



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ROBERTA STONĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**PRADĖJUSIŲ PROFESINĘ KARJERĄ ADAPTACIJOS ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOJE VALDYMAS**

Darbo vadovas: prof. dr. R. Bubnys

Šiauliai, 2025

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Roberta Stonė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas <i>The Adaptation Management of Professional Career Beginners in Educational Organization</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, Roberta Stonė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*) X
I, Roberta Stonė, by submitting this paper confirm (check)

Patvirtinu, kad baigiamasis darbas yra pateiktas į Vilniaus universiteto studijų informacinę sistemą. X
I declare that this thesis is submitted to the Vilnius University Study Information System.

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:

60 mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

X Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

--

Stonė, R. (2025). *Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas pradėjusių profesinę karjerą švietimo organizacijose adaptacijos proceso valdymas teoriniu ir praktiniu aspektais. Pradėjusiais profesinę karjerą darbe vadinami mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai, specialieji pedagogai, psichologai, logopedai, arba apibendrintai – pedagogai, pedagoginiai darbuotojai, kurie bendrojo lavinimo mokyklose, arba švietimo įstaigose, dirba iki dvejų metų. Sąvokos pradėję profesinę karjerą, mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai, specialieji pedagogai, psichologai, logopedai, pedagogai ir švietimo organizacija, švietimo įstaiga, mokykla kaip gretutinės minimos respondentų atsakymuose ir duomenų apibendrinime.

Išanalizavus statistinius šaltinius pastebėta, kad per pastaruosius penkerius metus didėja pradėjusių profesinę karjerą švietimo įstaigose skaičius, bet ir stebimas pasitraukimas iš profesijos. Darbo objektas – pradedančių profesinę karjerą adaptacijos valdymas švietimo organizacijoje. Darbo tikslas – atskleisti pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos ypatumus ir jos valdymo tendencijas švietimo organizacijoje. Keliami darbo problema: kaip valdomas adaptacijos procesas, apimantis ekonominius, socialinius ir asmeninius aspektus, sietinus su darbo sąlygomis ir karjeros galimybėmis. Nagrinėjami problemos klausimai: kokie yra pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos patirtys ir kokios yra pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymo tendencijos. Gilinamasi, kas yra adaptacija, kokie veiksniai lemia, kad pradėjusieji ne visada adaptuojasi švietimo įstaigose ir ne visada tęsia pasirinktą profesinę karjerą, kokios adaptacijos valdymo problemos ir iššūkiai. Nagrinėjamas ir švietimo organizacijose dirbančių, kai branduolį sudaro patyrę ir įsitvirtinę profesijoje, vaidmuo adaptacijos valdyme, kuriant palankią adaptacinę terpę pradedantiems. Aptariami adaptacijos valdymo modeliai, jų efektyvumas.

Atliktas kokybinis tyrimas Šiaulių rajono bendrojo ugdymo mokyklose. taikant du klausimynus: klausimynas vadovams ir klausimynas pradėjusiems profesinę karjerą. **Tyrimo tikslas** – atskleisti pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos ypatumus ir jos valdymo tendencijas švietimo organizacijoje. Tyrimo tikslui pasiekti kelti šie **tyrimo uždaviniai**: išanalizuoti adaptacijos sampratą ir adaptacijos valdymo teorinius modelius; atskleisti pradedančiųjų profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje patirtis, identifikuojant pagrindines problemas ir sunkumus; atskleisti adaptacijos valdymo patirtis vadovų požiūriu, siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių formavimo organizacijoje; pateikti tyrimo rekomendacijas efektyvesniam pradedančių profesinę karjerą adaptacijos valdymui.

Parengti tyrimo strategiją ir instrumentus; atlikti mokslinės literatūros analizę; organizuoti pusiau struktūruotus interviu su Šiaulių rajono profesinę karjerą pradėjusiais pedagoginiais darbuotojais; atlikti surinktų duomenų analizę naudojant teminę analizę; išanalizuoti susistemintus duomenis; parengti tyrimo išvadas ir rekomendacijas, skirtas stiprinti pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymą. Tyrimu siekta nustatyti, kaip vyksta pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas. Adaptacijos valdymas identifikuotas analizuojant tyrimo duomenis lyginant su teorinėje darbo analizėje aptartais adaptacijos modeliais. Išsiaiškinta, kad pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos procesų valdymas yra daugialypis procesas ir grindžiamas skirtingais modeliais: individualizuotu, įtraukiančiu, 360 laipsnių ir profesinio tobulėjimo modeliais. Mentorstės programos padeda sklandžiau įsiliesti į ugdymo įstaigą, bet ne visose švietimo organizacijose jos taikomos, todėl refleksyvus mokymasis, profesinis tobulėjimas, kolegų ir administracijos palaikymas yra esminiai prisitaikymo veiksniai, padedantys įveikti iššūkius, tobulėti ir išlikti profesijoje.

Tyrimas atskleidė, kad, mokytojų manymu, adaptacijos valdymui įtakos turi kokybiška mentoriaus pagalba, finansinis skatinimas, technologinių išteklių prieinamumas, vadovų nuomone – mentorstė, kolektyvinis palaikymas ir grįžtamasis ryšys yra pagrindiniai veiksniai, padedantys naujiems darbuotojams sėkmingai prisitaikyti ir efektyviai dirbti ugdymo procese.

Raktiniai žodžiai: profesinė karjera, adaptacija, valdymas, ugdymo organizacija

Stonė, R. (2025). *The Adaptation Management of Professional Career Beginners in Educational Organization* Final Thesis. Vilnius university Šiauliai academy, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyses the management of career adaptation processes in educational organizations from both theoretical and practical perspectives. In this study, career beginners refer to teachers, student support specialists, special education teachers, psychologists, speech therapists, or, more broadly, educators and pedagogical staff who work in general education schools or educational institutions for up to two years. The terms career beginners, teachers, student support specialists, special education teachers, psychologists, speech therapists, educators, educational organizations, educational institutions, and schools are used interchangeably in respondents' answers and data summaries.

An analysis of statistical sources revealed that over the past five years, the number of career beginners in educational institutions has been increasing, but there has also been a notable dropout from the profession. The study's object is the management of career adaptation for beginners in educational organizations. The aim of the thesis is to reveal the characteristics of career adaptation and its management trends in educational organizations. The research problem posed is how the adaptation process—encompassing economic, social, and personal aspects related to working conditions and career opportunities—is managed. The study examines key questions: what are the experiences of career beginners during adaptation, and what are the trends in managing career adaptation? The research delves into the concept of adaptation, identifying the factors that prevent career beginners from successfully adapting within educational institutions and continuing their chosen career, as well as the challenges and problems associated with adaptation management. Additionally, the role of experienced and well-established educators in managing adaptation within educational organizations is examined, specifically in creating a favourable adaptation environment for newcomers. Adaptation management models and their effectiveness are also discussed.

A qualitative study was conducted in general education schools in the Šiauliai district, using two questionnaires: one for school administrators and another for career beginners. The empirical research objective was to reveal the characteristics of career adaptation and the tendencies of its management in educational organizations. To achieve this objective, the following research tasks were set: analyse the concept of adaptation and theoretical models of adaptation management; explore the experiences of career beginners in educational organizations, identifying key problems and challenges; assess adaptation management experiences from the perspective of administrators to ensure effective human resource development in the organization; provide research-based recommendations for more effective career adaptation management.

The study involved designing a research strategy and instruments, conducting a scientific literature review, organizing semi-structured interviews with pedagogical staff who recently began their careers in the Šiauliai district, analysing the collected data using thematic analysis, synthesizing findings, and preparing research conclusions and recommendations aimed at strengthening career adaptation management in educational organizations. The study sought to identify how career adaptation processes are managed in educational organizations. Adaptation management was identified through an analysis of research data compared to adaptation models discussed in the theoretical framework of the thesis. The findings indicate that the management of career adaptation is a multidimensional process based on various models: individualized, inclusive, 360-degree, and professional development models. Mentorship programs facilitate smoother integration into educational institutions; however, not all educational organizations implement them. Thus, reflective learning, professional development, peer support, and administrative backing are essential factors that help educators overcome challenges, grow, and remain in the profession.

The study revealed that, according to teachers, effective adaptation management is influenced by high-quality mentorship, financial incentives, and access to technological resources. Meanwhile, school administrators emphasized that mentorship, collective support, and feedback are key factors in helping new employees successfully integrate and work effectively in the educational process.

Keywords: professional career, adaptation, management, educational organization

LENTELĖS

1.1.1. lentelė. Adaptacijos sąvokos apibrėžimai	10
1.1.2. lentelė. Adaptacijos proceso sampratos esminiai aspektai	12
3.1.2 lentelė. Demografiniai kokybinio tyrimo administracijos vadovų duomenys	25
3.1.3. lentelė. Demografiniai kokybinio tyrimo pradėjusių profesinę karjerą duomenys	26
3.2.2. lentelė. Interviu klausimai pedagoginiams darbuotojams	28
3.2.3. lentelė. Interviu klausimai vadovams	28
3.2.4. lentelė. Teminės analizės etapų atskleidimas	30
3.2.5. lentelė. Temų ir potemių peržiūros lentelė	30

PAVEIKSLAI

1.2.1. pav. Adaptacijos formos	13
1.3.1. pav. Mokytojo profesinio vystymosi kaitos modelis	15
1.3.2. pav. Pradedančiojo pedagogo profesinės raidos etapai ir mentorystės patirtys	15
2.1.1. pav. Adaptacijos valdymą lemiantys veiksniai	17
2.3.1. pav. Pedagogų adaptacijos teorinis modelis	22
3.1.1. pav. Tyrimo organizavimo etapai	25
3.2.1. pav. Kokybinio tyrimo procesas pagal Brymaną	27
3.2.2. pav. Teminės analizės etapų atskleidimas	28
3.2.3. pav. Minčių žemėlapis	31
4. pav. Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymo procesai	34
4.1.1. pav. Adaptacijos proceso valdymo srities tema ir potemės	35
4.1.2. pav. Adaptacijos procesų valdymas ir modeliai	37
4.2.1. pav. Sprendimų priėmimo srities tema ir potemės	37
4.2.2. pav. Sprendimų priėmimo proceso tema ir potemės	39
4.3.1. pav. Nuolatinio tobulėjimo srities tema ir potemės	40
4.3.2. pav. Nuolatinio tobulėjimo srities tema, potemės ir moduliai	42
4.4.1. pav. Administracijos adaptacijos valdymo procesai	43

TURINYS

IVADAS	7
1. ADAPTACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Adaptacijos organizacijoje sampratos conceptualizacija.....	10
1.2. Adaptacijos organizacijoje pagrindinės formos ir jų turinys	12
1.3. Pradėjusių profesinę karjerą pedagogų prisitaikymo profesijoje raidos stadijos adaptacijos organizacijoje kontekste.....	14
2. PRADĖJUSIŲ PROFESINĘ KARJERĄ ADAPTACIJOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE VALDYMO TEORINIS MODELIAVIMAS.....	17
2.1. Adaptacijos valdymo samprata švietimo organizacijoje ir ją lemiantys veiksniai	17
2.2. Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos organizacijoje pagrindinės problemos ir iššūkiai.....	19
2.3. Pedagogo adaptacijos proceso vadybiniai modeliai: sėkmingos pedagogų adaptacijos valdymo teorinis modeliavimas	20
3. TYRIMO METODOLOGIJA	24
3.1. Tyrimo dizainas.....	24
3.2. Tyrimo metodai.....	26
3.3. Tyrimo organizavimas ir etika	32
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	33
4.1. Mokytojų profesinės adaptacijos valdymas: mentorystė, socialinė integracija ir profesinio tobulėjimo veiksniai....	35
4.2. Sprendimų priėmimo procesas mokytojų profesinėje adaptacijoje.....	37
4.3. Nuolatinis mokytojų tobulėjimas: ištekliai, palaikymas ir organizacinės iniciatyvos.....	40
4.4. Administracijos vaidmuo į efektyvų adaptacijos valdymą.....	42
4.5. Pradėjusių profesinę karjerą ir vadovų požiūris į adaptacijos procesus	47
DISKUSIJA.....	48
IŠVADOS.....	49
REKOMENDACIJOS.....	50
LITERATŪRA.....	51
PRIEDAI	54
1 priedas. Interviu klausimynas bendrojo lavinimo mokyklų mokytojams	54
2 priedas. Interviu bendrojo lavinimo mokyklų vadovams.....	55
3 priedas. Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys.....	56
4 priedas. Informuoto asmens sutikimo forma.....	57
5 priedas. Informanto stenograma (A3).	58
6 priedas. Informanto stenograma (A16).....	63
7 priedas. Dirbtinio intelekto įrankis	66

IVADAS

Temos pristatymas ir jos aktualumas. Švietimas yra fundamentali visuomenės veiklos sritis, kuri sudaro sąlygas įvairiais žmogaus gyvenimo tarpsniais stiprinti asmens kompetencijas, formuoti vertybes, elgesio modelius, socialines normas, kultūrinius ryšius. Švietimo organizacijose, bendrojo ugdymo mokyklose, pradėjusieji profesinę karjerą – mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai, specialieji pedagogai, psichologai, logopedai arba tiesiog pedagoginiai darbuotojai – ne visada pasilieka dirbti švietimo organizacijose ir siekti profesinės karjeros, nors pasirenka profesiją ir pradeda dirbti ugdymo įstaigose. ŠVIS duomenimis per pastaruosius penkerius mokslo metus daugėja pedagogų, kurių darbo stažas iki dvejų metų, bet per dvejus metus Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis (2023) stebima dirbančiųjų mažėjimo tendencija – pedagogai pasitraukia iš pasirinktos profesijos. Lietuvos švietimo įstaigose dirbančiųjų pagal profesiją bendruomenė akivaizdžiai brandi: amžiaus vidurkis nagrinėjant pastarųjų metų duomenis didėjo ir siekia 50,74 metų (ŠVIS, 2024). Vyriausybės strateginės analizės centro, arba STRATA, duomenimis (2021) įvardinta problema – nepritraukiama studentų į pedagogines studijas, – 2025 m. sukursianti dviejų–trių tūkstančių dirbančiųjų trūkumą Lietuvos švietimo organizacijose. Dirbančių švietimo organizacijose poreikį didina ir kitos priežastys: Nacionalinio tyrimo (2023) apie pedagogų profesinį kelią duomenimis, 59 procentai Lietuvos pedagogų apgailestauja pasirinkę mokytojo profesiją ir iš darbo išeina nesulaukę pensijos bei daugėja baigiančių karjerą ir pasitraukiančių į pensiją, nors TALIS tyrimo ataskaitų (OECD, 2019) duomenimis, studijuoti mokytojo profesiją kaip pirmąjį prioritetą rinkosi 80 proc. mokytojų Lietuvoje ir 67 proc. mokytojų EBPO šalyse, dalyvaujančiose šiame tyrime.

Išitvirtinusių profesijoje trūkumas švietimo organizacijose yra auganti ne tik Lietuvos, bet ir pasaulinė problema, todėl pradedančiųjų adaptacijos tema aktuali ir šiandieniniame mokslo kontekste, ypač kai pastarąjį dešimtmetį švietimo organizacijose pradeda dirbti vis daugiau skaitmeninio pasaulio (Prensky, 2001), tūkstantmečio ar Z (Strauss ir Howe, 1991) kartų atstovai, užaugę su technologijomis: kompiuteriais, išmaniaisiais telefonais, socialiniais tinklais ir internetu. Šių kartų atstovai, atėję į darbo rinką turi specifinių savybių, įgūdžių ir lūkesčių, kuriuos siekia realizuoti švietimo organizacijose, pavyzdžiui, naudoti šiuolaikines ugdymo metodikas ir technologijas, kurios atitiktų šiuolaikinių mokinių poreikius ir mokymosi visą gyvenimą filosofiją (OECD, 2018). Todėl švietimo organizacijose itin svarbus efektyvus pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymas, kuris sukurs palankias darbo sąlygas pradedantiems profesinę karjerą.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos tema Lietuvos ir užsienio mokslininkų nagrinėta įvairiais aspektais. Dromantaitė (2014) nagrinėjo naujų darbuotojų adaptacijos ypatumus ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose ir atskleidė, kad adaptacijos procesas yra daugialypis, susijęs su ugdymo įstaigos kultūra ir suplanuotais šio proceso valdymo paramos mechanizmais. Dromantaitės, Pokšto (2014) tyrinėjimų apie adaptacijos proceso fazes, veiksnius, organizacinę integraciją, darbo streso valdymą ir technologijų vaidmenį įvairių tipų švietimo organizacijose, rodo, kad tinkamai adaptacijos procesas planuojamas laikantis pritaikomumo principo: atsižvelgiama į konkrečios institucijos specifiką, darbuotojo asmeninius bei profesinius poreikius, o adaptacijos proceso valdymui būtina nuolatinė parama ir mentorystė. Autukevičienė, Monkevičienė (2017) tyrinėja pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos sunkumus, aplinkos įtaką jų prisitaikymui prie švietimo organizacijų vertybių, tikslų ir kultūros ir pabrėžia, kad pirmaisiais darbo metais svariausias pasilikimo profesijoje veiksnys yra intensyvus ir struktūruotas profesionalaus tobulėjimo procesas, padedantis pradedantiems specialistams tapti organizacijos

kultūros dalimi ir palaipsniui sėkmingai formuoti savo profesionalų identitetą. Mokslinėse disertacijose tirti pedagogų adaptacijos veiksniai ir modeliai, mentorystės, ugdomojo vadovavimo įtaka sėkmingai pedagogų adaptacijai ir kaip šie veiksniai veikia pedagogų adaptacijos procesą ar kaip galima pagerinti šį procesą švietimo įstaigose.

Mažiau Lietuvos mokslininkų yra nagrinėta, kaip pedagogų adaptacija valdyta pandemijos 2020–2022 metų pandemijos metu ir atnaujinus ugdymo turinį 2021 metais, tačiau užsienio mokslininkų tyrimų rezultatai rodo, kad nuotolinis arba hibridinis darbas pradedantiems *Y kartos* pedagogams buvo labiau komfortiškas nei *Kūdikių bumo kartos* pedagogams, nes dauguma jų užaugo susidurdami su technologijomis, todėl labiau įvaldę technologijas, skaitmeninio turinio naudojimą (Venter, 2017). Pradedantieji pedagogai lanksčiau prisitaikė prie pokyčių technologiniu aspektu, nes bendravimas per socialinius tinklus ir kitus informacijos kanalus įprastas ir priimtinas bendravimo būdas nei *Kūdikių bumo kartos* pedagogams. Sydnor, Davis, Daley (2024) atliko tyrimus, kurie atskleidė Jungtinėse Valstijose pandemijos laikotarpiu pradedančių profesinę karjerą adaptacijos sunkumus. Nors nuotolinio darbo metu žemesnis streso lygis, išvengta emocinio krūvio dėl klasės valdymo, tačiau izoliacija prisidėjo prie mokytojų išsekimo darbe, profesinio perdegimo ir pasitraukimo iš profesijos. Nustatyta, kad veiksminga mentorystė yra stabilizuojantis mechanizmas, padedantis pradėjusiems karjerą įsitvirtinti profesijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad yra svarbu ne tik išsiaiškinti, kaip švietimo organizacijos valdo adaptacijos procesus, kai pirmus metus dirbantys profesijoje privalo greitai prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, bet ir kokie yra efektyvūs valdymo metodai, kad pradėjusieji galėtų prisitaikyti prie struktūrinių ir pedagoginių pokyčių, dirbdami įprastomis sąlygomis kartu su skirtingų amžiaus tarpsnių kolegomis.

Tyrimo problema. Lyginant penkerių pastarųjų mokslo metų (1918–2024) švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) duomenis 8,91 proc. (nuo 3,66 iki 12,57 proc.) padaugėjo pradėjusių profesinę karjerą, kurių darbo stažas iki dvejų metų. 2022 m. baigusiujų pedagogikos studijas ir tais pačiais metais įsidarbinusių mokykloje rodiklis siekė 64 proc., o po studijų praėjus dviem metams Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos duomenimis (2023) pedagogų sumažėjo iki 55 proc. TALIS (2018) tyrimo duomenimis ketinantys per ateinančius penkerius metus palikti švietimo įstaigas nurodė 45 proc. (EBPO šalyse – 25 proc.) respondentų. Vadinas, 9 proc. pedagogų nebėšia profesinės karjeros švietimo įstaigose. Pedagogų trūkumas švietimo organizacijose ateityje didės, nes šiandien nepakanka abiturientų, norinčių rinktis pedagogines studijas – lieka neužpildytos matematikos, fizikos, biologijos specialybės valstybės finansuojamos vietos. Magistro darbe analizuojamas pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijose valdymas, apimantis ekonominius, socialinius ir asmeninius aspektus, sietinus su darbo sąlygomis ir karjeros galimybėmis. Nagrinėjamas ir švietimo organizacijose dirbančių, kai branduolį sudaro patyrę ir įsitvirtinę profesijoje, vaidmuo adaptacijos valdyme, kuriant palankią adaptacinę terpę pradedantiems.

Tyrimo problemos klausimai:

1. Kokios yra pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos patirtys?
2. Kokios yra pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymo galimybės vadovų patirčių aspektu?

Tyrimo objektas – pradedančių profesinę karjerą adaptacijos valdymas švietimo organizacijoje.

Tyrimo tikslas – atskleisti pradėjusių profesinę karjerą mokytojų adaptacijos patirtis ir jos valdymo galimybes švietimo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti adaptacijos sampratą ir adaptacijos valdymo teorinius modelius.
2. Atskleisti pradedančiųjų profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje patirtis, identifikuojant pagrindines problemas ir sunkumus.
3. Atskleisti adaptacijos valdymo patirtis vadovų požiūriu, siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių formavimo organizacijoje.
4. Pateikti tyrimo rekomendacijas efektyvesniam pradedančiųjų profesinę karjerą adaptacijos valdymui.

Tyrimo metodai.

Duomenų rinkimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė; 2) pusiau struktūruotas interviu metodas (mokytojai ir mokyklų vadovai) pusiau struktūruotas interviu, kokybinė pradedančiųjų pedagogų apklausa žodžiu, naudojant klausimyną, kokybinė vadovų apklausa žodžiu, naudojant klausimyną. Pusiau struktūruotas interviu metodas taikytas siekiant, kad dalyviai pateiktų išsamią informaciją apie savo patirtis ir požiūrius.

Duomenų analizės metodai: teminė analizė pagal Brymano schemą (Braun, Clarke, 2006).

Imties atrankos būdas. Tyrime naudota tikslinė atranka, pagal ją atrinkti tyrimo informantai, kurie mokykloje dirba iki keturių metų ir susiduria su adaptacijos iššūkiais ir problemomis. Taikant tikslinę atranką apklausti mokyklų administracijos atstovai, kurie kuruoja pradėjusius profesinę karjerą mokytojus ir stebi adaptacijos procesus.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudaro Šiaulių rajono mokyklų darbuotojai (1 bibliotekininkas, 1 specialusis pedagogas ir 9 mokytojai) ir mokyklų administracijos atstovai (6 direktoriaus pavaduotojai ugdymui), kurie dažniausiai susiduria su pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos procesais mokykloje. Pasirinkti naujai pradėję profesinę karjerą darbuotojai ir administracijos atstovai, kurie dirba tose pačiose mokyklose, t. y. apklaustas direktoriaus ugdymui pavaduotojas gimnazijoje ir 2 naujai karjerą pradėję mokytojai gimnazijoje.

Tyrimo rezultatų mokslinis, praktinis reikšmingumas ir sklaida. Su tyrimo rezultatais bus supažindinamas Šiaulių r. švietimo skyriaus specialistas, kuris kuruoja naujai pradėjusių profesinę karjerą darbuotojų sritį. Tyrimo rezultatais galės tikslingai pasinaudoti dalyvavusių mokyklų administracija, kuri gilinasi ir diegia mentorystę švietimo organizacijose spręsdami kylančias problemas ir iššūkius.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santrauka **lietuvių** ir anglų kalbomis, lentelių, paveikslėlių ir priedų sąrašai, trumpinių žodynas, įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, keturi priedai. Bendra darbo apimtis 67 puslapiai.

1. ADAPTACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Adaptacijos organizacijoje sampratos konceptualizacija

Mokslinėje literatūroje organizacijos samprata plačiaja prasme apibūdinama, kaip žmonių kolektyvas, susidaręs, ar sudarytas tam tikrai veiklai, darbui ar kokiems nors bendriems tikslams (*Tarptautinis žodžių žodynas, Visuotinė lietuvių enciklopedija*). Akcentuojama, kad kuo didesnė žmonių grupė sudaro kolektyvą, tuo platesnė yra adaptacijos aplinka, kurioje bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis, užmegzti ryšiai su mokiniais, formalioje ar neformalioje aplinkoje – esminis prisitaikymo prie organizacijos aplinkos elementas. Moksliniu požiūriu organizacija yra socialinė sistema, siekianti bendrų tikslų, naudojanti turimus žmogiškuosius, ir kitus, išteklius (Robbins ir Judge, 2014). Organizacija kaip kompleksinė, dinamiška sistema, nuolat įtakoja jos narių elgesį ir veiklą bei jų prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos (Morgan (2017), Hatch (2018), todėl pradėjusių profesinę karjerą adaptacija švietimo organizacijose yra svarbus veiksnys, lemiantis apsisprendimą likti dirbti švietimo įstaigoje.

Lietuvoje ir daugelyje užsienio šalių švietimo organizacijoje dirbti gali baigęs profesines ir pedagogines studijas asmuo (OECD, 2020). Pradėjusiu profesinę karjerą vadinamas asmuo yra pedagoginis darbuotojas. Moksliniuose šaltiniuose pradedančiojo statusas įvardijamas skirtingai: nuo pusės metų iki trejų (Bušmaitė, Kavaliauskienė (2020), Wong (2003), iki ketverių ar penkerių metų (Davis, 2024). Fullan (2016) teigimu, per pirmuosius darbo metus prisitaikoma prie organizacijos aplinkos, integruojamasi į kolektyvą, suvokiamos organizacijos vertybės, veiklos bei strateginiai tikslai. Pradėjęs dirbti įgytas teorines žinias iškart turi taikyti praktiškai, prisiimti visas su ugdymo procesu, klasės valdymu, mikroklimatu susijusias atsakomybes (Fry, 2007), tačiau nesėkminga adaptacija pirmoje darbovietėje gali lemti pasitraukimą iš organizacijos ir pasirinktos profesijos.

Baigę pedagogines studijas ir atėję dirbti į švietimo organizacijas, palaipsniui pradeda realizuoti kolektyve, kurį sudaro struktūrizuota žmonių grupė, veikianti pagal bendras normas ir vertybes, siekianti bendrų tikslų. Skaitmeniniame *Tarptautinių žodžių žodyne* (2024), adaptacijos sąvoka apibrėžta kaip žmogaus prisitaikymas prie kintančių gyvenimo sąlygų. *Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje* adaptacija apibrėžiama, kaip „dažniausiai natūralus savireguliacijos procesas, paliekantis ir vystantis tas individo savybes, kurios padeda jam egzistuoti, geriau prisitaikyti prie aplinkos“. Išanalizavus mokslinių šaltinių adaptacijos apibrėžimus (žr. 1.1.1 lentelę) turinio ir chronologiniu aspektais, adaptacija gali būti suprantama, kaip vienpusis savaiminis ir procesas (Kurutienė, 2006; Petuškienė, Glinskienė, 2008), (Žydžiūnaitė, 2004), arba dvipusis valdomas procesas (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Juodraitis, 2004).

1.1.1 lentelė

Adaptacijos sąvokos apibrėžimai

Adaptacijos sąvokos reikšmė	Autoriai
sisteminio mokytojų rengimo ir pagalbos palaikymo procesas, prasidedantis prieš susitikimą su mokiniais ir trunkantis metus	Wong, 2003
visada reiškia aktyvumą, patenkinant tam tikrus poreikius, arba tai, kas yra svarbu sąsaja su žmogaus elgesio prisitaikymu prie aplinkos, taip pat ir aplinkos kitimo pritaikant ją žmogaus poreikiams	Juodraitis, 2004

1.1.1 lentelės tęsinys 11 psl.

1.1.1 lentelės tęsinys

Adaptacijos sąvokos reikšmė	Autoriai
dvipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti aplinką arba pasikeisti pačiam	Žydžiūnaitė, 2004
procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje	Stankevičienė, Lobanova, 2006
naujų darbuotojų prisitaikymas prie organizacijos aplinkos sąlygų ar reikalavimų	Kurutienė, 2006
žmogaus prisitaikymas prie kintančių sąlygų	Petuškienė, Glinskienė, 2008
planingas procesas skirtas veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam pritapti organizacijoje	Gražulis ir Bazienė, 2009
multidisciplininis konceptas, kurio esmė – įvykęs dvipusis procesas tarp asmens ir jį supančios naujos aplinkos, kurio metu yra pakeičiama aplinka ir/arba pats asmuo	Masaitytė-Apuokienė ir Ramanauskaitė, 2009
abipusis prisiderinimo bei prisitaikymo procesas, kurio sėkmė priklauso nuo individo ir organizacijos pastangų sąsajų	Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011
procesas, kurio metu naujas mokytojas prisitaiko prie mokymo ir mokyklos organizacijos reikalavimų, įgydamas profesinių įgūdžių, žinių ir gebėjimų, reikalingų veiksmingam mokymui	Ingersoll, 2011
tinkamų darbo santykių su kolektyvo nariais ir vadovų sukūrimas, kurių metu vyksta socialinis-psichologinis vertybių ir grupės normų įsisavinimo etapas	Gražulis ir kt., 2012
procesas, apimantis tiek profesinę, tiek socialinę adaptaciją, kurių metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu aplinka ir kolektyvu	Lipinskienė, 2012
kognityvinis, emocinis ir socialinis procesas, kurio metu pedagogas prisitaiko prie mokyklos darbo sąlygų, įgyja pasitikėjimo savo profesiniais gebėjimais ir tvarkosi su darbe kylančiu stresu	Skaalvik, Skaalvik, 2015
procesas, kuris apima nurodymus darbuotojams kada, kaip ir kokias užduotis atlikti, susidariusių nuokrypių pašalinimas nuo esančių reikalavimų bei pagalba prisitaikant prie kolektyvo	Kavaliauskienė ir Lengvenienė, 2016
darbuotojų įtraukimas, kurio metu įmonės įtraukia naujus darbuotojus į įmonės kultūrą ir atlieka jų vaidmenį	Davila ir Pina-Ramirez, 2018
dinamiškas procesas, kuriuo mokytojas prisitaiko prie švietimo sistemos, mokinių poreikių ir savo profesinio augimo, taip pat įsilieja į mokyklos bendruomenę ir įgyja socialinę ir profesinę paramą	Meyer, Ward, 2021
procesas, kurio metu organizmai arba individai prisitaiko prie naujų sąlygų arba aplinkybių	Cambridge Dictionary, 2022

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Savaiminio darbuotojo prisitaikymo organizacijoje proceso metu pradėjusysis pats sprendžia visus jam rūpimus klausimus, sulaukdamas bendradarbių, bet ne vadovų pagalbos, – neformalizuota adaptacija (Mikalauskas ir kt., 2009). Formalioji adaptacija yra planuojama ir valdoma: parenkamas adaptacijos modelis, nustatomi adaptacijos proceso etapai, paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp organizacijos vadovo ir darbuotojų, bei jų laikas, kad įtrauktis būtų efektyvi (Gražulis ir Bazienė, 2009). Adaptacijos, kaip multidisciplininio koncepto, proceso rezultatas – darbuotojo arba aplinkos, o kartais abiejų, suplanuotas pokytis (Masaitytė-Apuokienė ir Ramanauskaitė, 2009). Analizuojant adaptacijos apibrėžimų pokyčio kaitą chronologiniu aspektu, stebimas ryškus dinaminis proceso

akcentas ir prisitaikymo prie švietimo sistemos aplinkos bei mokinių poreikių (Meyer, Ward, 2021), akcentuojamas gebėjimas suvaldyti stresines situacijas (Skaalvik, 2015). Išanalizavus skirtingų adaptacijos proceso apibrėžimų panašumus ir skirtumus, galima išskirti esminius adaptacijos proceso sampratos aspektus (žr. 1.1.2 lentelę).

1.1.2 lentelė

Adaptacijos proceso sampratos esminiai aspektai

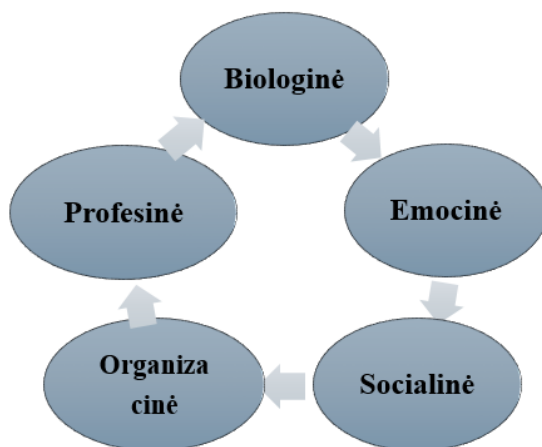
Aspektas	Pagrindimas
Aktyvumas	Reikalaujama aktyvumo, orientuoto į tam tikrų profesinių ir asmeninių poreikių patenkinimą, kuriančių pridėtinę vertę tiek individui, tiek organizacijai
Planingumas	Abipusis organizuotas santykis tarp asmens ir jį supančios aplinkos, kurio metu vyksta tiek asmeninės savybės keitimas, tiek aplinkos pertvarka, siekiant abipusio prisiderinimo prie naujos veiklos, organizacijos reikalavimų ir kultūros
Integralumas	Naujasis darbuotojas įgauna reikalingų profesinių žinių, įgūdžių bei gebėjimų, kuria profesionalius darbo santykius su kolektyvu, įsisavinant organizacijos vertybes ir normas
Sistemingumas ir tęstinumas	Procesas prasideda dar prieš tiesioginį susitikimą su mokiniais ir tęsiasi kelis metus, apimdamas nuolatinį pokytį: mokytojų profesinį parengimą, pagalbos gavimą
Multidiscipliniškumas	Adaptacija apima kognityvinius, emocinius ir socialinius aspektus – mokytojas ne tik mokosi, kaip veiksmingai atlikti užduotis, bet ir įgyja pasitikėjimą, tvarkosi su stresu bei prisitaiko prie nuolat kintančių sąlygų
Tapatumas	Naujo darbuotojo įtraukimas į organizacijos kultūrą ir jo vaidmens apibrėžimas yra esminė sėkmingos adaptacijos dalis, kuri lemia ilgalaikį profesinį įsipareigojimą bei bendros socialinės bei profesinės paramos gavimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad adaptacija – kompleksinis, aktyvus ir nuolatinis procesas, apimantis abipusį asmenų ir aplinkos prisitaikymą profesiniame ir socialiniame lygmenyse. Atsakomybė už sėkmę priklauso ir neturinčiam darbo patirties pedagogui ir švietimo organizacijai, kuri sukuria palankias integracijos ir profesinės ūgties aplinkybes, kad šiandieninis mokytojas būtų stipri, gebanti vadovauti ir nebijanti rizikuoti, kitus teigiamai veikianti asmenybė, turinti aiškią viziją (Žukauskienė, Bernatavičienė, 2021). Sėkmingą adaptaciją įtakoja pradėjusio dirbti pedagogo gebėjimai ir pastangos per kuo trumpesnę laiką priimti organizacijos teikiamą pagalbą, perimti jam priskirtas funkcijas, tobulintis profesinėje veikloje ir kurti švietimo organizacijai pridėtinę vertę.

1.2. Adaptacijos organizacijoje pagrindinės formos ir jų turinys

Adaptacijos proceso metu naujas darbuotojas savarankiškai ir įtakojamas aplinkos integruojasi į organizaciją, palaipsniui perimdamas naujo kolektyvo vertybes, susitarimus formalioje ir neformalioje aplinkoje. Kadangi pedagogų adaptacija organizacijoje yra daugiadimensinis procesas, naujam pedagogui tenka išgyventi įvairias biologinės, emocinės, profesinės, socialinės ir organizacinės adaptacijos formas, vykstančias vienu metu (žr. 1.2.1 pav.).



1.2.1 pav. Adaptacijos formos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Mintzberg (2015), Williams (2018)

Biologinės ir emocinės adaptacijos vyksmo ribas apibrėžia Maslow poreikių hierarchijos piramidės žemieji du lygmenys: fiziologiniai ir saugumo poreikiai arba egzistencijos ir santykių poreikių lygmenys pagal Alderferio egzistencijos teoriją. Šiame etape vykstantis prisitaikymas prie darbo krūvio, dienotvarkės, ritmo, triukšmo lygio, emocinio fono apima organizmo reakcijas į naują veiklos režimą ir fizinį nuovargį. Emociniu saugumu grindžiama psichologinė darbuotojo adaptacija, apimanti kognityvinius, emocinius ir elgesio pokyčius, kurie padeda geriau susidoroti su aplinkos pokyčiais, stresu (Williams, 2018). Tyrimai atskleidžia, kad darbuotojas siekia savigarbos, pagarbos savirealizacijos poreikių, pasireiškiančių pastangomis tobulėti, atskleisti kuo daugiau gabumų ir gebėjimų, išsiugdyti aukštą savivertę, asmenines ir profesines kompetencijas. Vadovų dėmesys socialinei darbuotojų integracijai leidžia naujiems pedagogams greičiau perprasti organizacijos praktikas ir sustiprinti jų gebėjimą dirbti komandoje, formuoja sąveiką tarp pedagogo lūkesčių ir socialinės aplinkos realijų. Mintzberg (2015) teigimu, siekdami tam tikrų tikslų darbuotojai veikia kaip socialinė struktūra, bendradarbiaudami ir koordinuodami savo veiksmus. Smith, Jones (2016) pabrėžia darbuotojų emocinės gerovės svarbą socialinės adaptacijos akcentą. Emocinė savijauta svarbi sąlyga pedagogams *neperdegti* ir dirbti pedagogo darbą. Tinkama organizacijos darbuotojų ir vadovų parama padeda išmokyti spręsti emocines problemas ir sėkmingai psichologiškai integruotis į organizaciją. Suvokti socialiniai vaidmenys ir konstruktyvus bendradarbiavimas padeda suvokti socialinius kolektyvo ryšius. Emociškai palaikomi ir įtraukiami į organizacinį procesą pradedantys pedagogai greičiau įsisavina darbo metodus ir ugdymo praktikas (Doyle, 2019).

Schein (2016) pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra bendrų prielaidų, vertybių ir įsitikinimų sistema, kurią kuria organizacijos nariai ir kuri formuoja jų elgesį, požiūrį bei sprendimų priėmimą. Organizacinės adaptacijos etape vyksta patirčių perėmimo ir perdavimo procesai, kad pradėjęs profesinę karjerą išmokyti atlikti priskirtas funkcijas savarankiškai. Tačiau kiekvienas organizacijos darbuotojas dalyvaudamas atliekant struktūrinius, kultūrinius ir veiklos pokyčius, reaguoja į pasikeitimus siekia išlikti konkurencingas (Hamel, Valikangas, 2014). Tinkamai suplanuotas adaptacijos procesas, kai į jį strategiškai įtraukiami darbuotojai, padeda sumažinti pradėjusio profesinę karjerą pasitraukimo iš profesijos riziką. Pasak Skaalvik (2015), patiriantys aukštą adaptacijos lygį pradėję profesinę karjerą įgyja geresnių profesinių rezultatų ir pasitikėjimo pasirinkta profesija, perima organizacijos kultūrą ir susitapatina su kolektyvu.

Moksliniuose šaltiniuose socialinė adaptacija įvardijama, kaip intensyvus socializacijos etapas, per kurį prisitaikoma prie nuolat kintančių socialinių reikalavimų ir normų, susipažįstama su organizacijos kultūra, struktūra, vertybėmis ir kolektyvu. Socializacija padeda formuoti darbuotojo supratimą apie organizacijos veiklą, vertybes, suvokti asmeninį indėlį. Socialinė adaptacija padeda suvokti asmenines savybes ir organizacijos vertybes per nuolatinę kolegų ir mokinių sąveiką bei grįžamojo ryšio mechanizmus. Anot Hyler, Gardner (2020) ne tik formalūs, bet ir neformalūs socialiniai santykiai palengvina asmenų prisitaikymą prie naujos socialinės struktūros ir padeda atsiskleisti asmeninėms ir profesinėms savybėms.

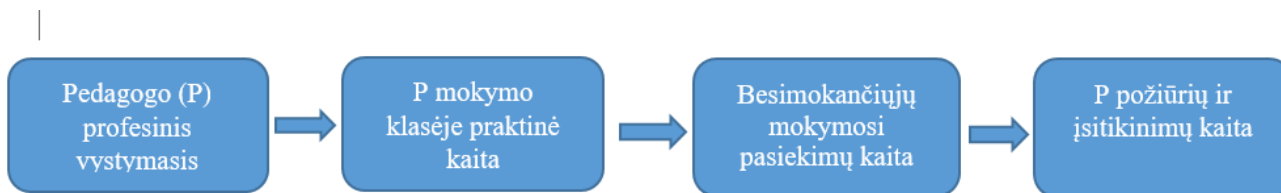
Profesinė adaptacija mokslinėje literatūroje apibūdinama, kaip darbuotojo supažindinimas su darbo vieta, sąlygomis, priemonėmis ir metodais bei atliekamomis funkcijomis, kurios organizacijai kuria pridėtinę vertę (Lipinskienė, 2012). Smith ir Ingersoll (2020) teigia, kad tinkamai paskirstyti formalūs vaidmenys ir pozityvūs neformalūs tarpusavio pedagogų santykiai formuoja pasitikėjimo jausmą, stiprina pradėjusių profesinę karjerą savivertę, turi tiesioginį poveikį pedagogų veiklai, tiek organizacijos veiklos efektyvumui. Adaptacijos proceso metu vykstantis nuolatinis pedagogo holistinis vertinimas susijęs su kuo efektyvesniu jo įtraukimu, kad pradedantysis per trumpiausią laiką taptų lygiaverčiu komandos nariu ir produktyviu darbuotoju.

Apibendrinant galima teigti, kad sudėtingo ir daugialypio adaptacijos proceso valdymas yra strategiškai ir struktūruotai planuojamas, į procesą tikslingai įtraukiant organizacijos žmogiškuosius išteklius, aiškiai komunikuojant, stebint ir reflektuojant pereinamąjį laikotarpį.

1.3. Pradėjusių profesinę karjerą pedagogų prisitaikymo profesijoje raidos stadijos adaptacijos organizacijoje kontekste

Pradėjęs profesinę veiklą pedagogas švietimo organizacijoje palaipsniui transformuojasi iš tik įgijusio aukštojo išsilavinimo diplomą pedagogo į patyrusį pedagogą, įgyjantį holistinį požiūrį į profesinę veiklą. Gilindamasis į profesinę veiklą, pedagogas savarankiškai arba su labiau patyrusiųjų kolegų pagalba įveikia įvairius sunkumus, sprendžia profesines dilemas ir problemas. Profesinis vystymasis vyksta per mokymąsi, asmeninės patirties refleksiją ir savianalizę bei mokinių pasiekimų analizę. Besiformuojanti pedagoginė praktika padeda pradedantiems pedagogams mokytis iš savo klaidų, tobulinti savo praktikas ir gerinti pamokų valdymą. Cameron ir Green (2015) pabrėžia, kad refleksijos procesas yra būtinas norint ne tik augti profesiskai, bet ir spręsti problemas, kurios gali kilti kasdieniame darbe. Refleksija leidžia pedagogams nuolat vertinti savo darbą, identifikuoti tobulinimo sritis ir įgyti geresnį supratimą apie mokymo metodus bei jų taikymo rezultatus. Hobson ir kt. (2016) teigimu, nuolatinis mokymasis ir kompetencijų plėtra užtikrina, kad nauji pedagogai gebėtų prisitaikyti prie kintančių švietimo aplinkybių ir efektyviai bei perspektyviai dirbti. Be to, profesinio vystymosi galimybės gali padėti sumažinti darbuotojų kaitą, nes pedagogai jaučiasi vertinami ir investuojama į jų ateitį.

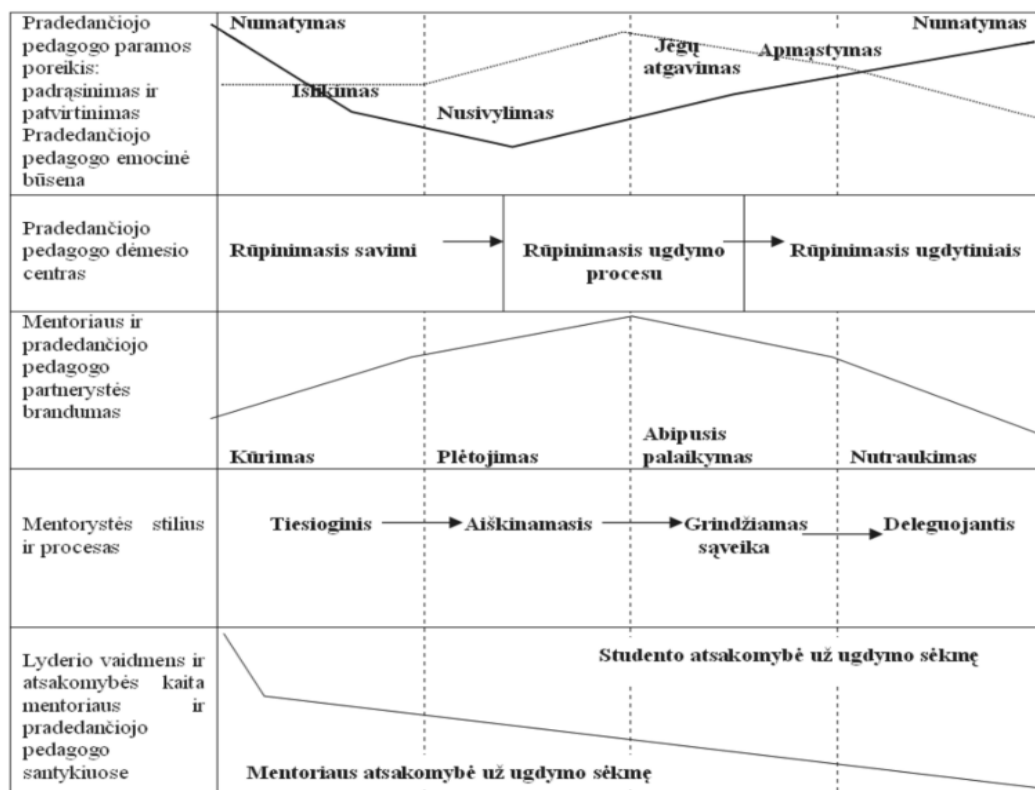
Mokslinėje literatūroje pedagogų prisitaikymo profesijoje raida skirstoma į įvairias stadijas. Guskey (2002) pedagogo profesinio vystymosi ir kaitos modelis (žr. 1.3.1 pav.) apima procesų seką, kuri apibūdina palaipsnišką pedagogo prisitaikymą prie naujų mokymo praktikų ir profesinio elgesio bei požiūrio kaitos.



1.3.1 pav. Mokytojo profesinio vystymosi kaitos modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Guskey (2008)

Pedago profesinis vystymasis priklauso nuo asmeninių savybių, motyvacijos tobulėti ir visapusiškos organizacijos kolektyvo paramos ir tiesiogiai įtakoja mokinių ugdymo kokybę (Monkevičienė, Autukevičienė, 2008). Nuolatinis teorinių žinių praktinis taikymas, reflektuojant ir analizuojant įgytas patirtis su patyrusiais bendradarbiais ir organizacijos vadovais formuoja sėkmingas patirtis ir komfortišką profesinę būseną. Kiekviena stadija formuoja vis kitą besiformuojančio pradedančiojo pedagogo profesinio tapatumo etapą, kuriame administracijos paskirtas mentorius arba ugdantysis vadovas profesionaliai padeda identifikuoti esminius pedagogo poreikius įvairiose praktinėse situacijose. Stebėdamas praktinę veiklą ir ją nuolat tobulindamas, pedagogas keičia savo požiūrį į ugdymo procesus, save kaip pedagogą, mokosi valdyti situacijas ir jas modeliuoti. Anot Žydžiūnaitės ir S. Crisafulli (2011), perėjimas iš vienos stadijos į kitą yra individualus ir kiekvienam skirtingomis patirtimis, įsitikinimais, vertybėmis bei laiko sąnaudomis paremtas procesas, kurio sąlygiškai baigtinis rezultatas – aukštos pedagogo profesinės kompetencijos, Moiras (1999), vėliau Monkevičienė, Autukevičienė (2008) tyrinėdami pradedančio dirbti pedagogo profesinės raidos etapus susitelkia į pradedančiojo lūkesčių, sunkumų ir emocinės būsenos pokyčių realizavimo ir mentoriaus daromos įtakos koreliaciją (žr. 1.3.2 pav.).



1.3.2 pav. Pradedančiojo pedagogo profesinės raidos etapai ir mentorystės patirtys

Šaltinis: Monkevičienė, Autukevičienė, 2008

Profesinio vystymosi raidos *Numatymo* etape pradėjęs profesinę karjerą pedagogas patiria jaudulį, atsakomybę naujoje darbo vietoje ir nerimą dėl idealizuotos profesijos tobulo realizavimo lūkesčių ir pirmiausia rūpinasi savo gebėjimų ir kompetencijų pritaikymu ugdymo procese. Įgyjant patirties, bendradarbiaujant su mentoriumi ir dalijantis atsakomybe už ugdymo sėkmę, ugdoma pradėjusio profesinę karjerą ir mentoriaus partnerystė, kuri padeda atgauti pasitikėjimą ir naujų tikslų numatymą, kol pradėjusysis įgauna savarankiškumo ir pasitikėjimo.

Išlikimo etape nesibaigiantis įsivaizduojamas konkretus tam tikrų veiklų išmokimo etapas komplikuojasi, nes susidaro naujų, nenumatytų problemų, situacijų, iššūkių, kuriems įveikti pedagogui nepakanka patirties. *Nusivylimo* etape dėl intensyvaus, įtempto darbo, profesinių nesėkmių ir kitų nenumatytų trukdžių kyla nepasitikėjimas savo kompetencijomis, abejojama, ar bus realizuota tobulo darbo vizija, įsivaizduota sėkminga karjeros pradžia. Šiame etape, kuris gali trukti nuo vieno iki trejų metų, kyla profesinio apsisprendimo dilema. Tęsdamas veiklą, susikurdamas naujus realistinius lūkesčius pedagogas išgyvena *Jėgų atgavimo* etapą išsiugdo naujas pasitikėjimą savimi keliamas kompetencijas. Šiame etape kuriami realistiškesni profesinės karjeros planai ir pedagogas reflektuodamas įgytą patirtį išgyvena *Apmąstymo* (refleksijos) etapą. Šiuo laikotarpiu įvertinamos profesinės veiklos sėkmės, darbo pradžios lūkesčiai ir realūs laimėjimai, apmąstoma pažanga. Paskutiniame, *Numatymo* etape, formuojama tolimesnio darbo vizija, tobulėjimo tikslai ir apsisprendimas „pasilikti profesijoje“. Pedagogo prisitaikymą profesijoje lemia jo asmeninė motyvacija bendradarbiauti su mentoriumi. Autukevičienė (2012) pažymi, kad veiksmingas bendradarbiavimas vyksta esant abipusiam pasitikėjimui, kai reflektuojant skirtingas profesines patirtis atsiskleidžia mąstymo būdai, savarankiško pedagogo mokymosi rezultatai patikrinami praktikoje, stiprinamas jo profesionalumas.

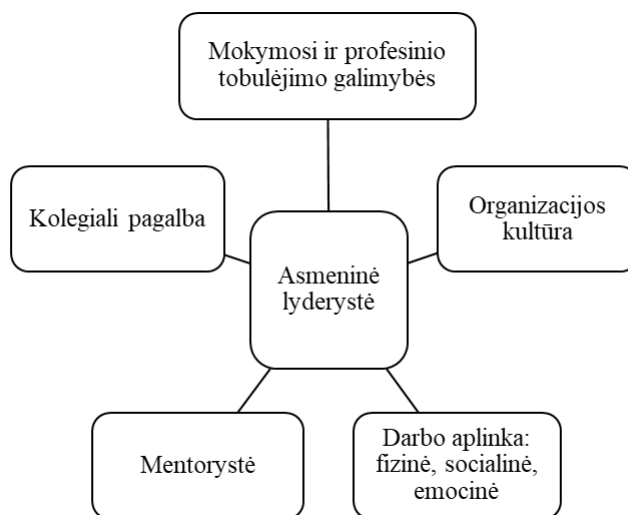
Apibendrinant galima teigti, kad pradėjusių profesinę karjerą pedagogų prisitaikymo profesijoje raidos stadijos adaptacijos organizacijos kontekste gali skirtis ir priklausyti nuo asmeninių lūkesčių, gebėjimo priimti paramą, įveikti emocinius sunkumus ir valdyti ugdymo procesą, koreguojamą paskirto mentoriaus, ugdomojo vadovo ar to paties dalyko kolegos.

2. PRADĖJUSIŲ PROFESINĘ KARJERĄ ADAPTACIJOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE VALDYMO TEORINIS MODELIAVIMAS

2.1. Adaptacijos valdymo samprata švietimo organizacijoje ir ją lemiantys veiksniai

Adaptacijos valdymo švietimo organizacijoje samprata yra įvairialypė ir nuolat kintanti, nes keičiasi švietimo organizacijų kultūra, darbuotojų poreikiai, lūkesčiai bei vadovų darbo stilius (Sirgy, 2021). Kiekviena švietimo organizacija yra specifinė įstaiga, kurioje veikianti žmonių grupė palaipsniui suformuoja organizacijos kultūrą, sukuria formalius ir neformalius socialinius ryšius. Naujo darbuotojo adaptacija priklauso nuo švietimo organizacijos vadovo adaptacijos proceso valdymo strategijos ir viso kolektyvo pasirengimo priimti naują narį. Bakanauskienės (2008) teigimu, efektyvus žmogiškųjų išteklių arba personalo valdymas vyksta tada, kai sudaromos palankios darbuotojų pažinimo ir motyvavimo aplinkos, kuriami profesionalūs santykiai tarp vadovų ir pavaldinių, siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu ir švietimo organizacijos užsibrėžtų veiklos tikslų.

Adaptacijos proceso valdymas pirmiausiai priklauso nuo adaptacijos valdymo planavimo ir pasidalintos lyderystės tarp organizacijos narių. Pradėjusiems profesinę karjerą įprastai skiriamas kuruojantis vadovas, kuris padeda formuoti praktinius profesinius įgūdžius, įgyvendinti asmeninius lūkesčius, gaunant individualią kolegų pagalbą ir asmeninę mentorystę (Bučiūnienė, 2021). Kadangi Lietuvoje šalies mastu nėra vienodos visoms bendrojo lavinimo švietimo organizacijoms privalomos valstybinės programos, padedančios pedagogui sėkmingiau adaptuotis pirmoje darbovietėje, tai adaptacijos proceso valdymas priklauso nuo vadovo vizijos ir strategijos darbuotojo atžvilgiu, organizacijos žmogiškųjų ir finansinių resursų, pradėjusio profesinę asmeninių kompetencijų ir motyvacijos siekti profesinės karjeros kitų adaptacijos valdymo veiksmų (žr. 2.1.1. pav.).



2.1.1. pav. Adaptacijos valdymo samprata ir ją lemiantys veiksniai

Šaltinis: parengta darbo autorės

Adaptacijos švietimo organizacijoje valdymo tikslas – padėti prisitaikyti prie profesinių ir organizacinių reikalavimų. Šis procesas yra pagrindinis siekiant užtikrinti kokybišką ugdymo procesą ir mažinti mokytojų kaitą (Ingersoll, 2019). Šiame procese vadovo lyderystė ir efektyvus komunikavimas organizacijos kultūros kontekste – veiksniai, padedantys pradedantiems pedagogams

greičiau prisitaikyti. Kaip teigia Harrison (2009), švietimo organizacijos vadovas aiškiai nustatydamas pradedančiojo profesinę karjerą tikslus ir užduotis, teikdamas grįžtamąjį ryšį per visą adaptacijos laikotarpį padeda pedagogo augimui ir stiprina iniciatyvą priimti atsakomybę už savo karjerą.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų šalių (Turkijoje, Lenkijoje ir kt.) pradėjęs profesinę karjerą pedagogas turi priimti tokią pat atsakomybę už ugdymo procesą kaip ir patyręs pedagogas. Darbo aplinka – svarbus adaptacijos valdymo veiksnys, nes adaptuotas darbo grafikas arba darbo krūvis pagal pradedančiojo poreikius, suderintus su švietimo organizacijos tikslais, stiprina pasitikėjimą, nesukelia stresinių situacijų. Esama valstybių (Vokietija, Kinija, Naujoji Zelandija ir kt.), kuriose pirmaisiais darbo metais pedagogai nedirba pilnu krūviu, kad turėtų laiko įvairioms adaptacijos programoms (Kaya ir Baki, 2023). Šiose šalyse mentorių pagalba yra privaloma pedagogo adaptacijos proceso dalis, susieta su saviugdos planavimu ir profesiniu augimu.

Adaptacijos valdymas švietimo organizacijoje gali vykti per įstaigos vadovo paskirtą mentorių, to paties dalyko mokytoją metodininką, kurio funkcijos – padėti naujokui įveikti profesinius iššūkius, įvaldyti darbo su klase metodus, stebėti vedamas pamokas, jas analizuoti ir reflektuoti su pradedančiuoju. Mentorystė yra vienas svarbiausių veiksmų, prisidedančių prie efektyvios adaptacijos, nes ji užtikrina, kad nauji pedagogai gautų reikiamą praktinę pagalbą ir pasitikėjimą (Johnson & Birkeland, 2019). Šios sistemos efektyvumas tiesiogiai susijęs su mokytojo išsilavinimu, pasirengimu ir gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų. Pasak Darling-Hammond (2020), mentorių suteikiamas emocinis ir profesinis pradedančiojo motyvavimas suteikia galimybę gilinti profesines žinias ir greičiau spręsti kilusias problemas.

Kitas svarbus veiksnys, skatinantis naujo darbuotojo įsitraukimą į organizacijos veiklas, – kolegialus bendradarbiavimas. Profesionalus pedagogų kolektyvas, anot Banduros (1993), Park, Fisher, Frey (2020), gali būti susiformavęs patirtį, kad kartu veikdami prisideda prie teigiamo individualaus pedagogo efektyvumo poveikio, todėl gali efektyviai mokyti, paveikti mokyklos kultūrą, mokinių pasiekimus ir bendrą ugdymo kokybę. Pradėjusysis iškart įtraukdamas į patyrusių pedagogų gretas ir jam sudaroma palanki adaptacijos terpė. Brownas (2012) teigia, kad mokyklų vadovai turėtų sudaryti galimybes bendradarbiauti naujokams ir aukštos kvalifikacijos mokytojams ir patys vadovauti naujiems mokytojams per mokymo programą. Profesiniai įgūdžiai tobulinami metodinių grupių veiklose, kvalifikacijos renginiuose.

Hunzicker (2020) teigimu, individualios darbuotojo kaip lyderio savybės ir su jomis susijusios kompetencijos yra individualus elgesio modelis, profesinis mąstymo būdas, kuris per laiką virsta asmeniniu įsipareigojimu ugdyti save kaip švietimo lyderį, gilinti kompetencijas, stiprinti kvalifikaciją ir siekti profesinės karjeros. Tinkamai valdoma adaptacija padeda pradedančiajam susistiprinti altruistinius veiksmus, susijus su gebėjimu padėti mokiniams mokytis, formuoti pažinimo, socialines emocines kompetencijas. Tuomet pedagoginis darbas tampa savirealizacijos veikla, teikiančia galimybes kūrybiškai dirbti, improvizuoti, gauti teigiamą emocinį grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinant galima teigti, sėkminga pradėjusių profesinę karjerą adaptacija priklauso nuo adaptacijos valdymo organizacinių veiksmų, – kolegų ir vadovų paramos ir pasiruošimo priimti naują narį, pasitenkinimo darbo sąlygomis, kolegialaus mokymosi ir už švietimo organizacijos ribų, atlygio už darbą, karjeros galimybių, – ir nuo paties pradėjusio profesinę karjerą motyvacijos, profesinio parengimo, atsparumo stresui bei gebėjimo mokytis ir reflektuoti savo veiklą.

2.2. Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos organizacijoje pagrindinės problemos ir iššūkiai

Pradėjęs profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje laikotarpiu susiduria su netikėtomis situacijomis, kurias galima skirstyti į problemas arba iššūkius, galinčius turėti įtakos pedagogų profesinei raidai ir organizacijos veiklos efektyvumui. Lietuvos ir pasaulio mokslinėje literatūroje nagrinėjamos problemos ir iššūkiai yra panašūs. Nacionalinio (NŠA, 2023) ir pasaulinio (OECD, 2019, 2020) lygio ataskaitose pateikiami duomenys, kad pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos organizacijoje metu pradedančiajam kyla profesinių problemų ir iššūkių, susijusių su tiesioginio darbo funkcijomis, bendravimu su mokiniais, kolegomis, vadovais. Pradėję profesinę karjerą susiduria su problemomis, kurios kyla dėl profesinės patirties stokos atliekant tiesiogines darbo funkcijas: darbo krūviu, streso valdymu, vadovavimo klasei, dėl daugybės jiems keliamų reikalavimų mokantis mokyti mokinius, nepakankamos kolegų ar vadovų paramos.

Anot Hunzicker (2017), didžiausi iššūkiai, kurių nepavyksta iškart arba palaipsniui įveikti, susiformuoja ugdymo procese, kai bendraujama su mokiniais ar jų tėvais. Nepakankamas profesionalumas, komunikacijos su patyrusiais kolegomis stoka, mokinių elgesio ir įtraukties į ugdymą iššūkiai formuoja problemas, kuris reikia išmokyti spręsti. Įtakos turi asmeninės pedagogo kaip lyderio savybės ir kompetencijos, kurias jau yra įgijęs prieš ateidamas dirbti ir kurias stiprina reflektuodamas savo veiklą. Įveikiant iššūkius svarbus psichologinis atsparumas bendradarbių vertinimui ir kritikai. Maslach, Leiter (2020) pažymi, kad netinkama komunikacija teikiant kolegialią pagalbą ar komunikuojant su mentoriumi, gali neigiamai įtakoti pradėjusio profesinę karjerą emocinę būklę ir palaipsniui sukelti emocinį, psichinį ir fizinį išsekimą, vedantį į profesinį perdegimą dėl nepatenkintų poreikių ir lūkesčių dėl didelio krūvio ar daugelio atliekamų vaidmenų vienu metu. O netinkamas krūvio pasiskirstymas, emociškai sekinantis darbas, aukštas streso lygis programuoja profesinį perdegimą ir pasitraukimą iš profesijos (Oliveira, 2023).

Daugelis švietimo organizacijų ir švietimo pagalbos tarnybų neturi parengtų darbuotojų, galinčių dirbti mentoriais, ir naujų darbuotojų adaptavimo programų, kurios būtų skirtos pirmus metus dirbantiems arba pakeitusiems darbovietę pirmaisiais darbo metais pedagogams. Kaip teigia Bartel (2005), neplanuota arba netinkamai suplanuota adaptacija arba atvejai, kai pedagogai paliekami savieigai ir tikimasi, kad jie iškart dirbs kaip patyrę mokytojai, lemia pedagogų pasitraukimą iš organizacijos. Analogiška situacija įvardijama ir kitose šalyse. JAV švietimo departamento tyrimų (2000) duomenimis pedagogų nesėkmės patiriamos dėl nekokybiškų pradedančiųjų pedagogų įvadinių programų pirmaisiais darbo metais. pedagogai pasitraukimą iš profesijos įtakoja nepakankamai tikslingas mokytojų rengimas darbui švietimo įstaigose, nepakankama mentorių, darbuotojų ir vadovų parama adaptacijos laikotarpiu, neaiškūs jiems keliami lūkesčiai, arba senos mentorių metodikos, neatliepančios švietimo naujovių ir didelis stresas dėl patiriamų iššūkių ir kylančių problemų (Breaux, Wong, 2003).

Apibendrinant galima teigti, pradėję profesinę karjerą pedagogai ją nutraukia, nes per adaptacijos laikotarpį neįveikia jiems kilusių iššūkių, susijusių su asmeniniais lūkesčiais, organizacijos kultūra, klasės valdymo ar vadovavimo sunkumais, patiria profesinį perdegimą arba netenkina gaunamas finansinis atlygis.

2.3. Pedagogo adaptacijos proceso vadybiniai modeliai: sėkmingos pedagogų adaptacijos valdymo teorinis modeliavimas

Pedagoginės stažuotės modelis – Lietuvos strateginiuose dokumentuose įvadinė programa pradėjusiems profesinę karjerą – galimas sėkmingas pradedančio profesinę karjerą pedagogo adaptacijos ir profesinio pedagogo augimo Lietuvoje modelis (Metodinė priemonė, 2021). Stažuotės modelis taikomas jau pradėjusiems dirbti pedagogams organizacijos, savivaldos ar nacionaliniu lygmenimi. Švietimo organizacijos vadovo kokybiškai suplanuotas ir realizuota stažuotės programa – *Individualus pedagoginės stažuotės planas* – įgyvendina konkrečius pedagogo asmeninius, profesinius tikslus bei švietimo organizacijos siekius. Per vienerius stažuotės metus darbo vietoje sudaroma palanki emocinė ir profesinė terpė pradedančiajam pedagogui tobulinti kompetencijas ir sėkmingai adaptuotis švietimo organizacijoje, padedant patyrusiam to paties dalyko pedagogui, mentoriui. Pedagoginės stažuotės modelio kūrimas Lietuvoje yra pradinėje stadijoje, bet juo siekiama padaryti patrauklią pedagogo profesiją ir pradedantiesiems pedagogams suteikti mentorių ir švietimo bendruomenės paramą (Pedagoginės stažuotės modelio Lietuvoje įgyvendinimo galimybių vertinimo tyrimas, 2021). Pedagoginės stažuotės tikslingas modeliavimas sudaro prielaidas, kad pradedantysis pedagogas sėkmingai pradės ir tęs karjerą.

Daugelyje užsienio šalių stažuotės modelis yra sudėtinė pedagogų rengimo dalis, už kurią atsakinga pedagogus ruošianti įstaiga. Pirmieji metai darbo vietoje yra vadinami **įvedimo** (angl. *induction*), **įvedimo praktikos, bandomojo periodo kursais** arba baigiamuoju kvalifikacijos įgijimo etapu. Šis laikotarpis skirtingose šalyse gali trukti nuo metų iki kelių. Prieš daugiau kaip du dešimtmečius (2002) Škotija pirmoji pasaulyje švietimo sistemoje pradėjo diegti pedagogų adaptacijos programą – Pedagogų adaptacijos schemą. Anglijoje egzistuojantys pradedančiųjų pedagogų stažuotės modeliai apima vienerius–dvejus metus (McMahon, 2021). Pirmaisiais metais pedagogas vadinamas *besipraktikuojančiu* ir per šį laikotarpį pildo veiklos aplanką, dalyvauja mokymuose, stebimas mentoriaus veda dalį pamokų. Metų pabaigoje įvertinama visa jo veikla ir įgyjamas savarankiškai galinčio dirbti pedagogo statusas. Antraisiais metais pedagogas vadinamas *naujai kvalifikuotu pedagogu* ir dirba savarankiškai arba gali būti skiriama patyrusių pedagogų komanda, padedanti neprarasti motyvacijos pasilikti profesijoje. Daugelyje Jungtinių Amerikos valstijų pedagogų įvadiniai kursai įgyvendinami valstybiniu lygmeniu: įgyvendinamos privalomos, valstybės remiamos, mokytojų adaptacijos valdymo programos Keilwitz (2014). Siekiant paruošti kuo aukštesnės kvalifikacijos mokytojus keliama aukšti standartai, todėl kuriamos įvairios pagalbos programos, skiriamas mentorius (Lujetic, 2007). Pradėjusių profesinę karjerą pedagogų adaptacijos valdymo modeliavimu siekiama išlaikyti pradedančius pedagogus profesijoje, suteikiant paramą, turinčią įtakos pedagogo elgesiui visą jo karjerą, pagerinti naujų pedagogų įgūdžius, pasitenkinimą profesine veikla (Fry, 2007). Pirmaisiais darbo metais svarbus paramos pedagogui tinklas: administracijos palaikymas, pedagogo pasitikėjimo stiprinimas, asmeninis tobulėjimas, patyrusių kolegų parama, klasės valdymo mokymai.

Pedagogai, identifikuojantys save kaip organizacijos narį, yra linkę tęsti profesinę karjerą. Adaptacijos programoje dalyvaujančiam pedagogui skiriamas to paties dalyko mentorius padeda planuoti veiklas ir įveikti kilusius sunkumus, socializuotis, prisitaikyti ir tobulėti. **Mentorystės modelio** taikymo procesas apima tiek praktinę, tiek emocinę paramą, padedant pedagogui efektyviai įgyvendinti pedagogines užduotis. Nors 80 % pradedančiųjų pedagogų pirmaisiais mokymo metais paskiriamas mentorius, dauguma jų nėra pakankamai veiksmingi, nes trūksta mokymo ir žinių, kaip būti mentoriais (Keilwitz, 2014). Kaip ir Lietuvos švietimo organizacijose, programoje dalyvauja

patyręs mentorius, padedantis pedagogams pirmaisiais darbo metais įvaldyti profesinius įgūdžius, integruotis į organizacijos darbo aplinką ir įveikti adaptacijos iššūkius. Mentorijų teikiama parama paprastai skirstoma į dvi kategorijas: emocinę ar psichologinę paramą ir paramą, kuri yra orientuota į mokymą. Mentorai sutelkia dėmesį į emocinės paramos teikimą, padeda mokytojams įveikti pirmųjų metų iššūkius ir spręsti dalykines problemas.

„Paramos kolegai“ arba ugdomojo vadovavimo (ang. Peer Coaching) **modelis.** Švietimo organizacijos, nebetaikančios mentorystės modelio, renkasi visų pedagogų kaip besimokančios visą gyvenimą ir profesionaliai augančios bendruomenės įtraukimą į pradedančio pedagogo adaptacijos procesą, kuris apima veiksmingą mokymo praktiką, veiksmingas klasės valdymo procedūras ir rutiną bei švietimo organizacijos vadovo palaikymą bei individualius pedagogo poreikius, kurie išaiškėja atlikus pedagogo poreikių apklausą. Apklausos instrumentas nuolat tobulinamas, kad apimtų įvairias poreikių sritis (Breux, Wong, 2003). Šio modelio pavadinimai mokslinėje literatūroje apibūdinami skirtingai: **delegavimas, bendradarbiavimas, mokytojų lyderystė, pasidalytoji lyderystė, kolegialumas**, dėl skirtingų lyderystės bruožų (Bennet ir kt., 2003, Bolden (2011), Žiburytė (2016). Sąvokų įvairovę, Hallinger (2018) teigimu, suformavo skirtingi organizacijų kontekstai: kolektyvas ir vadovai, kurie formaliai inicijuoja lyderystę. Esminiais bruožais išlieka sinergetinė lyderių ir pradedančiųjų pedagogų sąveika. Švietimo organizacijose analizuojant pradedančiųjų pedagogų socialinius ir emocinius poreikius gali būti veiksmingai taikomas įtraukiantis adaptacijos modelis. Struktūriškai teikiama įvairi institucinė parama organizacijos kultūros kontekste padeda atsiskleisti individualiems pedagogų gebėjimams, sėkmingai adaptuotis profesinėje aplinkoje ir jaustis įtrauktais bei vertinamais (Vähäsantanen, 2015). Tyrimai rodo, kad gerai sukurta adaptacijos sistema, kuri apima tiek emocinę, tiek profesinę paramą, gali pagerinti pradedančiųjų pedagogų pasitenkinimą darbu ir sumažinti stresą, padedant jiems greičiau prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų bei pasiekti aukštesnių profesinių standartų (Lambersky, 2018).

Pradedančio profesinę veiklą pedagogo sėkmingai adaptacijai svarbi vadovų ir visos organizacijos pedagogų bendruomenės emocinė, socialinė ir profesinė parama, kol pedagogas gebės produktyviai taikyti teorines žinias praktikoje, efektyviai ir kokybiškai valdyti ugdymo procesą. Švietimo organizacijos vadovui svarbu atlikti pradinį pedagogo poreikių tyrimą analizę, išsiaiškinti asmeninius ir profesinius poreikius ir suplanuoti adaptacijos proceso valdymo priemones ir strategijas, vėliau jas stebėti, vertinti, koreguoti. Pirmasis darbo etapas turėtų prasidėti iki ugdymo proceso pradžios, kad pradedantysis galėtų formalioje ir neformalioje aplinkoje susipažinti su kolegomis, nekontaktinio darbo specifika, organizacijos kultūra, vertybėmis, tikslais ir suvoktų savo indėlį į organizacijos siekiamus rezultatus. Pirmaisiais darbo metais pedagogas dirba vadovaujamas mentoriaus, to paties dalyko mokytojo, kuris padeda ruošti pamokoms, stebi savarankiškai vedamas pamokas. Pedagogas švietimo organizacijoje stebi kitų pedagogų ir mentoriaus vedamas pamokas, jas aptaria, analizuoja ir gauna iš kolegų racionalų grįžtamąjį ryšį, stiprina profesinį pasirengimą kvalifikaciniuose kursuose. Vadovavimas klasei skiriamas tik antraisiais darbo metais, kai pedagogas bus įvaldęs klasės valdymo strategijas, konfliktų sprendimo būdus ir susipažinęs su klasės vadovo darbo specifika. Kelis kartus per metus tikslinga organizuoti pradedančiojo pedagogo ir vadovo pokalbius, refleksijas, kurios padėtų suvokti adaptacijos sėkmes ir tobulintinas sritis. Ne tik pats darbuotojas, švietimo organizacijos vadovas ar mentorius dalyvauja pradedančiojo sėkmingos adaptacijos procese, bet teoriškai modeliuojant situaciją (žr. 2.3.1 pav.) į procesą įsitraukia visos poveikį turinčios grandys paraleliai formalioju ir neformalioju lygmenimis.

F O R M A L U S I S A D A P T A C I J O S L Y G M U O	Pradedantis karjerą pedagogas	N E F O R M A L U S I S A D A P T A C I J O S L Y G M U O
	↓	
	Pirmasis pokalbis su organizacijos vadovu: poreikių, lūkesčių išsiaiškinimas	
	Pažintis su darbo vieta, vidiniais organizacijos komunikavimo kanalais	
	Periodiški pokalbiai su organizacijos vadovu: sėkmės, iššūkiai, problemos, motyvavimas	
	Pedagoginiai darbuotojai: bendros pedagoginės veiklos naujoko paruošimui pirmai darbo dienai su mokiniais	
	Mentoriaus ir pradedančiojo partnerystė	
	Mentorystės programos poreikio tyrimas	
	Mentorystės programos įgyvendinimo etapais	
	Asmeninis profesinis augimas per saviugdą, kolegialų bendravimą	
	Švietimo organizacijos metodinių grupių metodinės veiklos	
	Kolegialus bendradarbiavimas su klasės vadovais	
	Kvalifikacijos tobulinimo seminarai, praktiniai mokymai	
	Rajono metodinių grupių metodinės veiklos	
	Švietimo organizacijos savivaldos institucijų įtraukiančios veiklos	

2.3.1 pav. Pedagogų adaptacijos teorinis modelis

Šaltinis: parengta darbo autorės.

Organizacijų vadovai valdydami darbuotojų mokymosi vieni iš kitų ir visų kartu procesus sukuria strategijas, kurios skatina juos pasilikti dirbti organizacijose bei konkuruoti organizacijoms darbo rinkoje (Liu, 2021). Pradedantys pedagogai įtraukiami visų darbuotojų į organizacijos tikslų siekimą, teoriškai turėtų jaustis vertinami ir galėtų sėkmingai integruotis į švietimo sistemą, jeigu kiekvienu konkrečiu atveju būtų atliepiami jų individualūs poreikiai ir pritaikomi tinkami adaptacijos modeliai. Sėkminga gali būti mokytojų trenerių (*koučerių*) praktika, kai pradedantieji pedagogai tris kartus per mokslo metus (ankstyvą rudenį, metų viduryje ir ankstyvą pavasarį) stebi ugdymo procesą tose pačiose klasėse, švietimo organizacijoje atrinktose *pavyzdinėse* klasėse, analizuoja, stebi pokyčius, reflektuoja su mokytoju treneriu (Sheegan, 2023). Taikant *individualizuoto adaptacijos modelį*, svarbus lankstumo principas. Pritaikytas darbo krūvis, tvarkaraštis, apsisprendimas priimti

atsakomybę dėl įvairių nekontaktinių veiklų, saviraiškos per veiklas galimybių pasirinkimas skatina efektyviau pritapti prie naujos darbo aplinkos, padėti išvengti daugeliui naujokų kylančių problemų ir sumažinti streso lygį (Carpenter, 2023).

Įvairių kartų ir įvairių poreikių pedagogų tobulėjimo valdymas galimas ir taikant **įtraukiantį adaptacijos modelį**. Visi organizacijos pedagogai, būdami skirtingi, kuria aplinką, tenkinančią visų, įtraukiant pradedančiuosius profesinę veiklą, poreikius, kad darbuotojai jaustųsi vertinami ir galėtų kokybiškai dirbti, prisitaikyti prie bendrų veiklų (Sharma, 2011). Tinkamas naujų darbuotojų įtraukimas apima nuolatinio stebėjimo, refleksijos procesus, praktikų tobulinimą, atsižvelgiant į kintančius poreikius ir yra švietimo organizacijų vadovų valdomas kalbantis su pradėjusiu profesinę karjerą ir jo ir mentoriumi. Reflektuojant procesus, grįžtamąjį ryšį, siekiama visų, dalyvaujančių adaptacijos procese tobulėjimo Church (2018), Bauer, (2023) akcentuoja šiuolaikinėse organizacijose pradedančių profesinę karjerą adaptacijos svarbą, todėl planuojant diegti pokyčius efektyvu taikyti **360 laipsnių adaptacijos modelį**. Šis metodas apima visų darbuotojų anketavimą, remiasi skirtingais šaltiniais, todėl „asmens įgūdžių, elgsenos, gebėjimų arba veiklos vertinimas laikomas objektyvesniu“ padeda įvertinti darbuotojų bei vadovų silpnąsias ir stipriąsias kompetencijas, kad gavus grįžtamąjį įvertinimą būtų planuojamos tolesnės tobulėjimo veiklos. Paskutiniame etape stebima, kaip panaudojami gauti duomenys, ar proceso metu tobulėja visas darbuotojų kolektyvas ir palaikomas tinkamas mikroklimatas, padedantis išvengti darbuotojų perdegimo ir pasitraukimo iš profesijos (Paulienė ir Tamaševičius, 2019).

Profesinio tobulėjimo ir karjeros modelio diegimas galėtų būti tikslingas, kai pradedančiojo karjerą pedagogo poreikiai susiję su motyvuotu nuolatiniu mokymusi ir savianalizės idėja, reguliariu kompetencijų stiprinimu ir tobulinimu. Farla, Perizade, Zunaidah ir Andriana (2024) pastebi, kad augimas karjeroje yra asmens gebėjimas adaptuotis prie sparčiai besikeičiančių darbo iššūkių ir psichologiškai pasirengti kurti karjeros strategijas. Siekiant užtikrinti, kad pradėję profesinę karjerą greitai prisitaikytų ir pasiektų aukštą profesinio atlikimo lygį, būtina įdiegti veiksmingus vadybinius modelius, kurie apimtų tiek individualius, tiek organizacinius aspektus. Teoriniai vadybiniai modeliai suteikia struktūrą, kaip organizacijos gali valdyti mokytojų adaptaciją. Adaptacijos proceso vadybiniai modeliai yra svarbūs, nes jie padeda švietimo organizacijoms sukurti struktūrą ir metodus, kurie užtikrina naujų pedagogų greitą ir sėkmingą integraciją į darbo aplinką. Mentorystės, profesinio tobulėjimo ir grįžtamojo ryšio modeliai padeda mokytojams prisitaikyti prie organizacijos kultūros, įvaldyti profesinius įgūdžius ir pasiekti aukštą pedagoginį lygį.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo dizainas

Empirinis tyrimas atliktas Šiaulių rajono bendrojo ugdymo mokyklose. Atliekant tyrimą siekta nustatyti, kaip vyksta pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas. Adaptacijos valdymą siekta identifikuoti analizuojant teorinėje darbo analizėje aptartus adaptacijos modelius. Kadangi pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymas švietimo organizacijoje yra daugialypis procesas, kurio efektyviam įgyvendinimui, kaip analizuota teorinėje dalyje, reikalinga suplanuota ir periodiškai peržiūrima strategija, tyrimo respondentai yra pradėję profesinę karjerą ir švietimo organizacijų vadovai, kad būtų gauti kiek įmanoma išsamesni rezultatai.

Tyrimo problemos klausimai:

1. Kokios yra pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos patirtys?
2. Kokios yra pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymo galimybės vadovų patirčių aspektu?

Tyrimo objektas – pradedančių profesinę karjerą adaptacijos valdymas švietimo organizacijoje.

Tyrimo tikslas – atskleisti pradėjusių profesinę karjerą mokytojų adaptacijos patirtis ir jos valdymo galimybes švietimo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

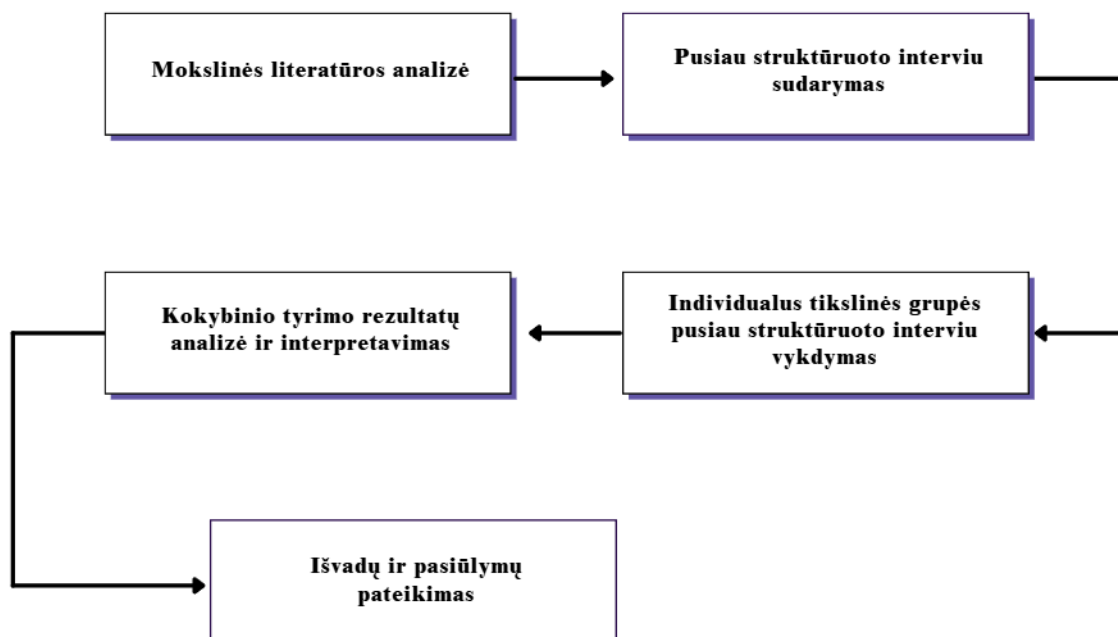
1. Išanalizuoti adaptacijos sampratą ir adaptacijos valdymo teorinius modelius.
2. Atskleisti pradedančiųjų profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje patirtis, identifikuojant pagrindines problemas ir sunkumus.
3. Atskleisti adaptacijos valdymo patirtis vadovų požiūriu, siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių formavimo organizacijoje.
4. Pateikti tyrimo rekomendacijas efektyvesniam pradedančių profesinę karjerą adaptacijos valdymui.

Tyrimo metodai.

Duomenų rinkimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė; 2) pusiau struktūruotas interviu metodas (mokytojai ir mokyklų vadovai) pusiau struktūruotas interviu, kokybinė pradedančiųjų pedagogų apklausa žodžiu, naudojant klausimyną, kokybinė vadovų apklausa žodžiu, naudojant klausimyną. Pusiau struktūruotas interviu metodas taikytas siekiant, kad dalyviai pateiktų išsamią informaciją apie savo patirtis ir požiūrius.

Duomenų analizės metodai: teminė analizė pagal Brymano schemą (Braun, Clarke, 2006).

Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymo tyrimas atliktas nuoseklia seka (žr. 3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Tyrimo organizavimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, kuris padės atskleisti iškeltus probleminius klausimus: kokie yra pradėjusių profesinę karjerą pedagogų adaptacijos patirtys ir kokios yra pradėjusių profesinę karjerą pedagogų adaptacijos valdymo tendencijos. Gautą informaciją iš informantų koduoti ir sistemuoti pasitelktas teminės analizės metodas pagal Braun ir Clarke (2006).

Tyrimo imties charakteristika. Tyrime naudojamas rekomenduojamas kokybinio tyrimo **imties** dydis nuo 10 iki 30 dalyvių, siekiant užtikrinti duomenų prisotinimą, kai nauji duomenys nebeprideda esminių naujų įžvalgų (Guest, Bunce ir Johnson, 2006), nors remiantis Bitinu, Rupšiene, Žydžiūnaite (2008), kokybiniuose tyrimuose vidutinis imties dydis 3–10 informantų. Pasak Patton (2002), kokybinio tyrimo rezultatų pagrįstumas ir prasmingumas yra susijęs su pasirinktų atvejų suteiktos informacijos turtingumu bei analitiniais tyrėjo gebėjimais nei su imties dydžiu.

Tyrimo metu apklausti Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklų šeši direktoriaus pavaduotojai ugdymui ir tų pačių mokyklų mokytojai, kurių pedagoginis darbo stažas yra mažesnis negu penkeri metai. Iš viso tyrime dalyvavo 17 informantų. Demografiniai interviu informantų duomenys pateikiami lentelėse, kuriose pateikiamas informanto kodas, pareigos, vadybinis arba pedagoginis stažas ir mokyklos tipas. Siekiant užtikrinti tyrimo informantų konfidencialumą, administracijos vadovams suteikti interviu dalyvių kodai (A1–A6) (žr. 3.1.2), o pradėjusių profesinę karjerą informantams suteikti tęstiniai kodai (A7-A17) (žr. 3.1.3) lentelėje.

3.1.2 lentelė

Demografiniai kokybinio tyrimo administracijos vadovų duomenys

Kodas	Pareigos	Vadybinis stažas/pedagoginis darbo stažas	Mokyklos tipas
A1	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	5	Progimnazija

3.1.2 lentelės tęsinys

A2	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	25	Progimnazija
A3	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	4	Mokykla
A4	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	3	Mokykla
A5	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	5	Mokykla
A6	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	4	Gimnazija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

3.1.3 lentelė

Demografiniai kokybinio tyrimo pradėjusių profesinę karjerą duomenys

Kodas	Pareigos	Vadybinis stažas/pedagoginis darbo stažas	Mokyklos tipas
A7	Mokytojas	1	Progimnazija
A8	Mokytojas	2	Progimnazija
A9	Bibliotekininkas	1	Progimnazija
A10	Mokytojas	3	Progimnazija
A11	Specialusis pedagogas	4	Mokykla
A12	Mokytojas	1	Mokykla
A13	Mokytojas	2	Mokykla
A14	Mokytojas	3	Mokykla
A15	Mokytojas	2	Mokykla
A16	Mokytojas	2	Gimnazija
A17	Mokytojas	2	Gimnazija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

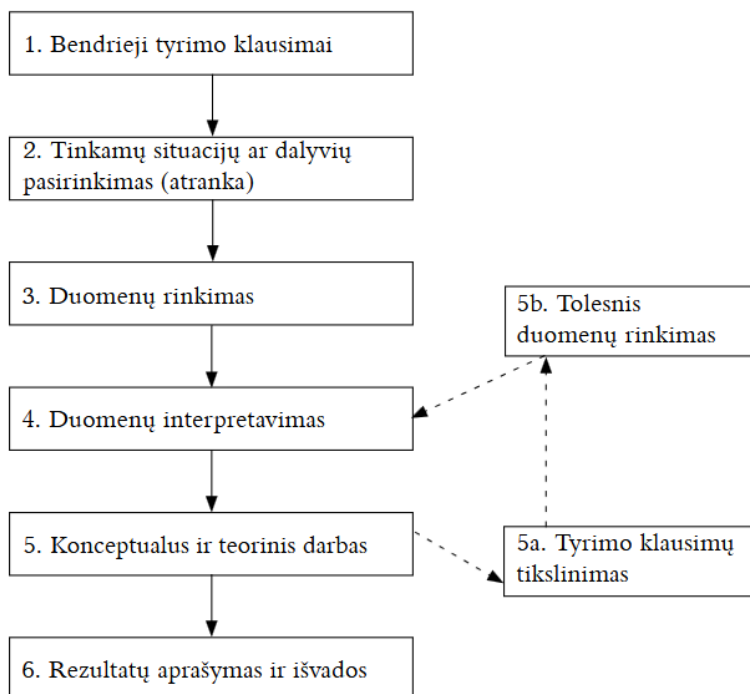
3.2. Tyrimo metodai

Tyrimo tikslui įgyvendinti pasirinktas **kokybinio tyrimo metodai** – pusiau struktūruotas interviu ir teminė analizė, kad būtų surinkti ir apibendrinti tyrimo duomenys. Kokybinis tyrimas padeda atskleisti tiriamojo reiškinių kontekstą. Kokybinio tyrimo erdvė yra informanto nuolatinė socializacija organizacijoje (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kokybinis tyrimas atskleidžia, kad požiūriai ir praktikos nevienodi, nes subjektyvios perspektyvos bei su jomis susiję socialiniai ir biografiniai kontekstai nesutampa (Flick, 2014). Kokybinio tyrimo privalumai: kaip pažymi Alvessonas (2011), interviu yra kartinis kokybinių tyrimų elementas – vienas iš dažniausiai naudojamų metodų žinioms apie individus, grupes ir organizacijas gauti. Interviu gali padėti nustatyti

iššūkius, su kuriais adaptacijos proceso metu susiduria pradėjusieji ir kokią pagalbą jiems reikia suteikti, kad adaptacija įvyktų sėkmingai (Zhukova, 2018).

Atliekant kokybinį tyrimą pasirinkta taikyti **pusiau struktūruotą interviu**, nes jį vykdant naudojamos iš anksto parengtais interviu klausimais, kurie apima pagrindines temas, tačiau leidžia ir keisti klausimus, formuluotes ar gilintis į naujas temas, kylančias interviu metu (Mukona, 2024). Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), klausimyno struktūra yra dinamiška ir prisitaikanti prie faktinės interviu eigos, leidžianti lanksčiai reaguoti į pokalbio kontekstą bei dalyvio atsakymus. Pusiau struktūruotas interviu metodas taikytas siekiant, kad dalyviai pateiktų išsamią informaciją apie savo patirtis ir požiūrius. Šis metodas leidžia užduoti klausimus tam tikru būdu, tačiau vis dar galima pritaikyti klausimus pagal situaciją, kuri atsiranda interviu proceso metu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, kokybinio tyrimo procesas yra sudėtingas ir dinamiškas, todėl atliekant tyrimą naudotasi Brymano pateikta schema, kuri leidžia aiškiau atskleisti tyrimo savitumą ir etapų tarpusavio ryšius (**3.2.1 pav.**):



3.2.1 pav. Kokybinio tyrimo procesas pagal Brymaną (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Surinktų duomenų interpretacija gali lemti tyrimo klausimų koregavimą – jų tikslinimą, konkretizavimą ar performulavimą, taip pat papildomų duomenų rinkimą, pavyzdžiui, papildomų interviu su anksčiau neįtrauktomis tyrimo dalyvių kategorijomis. Kokybinio tyrimo procese sukaupti duomenys turi būti pakankami, kad būtų galima pateikti nuoseklias išvadas, pagrįstus teorinius teiginius ir nustatyti jų tarpusavio ryšius. Todėl duomenų rinkimo, analizės ir teorijos konstravimo etapai gali būti kartojami tol, kol bus pasiektas išsamus ir argumentuotas tyrimo tikslas.

Pusiau struktūruoto interviu patikimumui užtikrinti, laikytasi metodologinių reikalavimų, kuriuos akcentuoja Flink (2022), Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008):

1. kruopštus interviu gairių parengimas, apimantis pagrindines temas ir klausimus;
2. tinkamas interviu atlikimas, užtikrinant tinkamą klausimų formulavimą, aktyvų klausymąsi ir lanksčią reakciją į naujas temas;

3. interviu įrašymas ir išsamus transkribavimas, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą;
4. sisteminga duomenų analizė, taikant teminę analizę;
5. tyrimo rezultatų pristatymas, užtikrinant skaidrumą ir atskaitomybę.

Šiam tyrimui atlikti pasirinkta Brymano schema (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016) ir laikytasi anksčiau pateiktų metodologinių reikalavimų. Iš anksto buvo parengti klausimai pedagoginiams darbuotojams (žr. 1 priedą) ir švietimo organizacijos vadovams, t.y., direktoriui, direktoriaus pavaduotojui ugdymui, skyriaus vadovui (žr. 2 priedą), numatytos pusiau struktūruoto interviu sritys, klausimai ir ko siekiama išsiaiškinti pateikta lentelėse (žr. 3.2.2 ir 3.2.3). Pusiau struktūruoto interviu klausimai parengti išanalizavus straipsnius, kurie susiję su mentorystės iššūkiais ir problemomis bei sprendimais, kaip juos įveikti. Prie klausimų yra pateikti straipsniai, kuriais remiantis formuojami interviu klausimai.

3.2.2 lentelė

Interviu klausimai pedagoginiams darbuotojams

Sritis	Klausimai	Ko siekiama išsiaiškinti?
Adaptacijos proceso veiksniai (patirtys)	Kurios sėkmės ar nesėkmės suteikė jums vertingų pamokų? (Kouzes, Posner, 2017). Pateikite pavyzdžių. Kokius veiksmus laikote svarbiausiais, siekiant sklandžiai prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos? Ar dalyvavote mentorystės programoje? Jei taip, kaip tai padėjo jūsų adaptacijai? (Kessels, 2010). Kaip jūsų kolegos ir vadovai padėjo jums adaptuotis mokykloje? (Zuljan, Požarnik 2014).. Kaip jūsų mokykloje yra vykdomas naujų mokytojų adaptacijos procesas?	Siekiama išsiaiškinti, kaip nauji darbuotojai, prisitaiko prie naujos darbo aplinkos ir kokie veiksniai lemia sėkmingą jų integraciją, su kokiais iššūkiais ir problemomis susiduriama.
Sprendimų priėmimas	Kokie metodai naudojami stebint ir vertinant jūsų adaptacijos procesą? Kaip dažnai vyksta vertinimai ir apklausos, siekiant nustatyti, kaip gerai adaptacijos programos atitinka jūsų poreikius? (Guskey, 2000). Su kokiomis problemomis ir iššūkiais susidūrėte mokykloje adaptacijos laikotarpiu? Kas jums mokykloje teikia psichologinę ir emocinę pagalbą, įskaitant konsultacijas ir paramą, siekiant sumažinti streso lygį ir padidinti pasitikėjimą? (Johnson, 2006).	Pateikti klausimai leidžia išsiaiškinti, kaip organizacija vertina ir koreguoja naujų darbuotojų adaptacijos procesą.
Nuolatinis tobulėjimas	Kokie ištekliai yra reikalingi, kad jūsų adaptacija būtų sėkminga? Kaip organizacija prisideda prie sėkmingos mokytojų adaptacijos? (Ingersoll, 2011, Liubarskienė, 2020).	Aiškinamasi, kokie veiksniai lemia sėkmingą mokytojų adaptaciją ir kaip organizacija prisideda prie jų profesinio augimo.

3.2.3. lentelė

Interviu klausimai vadovams

Sritis	Klausimai	Ką siekiama išsiaiškinti?
Adaptacijos procesų valdymas	Kokia naujų darbuotojų prisitaikymo sistema yra jūsų mokykloje? Ką pastebite iš naujų mokytojų prisitaikymo proceso: iššūkiai, problemos? Kaip siekiate valdyti problemas ir iššūkius? Kokie ištekliai reikalingi efektyviai jaunų mokytojų adaptacijos programai? (Jones, 2009). Ar egzistuoja mentorystės programa jūsų mokykloje? Jeigu taip, apibūdinkite ją (Clutterbuck, 2014). Kaip nauji mokytojai gauna grįžtamąjį ryšį ir kaip jis padeda tobulėti?	Organizacinius mechanizmus, prisidedančius prie sėkmingo naujų pedagogų prisitaikymo, bei leidžia nustatyti, kur galima tobulinti esamus procesus.

	(Hobson, 2009). Kaip tai prisideda prie sėkmingos naujų mokytojų adaptacijos?	
Sprendimų priėmimas	Kas jūsų organizacijoje teikia psichologinę ir emocinę pagalbą naujiems mokytojams, įskaitant konsultacijas ir paramą, siekiant sumažinti streso lygį ir padidinti pasitikėjimą? (Johnson, 2006). Kaip jūsų administracija užtikrina reguliarius vertinimus ir grįžtamojo ryšio sesijas, kurios padeda naujiems mokytojams suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses? Kokie metodai naudojami stebint ir vertinant mokytojų adaptacijos procesą?	Leidžia išsiaiškinti, kaip organizacija kuria ir įgyvendina sprendimus, susijusius su naujų mokytojų emocine gerove, vertinimu ir adaptacija.
Nuolatinis tobulėjimas	Kokie jūsų organizacijos kriterijai, pagal kuriuos vertinama adaptacijos proceso sėkmė? (Beijaard, 2004). Kaip nauji mokytojai gauna grįžtamąjį ryšį ir kaip jis padeda tobulėti? (Hobson, 2009; Zuljan, Požarnik 2014). Kaip tai prisideda prie sėkmingos naujų mokytojų adaptacijos? (Ingersoll, 2011; Liubarskienė, 2020).	Suprasti, kaip tobulėjimas veikia naujų mokytojų prisitaikymą ir kokių priemonių reikia, kad jų adaptacija būtų kuo sklandesnė.

Pusiaus struktūruoto interviu klausimai parengti pagal tris sritis, kaip pateikiama lentelėse (žr. 3.2.2 ir 3.2.3), kuriomis siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia adaptacijos valdymą, kai susiduriama su iššūkiais ir problemomis, kaip darbuotojas keičiasi, norėdamas prisitaikyti naujoje darbovietėje bei įveikti iškilusius sunkumus, ir kokia yra organizacijos pagalba darbuotojo tobulėjimui, kad pradėjęs profesinę karjerą asmuo liktų organizacijoje.

Prieš pradėdant tyrimą ŠVIS buvo patikrintas Šiaulių rajono informantų skaičius, kurie neturi keturių metų pedagoginio darbo stažo (žr. 3 priedas). Pagal ŠVIS pateiktą duomenų lentelę Šiaulių rajone buvo 34 pedagoginiai darbuotojai, kurių pedagoginis stažas yra mažesnis negu ketveri metai. Šie duomenys leido atlikti tikslinę atranką, nes remiantis Bitinu, Rupšiene, Žydžiūnaite (2008), kokybiniuose tyrimuose vidutinis imties dydis 3–10 informantų.

Visi informantai tyrime dalyvavo savanoriškai, jiems pasirašytinai buvo duota asmens sutikimo forma (žr. 4 priedą). Susitikimai su informantais vyko gyvai arba nuotoliu. Interviu buvo įrašomas į diktofoną arba užrašomas iš karto, kai sutikimas daryti įrašą nebuvo gautas. Kai kuriais atvejais klausimai buvo tikslinami arba paaiškinami. Tyrimas buvo atliktas vaizdo skambučiu per MS Teams programą, po vaizdo skambučio buvo daroma stenograma (žr. 5 priedą), o gauta tyrimo medžiaga iš įrašo buvo perkeliama į Microsoft Office Word programą naudojant transkribavimo funkciją (žr. 6 priedas). Tyrimo duomenys buvo skaitomi keletą kartų, siekiant įsigilinti ir suprasti išsakytas idėjas. Visi interviu vyko lietuvių kalba, ištranskribuotas vienas interviu sudarė nuo 2 iki 4 puslapių.

Kaip teigia Braun ir Clarke (2006), „teminė analizė gali būti esencialistinis arba realistinis metodas, kuriuo aprašomos dalyvių patirtys, reikšmės ir tikrovė, arba konstruktyvistinis metodas, kuriuo nagrinėjama, kaip įvykiai, tikrovė, reikšmės, patirtys ir pan. yra įvairių visuomenėje veikiančių diskursų poveikis. Tema atspindi kažką svarbaus apie duomenis, susijusius su tyrimo klausimu, ir rodo tam tikrą duomenų rinkinio atsakymų modelį arba prasmę. Geriausia, jei duomenų rinkinyje būtų daug temos atvejų, tačiau daugiau atvejų nebūtinai reiškia, kad pati tema yra svarbesnė“.

Kokybinio tyrimo įgyvendinimui pasirinkti šeši pagrindiniai teminės analizės etapai (žr. 3.2.4), kad būtų galima efektyviai organizuoti ir sistemingai analizuoti surinktus duomenis, kaip siūlo Braun ir Clarke (2006). Vis dėlto būtina akcentuoti, kad aukštos kokybės teminė analizė nėra vien tik nuoseklus šių etapų atlikimas, bet ir tyrėjo aktyvus refleksinis dalyvavimas duomenų interpretavimo bei analitiniam (Braun ir Clarke, 2019).

3.2.4 lentelė

Teminės analizės etapų atskleidimas

Etapas	Procesas	Atskleidimas
Duomenų susipažinimas	Interviu transkribavimas; pakartotinis duomenų skaitymas; pradinių įžvalgų fiksavimas	„Naujokui skiriamas mentorius, kuris padeda adaptuotis per pirmąją savaitę.“ (A3); „Prieš atvykstant naujam darbuotojui paruošiama darbo vieta, pristatomas kolektyvui.“ (A4)
Pradinis kodavimas	Identifikuojami pasikartojantys žodžiai ir frazės; kuriami pradiniai kodai	„Jauniems mokytojams skiriamas <i>mentorius</i> .“ (A4); „Vykstant <i>mentorystės</i> programą, jei tai pirmieji mokytojo darbo metai.“ (A8); „Mokykloje vykdomas adaptacijos procesas apima: <i>mentorystės</i> programą ir kolegų stebėjimo galimybes.“ (A7); „Naujiesiems mokytojams suteikiama <i>mentorystė</i> , organizuojami mokymai ir reguliariai vertinama jų pažanga.“ (A9).
Temų identifikavimas	Kodai grupuojami į temas; nustatomos pagrindinės analizės sritys	Minčių žemėlapis, pateiktas schema (žr. 3.2.3 pav.).
Temų peržiūra ir patikslinimas	Tikrinamas temų nuoseklumas; analizuojama, ar temos atspindi visus duomenis	Temos ir potemės lentelė (žr. 3.2.4)
Temų aprašymas ir interpretacija	Temų aprašymas su teoriniu pagrindimu; išvadų formulavimas	Empirinio tyrimo dalyje
Galutinis rezultatų pristatymas	Temų vizualizacija (lentelės, schemos); išvadų ir rekomendacijų pateikimas	Empirinio tyrimo dalyje

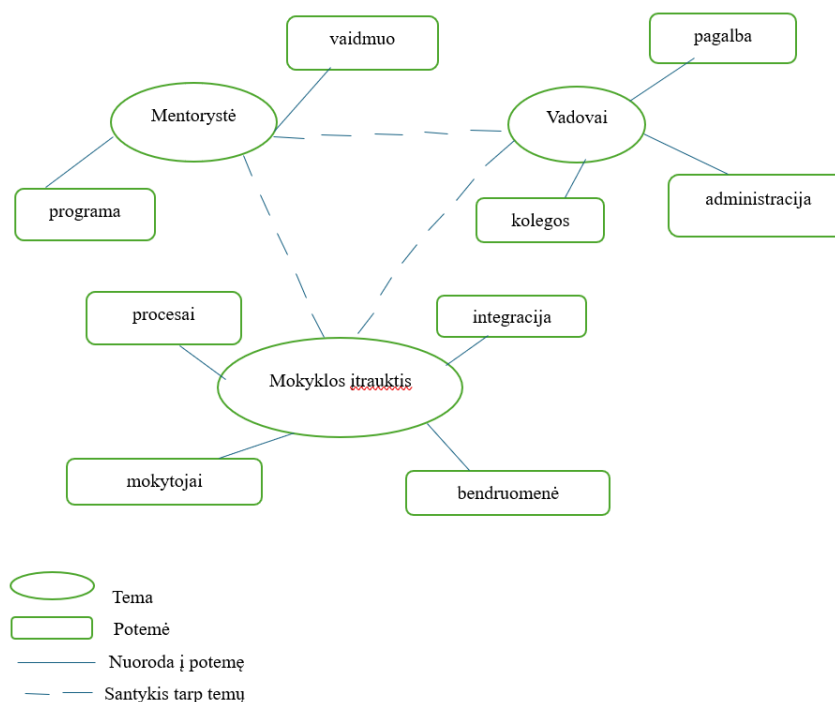
Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Braun ir Clarke (2006).

Teminės analizės etapų atskleidimo lentelėje (žr. 3.2.4) pateikiami šeši pagrindiniai žingsniai, kuriais remiantis atliktas kokybinis tyrimas:

1. Duomenų susipažinimas. Šis žingsnis prasidėjo po pirmojo interviu, kai pasižymimos pagrindinės idėjos bei užrašomos refleksijos. Pasitelkus informacines technologijas garso įrašas transkribuojamas į dokumentų rengyklę (Word). Transkribuotas tekstas išlaikomas originalus, duomenys skaitomi, pasižymimos pagrindinės mintys ir idėjos.

2. Pradinis kodavimas. Perskaičius pakartotinai tekstus, išskyrus pagrindinius pasikartojančius žodžius ir frazes: *mentorystės programa*, *mentorius* pradedamas kodavimas. Duomenys buvo koduojami dokumentų rengyklėje, kurioje buvo padaryta dviejų dalių lentelė, vienoje įkelti interviu transkriptai, o kitoje dalyje gauti kodai.

3. Temų identifikavimas. Interviu kodai buvo skirstomi į temas, bandoma ieškoti bendrų temų, sudaromi pradiniai temų pavadinimai, piešiamas minčių žemėlapis (žr. 3.2.3 pav.), ieškoma sąsajų tarp temų ir potemių.



3.2.3 pav. Minčių žemėlapis.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

4. Temų peržiūra ir patikslinimas. Šiame žingsnyje buvo parengta išryškėjusių temų ir galimų potemių lentelė (žr. 3.2.5). Ši parengta informacija buvo reikalinga tikrinant ir tikslinant temų ir potemių panašumus, ieškant vienos pagrindinės temos su potėmis pagal išsikeltą tikslą ir uždavinius. Lentelėje (žr. 3.2.5) identifiikuotos penkios temos ir 22 potės. Ši lentelė yra sudaryta atskleisti interviu klausimus iš pirmosios srities *adaptacijos proceso veiksniai* pradėjusių profesinę karjerą.

3.2.5 lentelė

Temų ir potemių peržiūros lentelė

Temos	Potės
Mokytojų profesinės adaptacijos ir tobulėjimo procesas	Pasitikėjimo savimi ugdymas
	Reflektyvus mokymasis iš nesėkmių
	Socialinė sąveika ir bendravimas
	Ugdymo proceso tobulinimas ir inovacijos
	Kolegų ir mokyklos aplinkos poveikis
Mokytojų adaptacijos ir profesinio tobulėjimo veiksniai	Socialinė integracija ir kolegų palaikymas
	Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti
	Profesinio tobulėjimo svarba
	Mokytojo emocinis pasiruošimas ir nusiteikimas
	Darbo aplinka ir technologijų naudojimas
Mentorystės vaidmuo naujų mokytojų adaptacijos procese	Dalyvavimas mentorystės programoje
	Mentorystės teikiama pagalba
	Nebuvimas mentorystės programoje
	Neoficiali mentorystė

3.2.5 lentelės tęsinys

Mokytojų adaptacijos procesas: kolegų ir vadovų palaikymas bei prisitaikymo veiksniai	Socialinė integracija ir bendruomenės įtraukimas
	Kolegų pagalba ir emocinė parama
	Vadovų palaikymas ir struktūrinė parama
	Prisitaikymo procesą lengvinantys veiksniai
Mokytojų adaptacijos praktikos: mentorystė, kolegų ir vadovų parama bei mokyklos įtrauktis	Mentorystės programa ir jos vaidmuo
	Kolegų ir administracijos pagalba
	Mokymosi ir adaptacijos procesas
	Socialinė integracija ir profesinė bendruomenė

5. Temų aprašymas ir interpretacija. Penktasis žingsnis buvo skirtas išsigryninti vieną pagrindinę temą iš penkerių ir potemes (žr. 3.2.4), kurios atskleistų tyrimo uždavinius. Pagrindinė susiformavusi pirmoji tema: *mokytojų profesinės adaptacijos valdymas: mentorystė, socialinė integracija ir profesinio tobulėjimo veiksniai* kartu su keturiomis potėmis: *mentorystės vaidmuo naujų mokytojų adaptacijos procese; socialinė sąveika ir kolegų palaikymas; profesinio tobulėjimo svarba ir refleksyvus mokymasis; prisitaikymo prie aplinkos veiksniai*. Ši ir kitos tokiu pat principu sudarytos temos yra nagrinėjamos empirinėje dalyje, kurioje pateiktas naratyvinis tekstas su informantų citatomis.

6. Galutinis rezultatų pristatymas. Atlikus visus pagrindinius penkis etapo žingsnius su visais interviu transkripta, gauti galutiniai duomenys: trys pagrindinės temos ir 13 potemių pradėjusių profesinę karjerą; trys pagrindinės temos ir 12 potemių administracijos atstovų. Šie duomenys su tyrimo dalyvių citatomis, kurios labiausiai atskleidžia temų ir potemių esmę aprašomos ketvirtojoje empirinėje tyrimo rezultatų dalyje.

3.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Siekiant užtikrinti išsamų ir patikimą pusiau struktūruotą interviu pasirinkta rami ir patogi aplinka, kurioje dalyviai jautėsi saugiai ir ramiai galėjo pasidalinti savo patirtimi (Seidman, 2013; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Pusiau struktūruotas interviu organizuotas 2024 m. gruodžio mėnesį, susitikimai vyko gyvai, taip pat nuotoliniu būdu (per „MS Teams“ nuotolinių vaizdo pokalbių programą) apklausiant šešis direktoriaus pavaduotojus ir 11 mokytojų iš Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklų. Tyrimui užfiksuoti naudota garso ir vaizdo įrašymo įranga, kad būtų galima tiksliai transkribuoti (Braun, Clarke, 2013). Informantui išreiškus pageidavimą pokalbis nebuvo įrašomas į diktofoną, o tiesiog užrašomas ranka.

Tikslinė atranka yra populiacijos atrankos procesas, kurio metu tyrėjas pasirenka dalyvius pagal jų buvimą dominančioje populiacijoje, charakteristikas, patirtį ar kitus kriterijus (Stratton, 2024), tikslinės atrankos būdu pasirinkti kompetentingi dalyviai, turintys specifinę patirtį, užtikrinant, kad surinkti duomenys bus relevantiški (Patton, 2002).

Informantais pasirinkti bendrojo lavinimo mokyklų direktorių pavaduotojai, nes jie yra atsakingi už pradėjusio karjerą pedagoginio darbuotojo sėkmingą adaptaciją. Visi apklausti direktoriaus pavaduotojai ir pedagoginiai darbuotojai pasirinkti pagal jų relevantiškumą tyrimui naudojant tikslinę atranką, kad būtų gauta kuo išsamesnė informacija (Patton, 2002).

Tyrimas atliktas laikantis etikos reikalavimų, visiems informantams pateikta informuoto asmens sutikimo forma (žr. 4 priedą), kurioje paaiškintas tikslas, dalyvavimo sąlygos ir dalyvių teisės (Orb, Eisenhauer, Wynaden, 2001). Informantams užtikrintas duomenų konfidencialumas ir anonimiškumas naudojant kodavimo sistemą (A1–A17) (Wiles ir kt., 2008). Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), turi būti užtikrintas dalyvių savanoriškas ir laisvas apsisprendimas dalyvauti tyrime. Su visais dalyviais dėl dalyvavimo tyrime tartasi asmeniškai.

Informantai buvo informuoti, kad surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais (Resnik, 2020). Remiantis Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) principais, tyrimo dalyviams užtikrintas laisvanoriškumo principas – savanoriškas dalyvavimas ir galimybė atsisakyti dalyvauti bet kuriame etape, taip pat konfidencialumo principas, kuris garantuoja, kad informantų asmenybė nebus atskleista be jų sutikimo.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Kokybinio tyrimo rezultatai. Kokybiniam tyrimui dalyvavo vienuolika informantų iš šešių Šiaulių rajono švietimo įstaigų. Visi informantai mokykloje savo pareigybėse dirba ne ilgiau negu ketverius metus. Mokyklų tipas yra įvairus: progimnazija, gimnazija, daugiafunkcis centras. Visi informantai yra moteriškos lyties, skiriasi informantų amžius ir profesinio kelio pradžios aplinkybės, pavyzdžiui: „Apie mokytojo darbą jau svajoju būdama dar mokinė mokykloje“ (A7). Ne visi informantai baigę studijas iš karto gavo darbą mokykloje, teko išbandyti ir kitas sritis „<...> dirbau mobilaus ryšio konsultante <...>, bet noras dirbti mokykloje išliko“ (A15).

Pedagoginės karjeros pradžia yra individualus procesas, priklausantis nuo asmeninių motyvų, studijų pasirinkimo, darbo rinkos situacijos bei netikėtų galimybių. Kai kurie pedagogai mokytojo kelią pradėjo nuosekliai, baigę atitinkamas studijas ir iš karto įsidarbinę ugdymo įstaigoje, o kiti šią profesiją atrado netikėtai, susiklosčius gyvenimo aplinkybėms.

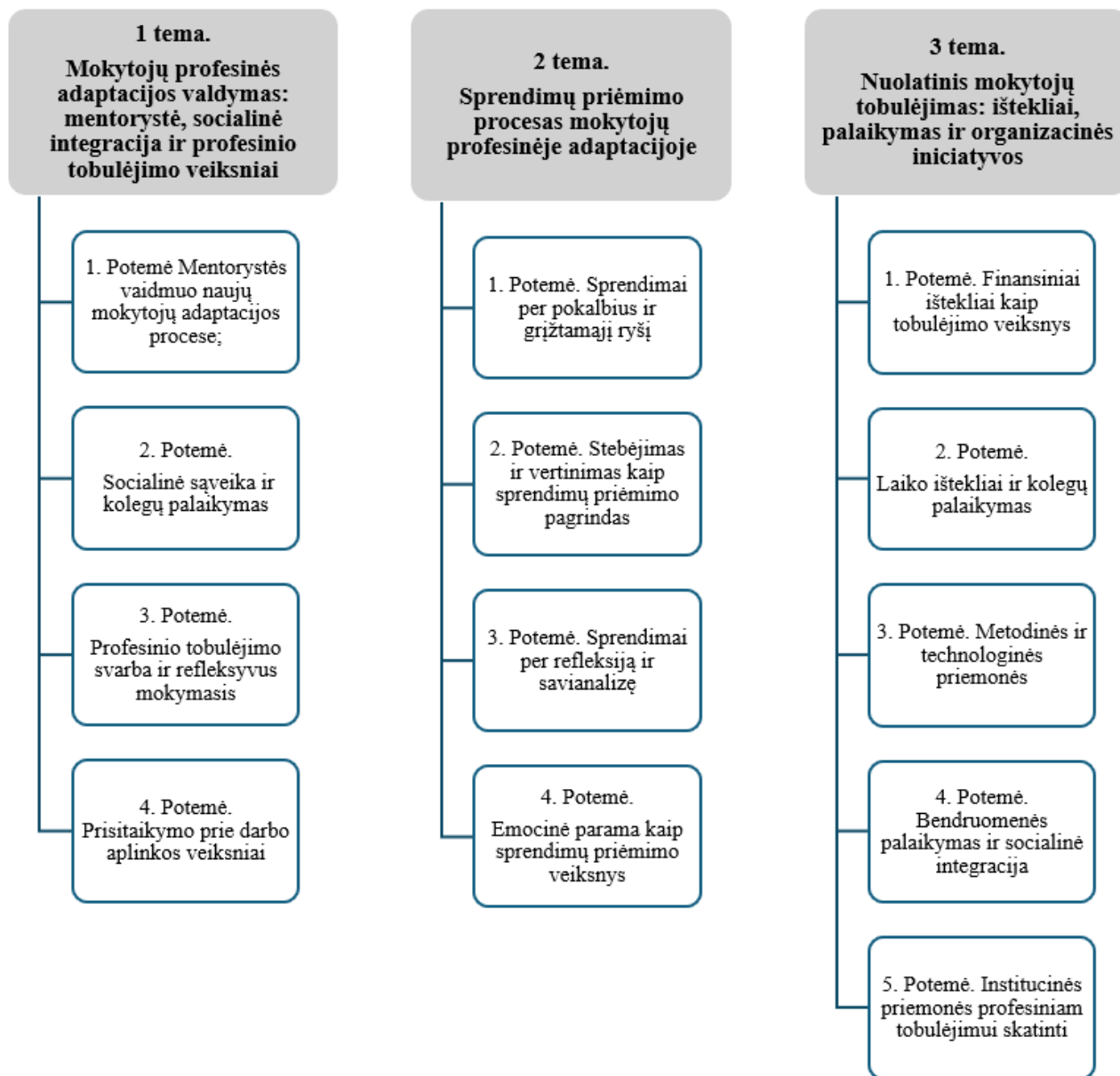
Pasirinktos mokytojo profesijos dinamika: dalis šią profesiją pasirenka sąmoningai dar studijų metu, kiti ją atranda per netikėtus karjeros posūkius. Nepaisant skirtingų pradžios aplinkybių, bendras pasirinkusių profesiją bruožas, arba esminiu veiksnys, skatinantis pasilikti šioje profesijoje – noras mokyti ir ugdyti mokinius.

Profesiniu požiūriu pradėjęs karjerą nuolat keičiasi, priklausomai nuo patirties, iššūkių ir aplinkos palaikymo. Karjeros pradžioje daugelis susiduria su nepasitikėjimu savimi, o įgijęs asmeninės ir profesinės patirties, bendradarbiaudamas su kolegomis įgyja pasitikėjimo ir ryžtasi likti profesijoje.

Svarbų vaidmenį profesinio tobulėjimo procese atlieka grįžtamasis ryšys iš mokinių ir kolegų. Kaip pastebi informantas mokytojas, „labiausiai patikėti savimi padėjo mokinių atgalinis ryšys ir kolegų, vadovų draugiškumas“ (A8), o kitas informantas pabrėžia, kad „bendradarbiavimas su kolegomis ir dalijimasis patirtimi didino mano pasitikėjimą savimi ir suteikė galimybę ugdytis mokytojos kompetencijas“ (A10). Galima daryti išvadą, kad pradėjusio profesinę karjerą profesinės savivokos stiprinimą formuoja ne tik asmeninės pastangos, bet ir aplinkinių palaikymas bei įsitraukimas į organizacijos kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojo požiūris į save keičiasi nuo žemo pasitikėjimo lygio ir savikritikos prie didesnio pasitikėjimo savimi. Procesą įtakoja mokinių ir kolegų palaikymas, sukaupta praktinė patirtis ir suvokimas, kad pedagoginis darbas yra nuolatinis augimo procesas. Ši kaita yra natūralus ir būtinas profesinės raidos aspektas, užtikrinantis mokytojo veiklos efektyvumą ir pasitenkinimą savo darbu.

Tyrinėjant pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymo procesus, išskirtos trys temos su joms priklausančiomis potemėmis (žr. 4 pav.), kurios aprašytos remiantis pradėjusių profesinę karjerą informantų pusiau struktūruoto interviu citatomis.

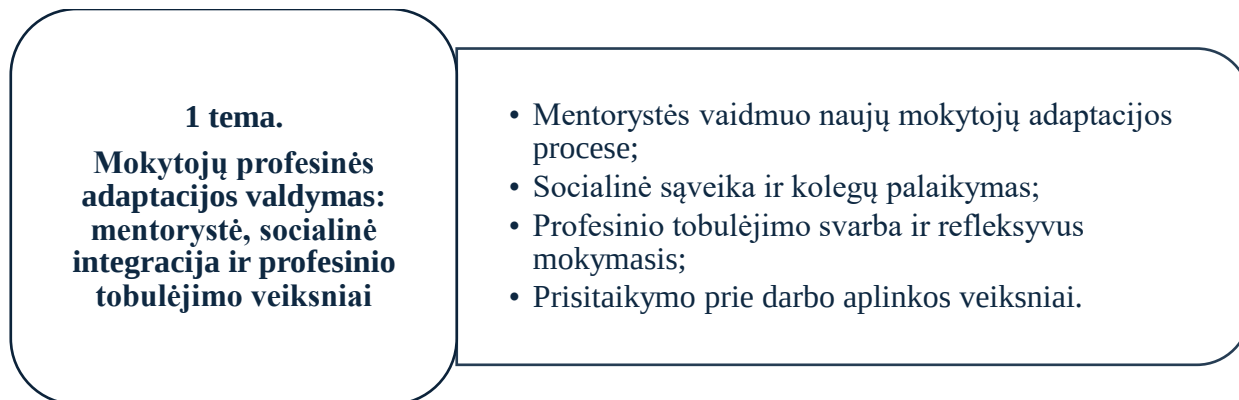


4 pav. Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymo procesai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

4.1. Mokytojų profesinės adaptacijos valdymas: mentorystė, socialinė integracija ir profesinio tobulėjimo veiksniai

Mokytojų profesinės adaptacijos valdymas. Mokytojų profesinė adaptacijos procesų veiksniai (žr. 4.1.1. pav.) yra kompleksinis procesas, apimantis jų socialinę integraciją, profesinį tobulėjimą ir emocinį pasirengimą.



4.1.1. pav. Adaptacijos proceso valdymo srities tema ir potemės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šį procesą galima paaiškinti taikant skirtingus adaptacijos modelius: individualizuotą adaptacijos modelį, įtraukiantį adaptacijos modelį, 360 laipsnių adaptacijos modelį ir profesinio tobulėjimo ir karjeros modelį. Remiantis informantų atsakymais, galima identifikuoti pagrindinius adaptacijos proceso veiksnius ir jų poveikį naujų pedagogų įsiliejimui į ugdymo įstaigas.

Mokytojų profesinės adaptacijos valdymas (žr. 4.1.1. pav.) yra kompleksinis procesas, apimantis pradėjusių profesinę karjerą socialinę integraciją, profesinį tobulėjimą ir emocinį pasirengimą. Šį procesą galima paaiškinti taikant skirtingus adaptacijos modelius: individualizuotą adaptacijos modelį, įtraukiantį adaptacijos modelį, 360 laipsnių adaptacijos modelį ir profesinio tobulėjimo ir karjeros modelį. Remiantis informantų atsakymais, galima identifikuoti pagrindinius adaptacijos proceso veiksnius ir jų poveikį naujų pedagogų įsiliejimui į ugdymo įstaigas.

1.1. Mentorystės vaidmuo naujų mokytojų adaptacijos procese. Individualizuotas adaptacijos modelis remiasi kiekvieno pedagogo unikaliomis patirtimis ir savarankišku mokymusi. Šis modelis pabrėžia, kad kiekvieno mokytojo integracija priklauso nuo jo asmeninių gebėjimų ir gautos paramos. Daugelis informantų pabrėžė mentorystės svarbą: „Jauniems mokytojams skiriamas mentorius. Mane globojo, supažindino su reikiamais dokumentais, kolegės nuolat siūlė savo pagalbą, stengėsi įtraukti į veiklas, dalinosi profesinėmis žiniomis.“ (A15), „Vykdamas mentorystės programą, jei tai pirmieji mokytojo darbo metai“ (A8). Mentorystė suteikia ne tik praktinius patarimus, bet ir emocinę paramą: „Mano mentorius padėjo man suprasti organizacijos kultūrą, pateikė vertingų patarimų apie mokymo metodus ir suteikė psichologinę paramą“ (A7).

Tačiau ne visi mokytojai dalyvavo oficialiose mentorystės programose. Kai kurie pedagogai minėjo, jog jų adaptacija vyko be formalių mentorių, tačiau jie galėjo kreiptis pagalbos į kolegas: „Buvo mokytoja, į kurią galėjau kreiptis visada“ (A13), „Net nežinau, ar tokia programa yra dabar“ (A11). Tai rodo, kad individualizuotas adaptacijos modelis gali veikti ir be formalios mentorystės, leidžiant mokytojams atrasti savarankiškus būdus integruotis į profesinę aplinką.

1.2. Socialinė sąveika ir kolegų palaikymas. Įtraukiantis adaptacijos modelis pabrėžia bendruomenės svarbą naujo mokytojo prisitaikymo procese. Šis modelis grindžiamas kolegų ir

vadovų paramos svarba, skatinant mokytojų įsitraukimą į bendruomenės veiklas ir stiprinant jų socialinius ryšius. Informantai pabrėžė, kad kolegų dažnai yra labiau prieinami nei vadovai ir padeda kasdienėje veikloje: „Kolegų pagalba – nuolatinis padaršinimas ir paraginimas nebijoti kreiptis pagalbos“ (A14), „Kolegų parama daro didesnę poveikį adaptacijai nei vadovai, nes kolegų yra daugiau pasiekiami“ (A7).

Be to, mokyklos administracija atliko svarbų vaidmenį padedant mokytojams sklandžiai prisitaikyti prie naujos aplinkos: „Administracija domėjosi, kaip sekasi, kaip jaučiuosi, ar nieko netrūksta“ (A14), „Administracija iš lėto didino darbų kiekį ir krūvį, leisdami apsiprasti su pasikeitusiu darbu“ (A17). Šis modelis pabrėžia mokyklos kultūros svarbą ir bendruomenės įsitraukimą į naujo pedagogo ugdymą.

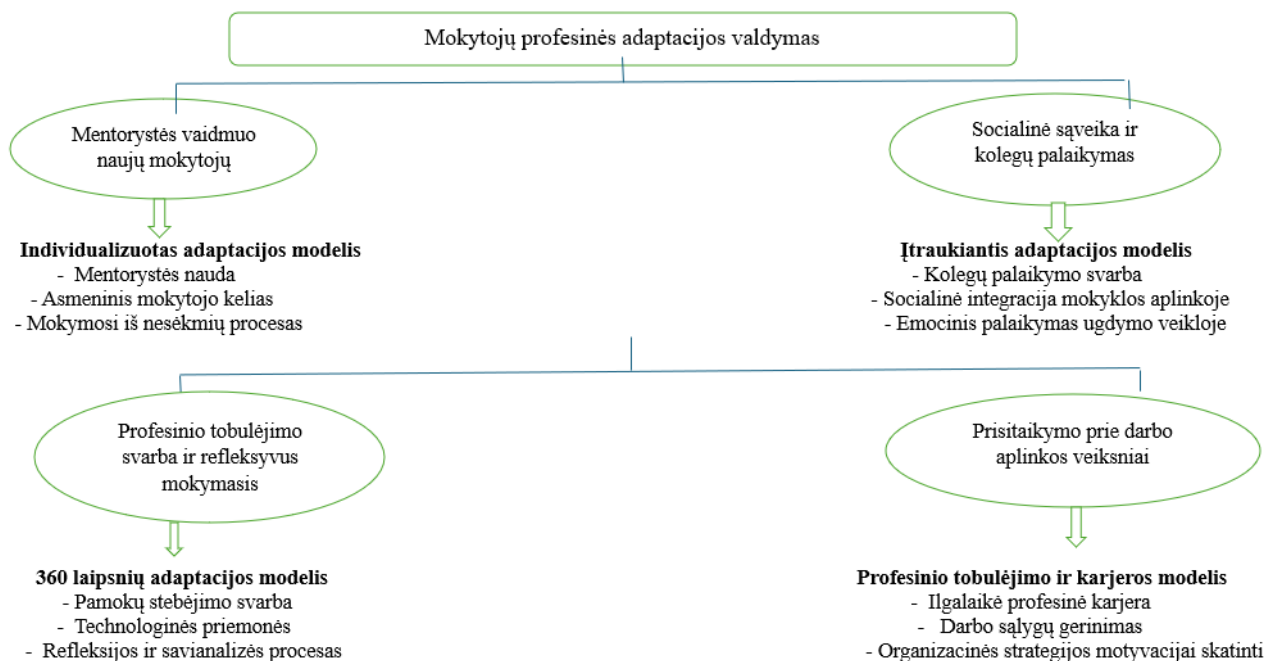
1.3. Profesinio tobulėjimo svarba ir refleksyvus mokymasis. 360 laipsnių adaptacijos modelis apima visapusišką adaptacijos procesą, kurį sudaro mentorystė, kolegų pagalba, grįžtamasis ryšys, mokymosi procesas ir administracijos parama. Informantai akcentavo, kad profesinis augimas vyksta per patirtį, kolegų stebėjimą ir nuolatinį mokymąsi: „Prieš vedant pamokas, mokytojas pakviečiamas stebėti 3–4 kolegų pamokas“ (A10).

Kai kurie mokytojai savo adaptacijos metu susidūrė su iššūkiais, tačiau iš jų pasimokė: „Vieną kartą nesugebėjau tinkamai reaguoti į konflikto situaciją tarp mokinių. Tai išmokė mane geriau suprasti klasės dinamiką“ (A7), „Nemokėjimas tinkamai planuoti laiko sukėlė nerimą ir depresiją“ (A10). Tai rodo, kad 360 laipsnių modelis skatina ne tik praktinį mokymąsi, bet ir refleksiją apie nesėkmes, padedant mokytojams tobulėti ir įgyti daugiau pasitikėjimo savimi.

1.4. Prisitaikymo prie darbo aplinkos veiksniai. Profesinio tobulėjimo ir karjeros modelis orientuotas į ilgalaikį mokytojų profesinį augimą, jų nuolatinį mokymąsi, seminarus ir kvalifikacijos kėlimą. Informantai akcentavo, kad šiuolaikiška darbo aplinka palengvina mokymo procesą: „Man svarbu, kad mano darbo aplinka būtų pritaikyta šiuolaikiniam mokymui“ (A13). Taip pat svarbu buvo aiškos taisyklės ir struktūra: „Vadovai supažindino su darbo taisyklėmis, priemonėmis, aplinka, mokyklos struktūra“ (A10).

Be to, emocinis pasiruošimas ir nusiteikimas buvo svarbūs adaptacijos proceso veiksniai: „Svarbiausia emocinis pasiruošimas, nes keičiasi aplinka, kolektyvas, vadovas“ (A12), „Pozityvus nusiteikimas, pasitikėjimas savimi ir nebijojimas suklysti“ (A12). Šis modelis pabrėžia, kad adaptacijos procesas neapsiriboja tik pradine integracija – nuolatinis profesinis tobulėjimas yra būtinas siekiant sėkmingo pedagoginės karjeros vystymo.

Mokytojų adaptacijos procesų valdymas yra daugialypis ir grindžiamas skirtingais modeliais (žr. 4.1.2. pav.): individualizuotu, įtraukiančiu, 360 laipsnių ir profesinio tobulėjimo modeliais. Mentorystės programos padeda naujiems mokytojams sklandžiau įsiliesti į ugdymo įstaigą, o kolegų ir administracijos palaikymas yra esminiai prisitaikymo veiksniai.



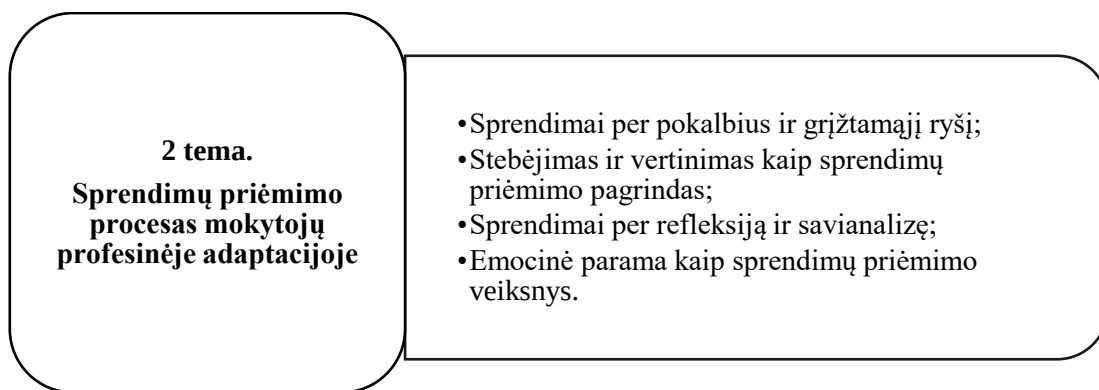
4.1.2. pav. Adaptacijos procesų valdymas ir modeliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Profesinis tobulėjimas ir refleksyvus mokymasis padeda pedagogams įveikti iššūkius ir tobulėti, o darbo aplinkos veiksniai ir emocinis nusiteikimas skatina sklandesnę adaptaciją. Tai svarbūs aspektai siekiant gerinti mokytojų adaptacijos strategijas ugdymo įstaigose, pabrėžiant mentorystės programų svarbą, socialinės integracijos skatinimą ir nuoseklų profesinio tobulėjimo užtikrinimą.

4.2. Sprendimų priėmimo procesas mokytojų profesinėje adaptacijoje

Pradėjusių karjerą profesinė adaptacija yra sudėtingas procesas, kurio sėkmė priklauso nuo gebėjimo priimti sprendimus įvairiose ugdymo situacijose. Remiantis pateiktais informantų atsakymais, galima išskirti pagrindinę sprendimų priėmimo srities temą: *sprendimų priėmimo procesas mokytojų profesinėje adaptacijoje* (žr. 4.2.1. pav.), kuri apima pokalbius, stebėjimą ir grįžtamąjį ryšį, vertinimus bei emocinę paramą.



4.2.1. pav. Sprendimų priėmimo srities tema ir potėmės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2.1. Sprendimai per pokalbius ir grįžtamąjį ryšį. Įtraukiantis adaptacijos modelis grindžiamas bendruomenės palaikymu ir kolegų įsitraukimu. Vienas dažniausių sprendimų priėmimo būdų mokytojų adaptacijos procese yra pokalbiai su administracija ir kolegomis. Informantas A15 akcentuoja: „Administracija kartais paklausia“, o A14 pastebi, kad domėjimasis ir bendravimas yra būtini: „Stebėjimas, bendravimas, nuolatinis domėjimasis, kaip sekasi“. Informantas A8 pabrėžia pokalbių ir pamokų stebėjimo svarbą: „Administracija būna kartais paklausia“. Tuo tarpu A7 išskiria mentorystės reikšmę: „Naudojami metodai – pokalbiai su vadovais, grįžtamasis ryšys su mentoriumi“.

Šie atsakymai rodo, kad pokalbis yra svarbi sprendimų priėmimo priemonė, leidžianti aptarti ugdymo metodus, iššūkius ir tobulėjimo kryptis. Mokytojai dažnai reflektuoja savo patirtį, analizuoja sėkmes ir nesėkmes, o grįžtamasis ryšys padeda koreguoti ir gerinti ugdymo procesą.

2.2. Stebėjimas ir vertinimas kaip sprendimų priėmimo pagrindas. Stebėjimas ir vertinimas yra svarbus sprendimų priėmimo įrankis, leidžiantis mokytojams analizuoti savo veiklą ir tobulėti. Šis procesas atspindi 360 laipsnių adaptacijos modelį, kuris remiasi visapusišku profesiniu mokymusi ir refleksija.

Dauguma mokytojų pabrėžia pamokų stebėjimo ir vertinimo svarbą priimant ugdymo sprendimus. Informantas akcentuoja, kad pamokų stebėjimai vyksta reguliariai: „Pradėjus dirbti vertinimas vyksta kartą per mėnesį – stebima pamoka ir vyksta pokalbiai su vadovais“ (A10). Mokytojas teigia: „Vertinimai vyksta, jei atvirai negaliu pasakyti tiksliai kas kiek, tai apima tiek formalius, tiek neformalius pokalbius“ (A9).

Tuo tarpu informantas atkreipia dėmesį į informacijos sklaidą: „Informacija manoma, kad daugiausia vaikščiodavo iš lūpų į lūpas, todėl man labai trukdė informacijos klaidos“ (A13). Tai rodo, kad ugdymo sprendimai dažnai priklauso nuo informacijos aiškumo ir struktūruoto vertinimo mechanizmo, padedančio mokytojams tinkamai reaguoti į iššūkius.

2.3. Sprendimai per refleksiją ir savianalizę. Individualizuotas adaptacijos modelis atspindi kiekvieno pedagogo unikalų prisitaikymo kelią, kurį dažnai lemia savianalizė ir refleksija. Mokytojai mokosi iš savo patirties ir priima sprendimus remdamiesi asmeninėmis įžvalgomis.

Savianalizė ir refleksija yra esminiai sprendimų priėmimo elementai, padedantys mokytojams tobulėti ir geriau organizuoti savo darbą. Informantas akcentuoja: „Stebėjimai klasėje, pokalbiai su kolegomis, grįžtamasis ryšys iš vadovų, taip pat savianalizės, refleksijos“ (A9). Mokytojas dalijasi savo patirtimi, kaip pradžioje prašė pavaduotojos įvertinti jos darbą: „Pirmus šešis mėnesius pati prašiau pavaduotojos, kad ateitų ir pastebėtų mano darbą, ar viską darau kaip reikia“ (A11).

Informantas išskiria metinį pokalbį, kuriame teikiamas grįžtamasis ryšys: „Metinis pokalbis, kurio metu teikiamas grįžtamasis ryšys“ (A14). Šie pavyzdžiai parodo, kad mokytojų sprendimai dažnai priimami per savianalizę, pamokų refleksiją ir diskusijas su vadovais ar kolegomis.

2.4. Emocinė parama kaip sprendimų priėmimo veiksnys. Profesinio tobulėjimo ir karjeros modelis apima ilgalaikį mokytojų augimą, kurį palaiko emocinė parama. Mokytojams svarbu ne tik profesiniai įgūdžiai, bet ir emocinis stabilumas, kuris daro įtaką jų motyvacijai ir pasitikėjimui savimi.

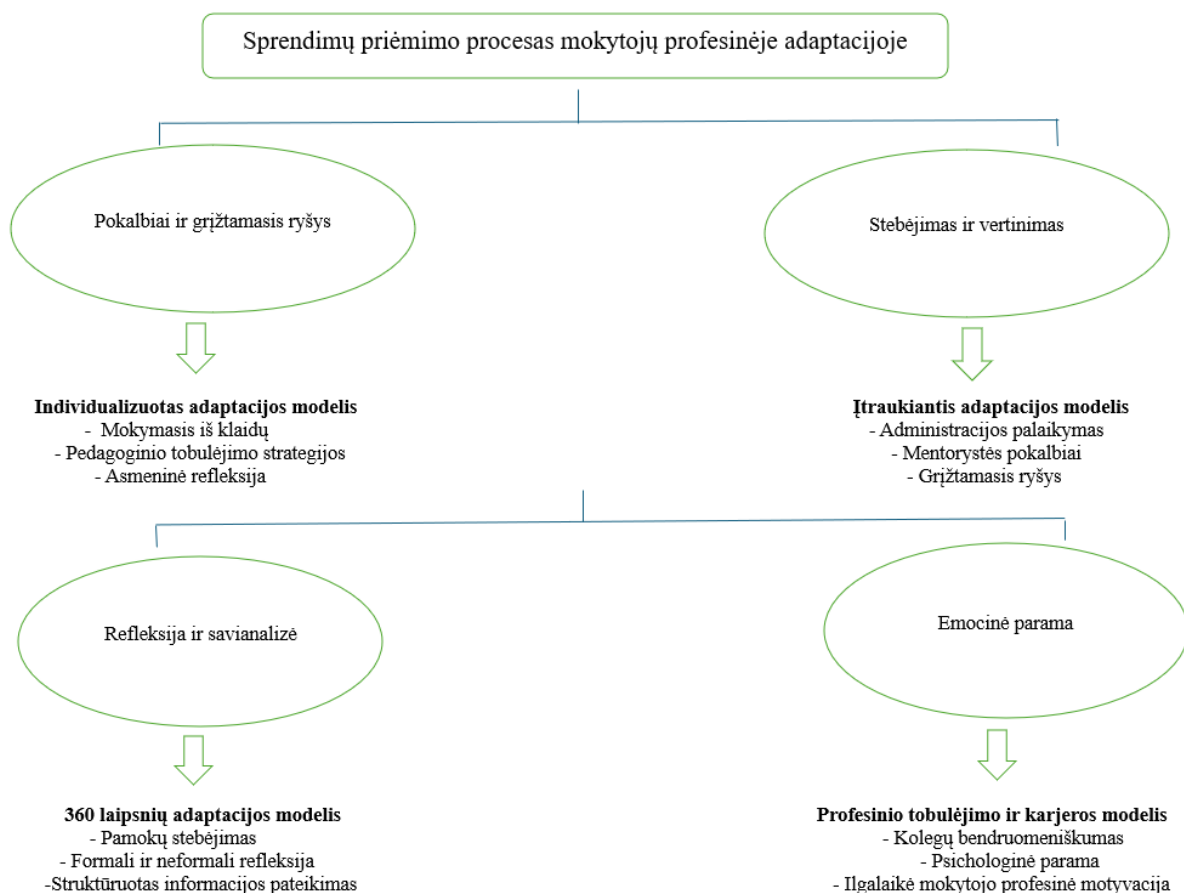
Sprendimai ugdymo procese neapsiriboja vien pedagoginiais metodais – emocinė parama taip pat yra svarbus aspektas. Mokytojas akcentuoja: „Sumažinti stresą ir padidinti pasitikėjimą savimi dažniausiai padėdavo draugiški pokalbiai su kolegomis“ (A8). Mokytojas pabrėžia, kad svarbus

mentorstės ryšys: „Psichologinę pagalbą bei emocinę paramą dažniausiai gaunu iš kolegų bei mentoriaus“ (A7).

Informantas atkreipia dėmesį į emocinio palaikymo trūkumą: „Jokios psichologinės pagalbos nebuvo, o šito dalyko labai trūko, nes po kelių mėnesių tiesiog nebesinorėjo eiti į darbą“ (A10). Tai rodo, kad emocinė gerovė ir sprendimai, susiję su mokytojų psichologine būseną, yra svarbi adaptacijos dalis, daranti įtaką mokytojo motyvacijai ir darbo efektyvumui.

Mokytojų profesinėje adaptacijoje sprendimų priėmimas yra esminis procesas (žr. 4.2.2. pav.), apimantis pokalbius, stebėjimą, refleksiją ir emocinę paramą. Grįžtamasis ryšys iš vadovų ir kolegų sudaro sąlygas mokytojams priimti geresnius ugdymo sprendimus, o refleksija ir savianalizė padeda tobulinti pedagogines praktikas. Taip pat svarbu užtikrinti tinkamą informacijos sklaidą, kad mokytojai galėtų efektyviai prisitaikyti prie mokyklos aplinkos. Galiausiai, emocinė parama ir kolegų palaikymas yra neatsiejami nuo sėkmingo sprendimų priėmimo, nes jie ugdo profesinę ūgtį.

Įtraukiantis modelis susijęs su pokalbiais ir kolegų palaikymu, 360 laipsnių adaptacijos modelis pasireiškia per stebėjimą ir vertinimą, individualizuotas modelis remiasi savianalize ir refleksija, o profesinio tobulėjimo modelis akcentuoja ilgalaikį augimą ir emocinės paramos svarbą. Mokytojų atsakymai rodo, kad sėkminga adaptacija priklauso ne tik nuo praktinių ugdymo aspektų, bet ir nuo bendruomenės palaikymo, refleksijos ir emocinio stabilumo. Šie veiksniai formuoja profesinį augimą ir pedagogų gebėjimą efektyviai prisitaikyti prie ugdymo proceso iššūkių.

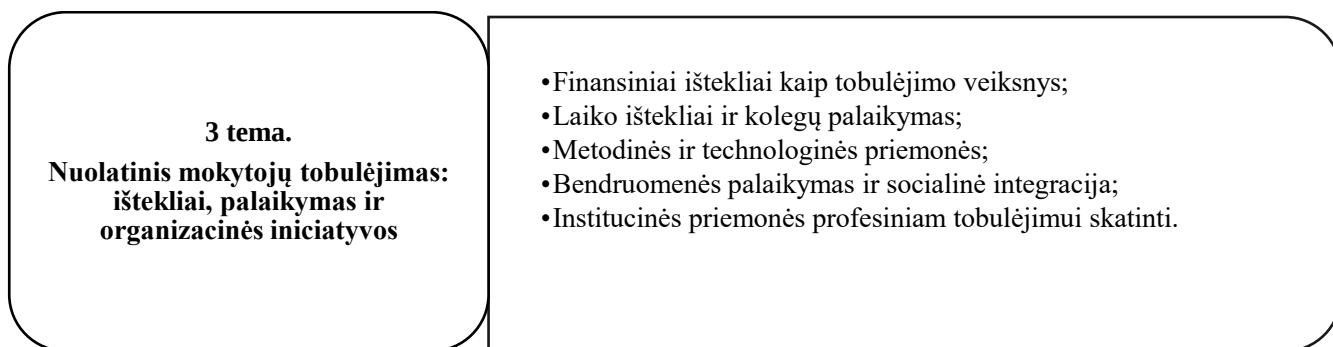


4.2.2. pav. Sprendimų priėmimo proceso tema ir potemės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

4.3. Nuolatinis mokytojų tobulėjimas: ištekliai, palaikymas ir organizacinės iniciatyvos

Nuolatinis mokytojų tobulėjimas (žr. 4.3.1. pav.) yra esminė profesinės veiklos dalis, kuri priklauso nuo įvairių išteklių, bendruomenės palaikymo ir organizacinių iniciatyvų. Mokytojų atsakymai leidžia išskirti kelias pagrindines potemes, kurios daro įtaką jų profesiniam augimui: finansinius išteklius, laiko išteklius, metodinę ir technologinę paramą, bendruomenės palaikymą bei institucines priemones profesiniam tobulėjimui skatinti.



4.3.1. pav. Nuolatinio tobulėjimo srities tema ir potemės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

3.1. Finansiniai ištekliai kaip tobulėjimo veiksnys. Informantas pabrėžia, kad finansiniai ištekliai yra svarbus aspektas gerinant darbo sąlygas ir mažinant stresą: „Suteikia geras darbo sąlygas, patogus tvarkaraštis. Mokykloje nuolat stengiamasi, kad gerai jaustųsi ne tik mokiniai, jauni, naujai pradėję dirbti mokytojai, bet visa bendruomenė“ (A15). Informantai akcentuoja finansinių paskatų trūkumą mentorystės programoms: „Labai svarbu, kad mentorius gautų atlygį už papildomą darbą, nes tik tuomet žmogus yra motyvuotas dirbti papildomai“ (A10). Mokytojai pabrėžia finansinių paskatų svarbą: „Organizacija turėtų skatinti ne tik žodžiais, bet ir finansinėmis išraiškomis“ (A16, A13). Tai rodo, kad finansiniai ištekliai yra svarbūs tiek darbo sąlygų gerinimui, tiek pedagogų motyvacijai ir jų profesiniam tobulėjimui.

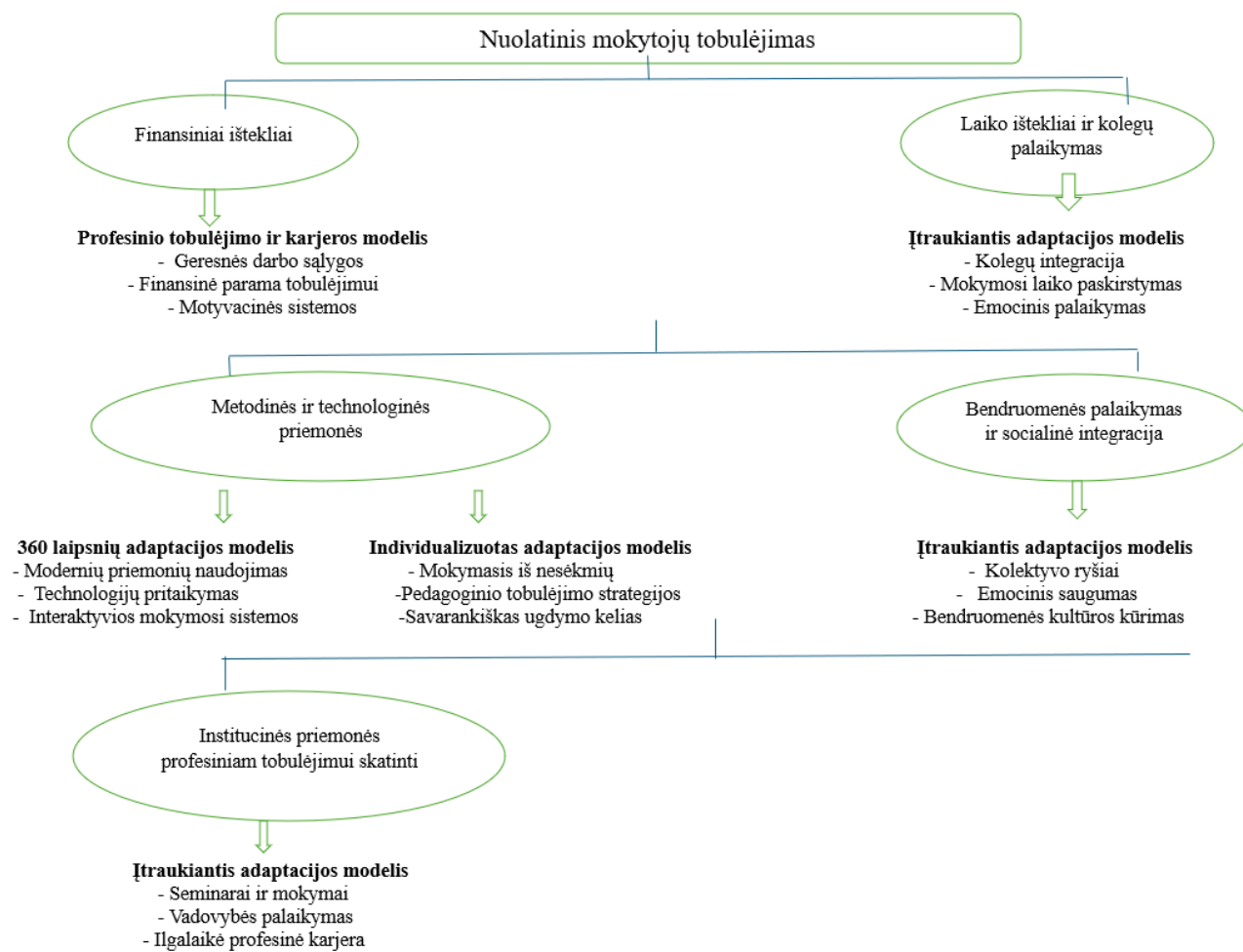
3.2. Laiko ištekliai ir kolegų palaikymas. Mokytoja akcentuoja laiko svarbą mokytojų tobulėjimui: „Daugiausiai tai laiko ištekliai – džiaugiuosi, kad kolegos jo skiria man ir neatsako padėti, kai kreipiuosi pagalbos“ (A14). Pabrėžia mentorystės reikšmę: „Mentorius, kuris negaili laiko, būtų labai pagelbėjęs“ (A11). Mokytojai papildomai akcentuoja laiko išteklių reikšmę per mokymus ir konsultacijas: „Pagrindiniai ištekliai yra aiškūs veiklos aprašymai, mokymai, metodinės priemonės, galimybė konsultuotis su kolegomis ir mentoriumi bei emociškai saugi aplinka“ (A7, A13). Mokytojų profesinis tobulėjimas priklauso ne tik nuo jų asmeninių pastangų, bet ir nuo kolegų palaikymo bei laiko, skirto mokymuisi ir metodinei pagalbai.

3.3. Metodinės ir technologinės priemonės. Informantas išskiria metodinių išteklių ir technologijų svarbą: „Reikalingi mokymosi ištekliai (pvz., metodinės medžiagos), technologinės priemonės ir palaikymas iš kolegų. Išmokimas naudotis įvairiomis interaktyviomis sistemomis“ (A9). Mokytojas mini, kad modernios darbo priemonės padeda adaptacijai ir tobulėjimui: „Paprastai, kad suremontuotų kabinetą, pastatytų išmanią lentą ir ekraną. Tai, aišku, prisidėjo prie sėkmingesnės adaptacijos“ (A16). Mokytojų profesinis tobulėjimas priklauso ir nuo mokyklos infrastruktūros bei technologinės pažangos.

3.4. Bendruomenės palaikymas ir socialinė integracija. Pabrėžiama bendruomenės palaikymo svarba: „Jaučiausi kolektyvo dalimi, nes dar prieš pirmus mokslo metus buvo organizuota pažintinė išvyka su kolektyvu“ (A13). Mokytojai atkreipia dėmesį į išsamesnių darbų instrukcijų svarbą: „Žmogiški ištekliai – išsamesnės darbų atlikimo instrukcijos, galbūt tam tikrų darbų pavyzdžiai“ (A13, A17). Šiltas bendravimas su kolegomis yra būtinas: „Šiltas bendravimas ir draugiški tarpusavio santykiai, palaikymas, padėsinimas nebijoti klausti, jei kas neaišku“ (A14). Bendruomenės palaikymas ir draugiški kolegų santykiai yra esminiai faktoriai mokytojų nuolatiniam tobulėjimui ir profesiniam augimui.

3.5. Institucinės priemonės profesiniam tobulėjimui skatinti. Mokytojas akcentuoja organizacinius veiksmus: „Organizacija prisideda per mentorystės programas, reguliarius mokymus, galimybę dalyvauti seminaruose ir susitikimuose su vadovais bei kolegomis, kurie skatina bendradarbiavimą“ (A7). Taip pat kalbama apie papildomas studijas: „Švietimo organizacija prisideda tik tiek, kad gali rinktis papildomas studijas arba kursus, kurie padėtų adaptuotis darbui mokykloje“ (A10). Gimnazijos administracijos rūpestis yra svarbus informantui: „Gimnazijos administracijai rūpi, kad mokytojai įstaigoje jaustųsi gerai, visapusiška parama ir pagalba iš mokytojų kolektyvo“ (A17). Organizacinė struktūra ir papildomi mokymai yra svarbūs mokytojų nuolatiniam tobulėjimui ir profesinės veiklos kokybei.

Mokytojų nuolatinis tobulėjimas (žr. 4.3.2. pav.) susijęs su skirtingais adaptacijos modeliais, kurie daro įtaką pedagogų profesiniam augimui ir sprendimų priėmimui. **Individualizuotas modelis** remiasi mokytojo savarankiškumu ir asmeninėmis pastangomis; **įtraukiantis modelis** akcentuoja bendruomenės palaikymą ir mentorystę; **360 laipsnių modelis** susijęs su stebėjimu, refleksija ir technologinėmis inovacijomis; **profesinio tobulėjimo modelis** skatina ilgalaikę pedagogų motyvaciją per finansines paskatas ir organizacinius sprendimus. Mokytojų atsakymai aiškiai parodo, kad sėkminga profesinė adaptacija priklauso nuo įvairių išteklių, socialinės integracijos ir strateginio tobulėjimo požiūrio.



4.3.2. pav. Nuolatinio tobulėjimo srities tema, potėmės, modeliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

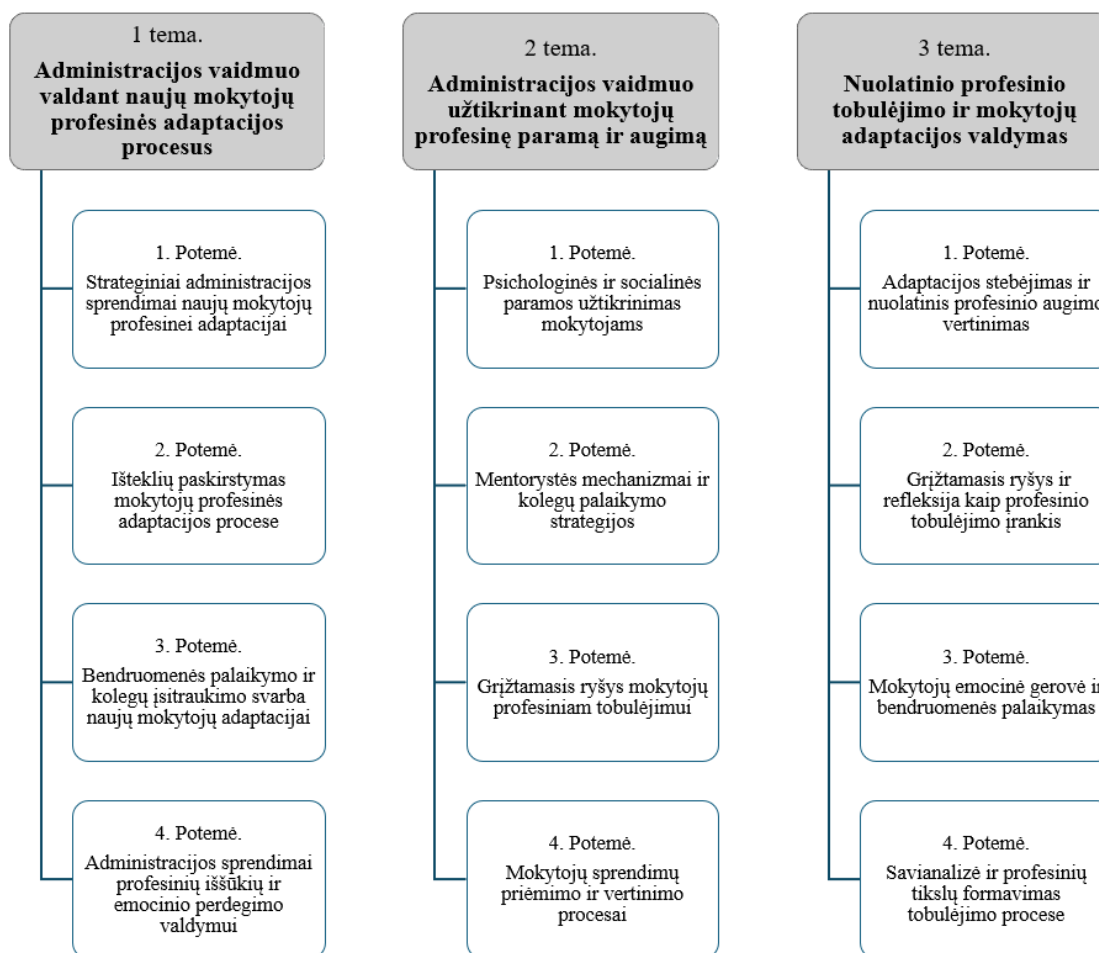
4.4. Administracijos vaidmuo į efektyvų adaptacijos valdymą

Tyrinėjant administracijos efektyvų įsitraukimą į adaptacijos valdymo procesus, išskirtos trys temos su joms priklausančiomis potėmėmis (žr. 4.4.1. pav.), kurios aprašytos remiantis informantų pusiau struktūruoto interviu citatomis.

Informantų pateikti atsakymai atskleidžia, kad mokyklose oficialios darbuotojų prisitaikymo sistemos nėra. Mokyklose yra taikomas tiek formalus, tiek neformalus adaptacijos procesas. Nors nėra griežtai apibrėžtos sisteminės struktūros, egzistuoja nusistovėję praktiniai metodai, kurie palengvina naujų darbuotojų integraciją į mokyklos bendruomenę.

Formali adaptacija apima administracijos darbuotojų paskirtą mentorių arba kuruojantį pedagoginį darbuotoją, kuris padeda spręsti iškilusias problemas profesinėje veikloje. Šis procesas užtikrina, kad pradėjęs profesinę karjerą gautų reikalingą paramą ir galėtų sklandžiai įsilieti į ugdymo procesą. Priimant į darbą, švietimo organizacijoje atliekami pasiruošimo darbai: pareigybės parengimas, darbo vietos įrengimas, supažindinimas su mokyklos struktūra ir vidaus taisyklėmis.

Neformali adaptacija vykdoma per socialinį bendravimą, skatinant pradedantįjį aktyviai įsitraukti į mokyklos kultūrą, kolegialiai bendradarbiaujant, susipažįstant su mentoriumi, bendradarbiais neformalių pokalbių ir pasitarimų, kuriuose aptariamos sėkmės ir iššūkiai, metu. Naujas darbuotojas supažindinamas su kolektyvu, skatinami bendradarbiauti, naudotis informacinėmis priemonėmis, technologijomis ir, esant poreikiui, kreiptis pagalbos į įstaigos vadovus.



4.4.1. pav. Administracijos adaptacijos valdymo procesai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Prisitaikymo stebėsena vykdoma per grįžtamąjį ryšį. Pokalbių metu aptariamos pamokos, aiškinamasi, kokie kyla iššūkiai, kokios sritys reikalauja papildomo dėmesio. Kuriojantis vadovas valdo adaptacijos procesą individualiai susitikdamas ir stebėdamas naujo mokytojo integraciją į profesinę veiklą. Nors nėra įvardintos formaliai struktūrizuotos prisitaikymo sistemos, teigiama, kad taikomi nusistovėję adaptacijos metodai, užtikrinantys naujų pedagogų sklandų įsiliejimą į bendruomenę.

Mentorystė, kolektyvinis palaikymas ir grįžtamasis ryšys yra pagrindiniai veiksniai, padedantys naujiems darbuotojams sėkmingai prisitaikyti ir efektyviai dirbti ugdymo procese.

Mokytojų profesinė adaptacija yra svarbus procesas, kurį mokyklų administracija aktyviai valdo, siekdama palengvinti naujų pedagogų integraciją į ugdymo sistemą. Vadovų atsakymai rodo, kad ši adaptacija gali būti organizuojama formaliai ir neformaliai, priklausomai nuo mokyklos struktūros ir bendruomenės palaikymo lygio.

Administracijos vaidmuo valdant naujų mokytojų profesinės adaptacijos procesus yra esminis veiksnys, užtikrinantis pedagogų ilgalaikę profesinę sėkmę, emocinę gerovę ir darbo efektyvumą. Nauji mokytojai susiduria su daugybe iššūkių, todėl administracijos strateginiai sprendimai gali turėti lemiamą įtaką jų integracijai į ugdymo sistemą. Šis procesas apima formalius ir neformalius adaptacijos mechanizmus, išteklių paskirstymą, bendruomenės palaikymą bei profesinių iššūkių valdymą.

4.4.1. Administracijos vaidmuo valdant naujų mokytojų profesinės adaptacijos procesus

Administracijos strateginiai sprendimai naujų mokytojų adaptacijai yra esminė sėkmingo integracijos proceso dalis. Mokytojas pabrėžia, kad „mokyklos vadovas įpareigoja administracijos darbuotojui skirti mentorių“ (A5), o kitas informantas akcentuoja, kad „atvykus naujam darbuotojui, pristatoma visa mokykla, paaiškinamos naudojamos technologijos“ (A1). Šie administracijos veiksmai tiesiogiai prisideda prie mokytojų pasitikėjimo savimi, mažina nežinomybę ir palengvina prisitaikymą prie mokyklos struktūros. Individualizuotos adaptacijos modelis, kuris remiasi asmenine refleksija ir struktūrizuotu mokymosi procesu, padeda pedagogams geriau suprasti savo darbo aplinką ir efektyviau įsitraukti į ugdymo procesą.

Išteklių paskirstymas mokytojų profesinei adaptacijai taip pat svarbus veiksnys. Mokytojai pažymi, kad „reikalingi žmogiškieji ištekliai“ (A5), „mentorius turėtų gauti finansinį paskatinimą už mentorystės veiklą“ (A4). Tai parodo, kad administracija privalo investuoti į mentorystės programų stiprinimą, finansinį skatinimą ir technologinių išteklių prieinamumą. Skaitmeninės mentorystės modelis, apimantis informacines sistemas, virtualią komunikaciją ir centralizuotą mokytojų pagalbą, gali būti efektyvus sprendimas naujų pedagogų adaptacijos procesui.

Bendruomenės palaikymas ir kolegų įsitraukimas yra ne mažiau svarbus aspektas sėkmingai adaptacijai. Mokytojams svarbi bendrystė „neoficiali mentorystė vyksta per kolektyvo natūralų bendradarbiavimą“ (A4), „mokytojas oficialiai pristatomas kolektyvui per susirinkimą“ (A5). Šie aspektai parodo, kad administracija turėtų aktyviai skatinti kolegų bendradarbiavimą, kurti integracines veiklas ir stiprinti organizacijos kultūrą. Kolektyvinio mokymosi modelis, kuris remiasi bendradarbiavimu tarp naujų ir patyrusių pedagogų, gali būti efektyvus būdas užtikrinti sėkmingą profesinį įsitraukimą.

Administracijos sprendimai taip pat atlieka svarbų vaidmenį valdant profesinius iššūkius ir emocinį perdegimą. Administracija kasdien susiduria su iššūkiais darbe „didžiausias iššūkis – didelis darbo krūvis, sudėtinga planuoti laiką“ (A3), „dokumentacijos tvarkymas ir klasės valdymas – vieni svarbiausių naujų mokytojų iššūkių“ (A2), todėl sunku atliepti naujai pradėjusių karjerą visus lūkesčius ir poreikius bei išspręsti visas susidariusias problemas. Siekiant sumažinti šiuos iššūkius, administracija turėtų taikyti psichologinės gerovės modelį, kuris apima streso valdymo mokymus, palaikymo grupes ir emocinės gerovės strategijas.

Apibendrinant galima teigti, kad administracija yra pagrindinė naujų mokytojų profesinės adaptacijos sėkmės garantė. Skirtingų adaptacijos modelių taikymas – individualizuotos, skaitmeninės mentorystės, kolektyvinio mokymosi ir psichologinės gerovės – leidžia kurti sistemingą pedagogų tobulėjimo aplinką, stiprinti jų emocinį atsparumą ir gerinti ugdymo kokybę. Tvarus mokytojų profesinės adaptacijos valdymas yra neatsiejamas nuo administracijos strateginių sprendimų, kurie lemia ne tik pedagogų akademinį pasiekimą, bet ir ilgalaikį profesinį stabilumą bei emocinę gerovę. Valdant adaptaciją administracijos vaidmuo neturėtų būti fragmentiškas.

4.4.2. Administracijos vaidmuo užtikrinant mokytojų profesinę paramą ir augimą

Mokyklos administracijos vaidmuo užtikrinant mokytojų profesinę paramą ir augimą yra esminis veiksnys, nulemiantis pedagogų profesinę sėkmę, ilgalaikį įsitraukimą į ugdymo procesą ir jų emocinę gerovę. Nauji pedagogai, pradėdami savo profesinį kelią, susiduria su daugybe iššūkių – nuo mokyklos kultūros perpratimo iki mokinių ir tėvų santykių valdymo. Administracijos sprendimai tiesiogiai įtakoja šią adaptaciją, todėl veiksmingos paramos sistemos yra būtinos mokytojų profesiniam augimui.

Vienas pagrindinių administracijos uždavinių yra **psichologinė ir socialinė pedagogų parama**. Emocinis perdegimas ir profesinė įtampa gali neigiamai paveikti mokytojo darbo efektyvumą, todėl administracija turi užtikrinti tinkamą pagalbos specialistų dalyvavimą, kurti veiksmingus paramos mechanizmus ir skatinti mokytojų emocinę gerovę. Šiuo metu ne visose Šiaulių rajono mokyklose yra teikiama kvalifikuota pagalba, bet yra ir išimčių „teikiama psichologo, socialinio pedagogo, teatro terapijos pedagogo pagalba“ (A5), „psichologas mokykloje dirba epizodiškai, konsultuoja konkrečiais atvejais“ (A3), kas rodo, kad psichologinės paramos prieinamumas priklauso nuo institucinių išteklių ir administracijos sprendimų. Tokiomis strategijomis remiasi psichologinės gerovės modeliai, kurie padeda mažinti stresą ir stiprinti mokytojų emocinį atsparumą.

Mentorystė yra dar vienas svarbus mokytojų profesinės paramos aspektas. Skiriamas mentorius ne tik padeda pedagogui perprasti ugdymo institucijos veiklą, bet ir suteikia galimybę efektyviai spręsti profesinius iššūkius. Svarbus administracijos darbas parenkant tinkamą mentorį „pirminis šaltinis yra mentorius, vėliau kolegos ir administracija“ (A3), nors pagalbą gali teikti ir patys pavaduotojai „kolegos ir vadovai nuolat padeda priimti sprendimus sudėtingose situacijose“ (A6). Tai rodo, kad mentorystės veiksmingumas priklauso ne tik nuo administracijos įsitraukimo, bet ir nuo kolegų bendradarbiavimo. Individualizuotos adaptacijos modeliai, kurie remiasi mokytojų asmenine refleksija ir struktūruotais mokymosi etapais, leidžia pedagogams įsivertinti savo progresą ir gauti tikslingą pagalbą.

Grižtamasis ryšys yra vienas efektyviausių būdų skatinti pradėjusių karjerą profesinį augimą. Administracija, siekdama užtikrinti mokytojų tobulėjimą, reguliariai organizuoja pamokų stebėjimą, aptarimus ir metodinius susitikimus „grįžtamasis ryšys pedagogui sudaro galimybę tobulėti, augti, gerinant savo veiklą“ (A5), „pamokų stebėjimas ir aptarimas padeda išgryninti problemas“ (A1). Tyrimo metu pastebėta, kad „administracija nuolat atvira grįžtamajam ryšiui – kiekvieną savaitę vyksta pasitarimai“ (A4), kitose mokyklose tai vyksta labiau epizodiškai. 360 laipsnių adaptacijos modelis, pagrįstas nuolatine refleksija ir informacijos grįžtamuoju ryšiu, padeda pedagogams įsivertinti savo veiklą iš įvairių perspektyvų ir efektyviai tobulėti.

Galiausiai, administracija yra atsakinga už **mokytojų sprendimų priėmimo procesų** organizavimą. Nauji pedagogai dažnai susiduria su informacijos pertekliaus problema, neaiškiais darbo krūvio paskirstymo mechanizmais ir sunkumais valdant klasės dinamiką. Mokyklos administracijos pagalba teikiama įvairiais klausimais „pradedantysis mokytojas pats formuojasi tikslus, tačiau administracija padeda suformuoti bendrą strategiją“ (A3), „individualūs pokalbiai leidžia įsivertinti savo veiklą, pagirti ir padėkoti mokytoją“ (A2). Įtraukiantis adaptacijos modelis, kuris remiasi kolegų palaikymu ir administracijos įsitraukimu, padeda pedagogams greičiau įsiliesti į profesinę bendruomenę, efektyviau spręsti problemas ir jaustis užtikrintais savo vaidmenyje.

Apibendrinant galima teigti, kad administracijos veiksmingumas valdant naujų mokytojų profesinės adaptacijos procesus yra būtinas ilgalaikiai pradėjusių profesinę karjerą sėkmei. Skirtingų adaptacijos modelių taikymas – psichologinės gerovės, individualizuotos, įtraukiančios mentorystės ir 360 laipsnių refleksijos – leidžia administracijai sukurti optimalią pedagogų ugdymo aplinką, užtikrinti jų profesinį stabilumą ir emocinį atsparumą. Tik nuosekliai įgyvendindama šias strategijas mokyklų administracija gali kurti stiprią, palaikančią ir inovatyvią ugdymo bendruomenę.

4.4.3. Nuolatinio profesinio tobulėjimo ir mokytojų adaptacijos valdymas

Mokyklos administracijos vaidmuo užtikrinant nuolatinį mokytojų profesinį tobulėjimą yra esminis veiksnys, lemiantis pedagogų darbo efektyvumą, jų emocinę gerovę ir ilgalaikę integraciją į ugdymo

procesą. Mokytojų profesinės adaptacijos procesas nevyksta spontaniškai – jis yra valdomas per struktūrizuotus metodus, kuriuos formuoja administracija, atsižvelgdama į kiekvieno pedagogo poreikius. Vadovų pasisakymai rodo, kad nuolatinis tobulėjimas apima ne tik formalų stebėjimą ir vertinimą, bet ir emocinę paramą, refleksijos mechanizmus bei socialinį įsitraukimą.

Mokytojų **adaptacijos stebėjimas** yra pirmasis ir vienas iš svarbiausių administracijos veiksmų galinčių įvertinti, kaip vyksta adaptacija „pastebime pamoką, vertiname pastabas. Jei jų mažėja, mokytojas sėkmingai prisitaikė“(A1), „geras mikroklimatas organizacijoje ir gera emocinė būsena mokytojo rodo jo prisitaikymą“(A3). Tai patvirtina, kad administracijos stebėjimo mechanizmai neapsiriboja tik akademiniais pasiekimais, bet apima ir emocinį bei psichologinį stabilumą. Šis procesas glaudžiai susijęs su 360 laipsnių adaptacijos modeliu, kuris remiasi mokytojų stebėjimu iš įvairių perspektyvų – administracijos, kolegų, mokinių ir tėvų. Toks modelis leidžia analizuoti ne tik mokytojo profesinę veiklą, bet ir jo gebėjimą kurti ryšius su mokyklos bendruomene.

Grižtamasis ryšys yra vienas pagrindinių profesinio augimo veiksnių, leidžiantis kryptingai tobulėti ir prisitaikyti prie mokyklos kultūros „metinių pokalbių metu klausiamo, kaip sekasi, stebime mokytojo progresą“(A5), „grįžtamasis ryšys ne tik kaip vertinimo priemonė, bet ir ugdymo įrankis, kuris padeda jaustis palaikomam“(A4). Šios strategijos atitinka individualizuoto adaptacijos kelio modelį, pagal kurį kiekvienas mokytojas gauna asmeninį profesinio tobulėjimo planą su aiškiais etapais ir tikslų peržiūra. Tokia sistema padeda išvengti adaptacijos neapibrėžtumo ir užtikrina, kad mokytojas turėtų aiškų tobulėjimo kelią.

Emocinė gerovė ir socialinis įsitraukimas yra ne mažiau svarbus aspektas mokytojų profesinėje adaptacijoje. Administracija pabrėžia, kad „mokytojas turi jausti, kad jis yra palaikomas, su juo kalbamasi, kad jam teikiama pagalba“(A1), bei atkreipia dėmesį į tai, kad „nuolatinis palaikymas leidžia greičiau įsilieti į kolektyvą“(A6). Mokytojo emocinė būsena gali nulemti jo darbo efektyvumą ir ilgalaikę profesinę motyvaciją, todėl administracija turėtų skirti ypatingą dėmesį emocinės gerovės palaikymo strategijoms. Psichologinės gerovės modelis čia atlieka svarbų vaidmenį – jis apima periodinius susitikimus su psichologu, emocinio perdegimo prevencijos mokymus bei palaikymo grupes, kurios leidžia mokytojams jaustis užtikrintais ir įsitraukusiais į bendruomenę.

Galiausiai, mokytojų **savianalizė ir profesinių tikslų formavimas** yra būtini nuolatiniam tobulėjimui. Kaip teigia informantai „pradedantysis mokytojas pats formuojasi tikslus, tačiau administracija padeda suformuoti bendrą strategiją“(A3), o „grįžtamasis ryšys iš mokytojų, administracijos ir mokinių padeda tobulėti“(A2). Tai atitinka mentorystės efektyvumo modelį, kurio esmė yra tęstinis mokytojų įsivertinimas per pamokų stebėjimus, kolegų refleksijas ir ilgalaikių ugdymo tikslų formulavimą. Tokia struktūra leidžia mokytojams ne tik prisitaikyti prie naujų iššūkių, bet ir nuosekliai planuoti savo profesinį augimą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos administracija vaidina esminį vaidmenį nuolatinio mokytojų profesinio tobulėjimo procese. Skirtingų adaptacijos modelių – 360 laipsnių stebėjimo, individualizuoto kelio, psichologinės gerovės ir mentorystės efektyvumo – taikymas leidžia kurti sistemingą pedagogų tobulėjimo aplinką, stiprinti jų emocinį atsparumą ir gerinti ugdymo kokybę. Tvarus mokytojų profesinio augimo valdymas yra neatsiejamas nuo administracijos strateginių sprendimų, kurie lemia tiek akademinis pasiekimus, tiek profesinę gerovę ir ilgalaikį mokytojų įsitraukimą į ugdymo procesą.

4.5. Pradėjusių profesinę karjerą ir vadovų požiūris į adaptacijos procesus

Pradėjusių profesinę karjerą ir administracijos vadovų požiūris į profesinės adaptacijos procesus ugdymo įstaigose atskleidžia įvairias strategijas, iššūkius ir sprendimus, kuriuos taiko administracija siekdama užtikrinti sklandų įsiliejimą į ugdymo bendruomenę. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad mokyklų vadovai ir mokytojai pabrėžia adaptacijos svarbą per strateginius administracijos sprendimus, išteklių paskirstymą, bendruomenės palaikymą ir emocinės gerovės valdymą, kurie sudaro pagrindą naujų mokytojų profesiniam augimui.

Mokytojų ir vadovų atsakymai pabrėžia, kad viena svarbiausių administracijos funkcijų yra formalių ir neformalių adaptacijos metodų įgyvendinimas „mokyklos vadovas įpareigoja administracijos darbuotojus skirti mentorių“ (A5), o kitas informantas priduria, kad „atvykus naujam darbuotojui, pristatoma visa mokykla, paaiškinamos naudojamos technologijos“ (A1). Tai reiškia, kad struktūruotas adaptacijos procesas padeda sumažinti pedagogų patiriamą stresą, suteikia aiškias darbo gaires ir leidžia sklandžiai integruotis į ugdymo sistemą. Šis požiūris atitinka struktūruotos mentorystės modelį, pagal kurį nauji mokytojai gauna tiek individualizuotą pagalbą, tiek aiškiai apibrėžtas integracijos strategijas.

Išteklių paskirstymas – tai dar viena sritis, kurioje administracija turi atlikti lemiamą vaidmenį, siekdama užtikrinti pedagogų profesinę sėkmę „reikalingi žmogiškieji ištekliai“ (A5), „mentorius turėtų gauti finansinį paskatinimą už mentorystės veiklą“ (A4). Tai rodo, kad administracijos veiksmai turėtų būti nukreipti į efektyvų žmogiškųjų ir finansinių išteklių paskirstymą, mentorystės programų stiprinimą ir technologinių priemonių diegimą. Organizacinio palaikymo modelis, remiantis administracijos strateginiais sprendimais, leidžia sukurti palankią ugdymo aplinką, kurioje mokytojai gali efektyviai prisitaikyti ir nuosekliai tobulėti.

Bendruomenės palaikymas ir kolegų įsitraukimas yra itin svarbus pedagogų adaptacijos veiksnys. Vadovai akcentuoja, kad „neoficiali mentorystė vyksta per kolektyvo natūralų bendradarbiavimą“ (A4), „mokytojas oficialiai pristatomas kolektyvui per susirinkimą“ (A5). Šis procesas užtikrina, kad mokytojas jaustųsi ugdymo bendruomenės dalimi, o tai yra esminis veiksnys profesiniam stabilumui. Kolegialaus mokymosi modelis, kuris skatina bendradarbiavimą tarp naujų ir patyrusių mokytojų, tampa vienu iš svarbiausių būdų stiprinti pedagogų integraciją ir mažinti jų patiriamą profesinę įtampą.

Galiausiai, vadovų atsakymai rodo, kad administracija atlieka svarbų vaidmenį valdant profesinius iššūkius „sparčiai kintantis pasaulis, naujos neapibrėžtos situacijos“ (A5) ir emocinį perdegimą „nuimam tą spaudimą visiems mokytojams“ (A3). Emocinė parama ir administracijos palaikymo mechanizmai tampa itin reikšmingi, nes pedagogai susiduria su dideliu informacijos srautu ir stresinėmis situacijomis. Psichologinės gerovės modelis, apimantis streso valdymą, periodinius refleksijos susitikimus ir emocinės paramos priemones, leidžia kurti ilgalaikį mokytojų profesinį stabilumą.

Apibendrinant galima teigti, kad administracijos veikla mokytojų adaptacijos procese yra daugialypė ir turi esminę įtaką pedagogų profesiniam augimui bei darbo kokybei. Mentorystės stiprinimas, efektyvus išteklių paskirstymas, kolegialaus mokymosi skatinimas ir psichologinės gerovės užtikrinimas – tai pagrindiniai aspektai, kurie padeda administracijai sėkmingai valdyti naujų pedagogų įsiliejimą į ugdymo sistemą. Tik sistemingai įgyvendinama šias strategijas administracija gali užtikrinti pedagogų profesinį stabilumą, darbo efektyvumą ir ilgalaikę motyvaciją.

DISKUSIJA

Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos valdymas švietimo organizacijose yra sudėtingas mechanizmas, reikalaujantis švietimo organizacijos vadovų efektyvių strateginių sprendimų, tikslingo išteklių paskirstymo, visos pedagogų bendruomenės ir administracijos palaikymo bei palankaus emocinio mikroklimato. Hudson (2008) teigimu išsaugoti pradėjusius profesinę karjerą profesijoje kaip besimokančius švietimo organizacijoje, reikia patyrusio vadovo, turinčio strateginę viziją.

Šis tyrimas prisideda prie mokslinio diskurso, analizuojamas administracijos vaidmuo valdant naujų pedagogų adaptaciją, remiantis teoriniais modeliais, praktine vadovų ir mokytojų patirtimi bei kitų autorių panašiomis studijomis. Viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl didėja įvadinių mentorystės programų poreikis, yra siekis spręsti pradėjusių profesinę karjerą, bet pasitraukiančių iš profesijos, problemą (LoCasale-Crouch, 2012). Žemiau schemeje vaizduojamas tyrime atskleisti esminiai elementai, reikalingi mentorystės programos strategijai kurti:



Lyginant šio tyrimo rezultatus su kitų autorių darbais, pastebima, kad daugelyje ankstesnių studijų pedagoginių darbuotojų adaptacija analizuota iš psichologinės prizmės (Darling-Hammond, 2006; Ingersoll & Strong, 2011), tačiau šiame darbe koncentruojamasi į švietimo organizacijų vadovų vaidmenį valdant adaptacijos procesus, struktūruotam mentorystės planavimui ir bendriems vadovų ir pradedančiųjų susitarimams, lemiantiems pasilikimą profesijoje.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinėje dalyje aptartą mokslinę literatūrą išsiaiškinta, kad adaptacija yra individualus ir sudėtingas procesas, apimantis abipusį asmenų ir aplinkos prisitaikymą profesiniame ir socialiniame lygmenyse. Mokytojų adaptacijos procesų valdymas yra daugialypis ir grindžiamas skirtingais modeliais: individualizuotu, įtraukiančiu, 360 laipsnių ir profesinio tobulėjimo modeliais. Įtraukiantis modelis susijęs su pokalbiais ir kolegų palaikymu, 360 laipsnių adaptacijos modelis pasireiškia veiklos stebėjimu ir vertinimu, individualizuotas modelis grindžiamas savianalize ir refleksija, o profesinio tobulėjimo modelis formuoja ilgalaikį augimą ir emocinės paramos svarbą.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje adaptacijos proceso pagrindines problemas ir sunkumus: nerealizuoti asmeniniai lūkesčiai, nepriimtina organizacijos kultūra, patiriamas stresas dėl klasės valdymo, patiriamas profesinis perdegimas, nepakankamas gaunamas finansinis atlygis, nekokybiška mentorius pagalba. Didžiausi iššūkiai susiję su nuolatine emocine įtampa, klasės vadovo atsakomybe, dideliu dokumentų srautu ir nuolatiniu mokymusi. Mentorystės programos turėtų padėti naujiems mokytojams sklandžiau įsilieti į ugdymo įstaigą, tačiau arba švietimo organizacijose jų nėra, arba jos fragmentiškos.

Administracijos atstovai tyrimo metu labai dažnai kalbėjo apie mentorystę ir kaip ji yra įgyvendinama jų organizacijose. Tyrime dalyvavo tų pačių organizacijų atstovai tiek administracijos, tiek naujai pradėjusių darbą, kai kuriais atvejais pateikiami atsakymai išsiskyrė. Administracijos teigimu mentorius parama ir pagalba yra teikiama, bet pradėjęs profesinę karjerą informantas teigė, kad mentorius buvo neformalus, labiau fragmentiškas.

Pradėjusių profesinę karjerą ir administracijos atstovų pateikti atsakymai atskleidžia, kad mokyklose oficialios darbuotojų prisitaikymo sistemos nėra. Mokyklose yra taikomas tiek formalus, tiek neformalus adaptacijos procesas. Nors nėra griežtai apibrėžtos sisteminės struktūros, egzistuoja nusistovėję praktiniai metodai, kurie palengvina naujų darbuotojų integraciją į mokyklos bendruomenę. Pasilikimui profesijoje turi įtakos kolegiali profesionalų pagalba, švietimo organizacijos kultūra, mikroklimatas, moderni darbo vieta, lankstus darbo grafikas ir finansinis faktorius.

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir įvertinus pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos modelius ir adaptacijos valdymo ypatumus švietimo organizacijoje, galima teikti šias rekomendacijas:

Švietimo organizacijų vadovai pedagogų bendruomenėje turėtų ugdyti lyderius, kurie norėtų įsitraukti į adaptacijos proceso valdymą ir kurtų kokybiškas mentorystės programas bei įgyvendintų jas švietimo įstaigoje. Šiai programai įgyvendinti būtina investuoti: rasti išteklių finansiškai skatinti mentoriaus darbą. Vadovai, siekdami pradėjusių profesinę karjerą išlikimo profesijoje, turėtų diegti skaitmeninės mentorystės modelį, apimančią informacines sistemas, virtualią komunikaciją ir centralizuotą mokytojų pagalbą.

Pirmuosius darbo metus pradėjęs profesinę karjerą turėtų galimybę rinktis dirbti mažesniu krūviu, nevadovauti klasei, stebėti aukštas kompetencijas turinčių profesionalų pamokas ir metodines praktines veiklas.

Mokyklos administracija turėtų būti tarpininku tarp pradėjusių profesinę karjerą ir švietimo organizacijos steigėjo, kuris koordinuotų karjeros galimybes ir išlikimą profesijoje.

Nacionaliniu lygmeniu turėtų būti sukurta mentorystės gairių įgyvendinimo sistema, užtikrinanti mentorystės programų grįžtamojo ryšio kūrimą, koordinavimą ir stebėseną visoje švietimo sistemoje, paskatinimo mechanizmai mentoriams, skiriant finansines ir profesines naudas.

LITERATŪRA

1. Autukevičienė, B. (2012). Mentorius profesinės kompetencijos ir jų raiška vadovaujant studentų praktikai ikimokyklinėje ugdymo institucijoje. Daktaro disertacija. Vilnius: Leidykla „Edukologija“. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/c9d04dc2-1e5a-4ee5-aae9-1bdb82206eec/content>.
2. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/publication/3d57d20d-4b55-489d-85b0-67c6f3d54469>.
3. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding: The Power of the First 90 Days. Research in Personnel and Human Resources Management*. Prieiga per internetą: http://www.successfactors.com/en_us/resources.html.
4. Beijgaard, D., Meijer, P. C., Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X04000034?via%3Dihub>
5. Braun, V. ir Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
6. Braun, V. ir Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: SAGE. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/256089360_Successful_Qualitative_Research_A_Practical_Guide_for_Beginners#fullTextFileContent
7. Braun, V., Clarke, V. (2019). *Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
8. Bušmaitė, E., Kavaliauskienė A. (2020) Mentorstės reikšmė pradedančiųjų muzikos mokytojų profesinėje veikloje. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/jaunuju-mokslininku-darbai/article/view/23046>.
9. Carpenter (2023). *Effective Onboarding Strategies to Increase Talent Retention*. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/dde8089d73494ed1a5d5f6e086bae609/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
10. Cheng, X. (2024). *Tool, teammate, superintelligence: identification of chatgpt-enabled collaboration patterns and their benefits and risks in mutual learning*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.24251/hicss.2023.020>.
11. Clutterbuck, D. (2014). *Every Needs a Mentor*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=HZkkDwAAQBAJ&pg=PA39&hl=lt&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
12. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Cengage Learning. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/37923160/Organization_Theory_and_Design
13. Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2020). *Preparing Teachers for a Changing*. Prieiga per internetą: <https://psugtep.pbworks.com/f/Preparing%20Teachers%20for%20a%20Changing%20World.pdf>
14. Dromantaitė, Pokštas, (2014). *Naujų darbuotojų adaptacijos patirtys ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo įstaigose Lietuvoje*. Prieiga per internetą: [Lituanistika | Naujų darbuotojų adaptacijos patirtys ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje](#).
15. Farla, Perizade, Zunaidah, Andriana (2024). *Career Adaptability and Career Success of Lecturers: The Mediating Role of Adaptive Professional Depment* Prieiga per internetą: https://www.temjournal.com/content/133/TEMJournalAugust2024_2107_2114.pdf.
16. Flink, A., Broberg, M., Strid, K., Thunberg, G., & Johnels, J. (2022). *Following children with severe or profound intellectual and multiple disabilities and their mothers through a communication intervention: single-case mixed-methods findings. International Journal of Developmental Disabilities*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/20473869.2022.2031778>.
17. Fullan (2016). *The New Meaning of Educational Change*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=OlhdCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
18. Greenfield, B. (2017). *What is teacher resilience and how might it be protected and promoted?* CollectivED Working Papers. Prieiga per internetą: <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/5253/>.
19. Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/evaluatingprofes0000gusk/page/n1/mode/2up>
20. Guskey At-a-glance guide to Guskey's Evaluation Model Prieiga per internetą: <https://essa.learningforward.org/wp-content/uploads/sites/5/2020/04/ESSA-toolkit-resource-3-1.pdf> Straipsnis
21. Guskey, T. R. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teachers and Teaching: theory and practice*. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/c3e77791-74fa-4a41-872c-e246dac3b16d/content>
22. Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., Tomlinson, P. D. (2009). *Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't*. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X0800156X?via%3Dihub>

23. Hudson, Peter B. and Usak, Muhammet and Savran-Gencer, Ayse (2009). *Employing the five-factor mentoring instrument : analysing mentoring practices for teaching primary science*. European Journal of Teacher Education. Prieiga per internetą: <https://eprints.qut.edu.au/27544/2/27544.pdf>
24. Hunzicker J. *From Teacher to Teacher Leader: A Conceptual Model*. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1169800.pdf>
25. Jones, M. (2009). *Supporting the Supporters of Novice teachers: an analysis of mentors' needs from twelve European countries presented from an English perspective*. Prieiga per internetą: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2304/rcie.2009.4.1.4
26. Juodraitis, A. (2004). *Asmenybės adaptacija: kintamųjų sąveika*. Šiaulių universiteto leidykla.
27. Kessels, C. (2010, June 30). The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development. Prieiga per internetą: <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/handle/1887/15750>
28. Kouzes, J. M., Posner B. Z. (2017). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen*. Leadership Challenge, A Wiley Brand, Hoboken, New Jersey.
29. Kruopienė, A. (2021). *Naujų mokytojų mentorystė: sėkmingų integracijos praktikų analizė Lietuvos ugdymo įstaigose* [Disertacija, Vilniaus universitetas]. Prieiga per internetą: <https://repository.vu.lt>
30. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl pedagogų rengimo modelio aprašo patvirtinimo Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01388c40998611e78d46b68e19efc509?jfwid=5w7avl4go>
31. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: https://sduvosakademija.lt/wp-content/uploads/2021/01/12_2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
32. LoCasale-Crouch, J., Davis E., Wiens P., Pianta R. (2012). *The Role of the Mentor in Supporting New teachers: Associations with Self-Efficacy, Reflection, and Quality*. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8412436/>
33. McCormick, M. & Sahlberg, P. (2016). *Social and emotional support in teachers' adaptation process: Fostering professional development during the first years of teaching*. Journal of Educational Change. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/355835200_Social_and_emotional_learning_as_part_of_professional_development_in_initial_teacher_education
34. Metodinė priemonė švietimo įstaigos administracijai (2021). Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2021/12/MP-svietimo-istaigos-administracijai.pdf>
35. Moir, E. (2000). *The New Teacher Project: Support of Educators During Their First Years*. Prieiga per internetą: <https://www.edutopia.org/supporting-new-teachers>
36. Monkevičienė, Autukevičienė (2008). *Pradėdančiojo pedagogo profesinės raidos etapai, patiriami sunkumai ir mentoriaus paramos patirtys*. Prieiga per internetą: <https://mail.google.com/mail/u/1/#search/mokytojaroberta%40gmail.com/FMfcgzQXKNHcgDnhnzCkChcPMKBNbDfg?projector=1&messagePartId=0.1>
37. Nacionalinė švietimo agentūra (2023). *Priemonės mokytojų trūkumui mažinti: kokios galimos jų taikymo naudos ir grėsmės?* Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/05/Priemones-mokytoju-trukumui-mazinti-05.26.pdf>
38. Nacionalinio tyrimo ataskaita (2023). *Pedagogo karjeros kelias: nuo studijų pasirinkimo ir tapsmo mokytoju iki išlikimo pedagogo profesijoje*. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2023/12/4NT_Pedagogo-karjeros-kelias_ataskaita.pdf
39. OECD (2019). *Building a Better Teaching Profession*. Prieiga per internetą: [Building a High-Quality Teaching Profession | OECD](https://www.oecd.org/publications/building-a-better-teaching-profession/)
40. Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). *Ethics in Qualitative Research*. Journal of Nursing Scholarship, 33(1). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/12078123_Ethics_in_Qualitative_Research#fullTextFileContent
41. Park, V., Fisher, D., Frey, N. (2020). *Identifying Instructional Moves During Guided Learning* Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/227743357_Identifying_Instructional_Moves_During_Guided_Learning#fullTextFileContent
42. Patton M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/qualitativeveresea0000patt/page/n7/mode/2up>
43. Paulienė R., Tamaševičius V. 360° „Grįžtamojo ryšio tyrimo esmė ir etapai vadovų kompetencijų ir lyderystės tyrimuose“. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Rasa-Pauliene/publication/333876375_360_griztamojo_rysio_tyrimo_esme_ir_etapai_vadovu_kompetenciju_ir_lyderystes_tyrimuose/links/5f6e1db0299bf1b53ef18953/360-griztamojo-rysio-tyrimo-esme-ir-etapai-vadovu-kompetenciju-ir-lyderystes-tyrimuose.pdf
44. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior (15th ed.)*. Pearson Education. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicio_n_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge
45. Resnik, D.B. (2020). Ethics in Scientific Research. *Ethics & Behavior*, 30(1), 1-13.

46. Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=pk1Rmq-Y15QC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
47. Sirgy, M. J. (2021). Effects of Technological, Economic, Political, and Socio-Cultural Factors on Wellbeing.
48. Sydnor J., Davis T., Daley S. Learning from the Unexpected Journeys of Novice Teachers' Professional Identity Development Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/sufin/OneDrive/Desktop/education-14-00895.pdf>
49. Stratton, SJ. (2024). *Purposeful sampling: advantages and pitfalls*. Prieiga per internetą: <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/7915F1727F04A3051245959ACBA61C06/S1049023X24000281a.pdf/purposeful-sampling-advantages-and-pitfalls.pdf>
50. Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <https://www.zodynas.lt/tarptautinis-zodziu-zodynas/O/organizacija>
51. Venter E. (2016). *Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation*. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02673843.2016.1267022>.
52. Wallin, D. (2017). Undergraduate Peer Mentors as Teacher Leaders: Successful Starts. *International Journal of Teacher Leadership*.
53. Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). *The Management of Confidentiality and Anonymity in Social Research*. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/233569668_The_Management_of_Confidentiality_and_Anonymity_in_Social_Research#fullTextFileContent
54. Žydzūnaitė, V., Crisafulli, S. (2011). *Universiteto studentų profesinį tapatumą lemiantys veiksniai. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/34850>.
55. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimynas bendrojo lavinimo mokyklų mokytojams

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistrantūros studijų programos studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį darbą tema – „Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas“.

Norėdama identifikuoti pagrindines švietimo organizacijoje adaptacijos valdymo strategijas, norėčiau pakviesti Jus dalyvauti interviu. Interviu yra anoniminis, o surinkti duomenys bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinti magistro darbe, laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo principų.

Pedagoginio darbo stažas švietimo įstaigoje:

Įstaiga:

Interviu klausimai mokytojui

1. Kaip pradėjote savo mokytojo karjerą?
2. Kaip keitėsi jūsų požiūris į save kaip į mokytoją?
3. Kurios sėkmės ar nesėkmės suteikė jums vertingų pamokų? Pateikite pavyzdžių.
4. Kokius veiksmus laikote svarbiausiais, siekiant sklandžiai prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos?
5. Ar dalyvavote mentorystės programoje? Jei taip, kaip tai padėjo jūsų adaptacijai?
6. Kaip jūsų kolegos ir vadovai padėjo jums adaptuotis mokykloje?
7. Kaip jūsų mokykloje yra vykdomas naujų mokytojų adaptacijos procesas?
8. Kokie metodai naudojami stebint ir vertinant jūsų adaptacijos procesą?
9. Kaip dažnai vyksta vertinimai ir apklausos, siekiant nustatyti, kaip gerai adaptacijos programos atitinka jūsų poreikius?
10. Su kokiomis problemomis ir iššūkiais susidūrėte mokykloje adaptacijos laikotarpiu?
11. Kas jums mokykloje teikia psichologinę ir emocinę pagalbą, įskaitant konsultacijas ir paramą, siekiant sumažinti streso lygį ir padidinti pasitikėjimą?
12. Kokie ištekliai yra reikalingi, kad jūsų adaptacija būtų sėkminga?
13. Kaip organizacija prisideda prie sėkmingos mokytojų adaptacijos?

2 priedas. Interviu bendrojo lavinimo mokyklų vadovams

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistrantūros studijų programos studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį darbą tema – „Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas“.

Norėdama identifikuoti pagrindines švietimo organizacijoje adaptacijos valdymo strategijas, norėčiau pakviesti Jus dalyvauti interviu. Interviu yra anoniminis, o surinkti duomenys bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrinti magistro darbe, laikantis anonimiškumo ir konfidencialumo principų.

Vadybinio darbo stažas švietimo įstaigoje:

Įstaiga:

Interviu klausimai vadovui/pavadootojui/skyriaus vedėjui

1. Kokia naujų darbuotojų prisitaikymo sistema yra jūsų mokykloje?
2. Ką pastebite iš naujų mokytojų prisitaikymo proceso: iššūkiai, problemos?
3. Kaip siekiate valdyti problemas ir iššūkius?
4. Kokie ištekliai reikalingi efektyviai jaunų mokytojų adaptacijos programai? (Ką keistumėte, tobulintumėte turėdami visus reikalingus išteklius?)
5. Ar egzistuoja mentorystės programa jūsų mokykloje? Jeigu taip, apibūdinkite ją.
6. Kas jūsų organizacijoje teikia psichologinę ir emocinę pagalbą naujiems mokytojams, įskaitant konsultacijas ir paramą, siekiant sumažinti streso lygį ir padidinti pasitikėjimą?
7. Kaip jūsų administracija užtikrina reguliarius vertinimus ir grįžtamojo ryšio sesijas, kurios padeda naujiems mokytojams suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses?
8. Kokie metodai naudojami stebint ir vertinant mokytojų adaptacijos procesą?
9. Kokie jūsų organizacijos kriterijai, pagal kuriuos vertinama adaptacijos proceso sėkmė?
10. Kaip nauji mokytojai gauna grįžtamąjį ryšį ir kaip jis padeda tobulėti?
11. Kaip tai prisideda prie sėkmingos naujų mokytojų adaptacijos?

3 priedas. Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenys

1. PEDAGOGINIŲ DARBUOTOJŲ IŠSILAVINIMAS IR PEDAGOGINIO DARBO STAŽAS SPALIO 01 D. (dirbančių pagrindiniame darbe)															
Metai Institucijos savivaldybė Institucijos priklausomybė Institucija <u>Metai:</u> 2023-2024 <u>Institucijos savivaldybė:</u> Šiaulių r. sav. <u>Institucijos priklausomybė:</u> <u>Institucija:</u>															
Darbuotojai		Bendras darbuotojų skaičius	iš jų moterų	Turi išsilavinimą					Turi pedagoginio darbo stažą				Iš bendro darbuotojų skaičiaus		
				aukštąjį	iš jų pedagog.	aukštesnįjį	iš jų pedagog.	vidurinį	iki 4 m.	4 - 9 metų	10 - 14 metų	15 m. ir didesnę	pensijinio amžiaus	turinčių ne visą krūvį	moterų, turinčių ne visą krūvį
Mokytojai (išskyrus mokyklų vadovus)	priešmokyklinio ugdymo mokytojas	10	10	10	10	0	0	0	4	1	0	5	0	3	3
	1-4 klasių mokytojai	92	90	91	88	1	1	0	9	4	2	77	2	24	23
	5-12 kl. ir gimnazijų I-IV kl. mokytojai	178	143	176	171	2	2	0	20	4	13	141	13	104	79
Mokyklos vadovas		13	9	13	12	0	0	0	2	0	0	11	1	1	1
Vadovo pavaduotojų ugdymo reikalams, skyriaus, susijusio su ugdymu, vedėjų		19	17	19	19	0	0	0	2	1	1	15	0	4	3
Iš viso mokytojų ir vadovų		312	269	309	300	3	3	0	37	10	16	249	16	136	109
Iš viso pedagoginių darbuotojų		399	349	372	359	10	4	17	88	16	19	276	17	182	152
Iš pedagoginių darbuotojų	logopedų	11	11	11	11	0	0	0	3	0	1	7	0	6	6
	specialiųjų pedagogų	10	10	10	10	0	0	0	2	1	0	7	0	3	3
	psichologų	4	4	4	3	0	0	0	2	1	0	1	0	2	2
	socialinių pedagogų	10	9	10	10	0	0	0	4	0	1	5	0	3	2

4 priedas. Informuoto asmens sutikimo forma

Šiuo dokumentu patvirtinamas Jūsų sutikimas dalyvauti Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regiono plėtros instituto studentės Robertos Stonės tyrime „Pradėjusių profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje valdymas“, kurio tikslas - atskleisti pradėjusių profesinę karjerą pedagogų adaptacijos ypatumus ir jos valdymo tendencijas švietimo organizacijoje.

Kilus klausimų dėl tyrimo, tyrimo rezultatų naudojimo juos galima užduoti: el. paštu stone.roberta@email.com.

Tyrimo metu Jūsų pateikta informacija, duomenys naudojami tik tyrimui atlikti, jo rezultatams aptarti, apibendrinti bei pristatyti viešai ginant baigiamąjį darbą gynimo komisijoje. Jūsų pateikta informacija, duomenys viešai skelbiami anonimizuojant (Jūsų asmens duomenys nenaudojami jokiam tyrimo etape). Baigiamieji darbai pateikiami Vilniaus universiteto informacinėje sistemoje (prieiga tik registruotiems vartotojams) pagal VU patvirtintas taisykles.

Jūsų pateikta informacija, duomenys (užfiksuoti garso įrašai) po tyrimo įvertinimo baigiamųjų darbų gynimo komisijoje yra sunaikinami.

Pažymėkite savo pasirinkimą:

Sutinku, kad atliekant tyrimą būtų daromas garso įrašas TAIP ☐ NE ☐.

Sutinku, kad apibendrinant tyrimų rezultatus būtų naudojamos mano tiesioginės bei perfrazuotos citatos (pateikiamos anonimizuoti) TAIP ☐ NE ☐.

Sutinku dalyvauti tyrime:

Tyrimo dalyvio vardas, pavardė	Data	Parašas
--------------------------------	------	---------

Studento vardas, pavardė	Data	Parašas
--------------------------	------	---------

Parengta pagal Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus patvirtintas „Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gaires“ (2020 m. gruodžio 10 d. Nr. V-60, TAR, 2021 11-04, Nr. 22952).

5 priedas. Informanto stenograma (A3).

Tekstas netaisytas.

Jūsų įrašas 1.wav

Stenograma

Tau stažas.

Norėjau pasakyti. 4 metai.

4 metai o.

Aha.

Taip jūsų amžius.

36. Šešeri metai.

Įstaiga.

Šiaulių rajono Aukštelkės mokykla.

Ar pereisime prie klausimo, kokia naujų darbuotojų prisitaikymo sistema yra jūsų mokykloje?

Tai mūsų mokykloje nėra konkrečios prisitaikymo sistemos dar algoritmo, bet yra tam tikri tokie nu si nu si sto vė je. Jis nusistovės susitarimą, kad kiekvienam naujam atėjusiam darbuotojui yra skiriamas mentorius, vyresnis turintis stažą pagal pagal sritį, į kurią ateina kolega. Tai, tarkim, mokinio padėjėjas ar pagalbos visame. Taip pat yra supažindinamas su darbo grafiku su kolektyvus mokyklos struktūra tą daro per pirmąją savaitę pokalbio metu ir panašiai, bet kažkokios tokios patvirtintos nuosekliau sistemos mes neturime.

Ką pastebite iš naujų mokytojų prisitaikymo proceso iššūkiai ir programos?

Tai gal didžiausias didžiausias iššūkis? Būna didelis darbo krūvis, nes viskas būna nauja. Tai tikrai tada patampa sudėtinga ir laiką planuoti, ir darbus planuoti. Kitas tikrai irgi svarbus aspektas yra. Yra informacijos srautai yra labai tikrai nemažai ir ir susigaudyt, kur ką reikia perskaityti kur ką, pasižiūrėti, kur kokioj sistemoj, ką pildyt. Tai čia tikrai tik būna iššūkio, visiems naujiems, atėjusiems kitas. Galbūt dar vienas iš aspektų tai mokiniai bendravimas su mokiniais, santykių kūrimas gana kokybiškai ir su tėvais būna sudėtingiau, nes labai. Tam tikra specifika mokykla yra skirtinga ir tos pačios vertybės, ir ir sistema, ir tiesiog reikia prisitaikyti prie prie visų procesų. To pasekoje kai šu prof. Iššūkis susidūrimo su iššūkiu pasakoje atsiranda ir stresas, ir emocinis nuovargis, emocinis perdegimas tai vat irgi tikrai bet ties koku 3 mėnesiu matosi, kad. Kad kyla streso daugiau yra ir matosi, kad žmogus pervargęs ir vienas, dar irgi iš esminio tokių galbūt dalykų, tai yra technologijos. Būtent debesys sistemos ir tie patys visi informacijos srautai, kur ką užpildyt, kaip užpildyt, kada laiku, kada reikėjo, jau reikėjo vakar ir. Tikrai stengiamės. Esam pradėję nuo kai kurių darbuotojai, kurių labai specifika buvo tokia konkreti. Tai tai esam pradėję kurti. Man ta, kur būtų su nuorodom kur kas yra kur ką, ką rasti ir panašiai. Tai šitą esam pradėję darysiu klasės kuratorius, kai atėjo vis nauji ir kada ką daryt? Tai beje, tai dabar esame priėmę sprendimą, kad tiesiog visiems naujiems atėjusiems to, kai kaip atmintinės nurodo, kur pasižiūrėti ir karas, nes tikrai srautai milžiniški ir darbo tempas tikrai nemažas.

Tai.

Jūsų įrašas 2.wav

Jūs, kaip pat ir atsakė į mano sekantį klausimą, kaip siekiate valdyti problemas ir iššūkius? Tai suprantu, kad atmintinės yra paruoštos ar ne? Tai čia vienas iš aspektų atmintinę, taip vienas iš asmenų aš praplėsiu prašau.

Kitas aspektas yra iš tikrųjų mentorystė, kad priskiriamas kolega ir tam tokiame ir pasikalbėjimui, ir panašiai, taip pat turim. Mokymus stengiamės naujai atėjusiems, jeigu pas mus yra, tarkim, diegiama vienokia ar kitokia strategija, tarkim, kaip mokamos bendradarbiaujant didžioji dalis jie žino, o kažkas nežino, tai va ta tada organizuojamo tokias mažas grupes, kad ne supažindinti su pačia strategija ar ar kažkokiais kitokiais dalykais, ką ko tos pradmenis duota, ką mūsų mokykla yra? Taip pat labai svarbus. Pastebim, kad yra labai svarbus ne tik kolegų palaikymas, bet yra administracijos. Tai tikrai stengiamės skirti laiko tiesiog pasikalbėjimui. Tam tokiame nu ventiliavimui nuo jau trinimui ne tik apie darbus, bet tiesiog apie pačią sistemą, apie apie išklausymą, palaikymą, kad kad visiems sunku ir ir viskas bus gerai, ir ta pradžia visiems. Būna būna, nes dažnu atveju, kaip nu pas tave keičiasi, žmonės ateina vienas, kitas kažkur pereina ir tu matai, kad labai ją panašioms emocijom gyvena, kad daug streso, daug daug lėkimo, nebesuprantu, ar čia reik ar nereik to žinojimo informacijos sklaidos mažai ir tada nuraminti, kad tai yra normalu, tai tiesiog reikia tą laiką išgyvent, ir po to viskas bus gerai. Tai vat stengiasi dar ir administracijos konteksto palaikyti ir pastiprinti žmogų, kad neišsigastų. Po kelių mėnesių nepateikta.

Kokia išteklių reikalingi efektyviai naujų mokytojų akcijos programai?

Tai galbūt vienas iš iš aspektų. Kalbant apie pačius informacijos srautus, tai galbūt tikrai būtų galbūt ne tik naujai atėjusiam, bet bet visai visos mokyklos kontekstu. Tai būtų sistemų sutvarkymas, kad būtų kiek įmanoma jų mažiau, kad komunikacijos srautų būtų kuo mažiau, kad nebūtų ir mesendžerių, ir ir per paštą, ir dar kažkokią grupę, ir panašiai, kad kiek įmanomos srautus valdyt kada, kad būtų paprasčiau, tai vat čia tas tikrai labai palengvintų, kad naujam atėjusiam jisai žino kur. Kur žiūrėti ir nėra kada ten pažiūrėjau dar ten nepažiūrėjau tai čia. Galbūt būtų to administravimo sistemų diegimas mokykloje. Kitas dalykas tikrai svarbus. Mentorystės klausimas tikrai ne visada pavyksta tinkamai atlyginti mentorui ir ir priskirti būtų tą mentorių. Gal jo ten krūvio finansinių dalykų. Tai manau, kad turėtų būti išskiriami papildomi finansai ne tik pasiruošimo, kaip yra į naujam atėjusiam mokytojui jam, bet ir kolegai, kuris kuris imasi tam tuos metus mentorystės, nes nu tikrai daug daug veiklos. Galbūt net tos tokios tiesioginės, bet komunikacijas tai vat kitas, dar irgi iš tų aspektų, kad. Galbūt kažko, kas atmintinės pasiruošimas, turėjimas, mokykloje tie bendri sutarimai. Čia irgi vienas iš labai svarbių dalykų, kad vienas atėjus nebūtų ten vienas sutarimas, kitam atėjus kitą sutarimas, kad mes visi žinom, kad jeigu tu ten rašai kokį prašymą, tai rašai būtų tokį ir ne kitokį, ar ne, tai labiau viskas truktų, struktūruota. Nežinau, kas daugiau daugiau. Gal gal tada psichologinis palaikymas? Manau, čia yra toksai esminis dalykas tai vat, galbūt kažkas yra pagalbos grupės nauja mokytoja ar panašiai?

Ar egzistuoja mentorystės programa jūsų mokykloje ji taip apibūdinkite. Tai, kaip suprantu, egzistuoja, ar ne jūs jau.

Nu kokia nepasakyčiau na tokia labai fragmentiška jinai, kaip ir galbūt yra tikrai yra priskiriamas tas vat palydėtas mentorius, bet kad būtų tokia nu tokia normali sistema visiems aiški ir kad, tarkim, atėjusiam naujam žmogui ir tam, kuris, kuris dabar čia turės būti asmens ar dar kažko, tai tikrai labai fragmentiška. N epizodiškai norėtusi, kad būtų tikrai nuosekliau ir nusukant sukurta ta sistema nuo iki ir ir tiesiog iš išbandyta tikrai ne skaitos mokykloje. Turiu labai daug, nes. Daug kas iš užauga. Išeina išeina į pensiją, tai tikrai.

Jūsų irrašas 3.wav

Kyla. Kas jūsų organizacija teikia psichologinę ir emocinę pagalbą naujiems mokytojams, įskaitant konsultacijas ir paramą siekiant sumažinti streso lygį ir patį pasitikėjimą?

Pirminis tas šaltinis yra galbūt mentorius.

Tada kolegų ir administracija.

Tai vat manau, kad čia tie tokie kertiniai akmenys ant ko remiasi, kad mentorius dažniausiai būna tas toksai, kolega toks savėnis kur su, kuriuo santykiai užmezgęs ir nu tiesiog tau lengviau nusišnekėt lengviau pasisakyti, kas vyksta, yra pamokos ir ar kažkur nunesu labiau pasitiki. Tuo žmogum taip pat yra labai svarbu kalbėtis su kolegom, nes dažnu atveju atostog su tomis pačiomis problemomis susiduria kiti ir tada nusiėmė šiek tiek tos įtampos, nes supranti, kad viskas čia su tavim gerai ar ne. Ne tik tu nemoki ten suvaldyti klasės ar panašiai tas irgi tikrai labai sumažina tą apsi cho lo gi nę įtam pą ir tą stengiamės daryti ir stengiamės. Naudoti vienokias ar kitokias mokamas strategijas, kad mokytojai bendradarbiautų tarpusavyje ir būtų tie tas ramstis vienas kitiems ir taip pat matom, kad tikrai ką ir minėjau, yra labai svarbus administracijos palaikymas ir matymas. Pastiprinimas, paskatinimas, kad nu mes ti ki matom, kad taip gal sunkiau, bet tu tvarkaisi ir viskas čia gerai ir mes tavęs nenurašome ne atleidžiam ir ten ties pirmu konfliktuoja pirmos po tokių emocinę krizę taip, tai vat tie tokie 3 kertiniai tas mentorius toks kaip sau patikimas žmogus, pati kolegos, kurie susiduria su tais pačiais dalykais ir administracijos palaikymas.

O sakykit pas jus mokykloje yra psichologas.

Yra, bet jisai pas mus toks visai nedirba pilnu krūviu ir jisai toks labiau epizodinis ir jisai dirba tiesiog irgi esam sutarimą, turim sutarimą su juo, ką jisai veikia. Mokyklos dirbo su konkrečiais atvejais. Tai vat, jeigu, tarkim, su vaiko atvejis, gal taip įvardinčiau pa patikslinant, jeigu, tarkim, toj klasėj kažkoks vaiko atvejis, tai tikrai psichologas irgi pati. Mokytojai, bet tai nėra būtent naujai atėjusiam ar ne nauja nauja tiesa, tai tikrai, jeigu yra sudėtingesnis atvejis, kur mes mums reikia papildomų resursų, tai psichologas ateina į pagalbą.

Jūs turit, o mes neturim taip. Jūsų administracija užtikrina reguliarius vertinimus jie grįžtamojo ryšio sesijas, kurios padeda naujiems mokytojams suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias puses.

Reguliarus na tai pirmiausia vienas iš aspektų tai, ką nauja ties ant naujai atėjusiems žmonėms yra formų formų formuluojami metiniai uždaviniai. Pagal būtent jo kompetencijas ir pagal sritį, kurioje jisai, kurio jisai dirba, tai va tada tu gali po to yra jų ten svetimas ir nuolatos. Tu ten turi fiksuotas. Jaučia stebim ir žiūrim, kaip pavyksta įsitraukti vienas ar kitą veiklą, o kitas aspektas tai tiesiog individualūs pokalbiai ir individualūs susitikimai. Kažkokių galbūt atsakomybių davimas ir tada stebėjimas pavyksta susitvarkyti nepavyksta ir panašiai pamokų stebėjimas kai kada, bet vėlgi stengiamės stebėti pamokas ne tiesiog eiti, stebėti, bet šiuo metu, tarkim, ir ir planuojant tęsti. Pamokos studiją, kur kur sėdėjimas eina per kitus dalykus. Tai tai tiesiog neturim kažko, kad tokios nu kontrolės ar savikontrolės mechanizmo, tai tiesiog per tą tokį. Ryšį santykį ir tam tikrus darbus veiklas tu matai, kaip kaip jiems sekasi ir vertinti, ar kažkokius darbus jis pajėgus atlikti ar nepajėgus, ar dar reikia laiko, ar statai šalia ten kokį nors stipresnį žmogų, kad jisai iš jo pasimokyti, tai vat tiesiog eksperimentuojant. Žiūrint kiek kiek žmonės gali, kiek nori veikti, jeigu nenori, tai ramiai tiesiog laukia išlaukti to laiko ir kaip nu dažnu atveju jie užauga sniegą į vienas. Greičiau, kiti kiti kiti. Tačiau įsivažiuoja visai neblogai.

Sakykit pradedantysis mokytojas pats formuojasi tikslus ar padeda suformuota administracija vis dėlto.

Padedą suformuoti administracija todėl, kad. Mūsų tikslai yra nu. Siesta mes juos turim nusimato formuluotes, kurias jas vėl strategiją su veiklos planu ir kad būtent tą įgyvendinti nu kad nu aš taip negražiai pasakysiu, nei išsitaškyk sensor, kad einam visi vienas kryptim tai tų tikslų formuluotės būna visiems labai panašūs pagal pagal grupes, tarkim, mokytojams vienokios pagalbos specialistams kito, kas ir labai labai nu siekėsi, tai tiesiog naujai naujai išrinktam mokytojui. Būna nu, kad, tarkim, stebi ne vesti pamoką, bet stebėti pamoką. Vis tiek tu pritaikai prie prie konteksto ir ramunėlė apie dabar ten parengti metodines rekomendacijas kažkam tai tai tada nu kartu su kažkuo arba susipažint su literatūra paskaityti. Nu tai tada tą uždavinį irgi nuleidi iki to naujo žmogaus lygmens, bet tam pačiam kontekste kuo gyvena visa mokykla?

Taip, kokie metodai naudojami stebint ir vertinant mokytojų adaptacijos procesą? Tai aš čia turėjau omeny, kad, pavyzdžiui, interviu ir apklausos stebėjimas ir vertinimas klasėje, ką jūs net mentorystės programos vertinimas?

Tai neturim kažkokių tokių oficialių vertinimų vertinimo, kažkokių mechanizmų. Tai dėl ko ji na per men to riaus refleksiją, kaip jam sekasi ir daugiau. Nu tiesiog matom kaip kaip, kaip darbai vyksta, ar nėra vienas iš pagrindinių dalykų, ar nėra jokių skundų iš mokinių ir ir tėvų, tai čia yra galbūt pagrindinis rodiklis, nes kaip bebūtų, pagrindinis mūsų klientas yra vaikas. Tai jeigu čia nekyla jokių konfliktų ir ir nusiskundimų, tai čia yra geriausias rodiklis, kad viskas yra gerai ir nu lengviausia stebėti ir vertinti šituos dalykus. O tie minkštieji dalykai labiau eina per kažkokias refleksijas tiek su tiek su mentoriumi, tiek tiek mokyklos kontekste. Galbūt tokia 2 dalykai?

Kokia jūsų organizacijos kriterijai, pagal kuriuos vertinama adaptacijos proceso sėkmė? Bet pavyko adaptacija ar ne?

Vienas iš aspektų tai būtų įsitraukimas į mokyklos bendruomenę. Tai va čia vienas iš tų tokių, kad tikrai veikia. Būna nori ir panašiai toks, kad į darbą eina nori čia vienas iš iš aspektų, kad nu patinka būt darbe nesinori po kiekvienos tam pamokos pabėgti, išeiti ir panašiai tai tas. Geras geras mikroklimatas organizacijoje ir gera gera emocinė būsena mokytoja. Tada yra mokinių, galbūt ne kiek pasiekimai, bet vat kiek tų pastabų ir konfliktų nebuvimas. Aš gal taip įvardinsiu, nes pasiekimai tai čia labai toksai. Slidus dalykas, nu, aš tada turiu labai sutarti dėl rodiklių, ką tu, ką tu stebėsi ir ką vertins ir kas tas pasiekimas tai čia galbūt tik dėčiau akcentą. Labiau tai, kad konfliktų nebuvimas, nusiskundimų nebuvimas ir čia, manau, būtų vienas iš tų sėkmę rodančių rodiklių.

Emocinė būsena. Kaip nauji mokytojai gauna grįžtamąjį ryšį ir kaip jis padeda tobulėti?

A tai vienas iš aspektų yra pamokos stebėjimas. Būtent per tą pamokos studiją, kai mes kaip grupė. Eina stebėti 3 kolegų pamokas ir turi išsikėlę grupė tikslą ir nu ten labai nuosekliai ir struktūruotai eina ir tuomet jie reflektuoja, reflektuoja, kaip jiems patiems sekė, kaip mokiniams sekėsi vat tas toksai grįžtamasis ryšys iš kolegų. Jisai ateina. Menta mentorystės irgi plotmėj tie aptarimai ir pasižiūrėjimui k kur esam, kaip sekasi ir panašiai, ir kitas aspektas per tuos metinius uždavinius pasikalbam vidury mokslo metų vidury mokslo metų ne mokslo metų pasižiūrime, kaip sekasi, ar pavyks tai įgyvendinti, ar ne. Visada turim tą tokį saugiklį, kad jeigu kartais matom, kad nu nepavyksta, ne mano numato sudėtinga, tada jį keliamės kitokį arba paprastina mes. Tai vat irgi vienas iš tokių tokie metiniai uždaviniai irgi rodo. Tą tokį grįžtamąjį ryšį, ar čia viskas gerai ar gera linkme judam ir panašiai?

Čia.

Ir paskutinis klausimas, kaip tai prisideda prie sėkmingos naujų mokytojų adaptacijos? Tie vat būtent reguliarūs susitikimai ar ne? Tie tas grįžtamasis ryšys iš mentoriaus ar ne? Ar tai turi įtakos sėkmingai adaptacijai, o gal tiesiog to mokytojai tie jauni neatlaiko ir išeina?

Tai, manau, kad tikrai labai daug turi. Aš pati esu ta tokia, kur man aš dedu akcentus. Tikrai labai daug ir mokykloje yra ir visur kitur ant emocinio santykio. Kalbant tiek apie vaikus, augusius, tiek apie vaikus, visą laiką sakau, kad jeigu vaikas noriai eina į mokyklą, jisai pasieks maksimaliai tiek, kiek gali jo akademinės dalykai tai su mokytojais irgi taip pat, jeigu esi jaučiasi bendruomenės dalis. Jeigu esi jaučiasi, kad nu jisai. Gali išsikalbėti, jisai turi bent nu čia lygiai tas pats, kas mokins. Jisai turi bent vienas sunkų žmogų. Mokykloje visai nesijaučia, ten vienišas jam tinka organizacijos kultūra. Tai aš manau, kad kad nu tai turi prasmę, visi akademiniai, kiti dalykai, kai mes kalbam apie pasiekimus ir visa kita tas ateis su laiku, bet ką mes dar irgi stengiamės daryti ir tiesiog nuimti tą spaudimą. Visiems mokytojams, ne tik naujai atėjusioms nevertinti, ne lyginti tarpusavy klasių nesakyt. Kodėl ten vienas klasė nuo pąpa išlaikė taip, o kita taip, nes klasių man tekstai labai skirtingi ir tikrai nesi nededama akcentų ant akademinų dalykų stengiamės tikrai išlaviruoti taip, jie yra svarbūs. Taip, mes nuo ugdymo įstaiga, bet tai nėra esminis dalykas ir testas. Toks atsakomybė, atsakomybės bet as. Perkėlimas. Tų vertybių iš tų akademinų į tas socialines. Tai tikrai mokytojus labiau nujautrina ir nu, kad tikrai toj pačioj pradžioj būna labai sunku ir tu pats dar nemoki ir dar

nepasiruošęs. Ir čia dabar nu atrodo, tu čia tu čia tinkamai mokai, ar ne? Ir dar, jeigu ateina kas nors sako, žiūrėk, o tu tos temos dar neišdėstė ar panašiai, tai tai tas dar labiau stresuoja. Tai tai aš dėčiau lygybės ženklą su mokiniais, tai, ką aš su mokiniais sakiau, tai lygiai tas pats ir su mokytojais, kad. Svarbiausia išlaukti, išklausti, išbūti su jais kartu, kad jisai leistų tą šaknis, o po to jau gali augintos šakas ir lapelius. Su visais akademijos dalyviais ir yra nepabėgtų.

Ačiū jums už atsakymą.

6 priedas. Informanto stenograma (A16)

Tekstas netaisytas.

Garso failas

[New Recording 7.m4a](#)

Stenograma

Laba diena.

Laba diena.

Aš esu Vilniaus universiteto šiaulių akademijos vadybos magistratūros studijų programos studentė ir mano darbo tema yra pradėti profesinę karjerą adaptacijos švietimo organizacijoje. Valdymas norėčiau jus pakalbinti tam tikrais klausimais. Ar jūs sutinkate, kad būtų daromas įrašas?

Taip sutinku.

Prašau prisistatyti.

Esu. Aistė kavaliauskaitė lukšienė.

Malonu, kai pedagoginis darbo stažas dabartinėje švietimo įstaigoje.

Švietimo įstaigai eina 3 metai.

Jūsų amžius.

40 metų įstaigos pavadinimas. Kuršėnų lauryno ivinskio gimnazija.

Dėkui, kai pradėjo tą savo mokytoją karjerą.

Visų pirmausia studijų metais studijavo edukologiją, tada buvo 2 sritis arba galėjo mokytis ekonomika arba gamta geografija. Tai vat iš tikrųjų geografija patiko. Tai ir pradėjau mokytis geografiją, o tada jau pakvietė dirbti į mokyklą.

Kaip į keitėsi jūsų požiūris į save kaip į mokytoją?

Su patirtim turbūt iš esmės keičiasi pasitikėjimas ir pradedi to darbo mėgautis.

Kurios sėkmės ar nesėkmės suteikia jums vertingų pamokų?

Sėkmės ir nesėkmės sėkmės. Turbūt, kuomet pamoka pavyksta puikiai ir vaikai daug išmoksta, tai čia turbūt didžiausia sėkmė, o kai o? Kokias suteikė vertingų pamokų. Nežinau, turbūt verčia tobulėti kiekviena nesėkmė greičiausiai.

S.

Sakykit gal vo ta apdovanota už savo sėkmes.

Tai vyksta čia tie šiaulių rajono metų mokytojo apdovanojimai tai buvo apdovanota. Dabar galvoju, kada pernai metais lyg ir ir šiais metais paskatinta žodžio už veiklą?

Smagu, kokius veiksmus laikote svarbiausiais siekiant sklandžiai prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos?

Veiksnius tai turbūt asmeninės savybės, greičiausiai kažkokios pradeda greit padeda greičiau prisitaikyti todėl, kad nu kiekvienas asmeniškai priimam tą savo tokią imkim naujoves. Kažkokias vienas labai greit prisitaiko, kiti lėčiau.

Ar dalyvavote mano rystės programoje? Jei taip, kaip tai padėjo jūsų adaptacijai?

Mentorystės dar programų nebuvo. Kai aš dalyvavau, kai pradėjau dirbti, tai aš buvau tiktais mentorė, mokytoja, kaip klasių vadovų. Man konkrečiai tai nebuvo mentoriaus, bet aš tai buvau.

M. Kaip jūsų kolegos ir vadovai padėjo jums adaptuotis mokykloje?

Iš esmės labai dažnai klausdavo, o šitoj mokykloj, kai pradėjau dirbt, perėjo iš vienas darbo į kitą, tai visada klausdavo, kaip tu jautiesi, ar viskas gerai ar žodžiu, o ar vaikai klauso, ar vaikai dirba gerai ir panašiai? Tai labiau administracija iš tikrųjų klausia, kaip tu jautiesi?

O kolegoms buvo įdomu jūsų savijauta.

Kolegos gal su, kuriais labiau bendraudavo, paklausdavo tai kaip čia tie mūsų vaikai, kaip čia jautiesi ir panašiai? Bet šiaip iš esmės jau būčiau gal atėjus dirbti nu iškart po studijų, gal tada būtų kitaip buvo, kadangi jau turėjau darbo stažą ir patirtį, tai buvo tiesiog toksai. Natūralus procesas atrodo.

Kaip jūsų mokykloje yra vykdomas naujų mokytojų adaptacijos procesas?

hf

Turbūt kažkokio proceso nevyksta, tiktai nuolatinė kažkoksai toksai pasikalbėjimas ir ir viskas. Aš taip įsivaizduoju.

Kokie metodai naudojami stebint ir vertinant jūsų adaptacijos procesą?

Tai tiktais pokalbiai ir atėjo pavaduotojai pamoką stebėti.

Kaip dažnai vyksta vertinimai ir apklausos, siekiant nustatyti, kaip gerai adaptacijos programos atitinka jūsų poreikius.

Iš pradžių vyko pokalbiai, nu dažniau nu, tarkim, tikrai dažnai sutikus. Direktorė paklausdavo, kaip sekasi. O darbuotis, o kuo toliau, tuo rečiau būdavo tiesiog tai natūraliai viskas gaudavosi.

O sakykit jau dirba 3 metus. Ar vyksta vertinamieji pokalbiai numato.

M. Taip kiekvienais metais.

Kaip sekasi jums išsikelti tikslai pasiekti?

Tai visada žinoma.

Su kokiomis problemomis ir aš iššūkiais susidūrėte mokykloje adaptacijos laikotarpio?

Čia turbūt gal iššūkis didžiausias, kad ateini dirbti į kitą mokyklą ir nepažįsti vaikų. Čia turbūt didžiausias iššūkis, kai reikia vesti pamokas ir visi jie nauji ateina ir tu jų nepažįsti. Tai čia turbūt didžiausias iššūkis buvo.

M.

Kas jums mokykloje teikia psichologinę ir emocinę pagalbą, įskaitant konsultacijas ir paramą, siekiant sumažinti streso lygį ir padidinti pasitikėjimą?

Čia turbūt gal visiems mokytojam, nekonkrečiai vien tiktais, man yra seminarai organizuojami šitom visom psichologinėm temom ir o konkrečiai man tai aš tik galvoju, ką nereikia, kokių tai mokymų konkrečiai man? Šitą streso lygį tai tikrai padeda seminarai.

Kokie ištekliai yra reikalingi, kad jūs adaptacija būtų sėkminga?

Ištekliai. Iš esmės turbūt nėra kažko tokio apčiuopiamo, kad nu sakytum, kad mano adaptacija sėkminga ar ne. Jeigu yra kolektyvas, geras administracija teigiamai žiūri į pokyčius ir naujoves. Tai aš manau, kad nu užtenka teigiamo požiūrio ir ir palaikymo.

O sakykit, ar kaip vertintumėte, pavyzdžiui, klasės įrengimą, tarkim, turėjimą nuo naujų kompiuterių išmanios lentos?

Ai šitie dalykai ir tie dalykai tai pasikeitė, kai atėjau dirbti, tikrai paprasčiau, kad suremontuotų kabinetą. Ten išmanią lentą pastatytų ekraną. Tai vis visa tai padarė tai aš aš tai priimu kaip natūralų dalyką. Ko tu prašai tą ir gauni. Tai man kažkaip vis atrodytų, tai taip turi būti.

Bet tai sakykit prisidėjo prie sėkmingesnės adaptacijos. Ta prasme jaučiau buvo.

Visada. Tai, aišku, visada gi pasikeitusi aplinka yra atnaujinta, yra jaučiau dirbti.

Mhm, kaip organizacija prisideda prie sėkmingos mokytojo adaptacijos, kaip visada nu vat prie visų mokytojų, kaip kad jie jaustųsi gerai.

Kad jie jaustų, visų pirma turbūt turi sukurti teigiamą tokią atmosferą visoj mokykloj ne nuolatos tikrinti ne nuolatos kritikuoti, o iš esmės palaikyti, skatinti, skatinti ne vien tikrai žodžiais, bet ir finansiniais išraiška. Tai va. Dėl to aš taip galvoju organizacija ir padeda visiems gerai jaustis, o kai gerai jaučiasi darbuotojai, tai ir organizacijai geriau.

Pasakykit jūs kaip organizacija, pavyzdžiui, vykstant kažkur tai kartu bendruomeniškai išvykos.

Tai, žinoma, taip vyksta ir ir per mokytojų dieną, ir mokslo metų pabaigoje, ir kalėdinius turim pasisėdėjimus ir dovanėles keičiami žodžiu, tai tikrai kas liečia nu bendravimą visų kolektyvo narių, tai ne tik mokytojų, bet viso kolektyvo, absoliutiškai pradedant pagalbiniais darbuotojais, baigiant mūsų mokytojais.

Ačiū jums už pokalbį.

Prašom.

7 priedas. Dirbtinio intelekto įrankis

Dirbtinio intelekto (GDI) įrankių naudojimo deklaracija

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo naudotas dirbtinio intelekto (GDI) įrankis:

- **Naudojamo įrankio pavadinimas ir versija:** DeepL Translator
- **GDI įrankį sukūrusi įmonė:** DeepL GmbH
- **Internetinis adresas:** <https://www.deepl.com/en/translator>
- **Naudojimo aprašymas:**

Darbo santrauka į anglų kalbą buvo išversta naudojant dirbtinio intelekto įrankį „DeepL Translator“ (DeepL GmbH, <https://www.deepl.com/en/translator>). Šis įrankis buvo pasitelktas nagrinėjant angliškai publikuotus mokslinius šaltinius – jų fragmentai buvo išversti į lietuvių kalbą, kad būtų galima juos nuodugniau analizuoti.