respondento amžiumi, lytimi ir pan. Kitaip sakant, sociodemografiniai klausimai yra svarbūs, nes leidžia nustatyti asmeninių veiksnių įtaką požiūriui į pokyčius bei personalo mokymosi judrumui.

2.1 lentelė

Anketos klausimų pagrindimas

Klausimų grupė	Klausimo Nr.	Analizuojama dimensija	Šaltinis
Sociodemografiniai klausimai	1 – 5	-	-
Pokyčių įgyvendinimas mokykloje	6	Pokyčių įgyvendinimo poreikis	Beycioglu & Kondakci, 2021; Windasari, Roesminingsih & Trihantoyo, 2022.
	7	Švietimo pokyčių lygis	Krimi, 2022; Burner, 2018.
	8	Pasipriešinimas pokyčiams	Hubbart, 2023.
	9	Pokyčių valdymas	Riaz, Morgan & Kimberley, 2023; Hizarci-Payne, 2023; Alsharari & Daniels, 2024; Boonstra, 2023.
Respondento požiūris į pokyčius mokykloje	10	Požiūris į pokyčius	Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing, 2015.
	11	Reakcija į pokyčius	Tai & Kareem, 2017.
Mokymosi judrumas	12	Protinis judrumas	Gravett & Caldwell, 2016.
	13	Žmonių judrumas	
	14	Pokyčių judrumas	
	15	Rezultatų judrumas	

Antroji klausimų grupė skirta bendram pokyčių įgyvendinimo mokykloje įvertinimui. Šioje grupėje pateiktais klausimais siekiama nustatyti, kokio lygio pokyčiai įgyvendinami respondentų darbovietėje, su koku pasipriešinimu susiduriama įgyvendinant šiuos pokyčius bei koks pokyčių valdymo požiūris taikomas. Du iš keturių šiai grupei priklausančių klausimų yra uždari, o dar du suformuluoti naudojant Likerto skalę. 9 klausimu siekiama nustatyti, koks požiūris į pokyčių valdymą vyrauja mokyklose. Šiam tikslui suformuluoti 4 teiginiai apie suplanuoto pokyčių valdymo požiūrį bei 4 teiginiai apie atsitiktinių pokyčių valdymą. Respondentai šiuos teiginius turėtų vertinti naudodami 5 balų Likerto skalę nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Trečioji klausimų grupė taip pat yra skirta pokyčių mokykloje nagrinėjimui, tačiau šiuo atveju siekiama įvertinti respondento asmenines nuostatas bei elgseną susijusią su pokyčiais mokykloje. Dešimtas anketos klausimas skirtas respondento požiūriui į pokyčius nagrinėjimui. Formuluoju šį klausimą, panaudota Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing (2015) sukurta mokytojų požiūrio į pokyčius skalė (*angl. Teacher Change Beliefs Scale*). Ji susideda iš 3 dimensijų: neatitikimas, efektyvumas ir direktoriaus palaikymas. Kiekvienoje dimensijoje išskirta po tris teiginius, kuriuos respondentas turi įvertinti naudodamas 5 balų Likerto skalę nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Siekiant įvertinti respondentų reakciją į pokyčius mokykloje, pritaikytas Tai & Kareem (2017) sukurta mokytojų reakcijos į pokyčius instrumentas (*angl. teacher attitudes towards change*). Ši skalė apima tris pagrindines konstrukcijas: kognityvinę reakciją, emocinę reakciją ir elgsenos reakciją. Kiekvienos dimensijos vertinimui taip pat suformuluota po tris teiginius, kuriuos reikia įvertinti naudojant 5 balų Likerto skalę nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Paskutinė klausimų grupė apima 12 – 15 klausimus, kurių paskirtis įvertinti respondentų mokymosi judrumą. Mokymosi judrumo vertinimui pasirinktas teorinėje darbo dalyje aptartas Gravett & Caldwell (2016) mokymosi judrumo vertinimo instrumentas. Nors šis instrumentas nėra plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje, tačiau tai yra geriausiai prieinamas instrumentas. Be to,

Gravett & Caldwell (2016) personalo mokymosi judrumo vertinimo instrumentas naudojamas naujausiose tyrimuose (Tripathi, Srivastava & Sankaran, 2020) bei buvo sėkmingai pritaikytas tyrimuose švietimo srityje (Handayani & Ambara, 2021; Handayani & Ambara, 2021). Smith & Watkins (2024) kritikuoja šį instrumentą, nes originaliaame šaltinyje nėra įvertintas instrumento patikimumas, kita vertus, Handayani & Ambara (2021) atliko Gravett & Caldwell (2016) personalo mokymosi judrumo vertinimo instrumento pagrįstumo ir patikimumo testą. Patikimumas buvo patikrintas naudojant koeficientą alfa, kurio reikšmė buvo 0,864. Tai rodo, kad šio tyrimo instrumentas turi gerą patikimumą, o tai reiškia, kad šio instrumento elementai yra vienas kitam bei pasižymio pakankamu vidiniu nuoseklumu, kad būtų galima išmatuoti vieną veiksnį. Siekiant išmatuoti pagrįstumą, buvo naudojamas Pearson koreliacijos koeficientas, kuris parodė, kad visi teiginiai galiojo su $p < 0,05$. (Handayani & Ambara, 2021).

Gravett & Caldwell (2016) mokymosi judrumo instrumentas apima keturias dimensijas: protinį, rezultatų, žmonių ir pokyčių judrumą. Tai rodo, kad instrumentas atitinka bazinį mokymosi judrumo modelį (Lombardo, Eichingerio, 2000). Iš viso instrumentas apima 25 teiginius, kuriuos respondentai prašomi įvertinti naudojant modifikuotą 5 balų Likerto skalę nuo „Niekada“ iki „Visada“. 12 anketos klausimas skirtas įvertinti protinio judrumo dimensiją, kuri tyrinėja žmogaus smalsumą, kai jis susiduria su nepažįstamomis aplinkybėmis ar įvykiais, ir kaip jis išsaugo naują informaciją, kai susiduria su panašia situacija ar aplinkybėmis ateityje. Šie elementai taip pat nustato, ar asmeniui patinka mokymosi procesas ir ar jis turi metodų, kurie padeda mokymosi procese. 13 klausimo teiginiuose kalbama apie asmens gebėjimus bendrauti ir ar jis mokosi, kaip prisitaikyti prie skirtingų požiūrių ir asmenybių, gebėjimą mokytis ir dalytis žiniomis. Kitaip sakant, šie teiginiai apima žmonių judrumą. Pokyčių judrumo vertinimui skirtas 14 anketos klausimas, kurio teiginiai tyrinėja, kaip žmogus priima pokyčius ir prie jų prisitaiko. Galiausiai, 15 anketos klausimo teiginiai skirti rezultato judrumo vertinimui ir padeda nustatyti, ar asmuo pripažįsta, kad kažko nežino (Gravett & Caldwell, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimui pasirinktas anketinės apklausos tyrimo metodas, nes tyrimo metu siekiama išanalizuoti didelio mokytojų skaičiaus įsitikinimus, požiūrį bei elgsenos ypatumus. Rengiant apklausos anketą, buvo atsižvelgiama į teorinę temos analizę bei nagrinėjimui pasirinktus konstruktus. Dalis anketos klausimų buvo suformuluoti tyrėjo, o kita dalis suformuluota pritaikant kitų mokslininkų sukurtus ir validuotus mokymosi judrumo bei mokytojų požiūrio ir reakcijos į pokyčių vertinimo instrumentus.

2.3. Tyrimo organizavimas

Kadangi 2022 metais prasidėjusi švietimo pažangos programa „Tūkstantmečio mokyklos“ siekia įgalinti kiekvienos savivaldybės mokyklų tinklą, mokyklų tinklaveika yra vienas kertinių šios programos principų. Anot programos kūrėjų, mokyklos bendradarbiavimo skatinimas užtikrina save tobulinančių mokyklų sistemą (Tūkstantmečio mokyklos, 2024). Tai reiškia, kad mokyklos, dalyvaujančios tinklaveikoje, nuolat tobulins savo veiklą besiremamos gerąja kitų mokyklų patirtimi, o mokyklos tobulinimas neišvengiamai susijęs su pokyčiais. Dėl šios priežasties tinklaveikoje dalyvaujančioms mokykloms dar labiau padidėja personalo mokymosi judrumo poreikis. Atsižvelgiant į tokias dabartines realijas, rengiant baigiamąjį magistro darbą, priimtas sprendimas analizuoti tinklaveikoje dalyvaujančių mokyklų patirtį valdant personalo mokymosi judrumą mokyklos pokyčių kontekste.

Atsižvelgiant į tai, į tyrimą svarbu buvo įtraukti būtent tas mokyklos, kurios yra vieno iš Lietuvos mokyklų tinklo dalis. Tyrimui pasirinktas Vaiko individualios pažangos VIP mokyklų tinklas. Šis

tinklas telkia mokyklas, kurios kuria ir taiko VIP priemones ir sistemas, tokiu būdu skatinant mokyklų komandas stiprinti mokinių individualios pažangos vertinimo ir skatinimo veiklas. Tinkas susikūrė dar 2019 metų pabaigoje, kai jį inicijavo Šiaulių Salduvės progimnazijos direktorė. Pirmajame etape į tinklą susijungė trys mokyklos: Šiaulių rajono Dubysos aukštupio mokykla, Kauno J. Dobkevičiaus progimnazija ir Vilniaus Traukų Vokės gimnazija. Šiuo metu tinklas jau apima 19 Lietuvos mokyklų.

Tinkle esančiose mokyklose organizuojamos stažuotės, į kurias atvyksta tinklo narių administracijos atstovai, mokytojai ir specialistai. Stažuotėjų metu priimančioji mokykla dalinasi savo turima patirtimi dėl individualios pažangos stebėjimo. Atvykstančiųjų užduotis – gauta informacija pasidalinti su savo mokyklos kolegomis, kažką adaptuoti savo darbe, galbūt naujo diegti savo mokykloje. Kartą per metus Šiaulių Salduvės progimnazijoje vyksta VIP tinklo mokyklų komandų sąsąauka, kurioje aptariamas stažuotėjų naudingumas, įgytos patirtys, mokyklos dalinasi savo patirtimi, kviečiami mokslininkai. Kadangi VIP tinkle esančios mokyklos nuolat dalinasi gerąja patirtimi ir perima viena iš kitos veiksmingas praktikas, tinkle dalyvaujančiose mokyklose dažnai įgyvendinami pokyčiai, kurių sėkmingam įgyvendinimui įtakos turi šių mokyklų darbuotojų mokymosi judrumas.

Bendras VIP tinklui priklausančių mokyklų pagrindinėje darbovietėje šiuo metu dirbančių mokytojų, specialistų bei vadovų skaičius sudaro 870 žm. Pasinaudojus imties sudarymo skaičiuokle (Calculator.net, 2024) bei pritaikius 6 proc. paklaidą, nustatyta, kad reprezentatyvi tyrimo imtis turi sudaryti 205 respondentus (žr. 3 priedą).

Siekiant apklausti reikiamą mokyklų darbuotojų skaičių parengta anketa buvo perkelta į internetinį apklausos portalą www.manoapklausa.lt, o nuoroda į anketą buvo išsiųsta į tinklo mokyklas, prašant mokytojus, specialistus atsakyti į klausimus. Prieš pateikiant anketą VIP tinklo mokyklų mokytojams, sutarta su tinklo steigėja, kaip bus gautas leidimas rinkti duomenis iš tinklui priklausančių mokyklų mokytojų, specialistų. Leidimo platinti anketą buvo paprašyta tinklo mokyklų vadovų virtualiame susitikime (tokie susitikimai vyksta kartą per mėnesį). Anketinė apklausa buvo vykdoma nuo 2024 metų spalio 29 d. iki 2024 metų lapkričio 21 d. Apklausoje iš viso dalyvavo 205 mokytojai, specialistai, mokyklos vadovai taigi, tyrimo imtis yra reprezentatyvi.

Respondentų paskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas pateiktas 2.2 lentelėje. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, didžiąją beveik 92 proc. respondentų dalį sudaro moterys. Daugiausiai jų buvo nuo 45 iki 54 metų amžiaus (35,6 proc.) bei nuo 55 iki 64 metų (31,2 proc.). Tai atitinka dabartinę situaciją mokytojų darbo rinkoje, kai mokytojais dirba daugiausiai moterys dažniausiai vyresnio nei vidutinio amžiaus. Daugelis apklaustų mokytojų dabartinėje darbovietėje dirba daugiau nei 10 metų. Tokių respondentų dalis sudarė net 57,1 proc. Be to, didžioji jų dalis turi aukštesnę kvalifikacinę kategoriją ir priklauso mokytojų metodininkų grupei. Respondentai, turintys šią kvalifikacinę kategoriją, sudarė daugiau nei 51 proc. nuo bendro tyrimo dalyvių skaičiaus. Be to, apklausoje daugiausiai dalyvavo mokytojai. Jų dalis sudarė daugiau nei 70 proc. respondentų, specialistai apėmė tik 13 proc. respondentų, o mokyklos vadovai ir pavaduotojai – 16,1 proc.

Apklausoje dalyvavo tik respondentai, kurie savarankiškai sutiko dalyvauti apklausoje. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo anonimiškumą bei tyrimo rezultatų panaudojimo paskirtį. Tyrimas buvo įgyvendinamas atsižvelgiant į visus etikos principus, o tyrimo metu užtikrintas pilnas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir privatumas.

Respondentų paskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas

Požymis	Žm.	Proc.
Lytis		
Vyras	17	8.3%
Moteris	188	91.7%
Amžius		
Nuo 18 iki 24 metų	2	1.0%
Nuo 25 iki 34 metų	18	8.8%
Nuo 35 iki 44 metų	35	17.1%
Nuo 45 iki 54 metų	73	35.6%
Nuo 55 iki 64 metų	64	31.2%
Daugiau kaip 65 metai	13	6.3%
Darbo patirtis dabartinėje mokykloje		
Iki 1 metų	11	5.4%
Nuo 1 iki 4 metų	44	21.5%
Nuo 5 iki 9 metų	33	16.1%
Daugiau kaip 10 metų	117	57.1%
Kvalifikacinė kategorija		
Mokytojas	50	24.4%
Vyresnysis mokytojas	46	22.4%
Mokytojas metodininkas	105	51.2%
Mokytojas ekspertas	4	2.0%
Užimamos pareigos		
Mokytojas	145	70.7%
Specialistas	27	13.2%
Mokyklos vadovas (direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui)	33	16.1%

Apklausoje metu surinkti duomenys buvo susisteminti ir išanalizuoti Microsoft Excel programos pagalba. Tyrimo rezultatų analizė buvo vykdoma nuo 2024 metų lapkričio 22 d. iki 2024 metų gruodžio 15 d. Analizuojant apklausos rezultatus, buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai bei koreliacinė regresinė analizė. Aprašomosios statistikos metodai leido bendrai pristatyti situaciją ir suprasti tyrimo dalyvių mokymosi judrumą bei įgyvendinamų mokyklų pokyčių bei respondentų požiūrio į juos ypatumus. Tuo tarpu, koreliacinės regresinės analizės pagalba pavyko nustatyti personalo mokymosi judrumo bei mokyklų pokyčių sąsajas ir atskleisti ryšį tarp atskirų šių konstruktyvų dimensijų. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, jie buvo apibendrinti ir palyginti su kitų mokslininkų anksčiau atliktais empiriniais tyrimais. Remiantis magistro baigiamajame darbe atlikto tyrimo rezultatais, buvo suformuluoti pasiūlymai, leidžiantys patobulinti personalo mokymosi judrumo valdymą įgyvendinant mokyklos pokyčius.

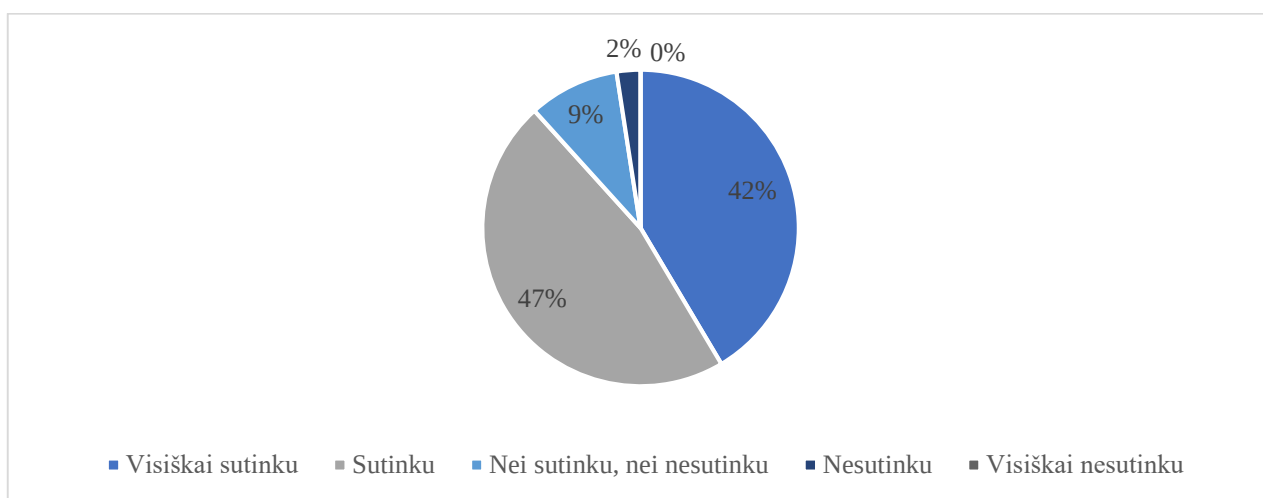
Apibendrinant galima teigti, kad tyrimas nuo jo pasiruošimo iki rezultatų analizės užbaigimo ir pasiūlymų formulavimo užtruko beveik tris mėnesius. Tyrimas buvo vykdomas 2019 metų pabaigoje susiformavusiame mokyklų tinkle VIP, kuriam šiuo metu priklauso 19 mokyklų iš visos Lietuvos. Anketinė mokytojų apklausa buvo vykdoma internetu, nes taip respondentui yra patogiau ir greičiau atsakyti į anketos klausimus, o tyrėjas iš karto gauna duomenis suvestus į Excel programinę įrangą, leidžiančią patogiai juos grupuoti ir analizuoti.

3. PERSONALO MOKYMOSI JUDRUMO ĮGYVENDINANT POKYČIUS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Pokyčių įgyvendinimas švietimo organizacijose

Kadangi baigiamojo magistro darbo tikslas išanalizuoti personalo mokymosi judrumą įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijoje, pradedant tyrimo rezultatų analizę, tikslinga buvo išnagrinėti pokyčių įgyvendinimą švietimo organizacijoje.

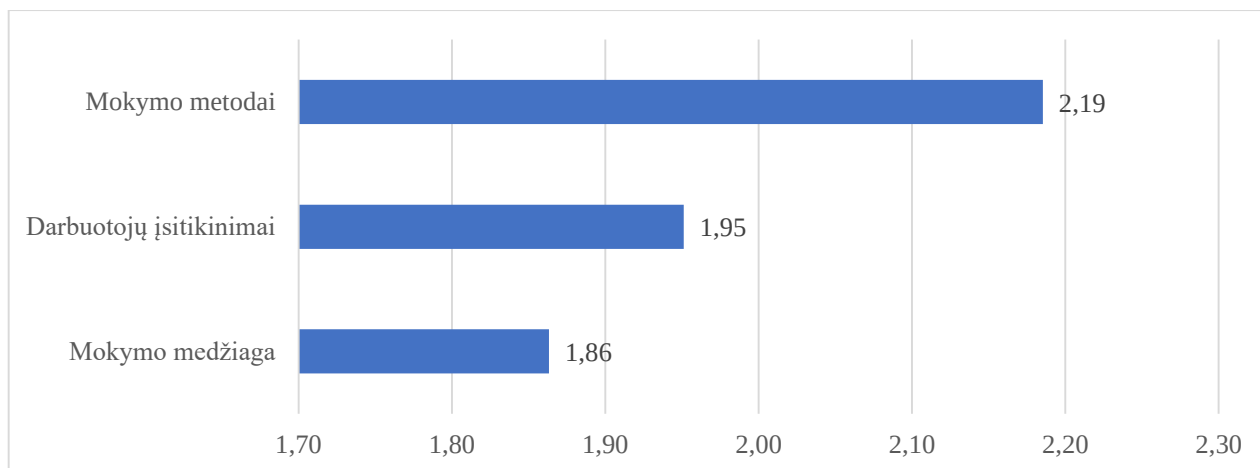
Teorinė temos analizė atskleidė mokyklos pokyčių būtinumą, tačiau tuo pačiu parodė, kad mokytojai dėl įvairių priežasčių gali priešintis pokyčiams ir suvokti juos kaip nereikalingus. Be to, mokytojų pokyčių mokykloje būtinumo suvokimas yra būtinas sėkmingo pokyčio įgyvendinimo pagrindas. Atsižvelgiant į tai, tyrimo metu visų pirma svarbu buvo nustatyti, kiek tyrime dalyvaujantys mokytojai suvokia mokyklos pokyčių būtinumą (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Respondentų požiūris į šiuolaikinių mokyklų pokyčių būtinumą, proc.

Pagal 3.1 pav. pateiktus duomenis, dauguma respondentų teigiamai vertina šiuolaikinių mokyklų pokyčių būtinybę. Net 41,5 proc. respondentų pasirinko atsakymą „visiškai sutinku“, o dar 46,8 proc. – „sutinku“. Taigi, net 88,3 proc. apklaustų mokytojų pritaria pokyčių svarbai. Tokie apklausos rezultatai rodo, kad dauguma mokytojų suvokia pokyčių mokykloje reikšmę ir poreikį, o tai palankus pokyčių įgyvendinimo mokykloje pagrindas. Neutralų atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“ pasirinko 9,3 proc. respondentų, kas gali reikšti tam tikrą neapibrėžtumą, abejingumą ar galbūt informacijos trūkumą apie mokyklos pokyčių tikslus ir naudą. Tik 2,4 proc. respondentų nurodė, kad „nesutinku“ su pokyčių būtinybe, o nė vienas iš respondentų nepasirinko atsakymo „visiškai nesutinku“. Šie rezultatai leidžia teigti, kad skeptiškai nusiteikusių mokytojų mokyklų tinkle VIP yra nedaug. Bendras mokytojų nusiteikimas pokyčių atžvilgiu yra teigiamas, o tai rodo jų pasirengimą dalyvauti pokyčių procesuose ir prisidėti prie jų įgyvendinimo.

Teorinėje darbo dalyje išskirti trys švietimo pokyčių lygiai: mokymosi medžiagos, mokymo metodų bei mokytojų įsitikinimų keitimas. Apklausos metu buvo siekiama įvertinti mokytojų nuomonę apie pirmenybės teikimą skirtingiems mokyklos pokyčių lygiams, todėl anketoje respondentai buvo paprašyti išrikiuoti šiuos pokyčių lygius pagal eiliškumą nuo 1 iki 3. Surinkus apklausos atsakymus, buvo apskaičiuota kiekvienam mokyklos pokyčio lygiui skirta vidutinė eilė (žr. 3.2 pav.).

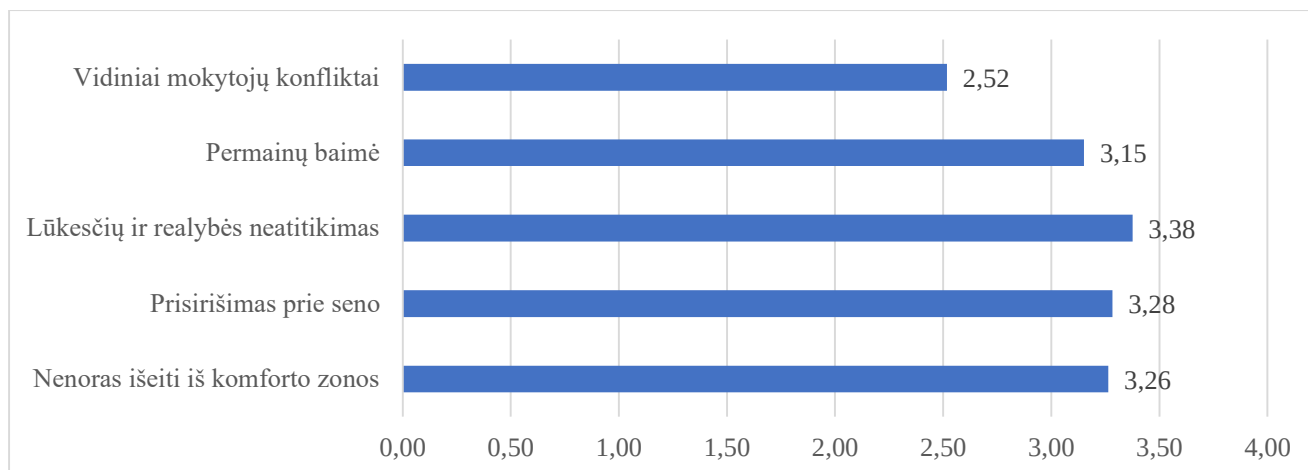


3.2 pav. Respondentų nuomonė apie pokyčių mokykloje pobūdį, vidurkis

Analizuojant 3.2 paveiksle pateiktus duomenis, matyti aiškos apklausoje dalyvavusių mokytojų prioritetų tendencijos. Aukščiausią prioritetą respondentai skyrė mokymo medžiagos pokyčiams, kurių vidutinė eilė yra 1,86. Tai rodo, kad mokytojai daugiausiai dėmesio skiria mokymo turinio atnaujinimui ir jo aktualumo užtikrinimui. Toks prioritetas gali būti susijęs su tuo, jog mokymo medžiaga yra pagrindinis ugdymo proceso elementas, tiesiogiai veikiantis mokinių mokymosi rezultatus. Be to, teorinės temos analizės metu taip pat nustatyta, kad būtent naujos medžiagos pristatymas yra pirmasis, labiausiai matomas bei paprasčiausias švietimo pokyčių lygmuo. Antroje vietoje pagal svarbą atsidadė darbuotojų įsitikinimų pokyčiai, kurių vidutinė eilė yra 1,95. Tai atspindi supratimą, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas reikalauja ne tik materialių išteklių ar naujų metodų, bet ir personalo vertybių bei požiūrių pokyčio. Teorinėje darbo dalyje pabrėžta mokytojų įsitikinimo keitimo būtinybė, nes būtent tai leidžia užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, tačiau kartu paminėta, kad tai sudėtingiausias mokyklos pokytis. Taigi, mokytojų suvokiama darbuotojų įsitikinimų keitimo svarba rodo jų pasiruošimą keistis patiems, siekiant organizacinio pokyčio mokykloje. Mažiausiai prioritetinis pokyčių lygis, anot respondentų, yra mokymo metodų atnaujinimas, kurio vidutinė eilė yra 2,19. Tokie rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavusių mokytojų nuomone, mokymo metodai mažiausiai reikalauja keitimo.

Palyginus VIP tinklui priklausančių mokytojų apklausos rezultatus su teorinėje darbo dalyje išanalizuotas mokyklos pokyčių lygiais, galima teigti, kad apklaustų mokytojų nuomonė tik dalinai sutampa su mokslininkų teiginiais. Pagal apklausos rezultatus mokyklos pokyčių lygiai išsiriavo nuo mokymo medžiagos iki mokymo metodų, tuo tarpu, kai Krimi (2022) ir Burner (2018) mokyklos pokyčius taip pat siūlo pradėti nuo mokymo medžiagos keitimo, tačiau antrasis mokyklos pokyčio lygis yra ne darbuotojų įsitikinimų keitimas, kaip nurodė respondentai, bet mokymo metodai, ir tik po to eina darbuotojų įsitikinimų keitimas.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad nepriklausomai nuo švietimo organizacijų pokyčių būtinumo, didelė jų dalis yra nesėkmingi. Vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių organizacinių pokyčių nesėkmę, yra darbuotojų pasipriešinimas. Dėl šios priežasties tyrimo metu svarbu buvo įvertinti mokytojų pasipriešinimą pokyčiams ir nustatyti, kokio pobūdžio pasipriešinimas pasireiškia dažniausiai. Šiam tikslui respondentai buvo paprašyti įvertinti skirtingų pasipriešinimo pobūdžių pasireiškimo mokykloje dažnumą. Vertinimui respondentai naudojo skalę nuo 1 (Niekada) iki 5 (Visada). Apskaičiavus vertinimo vidurkius, buvo galima nustatyti mokykloje dažniausiai pasitaikančius pasipriešinimus pokyčiams (žr. 3.3 pav.).

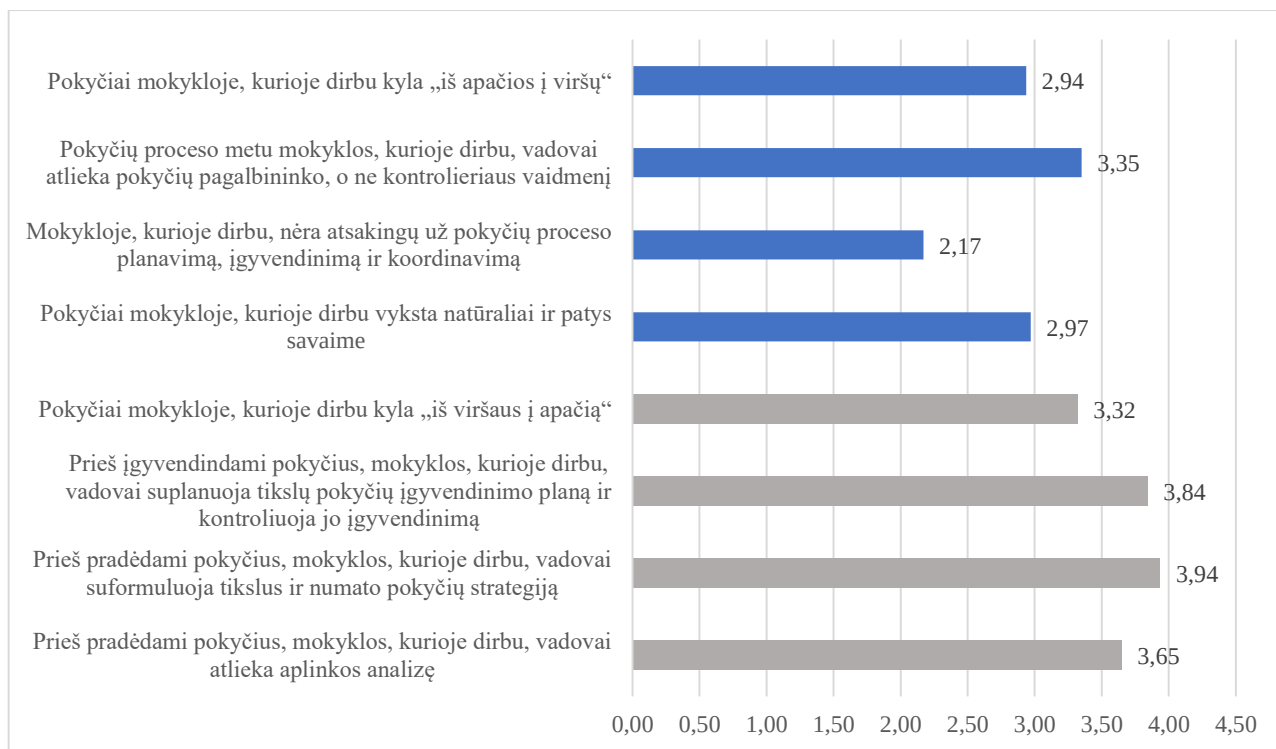


3.3 pav. Respondentų nuomonė apie mokytojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis, balais

Analizuojant 3.3 paveiksle pateiktus mokytojų apklausos rezultatus, paaiškėja, kad pagrindinė mokytojų pasipriešinimo pokyčiams forma, kuri pasireiškia dažniausiai, yra lūkesčių ir realybės neatitikimas. Vidutiniškai respondentai jos dažnumą įvertino 3,38 balo. Tai rodo, kad mokytojai kartais susiduria su situacija, kai jų lūkesčiai dėl pokyčių nesutampa su realiomis sąlygomis ar galimybėmis mokykloje. Tokia situacija gali sukelti nusivylimą, sumažinti motyvaciją dalyvauti pokyčiuose ir apsunkinti jų įgyvendinimą. Respondentai taip pat pakankamai dažnai pastebi mokytojų prisirišimą prie seno. Šio pobūdžio pasipriešinimo dažnumas vidutiniškai įvertintas 3,28 balo ir užtikrina jam antrą vietą pagal dažnumą. Tai atspindi tendenciją mokytojams laikytis tradicinių darbo praktikų ar metodų, net jei jie nėra pakankamai veiksmingi. Teorinė temos analizė taip pat atskleidė šios pasipriešinimo pokyčiams formos dažnumą, nes darbo metodų ir funkcijų vykdymo įpročių keitimas reikalauja iš darbuotojų papildomos energijos ir didesnio dėmesingumo. Išėjimą iš komforto zonos tyrime dalyvavę mokytojai taip pat priskyrė prie kartais pasitaikančių pasipriešinimo formų ir vidutiniškai jį įvertino 3,26 balais. Ši pasipriešinimo forma yra glaudžiai susijusi su mokytojų emociniu komfortu bei nesėkmių baimėmis. Šiek tiek rečiau pasireiškia mokytojų permainų baimė, kurios dažnumo vidurkis yra 3,15. Pasipriešinimas dėl permainų baimės susijęs su neapibrėžtumu pokyčių metu, baimėmis dėl pasikeitimų darbe prarasti savo poziciją, statusą ar kontrolę. Mažiausiai pasireiškianti pasipriešinimo forma yra vidiniai mokytojų konfliktai, kurių vidurkis siekia 2,52. Tai rodo, kad vidiniai prieštaravimai, kuomet mokytojai suvokia pokyčių būtinumą, tačiau nenori keistis, nėra dažnas reiškinys.

Išanalizavus apklausoje dalyvavusių mokytojų nuomonę apie pasipriešinimo pokyčiams raiškos dažnumą, galima konstatuoti, kad nepriklausomai nuo to, kad daugelis mokytojų sutinka su pokyčių mokykloje būtinumu, vis dėl to kartais jie pastebi savo kolegų pasipriešinimus. Tokie pasipriešinimai dažniausiai susiformuoja dėl lūkesčių ir realybės neatitikimo, mokytojų prisirišimo prie seno bei nenoro išeiti iš komforto zonos.

Užtikrinant mokyklos pokyčių įgyvendinimo sėkmę, svarbus vaidmuo atitenka pokyčių valdymui. Pokyčių valdymo teorija numato du kraštutinius požiūrius į pokyčių valdymą: planuotas pokyčių valdymas bei atsitiktinis pokyčių valdymas. Siekiant įvertinti, kokia pokyčių valdymo strategija vyrauja VIP tinklui priklausančiose mokyklose, respondentų buvo paprašyta įvertinti įvairius teiginius apie pokyčių valdymą jų darbovietėje. Kiekvieną teiginį tyrimo dalyviai galėjo įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Apskaičiavus kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienam iš teiginių, pavyko nustatyti, koks požiūris į pokyčių valdymą vyrauja VIP tinklo mokyklose (žr. 3.4 pav.).



3.4 pav. Respondentų nuomonė apie pokyčių valdymą mokykloje, balais

Analizuojant 3.4 paveikslą duomenis apie VIP tinklo mokyklose vyraujančią požiūrį į pokyčių valdymą, galima pastebėti, kad daugumoje mokyklų dominuoja planuotų pokyčių valdymo bruožai. Beveik visi teiginiai susiję su planuotu pokyčių valdymu vidutiniškai įvertinti daugiau nei 3,5 balo. Aukščiausius įvertinimus surinko teiginiai, susiję su vadovų strateginiu pokyčių valdymu. Teiginys „Prieš pradėdami pokyčius mokyklos, kurioje dirbu, vadovai suformuluoja tikslus ir numato pokyčių strategiją“ įvertintas 3,94 balo vidurkiu, o tai rodo, kad daugelyje mokyklų pokyčių procesai yra gerai apgalvoti ir struktūruoti. Antras pagal reikšmę teiginys – „Prieš įgyvendindami pokyčius mokyklos, kurioje dirbu, vadovai suplanuoja tikslų pokyčių įgyvendinimo tvarkaraštį ir kontroliuoja jo įgyvendinimą“ (3,84 balo vidurkis). Tai rodo stiprų vadovų įsitraukimą į pokyčių planavimą ir kontrolę, kas taip pat atitinka planuotų pokyčių valdymo modelį. Teiginys „Prieš pradėdami pokyčius mokyklos, kurioje dirbu, vadovai atlieka aplinkos analizę“ (3,65 balo vidurkis) taip pat patvirtina, kad VIP tinklo mokyklose vadovai remiasi analitiniu požiūriu į pokyčių inicijavimą. Tai rodo, jog vadovai siekia įvertinti esamą situaciją prieš priimdami sprendimus dėl pokyčių.

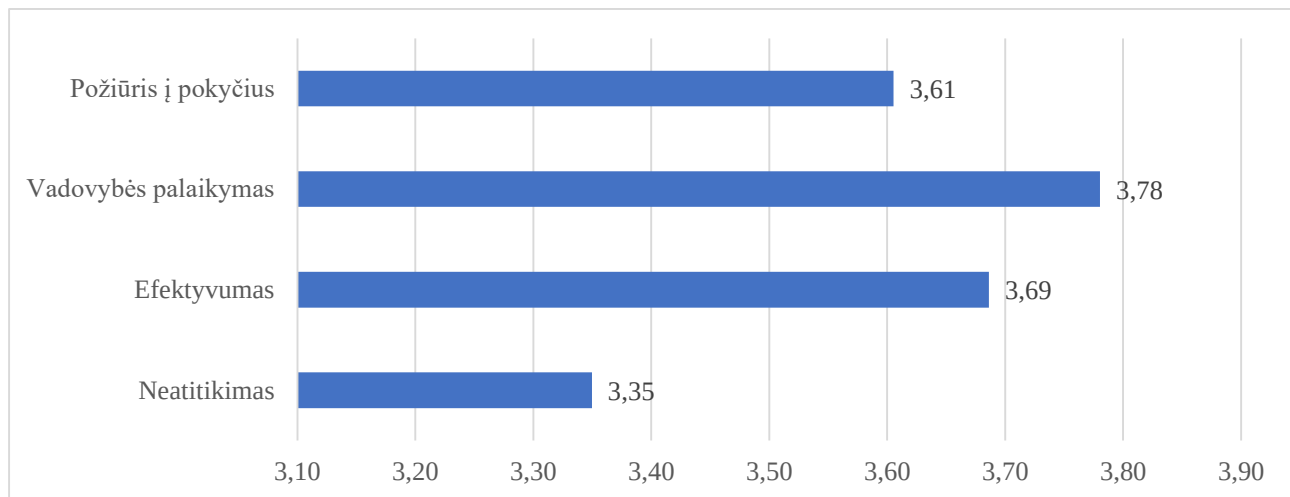
Analizuojant teiginių, susijusių su atsitiktinių pokyčių valdymu, vertinimą, matosi, kad vidutiniškai beveik visi iš jų įvertinti mažesniu balu. Didžiausiu balu iš jų įvertintas teiginys „Pokyčių proceso metu mokyklos, kurioje dirbu, vadovai atlieka pokyčių pagalbininko, o ne kontrolieriaus vaidmenį“ (3,35 balo vidurkis) rodo, kad vadovai vis dažniau veikia kaip pokyčių palaikytojai, o ne griežti jų kontrolieriai. Tai užtikrina didesnę lankstumą mokyklos pokyčių metu. Mažesnę įvertinimą gavo teiginys „Pokyčiai mokykloje, kurioje dirbu, vyksta natūraliai ir patys savaime“ (2,97 balo vidurkis), o tai leidžia daryti išvadą, kad daugumoje mokyklų pokyčiai nėra atsitiktiniai, bet sąmoningai planuojami. Dar žemesnis įvertinimas (2,17 balo vidurkis) skirtas teiginiui „Mokykloje, kurioje dirbu, nėra atsakingų už pokyčių proceso planavimą, įgyvendinimą ir koordinavimą“, kas patvirtina, jog mokyklos turi atsakingus asmenis už pokyčių valdymą.

Teiginiai apie pokyčių kilmę mokyklose leidžia įvertinti hierarchijos įtaką pokyčių valdymui. „Pokyčiai mokykloje, kurioje dirbu, kyla „iš viršaus į apačią“ (3,32 balo vidurkis) įvertintas aukščiau

nei „Pokyčiai mokykloje, kurioje dirbu, kyla „iš apačios į viršų“ (2,94 balo vidurkis). Tai rodo, kad pokyčių procesai dažniau inicijuojami vadovų nei mokytojų ar kitų bendruomenės narių.

Išanalizavus apklausoje dalyvavusių VIP tinklo mokyklų mokytojų nuomonę apie pokyčių valdymą jų darbovietėse, galima teigti, kad mokyklose vyrauja planuoto pokyčių valdymo bruožai, kuriems būdingas vadovų strateginis planavimas, tikslų formulavimas ir kontrolė. Tai atitinka teorinėje darbo dalyje minėtą faktą apie tai, kad daugumoje organizacijų vyrauja būtent planuojamų pokyčių požiūris (Boonstra, 2023).

Analizuojant pokyčių įgyvendinimą VIP tinklo mokyklose, svarbu buvo ne tik nustatyti mokytojų požiūrį į mokyklos pokyčių būtinumą, bet ir įvertinti jų požiūrį į mokyklos pokyčius apskritai. Šiam tikslui buvo panaudota Kin, Abdull Kareem, Nordin, & Wai Bing (2015) požiūrio į pokyčius vertinimo skalė. Skalė leidžia įvertinti bendrą mokytojų požiūrį į pokyčius bei atskirai 3 jos dimensijas: neatitikimus mokyklos viduje, požiūrio į pokyčius efektyvumą bei vadovybės palaikymą pokyčių metu. Apskaičiavus respondentų pateiktų vertinimų vidurkius, pavyko nustatyti bendrą mokytojų požiūrį į pokyčius bei atskiras požiūrio sudėtines dalis (žr. 3.5 pav.).



3.5 pav. Respondentų požiūrio į pokyčius ir jo sudėtinių dalių vertinimas, balais

Analizuojant 3.5 paveikslo duomenis, matyti, kad bendras mokytojų požiūris į pokyčius VIP tinklo mokyklose yra teigiamas ir įvertintas 3,61 balo vidurkiu. Tai dar kartą įrodo, kad mokytojai iš esmės palaiko pokyčius ir pripažįsta jų reikšmę mokyklos veiklos tobulinimui. Šis bendras vertinimas atspindi, jog pokyčių įgyvendinimui VIP tinklo mokyklose yra sudarytos palankios sąlygos.

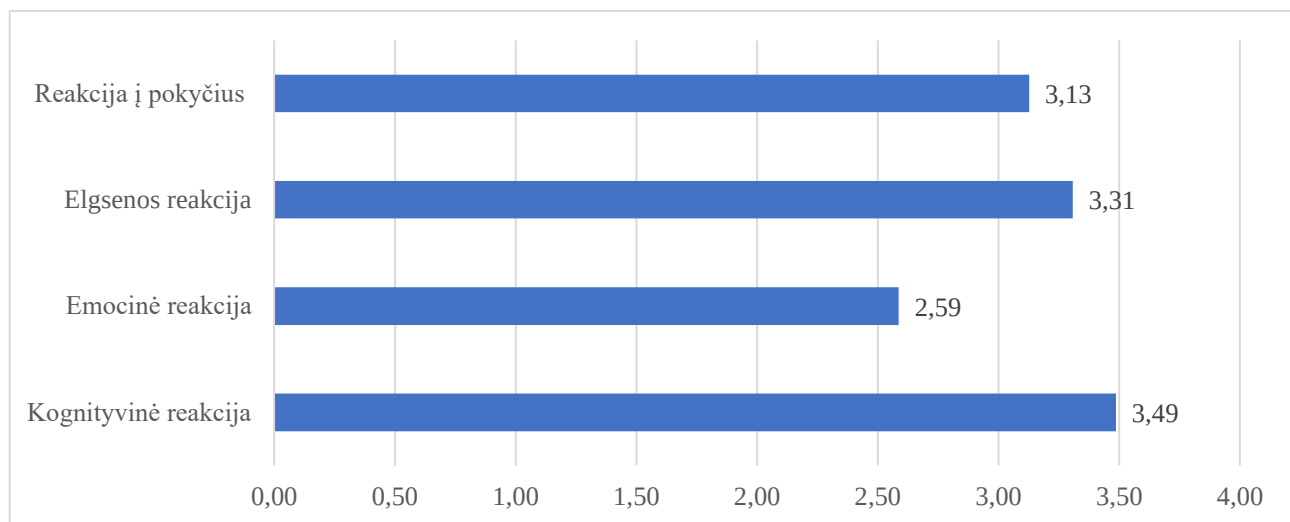
Aukščiausiai įvertinta vadovybės palaikymo pokyčių metu dimensija, kuriai vidutiniškai skirta 3,78 balo. Šis rezultatas rodo, kad mokytojai jaučia tvirtą vadovybės palaikymą ir pagalbą pokyčių procese. Vadovybės išitraukimas į pokyčių inicijavimą bei įgyvendinimą kuria pasitikėjimą tarp darbuotojų, skatina jų motyvaciją ir padeda sumažinti pasipriešinimą naujovėms.

Antroje vietoje pagal respondentų vertinimą yra požiūris į pokyčių efektyvumą, kurio vidurkis yra 3,69 balo. Tai rodo, kad mokytojai yra įsitikinę, jog turi pakankamai įgūdžių ir galimybių įgyvendinti pokyčius. Tai leidžia manyti, kad jie jaučiasi pasirengę priimti naujus iššūkius ir, esant tinkamam nusiteikimui, yra pasiryžę mokytis naujų dalykų, kurie yra būtini pokyčių įgyvendinimui. Šis mokytojų pasitikėjimas savimi atskleidžia pakankamą mokyklų pasiruošimą pokyčiams, o tai yra svarbus veiksnys, kuris gali padėti sumažinti pasipriešinimą pokyčiams ir užtikrinti sklandesnį jų įgyvendinimą. Žemiausiai buvo įvertinti neatitikimų mokyklos viduje dimensijos teiginiai, tačiau vis dėlto jų vidutinis įvertinimas siekia 3,35 balo, kas rodo kad mokytojai jaučia tam tikrą neatitikimą

tarp esamos situacijos ir to, ko reikėtų, kad mokykla galėtų veikti efektyviau. Aukščiausią prioritetą mokytojai teikia būtinybei gerinti mokymo ir mokymosi efektyvumą, kas atspindi jų supratimą, kad pokyčiai yra tiesiogiai susiję su ugdymo kokybės gerinimu ir mokinių pasiekimų skatinimu.

Išanalizavus tyrime dalyvavusių VIP tinklo mokyklų mokytojų požiūrį į pokyčius, galima teigti, kad visumoje mokytojų požiūris į pokyčius yra palankus, o svarbiausi veiksniai, teigiamai veikiantys šį požiūrį, yra vadovybės palaikymas bei pasitikėjimas savo gebėjimu įgyvendinti šiuos pokyčius.

Teigiamas mokytojų požiūris į pokyčius yra svarbi pokyčių mokykloje įgyvendinimo sėkmės sąlyga, tačiau praktinėje veikloje vien požiūrio neužtenka, pokyčių metu svarbu deramai reaguoti ir savo veiksmais palaikyti pokyčių įgyvendinimą. Dėl šios priežasties tyrimo metu svarbu buvo įvertinti ne tik mokytojų požiūrį, bet ir reakciją į pokyčius. Šiam tikslui buvo panaudota Tai & Kareem (2017) reakcijos į pokyčius skalė, kuri taip pat susideda iš 3 dimensijų: kognityvinės reakcijos, emocinės reakcijos bei elgsenos reakcijos. Apskaičiavus, kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienos dimensijos teiginiams, pavyko įvertinti bendrą tyrime dalyvavusių mokytojų reakciją į pokyčius bei atskirai skirtingo pobūdžio reakcijas (žr. 3.6 pav.).



3.6 pav. Respondentų reakcijos į pokyčius ir jos sudėtinių dalių vertinimas, balais

Analizuojant 3.6 paveikslą duomenis apie mokytojų reakciją į pokyčius, matyti, kad bendras reakcijos į pokyčius įvertinimas yra 3,13 balo. Šis vidutinis balas rodo santūriai teigiamą mokytojų reakciją į pokyčius. Lyginant anksčiau analizuotą mokytojų požiūrio vertinimą su reakcijos įvertinimu, išryškėja tam tikras atotrūkis, atskleidžiantis, kad mokytojų požiūris į pokyčius yra palankesnis nei faktinė reakcija į juos. Siekiant geriau suprasti mokytojų reakciją į pokyčius, tikslinga detaliau išanalizuoti kiekvieną iš reakcijos dimensijų.

Kognityvinė reakcija, kurios vidurkis siekia 3,49 balo, yra aukščiausiai įvertinta mokytojų reakcijos į pokyčius dimensija. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad visumoje mokytojai suvokia pokyčius kaip naudingus ir gerinančius jų darbo kokybę. Jie tiki, kad dauguma pokyčių yra teigiamo pobūdžio ir gali prisidėti prie mokyklos bendruomenės naudos. Tokia reakcija rodo racionalų pokyčių pripažinimą ir jų vertės supratimą, kas sudaro stiprią prielaidą pokyčių palaikymui intelektualiniu lygmeniu. Elgsenos reakcija, kurios vidurkis sudaro 3,31 balo, rodo teigiamą mokytojų aktyvumą pokyčių atžvilgiu. Mokytojai linkę laukti pokyčių, pripažįsta jų naudą mokyklai ir netgi teikia pasiūlymus, kaip pokyčius galima įgyvendinti. Tai atspindi jų pasiryžimą aktyviai dalyvauti pokyčių procesuose, nepaisant tam tikro emocinio nepasitenkinimo. Žemiausiai įvertinta emocinės reakcijos dimensija, kuriai vidutiniškai skirta 2,59 balo. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad mokytojai

patiria emocinį stresą dėl pokyčių, dažnai juos suvokia kaip varginančius ar keliančius diskomfortą. Nors šis balas yra žemas, jis nėra kritiškai neigiamas, tačiau išryškina, kad emocinė parama mokytojams pokyčių metu yra būtina. Pokyčių įgyvendinimo procesai turėtų apimti priemones, padedančias sumažinti emocinį mokytojų stresą ir didinančias jų komfortą.

Išanalizavus VIP tinklo mokyklų mokytojų reakcijos į pokyčius vertinimą, galima teigti, kad aukščiausiai įvertinta kognityvinė reakcija atskleidžia mokytojų racionalumą ir pokyčių svarbos bei naudos pripažinimą intelektualiu lygmeniu, o pakankamai aukštas elgsenos reakcijos vidurkis atspindi jų pasirengimą veikti mokyklos pokyčių naudai. Žemesnis emocinės reakcijos teiginių vertinimas atskleidžia, kad mokytojų emocijos gali būti silpnoji pokyčių įgyvendinimo mokykloje grandis. Siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius mokyklose, reikėtų daugiau dėmesio skirti mokytojų emocinio palaikymo strategijoms, kurios padėtų sumažinti stresą ir neigiamas emocijas, susijusias su pokyčiais.

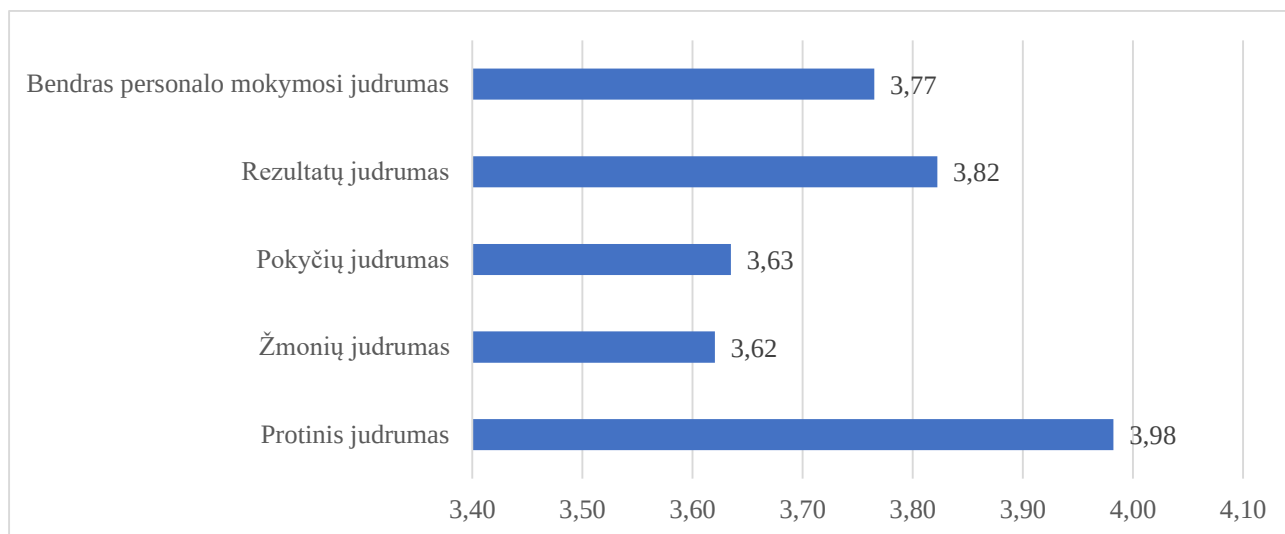
Apibendrinant galima teigti, kad VIP tinklo mokyklose vyrauja planuotas pokyčių valdymas. Vadovai aktyviai dalyvauja pokyčių planavime, tikslų formulavime bei jų kontrolėje. Aukštai įvertinti vadovų strateginiai veiksmai, tačiau pastebėta, kad pokyčiai dažniau inicijuojami „iš viršaus į apačią“, o mokyklų bendruomenės įtraukimas į pokyčių inicijavimą yra mažesnis. Tyrimo metu nustatyta, kad mokytojų požiūris ir reakcija į pokyčius yra iš esmės teigiami. Didžioji dalis respondentų pritaria pokyčių mokykloje būtinybei, kas rodo bendrą mokytojų pasirengimą pokyčiams, kuris yra svarbi prielaida jų sėkmingam įgyvendinimui. Mokytojai didžiausią svarbą skiria mokymo medžiagos pokyčiams, kurie yra tiesiogiai susiję su ugdymo kokybe ir mokinių pasiekimais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia per lūkesčių ir realybės neatitikimą, prisirišimą prie seno ir nenorą išeiti iš komforto zonos. Tai rodo, kad mokytojai dažnai patiria vidinį pasipriešinimą dėl nežinomybės arba keičiant darbo įpročius. Vis dėlto mokytojų požiūris į pokyčius mokykloje yra palankus, o tam įtakos daugiausiai turi vadovybės palaikymas, kuris stiprina mokytojų motyvaciją ir pasitikėjimą pokyčiais. Mokytojų reakcijos į pokyčius vertinimas atskleidė, kad ji yra santūriai teigiama. Aukščiausiai vertinama kognityvinė reakcija rodo mokytojų gebėjimą racionaliai pripažinti pokyčių naudą, o teigiama elgsenos reakcija rodo jų aktyvų dalyvavimą pokyčių procese. Tačiau žemiausias emocinės reakcijos vidurkis atskleidžia, kad pokyčiai dažnai kelia emocinį stresą ir nuovargį, kas gali būti kliūtis jų sėkmingam įgyvendinimui. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad VIP tinklo mokyklose egzistuoja stiprus pagrindas pokyčių įgyvendinimui, nes apklausti mokytojai suvokia pokyčių svarbą, pasitiki savo gebėjimais juos įgyvendinti bei vertina vadovybės palaikymą pokyčių metu. Tačiau emocinis stresas pokyčių metu, pasipriešinimas dėl lūkesčių neatitikimų bei išėjimo iš komforto zonos gali būti laikomi sėkmingų pokyčių įgyvendinimą ribojančiais veiksniais.

3.2. Švietimo organizacijų personalo mokymosi judrumas

Prieš pradedant analizuoti VIP tinklui priklausančiose mokyklose dirbančių darbuotojų mokymosi judrumo valdymą įgyvendinant pokyčius mokyklose, svarbu įvertinti bendrą personalo mokymosi judrumą ir jo raišką.

Teorinė temos analizė atskleidė, kad personalo mokymosi judrumas susideda iš protinio, žmonių, pokyčių bei rezultatų judrumo. Dėl šios priežasties vertinant bendrą mokytojų mokymosi judrumą, svarbu buvo įvertinti ir kiekvieną iš šių dimensijų. Šiam tikslui tyrimo metu buvo panaudota Gravett & Caldwell (2016) sukurta skalė, kurios teiginiai buvo pateikti respondentams prašant juos įvertinti nuo 1 (Niekada) iki 5 (Visada). Surinkus apklausos rezultatus, buvo apskaičiuota, kiek vidutiniškai

balų respondentai skyrė kiekvienam teiginiui. Tai leido bendrai įvertinti kiekvieną mokymosi dimensiją bei personalo mokymosi judrumą (žr. 3.7 pav.).

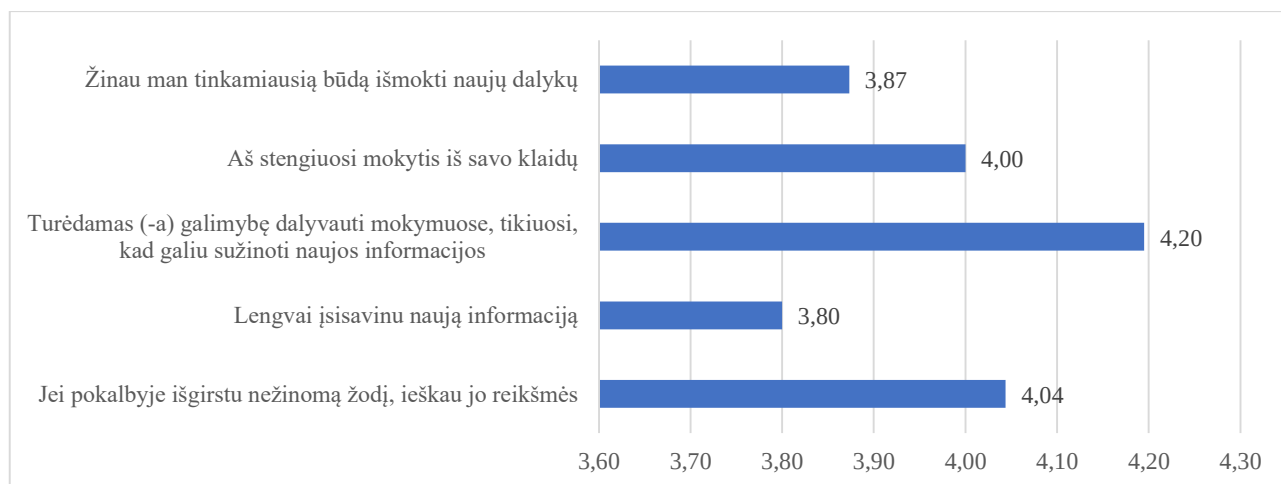


3.7 pav. Respondentų mokymosi judrumo ir jo sudėtinių dalių vertinimas, balais

Analizuojant 3.7 paveikslą duomenis, matyti, kad bendras personalo mokymosi judrumas VIP tinklo mokyklose vidutiniškai įvertintas 3,77 balo, o tai rodo, kad mokytojai pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, mokytis iš patirties ir efektyviai siekti rezultatų. Skirtingų dimensijų analizė atskleidžia, kad kiekvienas mokymosi judrumo aspektas papildo bendrą mokytojų pasirengimą veikti sudėtingomis sąlygomis ir prisidėti prie švietimo organizacijų tikslų įgyvendinimo, nes visos mokymosi judrumo dimensijos vidutiniškai įvertintos daugiau nei 3,5 balo.

Iš visų personalo mokymosi judrumo dimensijų labiausiai išsiskyrė protinio judrumo dimensija, nes jai respondentai vidutiniškai skyrė daugiausiai balų – 3,98 balo. Toks įvertinimas rodo reikšmingą mokytojų intelektinį lankstumą. Remiantis apklausos rezultatais, galima teigti, kad VIP tinklui priklausantys mokytojai geba analizuoti problemas iš skirtingų perspektyvų, toleruoti sudėtingas ir dviprasmiškas situacijas bei paaiškinti savo sprendimus kitiems. Šie gebėjimai padeda mokytojams ne tik prisitaikyti prie naujovių, bet ir konstruktyviai prisidėti prie pokyčių planavimo bei įgyvendinimo.

Siekiant detaliau išanalizuoti protinio judrumo dimensiją tikslinga įvertinti protinio judrumo teiginių vertinimą (žr. 3.8 pav.).



3.8 pav. Protinio judrumo teiginių vertinimas, balais

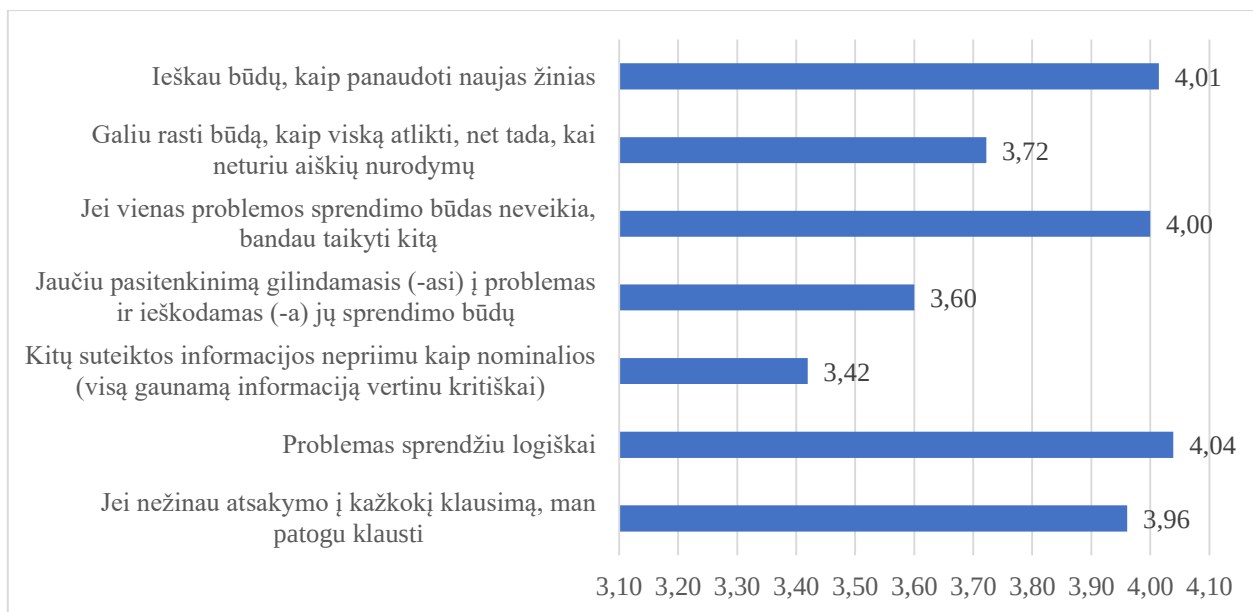
Analizuojant 3.8 paveikslo duomenis apie protinio judrumo dimensiją, akivaizdu, kad mokytojai pasižymi stipriais gebėjimais mokytis ir prisitaikyti prie naujovių. Aukščiausias įvertinimas skirtas teiginiui „Turėdamas galimybę dalyvauti mokymuose, tikiuosi, kad galiu sužinoti naujos informacijos“. Šiam teiginiui skirta daugiausiai balų iš visų mokymosi judrumo teiginių ir jis vidutiniškai įvertintas net 4,2 balo. Tokie apklausos rezultatai pažymi stiprią mokytojų vidinę motyvaciją ieškoti naujos informacijos ir tobulėti savo profesijoje. Šis požiūris rodo atvirumą naujovėms bei aktyvų siekį išplėsti savo žinias, kas yra svarbu nuolat besikeičiančioje švietimo aplinkoje. Teiginio „Jei pokalbyje išgirstu nežinomą žodį, ieškau jo reikšmės“ vertinimas (4,04 balo) patvirtina mokytojų polinkį gilintis į detales ir nuolat ieškoti atsakymų į neaiškumus. Tai rodo jų smalsumą ir norą suprasti naujas sąvokas bei koncepcijas, o tai yra svarbus intelektualinio lankstumo aspektas. Panašiai teigiamai vertinamas ir pasiryžimas mokintis iš savo klaidų. Teiginiui „Aš stengiuosi mokytis iš savo klaidų“ respondentai vidutiniškai skyrė 4 balus, kas atskleidžia mokytojų polinkį į savirefleksiją bei pasirengimą tobulėti remiantis savo patirtimi, net ir susiduriant su nesėkmėmis.

Teiginio „Žinau man tinkamiausią būdą išmokyti naujų dalykų“ vidutinis vertinimas (3,87 balo) rodo, kad mokytojai turi gerai išvystytas asmenines mokymosi strategijas. Nors šis įvertinimas yra kiek žemesnis nei aukščiau minėtų teiginių, jis vis tiek atspindi jų pasitikėjimą savo mokymosi procesais. Panašiai įvertintas ir teiginys „Lengvai įsisavinu naują informaciją“ (3,80 balo), o tai parodo mokytojų gebėjimą greitai prisitaikyti prie naujos informacijos.

Išanalizavus apklausoje dalyvavusių mokytojų protinio judrumo išraišką, galima teigti, kad VIP tinklo mokyklose dirbantys mokytojai turi išreikštą protinį judrumą. Mokytojai pasižymi smalsumu, gebėjimu įsisavinti naują informaciją ir motyvacija mokytis iš savo patirties. Jie turi asmenines mokymosi strategijas bei lengvai įsisavina informaciją. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia mokytojų intelektualinį lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

Sugrįžtant prie 3.7 paveikslo analizės, tikslinga pažymėti, kad nemažai prie bendro mokytojų mokymosi judrumo prisideda ir rezultatų judrumas, nes šios dimensijos teiginiams respondentai vidutiniškai skyrė 3,82 balo. Tai rodo, kad VIP tinklo mokytojai yra orientuoti į rezultatų siekimą net ir sudėtingomis aplinkybėmis. Jie geba įkvėpti kitus, demonstruoti lyderystės įgūdžius ir kelti pasitikėjimą, o tai daro reikšmingą įtaką mokyklos komandos motyvacijai bei darbo efektyvumui. Toks orientavimas į rezultatus leidžia mokytojams gerai prisitaikyti prie pokyčių bei reaguoti į juos.

Siekiant nustatyti, kas lemia aukštą mokytojų rezultatų judrumą, tikslinga išanalizuoti, kiek balų vidutiniškai respondentai skyrė kiekvienam iš teiginių (žr. 3.9 pav.). Analizuojant 3.9 paveikslo duomenis apie rezultatų judrumo dimensijos teiginių vertinimą, matyti, kad mokytojai pasižymi stipriais gebėjimais spręsti problemas, prisitaikyti prie pokyčių ir efektyviai panaudoti turimas žinias. Aukščiausią įvertinimą gavo teiginys, susijęs su loginiu problemų sprendimu (4,04 balo), kas rodo, jog mokytojai sprendimų paieškoje remiasi racionalumu ir struktūruotu mąstymu. Šis gebėjimas yra sustiprinamas jų polinkio ieškoti būdų, kaip pritaikyti naujas žinias (4,01 balo), kas pabrėžia inovatyvumo ir kūrybiškumo svarbą jų darbe. Taip pat aukštai įvertintas lankstumas, nes apklausos rezultatai rodo, kad respondentai keičia strategiją, kai pradiniai sprendimai neveikia. Atitinkamas teiginys vidutiniškai įvertintas 4 balais. Tai atskleidžia, kad apklausti mokytojai paprastai yra pasirengę prisitaikyti prie dinamiškų situacijų ir ieškoti efektyvesnių sprendimų, jei pirmieji bandymai neduoda rezultatų.



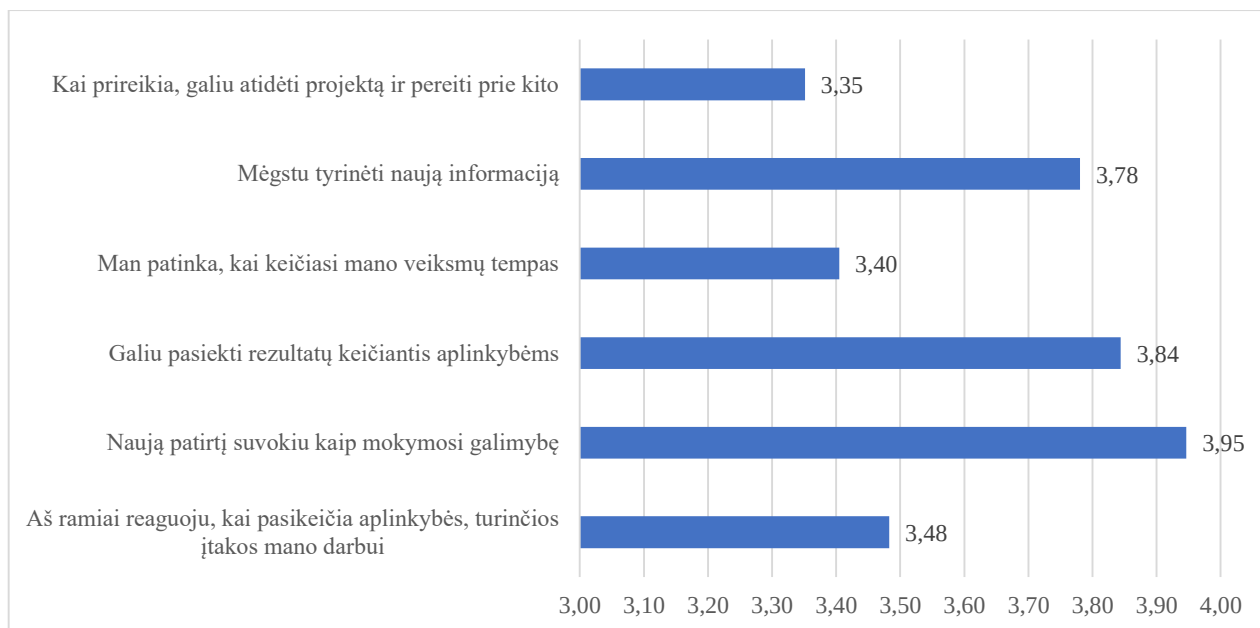
3.9 pav. Rezultatų judrumo teiginių vertinimas, balais

Šiek tiek žemesni balai vidutiniškai skirti teiginiams, susijusiems su patogumu klausti nežinant atsakymo (3,96 balo) bei gebėjimu savarankiškai rasti sprendimą esant neapibrėžtoms situacijoms (3,72 balo). Be to, apklausa parodė, kad nors mokytojai jaučia pasitenkinimą gilindamiesi į problemas ir ieškodami sprendimų (3,60 balo), vis tik kritiškas informacijos vertinimas (3,42 balo) nėra toks stiprus. Nors tai yra žemiausias įvertinimas šioje dimensijoje, jis vis tiek rodo, kad mokytojai linkę analizuoti pateiktą informaciją, tačiau šis gebėjimas gali būti dar labiau tobulinamas.

Išanalizavus respondentų vertinimus, skirtus rezultatų judrumo dimensijos teiginių vertinimui, galima teigti, kad VIP tinklo mokyklose dirbančių mokytojų rezultatų judrumo gebėjimai yra gerai išvystyti. Labiausiai jo įgyvendinimą užtikrina mokytojų loginis mąstymas, lankstumas ir gebėjimas dirbti sudėtingomis sąlygomis. Šie įgūdžiai bendrai sudaro stiprų pagrindą rezultatų siekimui net ir sudėtingomis aplinkybėmis.

Bendrą mokytojų mokymosi judrumą veikia ir jų pasiryžimas pokyčiams bei noras eksperimentuoti. Šiuos apklaustų mokytojų gebėjimus atskleidžia pakankamai aukštas pokyčių judrumo dimensijos teiginių vertinimas, kuriems respondentai vidutiniškai skyrė 3,63 balo. Tokie apklausos rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavę mokytojai domisi naujomis idėjomis ir noriai dalyvauja pokyčių įgyvendinimo procesuose. Šis gebėjimas prisitaikyti prie naujovių glaudžiai susijęs su jų rezultatų siekimo savybėmis, nes smalsumas ir eksperimentavimas padeda rasti neįprastus ir naujus kasdienių problemų sprendimo būdus.

Siekiant įvertinti, kokie mokytojų gebėjimai stiprina jų pokyčių judrumą, tikslinga išanalizuoti, kaip respondentai įvertino šios dimensijos teiginius (žr. 3.10 pav.). Analizuojant pokyčių judrumo dimensijos teiginių vertinimus, galima pastebėti, kad mokytojai pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie naujų situacijų ir išlaikyti efektyvumą kintančiomis aplinkybėmis. Vidutiniškai aukščiausias balas skirtas teiginiui „Naują patirtį suvokiu kaip mokymosi galimybę“ (3,95 balai), kuris atskleidžia mokytojų polinkį vertinti naujas situacijas ir patirtis kaip galimybę mokytis ir tobulėti. Šis teiginys rodo atvirumą naujovėms, kas yra esminis pokyčių judrumo aspektas. Gebėjimas pasiekti rezultatų besikeičiančiomis aplinkybėmis taip pat buvo įvertintas aukštai (3,84 balai). Tai rodo, kad mokytojai ne tik geba prisitaikyti prie pokyčių, bet ir sugeba išlikti produktyvūs, nepaisant kintančių darbo sąlygų. Be to, jų susidomėjimas nauja informacija (3,78 balo) parodo smalsumą ir motyvaciją aktyviai įsitraukti į naujų žinių tyrinėjimą, o tai stiprina jų pasirengimą įveikti pokyčių keliamus iššūkius.



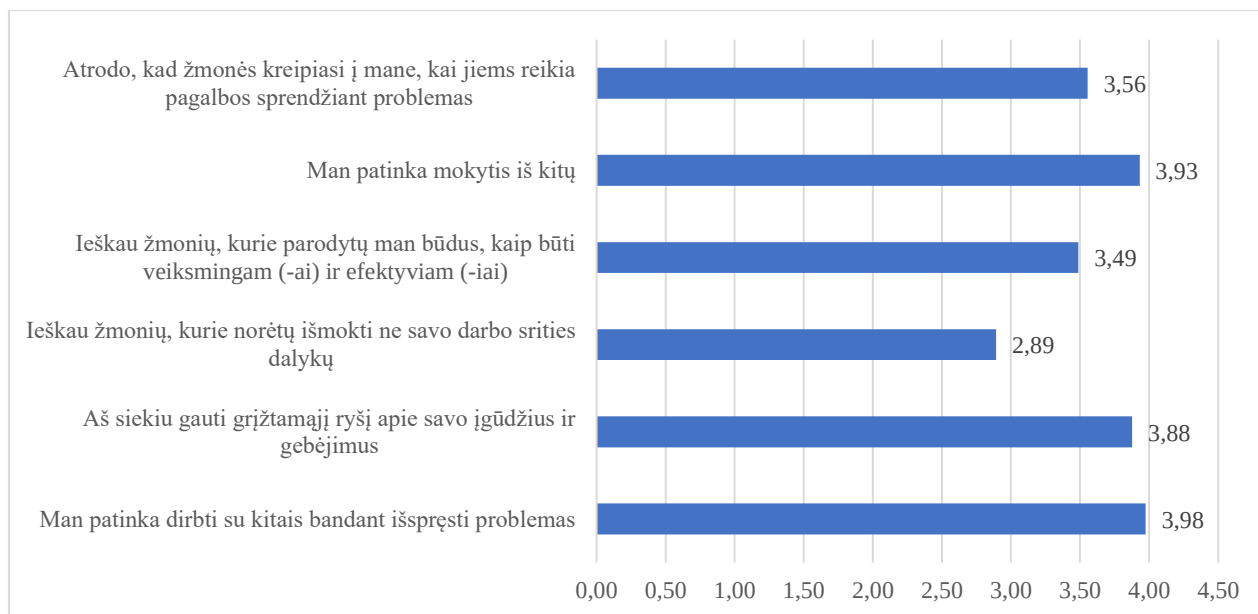
3.10 pav. Pokyčių judrumo teiginių vertinimas, balais

Teiginio „Aš ramiai reaguojau, kai pasikeičia aplinkybės, turinčios įtakos mano darbui“ vertinimas, kuriam respondantai vidutiniškai skyrė 3,48 balo, atspindi mokytojų santūrią emocinę reakciją į pokyčius. Tokie apklausos rezultatai rodo, kad nors mokytojai geba valdyti emocijas ir išlaikyti stabilumą transformacijų metu, vis dėlto šis įgūdis galėtų būti tobulinamas, nes šio teiginio vertinimas yra žemesnis nei kitų aspektų. Panašiai ir su mokytojų gebėjimu keisti savo veiksmų tempą, nes atitinkamas teiginys vidutiniškai įvertintas 3,40 balo. Tyrimas atskleidė, kad iš visų pokyčių judrumo gebėjimų blogiausiai respondentams sekasi laviruoti tarp kelių skirtingų projektų, nes teiginys „Kai prireikia, galiu atidėti projektą ir pereiti prie kito“ vidutiniškai įvertintas 3,35 balo. Toks teiginio įvertinimas atskleidžia, kad mokytojai yra pasirengę keisti veiksmų prioritetus, tačiau tai gali būti mažiau išreikštas jų gebėjimas.

Tokie apklausos rezultatai rodo, kad mokytojai pasižymi stipriu pokyčių judrumu, ypač gebėjimu mokytis iš naujų patirčių, pasiekti rezultatų nepaisant besikeičiančių aplinkybių ir tyrinėti naują informaciją. Tačiau tam tikri aspektai, tokie kaip: darbo tempo kaita ar projektų prioritetų keitimas, vertinami šiek tiek santūriai. Šie rezultatai rodo, kad nors mokytojų pokyčių judrumas yra aukštas, emocinis prisitaikymas prie greitos darbo dinamikos galėtų būti tobulinamas, siekiant dar labiau sustiprinti jų pasirengimą veikti pokyčių sąlygomis.

Žmonių judrumas yra trečioji personalo mokymosi judrumo dimensija, kuri vidutiniškai respondentų įvertinta 3,62 balais (žr. 3.7 pav.). Aukštas šios dimensijos vertinimas pabrėžia mokytojų gebėjimą ne tik pažinti save ir mokytis iš patirties, bet ir konstruktyviai bendrauti su kolegomis. Šie gebėjimai yra itin svarbūs komandinėje aplinkoje, kurioje pokyčių metu gali kilti įtampa ir nesusitarimai. Žmonių judrumo savybės, būdingos mokytojams, gali padėti išlaikyti teigiamą atmosferą ir prisidėti prie efektyvaus bendradarbiavimo.

Siekiant detaliau išanalizuoti VIP tinklui priklausančių mokytojų žmonių judrumo gebėjimus, tikslinga išanalizuoti atskirą šios dimensijos teiginių vertinimą (žr. 3.11 pav.). Vertinant paveiksle pateiktus teiginių vertinimus, galima teigti, kad mokytojai vertina bendradarbiavimą, gebėjimą mokytis iš kitų ir teikti bei gauti pagalbą darbo procese.



3.11 pav. Žmonių judrumo teiginių vertinimas, balais

Remiantis 3.11 paveikslo duomenimis, galima teigti, kad aukščiausias įvertinimas (3,98 balo) skirtas teiginiui „Man patinka dirbti su kitais bandant išspręsti problemas“. Tai atskleidžia mokytojų polinkį į komandinę partnerystę. Taigi, mokytojai vertina bendradarbiavimo kultūrą ir pripažįsta, jog efektyviausias problemų sprendimas vyksta dirbant kartu su kolegomis. Panašiai aukštai įvertintas teiginys „Man patinka mokytis iš kitų“ (3,93 balo) parodo mokytojų atvirumą bendravimui ir pasirengimą tobulėti pasitelkiant kolegų patirtį. Tai pabrėžia jų siekį naudotis socialinio mokymosi galimybėmis, kurios gali prisidėti prie jų profesinio tobulėjimo. Be to, aukštas teiginio „Aš siekiu gauti grįžtamąjį ryšį apie savo įgūdžius ir gebėjimus“ (3,88 balo) rodo mokytojų norą nuolat vertinti ir gerinti savo veiklą, kas taip pat prisideda prie jų profesinio augimo. Vidutiniu balu įvertintas teiginys „Atrodo, kad žmonės kreipiasi į mane, kai jiems reikia pagalbos sprendžiant problemas“ (3,56 balo) bei teiginys „Ieškau žmonių, kurie parodytų man būdus, kaip būti veiksmingam ir efektyviam“ (3,49 balo). Tai rodo, kad mokytojai yra linkę dalintis savo patirtimi bei semtis efektyvumo ir veiksmingumo įgūdžių iš kitų.

Dideliu atotrūkiu pasižymėjo teiginys „Ieškau žmonių, kurie norėtų išmokyti ne savo darbo srities dalykų“. Šiam teiginiui vidutiniškai skirta tik 2,89 balo. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad mokytojai rečiau inicijuoja tarpdisciplininius mokymosi procesus. Tai gali būti susiję su didesniu dėmesiu savo tiesioginėms pareigoms ar mažesne tarpdisciplininio bendradarbiavimo kultūra. Tai gali būti trūkumas pokyčių metu, nes vykstant kaitai mokykloje, mokytojams gali prireikti išmokyti naujų dalykų, kurie šiuo metu nėra tiesiogiai susiję su jų pareigomis.

Išanalizavus žmonių judrumo dimensijos teiginių vertinimą, galima teigti, kad VIP tinklui priklausantys mokytojai pasižymi pakankamai stipriu žmonių judrumu, kuris labiausiai pasireiškia bendradarbiavimu ir mokymusi iš kitų. Apklausą parodė, kad mokytojai vertina komandinių sprendimų paiešką, siekia grįžtamojo ryšio iš savo kolegų bei yra pasirengę dalintis patirtimi su jais. Nors tarpdisciplininis mokymasis yra mažiau išreikštas, stipri bendradarbiavimo kultūra ir mokymosi iš kitų svarba prisideda prie švietimo organizacijų gebėjimo įgyvendinti pokyčius ir spręsti problemas kolektyviai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti VIP tinklo mokyklose dirbantys mokytojai pasižymi aukštu bendru mokymosi judrumo lygiu, kuris užtikrina jų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir

efektyviai siekti rezultatų. Mokytojų mokymosi judrumą formuoja visos judrumo dimensijos: protinis, rezultatų, pokyčių bei žmonių judrumas. Stipriausia mokytojų mokymosi judrumo dimensija yra protinis judrumas, kas atskleidžia mokytojų smalsumą, gebėjimą įsisavinti naują informaciją ir mokytis iš klaidų. Aukštai įvertintas rezultatų judrumas parodo mokytojų orientaciją į tikslų siekimą, lankstumą ir gebėjimą rasti sprendimus sudėtingomis sąlygomis. Apklausos rezultatai taip pat atskleidė, kad mokytojų pokyčių judrumas pasireiškia per jų atvirumą naujovėms bei prisitaikymo prie kintančių aplinkybių gebėjimą. Darbo tempo ir prioritetų keitimas įvertinti santūriai, kas gali apsunkinti mokytojų darbą įgyvendinant pokyčius mokykloje. Tyrimo metu nustatyta, kad mažiausiai pasireiškia mokytojų žmonių judrumas, tačiau vis dėlto mokytojai yra linkę bendradarbiauti, mokytis iš kitų ir dalintis savo patirtimi, tačiau šiai dimensijai priklausantis tarpdisciplininis mokymasis yra mažiau išreikštas. Tokie tyrimo rezultatai atskleidė, kad VIP tinklo mokyklų mokytojai yra gerai pasirengę veikti dinamiškoje švietimo aplinkoje, tačiau, užtikrinant mokyklos pokyčių įgyvendinimo sėkmę, tikslinga tobulinti mokytojų gebėjimą pagal poreikį keisti darbo tempą bei prioritetus bei ugdyti tarpdisciplinines kompetencijas.

3.3. Švietimo organizacijų personalo mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajos

Ankstesnėse darbo poskyriuose atlikta anketinės apklausos rezultatų analizė atskleidė palankų VIP mokyklų tinklui priklausančių mokytojų požiūrį į pokyčius mokykloje bei reakciją į juos ir parodė, kad mokytojai pasižymi pakankamai aukštu mokymosi judrumu. Kadangi magistro baigiamojo darbo tikslas ištirti mokyklų personalo mokymosi judrumo valdymo patirtis įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijose, tyrimo metu svarbu buvo įvertinti ir šių dviejų dimensijų tarpusavio sąsajas.

Teorinė temos analizė atskleidė personalo mokymosi judrumo ir jų įsitraukimo į pokyčius ryšį. Nustatyta, kad mokymosi judrumas teigiamai prisideda prie pokyčių valdymo ir sunkumų, susijusių su jais, įveikimo. Siekiant nustatyti, ar yra ryšys tarp VIP tinklui priklausančių mokyklų mokytojų mokymosi judrumo bei jų požiūrio į pokyčius ir reakcijos į juos, buvo atlikta personalo mokymosi judrumo bei požiūrio į pokyčius ir reakcijos į juos dimensijų koreliacinė analizė.

Atliekant skaičiavimus, tyrimui buvo naudojama SPSS programinė įranga. Naudojant apklausos rezultatus, buvo apskaičiuotas koreliacijos koeficientas (žr. 3.1 lentelę). Remiantis lentelėje pateiktais skaičiavimais, galima nustatyti personalo mokymosi judrumo ir jo atskirų dimensijų ryšį su atskiromis požiūrio į pokyčius dimensijomis.

Analizuojant 3.1 lentelėje pateiktus duomenis, kurie rodo personalo mokymosi judrumo sąsajas su požiūriu į pokyčius, nustatyta, kad stipriausias ryšys yra tarp mokymosi judrumo ir požiūrio į pokyčių efektyvumą ($r = 0,554$, $p < 0,001$). Tokie skaičiavimo rezultatai reiškia, kad mokytojai, pasižymintys aukštu mokymosi judrumu, yra labiau linkę tikėti pokyčių nauda ir efektyvumu. Šis ryšys ypač ryškus tarp protinio ($r = 0,460$) judrumo ir žmonių judrumo ($r = 0,481$) dimensijų bei požiūrio į pokyčių efektyvumą. Vadovybės palaikymo dimensija taip pat koreliuoja su mokymosi judrumu ($r = 0,354$, $p < 0,001$), o tai reiškia, kad mokytojai, turintys aukštą judrumą, pozityviau vertina vadovybės įsitraukimą pokyčių metu. Silpnėsnis, tačiau reikšmingas ryšys pastebėtas su protiniu ($r = 0,298$) ir žmonių ($r = 0,357$) judrumu.

Personalo mokymosi judrumo koreliacija su požiūriu į pokyčius

Dimensija	Rodiklis	Požiūrio į pokyčius skalė		
		Neatitikimo dimensija	Efektyvumo dimensija	Vadovybės palaikymo dimensija
Judrumo skalė				
Protinis judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,040	0,460	0,298
	p reikšmė	0,572	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Žmonių judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,025	0,481	0,357
	p reikšmė	0,722	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Pokyčių judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,001	0,445	0,285
	p reikšmė	0,993	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Rezultatų judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,103	0,413	0,209
	p reikšmė	0,142	<0,001	0,003
	N	205	205	205
Judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,052	0,554	0,354
	p reikšmė	0,461	<0,001	<0,001
	N	205	205	205

Priešingai, su neatitikimų dimensija reikšmingų sąsajų nenustatyta ($p > 0,05$) visose dimensijose, kas leidžia daryti išvadą, jog mokymosi judrumas nėra tiesiogiai susijęs su mokytojų suvoktais neatitikimais mokykloje. Tokie rezultatai atskleidžia, kad mokymosi judrumas labiausiai stiprina mokytojų pasitikėjimą pokyčių efektyvumu ir vadovybės palaikymu, tačiau neturi reikšmingos įtakos jų požiūriui į mokyklos neatitikimus.

Tokie koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad mokymosi judrumas, ypač jo žmonių ir protinio judrumo komponentai, yra svarbūs veiksniai, stiprinantys teigiamą požiūrį į pokyčius ir jų sėkmingą įgyvendinimą. Šis ryšys atskleidžia, kad mokytojai, gebantys mokytis iš patirties, bendradarbiauti ir kritiškai mąstyti, labiau vertina pokyčių naudą bei vadovybės pastangas. Tačiau judrumo įtaka neatitikimų dimensijai yra minimali, kas rodo, kad šioje srityje kiti veiksniai gali turėti didesnę poveikį.

Siekiant įvertinti mokytojų mokymosi judrumo ir jų reakcijos į pokyčius sąsajas, remiantis apklausos rezultatais, buvo apskaičiuoti mokymosi judrumo bei reakcijos į pokyčius dimensijų koreliacijos koeficientai (žr. 3.2 lentelę).

Analizuojant 3.2 lentelėje apskaičiuotus personalo mokymosi judrumo koreliacijos su reakcija į pokyčius koeficientus, matyti, kad mokymosi judrumas reikšmingai susijęs su kognityvine, emocine ir elgsenos reakcijomis. Stipriausias ryšys nustatytas tarp mokymosi judrumo ir elgsenos reakcijos į pokyčius ($r = 0,605$, $p < 0,001$). Tai rodo, kad aukštas mokymosi judrumo lygis skatina mokytojus aktyviai prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo ir išreikšti pozityvią elgseną pokyčių metu. Tarp atskirų dimensijų stipriausiai su elgsenos reakcija koreliuoja žmonių judrumas ($r=0,604$) ir pokyčių judrumas ($r=0,517$), kas pabrėžia šių aspektų svarbą mokytojų pasirengimui veikti dinamiškoje aplinkoje.

Kognityvinės reakcijos atveju bendras mokymosi judrumas taip pat turi reikšmingą ir teigiamą ryšį ($r=0,497$, $p < 0,001$), kas rodo, kad mokytojai, pasižymintys aukštu mokymosi judrumu, pokyčius suvokia pozityviai ir intelektualiai juos pagrindžia. Stipriausias šioje dimensijoje ryšys pastebimas tarp pokyčių judrumo ($r=0,496$) ir žmonių judrumo ($r=0,480$), o protinis ($r=0,331$) ir rezultatų

judrumas (0,288) taip pat reikšmingai veikia mokytojų kognityvinę reakciją į pokyčius, tačiau jų įtaka silpnesnė.

3.2 lentelė

Personalo mokymosi judrumo koreliacija su reakcija į pokyčius

Dimensija	Rodiklis	Reakcijos į pokyčius skalė		
		Kognityvinė reakcija į pokyčius	Neigiama emocinė reakcija į pokyčius	Elgsenos reakcija į pokyčius
Judrumo skalė				
Protinis judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,331	-0,430	0,419
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Žmonių judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,480	-0,389	0,604
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Pokyčių judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,496	-0,424	0,517
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Rezultatų judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,288	-0,307	0,402
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205
Judrumas	Koreliacijos koeficientas	0,497	-0,474	0,605
	p reikšmė	<0,001	<0,001	<0,001
	N	205	205	205

Neigiamos emocinės reakcijos atveju mokymosi judrumas turi stiprią neigiamą koreliaciją ($r=-0,474$, $p < 0,001$), kas rodo, kad mokytojai, pasižymintys aukštu mokymosi judrumu, rečiau patiria neigiamas emocijas pokyčių metu. Tarp dimensijų didžiausią neigiamą poveikį neigiamoms emocijoms daro pokyčių judrumas ($r=-0,424$, $p < 0,001$), protinis judrumas ($r=-0,430$, $p < 0,001$) ir žmonių judrumas ($r=-0,389$, $p < 0,001$), o rezultatų judrumo ryšys su emocine reakcija yra šiek tiek silpnesnis ($r=-0,307$, $p < 0,001$).

Išanalizavus personalo mokymosi judrumo ir reakcijos į pokyčius koreliaciją, nustatyta, kad personalo mokymosi judrumas yra stiprus veiksnys, formuojantis teigiamą mokytojų reakciją į pokyčius. Mokymosi judrumas ne tik padeda sumažinti neigiamas emocijas, bet ir skatina pozityvų pokyčių suvokimą bei aktyvią elgseną jų metu. Žmonių ir pokyčių judrumo dimensijos turi didžiausią įtaką mokytojų reakcijoms, tačiau protinis ir rezultatų judrumas taip pat reikšmingai prisideda. Šie rezultatai pabrėžia, kad aukštas mokymosi judrumo lygis ne tik sustiprina mokytojų gebėjimą reaguoti į pokyčius, bet ir prisideda prie jų sėkmingo įgyvendinimo.

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus, galima teigti, kad personalo mokymosi judrumas stipriai susijęs su mokytojų požiūriu ir reakcija į pokyčius. Mokymosi judrumas labiausiai koreliuoja su požiūrio į pokyčius efektyvumu bei elgsenos reakcija į pokyčius. Tai rodo, kad aukštas mokymosi judrumo lygis stiprina mokytojų tikėjimą pokyčių nauda ir skatina aktyvų dalyvavimą pokyčių įgyvendinime. Žmonių ir pokyčių judrumo dimensijos daro didžiausią įtaką tiek požiūrio, tiek reakcijos į pokyčius aspektams. Tuo tarpu protinis ir rezultatų judrumas taip pat reikšmingai prisideda, tačiau jų poveikis šiek tiek silpnesnis. Pastebėta reikšminga neigiama koreliacija tarp mokymosi judrumo ir neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius, kas rodo, kad judrumas padeda sumažinti neigiamus jausmus, kylančius pokyčių metu. Tokie rezultatai rodo, kad aukštas mokytojų mokymosi judrumas yra esminis veiksnys, užtikrinantis sėkmingą pokyčių valdymą mokykloje ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimą.

Siekiant nuodugniai įvertinti personalo mokymosi judrumo įtaką mokytojų reakcijoms į pokyčius, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Šis metodas leido sukurti prognostinius modelius, skirtus kognityvinei, emocinei ir elgsenos reakcijai į pokyčius prognozuoti. Modeliai suteikė galimybę nustatyti, kokios mokytojų mokymosi judrumo dimensijos turi reikšmingiausią poveikį kiekvienai reakcijos į pokyčius dimensijai. Tokia analizė papildė koreliacinės analizės rezultatus ir leidžia išryškinti praktines sąsajas.

Tiesinės regresijos metodu sudaryti trys prognostiniai modeliai. Pirmasis jų skirtas prognozuoti kognityvinę reakciją į pokyčius, antrasis – neigiamą emocinę reakciją į pokyčius, trečiasis – elgsenos reakciją į pokyčius. Sudarant šiuos modelius, pirmiausia kaip nepriklausomi kintamieji į juos buvo įtraukti keturi judrumo kintamieji – protinis judrumas, žmonių judrumas, pokyčių judrumas ir rezultatų judrumas. Tačiau įvertinus pradinių modelių duomenis, pastebėta, kad kai kurie iš šių nepriklausomų kintamųjų modeliuose nebuvo statistiškai reikšmingi ($p > 0,05$), todėl modeliai perskaičiuoti atmetus šiuos kintamuosius.

3.3 lentelėje pateiktas kognityvinės reakcijos į pokyčius modelis gautas statistiškai reikšmingas ($F=41,449$, $p < 0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu ($R^2=0,291$), nepriklausomi kintamieji (žmonių judrumas ir pokyčių judrumas) jame leidžia prognozuoti apie 29,1 proc. kognityvinės reakcijos į pokyčius.

3.3 lentelė

Kognityvinės reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelio koeficientai

Koeficientai ^a						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	0,705	0,309		2,281	0,024
	Žmonių judrumas	0,337	0,095	0,275	3,562	<0,001
	Pokyčių judrumas	0,429	0,103	0,320	4,155	<0,001
a. Priklausomas kintamasis: Kognityvinė reakcija į pokyčius						

Nestandardizuoti šio modelio koeficientai rodo, kad vienetu didesnis žmonių judrumo balas padidintų prognozuojamą kognityvinės reakcijos į pokyčius balą 0,337 vieneto, o vienetu didesnis pokyčių judrumo balas padidintų prognozuojamą kognityvinės reakcijos į pokyčius balą 0,429 vieneto.

Standartizuoti koeficientai leidžia palyginti kintamųjų santykinę įtaką. Pokyčių judrumas ($Beta=0,320$) daro šiek tiek didesnę poveikį kognityvinei reakcijai nei žmonių judrumas ($Beta=0,275$). Tai rodo, kad abu kintamieji reikšmingai prisideda prie pozityvaus pokyčių suvokimo, tačiau pokyčių judrumas turi stipresnę poveikį.

Kognityvinės reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelis parodo, kad žmonių ir pokyčių judrumas yra svarbūs veiksniai, lemiantys mokytojų pozityvų kognityvinį požiūrį į pokyčius. Pokyčių judrumas turi šiek tiek didesnę įtaką, o bendrai modelis suteikia reikšmingą prognozuojamą galią šiai reakcijai.

3.4 lentelėje pateiktas neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius modelis gautas statistiškai reikšmingas ($F=34,405$, $p < 0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu ($R^2=0,254$), nepriklausomi kintamieji (protinis judrumas ir pokyčių judrumas) jame leidžia prognozuoti apie 25,4 proc. neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius.

Neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelio koeficientai

Koeficientai^a						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	5,911	0,406		14,558	<0,001
	Protinis judrumas	-0,459	0,102	-0,304	-4,497	<0,001
	Pokyčių judrumas	-0,412	0,095	-0,291	-4,316	<0,001
a. Priklausomas kintamasis: Neigiama emocinė reakcija į pokyčius						

Nestandardizuoti šio modelio koeficientai rodo, kad vienetu didesnis protinio judrumo balas sumažintų prognozuojamą neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius balą 0,459 vieneto, o vienetu didesnis pokyčių judrumo balas sumažintų prognozuojamą neigiamos emocinės reakcijos į pokyčius balą 0,412 vieneto.

Šio modelio rezultatai atskleidžia, kad tiek protinis, tiek pokyčių judrumas yra svarbūs mažinant neigiamą emocinę reakciją į pokyčius. Protinis judrumas šiek tiek stipriau veikia šią reakciją nei pokyčių judrumas, tačiau abu kintamieji yra reikšmingi. Praktikoje tai reiškia, kad, siekiant sumažinti žmonių neigiamą emocinę reakciją į pokyčius, svarbu skatinti jų protinį ir emocinį lankstumą.

3.5 lentelėje pateiktas elgsenos reakcijos į pokyčius modelis gautas statistiškai reikšmingas ($F=65,628$, $p<0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu ($R^2=0,394$), nepriklausomi kintamieji (žmonių judrumas ir pokyčių judrumas) jame leidžia prognozuoti apie 39,4 proc. elgsenos reakcijos į pokyčius.

Elgsenos reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelio koeficientai

Koeficientai^a						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	0,687	0,239		2,870	0,005
	Žmonių judrumas	0,476	0,073	0,463	6,493	<0,001
	Pokyčių judrumas	0,247	0,080	0,220	3,091	0,002
a. Priklausomas kintamasis: Elgsenos reakcija į pokyčius						

Nestandardizuoti šio modelio koeficientai rodo, kad vienetu didesnis žmonių judrumo balas padidintų prognozuojamą elgsenos reakcijos į pokyčius balą 0,476 vieneto, o vienetu didesnis pokyčių judrumo balas padidintų prognozuojamą elgsenos reakcijos į pokyčius balą 0,247 vieneto.

Elgsenos reakcijos į pokyčius tiesinės regresijos modelis parodė, kad žmonių judrumas yra svarbiausias veiksnys, skatinantis pozityvią elgsenos reakciją į pokyčius. Tai rodo, kad žmonių gebėjimas bendradarbiauti, prisitaikyti prie kitų ir socialiai veikti pokyčių metu yra itin svarbus. Pokyčių judrumas, nors ir mažiau reikšmingas nei žmonių judrumas, tačiau taip pat prisideda prie mokytojų elgsenos reakcijos. Tai akcentuoja, kad gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir aplinkybių yra svarbus pokyčių mokykloje įgyvendinimo veiksnys.

Apibendrinant atliktos analizės rezultatus, galima teigti, kad mokytojų mokymosi judrumas yra svarbus veiksnys, stiprinantis pozityvų mokytojų požiūrį ir reakciją į pokyčius ir taip palengvinantis jų valdymą švietimo organizacijose. Koreliacinė analizė parodė, kad mokymosi judrumas ypač stipriai siejasi su mokytojų tikėjimu pokyčių efektyvumu ir jų teikiama nauda. Mokytojai,

pasižymintys aukštesniu mokymosi judrumu, yra labiau linkę pozityviai vertinti pokyčius ir vadovybės palaikymą pokyčių metu. Regresinė analizė atskleidė, kad mokymosi judrumas taip pat daro reikšmingą poveikį mokytojų reakcijoms į pokyčius. Tiek kognityvinės, tiek elgsenos reakcijos buvo glaudžiai susijusios su mokymosi judrumu, o ypač reikšminga buvo žmonių ir pokyčių judrumo dimensijų įtaka. Tai rodo, kad mokytojai, gebantys prisitaikyti prie dinamiškų aplinkos pokyčių, bendradarbiauti bei kritiškai mąstyti, aktyviai prisideda prie pokyčių įgyvendinimo ir demonstruoja pozityvią elgseną pokyčių metu.

IŠVADOS

Apibendrinus personalo mokymosi judrumo valdymo įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijoje teorinius aspektus, galima teigti, kad:

Mokymosi judrumas suvokiamas kaip asmens noras ir gebėjimas greitai mokytis iš savo patirties užtikrinant veiksmingą elgseną sudėtingose ir naujose situacijose. Pagrindinė mokymosi judrumo koncepcija apima 4 mokymosi judrumo dimensijas: žmonių, rezultato, protinį ir pokyčių judrumą. Mokymosi judrumo vertinimui gali būti taikomi skirtingi metodai: struktūriniai interviu, daugiasluoksnės apklausos, savęs vertinimo metodai ir situacijų modeliavimas. Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad personalo mokymosi judrumas yra viena iš pagrindinių visos organizacijos judrumo ir mokėjimo greitai reaguoti į pokyčius sąlygų.

Šiuolaikinė dinamiška aplinka, besivystančios informacinės technologijos, visuomenės požiūrių pasikeitimai skatina švietimo organizacijas keistis. Nors pokyčiai savaime dažniausiai yra teigiamas reiškinys, kuris leidžia tobulinti ugdymo kokybę ir visą švietimo sistemą, tačiau ne visi pokyčiai būna sėkmingi. Daugelis anksčiau atliktų tyrimų įrodė personalo svarbą organizacijų pokyčių valdymo sėkmei, o personalo įsitraukimas į pokyčių procesą įvardijamas kaip vienas svarbiausių pokyčių įgyvendinimo elementų. Be to, tiek teoriškai, tiek empiriškai įrodytas personalo įsitraukimo į organizacinių pokyčių proceso ir jo mokymosi judrumo ryšys. Švietimo srityje buvo rasti du tyrimai, analizavę personalo mokymosi judrumo ir organizacinių pokyčių valdymo sąsajas. Palyginus Indonezijoje ir Malaizijoje atliktus tyrimus, paaiškėjo, kad jų rezultatai yra prieštaringi. Pirmasis tyrimas atskleidė stiprų ryšį tarp mokytojų mokymosi judrumo ir įsitraukimo į pokyčių procesą, o antrajame tyrime mokytojų mokymosi judrumas nebuvo išskirtas kaip svarbus veiksnys, turintis įtakos pokyčių priėmimui.

Apibendrinus pokyčių įgyvendinimo planavimo ir organizavimo situaciją mokyklose, priklausančiose individualios pažangos (VIP) tinklui, galima teigti, kad:

VIP tinklo mokyklose pokyčiai daugiausia vykdomi pagal planuotą valdymo modelį. Vadovai aktyviai dalyvauja pokyčių planavime, tikslų formulavime bei jų kontrolėje, tačiau mokyklų bendruomenės įtraukimas į pokyčių inicijavimą yra ribotas. Mokytojai iš esmės pozityviai vertina pokyčius mokykloje ir pritaria jų būtinybei, tačiau pasipriešinimas kartais kyla dėl lūkesčių neatitikimų, prisirišimo prie įprastų darbo metodų ir emocinio streso. VIP tinklo mokyklose egzistuoja stiprus pagrindas pokyčių įgyvendinimui, nes mokytojai suvokia pokyčių svarbą, pasitiki savo gebėjimais juos įgyvendinti bei vertina vadovybės palaikymą pokyčių metu, tačiau emocinis stresas pokyčių metu, pasipriešinimas dėl lūkesčių neatitikimų bei išėjimo iš komforto zonos gali riboti pokyčių įgyvendinimą.

Apibendrinus švietimo organizacijų, kurios priklauso individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo raišką, galima teigti, kad:

Aukštas mokytojų mokymosi judrumas daugelyje mokymosi judrumo dimensijų leidžia jiems geriau prisitaikyti prie pokyčių. Mažiausiai pasireiškia mokytojų pokyčių ir žmonių judrumas. Mokytojų pokyčių judrumas pasireiškia per jų atvirumą naujovėms bei prisitaikymo prie kintančių aplinkybių gebėjimą, tačiau darbo tempo ir prioritetų keitimas įvertinti santūriai, kas gali apsunkinti mokytojų darbą įgyvendinant pokyčius mokykloje. Mažiausiai pasireiškia mokytojų žmonių judrumas, tačiau vis dėlto mokytojai yra linkę bendradarbiauti, mokytis iš kitų ir dalintis savo patirtimi. Šiai dimensijai priklausančias tarpdisciplininis mokymasis yra mažiau išreikštas.

Apibendrinus švietimo organizacijų, kurios priklauso individualios pažangos (VIP) tinklui, personalo mokymosi judrumo ir jų požiūrio į pokyčius sąsajas, galima teigti, kad:

Mokytojų mokymosi judrumas yra svarbus veiksnys, stiprinantis pozityvų mokytojų požiūrį ir reakciją į pokyčius ir taip palengvinantis jų valdymą švietimo organizacijose. Mokymosi judrumas labiausiai susijęs su mokytojų tikėjimu pokyčiu efektyvumu ir jų nauda. Mokytojai, pasižymintys aukštesniu mokymosi judrumu, yra labiau linkę pozityviai vertinti pokyčius ir vadovybės palaikymą pokyčių metu. Mokytojai, gebantys prisitaikyti prie dinamiškų aplinkos pokyčių, bendradarbiauti bei kritiškai mąstyti, aktyviai prisideda prie pokyčių įgyvendinimo ir demonstruoja pozityvią elgseną pokyčių metu.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos mokytojams:

Tobulinti emocinio atsparumo įgūdžius. Šiam tikslui mokytojai galėtų dalyvauti mokymuose ir seminaruose, skirtuose streso valdymui ir emocinio atsparumo ugdymui. Tai padėtų lengviau susidoroti su pokyčiais ir sumažintų jų keliamą emocinį stresą.

Ugdytis prioritetų ir darbo tempų valdymo įgūdžius. Šiam tikslui mokytojai galėtų dalyvauti laiko planavimo mokymuose ar naudoti technologijas, padedančias efektyviau organizuoti savo darbą ir prisitaikyti prie pokyčių reikalavimų.

Rekomendacijos mokyklų vadovams:

Įtraukti mokytojus į pokyčių planavimą. Sukurti daugiau galimybių mokytojams dalyvauti pokyčių inicijavimo procesuose, įtraukiant juos į darbo grupes ar diskusijas. Tai padėtų sumažinti lūkesčių ir realybės neatitikimą bei skatintų bendruomeniškumą.

Stiprinti mokytojų žmonių judrumo dimensiją. Šiam tikslui tikslinga skatinti bendradarbiavimą ir tarpdisciplininį mokytojų mokymąsi, pavyzdžiui, organizuojant mokytojų kolektyvines diskusijas ir keitimosi patirtimi sesijas mokykloje.

Rekomendacija mokslininkams:

Vykdyti mokytojų mokymosi judrumo tyrimus įvairių šalių švietimo kontekste. Kadangi mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad akademiniėje aplinkoje nepakankamas dėmesys skiriamas mokytojų mokymosi judrumo tematikai, tikslinga detaliau analizuoti būtent mokytojų mokymosi judrumą, jo dimensijas bei poveikį pokyčiams mokykloje. Tokie tyrimai leistų suprasti įvairių veiksnių poveikį mokytojų mokymosi judrumui ir pagerintų pokyčių priėmimą mokyklose.

LITERATŪRA

1. Abusenenh, M. & David, S. A. (2023). The Role and Impact of Educational Leadership in Change Management to Improve the Quality of Education in a Private School in Dubai. *Journal for Researching Education Practice and Theory (JREPT)*, 6. 128-166.
2. Al Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis, *Journal of Innovation & Knowledge (JIK)*, Vol. 5, Iss. 4, pp. 279-288, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002>
3. Aldridge J. M. & McLure, F. I. (2023). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports – A Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, DOI: 10.1080/15700763.2023.2171439
4. Alkan, M. F., & Maviş Sevim, Ö. (2022). The development and psychometric properties of the Learning Agility Scale for pre-service teachers. *Teacher Development*, 26(5), 644-664.
5. Almahamid, S. (2024). Is Workforce Agility a Good Coping Strategy to Deal with the COVID-19 Crisis: A Theoretical Perspective. Preprints, 2024050294. <https://doi.org/10.20944/preprints202405.0294.v1>
6. Almeida, F., Faria, D., & Queirós, A. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3, 369–387.
7. Alsharari, N. M., & Daniels, B. (2024). Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 177-204.
8. Alshumaimeri, Y. (2022). Educational Context: The Factor for a Successful Change. *Journal of Education & Social Policy*, 9. 51-57.
9. Ameti, T. (2020). Organizational change – importance and effective management of change. *Trends in Economics, Finance and Management Journal*, Vol. 2, Issue 2.
10. Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., & Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213-230.
11. Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A., Gregory, P., Papadeas, S. (2023). Sustaining Agility: Organizational Change, Factors and Theoretical Lenses. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2023. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 475. Springer, Cham. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-031-33976-9_8
12. Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807.
13. Blackstone, A. (2018). Principles of Sociological Inquiry: Qualitative and Quantitative Methods - Table of Contents. Prieiga per internetą: https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-sociological-inquiry-qualitative-and-quantitative-methods/
14. Boyce, Ch. E., & Boyce, A. S. (2021). Measures of Learning Agility'. in *The Age of Agility: Building Learning Agile Leaders and Organizations*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190085353.003.0004>
15. Boonstra, J. (2023). Reflections: From planned change to playful transformations. *Journal of Change Management*, 23(1), 12-31.
16. Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703-723.
17. Buchholz, U., Knorre, S. (2023). Change Management. In: *Internal communication and management*. Springer, Wiesbaden. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-658-38614-6_13
18. Burner, T. (2018). Why is educational change so difficult and how can we make it more effective? *Journal of Education & Social Policy*, Vol. 9, No. 1, 51 – 59.

19. Calculator.net (2024). Sample Size Calculator. <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=6&pp=50&ps=870&x=Calculate>
20. Da Ros, A., Vainieri, M., & Bellé, N. (2023). An overview of reviews: organizational change management architecture. *Journal of Change Management*, 23(2), 113-142.
21. Dai, G., & De Meuse, K. P. (2021). Learning agility and the changing nature of leadership: Implications for theory, research, and practice. In *The age of agility: Building learning agile leaders and organizations* (pp. 31–61). Oxford University Press; Society for Industrial and Organizational Psychology. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190085353.003.0002>
22. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose* [Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas]. Vilniaus universiteto elektroninė talpykla. <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.257>
23. De Meuse, K. (2015). Using Science to Identify Future Leaders: Part II – The Measurement of Learning Agility. 10.13140/RG.2.1.1760.0481.
24. De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267.
25. De Meuse, K. P., & Feng, S. (2015). The development and validation of the TALENTx7 Assessment: A psychological measure of learning agility. *Leader's Gene Consulting, Shanghai*.
26. De Meuse, K. P., & Harvey, V. S. (2021). Learning agility: The DNA for leaders and organizations in the twenty-first century. In *The age of agility: Building learning agile leaders and organizations* (pp. 3–30). Oxford University Press; Society for Industrial and Organizational Psychology. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190085353.003.0001>
27. De Meuse, K. P., & Harvey, V. S. (2022). The science and application of learning agility: Introduction to the special issue. *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 207.
28. De Meuse, K. P., Dai, G., Eichinger, R. W., Page, R. C., Clark, L. P., & Zewdie, S. (2011). The development and validation of a self assessment of learning agility. In *Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Chicago, Illinois*.
29. Deksnys, M. (2018). *Organizational agility in high growth companies* (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolas Romeris universitetas). <https://cris.mruni.eu/cris/bitstreams/f5e0792a-d556-4680-97f2-fb0b48dcba8d/download>
30. Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2019). Using a portfolio-based process to develop agility among employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(1), 39-60.
31. Doğan, Ö. & Ayduğ, D. (2023). Organizational Change in Educational Organizations. In *Leading and Managing Change for School Improvement* (pp. 51-74). IGI Global.
32. Eichhorn, J. (2022) Survey Research and Sampling. 1st edn. SAGE Publications Ltd. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3277486>
33. Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
34. Franco, K. K. S., & Neiva, E. R. (2023). Factors influencing the change-supportive behavior: learning agility, perception of reasons and benefits for change. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 12(4), 1652-1676.
35. Gómez-Parra, ME., Daiss, B. (2022). The Concept of Change and the Teachers' Role on the Implementing Technological Transformation at School. In: *Educational Theory in the 21st Century*. Maarif Global Education Series. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9640-4_4
36. Gravett, L. & Caldwell, S. (2016). *Learning Agility*. Palgrave Macmillan. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3490994>
37. Groenewald, C. A., Groenewald, E., Uy, F., Kilag, O. K., Rabillas, A. & Cabuenas, M. (2024). Organizational Agility: The Role of Information Technology and Contextual Moderators -A Systematic Review. 1. 32-38.

38. Habbal, F., Kolmos, A., Hadgraft, R.G., Holgaard, J.E., Reda, K. (2024). Educational Transformation. In: *Reshaping Engineering Education*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-5873-3_8
39. Handayani, D. & Ambara, D. (2023). Teachers' Learning Agility: A Catalyst For Creating Learning Transformation In Early Childhood Education After The Covid-19 Pandemic. *Child Education Journal*. 5. 86-97. 10.33086/cej.v5i2.5109.
40. Handayani, D. A. P., & Ambara, D. P. (2021). Does Learning Agility Depend on Age and Work Experience?. In *4th International Conference on Innovative Research Across Disciplines (ICIRAD 2021)* (pp. 321-326). Atlantis Press.
41. Haring, S., Shankar, J., & Hofkes, K. (2019). *The potential of learning agility: The relationship between learning agility and success*. HFMMTTalentIndex, Online assessment. <https://www.hfmmtalentindex.com/documents/91/The-Potential-of-Learning-Agility-Research-Paper-1.pdf>
42. Hermanni, AJ. (2023). Change Management. In: *Business Guide for Strategic Management*. Springer, Wiesbaden. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-658-41367-5_8
43. Hirlak, B. & Kara, E. (2018). Organizational Change and Leadership. *Studies on Interdisciplinary Economics and Business*, 1, 255-269.
44. Hizarci-Payne, A.K. (2023). Change Management. In *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-031-25984-5_78
45. Holyoake, N. (2017). Work-Applied Learning for organisational change: A comparative assessment against other change approaches. *ALAR: Action Learning and Action Research Journal*, 23(1), 125-157.
46. Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 162.
47. Yazici, S. (2024). Is There a Relationship between School Principals' Learning Agility and Decision-Making Styles? The Effect of Gender as a Moderating Factor. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 11(1), 36-49.
48. Yellowe A. N. (2023). The attitude of higher education workers towards change and innovations in tertiary institutions in Rivers state. *International Journal of Multidisciplinary Studies*. volume 10, Issue 11, 21 – 30.
49. Islam, M. N. (2023). Managing organizational change in responding to global crises. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(3), 42-57.
50. Jo, Y., & Hong, A. J. (2022). Impact of agile learning on innovative behavior: A moderated mediation model of employee engagement and perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 900830.
51. Kaya, A. (2023). Teachers' Learning Agility as a Predictor of Their Lifelong Learning Tendency. *Asian Journal of Instruction (E-AJI)*, 11(1st International Positive Schools & Well-Being Congress Special Issue), 61-76.
52. Karácsony, P., Metzker, Z., Vasic, T., & Koltai, J. P. (2023). Employee attitude to organisational change in small and medium-sized enterprises. *E & M Ekonomie A Management*.
53. Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change organizations in planned change—A closer look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163-201.
54. Kin, T. M., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2015). Teacher change beliefs: Validating a scale with structural equation modelling. *School Leadership & Management*, 35(3), 266-299.
55. Krimi, M. (2022). Educational Reform: Change Implementation, Support and Management. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, 2, (4), 1 – 7.
56. Lee, J., & Song, J. H. (2022a). Developing a conceptual integrated model for the employee's learning agility. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 367-394.
57. Lee, J., & Song, J. H. (2022b). Developing a measurement of employee learning agility. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 450-467.

58. Lietuvos Respublikos Seimas. (1991 m. birželio 25 d., Suvestinė redakcija nuo 2024-09-01 iki 2024-12-31). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Įstatymas Nr. I-1489). Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr>
59. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2023 m. balandžio 24 d.). *Dėl 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metų pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų bendrųjų ugdymo planų patvirtinimo* (Įsakymas Nr. V-586). Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/75123d50e26411ed9978886e85107ab2/asr>
60. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2024 m. liepos 10 d.). Dėl švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. rugsėjo 11 d. įsakymo Nr. V-1187 „Dėl Valstybinių brandos egzaminų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo (Įsakymas Nr. V-758). Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/18ceded103ec311efbdaea558de59136c>
61. Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
62. Milani, R., Sommovigo, V., Ghirotto, L., & Setti, I. (2024). Individual differences in learning agility at work: A mixed methods study to develop and validate a new scale. *Human Resource Development Quarterly*.
63. Mohajan, H. (2021). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9.
64. Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
65. Nayak, L., & Malik, P. (2024). Two decades of learning agility and an integrated framework: a review of literature and bibliometric analysis. *International Journal of Organizational Analysis*.
66. Okello, J. S., & Ngussa, B. M. (2021). Changes in senior leadership and its effect on school goal achievement: An experience of Seventh-day Adventist Secondary Schools in Mara Region, Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*.
67. Omar, M. K., & Rahman, A. H. M. (2023). Learning agility, emotional intelligence and change adoption among teachers in Terengganu, Malaysia. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2571, No. 1). AIP Publishing.
68. Özgenel, M. (2021). Learning agility of school administrators: An empirical investigation. *International Journal of Progressive Education (IJEPE)*.
69. Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2023). The values change management cycle: Ethical change management. *Journal of business ethics*, 188(3), 429-440.
70. Pandey, P., Margam, M., & Singh, B. P. (2023). Quantitative Research Approach and its Applications in Library and Information Science Research. *Access: An International Journal of Nepal Library Association*, 2, 77–90.
71. Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1-E15.
72. Pennarola, F. (2022). Enterprise Renewal and Change Management. In: Castelli, G., Meregalli, S., Pennarola, F. (eds) *The Post-Digital Enterprise. Future of Business and Finance*. Springer, Cham. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-030-94837-5_5
73. Petrauskaitė, K., & Korsakienė, R. (2019). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In *23rd Conference for Young Researchers" Economics and Management* (pp. 1-12).
74. Putri, Y., & Suharti, L. (2021). Learning agility and innovative behavior: the roles of learning goal orientation and learning organization. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), 2759-2770.
75. Riaz, S., Morgan, D., & Kimberley, N. (2023). Managing organizational transformation (OT) using complex adaptive system (CAS) framework: future lines of inquiry. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 493-513.
76. Sahoo, C. K., & Chaubey, A. (2024). Evolution of organizational agility research: a retrospective view. *Benchmarking: An International Journal*, 31(4), 1181-1224.

77. Salawana, B. (2019). Managing Educational Changes and School Leadership: Issues and Challenges. In *The 2nd International Conference on Sustainable Development and Multi-Ethnic Society* (pp. 187-191). Redwhite Pres.
78. Santoso, A. M., & Yuzarion, Y. (2021). Analysis of learning agility in the performance of achievement teachers in Yogyakarta. *PEDAGOGIK: Jurnal Pendidikan*, 8(1), 77-122.
79. Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
80. Singh, A. S. (2017). Common procedures for development, validity and reliability of a questionnaire. Prieiga per internetą: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:212544874>
81. Sivaraman, R., & Raczka, M. (2022). Self-Awareness, Assessment, and Organization with Personal Agility. In *Research on Project, Programme and Portfolio Management: Projects as an Arena for Self-Organizing* (pp. 89-100). Cham: Springer International Publishing.
82. Smith, B. A., & Watkins, K. E. (2024). Measuring learning agility: a review and critique of learning agility measures. *Personnel Review*, 53(3), 704-720.
83. Stein, V. (2022). Change Management in Human Resources. In: Karmasin, M., Diehl, S., Koinig, I. (eds) *Media and Change Management*. Springer, Cham. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-3-030-86680-8_6
84. Susanto, S., Afif, N., Ritonga, A. W., Desrani, A., Shunhaji, A., & Ahmadi, A. (2024). Role of teacher learning agility: an empirical study for islamic educational success in Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(4), 1318-1326.
85. Susanto, S., Afif, N., Ritonga, A. W., Desrani, A., Shunhaji, A., & Ahmadi, A. (2024). Role of teacher learning agility: an empirical study for islamic educational success in Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(4), 1318-1326.
86. Suzana, A. L. and Mohd A. Sh., Ah. (2020). *Learning agility among educational leaders: a vuca-ready leadership competency?* *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33 (1). <http://eprints.iab.edu.my/v2/id/eprint/1115>
87. Tai, M. K. & Kareem, O. A. (2017). Measuring teacher attitudes towards change: An empirical validation. *International Journal of Management in Education*. 11. 437. 10.1504/IJMIE.2017.086909.
88. Tai, M. K., & Kareem, O. A. (2019). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International journal of leadership in Education*.
89. Tan, S.I.W., Ho, M.H.R. (2023). Learning Agility and Learning Organizations in Disruptive Times. In *International Handbook on Education Development in the Asia-Pacific*. Springer, Singapore. https://proxy.lnb.lt:2109/10.1007/978-981-19-6887-7_149
90. Tran, T. T., & Gandolfi, F. (2020). Implementing Lewin's change theory for institutional improvements: A Vietnamese case study. *Journal of Management Research*, 20(4), 199-210.
91. Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: an empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105-120.
92. Tūkstantmečio mokyklos. (2024). „Tūkstantmečio mokyklų“ programa. Kultūrinis ugdymas. Prieiga per internetą: https://tukstantmeciomokyklos.lt/wp-content/uploads/2024/05/Rekomendacijos-nr.-6_FINAL_K.pdf
93. Valackienė, A., & Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 80(2), 55-74.
94. van der Heijden, B. I. J. M., Gorgievsy, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 13-30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1007130>

95. Vanlommel, K., van den Boom-Muilenburg, S. N., & Kikken, E. (2024). School leadership during disruptive change: an emotional and relational practice. *School Leadership & Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2421526>
96. Vinesian, G. T., Suryanto, S., & Sari, R. L. (2023). Factors Related to Learning Agility: A Systematic Literature Review. *Journal of business studies and mangement review*, 6(2), 182-186.
97. Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*. 14. 171-191.
98. Williams, J. S., & Nowack, K. M. (2022). Neuroscience hacks to enhance learning agility in leaders. *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 291.
99. Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Organizational Change in Elementary School. Does Teacher Commitment Important?. *Jurnal Paedagogy*, 9(4), 637-645.
100. World Economic Forum. (2020). The future of jobs report. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
101. World Economic Forum. (2021). Upskilling for shared prosperity. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Upskilling_for_Shared_Prosperty_2021.pdf
102. Zainal, A. Y., Yousuf, H., & Salloum, S. A. (2020). Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision* (pp. 762-772). Cham: Springer International Publishing.
103. Zainol, N. Z., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. B. (2021). Managing organizational change through effective leadership: A review from literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), 1-10.

PRIEDAI

1 priedas

Anketa

Gerb. Respondente,

esu VU Šiaulių akademijos Vadybos magistratūros studentė Oksana Karoblienė. Atlieku magistro darbo tyrimą, kurio tikslas – ištirti mokyklų, dalyvaujančių tinklaveikoje, personalo mokymosi judrumo valdymo patirtis įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijose. Jūsų atsakymai padės atlikti tyrimą ir nustatyti, kaip personalo mokymosi judrumo valdymas gali prisidėti prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo švietimo organizacijose, dalyvaujančiose tinklaveikoje.

Tyrimas yra anoniminis. Apklausos rezultatai bus panaudoti tik rengiant magistro baigiamąjį darbą. Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pažymint geriausiai Jums tinkantį atsakymo variantą.

1. Jūsų lytis:

- ☐ vyras;
- ☐ moteris.

2. Jūsų amžius:

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

3. Jūsų darbo patirtis šioje mokymo įstaigoje (kiek metų dirbate):

- ☐ iki 1 metų;
- ☐ nuo 1 iki 4 metų;
- ☐ nuo 5 iki 9 metų;
- ☐ daugiau kaip 10 metų.

4. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- ☐ mokytojas;
- ☐ vyresnysis mokytojas;
- ☐ mokytojas metodininkas;
- ☐ mokytojas ekspertas.

5. Jūsų užimamos pareigos:

- ☐ mokytojas;
- ☐ specialistas;
- ☐ mokyklos vadovas (direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui).

6. Ar sutinkate, kad šiuolaikinėje mokykloje yra būtini pokyčiai?

- ☐ visiškai sutinku;
- ☐ sutinku;

- nei sutinku, nei nesutinku;
- nesutinku;
- visiškai nesutinku.

7. Ką šiandien pirmiausia keistumėte mokykloje? Išreitinguokite nuo 1 iki 3:

- mokymo medžiagą;
- mokymo metodus;
- darbuotojų įsitikinimus.

8. Kokius pasipriešinimus pokyčiams pastebite mokykloje, kurioje dirbate? Įvertinkite pateiktus pasipriešinimus pagal dažnumą (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1 – niekada, o 5 – visada):

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Nenoras išeiti iš komforto zonos	1	2	3	4	5
Prisirišimas prie seno	1	2	3	4	5
Lūkesčių ir realybės neatitikimas	1	2	3	4	5
Permainų baimė	1	2	3	4	5
Vidiniai mokytojų konfliktai	1	2	3	4	5

9. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1– visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Prieš pradėdami pokyčius, mokyklos, kurioje dirbu, vadovai atlieka aplinkos analizę	1	2	3	4	5
Prieš pradėdami pokyčius, mokyklos, kurioje dirbu, vadovai suformuluoja tikslus ir numato pokyčių strategiją	1	2	3	4	5
Prieš įgyvendindami pokyčius, mokyklos, kurioje dirbu, vadovai suplanuoja tikslų pokyčių įgyvendinimo planą ir kontroliuoja jo įgyvendinimą	1	2	3	4	5
Pokyčiai mokykloje, kurioje dirbu, kyla „iš viršaus į apačią“	1	2	3	4	5
Pokyčiai mokykloje, kurioje dirbu, vyksta natūraliai ir patys savaime	1	2	3	4	5
Mokykloje, kurioje dirbu, nėra atsakingų už pokyčių proceso planavimą, įgyvendinimą ir koordinavimą	1	2	3	4	5
Pokyčių proceso metu mokyklos, kurioje dirbu, vadovai atlieka pokyčių pagalbininko, o ne kontrolieriaus vaidmenį	1	2	3	4	5
Pokyčiai mokykloje, kurioje dirbu, kyla „iš apačios į viršų“	1	2	3	4	5

10. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1– visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mokykloje, kurioje dirbu, reikia pokyčių, kad būtų pasiekti puikūs rezultatai	1	2	3	4	5

Mokykloje, kurioje dirbu, reikia patobulinti valdymo būdą	1	2	3	4	5
Pokyčiai reikalingi siekiant pagerinti mokymo ir mokymosi efektyvumą mokykloje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
Kai aš nusiteikęs (-usi), galiu išmokyti visko, ko reikės pokyčio įgyvendinimui	1	2	3	4	5
Pokyčiai palengvina mano darbą mokykloje	1	2	3	4	5
Turiu įgūdžių, kurių reikia, kad suplanuotas pokytis veiktų	1	2	3	4	5
Direktorius paskatina mane priimti pokyčius mokykloje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
Mokyklos, kurioje dirbu, direktorius yra įsipareigojęs keistis	1	2	3	4	5
Direktorius pabrėžia pokyčių mokykloje, kurioje dirbu, svarbą	1	2	3	4	5

11. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1– visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dauguma pokyčių mokykloje, kurioje dirbu, džiugina	1	2	3	4	5
Dauguma mokyklos, kurioje dirbu, darbuotojų gauna naudos iš pokyčių	1	2	3	4	5
Pokyčiai man dažnai padeda darbe veikti geriau	1	2	3	4	5
Dauguma pokyčių mokykloje, kurioje dirbu, mane erzina	1	2	3	4	5
Nemėgstu pokyčių	1	2	3	4	5
Pokyčiai mane vargina	1	2	3	4	5
Laukiu pokyčių mokykloje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
Dažnai siūlau pokyčius, kurie gali būti įgyvendinti mokykloje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
Pokyčiai dažniausiai naudingi mokyklai, kurioje dirbu	1	2	3	4	5

12. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal dažnumą (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1 – niekada, o 5 – visada):

Teiginys	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Jei pokalbyje išgirstu nežinomą žodį, ieškau jo reikšmės	1	2	3	4	5
Lengvai įsisavinu naują informaciją	1	2	3	4	5
Turėdamas (-a) galimybę dalyvauti mokymuose, tikiuosi, kad galiu sužinoti naujos informacijos	1	2	3	4	5
Aš stengiuosi mokytis iš savo klaidų	1	2	3	4	5
Žinau man tinkamiausią būdą išmokyti naujų dalykų	1	2	3	4	5

13. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal dažnumą (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1 – niekada, o 5 – visada):

Teiginys	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Man patinka dirbti su kitais bandant išspręsti problemas	1	2	3	4	5
Aš siekiu gauti grįžtamąjį ryšį apie savo įgūdžius ir gebėjimus	1	2	3	4	5
Ieškau žmonių, kurie norėtų išmokyti ne savo darbo srities dalykų	1	2	3	4	5

Ieškau žmonių, kurie parodytų man būdus, kaip būti veiksmingam (-ai) ir efektyviam (-iai)	1	2	3	4	5
Man patinka mokytis iš kitų	1	2	3	4	5
Atrodo, kad žmonės kreipiasi į mane, kai jiems reikia pagalbos sprendžiant problemas	1	2	3	4	5

14. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal dažnumą (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1 – niekada, o 5 – visada):

Teiginys	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Aš ramiai reaguojau, kai pasikeičia aplinkybės, turinčios įtakos mano darbui					
Naują patirtį suvokiu kaip mokymosi galimybę					
Galiu pasiekti rezultatų keičiantis aplinkybėms					
Man patinka, kai keičiasi mano veiksmų tempas					
Mėgstu tyrinėti naują informaciją					
Kai prireikia, galiu atidėti projektą ir pereiti prie kito					

15. Įvertinkite pateiktus teiginius pagal dažnumą (naudojama 5 balų skalė, kurioje 1 – niekada, o 5 – visada):

Teiginys	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Jei nežinau atsakymo į kažkokį klausimą, man patogu klausti	1	2	3	4	5
Problemas sprendžiu logiškai	1	2	3	4	5
Kitų suteiktos informacijos nepriimu kaip nominalios (visą gaunamą informaciją vertinu kritiškai)	1	2	3	4	5
Jaučiu pasitenkinimą gilindamasis (-asi) į problemas ir ieškodamas (-a) jų sprendimo būdų	1	2	3	4	5
Jei vienas problemos sprendimo būdas neveikia, bandau taikyti kitą	1	2	3	4	5
Galiu rasti būdą, kaip viską atlikti, net tada, kai neturiu aiškių nurodymų	1	2	3	4	5
Ieškau būdų, kaip panaudoti naujas žinias	1	2	3	4	5

Dėkoju už atsakymus!

Tyrimo imties apskaičiavimas

Calculator.net

FINANCIAL

FITNESS & HEALTH

[home](#) / [math](#) / [sample size calculator](#)

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result

Sample size: **205**

This means 205 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 6\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: ?	95%	▼
Margin of Error: ?	6	%
Population Proportion: ?	50	% Use 50% if not sure
Population Size: ?	870	Leave blank if unlimited population size.
Calculate ▶ Clear		

Apklausos atlikimo sertifikatas



Apklausos atlikimo sertifikatas

1702275906

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

atliko apklausą

Mokyklų, dalyvaujančių tinklaveikoje, personalo mokymosi judrumo valdymo patirtys įgyvendinant pokyčius švietimo organizacijose

Apklausos atlikimo periodas: 2024-10-29 - 2024-11-21

Dalyvavusių respondentų kiekis: 206

A stylized blue ink signature of Iveta Balode.

Iveta Balode
ManoApklausa.lt direktorius