



ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS INSTITUTAS

Švietimo kokybės vadybos studijų programa

LAIMA DAUJOTIENĖ

**PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKA IR GALIMYBĖS: NUO
ĮTRAUKIANČIOS RIZIKOS IKI POKYČIŲ BENDRAKŪROS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof.dr. Aušra Kazlauskienė

Darbas originalus

Šiauliai, 2019

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	5
ĮVADAS	7
1. PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS IR GALIMYBIŲ TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. XXI amžiaus iššūkiai visuomenei, švietimui	10
1.2. Pokyčių bendrakūra besimokančiai mokyklai	15
1.2.1. Besimokanti mokykla kaip erdvė kaitos raiškai	15
1.2.2. Mokytojo vaidmens transformacija kaitos procese	18
1.2.3. Pokyčių bendrakūros aspektai mokykloje kaip besimokančioje organizacijoje	20
2. PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS IR GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	23
2.1. Tyrimo metodologija	23
2.2. Tyrimo metodai	23
2.2.1. Duomenų rinkimo metodai	23
2.2.2. Duomenų analizės metodai	24
2.3. Tyrimo instrumentas	26
2.4. Tyrimo imtis	26
2.4. Tyrimo etika	27
3. PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS IR GALIMYBIŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	28
3.1. Aplinkybės darančios įtaką pedagogų profesiniams pokyčiams	28
3.1.1. Kategorija - pokyčių aplinkybių raiška	28
3.1.2. Kategorija - požiūrio į asmeninę klaidą raišką	41
3.1.3. Pedagogų kaitos raiška pasitikėjimo aspektu	47
3.2. Pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos grindžiamosios teorijos parametrai	52
DISKUSIJA: PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS GRINDŽIAMOJI TEORIJA	57
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	71

SANTRAUKA

Nuolatinė kaita vykstanti pasaulyje ekonomikos, socialinėje, informacinių technologijų srityje įtakoja ir švietimo kaitą. Valstybinėje švietimo strategijoje 2013 – 2020 nurodoma, kad švietimo paskirtis geriausiai atliekama tada, švietimo institucijos ir jose dirbantys pedagogai į pokyčius reaguoja greičiau nei kiti, prisitaiko prie naujų sąlygų ir yra atviri kaitai.

Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai atliktų tyrimų, susijusių su pokyčiais, kurie siejami su reiškiniais, vykstančiais bendrame globalizacijos, lyderystės, besimokančios organizacijos, patirtinio mokymo kontekste, tačiau tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas pedagogų, su kuriais siejama sėkminga švietimo ateitis, dalyvavimo kaitoje suvokimas, raiška ir vertė – nepakanka.

Lietuvos pažangos „Lietuva 2030“ strategijoje, valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje, geros mokyklos koncepcijoje (2015) keliami tikslai, numatomos strategijos švietimo įstaigų dalyvavimui kaitoje, tačiau nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros 2018 m. metiniame pranešime išryškėja, kad trečdalis pedagogų vadovaujasi tradicine (poveikio) paradigma, nepakanka kompetencijų diferencijuoti ugdymą, silpnos kolegealaus ryšio, bendradarbiavimo sritys, mokinių rezultatai tendencingai mažėja. Atsižvelgiant į tai, siekiama išsiaiškinti, kaip pedagogai įsitraukia į kaitos procesą.

Tyrimo objektas – pedagogų dalyvavimas kaitoje. **Tyrimo tikslas** – sukurti grindžiamąją pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos teoriją. **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos ir galimybių teorines prieigas.
2. Iširti pedagogų dalyvavimo kaitoje raišką ir galimybes.
3. Sukurti pedagogų dalyvavimo kaitoje grindžiamosios teorijos parametrus.

Darbe remiamasis mokymosi visą gyvenimą nuostata, kuri apima nuolatinį mokymąsi ir asmenį įgalina tapti atviru kaitai.

Tyrimo metodai: literatūros apžvalga, kai įvertinai egzistuojantys mokslo šaltiniai, apimantys informaciją apie tyrimo objektą bei pusiau struktūruotas interviu. Duomenys išanalizuoti remiantis grindžiamosios teorijos metodologinėmis procedūromis.

Gauti rezultatai nurodo, kad organizacinio lygmens įtaka pedagogų pokyčiams reiškiasi per pozityvų vadovų ir kolegų skatinimą, per konstruktyvią kritiką. Asmeninio lygmens pokyčių aktyvavimas vyksta per savęs pažinimo mokymus, refleksiją. Kaitos stimulus pedagogai jaučia pakankamai ribotoje aplinkoje ir yra priklausomi nuo vadovo lyderystės. Pedagogai suvokia, kad reaguojant į pokyčius privalo ugdyti bendrąsias kompetencijas (mokėjimą mokytis, planuoti, reflektuoti, išlaikyti nuolatinį asmeninį tobulėjimą), didaktines kompetencijas, vadovautis

mokymosi visą gyvenimą strategija. Išgyvenant klaidos suvokimo ir taisymo būsenas, tobulėja pedagogų bendrosios kompetencijos.

Raktiniai žodžiai: bendrakūra, savivaldumas, pasitikėjimas, požiūris į klaidą, pokyčiai.

SUMMARY

Educational change is influenced by constant changes of economy, social and information technology in the world. The National Education Strategy of 2013-2020 states that the purpose of education is best achieved in that case when educational institutions and educators working in them adapt to new conditions, are open to changes and respond faster to them than others.

On one side, there is a number of studies in the literature related to the changes that occur in the context of globalization, leadership, learning organization, experiential training. However, the perception, expression and value of research that analyzes the involvement of educators with a successful future in education are not enough.

There are set goals and strategies for participation of educational institutions for changes in papers such as strategy of progress of Lithuania “Lithuania 2030”, state education strategy for 2013-2022 and in a good school concept (2015). Though, the 2018 annual report of the National Agency for Evaluation of Schools reveals that one third of educators follow the traditional (impact) paradigm. In addition, there also occur lack of competence to differentiate education, weak areas of collegiality and cooperation. Therefore, students’ results tend to decrease. In this context, the aim is to find out how educators are involved in the process of change.

The object of the research is teachers participation in change.

The aim of the study is to develop a theory based on the involvement of educators in change.

The Objectives of this paper are as follow:

To reveal theoretical approaches to the expression and possibilities of teacher participation in change.

To study the expression and possibilities of teachers' participation in change.

To develop the parameters of pedagogical participation based on the theory of change

This work is based on a lifelong learning approach that includes continuous learning and empowers a person to become open to change.

The methods of the research: a review of literature, evaluating existing scientific sources, including information on the subject of the study and semi-structured interviews. The data is analyzed with reference to methodological procedures of the underlying theory.

The results of this work show that the influence of organizational level on teachers change is expressed through the positive promotion of leaders and colleagues, as well as through constructive criticism. Also, activation of personal level changes takes place through self-cognition teaching and reflection. Teachers feel the stimuli of change in a sufficiently limited environment and are dependent on the leadership of the head. As a result, teachers realize that in response to changes, they must develop general competences (learning to learn, planning,

reflecting, maintaining continuous personal development), didactic competencies, and follow a lifelong learning strategy. Overall, there is revealed that while experiencing states of perception and correction of error, the general competences of educators are improving.

Keywords: co-creation, municipality, trust, attitude towards error, changes.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Nuolatinė kaita vykstanti pasaulyje ekonomikos, socialinėje, informacinių technologijų srityje daro įtaką ir švietimo kaitą. Valstybinėje švietimo strategijoje 2013 – 2020 nurodoma, kad švietimo paskirtis geriausiai atliekama tada, kai „jo raida, lenkia bendrąją visuomenės raidą – daro progresyvią įtaką mąstymo ir veikimo kultūrai“. Šitoks teiginys įpareigoja švietimo institucijas ir jose dirbančius pedagogus į pokyčius reaguoti greičiau nei kitiems, prisitaikyti prie naujų sąlygų ir būti atviriems kaitai. Tad galima teigti, kad švietimo įstaigos kaip geros mokyklos, samprata kintanti, aktualizuojama konkretaus laiko. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) teigiama, kad daliai visuomenės patogiau yra laikytis švietimo tradicijų, tai yra orientuotis į tęstinumą, to kas jau buvo, nei į pokyčius ir pastangas perorientuoti tradicijų šalininkus mąstyti kitaip. Lietuvos pažangos „Lietuva 2030“ strategijoje iškelta sumanios visuomenės vizija matoma kaip sąmoningų, nuolat besimokančių, atvirų kaitai piliečių visuomenė. Šioje strategijoje minima, kad per silpnai išplėtotą kokybės kultūrą visais švietimo lygiais, kad mokyklų bendruomenės nariai neįsitraukia į kūrimo procesus kaip sprendimų siūlytojai ir priėmėjai, tad siekiama, kad atsirastų įrodymais, patirtimi ir žinojimu grįsta lyderystė, nuolatinis mokymasis ir aukštos kokybės siekis. „Tokia lyderystė turėtų pasižymėti atsakomybe ir visų švietimo valdymo lygmenų įsitraukimu, visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimų panaudojimu švietimo tikslui pasiekti“ (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“). Tokios Lietuvos vizijai realizuoti reikalingi švietimo darbuotojai, įvaldę esmines kompetencijas, išugdę reikiamas asmenines savybes, motyvaciją, kūrybiškumą, norą nuolat tobulėti, gebėjimą perimti ir dalintis gerąja patirtimi. Išvardinti švietimo darbuotojų gebėjimai taptų sėkmės garantu įgyvendinant Lietuvos pažangos strategijas. Lietuvos valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje iškeliamas mintis, kad pedagogams reikalingos paskatos ir sąlygos plėtoti asmenines ir profesines kompetencijas, kurti besimokančias bendruomenes ir ugdyti švietimo vadovų lyderystės gebėjimus. Tad ši strategija iš keltų tikslų prioritetiniais iškelia pedagoginių bendruomenių nuolatinio tobulėjimo, apmąstymo, rezultatyvaus darbo lygio gerinimą bei duomenų analize ir įsivertinimu grįstos švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančios savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną.

Tyrimo naujumas. Lyderystė, atvirumas, lankstumas, bendradarbiavimas, nuolatinis mokymasis, esminės kompetencijos ir pan. – tai sąvokos siejamos su kaitos procesais, vykstančiais švietimo įstaigose. Mokslininkai M. Wallace ir K. Pocklington (2002) tyrinėję pokyčius ir jų valdymą švietimo įstaigose, mano, kad švietimo pokyčiai, palietę su švietimu susijusius asmenis yra skirtingai suvokiami, dėl turimos asmeninės patirties, dėl skirtingų lūkesčių, turimų gebėjimų sąveikauti su kitais daugiasluoksnėje švietimo sistemoje. Autoriai kryptingai į pokyčių valdymą iš

vadovų pozicijų ir į situacijas žvelgia iš bendro fono. J. Navickaitė (2012) analizavusi vykstančius švietimo pokyčius apibendrino R.J. Marzano, T. Waters, B.A. McNulty (2005), M. Fullan (2007) darbus pokyčių analizės klausimais iš vadovo pozicijos, kaip vadovas turi paveikti organizacijos kultūrą siekiant reikiamo rezultato. K. Leithwood, D. Jantzi (2010) teigimu vadovas turi reikštis kaip transformacinis lyderis, siekiant įaktyvinti mokyklos personalą. Besimokančią organizaciją, mokymąsi joje, patirties dalijimusi domėjosi B. Simonaitienė (2007), E. Juršaitė-Harbison (2008), M. Teresevičienė, V. Zuzevičiūtė (2008) ir kt. Dauguma autorių domėjosi ir tyrinėjo su pokyčiais siejamus reiškinius bendrame globalizacijos, lyderystės, besimokančios organizacijos, patirtinio mokymo kontekste, tačiau tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas pedagogų, su kuriais siejama sėkminga švietimo ateitis, dalyvavimo kaitoje suvokimas, raiška, galimybės ir vertė – nepakanka.

Mokslinės problema. Švietimo sistemai daro įtaką globalizacijos procesai, kintančios ekonominės, socialinės sąlygos, informacinių technologijų platus naudojimas, kosmopolitiškumas. Lietuvos pažangos „Lietuva 2030“ strategijoje, valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje, Geros mokyklos koncepcijoje (2015) keliami tikslai, numatomos strategijos švietimo įstaigų dalyvavimui kaitoje, tačiau nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros 2018 m. metiniame pranešime išryškėja, kad trečdalis pedagogų vadovaujasi tradicine (poveikio) paradigma, nepakanka kompetencijų diferencijuoti ugdymą, silpnos kolegialaus ryšio, bendradarbiavimo sritys, mokinių rezultatai tendencingai mažėja. Atsižvelgiant į tai, siekiama išsiaiškinti, kaip pedagogai įsitraukia į kaitos procesą.

Tyrimo objektas – pedagogų dalyvavimas kaitoje.

Tyrimo tikslas – sukurti grindžiamąją pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos teoriją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos ir galimybių teorines prieigas.
2. Ištirti pedagogų dalyvavimo kaitoje raišką ir galimybes.
3. Sukurti pedagogų dalyvavimo kaitoje grindžiamosios teorijos parametrus.

Tyrimo metodologija:

Mokymosi visą gyvenimą koncepcija apima nuolatinį mokymąsi visose srityse, formalųjį, neformalųjį, savaiminį, savivaldų ir tęsiasi visą gyvenimą. Asmenys, besivadovaujantys šia koncepcija, tobulėja ir auga intelektualiai, socialiai kaip asmenybės. Tokios asmenybės yra lanksčios, atviros ir įgalinančios akomodaciją prie kiekvieno naujo patyrimo, gebančios keisti elgseną, mąstyseną (Teresevičienė, 2001; Jarvis, 2002; Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008).

Grindžiamoji teorija apibūdinama, ne tik kaip tyrimų stilius, bet ir kaip duomenų analizės būdas. Grindžiamoji teorija užpildo spragą tarp teorijos ir empirinio tyrimo, nes teorijos dažnai neatitinka socialinės realybės (Paurienė, 2014). G. Paurienė (2014), išanalizavusi A. Strauss išvystytą grindžiamąją teoriją, apibendrina pagrindinius grindžiamosios teorijos aspektus,

įgalinančius analitiškai svarstyti apie socialinius fenomenus, ir išskiria tris elementus, kurie apibūdina grindžiamosios teorijos metodologiją: kodavimas, teorinė atranka, palyginimas.

Tyrimo metodai:

Duomenų rinkimo metodai:

- *Teorinės literatūros analizė šiame tyrime pagrįsta šiuo metodologiniu tipu - literatūros apžvalga (angl. k. literature review), kai įvertinami egzistuojantys mokslo šaltiniai, apimantys informaciją apie tyrimo objektą (Grant, Booth, 2009).*

- *Pusiau struktūruotas interviu (Glaser ir Strauss 1967; Brinkman ir Kvale, 2014; Gillham, 2005) pasirinktas dėl galimybės iš anksto nusimačius temas ar problemas, interviu metu keisti klausimų seką ir formas. Pusiau struktūruoto interviu privalumai: leidžia diskutuoti pasirinkta tema apie įvykius prasmingus informantui, suteikiama galimybė šalia pagrindinių iš anksto suformuluotų klausimų kelti informantams atsakymus pagilinančius klausimus nesiremiant išankstinėmis teorijomis apie duomenis. Interviu sudarė 3 atviri klausimai, orientuoti į aplinkybes, kurios skatina pedagogų pokyčius, į klaidos perspektyvos galimybes bei pasitikėjimo aspektus. Interviu klausimais buvo siekta atskleisti pedagogų dalyvavimo kaitoje prielaidas, fenomenus, kontekstą, būsenas, kurios daro įtaką pokyčio vyksmui bei koks gaunamas rezultatas.*

Duomenų analizės metodas

Tyrimo duomenys analizuoti remiantis grindžiamosios teorijos metodologinėmis procedūromis taikant *turinio (content) analizę*.

Darbo struktūra

Darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedas. Darbe pateikiama 13 lentelių, 1 paveikslas. Darbo apimtis 70 puslapių.

1. PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS IR GALIMYBIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. XXI amžiaus iššūkiai visuomenei, švietimui

XXI amžius žmonių politiniame, ekonominiame, socialiniame gyvenime sukėlė tikrą sumaištį. Vykstantys globalizacijos procesai sparčiai skatina asimiliaciją visose gyvenimo srityse, dėl to kyla grėsmė atskirų kultūrų ir tautų niveliacijai. Šio amžiaus visuomenei mesti iššūkiai suvaldyti vykstančius procesus, išmokti informacijos sraute išsaugoti kultūrinės vertybes, šalies ir asmens tapatumą.

Europos komisijos pateikiamose tyrimų analizėse (Švietimo persvarstymas. Investavimas į gebėjimus siekiant geresnių socialinių ir ekonominių rezultatų, 2012) teigiama, kad šių dienų pasaulyje skaitmeninės technologijos vystosi rekordiniu greičiu keisdamos žmonių gyvenimą, darbą ir socialinį bendravimą. Jos suteikia žmonėms visai kitokias tobulėjimo galimybes visose gyvenimo srityse: greičiau pasiekama informacija, platesnės darbo galimybės, įvairesnis ir platesnis bendravimo ir bendradarbiavimo tinklas, lengviau pasiekiamos žinios. Tie, kam skaitmeninės technologijos yra neprieinamos, kam trūksta žinių, kaip jomis naudotis tampa vis labiau atsiskyrę nuo šiuolaikinės visuomenės. Taigi, raštingumo, kaip gebėjimų skaityti, rašyti ir skaičiuoti vienovė tapo neatsiejama nuo skaitmeninio raštingumo gebėjimų formavimo.

Europos komisijos pateikiamoje analizėje, kaip vieną iš iššūkių Lietuvai ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) švietimo analitikas Thomas Weko pripažino būtinybę mokyti asmenis spręsti problemas, nes didžioji dalis suaugusiųjų to negeba padaryti, atlikti elementariausių užduočių informacinių technologijų pagalba.

Gyvendami XXI amžiuje neišvengiamai privalome būti technologiškai raštingi. Raštingi asmenys lengviau įveikia globalaus informacijos amžiaus pasaulio ekonominius iššūkius, todėl piliečių raštingumas yra visos valstybės ir viso pasaulio interesas, į kurį verta investuoti.

XXI amžius yra informacijos gamybos, technologijų projektų ir programos kūrybos era. Informacija nepaklūsta tvermės dėsniams, ji nuolat keičiasi, pildosi. Kūrybiškumas tampa dominuojančiu žmogaus, kuris geba prisitaikyti prie kintančių sąlygų, gebėjimu. Kūryba yra žmogaus darbas ir kuo daugiau žmonių atlieka šį darbą, tuo ši kūrybinė visuomenė tampa efektyvesnė. Visuomenės kūrybingumas – žmogiškasis kapitalas - tampa pagrindu tolesnei visuomenės vystymosi raidai. Visuomenė iš industrinės, informacinės, žinių visuomenės, tampa kūrybine.

Remiantis Giddenso (1990) teorija, tradicinėje visuomenėje individų veiksmus ir pasirinkimus nulemia tradicijos ir papročiai, todėl jų nereikėtų analizuoti. Tačiau dabartinėje visuomenėje

pasirinkimų atsiranda vis daugiau, priklausomai, kiek juos riboja įstatymai ir viešoji nuomonė. Todėl vienas iš gebėjimų reikalingų šiuolaikiniam žmogui, priėmusiam XXI amžiaus iššūkius, yra gebėjimas reflektuoti – nuolat rinkti informacija, analizuoti situacijas ir, naudojantis ta informacija, nuspręsti, kaip elgtis.

Kaip rašoma Europos komunikate (Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. *Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklų klausimais darbotvarkė*) ekonominiai ir socialiniai Europos sąjungos pokyčiai atnešė ir naujų galimybių, ir problemų. Tam kad sulauktų sėkmės globalizuotoje ekonomikoje ir visuomenėje, kuriai būdinga įvairovė, jaunimui reikia įvairesnių gebėjimų nei bet kada iki šiol. Įmanoma, kad dauguma dirbs darbus, kurie dar neegzistuoja. Tam bus reikalingos užsienio kalbų žinios, žinios apie kitas kultūras bei verslumo įgūdžiai. Technologijos taip pakeis pasaulį, kaip nė neįsivaizduojame. Dėl globalinių pokyčių, bus reikalingas gebėjimas prisitaikyti. Sudėtingame pasaulyje taps svarbus kūrybiškumas ir gebėjimas mokytis bei kurti naujoves. Todėl turėtų tapti įprasta mokytis visą gyvenimą. Europos Taryba pabrėžė poreikį ugdyti žmonių „naujus gebėjimus naujoms darbo vietoms“ ir apskritai tobulinti visus įgūdžius „teikiant ir skatinant įvadinį ir tęstinį švietimą bei mokymą, siekiant užtikrinti aukščiausios, netgi pavyzdinės, kokybės gebėjimus ir kompetencijas, kad būtų išlaikytas ir sustiprintas jų pajėgumas kurti inovacijas; to reikia siekiant didesnio konkurencingumo, augimo ir užimtumo“

K. Schwab (2018) šiuo metu vykstančius kaitos procesus priskiria IV pramonės revoliucijai. Mokslininkas teigia, kad taip sparčiai vystantis technologijoms, ateityje dauguma darbo procesų bus automatizuoti. Pasak K. Schwab „Mažiausiai tikėtina, kad artimiausioje ateityje bus automatizuoti tie darbai, kuriems reikalingi socialiniai bei kūrybiniai įgūdžiai. Visų pirma tai – sprendimų priėmimas neapibrėžtose ir originalių idėjų kūrimas.“ (p.53). Autorius taip pat išskiria empatijos jausmo svarbą, kurio neįmanoma pakeisti mašinomis.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatoma vizija, kokia Lietuvos visuomenė turėtų tapti. Strategijoje įvardijama, kad visuomenės nariai neturi bijoti pokyčių ir būti atviri naujoms idėjoms bei pasaulinei konkurencijai. Siekiama tokių pokyčių, kurie garantuotų kiekvieno asmens individualių gebėjimų ugdymą, pritaikymą ir pripažinimą. Kryptingai skatinama keistis visoms visuomeninėms institucijoms ir ugdyti nuo mažens kūrybiškumą ir lyderystę. Manoma, kad su šiomis savybėmis Lietuvos piliečiai turėtų jaustis saugesni, laisvesni, nebijantys naujovių, besimokantys iš klaidų, kurių nebijos padaryti.

2014 metais atliktas MOSTA tyrimas parodė, kad Lietuvos darbdavių nuomone, studijas baigę būsimieji specialistai stokoja priimti sprendimus, trūksta analitinių įgūdžių ir kūrybiškumo. Darbdaviams svarbios ir asmeninės darbuotojų savybės bei vertybinės nuostatos.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės vystymosi procesus, yra gerai išvystyta ir sėkmingai veikianti mokymosi visą gyvenimą sistema. Lietuvos pažangos „Lietuva 2030“ strategijos duomenimis dabartinė Lietuvos švietimo sistema yra nelanksti, per mažai dėmesio skiriama kritinio mąstymo gebėjimams stiprinti, nepakankamai skatinama kurti ir įgyvendinti idėjas. Dažnai mokymo programos grindžiamos kartojimu, o tai nestimuliuoja mąstymo, analizės ir kitų kūrybos procesų.

Švietimas turėtų persvarstyti siekiamų tikslų įgyvendinimo priemones. Tuo tikslu reikėtų atsisakyti įvairiausių testų, tikrinančių atmintį, baudimo už klaidas, keičiant vertinimo principus neužgniaužti kūrybiškumo. Kūrybiškumas turi tapti svarbiu ugdymo tikslu. Mokyklose ugdymo procesas turėtų skatinti klausti, spręsti iškilusias problemas, ieškoti sprendimų, išeičių.

Remiantis ES darbotvarkės dėl gebėjimų ugdymo ir mokymosi XXI amžiuje komunikatu vaikus reikia mokyti:

- Dirbti savarankiškai ir bendradarbiauti;
- Prireikus ieškoti informacijos ir pagalbos;
- Naudotis visomis naujų technologijų teikiamomis galimybėmis.

Europos komisijos komunikate (Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklų klausimais darbotvarkė 2008) teigiama, kad ryškėja tendencija keisti mokymo programas taip, kad besimokantiems asmenims būtų suteikiama daugiau galimybių įgyti žinių, įgūdžių ir nuostatų, kurios jiems pravers gyvenimiškose situacijose. Europos bendrųjų gebėjimų sistema apima žinias, įgūdžius ir nuostatas, kurių reikia norint sėkmingai veikti žinių visuomenėje. Tai – nuoseklus gebėjimų ugdymo bendrojo lavinimo ir profesinėse mokyklose pagrindas. Kad įgytų gebėjimų, besimokantys asmenys privalo nuo mažens „išmokti mokytis“, t. y. kritiškai vertinti savo mokymosi siekius, mokantis laikytis savidrausmės, dirbti savarankiškai ir bendradarbiauti, prireikus ieškoti informacijos ar pagalbos ir naudotis visomis naujų technologijų teikiamomis galimybėmis. Pasikonsultavus su mokyklomis paaiškėjo, kad pageidaujama lankstesnės mokymosi aplinkos, kuri padėtų mokiniams ugdyti įvairius gebėjimus ir drauge užtikrintų gerą pagrindinių disciplinų išmanymą. Buvo siūloma remtis naujomis pedagoginėmis koncepcijomis ir mokant vieno dalyko pasitelkti tarpdisciplininį požiūrį bei skatinti mokinius aktyviau dalyvauti nustatant asmeninius mokymosi poreikius. Pertvarkant mokymo planus, kad būtų geriau ugdomi gebėjimai, reikia vadovautis holistiniu požiūriu: organizuoti ir vienu mokomuoju dalyku pagrįstą, ir tarpdisciplininį mokymą, tikslingai ugdyti gebėjimus, taikyti naujus mokytojų rengimo metodus ir didaktines koncepcijas ir – labai svarbu – į šią veiklą įtraukti mokytojus, mokinius ir kitas suinteresuotąsias šalis. Be to, mokyklos turėtų stiprinti mokinių ir personalo sveikatą ir gerovę bei ugdyti aktyvų pilietiškumą (taip pat ir Europos kontekste). Tokia mokyklos aplinka, kurioje

personalas ir mokiniai yra skatinami būti novatoriškais ir kūrybiškais, gali paskatinti įgyti įvairių gebėjimų, įskaitant verslumą ir kalbų mokėjimą.

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187) žinių visuomenė yra pirmas iš trijų prioritetų. Žinių visuomenėje išskirtinę reikšmę užima žinios ir kompetencijos. Kompetencijos čia suprantamos, kaip gebėjimas turimas žinias pritaikyti priimant sprendimus. Žmonių socialinis gyvenimas remiasi nebe tradicijomis, o žinių srauto apdorojimu.

Šioje strategijoje akcentuojamas siekis mokslą ir švietimą išlaikyti prioritetine sritimi, kuri ilgainiui sudarys sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą, įgyti visuomeninę ir dalykinę kompetenciją bei tapti Lietuvos bendruomeniškumą ir kultūrą puoselėjančia valstybe. Akcentuojama, kad darbo rinkoje vyraus kvalifikuoti, naudojantys modernias informacines technologijas specialistai.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ siūloma kurti bendrojo lavinimo sistemą, papildytą kūrybiškumo, lyderystės, pilietiškumo ugdymu, sistemą, atvirą tobulėjimui, ieškojimams, kompetencijų vertinimo ir įsivertinimo gerinimui. Egzaminų sistemą keisti į mokymosi veiklos rezultatų kaupimo ir pripažinimo sistemą, kuri koncentruojasi į asmens kaupiamą patirtį, vystančią jo išslavinimą.

Europos komisijos („Gebėjimų ugdymas XXI amžiuje: Europos bendradarbiavimo mokyklų klausimais darbotvarkė“ 2008-07-03) išvadose teigiama, kad norint, jog Europos mokyklos sugebėtų tinkamai parengti jaunuolius gyvenimui XXI amžiuje, bus būtina imtis pokyčių, neretai radikalių. Komisija siūlo darbotvarkę, pagal kurią būtų bendradarbiaujama siekiant trijų tikslų:

- Modernizuoti mokymo programas, medžiagą, pedagogų rengimą, vertinimo metodus, kurie kels mokinių gebėjimo skaityti ir skaičiuoti lygį, ugdys mokymosi mokytis kompetencijas ir taip bus suteikta galimybė visiems mokiniams įgyti gebėjimų, reikalingų gyvenime.

- Ikimokyklinio švietimo tobulinimas, paliekančių mokyklą mažinimas, specialiųjų ugdymosi poreikių mokinių rėmimas. Visa tai užtikrintų kokybišką mokymąsi.

- Gerinti mokytojų ir mokyklų personalo kokybę. Tai reiškia, kad reikia užtikrinti platesnį ir kokybiškesnį mokytojų rengimą, taikyti veiksmingesnę mokytojų samdymo sistemą, padėti mokyklų vadovams daugiau dėmesio skirti mokymosi gerinimui.

Europos komisijos pateikiamose dokumentuose kreipiamas dėmesys į mokyklinį švietimą, kaip labai svarbią sritį, kurioje reikia daryti pažangą. Pažangą siūloma pasiekti užtikrinant, kad jaunuoliai gautų svarbiausių žinių ir gebėjimų, ir būtų kūrybiškesnis požiūris į mokinių vertinimą. Komisija siūlo gerinti mokyklinio ugdymo kokybę aktyviau taikant mokyklų savęs vertinimą ir kokybiškiau rengiant mokyklų personalą.

Remiantis pasaulio ekonomikos forumo paskelbta ataskaita („Profesijų ateitis“, 2016) skiriamos tokios ateities kompetencijos:

- Kompleksinis sprendimų priėmimas.
- Kognityvinis lankstumas.
- Kūrybiškumas.
- Gebėjimas derėtis.
- Kritinis mąstymas.
- Žmogiškųjų išteklių vadyba.
- Bendradarbiavimas.
- Emocinis intelektas.
- Sprendimų priėmimas.
- Orientacija į paslaugas.

CEDEFOP (Europos profesinio mokymo plėtros centras) prognozuoja, kad universalieji gebėjimai - kritinis mąstymas, iniciatyvumas, problemų sprendimas, bendradarbiavimas, padėtų žmonėms būti geriau pasirengusiems šiandieninei darbo rinkos įvairovei ir nenuspėjamumui. XXI amžiaus specifika kai kurioms individo kompetencijoms suteikia didesnę svarbą nei kitoms. Pasak dr. J. Barynienės (https://europa.eu/youth/lt/article/53/27648_no) dabar reikalingos kompetencijos, kurios būtų panaudojamos įvairiuose kontekstuose ir leistų būsiamam darbuotojui būti lanksčiam ir gerai adaptuotis įvairiose darbo vietose. Autorė išskiria svarbiausias kompetencijas, kurias turėtų įgyti būsiamas darbuotojas:

- Mokėjimas mokytis
- Atvirumas pokyčiams
- Inovatyvumas ir kūrybiškumas
- Kritinis mąstymas ir analitiškumas
- Komandinis darbas
- Tarpkultūriškumas
- Gebėjimas suvokti ir atpažinti emocijas
- Moralinės ir etinės kompetencijos. Šios kompetencijos susijusios su gebėjimu suprasti savo sprendimų pasirinkimą ir veiklą santykyje su kitais.

Europos komisija (Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui Švietimo persvarstymas. Investavimas į gebėjimus siekiant geresnių socialinių ir ekonominių rezultatų /* COM/2012/0669 final - 2012/ () */) verslumą laiko vienu iš svarbiausių gebėjimų ir ragina valstybes mokyklose nuo pat mažumės ugdyti šį gebėjimą, užtikrinantį naujų verslų kūrimą. Komisija taip pat ragina bendrauti su įmonėmis, nes per tokį bendravimą įgyjama patirtis moko spręsti problemas. Skatinama suteikti praktikos galimybę kiekvienam jaunuoliui.

Gebėjimo skaičiuoti, raštingumą, matematiką ir kitus mokslo pagrindus veikia technologijų raida, tad iš esmės skaitymas, rašymas įgauna naujas formas.

Darbo rinkoje itin svarbu mokėti kalbų, todėl kalbų mokymui reikėtų skirti ypatingą dėmesį (Kalninytė, 2011). Dabartiniame tarptautinių mainų pasaulyje užsienio kalbų žinios yra svarbus konkurencingumo veiksnys. Kalbos darosi vis svarbesnės didinant jaunimo užimtumą ir judumą, nes prastas užsienio kalbų mokėjimas neretai užkerta kelią laisvam darbuotojų judėjimui. Versle reikalavimai mokėti užsienio kalbų yra susiję su darbu pasaulinėje rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai XXI amžiaus iššūkiai yra gebėjimas valdyti pokyčius, išsaugoti kultūrinės vertybes, šalies ir asmens tapatumą. Šiems iššūkiams įveikti reikalingos kompetencijos, prie kurių ugdymo prisideda ir švietimo sistema. Atsižvelgiant į visus kaitos procesus, IV pramonės revoliucijos vyksmą, ypač išryškėja gebėjimas įvaldyti naujausias technologijas. Jų įvaldymas ne tik, kad sumažina atskirtį, bet ir leidžia valdyti informaciją. Kitas ryškus gebėjimas, tai kūrybiškumas. Šis gebėjimas leidžia ne tik rasti išeitį kritinėse situacijose, bet ir daro įtaką ryžtingesnį sprendimų priėmimą, kas anksčiau minėtuose Europiniuose dokumentuose pabrėžiama, kaip šiūolaikinių asmenų silpnybė. Be to kūrybiškumas kartu su technologijų įvaldymu, leidžia kurti inovacijas ir prisitaikyti informacinių technologijų erdvėje. Labai svarbūs tampa gebėjimai reflektuoti, išmokti mokytis, nuolat mokytis, bendradarbiauti, išsiugdyti savęs pažinimo kompetencijas dėl lengvesnio prisitaikymo sparčios kaitos pasaulyje. Užsienio kalbų mokėjimas tampa įsidarbinimo sėkme ir lengvesne integracija užsienio darbo rinkoje. Švietimo srityje ryškėja poreikis keisti ugdymo programas, nes jos nestimuliuoja mąstymo, atsisakyti testų, kurie nevertina asmeninės patirties ūgties. Skatinamas verslumo ugdymas. Taip pat svarbus tampa pedagogų skatinimas tobulėti ir įsilieti į kaitos procesą. Tam, kad išugdyti tokias kompetencijas mokiniams, patys pedagogai turi pasikeisti. Skatinama lyderystė visuose sektoriuose. Drąsinami pedagogai ryžtingai priimti sprendimus, nebijoti klysti. Stengiantis įvaldyti visas šias kompetencijas, labai svarbu išlaikyti empatijos jausmą, socialumą, ugdyti save kaip asmenybę, nes vykstant bet kokiems pasaulinio lygio pokyčiams, šie gebėjimai lieka nekintantys.

1.2. Pokyčių bendrakūra besimokančiai mokyklai

1.2.1. Besimokanti mokykla kaip erdvė kaitos raiškai

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių besimokančios organizacijos apibrėžimų:

- Organizacijos narių nuolatinio mokymosi skatinimas bei keitimasis tobulėjant (Pedler, Burgoine, Boideli, 1991).

- Organizacija, kurioje įgalintas kūrimas, žinių įgijimas ir perdavimas, bei keitimasis įgytų žinių poveikyje (Garvin, 1993)
- Mokymasis kartu, konstruktyvaus mąstymo ugdymas, ugdomų gebėjimų siekti norimų rezultatų yra besimokančios organizacijos apibūdinimas (Senge, 1990)
- Organizacija, kuri keičiasi pati dėl sudarytų sąlygų mokytis ir tobulėti visiems savo nariams (Beck, 1992)
- Besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas (Simonaitienė, 2001).

Palyginusi ir išanalizavusi literatūroje pateikiamus besimokančios organizacijos aprašymus B.Simonaitienė (2001) pateikia tokius pagrindinius požymius:

- Organizacijos tikslų, vizijos, strategijos formulavimas dalyvaujant visiems organizacijos nariams.
- Organizacijoje veikiančių individų, grupių, padalinių mokymasis ir bendradarbiavimas.
- Besimokanti organizacija pasižymi atvirumu ir lankstumu.
- Renkama informacija ir vykdoma jos sklaida.
- Klimato, skatinančio mokymąsi ir kiekvieno organizacijos nario tobulėjimą, kūrimas.

Mokymasis organizacijoje vyksta per tris etapus (Neergaard, 1994): individualus mokymasis organizacijos kontekste, kolektyvinis mokymasis ir organizacijos mokymasis. Individualus mokymasis vyksta įvairių seminarų, mokymų, paskaitų metu. Šis mokymasis organizacijos kontekste leidžia asmeniui derinti savo individualius tikslus su bendrais organizacijos tikslais. Kolektyvinio mokymosi metu organizacijos nariai ne tik mokosi iš savo patirties, tačiau mokosi ir iš kitų. Šis mokymasis vyksta per bendrą organizacijos kultūrą. Sąveikaudami tarpusavyje asmenys keičia elgseną, kas ir laikoma pokyčiu ir mokymosi rezultatu. Jų patirtis tampa atvira vieni kitiems ir sudaro prielaidas mokymuisi. Organizacinis mokymasis yra suprantamas, kaip organizacijos gebėjimas efektyviai dirbti. Šis mokymasis panašus į ciklą, yra tęstinis. Individualiai keliamą kvalifikaciją sudaro poreikį kitų aukštos kvalifikacijos darbuotojų. Organizacijoje dirbant kvalifikuotiems darbuotojams keičiasi ir pačios organizacijos tikslai, kurie vėl reikalauja naujų kompetencijų ar įgūdžių. Pasak N.Dixon (1993) toks mokymasis – individualus, kolektyvinis ir organizacinis - vyksta vienu metu.

Tam, kad organizacija būtų pavadinta besimokanti, pirmiausia jos nariai turėtų išmokti mokytis, po to mokytis kartu. Ir kai šie du etapai sudaro tarp savęs sinergiją, tuomet organizacija priartėja prie besimokančios organizacijos sąvokos. Tokiu būdu kyla poreikis sudaryti palankias sąlygas šiems etapams vystyti ir plėtoti. Ilgainiui individualus mokymasis tampa saviugda, o mokymasis kartu – įpročiu. Belieka išlaikyti pozityvią terpę šiems reiškiniams vystyti.

Besimokančios organizacijos koncepcijoje švietimo įstaiga suvokiama kaip organizacija, gebanti reflektuoti vidinę ir išorinę informaciją, versti ją organizacijai naudingomis žiniomis ir taip pritaikyti prie naujų reikmių mokymo turinį, metodus, elgsenos normas (Simonaitienė, 2004; Targamadžė, 2006).

Užsienio autoriai L.Stoll, D. Fink, (1998), H.Dalin, P.B.Rolf, B.Kleekamp (1999), švietimo įstaigoms, kaip besimokančioms organizacijoms, skiria tokius ypatumus, kaip supratimą, kad mokytojai yra profesionalai ir nėra talpinami į standartus ir jų organizuojamas procesas nėra rutina, kaip įstaigas, auginančias personalą, investuojančias į jo mokymąsi, skatinančias mokytojus dalyvauti savo mokyklos valdyme, remiančias bendradarbiavimą, kuriuo mokykla tobulėja.

Organizacija, sėkmingai funkcionuojanti savo aplinkoje ir stebinti savo išorinę aplinką, kurioje sėkmingai prisitaiko ir dirba (Zuzevičiūtė, Teresevičius 2008). Bendraujanti su išorinės aplinkos bendruomene ir gebanti vykdyti sėkmingą ugdymosi procesą mokykla (Simonaitienė, 2004).

Švietimo problemos analizėje (2012) pateiktos apibendrintos mokyklos mokytojų ir vadovų bei užsienio mokslininkų P.Sammons, C.Glas, S.M.Thomas ir D.Hudson nuomonės, kad besimokanti organizacija yra kaip geros mokyklos bruožas. Internetinėje Europos mokyklinio ugdymo platformoje (2016) nurodomi tokie besimokančios mokyklos bruožai:

- į visų mokinių mokymąsi nukreiptos vizijos kūrimas ir dalijimasis ja;
- nuolatinių mokymosi galimybių visiems darbuotojams kūrimas ir palaikymas;
- darbuotojų kolektyvinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas;
- tyrimų, naujovių ir tyrinėjimo kultūros skatinimas;
- žinių rinkimo ir mainų bei mokymosi įterptųjų sistemų kūrimas;
- su išorine aplinka ir platesne mokymosi aplinka susijęs mokymasis;
- mokymosi lyderystės modeliavimas ir augimas.

N.Šedžiuvienė (2012) analizuodama besimokančios mokyklos sampratą iškelia ir intelektualios mokyklos sąvoką. Mokslininkė, cituodama Ziabrikovą (2007), teigia kad besimokanti ir intelektualiai mokykla yra labai panašios, nes abiem svarbus prisitaikymas prie aplinkos ir abiejų kapitalas yra žinios. Išryškėjęs intelektualios mokyklos skirtumas stebimas siekiu žinias kurti bei nuo administravimo ir kontrolės žengti link savarankiškumo ir vidinės atsakomybės.

Lietuvos Respublikos parengtose švietimo planavimo rekomendacijose 2 (2012) atsakant į M. Fullan (2007) išsakytą teiginį, kad mokyklos yra tos institucijos, kurios sunkiausiai ir lėčiausiai mokosi, teigiama, kad situacija mokyklose keičiasi, mokytis pradeda vis daugiau mokyklų. Analizuojami mokslinės literatūros teiginiai apie besimokančią mokyklą, leidžia teigti, kad besimokanti mokykla nėra pats savaime vykstantis reiškinys. Tam reikalingos tam tikros sąlygos,

kurios vestų mokyklą prie besimokančios kultūros. Tokias sąlygas mokykloje pradeda kurti vadovas, kuris turi pasižymėti lyderio bruožais. Vadovas, pasak N. Šedžiuvienės (2009), turi numatyti tolimą ateitį, net aplenkti lūkesčius ir to pasiekti galima panaudojant savo žinias, gebėjimus ir asmeninę patirtį.

Mokslininių N. Šedžiuvienės ir J. Vveinhardt (2012) teigimu organizacijoms reikia kurti tokią aplinką, kuri aktyviai skatina nuolat klausti, padėti vieni kitiems, nuolat žinias sieti su praktika. Vadovai, pasak mokslininkų, turi išjudinti bendruomenę, kad būtų pasiektas toks lygis, kad organizacija pati save valdytų.

Kai organizacijoje yra sukuriama savitarpio paramos atmosfera, mokomasi drauge, prisiimama atsakomybė, sudaromos sąlygos mokymuisi, pokyčiams mažiau priešinamasi (Fullan, 1998).

Mokymosi aplinkos sukūrimas, mokymosi procesai ir praktika, lyderystė vadovavime – tokius kertinius taškus išskiria D. Garvin, A. Edmondson, F. Gino (2008).

Kuriant palankias kaitai sąlygas ir pedagogų dalyvavimui jose, labai svarbus tampa vadovo vaidmuo. Autoriai L. Stoll, D. Fink (2003) teigia, kad pedagogų pokyčiai organizacijoje labai priklauso nuo paties vadovo atvirumo kaitai, kaip jis priima sprendimus, kaip tenkina pedagogų poreikius, kaip įtraukia į organizacijos valdymą. Dar vienas vadovo uždavinys - įrodyti pokyčių būtinumą ir naudą. Vadovas turi mokėti pakreipti tiek savo, tiek darbuotojų elgseną taip, kad organizacija ne tik įsilietų į pokyčius, bet ir patys kurtų naujoves.

Apibendrinant galima teigti, kad besimokančiai organizacijai būdingas mokymasis individo, kolektyvo ir organizacijos požiūriu, gebėjimas lanksčiai, greitai prisitaikyti prie naujovių, naujo, konstruktyvaus mąstymo kūrimas ir tobulinimas, personalo dalyvavimas valdyme. Besimokančioje organizacijoje svarbiomis tampa bendradarbiavimo, mokymosi, saviugdos, savęs pažinimas, savivaldumas, lyderystės sąvokos. Besimokanti mokykla netampa pati savaime tokiu reiškiniu, tam reikalingos sąlygos, kurias kuria vadovai. Kaitai vykti ir organizacijai tapti besimokančia reikalingas vadovas lyderis, kuris augintų kitus lyderius, įrodytų bendruomenei pokyčių naudą, pats jais tikėtų, ir sugebėtų keisti savo ir bendruomenės mąstymą.

1.2.2. Mokytojo vaidmens transformacija kaitos procese

Lietuvos pedagogų rengimo koncepcijos projekte, parengtame LEU ir VDU mokslininkų grupės 2016 metais, patvirtinama, kad pedagogo vaidmuo nuolat kinta pagal politikos, ekonomikos, socialinių ir kultūrinių krypčių vystymąsi „Pedagogų rengimas turi sudaryti sąlygas būsimajam pedagogui įgyti kompetencijų, būtinų jo, nuolat kintantiems ugdytojo vaidmenims, atlikti“. Projekte nurodoma, kad be to, kad pedagogas turi taisyklingai kalbėti lietuviškai, būti

įvaldęs užsienio kalbą, išmanyti ugdymo turinį, jis turi gebėti valdyti informaciją, komunikuoti, bendrauti ir bendradarbiauti, išsiugdyti nuolatinio mokymosi nuostatą, gebėti įsisąmoninti pokyčius, būti išprusęs politinė, teisine, ekonomine, bendrąja kultūrine prasme. Be visų šių gebėjimų pedagogas dar turėtų išmanyti švietimo vadybą, gebėti kurti tokias mokymosi aplinkas, kuriose būtų užtikrintas ugdytinių asmenybės augimas. Vienas iš reikalavimų, projekte nurodomas, mokymosi visą gyvenimą proceso įvaldymas ir dalyvavimas jame.

„Naujasis mokymas – tai savianalize, planavimu, refleksija pagrįstas savo kompetencijos (-ų) tobulinimas, vykstantis bet kokioje žmogaus veikloje ir besitęsiantis visą gyvenimą“ (Bankauskienė, 2007). Pedagogas turi įvaldyti tokius gebėjimus kaip savivaldumas, reflektavimas, savianalize tam, kad galėtų pasiekti visus, jam kaip šiuolaikiniam, pedagogui keliamus reikalavimus. S.Vaivada (2012) cituodamas mokslininkus Gray (2004), Knowles (1975), Kvedaraitę (2009) ir kitus, teigia kad savivaldumo gebėjimui išsivystyti reikalingi tokie bruožai kaip savarankiškumas, nes tokie asmenys yra motyvuoti vidinių procesų, yra smalsūs ir geba pasitenkinti atlikti darbu. Savivaldžiai besimokantieji, pasak mokslininkų, geba veiklą padaryti įdomia bei užima lyderio pozicijas. S.Vaivada (2012) apibendrindamas mokslininkų darbus daro išvadą, kad savivaldumas siejamas ir su mokėjimo mokytis kompetencija, savo mokymosi vadyba, savęs keitimu, stebėjimu, analizavimu, kuris tęsiasi visą gyvenimą.

Vienas iš pedagogams keliamų reikalavimų yra sėkmingos mokymosi aplinkos sukūrimas, kurioje ugdytinių asmenybės augtų visapusiškai (Lietuvos pedagogų rengimo koncepcijos projekte, parengtame LEU ir VDU mokslininkų grupės 2016). D. Augienė (2001) tyrinėdama pedagoginių sėkmės situacijų sudarymą mokinio motyvacijai kelti, priėjo išvados, kad pedagogai kurdami sėkmingas situacijas daugiausia dėmesio skiria mokinio asmeninių savybių ugdymui. Tokie pedagogai ugdo mokinius taip, kad jie suvoktų, kad „nesėkmė yra valdoma ir ją galima įveikti įdėjus daugiau pastangų“ (Augienė, 2001). Carol S.Dweck (2017) analizavusi, kaip žmonės susidoroja su nesėkmėmis, išskyrė dvi mąstysenas: augančią ir nekintančią. Mokslininkės teigimu, auginančios mąstysenos pedagogai, tėvai išmoko vaikus nesėkmę priimti kaip iššūkį ir tobulėjimą, tačiau ir patys turi būti išsiugdę auginančią mąstyseną. Pasak mokslininkės, auginančios mąstysenos mokymasis neatsiejamas nuo tobulėjimo ir iš to kylančių iššūkių ir pastangų.

Šiuolaikinio pedagogo vaidmuo siejamas su lyderio vaidmeniu. V. Šilingienė (2011) teigia, kad lyderystė svarbi ne tik vadovaujantiems organizacijos asmenims, bet ir su vadovavimu nesusijusiems žmonėms. Lyderiai geba tikslingai siekti savo tikslų. Mokslininkė išskiria lyderiams reikalingus bruožus. Vienas iš jų yra atsakomybė ir pasitikėjimas savimi. „Tikslų realizavimui būtinas pilnas pasitikėjimas tiek savo gebėjimais, tiek ir savo veiklos teisingumu. Žmonės, kurie pasitiki savimi, išreiškia pasitikėjimą savo gebėjimais ir tikėjimą tikslų realizavimu, skatina pasitikėjimą ir aplinkiniuose. O tai sąlygoja ir lengvesnį palaikymo iš aplinkos įgijimą realizuojant

asmeninius tikslus“ (Šilingienė, 2011). Pasitikėjimas savimi išlaisvina kūrybines galias, leidžia atsakingiau ir drąsiau priimti sprendimus, išbandyti naujoves, kurios reikalingos ugdant šių dienų mokinius. Savimi pasitikintis pedagogas geba palaikyti kitą asmenį, pamokyti jį susidoroti su nesėkme, leidžia nesijausti priklausomam nuo situacijos, o aplinką išnaudoti sėkmės kūrimui. Taip ugdomi asmenys atveria galimybes integruotis darbo rinkoje (Kukuraitienė, 2009).

1.2.3. Pokyčių bendrakūros aspektai mokykloje kaip besimokančioje organizacijoje

Šiandieninė aplinka, veikiama globalių standartų, transformuoja ne tik pedagogų vaidmenį, bet ir pačias organizacijas. Vadovai kartu su bendruomene turi kurti savitumą, išskirtinumą, gebantį išlaikyti konkurencingumą. Tam organizacija turi sutelkti visus savo išteklius ir pastangas. Pasak V. Ramaswamy ir F. Gouillart (2010), išsilaiko tos organizacijos, kurios dirba bendrakūros principais (Kazakevičiūtė, A. 2012 p.188). A. Kazakevičiūtė (2012) išanalizavo įvairių mokslininkų pateiktus bendrakūros apibrėžimus ir suskirstė juos į tris blokus:

- bendrakūra kaip vertės kūrimas;
- bendrakūra bendradarbiavimu grįstas inovacijų kūrimas;
- bendrakūra – žinių su klientais generavimas;

Bendrakūra vyksta, kai sąveikaujama organizacijos bendruomenei tarpusavyje ir su klientais bei apimami visi trys blokai. C. Bovill (2015) pagrindinėmis bendrakūros nuostatomis laiko:

- prasmingą mokymąsi;
- laisvę rinktis;
- suinteresuotųjų (mokytojų/mokinių; vadovų/darbuotojų) santykiai bendradarbiaujantys, grįsti dialogu;
- besimokantysis yra vertinamas kaip mokymosi partneris;

X. Zhang ir R. Chen (2008) nuomone, „bendrakūra – tai sistemingas procesas, kuris apima esmines veiklas, sujungiančias klientų pastangas, įgūdžius ir žinias į unikalų konkurencinį pranašumą“ (Kazakevičiūtė, A. 2012 p.190)

Y.M. Chung (2009) teigimu, dabar klientai pasižymi aukštomis paslaugų vartojimo kompetencijomis, todėl organizacijai reikalingi nauji mokymosi būdai, dialogas su klientu. Tokiu būdu bendrakūra tampa mokymosi metodu, kurio taikymas kuria naujas paslaugas ar aplinkybes.

A. Kazakevičiūtė (2012) apibendrinama įvairių mokslininkų pateikiamą bendrakūros sąvokos aiškinimą, teigia, kad bendrakūra yra naujų žinių, gautų organizacijai sąveikaujant su įvairiais veikėjais, pagrindu kuriamos inovacijos. Autorė mini, kad sąveikaujant suinteresuotiesiems, daromos poveikis vieni kitiems ir šis procesas leidžia kurti palankias

aplinkybes, įgalinančias gerinti paslaugas. Nauda yra abipusė. Autorė paaiškina ir semantinę termino prasmę, kas reiškia bendrumą ir naujumą, t.y. kūrimo veiksmo atlikimą ir rezultatą.

A. Damkuvienė (2014) atlikusi tyrimą, kaip klientai suvokia dalyvavimo vertę bendrakūroje, išsiaiškino, kad vienas iš kintamųjų, kuris kelia dalyvavimo vertę yra *pasitikėjimas*. Pasitikėjimo svarbą organizacijos pokyčių įgyvendinimui ir kūrimui išsamiai aprašo S.M.R. Covey (2009) knygoje „Pasitikėjimo greitis“. Autorius pasitikėjimo sudedamosiomis skiria charakterį ir kompetencijas. Jo teigimu, charakteris lemia motyvus ir ketinimus, kompetencijoms priskiria, gebėjimus, įgūdžius, profesinę patirtį ir rezultatus. Asmens veikloje charakteris yra nekintantis dydis, o kompetencijos priklauso nuo situacijos reikalavimų. Tokiu būdu, tampa aišku, kad kompetencijas privaloma plėsti, tobulinti priklausomai nuo situacijų. Vadovas, pasižymintis puikiu charakteriu ir kompetencijomis neabejotinai veda organizaciją tobulėjimo keliu. Autorius tai įrodo, teigdamas, kad „lyderiavimo teorija nagrinėja lyderio asmenybės bruožus (charakterio savybės) ir jo veiksmus (kompetencija)“ (Covey, S.M.R. 2009 p.49).

Organizacijoje išlaikomas pasitikėjimas didina rezultatyvumą. S.M.R. Covey (2009) teigimu organizacijoje pasitikėjimo foną turi palaikyti visi – tiek vadovai, tiek personalui. Toks fonas, pasak autoriaus, sukuriamas kai asmuo pasitiki savimi, partneriu ir tik tada perkeliamas į organizaciją, o per organizaciją į rinką ir visuomenę. Tokios pat nuomonės dėl pasitikėjimo yra ir B. Sze Ting Lai (2006) teigdamas, kad asmens pasitikėjimas prasideda nuo savęs pačio, kito asmens, pereina į pasitikėjimą organizacija. Kaip minėta anksčiau, pasitikėjimas didina rezultatyvumą, vadinasi jis kuria rezultatą, kuriuo klientas, būdamas patenkintas, išreiškia didesnę pasitikėjimą. Taigi organizacija kuria rezultatą kartu su klientu. S.M.R. Covey (2009) teigimu pasitikėjimas kuriamas per žmogaus principingumą ir sąžiningumą (nuoseklumu pasiekiamą asmeninę savybę), ketinimus (elgesio motyvai nukreipti į save ir į kitą), sugebėjimus (vystomi ir plečiami) ir ankstesnius rezultatus.

XXI amžius visuomenę skatina nuolat tobulėti, įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Organizacijos paslankumą pokyčiams galima įvertinti pagal sukurtą pasitikėjimą, kuris vystėsi tobulėjančių, besimokančių darbuotojų dėka. Tobulėti padeda grįžtamasis ryšys ir pamokos iš *klaidų* (Covey, 2009). T. Misiukonis (2012) pritaria grįžtamojo ryšio, kaip tobulėjimo minčiai, tačiau kreipia ją prie palaikančiojo ryšio, kuris, jo manymu nukreipia asmenis į ateitį, nurodo, kaip tobulėti ir yra labiau pozityvus, priešingai nei grįžtamasis ryšys, kuri ekspertas vadina orientuotu į praeitį, koncentruotu į nesėkmės akcentavimą ir labiau neigiamo pobūdžio. Teisingai teikiamas ir priimamas grįžtamasis ryšys kuria aplinkybes imlias ir atviras pokyčiams. Tokios pat aplinkybės reikalingos ir klaidos suvokimui bei priėmimui. Mokslininkės C.S. Dweck (2017) manymu, reakcija į nesėkmę reiškiasi, kaip ir pasitikėjimas, asmeniniu ir organizaciniu lygmeniu. Asmuo, priklausomai nuo to, kokia mąstysena vadovaujasi (augančia ar nekintančia), reaguoja į klaidą.

Augančios mąstysenos asmenys analizuoja situaciją, numato galimybes, įdeda daugiau pastangų ir tobulėja, priešingai nei nekintančios mąstysenos asmenys, kurių nesėkmės priėmimas yra stabdantis progresą. Mokslininkė, ištyrusi tokių mąstysenų apraiškas organizacijų lygmeniu, teigia, kad organizacija kaip vienetas gali tapti auginančios ar nekintančios mąstysenos ir į nekintančios mąstysenos terpę papuolę auginančios mąstysenos asmenys, tiesiog prigęsta, nes neturi, kur tobulėti ir plėstis.

Pasitikėjimu, tobulėjimu plėtojama organizacija dalyvauja pokyčiuose, kai sudaromos tam *imlios aplinkos*. A. Maceika (2014) tyręs palankių aplinkybių kūrimą, nustatė, kad palankios aplinkos kūrimui labai svarbios personalo vadybos, strategijų formavimo ir įgyvendinimo žinios. Organizacijoje labai svarbu, kad vadovų ir darbuotojų nuomonės ir žinios būtų žinomos ir suvokiamos. A. Maceikos (2014) teigimu, svarbu kiekvienoje organizacijoje rasti priežastis, stabdančias kaitos procesus ir išspręsti „suderinamumo problemą“ (Maceika, 2014). C.S. Dweck (2017) teigimu, pokyčių išlaikymui neužtenka kartą išreikšti pasitikėjimą ar klaidą suvokti, kaip auginančios mąstysenos asmeniui. Norint sukurti pokytį ir jį išlaikyti pirmiausia reikia pripažinti savo nekintančią mąstyseną, ją gerai išanalizuoti ir suprasti, kas skatina nekintantį požiūrį. Įveikus šį etapą, asmuo pats tampa pokyčiams palankių situacijų kūrėju.

Dalyvaujant pasitikėjimo, tobulėjimo per klaidas cikle asmuo išgyvena *individuacijos procesą*, kuris „vienu metu leidžia būti išskirtiniam, ir visumos dalimi“ (Duoblienė, 2018 p.56).

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojo vaidmuo šiuolaikinio ugdymo procese yra kintantis. Pedagogas nebėra žinių teikėjas, besivadovaujantis poveikio paradigma. Šiuolaikinis pedagogas, įsitraukęs į kaitos procesą, tampa lankstus, atviras, keičiantis savo vaidmenį sąveikaudamas su mokiniais. Naujų vaidmenų įsisąmoninimu tampa aktualus asmeninių kompetencijų ugdymas. Pedagogas, siekdamas išpildyti jam keliamus šiuolaikinio pasaulio reikalavimus, turi išsiugdyti lyderio savybes, kurioms reikalingi savivaldumo, savarankiškumo, reflektavimo, savianalizės gebėjimai, mokymosi visą gyvenimą nuostata, auginančios mąstysenos ugdymą, leidžiantis keisti požiūrį į nesėkmę ir paversti ją galimybėmis, pasitikėjimo savimi išsiugdytas, sudarantys sąlygas kurti sėkmės situacijas mokiniams ir leidžiantis pasiekti savo tikslų. Visos šios pedagogo savybės, transformuoja jo vaidmenį į dinamišką bei sąveikaujantį. Tam siūloma remtis pokyčių bendrakūros (angl. co-creation) prieiga, kur vertė kūriama, atsirandanti sąveikaujant organizacijai ir bendruomenei (bendrumas ir naujumas).

2. PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS IR GALIMYBIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrime remiamasi šiomis teorijomis, nuostatomis:

Mokymosi visą gyvenimą koncepcija apima nuolatinį mokymąsi visose srityse, formalųjį, neformalųjį, savaiminį, savivaldų ir tęsiasi visą gyvenimą. Asmenys, besivadovaujantys šia koncepcija, tobulėja ir auga intelektualiai, socialiai kaip asmenybės. Tokios asmenybės yra lanksčios, atviros ir įgalinančios akomodaciją prie kiekvieno naujo patyrimo, gebančios keisti elgseną, mąstyseną (Teresevičienė, 2001; Jarvis, 2002; Linkaitytė Žilinskaitė, 2008).

Grindžiamoji teorija apibūdinama, ne tik kaip tyrimų stilius, bet ir kaip duomenų analizės būdas. Grindžiamoji teorija užpildo spragą tarp teorijos ir empirinio tyrimo, nes teorijos dažnai neatitinka socialinės realybės (Paurienė, 2014). G. Paurienė (2014), išanalizavusi A. Strauss išvystytą grindžiamąją teoriją, apibendrina pagrindinius grindžiamosios teorijos aspektus, įgalinančius analitiškai svarstyti apie socialinius fenomenus, ir išskiria tris elementus, kurie apibūdina grindžiamosios teorijos metodologiją: kodavimas, teorinė atranka, palyginimas.

2.2. Tyrimo metodai

2.2.1. Duomenų rinkimo metodai

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu (Glaser ir Strauss 1967; Brinkman ir Kvale, 2014; Gillham, 2005) dėl galimybės iš anksto nusimačius temas ar problemas, interviu metu keisti klausimų seką ir formas. Pusiau struktūruotas interviu taikytas dėl šių privalumų: leidžiama diskutuoti pasirinkta tema apie įvykius prasmingus informantui, suteikiama galimybė šalia pagrindinių iš anksto suformuluotų klausimų kelti informantams atsakymus pagilinančius klausimus nesiremiant išankstinėmis teorijomis apie duomenis. K. Kardelio (2005) teigimu, išsamiam reiškinio studijavimui pusiau struktūruotas interviu tinka dėl galimybės pateikti klausimus, kuriuos interviu metu galima papildyti tam, kad išsiaiškintume įvairius reiškinio aspektus. Pažymima, kad nors interviu yra pusiau struktūruotas, nes jo metu naudojamos parengtos tyrimo gairės – platesni klausimai, kuriuos lemia tyrimo tikslai, vis dėlto informantai gali laisvai formuluoti apibrėžimus, sąvokas ir reikšmes, pateikti savitą požiūrį nagrinėjama tema. Pusiau struktūruoto interviu pasirinkimą lėmė šio metodo betarpiškumas, lankstumas, galimybė rinkti

duomenis iš nedidelės informantų grupės, naudoti platesnius tyrimo klausimus ir atskleisti socialinę tikrovę tiriamųjų požiūriu (Rutkienė, 2014).

Tyrimas buvo atliekamas 2019 metų kovo mėnesį, tiriamiesiems patogiu laiku ir jiems patogioje vietoje. Trys informantai interviu atliko savo darbo vietoje, kiti septyni interviu buvo atlikti informantų namuose.

Informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir klausimais. Jiems buvo paaiškinta, kad interviu bus įrašomas diktofonu, užtikrintas jų anonimiškumas ir gauti duomenys naudojami tik tyrimo tikslams.

Interviu metu buvo užduodami trys pagrindiniai klausimai. Atsižvelgiant į informantų atsakymus, buvo užduodami papildomi klausimai, siekiant labiau suprasti kontekstą, kuriame atsiskleidė tyrimo objektas. Interviu trukmė siekė 15 – 30 minučių. Po kiekvieno interviu informantams buvo padėkota. Atlikus interviu, garso įrašai buvo transkribuojami. Kiekvienas informantas buvo užkoduotas didžiąja raide, o interviu klausimas skaičiumi.

2.2.2. Duomenų analizės metodai

Kokybinio tyrimo duomenys analizuoti remiantis grindžiamosios teorijos metodologinėmis procedūromis. Grindžiamąja teorija siekiama pirminėje informacijoje rasti teoriškai reikšmingus teiginius ir, jais remiantis, kurti empirinį objekto modelį, kuriam po išsamių verifikacinių tyrimų gali būti suteiktas teorijos statusas.

Grindžiamosios teorijos metu buvo vykdomos šios kodavimo procedūros:

- atviras kodavimas, kai išskiriamos kategorijos;
- ašinis kodavimas, kai sujungiamos kategorijos;
- atrankinis kodavimas, kai suformuojama centrinė kategorija (Strauss, Corbin, 1998).

Grindžiamosios teorijos metodo taikymas sudarė galimybes gautų tyrimo rezultatų pagrindu sukurti grindžiamąją pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos teoriją, remiantis asmens ir organizacijos lygmenimis.

Atviras kodavimas. Šio kodavimo metu transkribuoti tyrimo duomenys buvo skaidomi į atskiras dalis pagal prasmes. Tai leido išskirti duomenų vienetus, atskleidžiančius tipinius tyrimo objektus, įvykius, veiksmus. Duomenų vienetus sudarė interviu teksto pastraipos, kurių apimtis nuo 1 iki 5 sakinių. Pastariesiems duomenų vienetams suteiktos pradinės sąvokos (konceptai) vadinamos „etiketėmis“, kurias sudarė tiriamųjų pasisakymai (frazės), ir joms suteikti „*in vivo* kodai“. Pastarosios sąvokos (konceptai) iškyla iš žemesniojo abstrakcijos lygmens ir yra pirminės analizės proceso rezultatas. Ši atviro kodavimo technika vadinama konceptualizavimu (Strauss, Corbin, 1998) (pvz., 1 lentelė).

1 lentelė Atviro kodavimo pavyzdys

Interviu ištrauka	Etiketė (in vivo)	Subkategorija	Kategorija
<Lektorė skatino suvokti, jog visų mokinių pedagogas pakeisti negali, užtat prisitaikyti pats, kad rastų su mokiniiais bendrą kalbą – gali.> “C-1	„...prisitaikyti pats, kad rastų..bendrą kalbą...“	Prisitaikymas	POKYČIO VYKSMUI REIKALINGOS SĄLYGOS
„norint išspręsti susiklosčiusią problemą ar situaciją, yra pamėginti į situaciją pažiūrėti kitaip. Pradėjau gilintis į mokinį, kaip asmenį, stengtis suprasti, kodėl jis vienaip ar kitaip mokosi, elgiasi. Darbe pradėjau įsigilinti į mokinį, jo emocinę būklę, savijautą, skatinti įsigilinti į save, mokyti pažinti save, pripažinti kylančias bėdas ir ieškoti būdų joms įveikti“ A-1	...gilinti į mokinį, kaip asmenį...	Nuostatų kaita	
„Tam, kad suprasčiau kas vyksta, ko man reikia, pradėjau uostyti, liesti, stebėti visus augalus aplink save.> “F-1	...pradėjau uostyti, liesti, stebėti...	Pojūčiai	
„...pradėjau sau mąstyti, kokia aš esu, ko noriu iš kitų, ko aš galiu norėti iš mokinių, pati sau garsiai neprispapazindama savo baimių ir nemėgindama jų įveikti.> “H-1	...pradėjau sau mąstyti...	Savianalizė	

Ašinis kodavimas. Šio kodavimo tikslas – sujungti tyrimo duomenis, kurie buvo išskaidyti atviro kodavimo metu. Ašinio kodavimo metu koncentruotasi į pavienių kategorijų analizę, sujungiant subkategorijas, atsižvelgiant į jų savybes ir dimensijas. Po to buvo ieškoma ryšių tarp kategorijų ir išskirti grindžiamosios teorijos struktūriniai komponentai: prielaidos, fenomenas, veikimo strategijos, įsiterpiančios būsenos, veikimo strategijos, rezultatai (Strauss, Corbin, 1990), kurie pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė Ašinio kodavimo pavyzdys

Prielaidos		Fenomenas	Reakcija	Strategijos	Įsiterpiančios būsenos	Rezultatai	
Asmeninių savybių įvertinimas/ savęs pažinimas bei veiklos planavimas	Kaip galimybė	Pedagogų dalyvavimo pokyčiuose raiška	Savikritika, nusivylimas savimi	Saviugda	Nuolatinis kismas	Pasitikėjimas savimi ir kitais	
Nuobodulys			Susierzinimas, ryžtas, jėgų antplūdis	Savivaldumo gebėjimai			Požiūrio į klaidą kaita
Pozityvus skatinimas palaikymas			Padidėjęs atsakingumas, tolerancija, motyvacija veikti	[(si)aktyvinimas			Asmeninės nuostatos ir organizacijos kultūra
Aplinkinių reakcija Aplinkinių reakcija	Gėda, baimė, abejonė, panika, atsargumas, nuoseklus instrukcijų laikymasis		Klaidų pripažinimas ir situacijos analizė				
	Kaip trukdis		Nerimas	Prisitaikymas			

Prielaidos – įvykiai ar atvejai, atskleidžiantys situacijas, problemas, susijusias su fenomenu ir paaiškinantys, kodėl ir kaip asmenys ar jų grupės sprendžia jas tam tikrais būdais.

Fenomenas – terminas, kuris atsako į klausimą „Kas vyksta“? Tai yra centrinė idėja, įvykiai, atvejai, kurie reprezentuoja, ką žmonės daro ar sako, siekdami spręsti problemas ar situacijas, su kuriomis jie susiduria.

Strategijos – būdai, parodantys, kaip ir kodėl asmenys sprendžia problemas ar situacijas, susijusias su tiriamu fenomenu.

Įsiterpiančios būsenos – sąlygos, darančios įtaką veikimo strategijoms. Jos gali būti tiek palaikančios, tiek ir ribojančios veikimo strategijas, tačiau jos nebūtinai turi daryti įtaką kiekvienai veikimo strategijai.

Rezultatai – veikimo strategijų pasekmės. Atviro kodavimo metu išskirtos kategorijos nebūtinai parodo fenomeno priežastis, veikimo strategijas, rezultatus ašiniame kodavime, todėl tyrėjas turi pats nuspręsti, ką atitinkama kategorija reprezentuoja (Strauss, Corbin, 1998).

Atrankinis kodavimas. Atrankinis kodavimas – tai procesas, kurio metu vyksta teorijos (kategorijų) integravimas ir tobulinimas. Integravimo etape dėmesys sutelktas į vieną aspektą, kaip centrinę kategoriją, atskleidžiant jos ryšius su pagalbinėmis kategorijoms. Šis etapas realizuotas taikant struktūrinio aiškinimo procedūrą, t.y., išsamiai aprašant sudarytą ryšių tarp kategorijų paveikslą (Strauss, Corbin, 1998).

2.3. Tyrimo instrumentas

Interviu buvo sudarytas iš 3 atvirų klausimų, orientuotų į aplinkybes, kurios skatina pedagogų profesinius pokyčius, į klaidos perspektyvos galimybes bei pasitikėjimo aspektus (Pagrindiniai klausimai pateikiami priede). Interviu klausimais buvo siekta atskleisti pedagogų dalyvavimo kaitoje prielaidas, fenomenus, kontekstą, būsenas, kurios daro įtaką pokyčio vyksmui, rezultatus asmeniniame ir profesiniame lygmenyse.

2.4. Tyrimo imtis

Kokybinių tyrimų imčiai nėra nustatytų griežtų reikalavimų, nes čia svarbu ne didesnis apklaustųjų skaičius, o tiriamojo reiškinių priežasčių kokybinis identifikavimas (Kvale, 2007; Adams, Lawrence, 2015). Tyrimo imtis sudaryta taikant mišrų tikslinės atrankos būdą (Rupšienė, 2007). Tyrimo pradžioje suformuota pradinė imtis taikant kriterinę atranką. Atsižvelgta į respondentų įsitraukimą į organizacijos vykdomus projektus, patirties sklaidą organizacijos bendruomenėje, pagal taikomų metodų inovatyvumą ugdymo procese, išlaikomas teigiamo

vertinimo pozicijas mokinių ir tėvų atžvilgiu bei pasiekiamus gerus mokinių mokymosi rezultatus. Atliekant tyrimo analizę imtis plečiama „Sniego gniūžtės“ principu tol, kol kategorijos tapo „prisotintos“. Kategorijų prisotinimas yra signalas nustoti rinkti papildomus duomenis (Jurgaitytė – Avižėnienė, 2012).

Tyrimo buvo apklausta dešimt pedagoginių darbą dirbančių asmenų. Dalyvavo 8 moterys ir 2 vyrai. Tyrimo dalyvavę asmenys turi skirtingas kvalifikacines kategorijas: mokytojo – 3 informantai, vyresniojo mokytojo – 2 tiriamieji, mokytojo metodininko – 5 informantai. Pagal darbo stažą informantai pasiskirstė taip: iki 10 metų darbo stažą turi 3 informantai, 11 – 20 metų darbo stažą turi 5 informantai, 21 – 30 metų darbo stažą turi 2 informantai. Sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė **Sociodemografinės tyrimųjų charakteristikos**

Tyrimo kodas	Lytis	Kvalifikacinė kategorija	Darbo stažas	Dėstomas dalykas
A	Moteris	Mokytojas metodininkas	15 metų	Matematika
B	Moteris	Mokytojas metodininkas	22 metai	Lietuvių kalba
C	Moteris	Mokytoja	3 metai	Istorija
D	Moteris	Vyresnysis mokytojas	12 metų	Priešmokyklinis ugdymas
E	Vyras	Mokytojas	4 metai	Kūno kultūra
F	Moteris	Vyresnysis mokytojas	12 metų	Pradinis ugdymas
G	Moteris	Mokytojas metodininkas	17 metų	Lietuvių kalba
H	Moteris	Mokytojas metodininkas	16 metų	Lietuvių kalba
I	Moteris	Mokytojas metodininkas	35 metai	Pradinis ugdymas
J	Vyras	Mokytojas	4 metai	Pradinis ugdymas

2.4. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo vadovautasi šiais etikos principais (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017):

- **Pagarbos asmens privatumui principu.** Tyrimo dalyviui buvo palikta teisė spręsti, kiek tyrėjas turi ar neturi apie jį žinoti, kiek informacijos atskleisti. Tiriamajam buvo suteikta galimybė neatsakyti į tyrimo klausimus ir nutraukti pokalbį, jei jam paliktų nemalonu.
- **Konfidencialumo ir anonimiškumo.** Tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, kad informacija apie tyrimo dalyvius ir nagrinėjamą medžiagą bus prieinama tik tyrėjui. Tyrimo dalyviai buvo užkoduoti. Analizuojant interviu tekstus naudojami kodai.
- **Geranoriškumo.** Interviu tekstų analizės duomenys buvo naudojami tik moksliniam tyrimui, nesiekiant apšmeižti, apkaltinti ir pan.
- **Teisingumo.** Informantai tyrimo dalyvavo savo noru

3. PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS IR GALIMYBIŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.2. Aplinkybės darančios įtaką pedagogų profesiniams pokyčiams

3.2.3. Kategorija - pokyčių aplinkybių raiška

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokios aplinkybės skatina pedagogus keistis. Atlikus tyrimą šiuo klausimu buvo išskirta ne tik kas ir koku būdu paskatina pokyčius, bet ir kaip vyksta pats keitimosi procesas, kokios sąlygos reikalingos įvykti pokyčiui bei kokią nauda tai teikia.

Tyrimo analizė pradedama nuo veiksnių, kurie davė pradžią pokyčių vyksmui. Subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Pokyčius iššaukiantys veiksniai

Subkategorija	Sub/subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Asmeniniai atliekamo darbo, bendravimo būdo ir elgesio pavyzdžiai	Vadovų teigiamai pakitusio elgesio pavyzdžiai	<i>Tuo labiau, kad vadovai savo pavyzdžiu rodė didelius pokyčius.>“ A-1 „< Jų pavyzdžiu sekdam, pradėjau dažniau susimąstyti, pergalvoti savo veiksmus...>“ A-1</i>
	Kolegų darbo pavyzdžiai	<i>„<Kita situacija - naujos, jaunesnės kolegės darbo metodai, pastabos apie mano darbą>“ B-1</i>
	Mokytojo elgesio pavyzdys	<i>„<...ji atsakydavo į visus mums rūpimus klausimus, gyvenimiškus klausimus<...>“ E-1</i>
Pozityvus skatinimas/palaikymas	Kolegų būsimų pokyčių personalo numatymas	<i>„<...visas darželio kolektyvas šnabždėjo, kad Lina eis dirbti sekretorės darbo.>“ D-1</i>
	Vadovų skatinimas žodžiu asmeniškai	<i>„<Po to vadovo paskatinta sudalyvavau seminare, kuriame teko gerokai su savimi padirbėti>“ A-1 „<Direktorė palengvino mano apsisprendimą, pasakiusi, kad su kompiuteriu dirbu lengvai...>“ D-1</i>
	Vadovų pagyrimas viešai	<i>„<...kai kada mano veiksmus įtakojo pagiriamieji žodžiai, pavyzdžiui, kai direktorė viešai, prieš kitas koleges, įvardijo konkrečius mano pasiekimus, nuveiktus darbus.>“ G-1</i>
	Mokinių rodomi rezultatai, elgesys	<i>„<Mokinių pastangos ir padėkos pamokos pabaigoje, mokinių laimėjimai olimpiadose ir panašiuose renginiuose.>“ B-1</i>
	Šalyje ir pasaulyje vykstantys pokyčiai	<i>„<Ir apskritai, besikeičiančio pasaulio reikalavimai.>“ B-1</i>
	ai, mintys	<i>„<Aš tikiu populistiniu posakiu<...>nesvarbu, ką nori pakeisti, visų pirma turi keisti save, savo įpročius, elgesį, pasaulėžiūrą, mąstymą>.“ C-1</i>
	Mokymai, seminarai	<i>„<...šią mintį labiausiai pradėjau suvokti ir taikyti sau po vieno mokymų, kuriuos vedė lektorė Lidija Laurinčiukienė.>“ C-1 „<Mokymai vyko darbe, mokinių atostogų metu, visam mokykloje dirbančiam pedagogų kolektyvui.>“ C-1 „<Lektorė skatino suvokti, jog visų mokinių pedagogas pakeisti negali, užtat prisitaikyti pats, kad rastų su mokiniais bendrą kalbą – gali.>“ C-1 „<Aš dalyvavau mokymuose.>“ H-1</i>

	Kolegų pagalbos prašymai	„<...savivertei pakelti padeda ir tai, kad kolegos ateina patarimo ar pasikonsultuoti<...> jiems mano nuomonė bei patarimai yra reikšmingi..“G-1
	Lektoriaus, dėstytojo oratorystės gebėjimai, tinkama forma ir intonacija užduodami klausimai	„<...L.Laurinčiukienės atkaklumas, vaidyba, oratorystės gebėjimai privertė suklusti ir šią mintį pasižymėti užrašuose.>“C-1 „<Jis uždavinėjo vis daugiau klausimų, kol galiausiai paklausė, ar aš bijau vertinimo.>“H-1 „<...gal tai ir nieko poetiško ar subtilaus, tačiau mane paveikė ne patys žodžiai, o kaip jie buvo ištarti.>“J-1
	Institucijų, atsakingų už miesto švietimą, darbuotojai	„<Labai geras jausmas apėmė, kai jį atlikus, buvau įvertinta ir švietimo skyriaus inspektorės, kolegų iš kitų ugdymo įstaigų.>“G-4
	Kitų ugdymo įstaigų kolegos	„<Labai geras jausmas apėmė, kai jį atlikus, buvau įvertinta ir švietimo skyriaus inspektorės, kolegų iš kitų ugdymo įstaigų.>“G-4 „<Išėjusi iš direktorės kabineto, pirmiausia nuėjau pas tuo metu dirbusią sekretorę.>“D-1 „<Kadangi mūsų darbo santykiai buvo puikūs, jos pažadėta pagalba mane nuramino.“D-1 „<Pradėjus dirbti kilo daug klausimų, viskas buvo neaišku, bet geros padėjėjos rankose viskas pradėjo aiškėti.>“D-1
	Mokytojo žodžiai	„<Pirmiausia į galvą šauna mano lietuvių kalbos mokytojo 2010 metais, pamokos metu, pasakyta frazė: kažkada dar tik rusenome, o dabar visai suanglėjome.“>“J-1
	Dėstytojo žodžiai	„<Kitą labai svarbią frazę mano gyvenimui 2011m. Rugsėjo 1 dieną ištari vaikystės pedagogikos katedros vedėja profesorė Rasa Braslauskienė: “Didžiukitės, kad pasirinkote mokytojo kelią, nes tai garbingiausia visų laikų profesija“...>“J-1
	Šeimos parama	„<Sesė pasiūlė savęs ieškoti artimiausioje aplinkoje, pievoje, miške>>“F-1 „<Ji atidžiai klausėsi ir nuosekliai patarinėjo.>“F-1 „<Tai viską pradėjau apgalvoti, grįžusi namo ir papasakodama vyrui.>“A-1
Neigiamo pobūdžio atsiliepimai	Vadovų pasakytos pastabos	„<Pradžią jiems davė vadovo pasakyti žodžiai pedagogų tarybos posėdžio metu> A-1 „<...pasakyta mokyklos administracijos pastaba – neišnaudoju viso savo potencialo, galiu dirbti geriau, liepta pagalvoti, kokią pridėtinę vertę sukuriu>“B-1 „<Kartą, keletą kolegų būryje, pavaduotoja man išsakė nepelnytą ir nepagrįstą kritiką ir sakė, kad šito darbo aš tikrai nesugebėsiu atlikti.>“G-1
	Kolegų komentarai	„<Kita situacija - naujos, jaunesnės kolegės darbo metodai, pastabos apie mano darbą>“B-1 „Pasikeitė, aišku viskas po kažkokios negeros situacijos iš kolegės pusės.>“I-1 „<...ypač, jei tai nukreipta į mane, negeras dėmesys, kritika, nepatikimas, vadinasi man reikia stebėti savo darbą ir dirbti kuo geriau...>“I-1
	Tėvų pasisakymai	„<Smulkesnius pokyčius lemia mokinių tėvų pasakyti žodžiai, keliami reikalavimai...>“B-1
	Neigiamų savybių išryškinimas	„Kartą, keletą kolegų būryje, pavaduotoja man išsakė nepelnytą ir nepagrįstą kritiką ir sakė, kad šito darbo aš tikrai nesugebėsiu atlikti.>“G-1
	Vadovų vertybių ir asmeninių vertybių skirtumai	„<Keistis norisi ir tada, kai atsiranda nuobodulys, kai primetami tam tikri standartai, normos ir darbai turi

		<i>būti atliekami taip, kaip nori valdžia, kaip buvo jų laikais.>“G-1</i>
Nuobodulys	Dėl nusistovėjusios senos tvarkos	<i>„<Keistis norisi ir tada, kai atsiranda nuobodulys, kai primetami tam tikri standartai, normos ir darbai turi būti atliekami taip, kaip nori valdžia, kaip buvo jų laikais.>“G-1 „<Kai visi nemalonumai baigiasi, supranti, kad tu gerą gabalą patobulėjai ir nenuobodu dirbti>“I-1</i>
	Dėl primetamų standartų	<i>„<Keistis norisi ir tada, kai atsiranda nuobodulys, kai primetami tam tikri standartai, normos ir darbai turi būti atliekami taip, kaip nori valdžia, kaip buvo jų laikais.>“G-1</i>

Interviu tekstų analizė parodė, kad informantai asmeninius pokyčius sieja su pozityviu pavyzdžiu bei skatinimu žodine forma, artimos aplinkos palaikymu ir išsakyta neigiamo pobūdžio kritika. Labiausiai informantų pokytis buvo veikiamas pozityvaus skatinimo. Mokslininkai A. Webster, D. Mc Neish, S. Scott, L. Maynard ir S. Haywood (2012) savo atlikto tyrimo analizėje nurodo, kad svarbiausia aplinkybė, skatinanti pedagogų pokyčius yra mokyklos vadovo teigiamos kultūros kūrimas, skatinimas bei palaikymas. Lyderiai vadovai gali ne tik skatinti pozityvius pokyčius, bet ir „apsaugoti“ savo darbuotojus nuo galimų demoralizuojančių pokyčių (Evans, 2001, Robinson, 2006). Informantai nurodė, kad pozityvus skatinimas reikėsi per vadovų pagyrimą viešai „<...kai kada mano veiksmus įtakojo pagiriamieji žodžiai, pavyzdžiui, kai direktorė viešai, prieš kitas koleges, įvardijo konkrečius mano pasiekimus, nuveiktus darbus.>“G-1, skatinimą asmeniškai „<Po to vadovo paskatinta sudalyvavau seminare, kuriame teko gerokai su savimi padirbėti>“ A-1 „<Direktorė palengvino mano apsisprendimą, pasakiusi, kad su kompiuteriu dirbu lengvai...>“D-1.

Pozityvaus skatinimo subkategorijoje ypač išryškėjo pedagogų poreikis keistis įvairių mokymų ir seminarų metu „<...šią mintį labiausiai pradėjau suvokti ir taikyti sau po vienu mokymų, kuriuos vedė lektorė Lidija Laurinčiukienė.>“C-1, „<Mokymai vyko darbe, mokinių atostogų metu, visam mokykloje dirbančiam pedagogų kolektyvui.>“C-1, „<Lektorė skatino suvokti, jog visų mokinių pedagogas pakeisti negali, užtat prisitaikyti pats, kad rastų su mokiniais bendrą kalbą – gali.>“C-1, „<Aš dalyvavau mokymuose.>“H-1.

Analizuojant interviu tekstus paaiškėjo, kad pedagogus skatina keistis, ne tik mokymai ir seminarai, bet ne mažiau svarbūs yra būtent juos vedančių lektorių gebėjimai balsu, intonacija paveikti klausytojus, o taip pat gebėjimas suformuoti tikslingus klausimus, užuominas, situacijas vedančias prie kaitos pradžios „<...L. Laurinčiukienės atkaklumas, vaidyba, oratorystės gebėjimai privertė suklusti ir šią mintį pasižymėti užrašuose.>“C-1, „<Jis uždavinėjo vis daugiau klausimų, kol galiausiai paklausė, ar aš bijau vertinimo.>“H-1, „<...gal tai ir nieko poetiško ar subtilaus,

tačiau mane paveikė ne patys žodžiai, o kaip jie buvo ištarti.> “J-1. G. Bankauskaitė – Sereikienė (2013) ir A. Volotka (2017) nagrinėję oratorystės meną nuo Antikos laikų iki šių dienų plėtoja mintį, kad gebėjimas įtaigiai kalbėti yra labai svarbus, norint įtikinti savo klausytojus. Kalbantysis naudoja visas neverbalinės komunikacijos priemones, išreiškia jausmus, „kalbėtojas ne tik išsako mintis, bet ir išreiškia jausmus, kurie užkrečia klausytojus. Prityręs oratorius iš pradžių bando auditoriją – pakelia balsą, pagreitina kalbos tempą, sujaudina klausytoją“ (G. Bankauskaitė – Sereikienė, 2013).

Pozityvaus skatinimo subkategoriją papildo ir pedagogų pokyčius įtakojantys jų mokinių rodomi mokymosi rezultatai bei elgesys. Pedagogų teigimu, labiausiai juos, kaip mokytojus, skatinantis veiksnys yra pasiekti darbo rezultatai, geri mokinių atsiliepimai apie pravestą pamoką „<Mokinių pastangos ir padėkos pamokos pabaigoje, mokinių laimėjimai olimpiadose ir panašiuose renginiuose.>“ B-1. Iqes online Lietuva tinklalapyje nurodomi gero mokinių grįžtamojo ryšio požymiai. Kaip vienas iš požymių yra nurodomas veiklos pokyčius skatinantis mokinių grįžtamasis ryšys „*padeda gauti išvalgas ir padaryti išvadas, kuriomis remiantis planuojami asmeninės veiklos pokyčiai*“.

Tolesnė analizė papildė pozityvaus skatinimo subkategoriją teiginiais, susijusiais su pačių pedagogų mokytojais, dėstytojais, kurie savo žodžiais paskatino kaitą „<Pirmiausia į galvą šauna mano lietuvių kalbos mokytojo 2010 metais, pamokos metu, pasakyta frazė: kažkada dar tik rusenome, o dabar visai suanglėjome.>“ J-1, „<Kitą labai svarbią frazę mano gyvenimui 2011m. Rugsėjo 1 dieną ištari vaikystės pedagogikos katedros vedėja profesorė Rasa Braslauskienė: “Didžiukitės, kad pasirinkote mokytojo kelią, nes tai garbingiausia visų laikų profesija“...>“ J-1.

Prie pozityvaus skatinimo subkategorijos buvo priskirtas kolegų pagalbos prašymas, jų vertinimo požymis „<...savivertei pakelti padeda ir tai, kad kolegos ateina patarimo ar pasikonsultuoti<...> jiems mano nuomonė bei patarimai yra reikšmingi..“ Anksčiau minėtame Iqes online Lietuva tinklalapyje, kuriame pateikiami instrumentai mokyklos veiklos kokybei įsivertinti ir tobulinti, aprašomas kolegialus ryšys, kaip būdas įvertinti kolegų veiklą „*Kolegialus grįžtamasis ryšys suteikia mokytojui jo darbo nuopelnų pripažinimą ir informacijos, padedančios jam išsikelti tikslus savo pamokos kokybės tobulinimui.*“

Studijuojant interviu tekstus, paaiškėjo, kad tiek pat, kiek ir kolegų vertinimas ar mokinių grįžtamasis ryšys, pozityviai pedagogus nuteikia institucijų, atsakingų už miesto švietimą, inspektorių įvertinimas „<Labai geras jausmas apėmė, kai ji atlikus, buvau įvertinta ir švietimo skyriaus inspektorės, kolegų iš kitų ugdymo įstaigų.>“ G-4.

Įtaką pokyčiams, atsižvelgiant į informantų atsakymus daro ir išgirsti „skrajojantys“ bendro pobūdžio posakiai „<Aš tikiu populistiniu posakiu<...> nesvarbu, ką nori pakeisti, visų pirma turi

keisti save, savo įpročius, elgesį, pasaulėžiūrą, mąstymą>.“C-1. Tai rodo, kad informantai identifikuoja save, kaip pokyčių vyksmo dalyvį ir suvokia, kad jų asmeninė kaita įtakoja bendruosius pokyčius. I. Stravinskienė, M. Misiūnas (2010) teigia, kad tam, kad įvyktų visos organizacijos kultūros pasikeitimas, reikia, kad kiekvienas jos narys pasikeistų pirmiausia pats. Mokslininkai pabrėžia, kad gebėjimas prisiderinti prie organizacijos kaitos yra labai individualus reiškinys, kurio iš anksto negalima nuspėti, todėl reikia pervertinti vertybes ir pirmiausia suvokti kaitą savyje.

Informantams įtakos turi ir įstaigos personalo nuomonė ar įžvalgos apie vykstančius reiškinius įstaigoje, įtakančius kaitą. Remiantis interviu tekstais galima teigti, kad pasitaiko atvejų, kai aplinka greičiau pastebi artėjančias permainas nei pats permainų dalyvis „<...visas darželio kolektyvas šnabždėjo, kad Lina eis dirbti sekretorės darbo.>“D-1.

Pasak, M. Išoraitės (2012), pasaulyje vykstantys pokyčiai neišvengiamai daro įtaką kiekvienam dirbančiam ir kelia reikalavimą keistis kaip individui. „Pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos“(M. Išoraitė, 2012). Gautų duomenų analizėje atsiskleidžia tai, kad pedagogus pokyčiams pastūmėjo šalyje bei pasaulyje vykstančios permainos „<Ir apskritai, besikeičiančio pasaulio reikalavimai.>“B-1.

Tolesnėje interviu tekstų analizėje išryškėjo šiek tiek mažesnis, bet pakankamai ryškus neigiamo pobūdžio kritikos poveikis pedagogų pokyčiams. Remiantis informantų pasakojimais paaiškėjo, kad vadovų išsakytos pastabos ir kolegų komentarai apie darbą turi didžiausios reikšmės kaitos pradžia. Mokslininkas P. Green ir jo kolegų atliktas tyrimas apie neigiamos kritikos poveikį (Negative feedback rarely leads to improvement, Harvard business review, 2018) parodė, kad kolegų ar vadovų išsakyta kritika, kaip grįžtamasis ryšys, paskatino darbuotojus koreguoti savo vaidmenis. Remdamasis atlikto tyrimo duomenimis mokslininkas teigia, kad neigiamas grįžtamasis ryšys žmogų keičia į gerą. D. Dambrauskienė (2016), atlikusi tyrimą apie vadovo grįžtamojo ryšio svarbą, apibendrina mokslininkų įžvalgas apie grįžtamąjį ryšį vadovo ir darbuotojo atžvilgiu ir pabrėžė, kad nepriklausomai nuo to, koks grįžtamasis ryšys suteikiamas: teigiamas ar neigiamas, labai svarbus tampa vadovo patikimumo aspektas, kritikos kokybė bei pateikimas. Mokslininkės teigimu, darbuotojai labiau linkę keisti savo elgesį, požiūrį, kai negatyvią kritiką išsako jų požiūriu patikimas asmuo. Išanalizavus interviu tekstų subkategorijos neigiamo pobūdžio kritikai priskirtus vadovų ir kolegų suteiktą negatyvų grįžtamąjį ryšį, kuris visgi paskatino pokyčius <Pradžią jiems davė vadovo pasakyti žodžiai pedagogų tarybos posėdžio metu> A-1 „<...pasakyta mokyklos administracijos pastaba – neišnaudoju viso savo potencialo, galiu dirbti geriau, liepta pagalvoti, kokią pridėtinę vertę sukuriu>“B-1, „<Kita situacija - naujos, jaunesnės kolegės darbo metodai, pastabos apie mano darbą>“B-1, „Pasikeitė, aišku viskas po kažkokios negeros situacijos iš kolegės pusės.>“I-1, „<...ypač, jei tai nukreipta į mane,

negeras dėmesys, kritika, nepatikimas, vadinasi man reikia stebėti savo darbą ir dirbti kuo geriau...> “I-1, galima teigti, kad buvo išsakyta konstruktyvi kritika ir vadovai bei kolegės laikomi pakankamai patikimais.

Informantų interviu tekstuose paaiškėjo, kad pokyčius gali paskatinti ir darbo nuobodulys, vadovo pasyvumas pokyčiams, primetami standartai bei vadovo ir darbuotojo vertybių nesutapimas „*<Keistis norisi ir tada, kai atsiranda nuobodulys, kai primetami tam tikri standartai, normos ir darbai turi būti atliekami taip, kaip nori valdžia, kaip buvo jų laikais.>*“ “G-1, „*<Kai visi nemalonumai baigiasi, supranti, kad tu gerą gabalą patobulėjai ir nenuobodu dirbti>*“ “I-1. . M. Snoek (2017) analizuojantis mokytojų pokyčius teigia, kad aukštos kvalifikacijos specialistai netelpa į biurokratijos rėmus, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama nustatytai formai ir kontrolei. Tad galima teigti, kad aktyvus, inovatyvus pedagogas yra ribojamas kuriamų standartų ir siekdamas išlaikyti privalomas normas, privalo būti atviras pokyčiams ir kūrybiškumui, kurie leidžia laviruoti tarp Bendrųjų programų ir mokinių poreikių tenkinimo. L. Šimanskienės (2001) atlikto tyrimo apie organizacijos vertybių svarbą, teigimu organizacija, kurioje dirba darbuotojai pasiruošę nuolat tobulėti ir tokiu būdu išlaikyti organizaciją stipria ir konkurencinga, turi turėti bendrą vertybių pagrindą.

Tokią pat reikšmę informantų pokyčiams turi mokinių tėvų išsakomos pastabos pedagogo atžvilgiu „*<Smulkesnius pokyčius lemia mokinių tėvų pasakyti žodžiai, keliami reikalavimai...>*“ “B-1.

Interviu analizė parodė, kad pokyčius palaiko ir pritaria jiems, pedagogus supanti artimoji aplinka. Šioje subkategorijoje išryškėjo, kad šeima ir artimiausi kolegės padeda susivokti pokyčiuose. Informantai išskyrė kolegų palaikymą „*<Išėjusi iš direktorės kabineto, pirmiausia nuėjau pas tuo metu dirbusią sekretorę.>*“ “D-1 „*<Kadangi mūsų darbo santykiai buvo puikūs, jos pažadėta pagalba mane nuramino.>*“ “D-1 „*<Pradėjus dirbti kilo daug klausimų, viskas buvo neaišku, bet geros padėjėjos rankose viskas pradėjo aiškėti.>*“ “D-1 ir šeimos palaikymą „*<Sesė pasiūlė savęs ieškoti artimiausioje aplinkoje, pievoje, miške>>*“ “F-1 „*<Ji atidžiai klausėsi ir nuosekliai patarinėjo.>*“ “F-1 „*<Tai viską pradėjau apgalvoti, grįžusi namo ir papasakodama vyrui.>*“ “A-1. B J. Hirsch (1980) tyrinėjo natūralias palaikymo sistemas, kurios naudingos vykstant asmens pokyčiams. Mokslininko teigimu, tie, kurie turi socialiai artimą palaikymo tinklą (šeimą, draugus) lengviau įveikia pokyčių sukeltas emocijas.

Analizuojant interviu tekstus, paaiškėjo, kad pedagogų pokyčius aktyvuoja organizacijos vadovai savo asmeniniu pavyzdžiu *Tuo labiau, kad vadovai savo pavyzdžiu rodė didelius pokyčius.>*“ “A-1, „*<Jų pavyzdžiu sekdamas, pradėjau dažniau susimąstyti, pergaltoti savo veiksmus...>*“ “A-1. J. Navickaitė (2012) pažymi, kad pokyčiams, kurie vyksta mokykloje, labai svarbus mokyklos vadovo vaidmuo, nes išorės aplinka tikisi, kad būtent vadovai bus pokyčius

skatinanti jėga. Savo atlikto tyrimo apibendrinime autorė išskyrė, kad Lietuvos Bendrojo lavinimo mokyklose vadovai reiškiasi kaip lyderiai ir skatina inovacijas, pokyčius bei augina naujus lyderius.

Kolegų darbo pavyzdžiai pedagogus taip pat veikia kaip teigiamas pokyčių stimuliavimas „<Kita situacija - naujos, jaunesnės kolegės darbo metodai, pastabos apie mano darbą>“B-1, prisiminimuose išskylantis ir skatinančiai veikiantis mokytojo elgesio pavyzdys „<...ji atsakydavo į visus mums rūpimus klausimus, gyvenimiškus klausimus<...>“E-1

Apibendrinant galima teigti pedagogų pokyčių įgalinimas vyksta sklandžiau, kai organizacijai vadovauja lyderis, kurio pozityvus skatinimas žodžiu ar savo paties pavyzdžiu veikia darbuotojų keitimąsi. Tik vadovo – lyderio išsakoma neigiamo pobūdžio kritika, turi pozityvų stimulų pokyčių vyksmui, nes vadovas priimamas kaip patikimas ir jo išsakoma nuomonė laikoma kokybiška. Kaitos vyksmui įtakos turi produktyvus kolegialus ryšys su kolegomis bei grįžtamasis mokinio ryšys. Pedagogų pokyčius aktyvuoja organizuojami mokymai, kurių pobūdis nesusijęs su dalykinėmis kompetencijomis. Nepriklausomai nuo vadovo raginimų informantai skiria laiko refleksijai ir identifikuoja save kaitos dalyviu, domisi besikeičiančio pasaulio reikalavimais. Kaitos dalyviai, kuriuos supa artima socialinė aplinka, kaip natūralaus palaikymo sistema, lengviau prisitaiko prie vykstančių pokyčių. Pedagogai, kurių savivoka yra arti pokyčių proveržio, sunkiai susitaiko su vadovo, kurio vertybės neatitinka šiuolaikinės sampratos, nurodymų ir pokyčiai veikimo etape apsunkinami, lieka apmąstymų etape. Organizacijos vadovo ir bendruomenės vertybių sutapimas yra pokyčius palaikantis pagrindas.

Tolesnė duomenų analizė tęsiama subkategorijų „Reakcijos kylančios pokyčių vyksme“ ir „Pokyčio vyksmui reikalingos sąlygos“ paaiškinimu. Šios subkategorijos ir jas patvirtinantys reiškiniai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė Pokyčių vyksmo reakcijos

Asmeninės ir aplinkos reakcijos kylančios pokyčių vyksme	Emocijų disbalansas	„<Iš pradžių buvau sutrikusi, jausmų sumaištis, pykau ir net jaučiausi įžeista.>“A-1 „<...sukosi galvoje begalė minčių.>“D-1 „<Iš pradžių buvau pasimetusi, blaškiausi nesuprasdama, kas vyksta, sunkiai tvardžiausi, kilo lyg panika.>“F-1 „<Ir tas jausmas, kai situacija atrodytų nemaloni, nori pykti, o išeina viskas gerai.>“I-1
	Savikritika	„<...nes žinojau, kad tokio darbo nesu dariusi, su dokumentais jokių reikalų nesu turėjusi, tai tas darbas tikrai ne man..“D-1 „<Kai tu analizuoji, aš leidžiu sau pabūti kritiška, galvoju, va čia gerai pasakė, teisybę pasakė.>“I-1 „<Tada pagalvoji, jei nebūtų kritikos, taip turbūt ir praplauktum.>“I-1
	Emocijų tvardymas	„<Šalia buvo kitos kolegės, bandžiau išlikti rami...>“B-1 „<Iš pradžių buvau pasimetusi, blaškiausi nesuprasdama, kas vyksta, sunkiai tvardžiausi, kilo lyg panika.>“F-1
	Atsakomybė	„<Kaip šiandien atsimeinu, tai buvo tikrai šokas, tą pačią minutę ir pasimečiau, ir supratau, kad reikia apsispręsti.>“D-1

Įsižeidimas	„<Iš pradžių buvau sutrikusi, jausmų sumaištis, pykau ir net jaučiausi įžeista.>“A-1 „<Gana skaudžiai užgavo>“B-1 „<Tada pasijutau labai pažeminta ir įskaudinta, vis galvoju negi aš tikrai tokia žiopla...>“G-1
Neigimas	„<Kol kalbėjo kolegės, tikrai priešinausi.>“D-1
Aplinkinių neigiama reakcija	„<...tuo labiau, kad atsirado nepatenkintų ir murmančių kolegų...>“A-1 „<Kolegės, gal norėdamos “įkąsti“, mesdavo replikas, su kuriomis pradžioje buvo sunku susitaikyti.“D-1
Nepasitikėjimas savimi	„<...nes žinojau, kad tokio darbo nesu dariusi, su dokumentais jokių reikalų nesu turėjusi, tai tas darbas tikrai ne man..“D-1 „<Tada aš suvokiau, kad dažnai nepasitikiu savimi ir kad man atrodo, kad taip dirba ir kiti kolegos ir mano darbai nėra tokie reikšmingi..“G-1
Nežinios pojūtis, abejonės	„<Tačiau nežinia persekiojo visą atostogų laikotarpį.>“D-1
Baimė, panika	„<Iš pradžių buvau pasimetusi, blaškiausi nesuprasdama, kas vyksta, sunkiai tvardžiausi, kilo lyg panika.>“F-1
Gėda	„<Kaitau visa iš gėdos.>“H-1 „<Žandai degė.>“H-1 „<Man atrodė, kad būdama suaugusi, aš jau nebeturėčiau turėti tokių baimių.>H-1
Motyvacija keisti	„<Sukilo noras jai įrodyti, kad aš sugebėsiu jį atlikti neprikaištingai..“G-1 „<Kyla noras priešintis sistemai ir sugriauti įsišaknijusius ir senovinius darbo metodus ir senovinį požiūrį į darbą.>“G-1 „<Išgirdęs frazę, susimąščiau, jog mūsų tauta savo noru brenda į kitos kalbos jūrą, panorėjau ką nors pakeisti.>“J-1

Analizuojant, kaip reiškiasi pedagogų pokyčiai, informantų išsakytose mintyse išryškėjo jų bei aplinkinių reakcijos, kylančios besikeičiant informantų savimonei.

Labiausiai interviu tekstų analizėje išryškėjo emocijų disbalansas, įsižeidimas, „<Iš pradžių buvau sutrikusi, jausmų sumišę, pykau ir net jaučiausi įžeista.>“A-1, „<Ir tas jausmas, kai situacija atrodytų nemaloni, nori pykti, o išeina viskas gerai.>“I-1 „<Gana skaudžiai užgavo>“B-1 „<Tada pasijutau labai pažeminta ir įskaudinta, vis galvoju negi aš tikrai tokia žiopla...>“G-1. Pirmosios reakcijos sukėlė stiprią savikritiką „<...nes žinojau, kad tokio darbo nesu dariusi, su dokumentais jokių reikalų nesu turėjusi, tai tas darbas tikrai ne man..“D-1, „<Kai tu analizuoji, aš leidžiu sau pabūti kritiška, galvoju, va čia gerai pasakė, teisybę pasakė.>“I-1, „<Tada pagalvoji, jei nebūtų kritikos, taip turbūt ir praplauktum.>“I-1. Išryškėjo gana stiprus gėdos jausmas „<Kaitau visa iš gėdos.>“H-1, „<Žandai degė.>“H-1, „<Man atrodė, kad būdama suaugusi, aš jau nebeturėčiau turėti tokių baimių.>H-1.

Reakcijos į pokyčius subkategoriją apibūdina informantams kilęs stipriai išreikštas nepasitikėjimo savimi jausmas „<...nes žinojau, kad tokio darbo nesu dariusi, su dokumentais jokių reikalų nesu turėjusi, tai tas darbas tikrai ne man..“D-1, „<Tada aš suvokiau, kad dažnai nepasitikiu savimi ir kad man atrodo, kad taip dirba ir kiti kolegos ir mano darbai nėra tokie reikšmingi..“G-1. Interviu duomenų analizė atskleidė ir pedagogams kilusį pyktį, kaip reakciją į vykstančius pokyčius „<Iš pradžių buvau sutrikusi, jausmų sumišę, pykau ir net jaučiausi

įžeista.> “A-1, „<Ir tas jausmas, kai situacija atrodytų nemaloni, nori pykti, o išeina viskas gerai.> “I-1. Informantai, suvokdami kilusias reakcijas, stengėsi jas suvaldyti ir tvardydami emocijas išlaikyti socialų elgesį „<Šalia buvo kitos kolegės, bandžiau išlikti rami...> “B-1, „<Iš pradžių buvau pasimetusi, blaškiausi nesuprasdama, kas vyksta, sunkiai tvardžiausi, kilo lyg panika.> “F-1.

Informantams kilęs nežinios, abejonės pojūtis „<Tačiau nežinia persekiojo visą atostogų laikotarpį.> “D, suvokimas, kad reikia prisiimti atsakomybę „Kaip šiandien atsimenu, tai buvo tikras šokas, tą pačią minutę ir pasimečiau, ir supratau, kad reikia apsispręsti.“D-1, situacijos neigimas „Kol kalbėjo kolegės, tikrai priešinausi.“D-1 buvo išreikštas vienodai. A.L. Wichman (2010) abejones sieja su tarpine būseną tarp pasitikėjimo savimi, savarankiškumo ir sprendimų užtikrintumo trūkumo. Mokslininko teigimu, dažnai kylančios abejonės trukdo priimti sprendimus. Skatina atidėliojimą, jie pasineria į perdėtą informacijos ieškojimą. Paanalizavus interviu tekstus galima pastebėti sąsajas tarp kylančių abejonių ir nepasitikėjimo savimi jausmu, kuris informantu pasakojimuose buvo labiau išreikštas nei kiti jausmai.

Tačiau kilo ir pakankamai gerų emocijų, kurios interviu tekstuose buvo taip pat ryškiai išreikštos kaip ir emocijų disbalansas ar išsižeidimas. Pedagogus vykstantys pokyčiai motyvavo dirbti, keisti „<Sukilo noras jai įrodyti, kad aš sugebėsiu jį atlikti nepriekaištingai.“G-1, „<Kyla noras priešintis sistemai ir sugriauti iššaknijusius ir senovinius darbo metodus ir senovinį požiūrį į darbą.> “G-1, „<Išgirdęs frazę, susimąščiau, jog mūsų tauta savo noru brenda į kitos kalbos jūrą, panorėjau ką nors pakeisti.> “J-1. D. Kareckaitė analizavusi darbuotojų motyvavimo pasireiškimą, apibendrino įvairių mokslininkų keltas motyvacijos teorijas. Žymiausia A. Maslow motyvavimo teorija aiškina žmogaus saviraiškos poreikio tenkinimą. Tuo paaiškinamas informantų noras keisti, įrodyti. Tai susiję su kūrybiškumu, veiklos įprasminimu. Ta pati autorė aptarė ir F. Herzberg motyvavimo teoriją, kurioje motyvaciniais veiksniais laikomas įdomus darbas, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybė.

Pedagogams teko susidurti ir su aplinkinių neigiama reakcija „<...tuo labiau, kad atsirado nepatenkintų ir murmančių kolegų...>“ A-1, „<Kolegės, gal norėdamos “įkąsti“, mesdavo replikas, su kuriomis pradžioje buvo sunku susitaikyti.“D-1.

Tolesnė analizė susikoncentravo ties sąlygomis, kurios reikalingos, kad pokytis įvyktų. Ilustruojantys teiginiai pateikiami 6 lentelėje

6 lentelė Pokyčio sąlygos

Pokyčio vyksmui reikalingos sąlygos	Prisitaikymas	<Lektorė skatino suvokti, jog visų mokinių pedagogas pakeisti negali, užtat prisitaikyti pats, kad rastų su mokiniais bendrą kalbą – gali.> “C-1
	Empatija ir nuostatų kaita	„<...norint išspręsti susiklosčiusią problemą ar situaciją, yra pamėginti į situaciją pažiūrėti kitaip, galbūt be išankstinių nuostatų, galbūt iš kito žmogaus perspektyvos...> “C1

	<p>„<Va ir galvok, kad tau reikia keistis, nes, jei atsidurtum to žmogaus vietoje, gal ir tu pyktum, ant tokių kaip aš jam atrodau.>“I-1</p> <p>„<Darbe labiau kreipiu dėmesį į vaikų elgesio priežastis, mokau labiau įsiklausyti į save, tuomet jie tampa ramesni.>“F-1</p> <p>„<Pradėjau gilintis į mokinį, kaip asmenį, stengtis suprasti, kodėl jis vienaip ar kitaip mokosi, elgiasi>“ A-1</p> <p>„<Darbe pradėjau įsigilinti į mokinį, jo emocijų būklę, savijautą, skatinti įsigilinti į save, mokyti pažinti save, pripažinti kylančias bėdas ir ieškoti būdų joms įveikti.>“H-1</p>
Atkaklumas	<p>„<Pradėjus dirbti kilo daug klausimų, viskas buvo neaišku, bet geros padėjęs rankose viskas pradėjo aiškėti.>“D-1</p> <p>„<Dabar stengiuosi gautą kritiką permąstyti blaiviai ir tai priimti tik kaip postūmį judėti pirmyn ir nepriimti to emociškai...>“G-1</p> <p>„<...ypač, jei tai nukreipta į mane, negeras dėmesys, kritika, nepatikimas, vadinasi man reikia stebėti savo darbą ir dirbti kuo geriau...>“I-1</p> <p>„<Kritika mane verčia nertis iš kailio dirbant.>“I-1</p> <p>„<Su mokiniu pradėjau dirbti grupinio darbo metodu - bendradarbiaudama ir nuolat reflektuodama>“ A-1</p> <p>„<Vėliau pamąsčiau apie gautą repliką ir ėmiausi darbo>“B-1</p>
Pojūčių išlaisvinimas	<p>„<Tam, kad suprasčiau kas vyksta, ko man reikia, pradėjau uostyti, liesti, stebėti visus augalus aplink save.>“F-1</p>
Planavimas	<p>„<Na, aš sureagavau labai džiaugsmingai ir garsiai bandžiau nusakyti darbo eigą.>“F-1</p>
Savianalizė	<p>„<...pradėjau mąstyti, kokia aš esu, ko noriu iš kitų, ko aš galiu norėti iš mokinių, pati sau garsiai neprisipažindama savo baimių ir nemėgindama jų įveikti.>“H-1</p>
Saviugda	<p>„<Po to vadovo paskatinta sudalyvavau seminare, kuriame teko gerokai su savimi padirbėti>“ A-1</p> <p>„<Po tokių negerų dalykų, aš stipriai pradėjau domėtis psichologija ir visokia kitokia pedagogine literatūra.>“I-1</p> <p>„<...o kad galėčiau geriau dirbti, aš vėl turiu domėtis tuo, kas dabar vyksta, kas dabar yra naujovės, kas naujo, kas keičiasi.>“I-1</p> <p>„<Tai daug skaitau, atsirenku, kas man atrodo gerai, įdedu į darbą ir mane tai keičia į gerą pusę..“I-1</p>

Kaip viena iš pagrindinių sąlygų, reikalingų pokyčiams įvykti interviu tekstuose išryškėjo atkaklumas „<Pradėjus dirbti kilo daug klausimų, viskas buvo neaišku, bet geros padėjęs rankose viskas pradėjo aiškėti.>“D-1, „<Dabar stengiuosi gautą kritiką permąstyti blaiviai ir tai priimti tik kaip postūmį judėti pirmyn ir nepriimti to emociškai...>“G-1, „<...ypač, jei tai nukreipta į mane, negeras dėmesys, kritika, nepatikimas, vadinasi man reikia stebėti savo darbą ir dirbti kuo geriau...>“I-1, „<Kritika mane verčia nertis iš kailio dirbant.>“I-1, „<Su mokiniu pradėjau dirbti grupinio darbo metodu - bendradarbiaudama ir nuolat reflektuodama>“ A-1, „<Vėliau pamąsčiau apie gautą repliką ir ėmiausi darbo>“B-1. I. Zabelavičiūtė (2015), tyrinėjusi kūrybingumo komponentų tyrimą, kaip vieną kūrybinės veiklos etapų išskyrė idėjų įgyvendinimą, kuriam ypač reikalingas atkaklumas. Mokslininkės teigimu „Atkaklumas – charakterio savybė, liudijanti apie gebėjimą nuolat, nenutrūkstamai siekti tikslo, ryžtingai įveikti sunkumus. Atkaklus žmogus iki galo įgyvendina savo sprendimus, įveikia visus kliūtis, nugalai pasitaikančius sunkumus, nenuleidžia rankų net ir tuomet, kada ištinka nesėkmė. Atkaklusis siekia visuomeniškai prasmingų tikslų, yra lankstus, jaučia realybę.“(I. Zabelavičiūtė, 2015).

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad empatijos jausmas, kaip sąlyga pokyčio vyksmui, yra toks pat svarbus, kiek ir atkaklumas „<...norint išspręsti susiklosčiusią problemą ar situaciją, yra pamėginti į situaciją pažiūrėti kitaip, galbūt be išankstinių nuostatų, galbūt iš kito žmogaus perspektyvos...>“ C-1, „<Va ir galvok, kad tau reikia keistis, nes, jei atsidurtum to žmogaus vietoje, gal ir tu pyktum, ant tokių kaip aš jam atrodau.>“ I-1, „<Darbe labiau kreipiu dėmesį į vaikų elgesio priežastis, mokau labiau įsiklausyti į save, tuomet jie tampa ramesni.>“ F-1, „<Pradėjau gilintis į mokinį, kaip asmenį, stengtis suprasti, kodėl jis vienaip ar kitaip mokosi, elgiasi>“ A-1, „<Darbe pradėjau įsigilinti į mokinį, jo emocinę būklę, savijautą, skatinti įsigilinti į save, mokytį pažinti save, pripažinti kylančias bėdas ir ieškoti būdų joms įveikti.>“ H-1. Mokslinėje literatūroje dėl vienareikšmiško empatijos apibrėžimo yra nesutariama (Cuff ir kt., 2016; Pedersen, 2009; Gleichgerrcht ir Decety, 2013), tačiau dažniausiai jis konceptualizuojamas kaip gebėjimas suprasti ir tinkamai sureaguoti į kito žmogaus emocijas ir kognityvines reakcijas. Tai gebėjimas reaguojant dalintis supratimu apie kito būseną. Empatijos jausmo išsivystymą lemia paties žmogaus turima patirtis ar emociniai išgyvenimai (Silvester ir kt., 2007).

Interviu analizės duomenimis saviugda taip pat yra labai svarbi sąlyga pokyčiams. Informantai būdami pokyčių dalyviais skyrė laiko saviugdai „<Po to vadovo paskatinta sudalyvavau seminare, kuriame teko gerokai su savimi padirbėti>“ A-1, „<Po tokių negerų dalykų, aš stipriai pradėjau domėtis psichologija ir visokia kitokia pedagogine literatūra.>“ I-1, „<...o kad galėčiau geriau dirbti, aš vėl turiu domėtis tuo, kas dabar vyksta, kas dabar yra naujovės, kas naujo, kas keičiasi.>“ I-1, „<Tai daug skaitau, atsirenku, kas man atrodo gerai, įdedu į darbą ir mane tai keičia į gerą pusę.>“ I-1. S. Vaivados teigimu (2012) saviugdą esmė yra individualus asmens tobulėjimo procesas, kuriame labai svarbiais bruožais tampa asmenybės sąmoningumas, savarankiškumas ir saviraiška bei pačio proceso sąsaja su modernia, dinamiška ir holistine ugdymo koncepcija, siejama su visą gyvenimą trunkančiu žmogaus tobulėjimo procesu.

Planavimo gebėjimus „<Na, aš sureagavau labai džiaugsmingai ir garsiai bandžiau nusakyti darbo eigą.>“ F-1, gebėjimą analizuoti savo veiksmus, mintis „<...pradėjau mąstyti, kokia aš esu, ko noriu iš kitų, ko aš galiu norėti iš mokinių, pati sau garsiai neprisipažindama savo baimių ir nemėgindama jų įveikti.>“ H-1, sugebėjimą prisitaikyti <Lektorė skatino suvokti, jog visų mokinių pedagogas pakeisti negali, užtat prisitaikyti pats, kad rastų su mokiniiais bendrą kalbą – gali.>“ C-1 tyrimo duomenų analizė išryškino kaip lygiavertę sąlygą pokyčiams įvykti.

Vienas iš būdų suvokti vykstančius pokyčius yra savo paties pojūčių pajautimas ir įsiklausymas į juos „Tam, kad suprasčiau kas vyksta, ko man reikia, pradėjau uostyti, liesti, stebėti visus augalus aplink save.>“ F-1

Apibendrinant pokyčio vyksmo procesą, galime teigti, kad pedagogai, reaguodami į stimulą (skatinimą, pavyzdį, grįžtamojo ryšio informacija ir pan.) išgyvena platų spektrą būsenų,

pradedant nuo negatyvaus požiūrio į aplinką, save iki aukštesnio lygio poreikio patenkinimo jaučiant pozityvias emocijas. Pedagogai suvokia, kad reaguojant į pokyčius privalo ugdyti bendrąsias kompetencijas (mokėjimą mokytis, planuoti, reflektuoti, išlaikyti nuolatinį asmeninį tobulėjimą), didaktines kompetencijas, vadovautis mokymosi visą gyvenimą strategija.

Apibūdinant pokyčių aplinkybes išryškėjo subkategorijos „Emocijos įvykus pokyčiams“ ir „Asmeninės pokyčių pasekmės“. Šios subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė **Pedagogų reakcijos po įvykusio pokyčio**

Emocijos įvykus pokyčiams	Palengvėjimas, nusiramėjimas	„<Pakalbėjusi su ja, pasidarė kiek lengviau.>“D-1 „<Kadangi mūsų darbo santykiai buvo puikūs, jos pažadėta pagalba mane nuramino.“D-1 „<Paskui pasidarė net gera ir lengva dirbti>“A-1
	Džiaugsmas	„<Na, aš sureagavau labai džiaugsmingai ir garsiai bandžiau nusakyti darbo eiga.>“F-1 „Labai geras jausmas apėmė, kai jį atlikus, buvau įvertinta ir švietimo skyriaus inspektorės, kolegų iš kitų ugdymo įstaigų.>“G-4 „<...nustojau jaudintis dėl smulkmenų, stengiausi būti atvira, drąsi, savikritiška, atsipalaidavusi ir džiaugtis tuo, ką turiu, visame kame patirti džiaugsmo ir rasti pozityvo.>“H-1 „<prisiminiau, kad iš auditorijos išėjome pakylėti.>“J-1
	Energija, jėgų antplūdis	„<Tapau energingesnė.>“B-1 „<...pasikeitimai leidžia nepavargti...>“B-3

Pokyčių metu daugelis pedagogų reaguoja gana skirtingai. Jų pirmąsias pakankamai neigiamas reakcijas į pokyčius keičia teigiamos reakcijos, pereidamos per apsvarstymų, nuostatų keitimo reakcijas. I. Stravinskienės (2010) teigimu darbuotojas išgyvendamas pokyčius pereina tris etapus: pasipriešinimo, neutralios zonos ir integracijos kaip naujos pradžios zoną. Pasak autorės, kiekvienas darbuotojas skirtingu tempu pereina visus etapus.

Interviu tekstų analizė parodė, kad labiausiai išreikšta emocija yra džiaugsmas „<Na, aš sureagavau labai džiaugsmingai ir garsiai bandžiau nusakyti darbo eiga.>“F-1, „Labai geras jausmas apėmė, kai jį atlikus, buvau įvertinta ir švietimo skyriaus inspektorės, kolegų iš kitų ugdymo įstaigų.>“G-4, „<...nustojau jaudintis dėl smulkmenų, stengiausi būti atvira, drąsi, savikritiška, atsipalaidavusi ir džiaugtis tuo, ką turiu, visame kame patirti džiaugsmo ir rasti pozityvo.>“H-1, „<prisiminiau, kad iš auditorijos išėjome pakylėti.>“J-1.

Išgyvenus pokyčio vyksmą pedagogus apėmė nusiramėjimo, palengvėjimo pojūtis „<Pakalbėjusi su ja, pasidarė kiek lengviau.>“D-1, „<Kadangi mūsų darbo santykiai buvo puikūs, jos pažadėta pagalba mane nuramino.“D-1, „<Paskui pasidarė net gera ir lengva dirbti>“A-1, bei energija ir jėgų antplūdis „<Tapau energingesnė.>“B-1, „<...pasikeitimai leidžia nepavargti...>“B-3. Pasak, M. Schabracq (2007) asmenys patiria skirtingą adaptaciją prie pokyčių.

Įvykus vidinės kaitos procesui, informantai įvardija ir pokyčių pasekmes savo ir profesinės veiklos atžvilgiu. Iliustruojantys teiginiai pateikiami 8 lentelėje

8 lentelė **Pedagogų dalyvavimo pokyčiuose pasekmės**

Asmeninės pokyčių pasekmės	Sveikata	„<Toks būdas man padeda tausoti savo sveikatą, išvengti konfliktų, įtampos ir išlaikyti racionalų protą kebliose situacijose.>“C-1
	Konfliktų mažėjimas	„<Toks būdas man padeda tausoti savo sveikatą, išvengti konfliktų, įtampos ir išlaikyti racionalų protą kebliose situacijose.>“C-1
	Stabilios emocijos	„<Toks būdas man padeda tausoti savo sveikatą, išvengti konfliktų, įtampos ir išlaikyti racionalų protą kebliose situacijose.>“C-1
	Streso mažinimas	„<Toks būdas man padeda tausoti savo sveikatą, išvengti konfliktų, įtampos ir išlaikyti racionalų protą kebliose situacijose.>“C-1 „<...nustojau jaudintis dėl smulkmenų, stengiausi būti atvira, drąsi, savikritiška, atsipalaidavusi ir džiaugtis tuo, ką turiu, visame kame patirti džiaugsmo ir rasti pozityvo.>“H-1
	Nauji įgūdžiai, patirtis	„<...būna dienų kai reikia atlikti kažką naujo, bet šis darbas davė man daug naujos patirties, kuri, manau, tikrai pravers ateityje.>“D-1 „<...patirtis būnant mokiniu ir ta situacija, davė man pagrindą, kaip mokytojui bendrauti su mokiniais>“E-1 „<Kai visi nemalonumai baigiasi, supranti, kad tu gerą gabalą patobulėjai ir nenuobodu dirbti>“I-1
	Socialinių ryšių išryškėjimas	„<Kolegės pradėjo ženkliai mažiau bendrauti, gal galvojo, kad perduosiu mūsų bendravimą direktorei ar pavaduotojai.>“D-1 „<...nusprendžiau, jei žmonės nenori bendrauti ir nereikia, tai darbo kolektyvas, pasirenkame su kuo bendrauti artimiau, o su kuo tik darbo reikalais.>“D-1
	Įtaka profesijos pasirinkimui	„<Tikriausiai tai buvo vienas pirmųjų postūmių mokytojo karjeros links.>“J-1

Intensyviau pokyčiai įtakojo streso sumažėjimą „<Toks būdas man padeda tausoti savo sveikatą, išvengti konfliktų, įtampos ir išlaikyti racionalų protą kebliose situacijose.>“C-1, „<...nustojau jaudintis dėl smulkmenų, stengiausi būti atvira, drąsi, savikritiška, atsipalaidavusi ir džiaugtis tuo, ką turiu, visame kame patirti džiaugsmo ir rasti pozityvo.>“H-1 . J. Pacevičius (2007) teigia, kad darbo stresas yra tokia emocinė būsena, kai kyla prieštaravimai tarp keliamų reikalavimų ir asmens subjektyvaus išgyvenimo ir suvokimo, jog jis negebės to atlikti. Tyrimo informantai išgyvenę pokyčius, tai yra patyrę darbinį stresą, pereina į tą situaciją, kai savivoka dėl užduočių atlikimo ir keliamų darbinių reikalavimų sutampa.

Pedagogų interviu metu gautuose duomenyse išryškėja nauda profesinėje srityje, tai nauji susiformavę įgūdžiai, įgyta patirtis „<...būna dienų kai reikia atlikti kažką naujo, bet šis darbas davė man daug naujos patirties, kuri, manau, tikrai pravers ateityje.>“D-1, turimų įgūdžių patobulėjimas „<...patirtis būnant mokiniu ir ta situacija, davė man pagrindą, kaip mokytojui bendrauti su mokiniais>“E-1, „<Kai visi nemalonumai baigiasi, supranti, kad tu gerą gabalą patobulėjai ir nenuobodu dirbti>“I-1. „Globalizacija pabrėžia inovacijas ir žinias, o visam tam reikia didesnio darbuotojų, turinčių daugiau sugebėjimų, skaičiaus. Kaip rodo pasaulio praktika, išsilavinusių, galinčių lengvai adaptuotis ir mokytis darbuotojų vertė kyla.“ (Giženė V., 2009)

Interviu tekstų analizėje kaip pokyčių rezultatas išryškėjo sveikatos tausojimas, konfliktų mažėjimas, išlaikomos stabilios emocijos „<Toks būdas man padeda tausoti savo sveikatą, išvengti konfliktų, įtampos ir išlaikyti racionalų protą kebliose situacijose.>“ C-1.

Išskiriamas ir papildomas finansinis šaltinis įtakotas įvykusių pokyčių „<Dabar turiu mėgstamą papildomą užsiėmimą, kuris neša ir finansinę naudą.>“ F-1. Įvykę pokyčiai įtakuoja ir profesijos pasirinkimą „<Tikriausiai tai buvo vienas pirmųjų postūmių mokytojo karjeros links.>“ J-1.

Pokyčiai išryškino ir socialinius ryšius tarp kolegų „<Kolegės pradėjo ženkliai mažiau bendrauti, gal galvojo, kad perduosiu mūsų bendravimą direktorei ar pavaduotojai.>“ D-1, „<...nusprendžiau, jei žmonės nenori bendrauti ir nereikia, tai darbo kolektyvas, pasirenkame su kuo bendrauti artimiau, o su kuo tik darbo reikalais.>“ D-1. Šis požymis, išskirtas tokiu pat reikšmingumu kaip ir streso mažinimas bei profesinių įgūdžių patobulėjimas. Pagal informantų tekstus šis požymis pokyčių rezultate įgyja neigiamą prasmę. Šiuo atveju pasireiškia eliminavimu iš tam tikros socialinės grupės susiformavusios organizacijos bendruomenėje. Remiantis P. Žukausko (2008) tyrimo analize, tarp organizacijos darbuotojų įmanoma diskriminacija, kai asmuo išskiriamas iš tam tikros grupės dėl turimų ar įgytų skirtumų, kurie traktuojami neigiamai ir išreiškiami socialiniu atskyrimu.

Apibendrinant, galima teigti, kad pedagogai įsitraukdami į kaitą, pereina pokyčio vyksmo etapus: gauna stimulą, apdoroja gautą informaciją, prisitaiko ar adaptuojasi prie naujos pradžios. Sklandų ir greitą perėjimą per šiuos etapus veikia kiekvieno asmens turimos savybės. Nėra apibrėžto laiko ir tempo etapų perėjimui arba įveikimui apskritai. Prisitaikymas prie naujos pradžios įvyksta, kai naujos veiklos, įpareigojimų ar pasikeitusio profesinio vaidmens suvokimas sutampa su metamais iššūkiiais.

3.2.4. Kategorija - požiūrio į asmeninę klaidą raišką

Tęsiant pedagogų kaitos raiškos analizę, susikoncentruota, ties pedagogų patirtomis ir išgyventomis klaidomis. Siekta sužinoti, kaip pedagogai vertina klaidą, kiek klaida inicijuoja pokyčius. Išanalizavus interviu tekstus atsiskleidė kaip pedagogai suvokia klaidą, kokios jų savybės įtakoja klaidų darymą, kaip jie reaguoja į klaidą, kokias pastangas įdeda, klaidos tikimybei pasikartoti bei koks pokytis įvyksta. Subkategorijos ir jas iliustruojantys teiginiai pateikiami lentelėse.

Kategoriją „Požiūrio į asmeninę klaidą raišką“ apibūdinančios subkategorijos „Klaidos samprata“, „Asmeninės savybės įtakojančios klydimą“, „Reakcija į klaidą“ pateikiamos 9 lentelėje.

9 lentelė **Pedagogų išsakytas potyris į klaidą**

Subkategorija	Sub/subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Klaidos samprata	Klaida kaip pamoka	„<...o klaidos tam ir yra: gyvenimi, klysti, mokaisi.>“C-2 „<Klaidos skatina mokytis, keistis, tobulėti, ieškoti atsakymų.>“H-2 „<Kiekviena klaida – vertinga pamoka.>“J-2
	Klaida kaip tobulėjimas	„<Klaidos skatina mokytis, keistis, tobulėti, ieškoti atsakymų.>“H-2
	Klaida kaip pokytis	„<Klaidos skatina mokytis, keistis, tobulėti, ieškoti atsakymų.>“H-2 „<Klysdami tampame geresniais.>“J-2
Asmeninės savybės įtakojančios klydimą	Impulsyvumas	„<Ivertinusi vaiko gebėjimus, parašiau išvadą, paskubėjau, per greit tai padariau>>“A-2 „<Dažniausiai mano padaromos klaidos būna tada, kai per greit padarau išvadas ir kažką nuteisiu, neleisdama žmogui išsakyti savos pozicijos ir paaiškinti padarytą veiksmą.>“C-2
Reakcija į klaidą	Savigyna	„<Būna, kad suveikia savigyna: ieškai kaltų, neprisiėmėi atsakomybės ir atrodo, kad aplink esantys suaugę nesupras, ką čia išdarinėji>“A-2
	Gėda	„<Bet tas tikrasis jausmas man yra gėda ir nusivylimas savimi.>“A-2“ „<...žinoma, tuo metu, kai suvokiau suklydusi, pajaučiau didelę gėdą, kad nesugebėjau deramai išklausti pirmą kartą.>“C-2 „<Buvo nemalonu ir gėda.>“H-2
	Nusivylimas savimi	„<Bet tas tikrasis jausmas man yra gėda ir nusivylimas savimi.>“A-2“
	Nusivylimas profesiniai sugebėjimais	„<Nusivyliau profesiniais gebėjimais>“A-2
	Nemalonus jausmas	„<Vis tiek tas jausmas buvo ne koks>“A-2 „<Grįžusi į kabinetą, galvojau, kodėl leidžiu sau taip nemaloniai jaustis.>“A-2 „<Oi tuo metu buvo labai nemalonu.>“D-2 „<Pasijutau labai nesmagiai, nes direktorės balsas buvo pakeltas ir ji „skaitydama moralą“, dar nupiešė baisų scenarijų...>“F-2 „<Buvo nemalonu ir gėda.>“H-2
	Savigrauža	„<Dar mane griaužė sąžinė, kad nepadėkojau tai kolegei, kad ji pastebėjo, pamokė>“A-2 „<Mintyse kaltinau save žiopiškumu.>“H-2
	Savikritiškumas	„<Dabar prisimindama tą situaciją galvoju, kad buvau silpna, savimi nepasitikinti, negebantis teisingai reflektuoti ir kitiems, kas klysta, stengiuosi pasakyti, kad klaida gali tik pamokyti, tereikia ją paanalizuoti.>“A-2
	Nesureikšminimas	„<Smulkių klaidų – ne taip parašytas žodis, rašto darbo taisymo klaida ir panašiai – nesureikšminu ir mokiniams neleidžiu sureikšminti.>“B-2
	Atsakomybės stoka	„<Būna, kad suveikia savigyna: ieškai kaltų, neprisiėmėi atsakomybės ir atrodo, kad aplink esantys suaugę nesupras, ką čia išdarinėji>“A-2
	Susierzinimas	„<Susinervinau ne dėl padarytos klaidos, o dėl nereikalingo kolegės smulkmeniškumo.>“B-2
	Nemandagus elgesys	„<Elgiausi nemandagiai, replikavau, kad gali pasidaryti savo užduotis...>“B-2
	Klaidos pripažinimas	„<Pirmiausia, tai ką galėjau padaryti, atsiprašiau ir ištaisau savo klaidą.>“D-2 „<...aš keičiausi ir supratau, kad buvau neteisingas ir nuėjau atsiprašyti.>“E-2 „<Na, aš pripažinau, kad klydau ir atsiprašiau.>“H-2
	Sutrikimas, sumišimas	„<Aš stengiausi užduoti klausimus, kalbėjau nerišliai, balsas trūkčiojo, vos neapsiverkiau.>“F-2
	Fiziologiniai pokyčiai	„<Suprastėjo miegas, nuotaika>“F-2

Analizuojami interviu tekstai parodė, kad informantai klaidą suprantą kaip pamoką „<...o klaidos tam ir yra: gyvenimi, klysti, mokaisi.>“ C-2, „<Klaidos skatina mokytis, keistis, tobulėti, ieškoti atsakymų.>“ H-2, „<Kiekviena klaida – vertinga pamoka.>“ J-2, tobulėjimą ir pokytį pamoką „<Klysdami tampame geresniais.>“ J-2. Šios sampratos požymiai buvo išskirti ryškiausiai. Tyrimo duomenų analizėje kaip klaidos samprata buvo įvardytas ir asmens pokytis „<Klaidos skatina mokytis, keistis, tobulėti, ieškoti atsakymų.>“ H-2, „<Klysdami tampame geresniais.>“ J-2. Kiek mažiau išreikštas klaidos suvokimas kaip asmens tobulėjimas „<Klaidos skatina mokytis, keistis, tobulėti, ieškoti atsakymų.>“ H-2.

Informantai nurodė, kad klysta savo paties impulsyvumo veikiami „<Įvertinusi vaiko gebėjimus, parašiau išvadą, paskubėjau, per greit tai padariau>>“ A-2, „<Dažniausiai mano padaromos klaidos būna tada, kai per greit padarau išvadas ir kažką nuteisiu, neleisdama žmogui išsakyti savos pozicijos ir paaiškinti padarytą veiksmą.>“ C-2.

Pasak M. Frese (2011) „Kultūros, kuriose svarbiausia altruizmas ir sąžiningumas, bendruomenė svarbiau nei individas, klaidų baimė daug silpnesnė; jose klaidos greičiau aptinkamos ir ištaisomos. Esant artimiems ryšiams informacija perduodama greičiau, rečiau bandoma nustatyti kaltuosius, bet orientuojamasi į problemos sprendimą“ (Dapkevičienė, 2016). Reaguodami į klaidą informantai išgyvena įvairių jausmų, kol suvokia klaidos prasmę. Labiausiai išreikštas jausmas suvokus klaidą įvardintas, kaip nemalonus „<Vis tiek tas jausmas buvo ne koks>“ A-2, „<Grižusi į kabinetą, galvojau, kodėl leidžiu sau taip nemaloniai jaustis.>“ A-2, „<Oi tuo metu buvo labai nemalonu.>“ D-2, „<Pasijutau labai nesmagiai, nes direktorės balsas buvo pakeltas ir ji „skaitydama moralą“, dar nupiešė baisų scenarijų...>“ F-2, „<Buvo nemalonu ir gėda.>“ H-2.

Vienas iš interviu tekstuose užfiksuotų pasikartojančių jausmų įvardytas kaip gėda „<Bet tas tikrasis jausmas man yra gėda ir nusivylimas savimi.>“ A-2“, „<...žinoma, tuo metu, kai suvokiau suklydusi, pajaučiau didelę gėdą, kad nesugebėjau deramai išklaudyti pirmą kartą.“ C-2, „<Buvo nemalonu ir gėda.>“ H-2.

Šiek tiek mažiau už nemalonų jausmą ar gėdą išreikštas savigraužos pojūtis „<Dar mane griaužė sąžinė, kad nepadėkojau tai kolegei, kad ji pastebėjo, pamokė>“ A-2, „<Mintyse kaltinau save žiopliškumu.>“ H-2, tiek pat kiek ir savigraužos jausmas išreikšta ir klaidos pripažinimo reakcija „<Pirmiausia, tai ką galėjau padaryti, atsiprašiau ir ištaisiau savo klaidą.>“ D-2, „<...aš keičiausi ir supratau, kad buvau neteisus ir nuėjau atsiprašyti.>“ E-2, „<Na, aš pripažinau, kad klydau ir atsiprašiau.>“ H-2.

Kiti patirti pojūčiai, tokie kaip nusivylimas savimi, ar profesiniais gebėjimais „<Bet tas tikrasis jausmas man yra gėda ir nusivylimas savimi.>“ A-2“, „<Nusivyliau profesiniais

gebėjimais> “A-2, savikritiškumas „<Dabar prisimindama tą situaciją galvoju, kad buvau silpna, savimi nepasitikinti, negebantis teisingai reflektuoti ir kitiems, kas klysta, stengiuosi pasakyti, kad klaida gali tik pamokyti, tereikia ją paanalizuoti.> “A-2, atsakomybės stoka „<Būna, kad suveikia savigyva: ieškai kaltų, neprisiėmei atsakomybės ir atrodo, kad aplink esantys suaugę nesupras, ką čia išdarinėji> “A-2, susierzinimas „<Susinervinau ne dėl padarytos klaidos, o dėl nereikalingo kolegės smulkmeniškumo.> “B-2, sutrikimas, sumišimas „<Aš stengiausi užduoti klausimus, kalbėjau nerišliai, balsas trūkčiojo, vos neapsiverkiau.> “F-2 pasireiškė vienodu intesyvumu. E. Nedzinsko (2009) teigimu atsakomybė yra susijusi su asmens gebėjimu spręsti ir veikti siekiant prasmingų tikslų ir teigiamų rezultatų. Tai lyg savikontrolės mechanizmas, asmenybei padedantis reikštis kaip visavertei ir suvokti savo tapatumą

Interviu duomenų analizės metu paaiškėjo, kad pedagogai pripažįsta, kad reaguojant į klaidą kyla savigyvos pojūtis „<Būna, kad suveikia savigyva: ieškai kaltų, neprisiėmei atsakomybės ir atrodo, kad aplink esantys suaugę nesupras, ką čia išdarinėji> “A-2, o taip pat elgiamasi ne visiškai socialiai, tai yra nemandagiai „<Elgiausi nemandagiai, replikavau, kad gali pasidaryti savo užduotis.> “B-2. Duomenų analizėje užfiksuotos ir fiziologinės reakcijos „<Suprastėjo miegas, nuotaika“>F-2. Remiantis Ž. Grakauskas (2004) elgesio savireguliacijos analize, galima teigti, kad suvokimas padarius klaidą kelia stresą. Neigiamas streso poveikis pasireiškia netinkamu elgesiu, suprastėjusia sveikata. Vykstant stresinei situacijai, pagal autorių, asmuo analizuoja savo emocijas, tikslų siekimą ir tik nuo asmens kognityvinių gebėjimų bei stresinės situacijos, kaip grėsmės organizmui įvertinimo lygio, priklausys reakcija.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogams klaidą suvokus kaip pamoką, pokytį ar tobulėjimą, suklydus vis tiek sukeliama įtampa, kuri pasireiškia baime, gėda, nepasitikėjimu savimi, į save nukreiptomis smukdančiomis emocijomis net somatinėmis kūno reakcijomis. Esant tinkamai organizacijos kultūrai bei asmens artimos aplinkos glaudžiais tarpusavio santykiams, klaidų baimė daug silpnesnė, jos greičiau ištaisomos.

Kitos išskirtos subkategorijos, kurios apibūdina kategoriją „Požiūrio į klaidą raiška“ ir jas iliustruojantys teiginiai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė **Pedagogų išsakytos klaidų įveikos**

Pastangos įveikti klaidą	Klaidų pripažinimas ir situacijos analizė	<p>„<Dabar prisimindama tą situaciją galvoju, kad buvau silpna, savimi nepasitikinti, negebantis teisingai reflektuoti ir kitiems, kas klysta, stengiuosi pasakyti, kad klaida gali tik pamokyti, tereikia ją paanalizuoti.> “A-2</p> <p>„<Iš klaidų stengiuosi pasimokyti, kad ateityje kuo mažiau kiltų bereikalingų ginčų.> “C-2</p> <p>„<Žmogui, kuris susiduria su klaida palinkėčiau nebijoti tos klaidos ištaisyti.> “C-2</p> <p>„<Taisyti klaidą, mano galva, nėra gėda, labiau gėdinga ir toliau gyventi su jau padaryta klaida jos nepripažįstant> “C-2</p> <p>„<Manau, kad toks elgesys yra šiek tiek nebrandus ir stengiuosi daugiau klaidos nekartoti> “C-2</p>
--------------------------	---	--

		„<Taip ir aš iš kitų žmonių išgirdusi, pagalvoju, man reikia keistis, man reikia iš kolegos pasimokyti.>“I-2
	Konsultavimasis su didesnę patirtį turinčiais	„<Eidavau pasitarti su vyresnėmis kolegėmis.>“A-2
	Aktyvus bendravimas su žmonėmis	„<Man atrodo reikia kalbėtis, duoti minčių suvokimui.>“E-2
	Asmeninių savybių pažinimas	„<Kitam žmogui patarčiau ieškoti būdų, kaip pažinti kiekvieno individualias savybes, pomėgius, stebėti pastangas.>“F-2
	Dalijimasis gerąja patirtimi	„<...jei aš pasidalinsiu savo gerąja patirtimi, tikiuosi, kad gal kas išgirs ir tu pasinaudos.>“I-2
Įgytas patyrimas	Padidėjęs atsakingumas	„<Nuo to karto, aš labai kruopščiai ir atsakingai rašydavau išvadas.>“A-2 „<...atidžiau peržiūriu, kad nebūtų klaidų.>“B-2 „<...bet tai dar labiau paskatino mane atidžiau atlikti savo darbą.>“D-2
	Patirties perdavimas	„<Smulkių klaidų – ne taip parašytas žodis, rašto darbo taisymo klaida ir panašiai – nesureikšminu ir mokiniais neleidžiu sureikšminti.>“B-2
	Tolerancija kitiems	„<Kadangi pati darau klaidų, turiu tolerantiškai žiūrėti ir į mokinių apsirikimo klaidas, ko nors neatlikimą dėl užmiršimo.>“B-2
	Tarpusavio santykių statusas	„<Tai keičia santykius – mokytojo ir mokinio.>“B-2 „<Atsiranda daugiau partnerystės, pasitikėjimo.>“B-2
	Kantrybė	„<Dabar klausydamosi, ką sako žmonės iš visų jėgų stengiuosi jų nepertraukinėti kol jie nebaigia pasakoti visko, ką nori pasakyti.>“C-2
	Atsargumas	„<Po to apsižodžiavimo, su kitais aš buvau atsargesnis, nes kiekviena patirtis duoda kažkokią pamoką.>“E-2
	Motyvacija veikti, keisti	„<Atsirado daugiau pastangų ir noro privesti visą klasės bendruomenę būti aktyvesne.>“F-2
	Nuoseklus instrukcijų laikymasis	„<Toliau dirbau savo darbą pagal man priklausančias pareigybes.>“H-2 „<Dabar visus su vaiku susijusius reikalus tvarkau tiksliai pagal nurodymus ir dėl šventos ramybės informuoju dėl visko direktorę.>“H-2
	Išankstinis pasirošimas	„<Kitų situacijų neįvyko, nes aš arba prieš tai surinkdavau reikiamą informaciją, arba išmokau pateikti pasiūlymus.>“H-2
	Pasiūlymų teikimas	„<Kitų situacijų neįvyko, nes aš arba prieš tai surinkdavau reikiamą informaciją, arba išmokau pateikti pasiūlymus.>“H-2 „<Aš labiau viską apgalvoju, savo pasiūlymus išmokau pateikti bendradarbiaujančiai, su galimybe keisti, tobulinti, o ne kaip galutinį rezultatą.>“H-2
	Sąmojingumas	„<Tapau sąmojingesnis.>“J-2

Informantai stengėsi, kad klaidos situacija nepasikartotų. Interviu tekstų analizė leidžia manyti, kad pedagogai pripažinę savo klaidą, ją labai analizuoja, reflektuoja, svarsto, tokiu būdu siekdami, kad situacija, kai buvo suklysta, nepasikartotų. Toks problemos sprendimo būdas labiausiai išreikštas „<Dabar prisimindama tą situaciją galvoju, kad buvau silpna, savimi nepasitikinti, negebantis teisingai reflektuoti ir kitiems, kas klysta, stengiuosi pasakyti, kad klaida gali tik pamokyti, tereikia ją paanalizuoti.>“A-2 „<Iš klaidų stengiuosi pasimokyti, kad ateityje kuo mažiau kiltų bereikalingų ginčų.>“C-2 „<Žmogui, kuris susiduria su klaida palinkėčiau nebijoti tos klaidos ištaisyti.>“C-2 „<Taisyti klaidą, mano galva, nėra gėda, labiau gėdinga ir toliau gyventi su jau padaryta klaida jos nepripažįstant>“C-2. A. Lastauskienės (2015) teigimu „Psichologijoje refleksija suprantama kaip mąstymo procesas, per kurį žmogus pažįsta savo paties psichinius veiksmus ir būsenas. Refleksija kaip fundamentalus individo gebėjimas sąmoningai

kontroliuoti veiklą, priimti sprendimus, planuoti, valdyti kognityvinius procesus – atmintį, mąstymą“.

Konsultavimasis su didesnę patirtį turinčiais kolegomis „<Eidavau pasitarti su vyresnėmis kolegėmis.>“A-2, refleksija, „<Manau, kad toks elgesys yra šiek tiek nebrandus ir stengiuosi daugiau klaidos nekartoti>“C-2, aktyvus bendravimas su žmonėmis „<Man atrodo reikia kalbėtis, duoti minčių suvokimui.>“E-2, asmeninių savybių pažinimas „<Kitam žmogui patarčiau ieškoti būdų, kaip pažinti kiekvieno individualias savybes, pomėgius, stebėti pastangas.>“F-2, kitų klaidų analizė „<Taip ir aš iš kitų žmonių išgirdusi, pagalvoju, man reikia keistis, man reikia iš kolegos pasimokyti..“I-2 bei dalijimasis gerąja patirtimi „<...jei aš pasidalinsiu savo gerąja patirtimi, tikiuosi, kad gal kas išgirs ir tuo pasinaudos.>“I-2 tai būdai išryškėję interviu tekstų analizėje įveikti klaidų pasikartojimą. J. Česnavičienė (2016) apibendrinama mokslininkų (Retallick, Butt, 2004; Futernick, 2007, Shah, 2012; ir kt.) darbus, teigia, kad mokytojų kolegialus bendradarbiavimas lemia asmeninį ir profesinį tobulėjimą ir prasmingus pokyčius ugdymo procese bei dalijimąsi savo patirtimis ir idėjomis.

Analizuojant interviu tekstus išsiskyrė mintys, kuriose išreikštas įgytas patyrimas, išgyvenus klaidą. Labiausiai informantai pajuto padidėjusį atsakingumą „<Nuo to karto, aš labai kruopščiai ir atsakingai rašydavau išvadas.>“A-2, „<...atidžiau peržiūriu, kad nebūtų klaidų.>“B-2, „<...bet tai dar labiau paskatino mane atidžiau atlikti savo darbą.>“D-2.

Gautų duomenų analizėje išryškėjo ir pasikeitę santykiai tarp mokytojo ir mokinių bei kolegų „<Tai keičia santykius – mokytojo ir mokinio.>“B-2, „<Atsiranda daugiau partnerystės, pasitikėjimo.>“B-2. Ugdymo plėtotės centro tinklalapyje teigiama, kad kompetencijų ugdymas pirmiausia siejasi su mokinių ir mokytojų ryšių stiprinimu, kuris ugdymui suteikia patrauklumo. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) išskiriama, kad ugdymas turėtų būti „interaktyvus (pagrįstas sąveikomis ir partnerystėmis, dialogiškas, bendruomeninis, tinklinis, peržengiantis mokyklos sienas (globalus)“, o mokyklos bendruomenė atvira pasauliui partnerystės ryšiais.

Požymis išskirtas kaip gebėjimas pateikti pasiūlymus „<Kitų situacijų neįvyko, nes aš arba prieš tai surinkdavau reikiamą informaciją, arba išmokau pateikti pasiūlymus.>“H-2, „<Aš labiau viską apgalvoju, savo pasiūlymus išmokau pateikti bendradarbiaujančiai, su galimybe keisti, tobulinti, o ne kaip galutinį rezultatą.>“H-2 ir gebėjimas laikytis instrukcijų „<Toliau dirbau savo darbą pagal man priklausančias pareigybes.>“H-2, „<Dabar visus su vaiku susijusius reikalus tvarkau tiksliai pagal nurodymus ir dėl šventos ramybės informuoju dėl visko direktorę.>“H-2 informantams svarbus tiek pat, kiek ir pasikeitę santykiai su mokiniais ir kolegomis.

Mažiau išreikšti požymiai, užfiksuoti interviu tekstuose yra kantrybė „<Dabar klausydamasi, ką sako žmonės iš visų jėgų stengiuosi jų nepertraukinėti kol jie nebaigia pasakoti

visko, ką nori pasakyti.> “C-2, atsargumas „<Po to apsižodžiavimo, su kitais aš buvau atsargesnis, nes kiekviena patirtis duoda kažkokią pamoką.>“E-2, motyvacija veikti, keisti „<Atsirado daugiau pastangų ir noro privesti visą klasės bendruomenę būti aktyvesne.>“F-2. Įgytas nauja asmeninė savybė reaguoti į pokyčius „<Tapau sąmojingesnis.>“J-2.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai suvokia klaidą, kaip išėjimą iš komforto zonos ir suteikia jai prasmę. Informantų įgytas patyrimas įrodo, kad klaida skatina raidą ir jos dėka vyksta kūrimas. Klaidos suvokime svarbus adekvatus noras ištaisyti padėtį ir veikti naujai. Išgyvenant klaidos suvokimo ir taisymo būsenas, tobulėja pedagogų bendrosios kompetencijos.

3.1.3. Pedagogų kaitos raiška pasitikėjimo aspektu

Atliekant tyrimą pedagogų kaitos raišką buvo siekta išsiaiškinti pasitikėjimo aspektu. Išanalizuoti duomenys atskleidė, kas yra pasitikėjimas, kokios priežastys paskatino pasitikėjimą informantais, kokie buvo pokyčiai kaip jais išreikšto pasitikėjimo rezultatas. Pasitikėjimo raišką apibūdinančios subkategorijos ir jas patvirtinantys teiginiai pateikiami 11 lentelėje.

11 kategorija Pedagogų išsakyti pasitikėjimo aspektai

Subkategorija	Sub/subkategorijos	Patvirtinamieji teiginiai
Pasitikėjimo samprata	Asmeninių savybių įvertinimas	„<Pasitikėjimas – tai kažkokių tavo savybių įvertinimas aukščiausiu balu>“A-3 „<Mano manymu, pasitikėjimas yra savotiškas įvertinimas.>“C-2 „<Pasitikėjimas, mano manymu, tai kai šalia esantys žmonės mato manyje daugiau, paskiria man atlikti nemenkus darbu.>“D-3 „<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“G-3 „<Pasitikėjimas tai, kad kitas vertina tavo darbą ir žino, kad tu gali jam padėti, patarti, pamokyti, suprasti, kai reikia patylėti, išklausti, nebijoti negatyvios reakcijos.>“H-3 „<Kai matai, kad tave pagiria, kai matai, kad tave pastebi.>“I-3 „<Pasitikėjimas yra ir tai, kad po to, kai tau išsakė kritiką, tu sulauki pagyrimo...>“I-3
	Kritinių situacijų įveikimas	„<Pasitikėjimas – kai žmogumi gali pasikliauti įvairiose situacijose>“B-3 „<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“G-3 „<Pasitikėti ir padėti, kai žmogus yra aklavietėje.>“F-3
	Atvirumas	Pasitikėjimas, mano manymu, kai nėra veidmainiavimo.>“E-3 „<Tai tokie santykiai, kai žmonės nežeidžia vienas kito, bet sugeba pasakyti teisybę..“E-1
	Gebėjimas patarti	„<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš

		situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“G-3
	Gebėjimas išklausti	„<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“G-3
Asmeninės savybės kaip pasitikėjimo priežastis	Imlumas naujovėms	„<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“A-3
	Patikimumas	„<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“A-3 „<Šis netikėtas kolegės pasitikėjimas manimi, kaip patikima, stipria kolege, psichologės patarimai suteikė jėgų padaryti kažką naujo.>“B-3 „<Daugumoje komentarų aš buvau įvardijama, kaip gera specialistė, kuria tikrai galima pasitikėti.>“G-3
	Atsakingumas	„<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“A-3 „<Ji pabrėžė, kad komandai reikalingas atsakingas, kruopštus ir visiškai nešališkas žmogus.>“C-2
	Sąžiningumas	„<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“A-3
	Gebėjimas bendradarbiauti	„<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“A-3
	Kūrybiškumas	„<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“A-3
	Kruopštumas	„<Ji pabrėžė, kad komandai reikalingas atsakingas, kruopštus ir visiškai nešališkas žmogus.>“C-2

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad informantai pasitikėjimą supranta kaip asmeninių savybių įvertinimą, kritinių situacijų įveikimą, atvirumą ir gebėjimą išklausti bei patarti.

Tyrimo metu gautų duomenų analizė parodė, kad informantai pasitikėjimą sieja su asmeninių savybių įvertinimu „<Pasitikėjimas – tai kažkokių tavo savybių įvertinimas aukščiausiu balu>“A-3, „<Mano manymu, pasitikėjimas yra savotiškas įvertinimas.>“C-2, „<Pasitikėjimas, mano manymu, tai kai šalia esantys žmonės mato manyje daugiau, paskiria man atlikti nemenkus darbu.>“D-3, „<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“G-3, „<Pasitikėjimas tai, kad kitas vertina tavo darbą ir žino, kad tu gali jam padėti, patarti, pamokyti, suprasti, kai reikia patylėti, išklausti, nebijoti negatyvios reakcijos.>“H-3, „<Kai matai, kad tave pagiria, kai matai, kad tave pastebi.>“I-3, „<Pasitikėjimas yra ir tai, kad po to, kai tau išsakė kritiką, tu sulauki pagyrimo...>“I-3. Šiek tiek

mažiau išreikštas pasitikėjimas, kaip pagalba įveikiant kritines situacijas „<Pasitikėjimas – kai žmogumi gali pasikliauti įvairiose situacijose>“ B-3, „<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“ G-3, „<Pasitikėti ir padėti, kai žmogus yra aklavietėje.>“ F-3. Informantai pasitikėjimo sampratai priskiria ir atvirumą „<Pasitikėjimas, mano manymu, kai nėra veidmainiavimo.>“ E-3, „<Tai tokie santykiai, kai žmonės nežeidžia vienas kito, bet sugeba pasakyti teisybę.>“ E-1. Gebėjimas išklaudyti, patarti taip pat skiriamas kaip pasitikėjimo pagrindimas „<Pasitikėjimas – tai, kai kiti vertina tavo mintis, darbus, poelgius, kai žino, jog esant būtinybei tu padėsi rasti išeitį iš situacijos, patarsi, bet neprimesi savo nuomonės, nesmerksi ir išklausysi.>“ G-3. Pasak R. Žiliukaitės (2006) pasitikėjimas pačia bendriausia prasme yra nuomonė apie kito veiksmus ir tikimybė, kad kito žmogaus veiksmai atitiks jo interesus ar jiems nepakenks. I. Matonytė ir kt. (2017) teigia, kad pasitikėjimo samprata yra labai daugialypė.

Informantai nurodė, kad pasitikėjimas jais buvo išreikštas dėl kažkokių asmeninių savybių. Jie išskyrė tokias savybes kaip imlumas naujovėms, sąžiningumas, gebėjimas bendradarbiauti, kūrybiškumas „<Mane įpareigojo atlikti su mano darbu nesusijusį darbą, nes aš esu noriai ir greitai besimokanti, išbandanti naujas veiklas, patikima, atsakinga, sąžininga, gebanti bendradarbiauti, kūrybiška.>“ A-3, kruopštumas atsakingumas „<Ji pabrėžė, kad komandai reikalingas atsakingas, kruopštus ir visiškai nešališkas žmogus.>“ C-2, patikimumas „<Šis netikėtas kolegės pasitikėjimas manimi, kaip patikima, stipria kolege, psichologės patarimai suteikė jėgų padaryti kažką naujo.>“ B-3, „<Daugumoje komentarų aš buvau įvardijama, kaip gera specialistė, kuria tikrai galima pasitikėti.>“ G-3. L. Bukšnytė ir kt. (2012) teigia, kad prie pokyčių greičiau prisitaiko tie, kurie turi tam tikras asmenines savybes, tokias kaip atvirumą pokyčiams, imlumą naujai patirčiai, išreikštus ekstraversijos ir sąmoningumo bruožus.

Apibendrinant galima teigti, kad informantai turi reikiamas savybes, padedančias dalyvauti kaitoje ir lengvinančias prisitaikymą prie naujų vaidmenų. Pasitikėjimo metu įvardintos asmens savybės yra pokyčius aktyvinantis veiksnys. Pati pasitikėjimo sąvoka suvokiama, kaip asmens įvertinimas ir kito veiksmų vertinimas tikint, kad jis tau padės arba nepakenks.

Per pasitikėjimo aspektus apibūdinančias subkategorijas „Emocijos išreikštam pasitikėjimui“ ir „Pokyčiai kaip išreikšto pasitikėjimo rezultatas“ bei juos patvirtinančius teiginius (12 lentelė) taip pat atsiskleidžia pedagogų pokyčių raiška.

12 lentelė **Pedagogų patirti pokyčių rezultatai per patirtas emocijas**

Emocijos išreikštam pasitikėjimui	Santūrumas	„<Jaučiausi pamaloninta, bet reagavau santūriai.>“ A-3
	Malonumas	„<Jaučiausi pamaloninta, bet reagavau santūriai.>“ A-3 „<Tas jausmas, kai tavimi pasitiki yra labai geras.>“ E-3 „<...todėl buvo malonu skaityti, kad tėvai pasitiki mano darbu ir rekomenduoja kitiems.>“ G-3
	Pakilusi savivertė	„<Šitaip išvardintos savybės ir būtent dėl jų buvau atrinkta vadovų suteikė pasitikėjimo ir skatino dar daugiau mokytis ir dirbti.>“ A-3

	Stimuluota motyvacija	„<Tai stimulus ir patvirtinimas, kad einu tinkamu keliu.>“A-3 „<Šis netikėtas kolegės pasitikėjimas manimi, kaip patikima, stipria kolege, psichologės patarimai suteikė jėgų padaryti kažką naujo.>“B-3
	Džiaugsmas	„<Pirmoji mintis: aš nuoširdžiai apsidžiaugiau, jaučiausi pakylėta<...>jaučiausi pamaloninta, įvertinta.“C-3 „<Emocijos būna tokios geros, kad net pradedi savęs išsigąsti.“I-3
	Pripažinimo jausmas	„<Pirmoji mintis: aš nuoširdžiai apsidžiaugiau, jaučiausi pakylėta<...>jaučiausi pamaloninta, įvertinta.“C-3
	Jaudulys	„<Žinoma, su pasiūlymu sutikau, nors jaudinausi ir buvo nedrąsu...>“C-3
	Baimė	„<Žinoma, su pasiūlymu sutikau, nors jaudinausi ir buvo nedrąsu...>“C-3 „<Išgirdusi šį pasiūlymą, pirmiausia vėl išsigandau, galvojau ar man pavyks, ar aš sugebėsiu.>“D-3 „<Matyt iš baimės prisiimti atsakomybę.>“H-3
	Nepasitikėjimas savimi	„<Išgirdusi šį pasiūlymą, pirmiausia vėl išsigandau, galvojau ar man pavyks, ar aš sugebėsiu.>“D-3 „<Mintyse pamaniau, ar aš sugebėsiu.>“H-3
	Atsakomybės stoka	„<Matyt iš baimės prisiimti atsakomybę.>“H-3
Pokyčiai kaip išreikšto pasitikėjimo rezultatas	Sustiprėjusi motyvacija	„<Šitaip išvardintos savybės ir būtent dėl jų buvau atrinkta vadovų suteikė pasitikėjimo ir skatino dar daugiau mokytis ir dirbti“A-3 „<Noras išlieka vis ieškoti ko nors naujo.“I-3 „<Jau pati save ragini, kad eik ieškok, domėkis, skaityk, nes pačiam bus įdomu.“I-3 „<Dabar prisimindama šią situaciją aš save paskatinu, padrąsinu, motyvuojau nenuleisti rankų...>“C-3 „<Prisimenu tą situaciją kaskart, kai imuosi naujo darbo ar įpareigojimo<...>man tai, kaip pagrindas atsispirti.>“H-3
	Tarpusavio santykiai kitimas	„<Tai lemia geresnę abiejų pusių savijautą.>“B-3 „<...nes vaikams reikia tvirtos asmenybės, kuri jiems būtų pavyzdys, bet tuo pačiu ir partneris.>“G-3
	Pokyčių tęstinumas	„<...kai mokiniai savęs padrąšinimui ar draugų padrąšinimui kartoja mano pasakytus jiems žodžius<...>vadinasi vyksta kažkokia tąsa.>“H-3
	Pakitęs mokytojos įvaizdis	„<Visgi tai suteikė man, kaip mokytojai, patrauklumo šiuolaikiškumo...>“B-3 „<...todėl buvo malonu skaityti, kad tėvai pasitiki mano darbu ir rekomenduoja kitiems.>“G-3
	Nuostatų pasikeitimas	„<Kartais prisimenu ir pagalvoju, jog nebuvo taip baisu, visi darbai padirbami, tik reikia tinkamo nusiteikimo.>“D-3 „<Tai, kad manimi pasitiki, keičia ir mano požiūrį, aš pradedu matyti pasaulį geresnį ir patikimesnį.>“E-3 „<...norėčiau laikytis to kurso, kad žmonėmis pasitikėti reikia, nes kaip ten bebūtų mūsų gyvenimas yra tarp žmonių.>“E-3 „<Ir tas suvokimas, kad kritika privertė tobulėti, o pasitikėjimas?
	Drąsa, ryžtas	„<Nuo tada yra drąsu sustoti ir kalbinti tą vaikina...“F-2 „<Tai pakėlė mano savivertę, suteikė drąsos ir ryžto.>“H-3
	Pakilusi savivertė	„<Tai pakėlė mano savivertę, suteikė drąsos ir ryžto.>“H-3
	Savikontrolė	„<Išmokau netaukšti, ko nereikia.>“J-3

Pasitikėjimo aspektai apima emocijas išreikštam pasitikėjimui. Informantų duomenimis jie patiria dvejopus jausmus. Vieni apima labiau pozityvias emocijas: malonumą „<Jaučiausi pamaloninta, bet reagavau santūriai.>“ A-3, „<Tas jausmas, kai tavimi pasitiki yra labai geras.>“E-3 „<...todėl buvo malonu skaityti, kad tėvai pasitiki mano darbu ir rekomenduoja kitiems.>“G-3 – tai labiausiai išreikšta emocija.

Šiek tiek santūriau išreikšti džiaugsmas „<Pirmoji mintis: aš nuoširdžiai apsidžiaugiau, jaučiausi pakylėta<...>jaučiausi pamaloninta, įvertinta.“C-3, „<Emocijos būna tokios geros, kad net pradedi savęs išsigąsti..“I-3 ir motyvacijos sustiprinimas „<Tai stimulus ir patvirtinimas, kad einu tinkamu keliu.>“A-3, „<Šis netikėtas kolegės pasitikėjimas manimi, kaip patikima, stipria kolege, psichologės patarimai suteikė jėgų padaryti kažką naujo.>“B-3.

Mažiau išreikšta, bet tyrimų analizėje užfiksuota reakcija – tai pakilusi savivertė „<Šitaip išvardintos savybės ir būtent dėl jų buvau atrinkta vadovų suteikė pasitikėjimo ir skatino dar daugiau mokytis ir dirbti“A-3.

Keletu atveju išreikštas pasitikėjimas buvo sutiktas ir mažiau pozityviomis emocijomis, tai labiausia išreikšta baime „<Žinoma, su pasiūlymu sutikau, nors jaudinausi ir buvo nedrąsu...>“C-3, „<Išgirdusi šį pasiūlymą, pirmiausia vėl išsigandau, galvojau ar man pavyks, ar aš sugebėsiu.>“D-3, nepasitikėjimu savimi „<Išgirdusi šį pasiūlymą, pirmiausia vėl išsigandau, galvojau ar man pavyks, ar aš sugebėsiu.>“D-3, „<Mintyse pamaniau, ar aš sugebėsiu.>“H-3, atsakomybės stoka „<Matyt iš baimės prisiimti atsakomybę.>“H-3. Baimės išraiška interviu tekstuose išreikšta tokiu pat intensyvumu kaip ir malonumas bei džiaugsmas. L. Šimansienė (2014) apibendrinusi R. Gill, J. Ruževičiaus aptariamą pasipriešinimo pokyčiams priežastis išskiria, kad emociniai ir psichologiniai darbuotojų veiksniai: nepasitikėjimas savimi, nepasitikėjimas pasiūlytais pokyčiais, netikėtumai, baimė, atsakomybės padidėjimas, veiklos inertiškumas, įpročiai yra vieni iš pokyčius stabdantys veiksniai.

Išreikštas pasitikėjimas pedagogams sukėlė tam tikrus pokyčius, kurie užfiksuoti duomenyse kaip sustiprėjusi motyvacija, pasikeitę tarpusavio santykiai, pasikeitęs mokytojo įvaizdis, nuostatų pasikeitimas, drąsa, ryžtas, pakilusią savivertę, tvirtą savikontrolę, pokyčių tęstinumą.

Sustiprėjusi pedagogų motyvacija išreikšta labiausiai „<Šitaip išvardintos savybės ir būtent dėl jų buvau atrinkta vadovų suteikė pasitikėjimo ir skatino dar daugiau mokytis ir dirbti“A-3, „<Noras išlieka vis ieškoti ko nors naujo..“I-3, „<Jau pati save ragini, kad eik ieškok, domėkis, skaityk, nes pačiam bus įdomu..“I-3, „<Dabar prisimindama šią situaciją aš save paskatinu, padrąsinu, motyvuojau nenuleisti rankų...>“C-3, „<Prisimenu tą situaciją kaskart, kai imuosi naujo darbo ar įpareigojimo<...>man tai, kaip pagrindas atsispirti.>“H-3.

Pasitikėjimas paskatinęs pokyčius pakeitė ir nusistovėjusias nuostatas „<Kartais prisimenu ir pagalvoju, jog nebuvo taip baisu, visi darbai padirbami, tik reikia tinkamo nusiteikimo.>“D-3, „<Tai, kad manimi pasitiki, keičia ir mano požiūrį, aš pradėdau matyti pasaulį geresnį ir patikimesnį.>“E-3, „<...norėčiau laikytis to kurso, kad žmonėmis pasitikėti reikia, nes kaip ten bebūtų mūsų gyvenimas yra tarp žmonių.>“E-3, „<Ir tas suvokimas, kad kritika privertė tobulėti, o pasitikėjimas“ V. Jakubauskaitė ir kt. (2009) analizuodama mokymą per kompetencijų ugdymą, išskiria pedagogo vertybes, motyvaciją, požiūrį ir nuostatas mokėjimo mokytis kompetencijoje,

kurios turėtų keistis į prisitaikymą, lankstumą, motyvaciją, pasitikėjimą savimi, norą keistis, iniciatyvumą.

Pasitikėjimo sukelti pokyčiai keičia tarpusavio ryšius ir santykius „<Tai lemia geresnę abiejų pusių savijautą.>“B-3, „<...nes vaikams reikia tvirtos asmenybės, kuri jiems būtų pavyzdys, bet tuo pačiu ir partneris.>“G-3. Pasikeitė pats mokytojo įvaizdis „<Visgi tai suteikė man, kaip mokytojui, patrauklumo šiuolaikiškumo...>“B-3, „<...todėl buvo malonu skaityti, kad tėvai pasitiki mano darbu ir rekomenduoja kitiems.>“G-3.

Pokyčiai reikėsi ir drąsa, ryžtu, pakilusia saviverte, savikontrole „<Nuo tada yra drąsu sustoti ir kalbinti tą vaikiną...>“F-2, „<Tai pakėlė mano savivertę, suteikė drąsos ir ryžto.>“H-3, „<Išmokau netaukšti, ko nereikia.>“J-3.

Pasitikėjimas paskatino ne tik pedagogo pokyčius bet ir paskatino jų tęstinumą „<...kai mokiniai savęs padrąsinimui ar draugų padrąsinimui kartoja mano pasakytus jiems žodžius<...>vadinasi vyksta kažkokia tąsa.>“H-3.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų kaitos raiška turi ne tik pokyčiams vyksti reikalingą nusiteikimą, tačiau informantai išgyvena ir pokyčiams besipriešinančių asmenų poziciją. Informantai suvokia, kad išreikšto pasitikėjimo paskatinti pokyčiai, teikia tik teigiamus rezultatus, naudingus asmeniškai ir profesijos atžvilgiu.

3.3. Pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos grindžiamosios teorijos parametrai

Remiantis Strauss, Corbin (1998) grindžiamosios teorijos tyrimo strategija, išskirti pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos grindžiamosios teorijos parametrai: prielaidos, fenomenas, strategijos, įsiterpiančios būsenos, rezultatai (žr. 13 lentelę). Išanalizavus pedagogų interviu metu gautus duomenis, išskirtos 3 kategorijos, kurios inkorporuotos į grindžiamosios teorijos parametrus.

13 lentelė Pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos, grindžiamosios teorijos parametrai

Prielaidos		Fenomenas	Reakcija	Strategijos	Įsiterpiančios būsenos	Rezultatai
Asmeninių savybių įvertinimas/savęs pažinimas bei veiklos planavimas	Kaip galimybė	Pedagogų dalyvavimo pokyčiuose raiška	Savikritika, nusivylimas savimi	Saviugda	Nuolatinis kismas	Pasitikėjimas savimi ir kitais
Nuobodulys			Susierzinimas, ryžtas, jėgų antplūdis	Savivaldumo gebėjimai		
Pozityvus skatinimas/palaikymas			Padidėjęs atsakingumas, tolerancija, motyvacija veikti	Į(si)aktyvinimas		
Aplinkinių reakcija	Kaip trukdis		Gėda, baimė, abejonė, panika, atsargumas, nuoseklus	Klaidų pripažinimas ir situacijos analizė	Asmeninės nuostatos ir	Pokyčiams imlių aplinkybių kūrimas/priėmimas

			instrukcijų laikymasis		organizacijos kultūra	individuacijos keliu
			Nerimas	Prisitaikymas		

Prielaidos – priežastys, darančios įtaką pedagogų pokyčių pradžiai, turinčios skatinantį arba stabdantį poveikį. Pirmoji prielaida, skatinanti pokyčių vyksmą yra asmeninių savybių įvertinimas, savęs pažinimas ir veiklos planavimas. Asmuo, yra aplinkoje, kuri įvertina jo asmenines savybes, reikalingas tam tikroms užduotims atlikti. Aplinka, šiuo požiūriu, yra organizacijos vadovai, bendruomenė ar artimieji. Tai reikštų, kad asmuo dėl savo teigiamų savybių išsiskiria organizacijos bendruomenėje ir yra pastebimas arba organizacijoje sudaromos sąlygos dirbti ir komunikuoti, taip, kad atsiskleidžia geriausios asmens savybės. Asmens savybių išryškinimas aktyvina ir norą geriau pažinti save, įvertinti savo galimybes ir planuoti veiklą. Kita prielaida, aktyvinanti pokyčius yra nuobodulys. Nuoboduliui sąlygos susidaro dėl bendros organizacijos kultūros ir tam tikro vadovų palaikomo sąstingio. Nuobodžiau jantys pedagogai nerealizuoja savo gebėjimų. Šiuo atveju kilęs nuobodulys skatina asmenį imtis iniciatyvos pokyčiui. Tai reikštų, kad organizacija palaiko iniciatyvas ir sudaro sąlygas pokyčio vyksmui ir asmens savirealizacijai. Trečioji skatinanti prielaida yra pozityvus skatinimas/palaikymas, kuris gali reikštis tiek žodžiu, tiek veiksmais, pavyzdžiais. Skatinimai veikia kaip stimuliuojamoji jėga, kuri patvirtina asmens veikimo kryptį ir suteikia laisvę dalyvauti kaitoje. Pozityvus skatinimas organizacijoje neapsiriboja vadovų teigiamu įvertinimu. Skatinimas vyksta ir lyderystės pavyzdžiais, kuriuos demonstruoja ne tik vadovai, bet ir bendruomenės nariai. Aktyvuojančią galią turi ir mokiniai bei jų reakcijos į pedagogo veiklą. Tai reiškia, kad vadovai, organizacijos bendruomenė (darbuotojai, tėvai, mokiniai) skatinamai veikia pedagogo pokyčius. Ketvirtoji prielaida atsirasti kaitai yra labiau ribojančio pobūdžio nei aktyvinančio – tai aplinkinių reakcijos. Šiuo atveju reiškiasi negatyvaus pobūdžio reakcijos, kurios kelia abejones ir silpnina patirtą aktyvinamąjį poveikį. Aplinka, veikdama kaip nekintančios mąstysenos asmenys, slopina augančios mąstysenos skatinamus pokyčius.

Fenomenas – pedagogų dalyvavimo pokyčiuose raiška, kuri sudaro galimybes įvertinti ir analizuoti palankias ir nepalankias pokyčių raiškos aplinkybes. Pozityvūs skatinimai, išreikštas pasitikėjimas, palanki organizacijos kultūra yra palankūs veiksniai, kurie inspiruoja pokytį ir kaitos procese sukuria produktą – rezultatą. Tuo tarpu, nerimas, abejonės, nepasitikėjimas, negatyvaus pobūdžio aplinkinių reakcijos yra nepalankios sąlygos, kurios gali riboti ir lėtinti pokyčio vyksmą. Galima teigti, kad lyderystės bruožų turinti ir atvira kaitai organizacija, dalyvaudama pokyčių cikle, yra palanki terpė pokyčių raiškai.

Reakcija. Pedagogų dalyvavimas kaitoje sukelia įvairias reakcijas. Jos yra dalis vykstančių pokyčių. Tai savikritika ir nusivylimas savimi, susierzinimas, ryžtas, jėgų antplūdis, padidėjęs atsakingumas, tolerancija, motyvacija veikti, nerimas, neigimas, gėda, baimė, abejonė, panika, atsargumas, nuoseklus instrukcijų laikymasis. Įvertinus kilusias reakcijas galima teigti, kad pedagogai reaguodami į pokyčius išgyvena dvejopus jausmus. Vieni labiau skatinančio pobūdžio, kiti priešingai. Savikritikos, nusivylimo savimi jausmas, susierzinimas, gėda, baimė, abejonė, panika, atsargumas sąlygoti pokyčius trukdančių prielaidų. Reakcijos pasireiškusios kaip ryžtas, jėgų antplūdis, atsakingumas, tolerancija, motyvacija veikti, nuoseklus instrukcijų laikymasis sąlygotos labiau pozityvių prielaidų. Iššauktos mažiau pozityvios reakcijos, perėjusios apmąstymo ir susitaikymo etapą, gavusios pastiprinamąjį poveikį virto pozityviomis stimuliuojančiomis pokyčius reakcijomis.

Strategijos. Pedagogai dalyvaujantys kaitoje, tam, kad pokytis įvyktų naudoja skirtingas strategijas savivaldumo gebėjimus, saviugdą, įaktyvinimą, klaidų pripažinimą ir analizę, aktyvų bendravimą su aplinkiniais, dalijimąsi gerąja patirtimi. Savivaldumo gebėjimai yra neatsiejami nuo nuolatinio kaitos proceso ir asmenybės augimo. Šis gebėjimas prisiimti atsakomybę, pažinti savo galias ir sunkumus, jausti pasitenkinimą veikla, planuoti laiką, pasitikėti savimi ir pan. įprasmina visą pokyčių vyksmą. Šios strategijos pasirinkimas užtikrina ilgalaikius rezultatus. Saviugdosa strategija taip pat neatsiejama nuo kaitos proceso. Saviugda siejasi su gebėjimu išsikelti galutinį tikslą, kuriam pasiekti pasirenkamas tikslingas ir kryptingas domėjimasis reikiama informacija ir ši veikla augina asmenį, leidžia jam prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Įaktyvinimo strategija įgalina veikimą, palaiko motyvaciją ir pozityvų požiūrį į aplinką, joje vystančius reiškinius ir leidžia tinkamai reaguoti į juos. Asmuo gali veikti savarankiškai be jį imponavusio šaltinio. Klaidų pripažinimo ir jų analizavimas sudaro sąlygas refleksijai. Asmuo geba pripažinti klydęs, įvertina iš naujo savo veiksmus, galimybes priimti kitus sprendimus savo galių atžvilgiu, numatyti perspektyvas ir klaidos pagrindu keistis bei augti.

Įsiterpiančios būsenos. Veiksniai skatinantys arba trukdantys pokyčius – nuolatinis kismas ir asmeninės nuostatos bei organizacijos kultūra. Pokyčių vyksmas yra cikliškas, tad ir reagavimas į juos bei prisitaikymas prie pakitusios aplinkos yra cikliškas. Įsisavinta nauja būsena vėl tampa per silpna kintančiai aplinkai. Būsena, apibūdinama kaip nuolatinis kismas, atitinka pokyčių ciklą. Vykstant kaitos procesui pedagogas gali išgyventi tas pačias reakcijas, gali tekti priimti kitą strategiją ir nuo asmens atviro pokyčiams ir organizacijos kultūros priklausys kaip greitai įvyksta asmeninė kaita. Pokyčio vyksmui reikalingas asmeninių nuostatų ir organizacijos kultūrinių vertybių sutapimas, kuris užtikrinant sklandų pokyčių vyksmą.

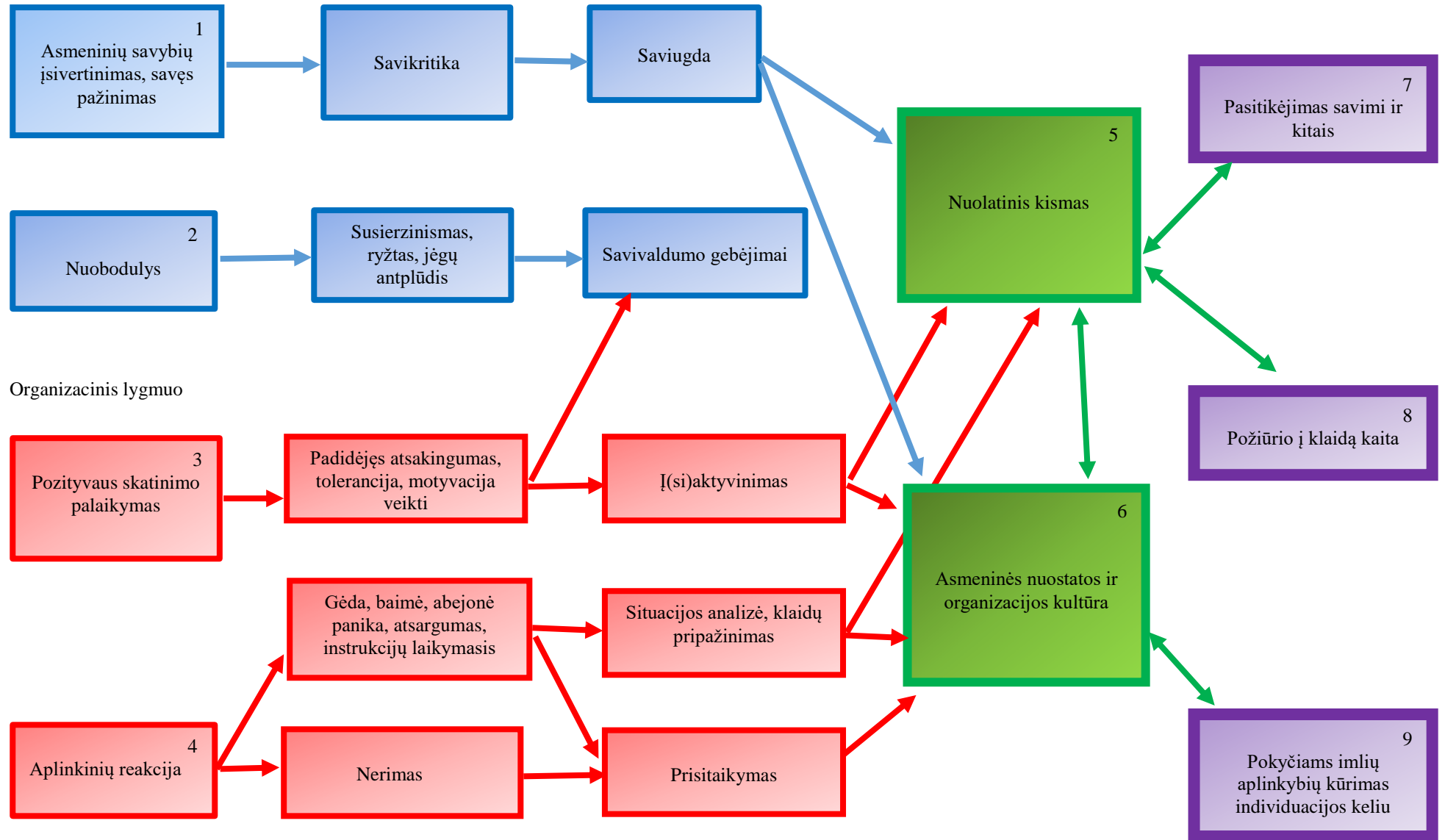
Rezultatai. Asmenų įsitraukusių į kaitos procesą, išgyvenusių besikeičiančias reakcijas ir priėmusių veikimo strategiją, pokyčiai realizuojasi per pasitikėjimą savimi, per požiūrio į klaidą

kaitą, per pokyčiams imlių aplinkybių kūrimą/priėmimą individuacijos keliu. Pedagogai patyrę pozityvų skatinimą, išreikštą pasitikėjimą, pabrėžiant jų asmenines savybes ir išgyvenę aktyvinančias reakcijas dalyvauja pokyčiuose pasitikėdami savimi. Pasitikėjimas savimi sudaro prielaidas drąsiai priimti sprendimus, įsitraukti į organizacijos bendruomenės veiklą, prisidėti ar būti iniciatoriumi stiprinant ar kuriant organizacijos kultūrą atvirą pokyčiams. Pokytis, kaip pasikeitęs požiūris į klaidą, kuria augančios mąstysenos žmogų, kuriam klaida – tai dar viena iniciatyva ir galimybė. Pedagogų dalyvaujančio kaitoje raiška stebima per jo gebėjimą sukurti pokyčiams imlias aplinkybes individuacijos keliu. Šis kelias (Duoblienė, 2018) leidžia individui neprarandant savo išskirtinumo būti visumos dalimi, sudaro sąlygas keisti tam tikras nuostatas, požiūrius, išlaikyti autentiškumą ir pritapti prie aplinkos pilnos, naujų signalų.

Remiantis tyrimo duomenimis sukurta grindžiamoji teorija asmenybės ir organizacijos lygmeniu (1 pav.).

1 schema Pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos grindžiamoji teorija

Asmenybės lygmuo



DISKUSIJA: PEDAGOGŲ DALYVAVIMO KAITOJE RAIŠKOS GRINDŽIAMOJI TEORIJA

Sukurta grindžiamoji teorija pavaizduota paveiksle 1. Paveikslo kairės pusės viršuje nubrėžtas mėlynas stačiakampis, pažymėtas skaičiumi 1, parodo **pirmąją** pedagogų dalyvavimo kaitoje prielaidą asmens lygmeniu. Pedagogai dalyvaudami veiklose, kuriose skatinama analizuoti savo asmenines savybes, skatinama pažinti savo galias ir sunkumus, motyvuojasi pokyčiams. Savianalizė iššaukia savikritiką. Įvertinęs savo galimybes, asmuo kuria strategiją, kuria vadovausis tolesnėje savo veikloje – pasirenkamas tolimesnis veiklos būdas per saviugdą, kuri įtakoja nuolatinį kismą, keičia asmenines nuostatas. Asmuo, patiriantis nuolatinį kaitos procesą, įsitraukdamas į jį ir suvokdamas save, kaip kaitos dalį, įtakoja ir organizacijos kultūrą. **Antroji**, pedagogų dalyvavimo kaitoje prielaida asmens lygmeniu - nuobodulys, pavaizduota paveikslo kairėje pusėje stačiakampyje, pažymėtu skaičiumi 2. Nuobodulį asmenys pradeda jausti dėl nekintančios veiklos, kuris kelia susierzinimą, nepasitenkinimą savo veikla bei savirealizacijos trūkumą. Tuo pačiu šios būsenos sužadina ryžtą kaitai, motyvuoja. Ši prielaida įtakoja savivaldumo strategijos pasirinkimą. Pedagogai įvertina savo veiklą, organizuoja, planuoja mokymąsi ir tokiu būdu dalyvauja nuolatinio kismo procese, keičia požiūrį, nuostatas, prisideda prie organizacijos kultūros formavimo. **Trečioji** prielaida priskiriama organizaciniam lygmeniui. Ši prielaida pavaizduota kairėje pusėje raudoname stačiakampyje, pažymėtame skaičiumi 3. Ši pozityvaus skatinimo palaikymo prielaida motyvuoja veiklai, didina atsakingumą, priimant sprendimus. Šių reiškinių įtakoti asmenys dalyvavimui kaitoje renkasi savivaldumo gebėjimų ir įsiaktyvinimo strategijas. Savivaldumo gebėjimų strategija išreikšta tiek asmeniniame, tiek organizaciniame reiškinyje, koncentruojasi į asmens siekį mokytis gyvenimui ir nuolat dalyvauti kaitoje. Priimama įsiaktyvinimo strategija leidžia suprasti, kad organizacija yra pagrindas atsispirti ir toliau dalyvauti kaitoje savarankiškai tobulėjant. Šios abi strategijos sukuria nuolatinio kismo ir nuostatų kūrimo būseną. **Ketvirtoji** prielaida, pavaizduota kairėje pusėje raudoname stačiakampyje numeriu 4, priskiriama organizaciniam lygmeniui ir apima aplinkinių reakcijas, kurios sukelia pakankamai neigiamas reakcijas. Asmens, išgyvenančio gėdą, baimę, abejones, paniką, dalyvavimas pokyčiuose nėra lygiavertis kitų prielaidų kuriamiems pokyčiams. Šiuo atveju asmuo renkasi prisitaikymo arba klaidų pripažinimo ir analizės strategijas. Pedagogas arba tiesiog paklūsta aplinkai ir dalyvauja kaitoje be vidinio pasitenkinimo jausmo ir kaitos suvokimo arba analizuoja situacijas ir sprendžia jas pagal savo suvokiamą vaidmenį. Asmuo pasiekia būseną, kurioje vyksta asmeninių nuostatų kaita ir sąveikavimas su organizacijos kultūra, tačiau tai nėra išreikšta per patį asmenį, tai labiau įtakovama išorės ir dalyvavimas kaitoje mažiau efektyvus. Kaitoje dalyvaujama išgyvenant elgsenos ir vidinių nuostatų konfliktą. Ketvirtoji prielaida sukelia

nerimo reakcijas, kurios tiesiog verčia asmenį prisitaikyti prie aplinkos ir priimti organizacijos kultūrą.

Visos keturios prielaidos per sukeltas reakcijas, kurios įtakoja tam tikrų strategijų pasirinkimą priveda asmenis prie būsenų, kurios viena kitą įtakoja. Paveiksle tai pavaizduota dvipuse žalia rodykle tarp žalios spalvos stačiakampių pažymėtų skaičiais 5 ir 6. Tai reikštų, kad nuolatinis kismas, pasirinktomis saviugdų, savivaldumo, įsikiaktyvinimo, situacijų analizės strategijomis keičia asmens nuostatas ir kartu formuoja organizacijos kultūrą. Ir atvirkščiai asmeninių nuostatų kaita bei organizacijos kultūra įtraukia į nuolatinio kismo procesą.

Dalyvavimo kaitoje raiška sukuria rezultatus. Rezultatai paveiksle pavaizduoti violetinės spalvos stačiakampiuose pažymėtuose skaičiais 7,8 ir 9. Nuolatinio kismo būseną leidžia asmeniui pasitikėti savimi ir kitais. Tai yra dvipusis ryšys (pavaizduotas abipuse rodykle), todėl ir pasitikėjimas savimi ir kitais kuria nuolatinio kismo būseną, nes asmuo neabejoja savo sprendimais, priima kitų pagalbą ir jų elgsenos bei mąstymo modelius. Ta pati būseną (5) keičia asmens požiūris į klaidą. Klaida suvokiama kaip galimybė, kaip „auganti mąstysena“, tuomet, asmuo tampa atviras kaitai ir įsitraukia į šią būseną, todėl būsenos (5) ir rezultato (8) ryšys pavaizduotas žalia dvipuse rodykle. Asmeninių nuostatų kaita ir organizacijos kultūros kūrimas turi tvarumo požymių, kadangi sukuriama aplinkybės palankios pokyčiams. Būtent šių aplinkybių sukūrimas individuacijos keliu, leidžiantis asmeniui likti dalimi visumos ir prisitaikyti prie jos, bet neprarasti savasties, formuoja organizacijos kultūrą ir asmeninių nuostatų kaitą bei suderinamumą su organizacija (dvipusė žalia rodyklė tarp 6 ir 9 stačiakampio).

Pedagogų dalyvavimo kaitoje prielaidos apima du lygmenis: asmeninį ir organizacinį. Asmeninio lygmens prielaidos *asmeninių savybių įsivertinimas, savęs pažinimas ir nuobodulys* sukelia gana dviprasmiškas reakcijas: neigiamas - *savikritiką, susierzinimą*, teigiamas - *ryžtą ir jėgų antplūdį*. Šios reakcijos turi skatinamąjį poveikį ir įtraukia į neišvengiamą kaitos procesą bei verčia imtis strategijų *saviugdų, savivaldumo gebėjimų*, kurių naudojimas kuria nuolatinio kismo būseną, kurios išraiška yra *pasitikėjimas savimi ir kitais* bei *požiūris į klaidą kaita*. Pasirinktas strategijas pagrindžia keliami reikalavimai pedagogui ugdyti savyje lyderystę, sąlygotą asmeninių savybių: savarankiškumo, savivaldumo, savianalizės, saviugdų.

Organizacinio lygmens prielaida *aplinkinių reakcija* sukelia neigiamas emocijas *gėdą, baimę, abejones, paniką, atsargumą instrukcijų laikymąsi, nerimą*, kurios siaurina strategijų *situacijos analizę, klaidų pripažinimą, prisitaikymą* pasirinkimą ir dalyvavimą kaitoje tampa mažiau sklandus bei efektyvus, nes ir pačios strategijos nėra susijusios su asmeniniu tobulėjimu. Prisitaikymo strategija nukreipia tik į asmeninių nuostatų kaitos ir organizacijos kultūros būseną, o klaidų analizė nukreipia dar ir į nuolatinio kismo būseną, kurių rezultatas yra pokyčių bendrakūra. Kita organizacinio lygmens prielaida pozityvaus skatinimo palaikymas sukelia

padidėjusio atsakingumo, tolerancijos, motyvacijos veikti reakcijas, kurios veda į nuolatinio kismo ir asmeninių nuostatų bei organizacijos kultūros būsenas per savivaldumo ir įaktyvinimo strategijas. Šiuo būdu dalyvavimo kaitoje raiška yra platesnio pobūdžio, siejasi ir su asmeniniu lygmeniu.

Apibendrinant galima teigti, kad pedagogų dalyvavimas kaitoje vyksta efektyviau, kai yra įtakotas pozityvaus skatinimo palaikymo organizaciniu lygmeniu, nes sukeliamos pozityvios reakcijos, kurios įtakoja platesnį strategijų pasirinkimą ir siejasi su asmens lygmeniu. Kitos asmeninio lygmens prielaidos – asmeninių savybių įsivertinimas, savęs pažinimas, nuobodulys – yra skatinančio poveikio, nukreiptos į save kaip asmenį, leidžiančios kurti pokyčius per asmeninį tobulėjimą. Organizacinio lygmens prielaida – aplinkinių reakcija – sukuria neigiamo pobūdžio reakcijos foną, tačiau taip pat įtraukia į kaitos procesą, naudojant savivaldumo, saviugdų, situacijų analizės ir prisitaikymo strategijas. Visais atvejais pasiekiamas pasitikėjimo savimi, požiūrio į klaidą kaitos, pokyčiams imlių aplinkybių kūrimo individuacijos keliu rezultatas.

IŠVADOS

Išanalizavus pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos ir galimybių toerinius aspektus, galima teigti, kad:

1. Globaliniai pokyčiai veikia asmens elgseną, mąstymą, iškelia naujų kompetencijų būtinumą. XXI amžiaus mesti reikalavimai verčia žmones mokytis kalbų dėl kosmopolitiškumo ir įvairesnės darbo rinkos, skatina verslumą, technologijų išmanymą, reikalauja greitai priimti sprendimus, prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų, skatina nuolatinį mokymąsi ir reflektavimą. Švietimas turi ypač greitai sureaguoti į pokyčius ir ugdyti reikiamas kompetencijas. Naujų kompetencijų ugdymui reikalingi nauji pedagogų gebėjimai, atsirandantys, patiems pedagogams priimant kaitą ir nuolat mokantis, kyla poreikis mokymo programų, priemonių aplinkų keitimui. Sąlygų kūrimas pokyčių inicijuotam ugdymui dar nėra pakankamai stiprus. Mokyklos tampa besimokančiomis organizacijomis. Ši sąvoka siejama su lyderyste, bendradarbiavimu, mokymusi, savęs pažinimu, savivaldumu, saviugda, atvirumu, lankstumu ir mąstymo bei elgsenos pokyčiais. Sąlygas šiems reiškiniams vykti turi sudaryti kompetentingas, atviras pokyčiams vadovas. Pedagogų pokyčiai nėra veržlūs kaitai uždaroje aplinkoje. Pedagogas, siekdamas išpildyti jam keliamus šiuolaikinio pasaulio reikalavimus, turi išsiugdyti lyderio savybes, kurioms reikalingi savivaldumo, savarankiškumo, reflektavimo, savianalizės gebėjimai, mokymosi visą gyvenimą nuostata, auginančios mąstysenos ugdymas, leidžiantis keisti požiūrį į nesėkmę ir paversti ją galimybėmis, pasitikėjimo savimi išsiugdytas, sudarantis sąlygas kurti sėkmės situacijas mokiniams ir leidžiantis pasiekti savo tikslų.

Išanalizavus pedagogų dalyvavimo kaitoje raiškos ir galimybių empirinius aspektus, galima teigti, kad:

2. Pedagogų dalyvavimas kaitoje reiškiasi asmeniniu ir organizacijos lygmenimis: labiausiai reikšmingos aplinkybės, įtakančios pedagogų pokyčius, yra organizacijos viduje vykstantys komunikavimo tarp bendruomenės narių reiškiniai, asmens ir vadovo santykių raiška ir pačio asmens gebėjimas suvokti aplinkos veiksnys. Organizacinio lygmens įtaka reiškiasi per pozityvų vadovų ir kolegų skatinimą, per konstruktyvią kritiką. Svarbus pedagogų pokyčių aktyvatorius kolegialus ryšys su kolegomis bei mokinių grįžtamasis ryšys. Asmeninio lygmens pokyčių aktyvavimas vyksta per savęs pažinimo mokymus, refleksiją. Nuobodulys taip pat yra įtraukimo į kaitą veiksnys. Organizacijos vadovo ir bendruomenės vertybių sutapimas yra pokyčius palaikantis pagrindas. Suvokimas, kad pokyčiai vykstantys globaliniu lygmeniu ir pedagogai yra tų pokyčių centre, labai silpnai

išreikštas. Kaitos stimulus pedagogai jaučia pakankamai ribotoje aplinkoje ir yra priklausomi nuo vadovo lyderystės.

3. *Pedagogų dalyvavimas kaitoje reiškiasi nuo įtraukiančios rizikos iki pokyčių bendrakūros:*
- įtraukianti rizika apima prielaidas (kaip galimybė arba kaip trukdis) bei pedagogų reakciją. Įsitraukimą į pokyčius sąlygoja: *savęs įsivertinimas* (per tai pamatoma, kad per ilgai „užsisėdėjo“); *nuobodulys* (atsiradęs per asmeninį ar organizacijos kultūros palaikomą sąstingį); *pozityvus skatinimas/palaikymas* (ypač organizacijos aspektu veikia kaip stimuliuojamoji jėga, kuri patvirtina asmens veikimo kryptį ir suteikia laisvę dalyvauti kaitoje); *aplinkinių reakcija* (reiškiasi negatyvaus pobūdžio reakcijos, kurios kelia abejones ir silpnina auginančią mąstyseną).

Pokyčių bendrakūra apima rezultatą, kurios apibendrina pedagogų dalyvavimo kaitoje galimybes. Pokyčių bendrakūra susijusi su *pasitikėjimu savimi ir kitais* (pedagogai patyrę pozityvų skatinimą, išreikštą pasitikėjimą, pabrėžiant jų asmenines savybes ir išgyvenę aktyvinančias reakcijas dalyvauja pokyčiuose pasitikėdami savimi. Pasitikėjimas savimi sudaro prielaidas drąsiai priimti sprendimus, įsitraukti į organizacijos bendruomenės veiklą, prisidėti ar būti iniciatoriumi stiprinant ar kuriant organizacijos kultūrą atvirą pokyčiams); *požiūriu į klaidą kaita* (pasikeitęs požiūris į klaidą, kuria augančios mąstysenos žmogų, kuriam klaida – tai dar viena iniciatyva ir galimybė); *pokyčiams imlių aplinkybių kūrimas individuacijos keliu* (individui neprarandant savo išskirtinumo būti visumos dalimi, sudaro sąlygas keisti tam tikras nuostatas, požiūrius, išlaikyti autentiškumą ir pritaikyti prie aplinkos pilnos, naujų signalų).

Pokyčių bendrakūra atsiskleidžia tiek iš asmeninio lygmens, tiek iš organizacijos (t.y. tiek asmuo turi įsikištyvinti, tiek organizacija turi sudaryti sąlygas veikti kartu).

REKOMENDACIJOS

- Išsiaiškinti organizacijos tobulėjimo sąlygas ir veiksniai, kurie padės kurti kaitos strategiją.
- Suburti pokyčiams atvirų, aktyvių ir imlių darbuotojų grupę, padėsiančią pasiūlyti, reflektuoti ir įgyvendinti sumanymus. Kai kurie darbuotojai lengviau įsitraukia į naują veiklą raginami kolegos arba stebėdami jo veiklą, nei raginami vadovo.
- Į organizacijos tikslų numatymą įtraukti kuo daugiau organizacijos narių, dalytis atsakomybe.
- Dalyvauti ne tik profesinio tobulėjimo mokymuose, bet ir su kitomis sritimis susijusiuose mokymuose (verslo, kultūros). Gautos žinios praplečia suvokimą ir strategijos matymą.
- Vadovams drąsiai pripažinti klaidas ir rodyti pavyzdį, suvokiant klaidą kaip galimybę.
- Studijuoti žmogaus elgsenos raišką ir reakcijas. Kurti pasitikėjimo atmosferą organizacijoje, mokant darbuotojus pasitikėti savimi (pvz.: patikint jiems užduotį, organizuojant mokymus ir pan.), persvarstant darbuotojų kontrolės būdus ir reikmes, įsitikinant, ar visa organizacijoje sukurta papildoma dokumentacija yra reikalinga.
- Ugdyti gebėjimą kontroliuoti emocijas, teikti tinkamą grįžtamąjį ryšį (labiau palaikantį). Kurti palankų mikroklimatą.
- Burti darbuotojus į grupes pagal jų darbe taikomus metodus, būdus, panašumus, kad bendrą jungiantį požymį, grupė galėtų dar labiau išstobulinti, dalintis ir paskleisti organizacijoje.
- Kurti skatinamąją sistemą, viešinti darbuotojų sėkmės istorijas ir skatinti jų tęstinumą bei didesnę kolegų įtraukimą. Įvertinti darbuotojų pastangas.
- Skatinti darbuotojų saviugdą, kuriant mokyklos bendruomenės elektroninę erdvę, skirtą rekomenduoti, kviesti, dalintis straipsniais, renginiais, knygomis, susijusiomis su savęs tobulinimu. Organizuoti organizacijoje, nukreipti į bendrųjų kompetencijų ugdymo mokymus.
- Organizuoti personalo mokymus, darbuotojų ir bendruomenės atskirties mažinimui, įtraukimui į organizacijos veiklą.
- Išsiaiškinti bendras organizacijos vertybes, per neformaliąją bendruomenės veiklą. Jų pagrindu sukurti emociškai saugią aplinką darbuotojams. Burti bendruomenę ne tik pagal profesinius, bet ir asmeninius pomėgius.

LITERATŪRA

1. Adams K., Lawrence E. (2015). *Research Methods, Statistics and Applications*. SAGE Publications, Inc.
2. Adleris A. (2015). *Žmogaus pažinimas*. Vilnius.
3. Ansbacher H., Ansbacher R. (1964). *The individual psychology of Alfred Adler*. New York.
4. Argyris, C. (2008) *Teaching smart people how to learn*. Boston, MA: Harvard business school Press.
5. Augienė D. *Pedagoginės sėkmės situacijos su-darymas ugdant mokinių laimėjimų motyvaciją* //Pedagogika. 2001, nr. 54, p. 5–11.
6. Bovill, C., Cook-Sather, A., Felten, P., Millard, L. (2015). *Adressing potential challenges in co-creating learning and teaching: overcoming resistance, navigating institutional norms and ensuring inclusivity in student-staff partnership*. Higer Education.
7. Carol S.Dweck (2017). *Tu gali*. Alma littera.
8. Chung, Y.M. (2009). *Co-creation with the customer: a strategy for organisational learning and innovation*. International Journal of Learning and Intellectual Capital, 6 (1/2), 19–30.
9. Duoblienė, L. (2018). *Pohumanistinis ugdymas*. Dekoduoti. Monografija. Vilniaus Universiteto leidykla
10. Dambrauskienė, D. (2016) *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 75:41-56.
11. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., ir kt. (2014). *Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys*. Mokslo studija.
12. Wichman, A.L. ir kt. (2010) *Doubting one's doubt: A formula for confidence?* Journal of Experimental Social Psychology Prieiga per internetą: https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/wichman_et_al_2010_jesp.pdf
13. Bankauskaitė-Sereikienė, G. (2013). *Oratorystės menas*. Mokomoji knyga. Vilniaus Universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Gabija_Bankauskaite/publication/328701600_Oratorystes_menas_Oratory_Art/links/5bdc8b22a6fdcc3a8db8c29c/Oratorystes-menas-Oratory-Art.pdf
14. Bankauskienė, N.(2007). *Mokytojui būtinos kompetencijos*.
15. Bukšnytė, L., Ciūnytė, A., Kovalčikienė, K. (2012). *Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizcijoje: asmenybės bruožų svarba*. Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2012, T. 61

16. Burgoyne, J., Pedler, M., Boudell, T. (1991) *The learning company*.-McGRAW Hill Book company Europe.
17. Burner, J. (1992) *Change: Managing Yourself and Others* // Joint Region Program Committee Meetin. Mississippi State: Southern Rural Development Center, 1992, p. 45 - 58.
18. Cuff, B., M., P., Brown, S., J., Taylor, L., Howat, D., J. (2016). *Empathy: A review of the concept*. *Emotion Review*, 8(2), 144-153.
19. Česnavičienė, J., Urnėžienė, E. (2016). *Mokytojų kolegialaus bendradarbiavimo ypatumai siekiant profesinio tobulėjimo*. Mokytojų ugdymas
20. Dalin, P., Rolff H. G., & Kleekamp, B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba.
21. <https://ec.europa.eu> › European Commission › EPALÉ
22. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 5, No. 7; July 2015 77
Management of Errors in Classrooms: Student Mistakes and Teachers Assistant Prof. Dr. Seyithan Demirdag Faculty of Educational Sciences Bulent Ecevit University Turkey
http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_5_No_7_July_2015/10.pdf
23. Frese, M (2011). Errors in organization.
24. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.
25. Fullan, M. (2009) *The New Meaning of Educational Change, 4th Ed*. Ontario: Teachers College Press.
26. Futernick, K. (2007). *A possible dream: Retaining California teachers so all students can learn*. California State University: The Center for Teacher Quality.
27. Gižienė, V., Simanavičienė, Ž. () Žmogiškųjų išteklių ekonominis vertinimas.
28. Gleichgerrcht, E., Decety, J. (2013). *Empathy in Clinical Practice: How Individual Dispositions, Gender, and Experience Moderate Empathic Concern, Burnout, and Emotional Distress in Physicians*. *Empathy in Clinical Practice*, 8(4).
29. Grant, M. J., Booth, A. (2009). *A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies*. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108.
30. Grakauskas, Ž. () Stresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos.
31. Hirsch, B., J. (1980) *Natural support systems and coping with major life changes*. Amerikos psichologijos žurnalas.
32. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
33. Jakubauskaitė, V., Linkaitytė, G.M., Lapėnienė, A. (2009) *Projektine veikla skatinami pedagoginiai pokyčiai*. *Pedagogika* 94:15-22.
34. Jarvis, P. (2002). *International dictionary of adult and continuing education*. London: Kogan Page Limited.

35. Išoraitė, M. (). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai.
36. <https://iqesonline.lt/>
37. Jurašaitė-Harbinson, E. (2005). *Kaip pedagogas kvalifikaciją kelia kiekvieną dieną*. Žvirblių takas. Nr. 6. P. 12
38. Kalninytė, A. (2011). *Ar Lietuvos įmonėms reikia daugiakalbių darbuotojų?* Kalbotyra 63(3). Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/kalbotyra/article/view/7650/5527>
39. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedoju leidybos centras.
40. Kareckaitė, D. (2016) *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje*. Vilniaus Universiteto kauno humanitarinis fakultetas.
41. Kazakevičiūtė, A., Bagdonienė, L. (2012) *Bendrakūros kompleksškumas išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų sandūroje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4(28). 188-196.
42. Kvale S., *Doing interviews*. Los Angeles (Calif): Sage Publications, 2007
43. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
44. Kvedaraitė, N. (2009). *Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožu raiška personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose*. (Daktaro disertacija. Šiauliai).
45. Kudokienė, N., Juodaitytė A. (2005). *Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos*. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1 (5), p. 34-42. Prieiga per internetą: <http://archive.minfolit.lt/arch/1501/1802.pdf>
46. Kukuraitienė, S. (2009) *Socialinės kompetencijos ugdymo ir motyvavimo darbu programą*. Metodini leidinys. Europos socialinis fondas. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2009_skatimo_dirbti_programa.pdf
47. Lastauskienė, A. (2015). *Apmastyk ir veik!* Refleksijos metodai ir rekomendacijos mokymosi procese. Prieiga per internetą: <https://www.upc.smm.lt/projektai/pkt3/rezultatai/IV/2.Agne-Lastauskiene/Metodine%20%20priemone%20Apmastyk%20ir%20veik.%20Refleksijos%20metodai%20ir%20rekomendacijos.pdf>
48. Linkaitytė, G.M., Žilinskaitė, L. (2008). *Mokymosi visą gyvenimą idėjos ir įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje*. *Pedagogika*, 89, 45-51.
49. Leithwood, K.; Jantzi, D. (2010). *Transformational leadership. the essentials of School leadership: 2nd edition* (sud. B. Davies). Los Angeles: Sage, p. 37–52.

50. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo 2015 m. gruodžio 21 d. Nr. V-1308 Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Pedagogams/Geros%20mokyklos%20koncepcija.pdf>
51. Markvaldienė, G. (2007). Kolegijos tapsmo besimokančia organizacija galimybių analizė. *Profesinis rengimas: Tyrimai ir realijos 2007/13*. Prieiga per internetą: < <http://esf.vdu.lt/esf/esf0013/downloads/str12.pdf>>.
52. Marzano, R. J.; Waters, T; McNulty, B., A. (2005). *School leadership that works*. Aurora, CO: Mcrell.
53. Matonytė, I., Morkevičius, V., Lašas, A., Jankauskaite, A. (2017). *Grėsmių visuomenės gerovei suvokimas: Socialinio optimizmo, socialinio ir institucinio pasitikėjimo bei pasitikėjimo savimi įtaka*. *Politologija* 1 (85):3-55. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=596835>
54. Misiukonis, T. (2012) Grįžtamojo ryšio kritika: palaikantis ryšys. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/griztamasis-ryσιο-kritika-palaikantis-rysys/>
55. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (2018). Geros mokyklos samprata tėvų požiūriu. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/2018/11/pristatome-tyrimo-geros-mokyklos-samprata-tevu-poziuriu-ataskaita/>
56. Navickaitė, J. *Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste*. *Acta Paedagogica Vilnensia* 2012 29:35-46
57. Nedzinskas, E., Bandkausienė, N. (2009) *Sąvokų atsakingumas ir atsakomybės semantiniai ryšiai su etikos kategorijomis*. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367166834176/J.04~2009~1367166834176.pdf>
58. Pacevičius, J., Vitkovski, M. (2007). Empirinis darbe patiriamų stresų įvertinimas. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160574752/J.04~2007~1367160574752.pdf>
59. Paurienė, G. (2014). *Grindžiamoji teorija: samprata, atsiradimo istorija, bendrieji tyrimo proceso aspektai*. Mokslinių straipsnių rinkinys. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka.
60. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydel, T. (1991). *Self-Development organizations*. London: McGraw-Hill.
61. Pedersen, R. (2009). *Empirical research on empathy in medicine – A critical review*. *Patient Education and Counseling*, 76, 307-322.
62. Raižienė S. ir kt. (2018). *Nemotyvuojantis mokytojos elgesys: kuo tai nenaudinga mokiniams*. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/nemotyvuojantis-mokytojo-elgesyskuo-tai-nenaudinga-mokiniamis#>

63. [Rupšienė, L. \(2007\). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos universiteto leidykla.](#)
64. Rutkienė, A. (2014). *Studentų savarankiškumo skatinimas studijuojant universitete*. Mokslo studija. Vytauto Didžiojo Universitetas.
65. Retallick, J., Butt, R. (2004). *Professional well-being and learning: A study of teacher-peer workplace relationships*. Journal of Educational Enquiry, 5(1), 85–99.
66. Schwab, K. (2018). *Ketvirtoji pramonės revoliucija*. Vilnius: Vaga.
67. Senge, P.M. (1990). *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review. [http://edpa.coled.umn.edu R-D/2-Year/Bubbles/Organiz.html](http://edpa.coled.umn.edu/R-D/2-Year/Bubbles/Organiz.html).
68. Senge, P. ir kt. (2008) *Besimokanti mokykla. Knyga praktikui*. Vilnius: The Book.
69. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday-Currency.
70. Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner A. (1992). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday-Currency.
71. Simonaitienė, B. (2001). *Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai*. Socialiniai mokslai, Kauno technologijos universitetas, Nr. 2(28), p. 44-54.
72. Simonaitienė, B., Targamadžė, V. (2002). *Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas*. Tiltai. Nr. 1, p. 95—105.
73. Simonaitienė, B. (2004). *Mokykla - besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
74. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos - besimokančios organizacijos vystymas*. Mokslo studija. Kaunas: Technologija.
75. Schabracq, M. (2007). *Changing Organizational Culture. The Change Agent's Guidebook*. Prieiga per internetą: http://www.untag-md.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational%20Culture.pdf
76. Shah, M., Abualrob, M. A. (2012). *Teacher Collegiality and Teacher Professional Commitment in Public Secondary Schools in Islamabad, Pakistan*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 46, 950–954.
77. Silvester, J., Patterson, F., Koczwara, A., Ferguson, E. (2007). *Trust me...: Psychological and behavioral predictors of perceived physician empathy*. Journal of Applied Psychology, 92 (2), 519-527
78. Snoek, M. Mokytojai – pokyčių nešėjai lanksčioje mokykloje. Prieiga per internetą: <https://www.schooleducationgateway.eu/lt/pub/viewpoints/experts/teachers-as-agents-of-change-i.htm?comment-list>

79. Stravinskienė, I., Misiūnas, M. (2010). *Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas*. Quality of Higher Education; 2010, Vol. 7, p132-154.
80. Sravinskienė, I. Darbuotojų adaptacijos valdymas susijungusiose organizacijose: teorinės išvalgos. Prieiga per internetą:
<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/mosr.2017.77.issue-1/mosr-2017-0008/mosr-2017-0008.pdf>
81. Strategija „Lieuva – 2030“ <https://www.lietuva2030.lt/>
82. Strauss, A., Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Reserach: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: SAGE Publications Ltd
83. Strauss, A., Corbin, J.(1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria*. Zeitschrift für Soziologie, 19 (6), 418–42.
84. Stoll, L., Fink, D. (2003). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
85. Szabla, D. B. A.(2007) *Multidimensional View of Resistance to Organizational Change: Exploring Cognitive, Emotional, and Inetntional Responses to Planned Change Across Perceived Change Leadership Strategies*. // Human Resource Development Quarterly, Vol. 18, No. 4, p. 525 – 558
86. Sze Ting Lai, B. (2003) *Trust in online trading system*. The University of Aucland.
87. Šilingienė V. (2011) Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/J.04~2011~1367177864476.pdf>
88. Šimanskienė, L., Videikienė, S.(2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 70:107-120.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=268425>
89. Šimanskienė, L.(2001). *Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui*. Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai. Prieiga per internetą:
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367182934407/J.04~2001~1367182934407.pdf>
90. Šedžiuvienė, N., Vveunhard, J. (2012). *Besimokančios organizacijos tapimo intelektualia organizacija gairės*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2012. Nr. 1 (30). Research papers.
91. Švietimo problemos analizė. *Kas yra gera mokykla* (2012). Prieiga per internetą:
<http://www.nmva.smm.lt/politikos-analize/trumpos-svietimo-problemos-analizes/>
92. Thomas M. High-Performance Consulting Skills: The Internal Consultant’s Guide to Value Added Performance. London: Throgood, 2004.

93. Trakšėlyš, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika, Nr. 101, p. 98-105.*
94. Teresevičienė, M. (2001). *Mokymosi visą gyvenimą edukologinės dimensijos*. Habilituoto daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
95. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M. (2008). *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoginės veiklos perspektyva*. Mokslo studija. VDU.
96. Wallace, M.; Pocklington, K. (2002). *Managing Complex Educational Change: Large Scale Reorga-nisation of Schools*. eik Grove, Il: Falmer Pr.
97. Webster, A., McNeish, D., Scott, S. (2012). *What influences teachers to change their practice? A rapid research review*. National Centre for Social Research for CUBeC February 2012 Short Policy Report No. 12/07 (Funded by Department for Education) <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cubec/migrated/documents/pr7.pdf>
98. Vaivada, S. (2012). *Savivaldžiai besimokančiojo charakteristikos mokymosi visą gyvenime kontekste*. Šiaurės Lietuvos kolegija, Šiaulių Universitetas. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/2014-epale-lt-00114.pdf>
99. Vaivada, S. (2012). Saviugdos koncepto pagrindimas edukologijos požiūriu. Šiaurės Lietuvos kolegija, Šiaulių Universitetas
100. Valantiejus, A. (2002). Reprerentacijos kaip modernizmo sąvokos santykiškas sunykimas sociologijoje. Durkheimio, Parsonso ir Giddenso modeliai. Prieiga per internetą: <http://www.journals.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmas/article/download/5911/4819/>
100. Valotka, A. (2017). Aš kalbu – manęs klausosi. Oratorystės meno praktikumas. Mokomoji knyga. Vilniaus Universitetas.
101. Valstybinė švietimo strategija 2013 – 2020. Prieiga per internetą: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf
102. Zabelavičienė, I. (2015) *Kūrybingumo komponentai inovacinėje veikloje*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/283339659_Kurybingumo_komponentai_inovacinėje_veikloje
103. Žydžiūnaitės, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
104. Žiliukaitė, R. (2006) *Pasitikėjimas: nuo teorinių išvalgų empirinės analizės link*. Kultūrologija 13:205-253. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=254320>

105. Žukauskas, P., Vveinhardt, J. (2008). Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija. Vytauto Didžiojo Universitetas. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164753420/J.04~2008~1367164753420.pdf>

PRIEDAI