

KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ VEIKSMINGUMAS PROJEKTUOJANT POKYČIUS VIEŠOSIOSE IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

Greta ŠREIDERYTĖ*, Aurelija BURINSKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Verslo technologijų ir verslininkystės katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*
**El. paštas greta.sreideryte@stud.vilniustech.lt*

Gauta 2022 m. sausio 24 d.; priimta 2022 m. gegužės 31 d.

Santrauka. Viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose siekiama, kad vaiko asmenybės formavimas būtų kokybiškas. Norint pasiekti vis geresnį rezultatą yra reikalingi pokyčiai, į kurių įgyvendinimą neretai darbuotojai reaguoja neigiamai dėl neapibrėžtumo. Pastebėta, kad darbuotojai jaučiasi geriau ir į viską žvelgia priimtiniau, kai mokyklos vadovybė veikia demokratiškai ir sukuria sklandžius komunikacijos kanalus sąlygojančius pokyčių svarbos suvokimą ir jų valdymo aiškumą, todėl vienas iš veiksnių, kuris padeda sėkmingai projektuoti pokyčius yra komunikacija. Šio straipsnio tikslas yra nustatyti, kokios komunikacijos priemonės yra veiksmingiausios projektuojant pokyčius ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose. Tyrimo duomenims gauti buvo analizuojama mokslinė literatūra ir atliekama bibliometrinė analizė. Mokslinių publikacijų ir jų citatų analizės metu gauti rezultatai bei mokslinė literatūra padėjo įvertinti ir nustatyti, kokios komunikacijos priemonės yra veiksmingiausios ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose.

Reikšminiai žodžiai: komunikacijos priemonės, pokyčiai, ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigos, pokyčių projektavimas, veiksmingumas, grįžtamasis ryšys.

Įvadas

Temos aktualumas. Viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose siekiama, kad vaiko asmenybės formavimas būtų kokybiškas (Wells, 2017). Šios organizacijos egzistuoja nuolat kintančioje aplinkoje, todėl norint išlikti konkurencingoje pozicijoje ir sukurti kuo kokybiškesnį ugdymą – pokyčiai yra neišvengiami. Švietimo įstaigose egzistuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai pokyčius lemiantys veiksniai. Vidinius veiksmus inicijuoja pedagogai, kiti darbuotojai, vaikai ir jų tėvai/globėjai, o išorinius – vyriausybė, aptarnaujančių įmonių atstovai ir kitos naujovės išorinėje aplinkoje. Pokyčių projektavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra ilgas ir sudėtingas procesas, nes dažnu atveju darbuotojų reakcija į naujoves būna neigiama. Tokią reakciją iššaukia daugybė priežasčių. Pavyzdžiui, nerimas, baimė, nepasitikėjimas savimi ir kt.. Neretai tokį požiūrį į pokyčius sąlygoja informacijos stoka, kuri atsiranda dėl prastos tarpusavio komunikacijos. Mokslininkai, tyrinėjantys viešųjų ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigų darbuotojų pasitenkinimo ir lyderystės santykį, nustatė, kad darbuotojai geriau jaučiasi, kai mokyklos vadovybė veikia demokratiškai, sukuria sklandžius komunikacijos kanalus ir leidžia prisidėti priimant svarbius įstaigai sprendimus (Gil-Flores, 2017; Yue et al., 2020). Korsakienė et al. (2017) savo mokslo darbe analizavo veiksmus lemiančius ir ribojančius pokyčius, tarp kurių buvo minima ir komunikacija, nes norint užtikrinti sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, būtina nuolat keistis tikslia ir aiškia informacija. Kad informacijos sklaida būtų veiksminga, svarbu pasirinkti tinkamas komunikacijos priemones, kurios tenkintų visus darbuotojus ir leistų jiems priimti pokyčius bei suprasti jų svarbą kuriant perspektyvią ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Gera vidinė komunikacija užtikrina kokybišką įstaigos veiklą ir efektyvų darbą, į kurį remiasi sėkmingi vaiko ugdymo procesai. Todėl būtina nuolat analizuoti ir tobulinti komunikacinius procesus, kad kokybiška informacijos sklaida užtikrintų lengvą pokyčių integravimą organizacijos kasdienybėje siekiant geriausių rezultatų.

Šiame kontekste labai svarbi sąvoka yra įsitraukimas. Įsitraukimas – tapimas dalyviu ar nariu. Tik vieningumas ir komandinis darbas palengvina ir pagreitina pokyčių projektavimą ir pritaikymą kasdieniniuose vaikų ugdymo procesuose. Kad komandinis darbas būtų efektyvus, vadovas turi įvertinti kokios komunikacijos priemonės turi didžiausią našumą įstaigoje bei pastebėti ar įstaigoje taikomas bendradarbiavimas skatina darbuotojus įsitraukti savo noru. Komunikacija ir įsitraukimas yra glaudžiai susiję ir yra priklausomi vienas nuo kito elementai (Walden et al., 2017).

Tyrimo problema. Kuriant kokybišką ugdymą ikimokyklinio amžiaus vaikams itin svarbia problema tampa tinkamas komunikacijos priemonių pasirinkimas tarp darbuotojų (Gil-Flores, 2017; Yıldız & Yilmaz, 2021). Organizuotas komunikavimas suteikia galimybę darbuotojams susipažinti su gaunama informacija ir ją pasidalinti su kitais, tikslingai ją panaudoti pokyčių įgyvendinime ir priimti geriausius sprendimus, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Įstaigoje yra mažai skiriama dėmesio informacijos perdavimo procesų stebėjimui, analizavimui ir tobulinimui, todėl dažnu atveju asmenį pasiekia netinkama, neaiški arba neapdorota informacija, o blogiausiu atveju ji iš vis nepasiekia adresato (Verčič & Špoljarić, 2020). Todėl svarbu išnagrinėti kokios šiuolaikinės komunikacinės priemonės geriausiai išsprendžia bendradarbiavimo, tarpusavio ryšio palaikymo ir informacijos perdavimo problemą.

Tyrimo tikslas. Nustatyti veiksmingiausias komunikacijos priemones tarp darbuotojų projektuojant pokyčius viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose.

1. Komunikacijos samprata bei komunikacijos rūšys ir priemonės

Komunikaciją organizacijose mokslininkai pradėjo tyrinėti dėl galimybės ją tobulinti. Šiandien didelis dėmesys skiriamas vidinei organizacijos komunikacijai tarp darbuotojų ir pasirinkamų komunikavimo priemonių veiksmingumui. Ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigos vadovo siekiamybė, kad darbas būtų gerai organizuotas, todėl vadovas turi užtikrinti, kad informacija sklistų teisinga kryptimi ir pasiektų adresatą, pasitelkiant visiems tinkamas komunikacijos priemones (Verčič & Špoljarić, 2020). Komunikacijos sampratą jau daug metų nagrinėja tiek lietuvių, tiek užsienio mokslininkai (1 pav.)



1 paveikslas. Komunikacijos apibrėžimas (šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Hoben, 1954; Kanki, 2019; Liu et al., 2010; Lakačauskaitė, 2012; Puodžiūnas, 2013)

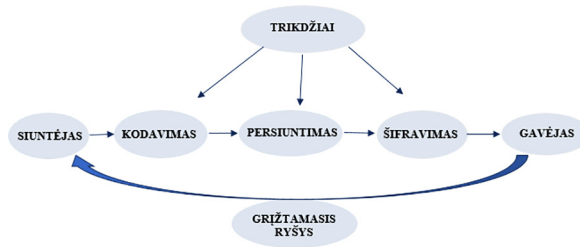
Analizuojant komunikacijos sąvoką mokslinėje literatūroje, galima pastebėti, kad komunikacijos apibrėžimas nėra griežtai suformuotas. Kiekvienas mokslininkas komunikacijos sampratą pateikia skirtingai, kuri priklauso nuo situacijos aplinkybių. Tačiau visuose terminuose akcentuojama, kad tai yra keitimasis informacija. Puodžiūnas (2013) teigia, kad plačiąja prasme komunikacija suvokiama ne tik kaip žmonių bendravimo būdas, bet ir kaip augalų, gyvūnų ir pan., todėl savo pateiktame termine įvardija tai kaip informacijos keitimasis tarp subjektų. Hoben (1954) įvardija žodinį bendravimą, Kanki (2019) pateikia ir kaip galimybę informaciją skleisti raštu. Pagal mokslininkų pateiktus apibrėžimus, kad bendravimas įvyktų, galima išskirti tris būtinas sąlygas: 1) komunikacijoje turi būti mažiausiai du dalyviai; 2) informacijos sklaidai yra reikalingos komunikacinės priemonės 3) komunikacija įvyksta esant grįžtamajam ryšiui.

Apibendrinant autorių pateiktas komunikacijos sampratas galima teigti, kad komunikacija yra informacijos keitimosi procesas naudojant komunikacijos priemones, kuriam reikalingi mažiausiai du subjektai.

Komunikacija suprantama kaip esminis bendravimo procesas. 2 paveiksle pateiktas procesinis komunikacijos modelis, kuris atvaizduoja kaip atrodo komunikacijos procesas. Jį sudaro: siuntėjas, pranešimo kodavimas, persiuntimas arba kanalas, iššifravimas ir gavėjas (Winarso, 2018). Viešosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose siuntėjas, kuris koduoja informaciją kaip ir gavėjas, kuris ją šifruoja gali būti bet kuris bendruomenės narys: vadovas, mokytojas,

vaikas, ir kiti bendruomenės nariai. Įgyvendinant pokyčius įstaigoje komunikacijos procesas turi būti efektyvus, kad perduodama informacija paveiktų gavėją, todėl šiame modelyje svarbus etapas yra persiuntimas. Šio etapo metu siuntėjas pasirenka kanalą, kuriuo jo užkoduotas pranešimas pateikiamas gavėjui. Būtina pridurti, kad užkodavimo, persiuntimo ir šifravimo etapų metu komunikacijos efektyvumui daro įtaką trikdžiai iš aplinkos: skirtingos reikšmės žodžiai ar simboliai, nepažįstamas akcentas, aplinkoje esantis chaosas, psichologinės kliūtys, susidomėjimo nebuvimas, išsiblaškymas, suvokimo ir požiūrio skirtumas, pasirinkto kanalo trikdžiai ir pan. Žinoma, kad komunikacija įvyktų yra būtinas gavėjo grįžtamasis ryšys siuntėjui, tik tada bendradarbiavimas yra pilnavertis. Kalbant su žmogumi akis į akį, grįžtamąjį ryšį galima gauti iškart, nes tada siuntėjas gali gauti grįžtamąjį ryšį ne tik žodžiais, bet ir emocijomis, gestais, veido išraiškomis. Tokiu atveju siuntėjas tampa gavėju, o gavėjas – siuntėju. Šio proceso metu ypač didelę grėsmę turi trikdžiai, tokie kaip neapgalvotai išreiškiamos mintys, neatpažįstamos žodžių reikšmės, emocijos, neigiamą reakcija, susidomėjimo nebuvimas ir pan., dėl kurių žmogus gali netinkamai apdoroti informaciją (Bylieva et al., 2019). Sparčiai vystantis pasauliui vis labiau populiarėja technologinės komunikacijos priemonės, o dėl pandeminių situacijos, jos tapo netgi neišvengiamos. Brahnam (2017) didelį dėmesį skiria telekomunikacinių priemonių trikdžiams. Jis atkreipia dėmesį, kad visi technologiniai jutikliai, tokie kaip vaizdo kameros, garso kolonėlės ir pan., sukelia trukdžius dėl riboto signalo diapazono, kuris informaciją užfiksuoja, apdoroja ir perduoda, tačiau būtina suprasti, kad nėra aktualu išspręsti triukšmo pašalinimo problemą, kuris yra neišvengiamas taip pačiai kaip ir bendraujant natūralioje aplinkoje, daug svarbiau, kad pašnekovas suvoktų skaitmeninių prietaisų trūkumus ir į juos žvelgtų objektyviai. Svarbu, kad būtų parinkta tinkamas tiek siuntėjui ir tiek gavėjui informacijos perdavimo kanalas, nes jei nepavyks informacijos perduoti arba ją gauti, komunikacija neįvyks.

Taigi, informacijos perdavimo metu trikdžiai yra neišvengiami, todėl tam kad informacijos perdavimas būtų sklandus, siuntėjas turėtų pasirinkti komunikacines priemones atsižvelgiant į gavėją ir jo sąmoningumą, kad siunčiamas pranešimas neišsikraipytų, o gavėjui nesukeltų nepatogumų ir būtų gaunamas atgalinis ryšys.



2 paveikslas. Procesinis komunikacijos modelis
(šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Winarso, 2018; Bylieva et al., 2019)

Įstaigose komunikacija gali būti dvejų rūšių: išorinė ir vidinė. Išorinė komunikacija kuria santykį su išore (Bilgin & Danis, 2016). Toks bendradarbiavimas viešosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyksta keičiantis informacija su išore, pateikiant metines ataskaitas valdžios organams, ieškant rėmėjų, reklaminiu būdu formuojant savo įvaizdį, analizuojant valdžios įstatymus ir nutarimus. Vidinė komunikacija kuria darbuotojų tarpusavio santykį. Tinkama vidinė komunikacija skatina darbuotojų gerus rezultatus vykdant savo pareigybės, leidžia pasijusti lygiaverte komandos dalimi, skatina įsitraukti į bendrą įstaigos veiklą siekiant bendrų tikslų. Kad vidinė komunikacija būtų veiksminga vadovas turi užtikrinti, kad informacija pasiektų kiekvieną darbuotoją. Svarbu ir tai, kad informacija būtų pateikta laiku. Veiksminga vidinė komunikacija yra susijusi su darbuotojų lojalumu, įsitraukimu į bendrą veiklą ir geriausiais darbo rezultatais (Jacobs et al., 2016). Ši bendradarbiavimo rūšis yra ypač aktuali viešojo ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose, nes nuo tinkamai pateiktos informacijos vidinėje aplinkoje priklauso darbuotojų darbo našumas, kuris daro įtaką siekiant geriausių rezultatų projektuojant pokyčius (Hu et al., 2019).

Tyrinėjant vidinę organizacijų komunikaciją, mokslininkai išskiria tris jos rūšis:

1. Verbalinė ir neverbalinė

Verbalinė komunikacija tai bendravimas naudojant žodžius arba simbolius. Neverbalinė komunikacija tai bendravimas gestais, vaizdais ar kūno kalba. Šis būdas dažniausiai naudojamas išreikšti savo jausmus ar emocijas bei dažnu atveju papildo verbalinę komunikaciją (Wang et al., 2019). Neverbalinei komunikacijai svarbus aspektas yra tas, kad tarp žmonių turi būti nedidelis atstumas, nes naudojamos tokios priemonės kaip rankomis sukuriama ženklai, veido išraiškos ar kūno padėtis (Phutela, 2015). Neverbalinė komunikacija rankų gestais, kurie turi sutartinės reikšmės

padeda bendrauti kurtiesiems. Taip pat rankų gestai ir veido išraiškos padeda, verbalinėje komunikacijoje, gavėjui pateikti aiškesnį pranešimą, nes kūno kalba parodo žmogaus emocijas: pyktį, liūdesį, nuostabą, džiaugsmą ir pan., bei gali suteikti naudingos informacijos: nurodyti kryptį, parodyti objektą ir pan.

Verbalinė komunikacija taip pat dar skirstoma į porūšius:

- *Žodinė komunikacija.* Ši išraiška naudojama esant darbuotojų pokalbiams akis į akį. Viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose žodinė komunikacija vyksta, susirinkimų metu, kurie dažniausiu atveju vyksta įtraukiant visus įstaigos darbuotojus konkrečioms klausimams spręsti. Žodinė komunikacija pritaikoma konsultavimo arba kitaip mentorystės forma, kuri skirta naujo ir ilgai dirbančio darbuotojų santykiams, kada senbuvis konsultuoja naują visais, su darbu susijusiais, klausimais (McFadden et al., 2021). Taip pat dar vienas dažnas komunikacinis kanalas – asmeninis pokalbis, kuris gali vykti tarp vadovo ir darbuotojo arba tarp dviejų darbuotojų įstaigoje. Kad išlaikytume pokalbį aiškų ir įdomų yra svarbus balso tembras, tinkamai pasirenkama intonacija, apgalvotai išdėstomos mintys, atsirenkant tinkamus žodžius (Wang et al., 2019). Skirtingi mokslininkai įžvelgia skirtingus žodinės komunikacijos trūkumus ir privalumus. Wang et al. (2019) teigia, kad žodinės komunikacijos privalumai yra greitas informacijos perdavimas, iškart gaunamas grįžtamasis ryšys, galimybė bendrauti įtraukiant neverbalinius įrankius, o trūkumai – aplinkos trikdžiai, kontrolės nebuvimas. Odilovich (2020) atkreipia dėmesį, kad privalumai yra technologijų panaudojimas, vaizdinis efektas, o trūkumai nepatogus laikas, per ilgą pokalbio trukmę ar pašnekovo nesudominimas. Taigi, žodiniam bendravimui renkantis komunikacinę priemonę būtina įsivardinti, kurios pasirinkimas lems lengvesnį informacijos perdavimą darbuotojams. 1 lentelėje pateikti žodinio bendravimo priemonių privalumai ir trūkumai.

1 lentelė. Žodinės komunikacijos privalumai ir trūkumai (šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Wang et al., 2019; Odilovich, 2020)

Komunikacijos kanalas	Privalumai	Trūkumai
Pokalbis „akis į akį“	<ul style="list-style-type: none"> – Greitas informacijos perdavimas – Galimybė naudoti neverbalinę komunikaciją – Iškart gaunamas grįžtamasis ryšys – Galimybė patikslinti 	<ul style="list-style-type: none"> – Dideli aplinkos trikdžiai – Pokalbio ištęstumas – Reikalingas greitas informacijos apdorojimas ir įsisąmoninimas – Neišliekanti informacija
Susirinkimai	<ul style="list-style-type: none"> – Informacija pateikiama visiems vienu metu – Diskusijos galimybės – Galimybė naudoti neverbalinę komunikaciją – Iškart gaunamas grįžtamasis ryšys 	<ul style="list-style-type: none"> – Dideli aplinkos trikdžiai – Reikalingas greitas informacijos apdorojimas ir įsisąmoninimas – Sudėtinga suderinti laiką – Lyderio dominavimas – Baimė išsakyti kitokią nuomonę – Neišliekanti informacija
Žodinis pranešimas	<ul style="list-style-type: none"> – Kontrolės buvimas – Maži aplinkos trikdžiai – Platus informacijos paskleidimas 	<ul style="list-style-type: none"> – Nesuprantama ir neįtraukianti kalba – Vienpusis ryšys – Kitų asmenų neįtraukimas – Neišliekanti informacija
Mentorystė	<ul style="list-style-type: none"> – Grįžtamasis ryšys – Maži aplinkos trikdžiai – Pagalba su vaizdinėmis priemonėmis 	<ul style="list-style-type: none"> – Asmeniškumai ir žmogaus charakteris
Apklausa žodžiu	<ul style="list-style-type: none"> – Galimybė patikslinti informaciją 	<ul style="list-style-type: none"> – Neanonimiškumas – Atidėtas grįžtamasis ryšys – Neišliekanti informacija

- *Rašytinė komunikacija.* Šios komunikacijos pagrindas yra pranešimai, laiškai, žinutės. Renkantis šį būdą viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose informacija perduodama pranešimų, protokolų, įsakymų ar kitų dokumentų pagalba (Prabavathi & Nagasubramani, 2018). Renkantis rašytinės komunikacijos priemones susiformuoja visiškai kiti privalumai ir trūkumai. Pirmiausiai, nebegalima neverbalinė komunikacija. Prabavathi (2018) nurodo rašytinės komunikacijos privalumus kaip mažus aplinkos trikdžius, kontrolę, o trūkumus – atidėtą grįžtamąjį ryšį. Paleckis et al. (2012) atkreipia dėmesį, kad rašytinė komunikacija yra išliekanti ir taip išvengiama gandų ar blogos informacijos skleidimo, yra laiko pasiruoti ir išreikšti tinkamai mintis, tačiau yra sudėtingiau paveikti klausytoją. 2 lentelėje pateikti rašytinio bendravimo priemonių privalumai ir trūkumai.

2 lentelė. Rašytinės komunikacijos privalumai ir trūkumai (šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Paleckis et al., 2012; Prabavathi & Nagasubramani, 2018)

Komunikacijos kanalas	Privalumai	Trūkumai
Rašytinis pranešimas	<ul style="list-style-type: none"> - Greitas informacijos perdavimas - Laikas aiškiai sudėlioti mintis - Pasirenkamas patogus laikas persiskaityti ir įsigilinti į informaciją - Maži aplinkos trikdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> - Perteklinė informacija - Jokių emocijų - Atidėtas atgalinis ryšys
Įsakymas, kiti oficialūs dokumentai	<ul style="list-style-type: none"> - Oficialu - Išliekanti informacija - Aiški, glausta informacija - Maži aplinkos trikdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> - Vienpusis ryšys - Nėra kontrolės iki gavimo
Protokolas	<ul style="list-style-type: none"> - Oficialu - Išliekanti žodinės komunikacijos informacija - Aiški, glausta informacija - Maži aplinkos trikdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> - Vienpusis ryšys - Nėra grįžtamojo ryšio
Skelbimų lenta	<ul style="list-style-type: none"> - Maži aplinkos trikdžiai - Aiški, glausta informacija - Visiems prieinama informacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Nesukelia susidomėjimo - Nėra grįžtamojo ryšio
Apklausa raštu	<ul style="list-style-type: none"> - Išliekamoji vertė - Anonimiškumas - Nuomonių įtraukimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Atidėtas grįžtamasis ryšys - Nesusidomėjimas

- *Elektroninė komunikacija.* Šiandien nuo žmogaus gyvenimo neatsiejama komunikacijos išraiška. Apima tokias sritis kaip socialiniai tinklai, internetiniai puslapiai, nuotoliniai susirinkimai ir pan. Elektroninė komunikacija gali būti tiek rašytinio tiek žodinio pobūdžio, tik čia dominuoja technologinės komunikacinės priemonės. Visi privalumai ir trūkumai šio porūšio priklauso nuo to kokia komunikacijos priemonė pasirenkama bendrauti su darbuotojais. Manoma, kad ši komunikacija ateityje taps visiškai dominuojančia (Lewis et al., 2017). 3 lentelėje pateikti elektroninio bendravimo porūšio komunikacijos priemonių, kurios naudojamos ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose, privalumai ir trūkumai.

3 lentelė. Elektroninės komunikacijos privalumai ir trūkumai (šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lewis et al., 2017).

Komunikacijos kanalas	Privalumai	Trūkumai
Skambučiai telefonu	<ul style="list-style-type: none"> - Patogumas - Didelis atstumas - Tiesioginis ir grįžtamasis ryšys - Greitis - Intonacijų pateikimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Prietaiso defektai - Trūkinėjantis ryšys - Mokama paslauga - Pokalbio ištęstumas
Elektroninis paštas	<ul style="list-style-type: none"> - Greitis - Išliekanti informacija - Aiški, glausta informacija - Oficialių dokumentų išsiuntimo mažos sąnaudos - Informacijos skaitymas patogiu laiku - Maži aplinkos trikdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> - Atidėtas grįžtamasis ryšys - Neišsisaugojimas - Pasirenkamas ne tas gavėjas - Neperteikia emocinio turinio
Elektroninis dienynas	<ul style="list-style-type: none"> - Informacija, susijusi tik su darbo reikalais - Yra visi kolegų kontaktai - Maži aplinkos trikdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> - Galimybė naudoti tik darbo metu - Reikalingi darbo su technologinėmis priemonėmis įgūdžiai - Darbuotojų įtraukimas
Nuotoliniai susirinkimai	<ul style="list-style-type: none"> - Galimas atstumas - Vaizdinė medžiaga - Diskusijos kontrolė 	<ul style="list-style-type: none"> - Reikalinga turėti technologines priemones ir gebėti jomis naudotis - Virtualus bendravimas

2. Formali ir neformali komunikacija

Kiekviena įstaiga turi susikūrusi savo vidinę formalaus bendravimo struktūrą, kuri dažniausiai būna rašytinė arba elektroninė (Xie et al., 2020). Viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose formalūs kanalai yra apklausos, oficialūs dokumentai, įsakymai, tvarkos aprašai, protokolai ir pan. Formalumą įprasmina pranešimo gavėjo

patvirtinantis parašas, kad su informacija buvo supažindintas. Neformali komunikacija dažniausiai kyla spontaniškai, kai informacija nėra būtinojo svarbumo arba kai reikalingas greitas grįžtamasis ryšys (Xie et al., 2020). Tokia komunikacija pasireiškia dažniausiai kanalais „akis į akį“, mentorystė, žodine komunikacija telefonu, elektroniniais laiškais, asmeniniu pokalbiu ir pan. 4 lentelėje pateikti formalus ir neformalus bendravimo privalumai ir trūkumai.

4 lentelė. Formalios ir neformalios komunikacijos privalumai ir trūkumai (šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Xie et al., 2020)

Privalumai	Trūkumai
<p><i>Formali komunikacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Oficialumas – Aiškumas – Išliekamoji vertė <p><i>Neformali komunikacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Neįpareigoja – Greitis – Greitas grįžtamasis ryšys 	<p><i>Formali komunikacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Lėtumas – Atidėtas arba nėra grįžtamojo ryšio <p><i>Neformali komunikacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Dideli aplinkos trikdžiai – Neaiškumas

3. Vertikali ir horizontali komunikacija

Vertikali komunikacija dar skirstoma į žemyn ir aukštyn. Kai vertikali komunikacija yra žemyn, informacijos kryptis prasideda nuo aukščiausios grandies įstaigoje – vadovo. Jis informaciją perduoda žemesniam hierarchiniam lygmeniui, o ši dar žemesniam. Keliavimo žemyn tikslas yra vadovui motyvuoti, kontroliuoti ar informuoti darbuotojus. Dažniausiu atveju paskutinį grandies dalyvį informacija pasiekia jau išnagrinėta ir konkrečiai. O keliavimas grandine aukštyn, prasideda nuo žemiausio hierarchinio lygmens įstaigoje ir keliauja iki aukščiausio. Vertikalios aukštyn komunikacijos tikslas yra darbuotojams pateikti žinią apie atliktus darbus, pasiekimus, prašymus, pasiūlymus, o vadovai gavę informaciją sprendžia problemą. Šioje formoje dažnu atveju yra ir grįžtamasis ryšys, nes vadovų sprendimai bei svarbi informacija vėl pasiekia darbuotojus. Horizontalios komunikacijos principas yra, kad bendravimas vyksta tarp to pačio lygmens darbuotojų. Informacija dažniausiai būna aktuali tik vienam hierarchiniam lygmeniui, kuri nereikalauja kitų padalinių įsikišimo ar vadovo sprendimo (Koontz, 2021). 5 lentelėje pateikti vertikalios ir horizontalios komunikacijos privalumai ir trūkumai.

5 lentelė. Vertikalios ir horizontalios komunikacijos privalumai ir trūkumai (šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Koontz, 2021)

Privalumai	Trūkumai
<p><i>Vertikali komunikacija žemyn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Pasiekia apdorota ir aiški informacija – Informacija pasiekia visus darbuotojus <p><i>Vertikali komunikacija aukštyn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Darbuotojų saviraiška – Idėjų ir informacijos kiekis – Grįžtamasis ryšys <p><i>Horizontali komunikacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Greitis – Aiškumas – Maži aplinkos trikdžiai 	<p><i>Vertikali komunikacija žemyn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Hierarchinių lygmenų išskyrimas – Informacija išsikraipo iki pasiekia galutinį tašką – Ilgas procesas <p><i>Vertikali komunikacija aukštyn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ilgas procesas – Informacija išsikraipo iki pasiekia galutinį tašką – Nesvarbios informacijos pateikimas <p><i>Horizontali komunikacija</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Įstaigos susiskaldymas – Darbuotojų nepasitenkinimas

Organizacijoje vykstančiam bendravimui tarp darbuotojų yra svarbu tinkamai pasirenkamos komunikacijos priemonės, kurios būtų visiems patogios ir prieinamos. Komunikacijos priemonės yra bendravimo kanalai, per kuriuos organizacijoje dirbantys žmonės keičiasi informacija (Volk & Zeffass, 2018).

Kad siuntėjo informacija pasiektų gavėją, komunikacijos priemonės turi būti veiksmingos. Veiksmingumas yra rodiklis, kuris rodo taikomų priemonių naudojimo naudą esant realioms sąlygoms (Lübke & Pautasso, 2019).

Taigi, informacijos pateikimo vertė priklauso nuo komunikacijos priemonės pasirinkimo, todėl įgyvendinant pokyčius įstaigoje vadovas turi įvertinti komunikacijos kanalų panaudojimo galimybes atsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius.

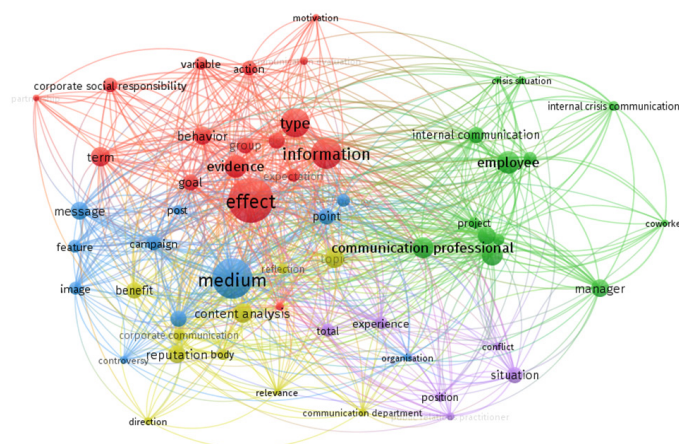
2. Tyrimo metodika

Tyrimo metu analizuojama mokslinė literatūra. Analizuojant ir lyginant kitą, senesnę, mokslinę literatūrą, buvo įvertinta esama padėtis. Analizė atskleidė koks yra darbuotojų tarpusavio komunikavimas, leido įvertinti kokios komunikacijos priemonės šiandien yra populiariausios tarp darbuotojų bei kokie kriterijai lemia jų veiksmingumą bei atskleidė koks galimas pritaikymas, norint sėkmingai projektuoti pokyčius viešosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Taip pat tyrime atliekama bibliometrinė literatūros analizė. Šiam tyrimui buvo naudojami duomenys iš „Web of Science“ duomenų bazės. Ši bibliografinė duomenų bazė buvo pasirinkta, nes yra patikimas ir turintis didelį kiekį metaduomenų apie publikacijas paieškos įrankis. Atliekant paiešką, 2022 m. gegužės 10 d., paieškos lauke buvo įrašomi reikšminiai žodžiai „darbuotojų komunikacijos priemonės“ („employees communication tools“). Paieškos rezultatams gauti buvo nustatyta 5 metų senumo, t. y. 2017–2022 metų publikacijos, kad tyrimo rezultatai būtų nauji, todėl rezultatų kiekis buvo tik 164 moksliniai straipsniai. Visi pateikti įrašai buvo išsaugojami ir analizuojami pagal dažniausiai pasikartojančių autorių vartojamų reikšminių žodžių paplitimą. Šiai analizei buvo naudojama „VOSviewer“ programa. Ši programa pasirinkta tam, kad panaudojant duomenis būtų sukurtas bibliometrinis žemėlapis, kuris vaizduotų ne tik pasikartojančias citatas, bet ir tarp jų esančius ryšius. Šis vizualinis grafikas sukuria duomenų erdvinį atvaizdavimą, aiškiai pateikdamas reikalingą informaciją. Kuriant grafinį atvaizdavimą į programą buvo įkeliami visi 164 įrašai iš „Web of Science“, kurie prieš tai buvo išsaugojami kompiuterio atmintyje. Visuose įrašuose pasikartojančias citatas programa analizavo pasirenkant funkciją, kad būtų analizuojama tiek įrašo pavadinime, tiek įrašo santraukoje.

3. Rezultatai

3 paveiksle demonstruojami bendrai vartojami reikšminiai žodžiai. Buvo atlikta biometrinė analizė, su kuria nustatytas dažniausiai pasikartojančių straipsnių autorių vartojamų reikšminių žodžių paplitimas. Paveiksle matomų apskirtimų dydžiai demonstruoja žodžio svarbą, kuo jis didesnis, tuo žodžio reikmė yra svarbesnė. Linijos nurodo elementų ryšius, o jų ryškumas – ryšio stiprumą. Taip pat matoma, kad tarp reikšmingų žodžių yra skirtingi atstumai. Atstumas apibrėžia bendradarbiavimo intensyvumą, kuo arčiau vienas kito yra apskritimai, tuo didesnis jų tarpusavio bendradarbiavimas. Biometriniame žemėlapyje elementai yra susigrupavę skirtingomis spalvomis (raudona, mėlyna, geltona, žalia ir violetinė), kurios parodo, kurie reikšminiai žodžiai yra vieni kitiems artimi. Iš viso buvo atrinkti ir nustatyti 54 reikšminiai žodžiai. Labiausiai išsiskiriantys žodžiai raudoname klasteryje yra „efektas“, „informacija“, „rūšis“ ir „įrodymai“, mėlyname klasteryje yra „vidutinis“, „pranešimas“ ir „punktas“, geltoname klasteryje yra „įstaigos reputacija“, „turinio analizė“ ir „tema“, violetiniame klasteryje yra „situacija“, o žaliame klasteryje – „darbuotojas“, „komunikacijos profesionalas“, „vadovas“ ir „vidinė komunikacija“. Pagal rezultatus komunikacijos priemonės reiškiantys žodžiai yra tik „pranešimas“ ir „vaizdas“, kuris gali sietis su vaizdine medžiaga. Galima pastebėti, jog tarp reikšminių žodžių yra kriterijai, kuriuos galima sieti su komunikacijos priemonių veiksmingumu. Kriterijai įvardinti yra „laikas“, „kaita“, „poveikis“, „nauda“, „kryptis“, „tipas“, „įrodymai“, „grupė“, „konfliktas“, „diskusija“, „svarstymas“.



3 paveikslas. Bendrai vartojami reikšminiai žodžiai

Išvados

Komunikacija yra informacijos keitimosi procesas naudojant komunikacijos priemones, kuriam reikalingi mažiausiai du subjektai. Šiam procesui taikomos komunikacijos priemonės gali būti parinktos pagal žodinę, raštinę arba elektroninę komunikaciją. Visos komunikacijos priemonės turi tiek savų privalumų, tiek savų trūkumų, todėl kad viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose pokyčių įgyvendinimas būtų sėkmingas, informacijos perdavimas turi būti sklandus. Tam vadovas turėtų pasirinkti tokias komunikacijos priemones, kurios patenkintų darbuotojo lūkesčius, neiškraipytų pranešimo turinio ir būtų gaunamas grįžtamasis ryšys.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais iš biometrinio žemėlapio, tame pačiame klasteryje ir nedideliu atstumu vienas nuo kito didžiausią reikšmę turintys žodžiai yra „efektas“ ir „informacija“, todėl galima teigti, kad efektyvi informacijos sklaida yra vis dar svarbi šių dienų problema, kurią nagrinėja užsienio mokslininkai. Taip pat tame pačiame klasteryje esantys žodžiai „tipas“ ir „įrodymai“ rodo, kad efektyviai informacijos sklaidai svarbu pasirinkti komunikacijos tipą, kuris turėtų išliekamąją vertę – įrodymus. Remiantis literatūros analize išliekamąją vertę turi raštinė komunikacija bei elektroninė komunikacija, per kurią informacija perduodama raštu. Tyrimo rezultatai demonstruoja ir tokių žodžių svarbą kaip „vadovas“ ir „komunikacijos profesionalas“, todėl pagal vaizduojamus ryšius galima teigti, jog moksliniai tyrimai, skirti įvertinti efektyviausias komunikacijos priemones, yra svarbūs, kad įstaigos vadovas turėtų kompetenciją pats įvertinti kokie bendravimo įrankiai organizacijoje yra tinkamiausi naudoti informacijos perdavimui darbuotojams. Biometrinės analizės rezultatai demonstruoja reikšmingiausius žodžius autorių darbuose, kurie gali būti siejami su kriterijais „poveikis“, „nauda“, „kryptis“, „įrodymai“, „grupė“, „konfliktas“, „diskusija“, „svarstymas“, „laikas“ ir „kai-ta“, o atkreipiant dėmesį į komunikacijos priemones, didžiausią reikšmę turintis žodis yra „pranešimas“. Pagal šiuos reikšminius žodžius galima teigti, kad darbuotojams rašytinė pranešimo komunikacijos priemonė yra aktualiausia, nes informacija turi didžiausią naudą, poveikį pranešimo gavėjui, yra kryptingai administruojama informacija patogiu laiku. Taigi, remiantis didžiausią reikšmę turinčiais žodžiais, galima daryti išvadą, kad viešosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose geriausiai pritaikomiausios darbuotojams komunikacijos rūšys yra rašytinė ir elektroninė. O efektyviausios komunikacijos priemonės yra visi oficialūs dokumentai ir įsakymai, nes jų informacija turinti aiškią kryptį, naudą ir turi išliekamąją vertę – įrodymus. Taip pat efektyvi bendravimo priemonė yra elektroniniai laiškai ir elektroninis dienynas, nes taip pat yra išsisauganti informacija, kurią galima šifruoti darbuotojui tinkamu laiku. Pagal reikšmingus kriterijus galima prie efektyvių komunikacijos priemonių priskirti tiek realius, tiek nuotolinius darbuotojų susirinkimus, nes tada dalyvauja didžioji dalis darbuotojų, kurių metu atsiranda galimybė diskutuoti svarbiais įstaigai klausimais, o kad liktų įrodymai galima integruoti rašytinę komunikacijos priemonę – protokolą, kuriuo užfiksuojam visi svarbūs darbuotojų pasisakymai. Ir dar viena svarbi komunikacijos priemonė – apklausa, nes ji gali būti atliekama darbuotojams patogiu laiku, o jos rezultatai gali turėti naudą ir reikšmingą poveikį pokyčių įgyvendinimui viešosiose ikimokyklinio ugdymo švietimo įstaigose. Kad apklausa turėtų išliekamąją vertę ji turėtų būti vykdoma elektroninės komunikacijos pagalba.

Biometrinės analizės rezultatai parodė didžiausią reikšmę turinčius žodžius pagal jų atsikartojamumą moksliniuose darbuose, tačiau autorių darbuose nebūtinai gali sietis su pačia komunikacija, todėl interpretacijos gali būti ir klaidingos. Be to bibliografinė analizė išskyrė tik vieną komunikacijos priemonę – pranešimus, dėl to reikalinga padaryti išsamesnę analizę, kuri atskleistų daugiau naudojamų komunikacijos priemonių tarp darbuotojų organizacijose. Gilesnę analizę galima būtų padaryti naudojantis kitomis duomenų bazėmis arba duomenims aptikti pasirinkti paieškoje kitokius reikšminius žodžius, kad būtų galimybė padaryti palyginamąją analizę, kuri atskleistų daugiau reikšmingos informacijos.

Literatūra

- Bilgin, M. H., & Danis, H. (Eds.). (2016). *Entrepreneurship, business and economics* (Vol. 1). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3>
- Bylieva, B., Lobatyuk, V., & Safonova, A. (2019). Online forums: Communication model, categories of online communication regulation and norms of behavior. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 332–340. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7138>
- Brahnam, S. (2017). Comparison of in-person and screen-based analysis using communication models: A first step toward the psychoanalysis of telecommunications and its noise. *Psychoanalytic Perspectives*, 14(2), 138–158.
<https://doi.org/10.1080/1551806X.2017.1304112>
- Gil-Flores, J. (2017). The role of personal characteristics and school characteristics in explaining teacher job satisfaction. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 16–22. [https://doi.org/10.1016/S1136-1034\(17\)30039-4](https://doi.org/10.1016/S1136-1034(17)30039-4)

- Hoben, J. B. (1954). English communication at Colgate re-examined. *Journal of Communication*, 4(3), 76–83. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1954.tb00232.x>
- Hu, B. Y., Li, Y., Wang, C., Reynolds, B. L., & Wang, S. (2019). The relation between school climate and preschool teacher stress. *Journal of Educational Administration*, 57(6), 748–767. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2018-0146>
- Yıldız, F. O., & Yılmaz, A. (2021). Parent-teacher communication and parental expectations in the assessment process in Turkish preschool settings. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 49(6), 761–775. <https://doi.org/10.1080/03004279.2020.1861049>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Kanki, B. G. (2019). Communication and crew resource management. In *Crew resource management* (pp. 103–137). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812995-1.00004-X>
- Korsakienė, R., Juodeikė, R., & Bužavaitė, M. (2017). Factors impacting and restricting success of organisational changes. In *5th International Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Education" 2017* (pp. 250–256). Vilnius Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/cbme.2017.096>
- Koontz, T. M. (2021). Science and scale mismatch: Horizontal and vertical information sharing in the puget sound polycentric governance system. *Journal of Environmental Management*, 290, 112600. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112600>
- Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvairzdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Santalka: filosofija, komunikacija*, 20(2), 171–179.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E. H. (2017). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- Liu, L. A., Chua, C. H., & Stahl, G. K. (2010). Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 469–487. <https://doi.org/10.1037/a0019094>
- Lübke, D., & Pautasso, C. (2019). Effectively and efficiently implementing complex business processes. In *Empirical studies on the development of executable business processes* (pp. 33–57). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17666-2>
- McFadden, P., Mallett, J., & Leiter, M. (2017). Extending the two-process model of burnout in child protection workers: The role of resilience in mediating burnout via organizational factors of control, values, fairness, reward, workload, and community relationships. *Stress and Health*, 34(1), 72–83. <https://doi.org/10.1002/smi.2763>
- Odirovich, A. Z. (2020). Methodology of use of modern information technologies in teaching mathematics. *Modern Scientific Challenges and Trends: A Collection Scientific Works of the International Scientific Conference*, 8(30), 128–132. [https://sciencecentrum.pl/wp-content/uploads/2020/09/MODERN_SCIENTIFIC_CHALLENGES%2030%20\(web\)%20\(2\).pdf#page=129](https://sciencecentrum.pl/wp-content/uploads/2020/09/MODERN_SCIENTIFIC_CHALLENGES%2030%20(web)%20(2).pdf#page=129)
- Paleckis, K., Paleckienė, V., & Mažeikienė, A. (2012). Business negotiations and business meetings: Communication in the bargaining process. *Business: Theory and Practice*, 13(2), 176–185. <https://doi.org/10.3846/btp.2012.19>
- Phutela, D. (2015). The importance of non-verbal communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43–49.
- Prabavathi, R., & Nagasubramani, P. C. (2018). Effective oral and written communication. *Journal of Applied and Advanced Research*, 3(Suppl. 1), S29–S32. <https://doi.org/10.21839/jaar.2018.v3iS1.164>
- Puodžiūnas, V. (2013). *Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos*. Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Viesosios_kom_tech_ir_inov.pdf
- Verčič, T. A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Volk, S. C., & Zerfass, A. (2018). Alignment: Explicating a key concept in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 433–451. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452742>
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the millennial generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 73–89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wang, Y., Graziotin, D., Kriso, S., & Wagner, S. (2019). Communication channels in safety analysis: An industrial exploratory case study. *Journal of Systems and Software*, 153, 135–151. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.04.004>
- Wells, M. B. (2017). Is all support equal?: Head start preschool teachers' psychological job attitudes. *Teaching and Teacher Education*, 63, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.004>
- Winarso, W. (2018). Organizational communication; A conceptual framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3171979>
- Xie, B., Zhou, L., Yoder, L. H., Johnson, K. E., Garcia, A., & Kim, M. (2020). Ebola-related health information wanted and obtained by nurses and public health department employees: Effects of formal and informal communication channels. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(3), 312–321. <https://doi.org/10.1017/dmp.2019.45>

**EFFECTIVENESS OF COMMUNICATION TOOLS IN PROJECTING CHANGES
IN PUBLIC PRE-SCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS**

Greta ŠREIDERYTĖ, Aurelija BURINSKIENĖ

Abstract. Public pre-school education institutions aim to ensure the quality of a child's personality development. In order to achieve an ever-improving result, changes are needed, the implementation of which is often reacted negatively by employees due to uncertainty. It has been observed that staff feel better and more receptive when school management operates democratically and creates smooth communication channels leading to awareness of the importance of change and clarity in its management, so communication is one of the factors that helps to successfully plan change. The aim of this article is to determine which means of communication are most effective in designing change in pre-school education. The research data consists of the results of scientific literature and bibliometric analysis. The results obtained during the analysis of scientific publications and their citations, as well as the scientific literature, helped to evaluate and determine which means of communication are most effective in pre-school education institutions.

Keywords: communication tools, change, pre-school education institutions, change design, effectiveness, feedback.