



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamas pokyčių valdymo sąlyga**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Vaida Želnienė**  
Projekto autorė

**Prof. dr. Asta Valackienė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamas pokyčių valdymo sąlyga**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Vaida Želnie**  
Projekto autorė

**Prof. dr. Asta Valackienė**  
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Vaida Želnienė

## **Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamas pokyčių valdymo sąlyga**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Vaidos Želnienės, baigiamasis projektas tema „Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamas pokyčių valdymo sąlyga“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO  
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO  
TECHNOLOGIJŲ IR VERSLUMO KOMPETENCIJŲ CENTRAS**

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS**

Diplomantui **Vaidai Želnienei**

---

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamas pokyčių valdymo sąlyga

---

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) The implementation of Change Process in Educational Institutions as the Decisive Precondition of Change Management

---

Patvirtinta \_\_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ mėn. \_\_\_\_\_ d. dekanas potvarkiu Nr. \_\_\_\_\_.

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2019 m. sausio 3 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui  
Mokslinė literatūra, antriniai statistiniai duomenys, įstaigų vidiniai dokumentai. Tyrimo konstravimas ir gautų duomenų interpretavimas.

---

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti teorinį kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose konceptą, išryškinant integruoto pokyčių valdymo modelio taikymą švietimo įstaigų kaitos procese.
  2. Empiriškai patikrinti kaitos proceso įgyvendinimo ypatumus ugdymo įstaigose.
  3. Sukonstruoti kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gaires, pristatant, kaip pokyčių valdymas lemia kaitos proceso įgyvendinamą instituciniu lygmeniu.
- 

Vadovas prof. dr. Asta Valackienė  
(*parašas, pareigos, vardas, pavardė*)

Užduotį gavau Vaida Želniene  
(*studento parašas, vardas, pavardė*)

2018 m. lapkričio 09 d.

Želnienė, Vaida. Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamą pokyčių valdymo sąlyga. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Valackienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis: vadyba, verslo ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: kaitos procesas, pokyčių valdymas, ugdymo įstaigos.

Panevėžys, 2019. 74 p.

## SANTRAUKA

Baigiamajame magistro projekte kaitos proceso ir pokyčių valdymo problematika nagrinėjama išryškinant aptariamo reiškinių sinergiją švietimo sistemoje, pabrėžiant, kad du atskiri veiksniai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį ir socioekonominę grąžą/naudą. Aptariamas kaitos proceso ir pokyčių valdymo konceptas ugdymo įstaigose. Pabrėžtina, kad kaitos procese labai svarbu deramai suplanuoti pokyčius bei įvardyti rezultatus, kurių tikimasi, tačiau taip pat svarbu suprasti, kaip visas minėtas procesas įgyvendinamas. Darbe sprendžiama mokslinė problema, reikalaujanti atskleisti, kodėl, nors visų mokyklų vykdomus pokyčius išprovokuoja panašūs vidaus ir išorės sąlygojami veiksniai, visgi kaitos procesas ir jo rezultatai ugdymo įstaigose skiriasi.

Darbo objektas - kaitos proceso įgyvendinimas valdant pokyčius ugdymo įstaigose. Analizės laukui apibrėžti išskirtas darbo dalykas - Ukmergės rajono bendrojo ugdymo mokyklos.

Darbo tikslas - atskleisti kaitos proceso įgyvendinimą ugdymo įstaigose pokyčių valdymo aspektu. Tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai pasiekiami trijose baigiamojo magistro projekto dalyse: pirmoje dalyje apžvelgiamas kaitos proceso konceptas, pristatant kaitos sampratą ir kaitos proceso įgyvendinimo ypatumus, išryškinama švietimo kaitos samprata bei švietimo kaitos dėsningumai ir principai, atliekama antrinių statistinių duomenų analizė, pristatant mokyklų skaičiaus kaitą; antroje dalyje apžvelgiamos pokyčių ir pokyčių valdymo sampratos, aptariami pokyčiai švietimo sistemoje ir išryškinamas integruoto pokyčių valdymo modelio taikymas organizacijos kaitos procese; trečiojoje dalyje pristatomi atlikto kokybinio tyrimo rezultatai ir sudarytos kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės. Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti duomenys renkami mokslinės literatūros analizės, antrinių statistinių duomenų, atvejo studijos ir pusiau struktūruoto interviu metodais. Surinkti duomenys analizuoti pasitelkiant antrinių statistinių duomenų analizę, taikant Excel programą, atvejo analizę ir pusiau struktūruoto interviu kokybinę turinio (anglų k. *Content*) analizę.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir įvertinus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, sudarytos kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės. Tyrimo rezultatai praturtino conceptualias išvalgas praktiniu aspektu, įgalindami kaitos proceso įgyvendinimo, kontrolės ir efektyvumo stiprinimą. Metodikos gairės tikrinamos verifikuojant jų struktūrines dalis, todėl metodikos gairės gali būti taikomos ir kitose bendrojo ugdymo mokyklose.

Želnienė, Vaida. The implementation of change process in educational institutions as the decisive precondition of change management. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Asta Valackienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology. Study field and area: Management, Business and Public Administration. Keywords: change process, change management, educational institutions Panevėžys, 2019. Number of pages: 74 pages.

## SUMMARY

In this Master's Final Degree Project the change process and change management are analysed while highlighting the synergy of this phenomenon in the system of education. In addition to this, it is emphasized that two separate factors, if working together, have larger impact and socioeconomic benefits. The concept of change management in the educational institutions is also discussed in the thesis. The importance of proper planning, the identification of the expected results in the change process as well as the need to understand the implementation of the whole process is also stressed. The scientific problem requiring answering the following question is solved: even though similar internal and external factors lead to changes in educational institutions, why the change process and its results in those institutions are different?

The object of the master thesis: implementation of the change process while managing changes in the educational institutions.

In order to define the scope of analysis, the subject was identified: the schools of general education of Ukmergė district municipality.

The aim of the thesis: to reveal the implementation of the change process in educational institution from the point of view of change management. In order to achieve the aim, the tasks are defined and they are implemented in the three parts of the Master's Final Degree Project: in the first part of the paper, the concept of change process is discussed through the presentation of the definition of change and particularities of implementation of change process. What is more, the change process in the field of education, regularities and principles of change in this area are highlighted. The secondary statistical analysis is conducted in order to present the change of number of schools. The second part of the thesis is dedicated to the overview of the concept of change and change management, to the discussion about changes in the system of education. In addition to this, the application of the model of integrated change management for the analysis of change process in an organisation is explained. The results of the qualitative results and the methodological guidelines for the implementation of the change process in the educational institutions are presented in the third part of the Master's Final Degree Project.

The following methods are used in order to collect data which is required for the reaching of the aim and conducting the tasks of the research: analysis of the scientific literature; secondary statistics; case study; semi structured interview. The data is processed using the analysis of secondary statistics, Excel programme, analysis of a case and content analysis of semi structured interview.

The analysis of the scientific literature and the results of the empirical research allowed suggesting the methodological guidelines of the implementation of change process in the educational institutions. The results of the research enriched the conceptual insights by the practical aspect. They enabled to strengthen the implementation of the change process, control and efficiency. The methodological guidelines are verified by examining their structural aspects; therefore, these guidelines might be applied in other schools of general education.

## TURINYS

<b>Ižanga.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Kaitos proceso koncepto pagrindimas.....</b>	<b>11</b>
1.1. Kaitos samprata ir kaitos proceso įgyvendinimas .....	11
1.2. Švietimo kaitos samprata ir švietimo kaitos dėsningumai ir principai .....	15
1.3. Mokyklų skaičiaus kaita .....	17
<b>2. Pokyčių valdymo koncepto pagrindimas .....</b>	<b>23</b>
2.1. Pokyčių ir pokyčių valdymo samprata .....	23
2.2. Pokyčiai švietimo sistemoje. Mokyklos bendruomenės įtaka kaitai. ....	25
2.3. Integruoto pokyčių valdymo modelio taikymas organizacijos kaitos procese .....	27
2.3.1. Organizacijos identiteto raiška pokyčių valdymo kontekste .....	29
2.3.2. Pokyčių sistemiškumo ugdymo įstaigose raiška .....	31
2.3.3. Pokyčių lauko kliūtys ugdymo įstaigoje.....	33
2.3.4. Lyderio vaidmuo, užtikrinant kaitos proceso ir pokyčių valdymo sąveiką ugdymo įstaigoje .....	35
<b>3. Tyrimas „Kaitos proceso įgyvendinimas ugdymo įstaigose kaip lemiamas pokyčių valdymo sąlyga“ .....</b>	<b>36</b>
3.1. Tyrimo metodologija.....	36
3.2. Tyrimui pasirinktų mokyklų atvejų analizė.....	42
3.3. Pusiaus struktūruoto interviu analizė .....	53
3.4. Kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės.....	62
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>68</b>
<b>Literatūra .....</b>	<b>70</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>74</b>

## IŽANGA

„Kaitos procese žmonės ir organizacijos tobulėja, diegia naujas mintis, idėjas savo veikloje, keičia savo mąstymą, požiūrį į įvairiausias gyvenimo reiškinius.“ (Bagdonas, 2015, p.65)

Kiekvienos klestinčios, konkurencinga ekonomika pasižyminčios valstybės pagrindas – sveika, lanksti, greitai besikeičiančiame pasaulyje gebanti prisitaikyti švietimo sistema. Pastaruoju metu Lietuvos švietimo sistemai skiriamas ypatingas tiek politikų, mokslininkų, tiek žiniasklaidos dėmesys – tam įtakos turi ne tik mūsų šalies moksleivių, studentų ar mokslininkų pasiekimai, bet ir kitos priežastys: visų pirma, statistiniai duomenys, atskleidžiantys mažėjantį Lietuvos moksleivių raštingumą. Statistiniai duomenys, vertinantys Europos Sąjungos valstybių narių moksleivių raštingumą, rodo, kad Lietuvoje jis yra mažėjantis. 2018 m. liepos 5 d. Lietuva tapo Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) nare. Atsižvelgiant į tai, kad EBPO yra organizacija, kurios nariai keičiasi gerąja patirtimi ir vysto socialinio – ekonominio gyvenimo standartus, Lietuvai švietimo srityje rekomenduota: siekti gerinti mokytojo profesijos vertinimą visuomenėje; gerinti pagrindinio ugdymo programą besimokančių moksleivių pasiekimus; įvertinti mokyklų finansavimo modelio veiksmingumą. Trečia, Lietuvos gyventojų skaičius yra tiesioginė ir objektyvi mokyklų skaičiaus mažėjimo priežastis. Socialinė kaita lemia būtinybę įgyvendinti tarptautinius ir nacionalinius sprendimus ar rekomendacijas, o tai savo ruožtu yra viena iš valstybės švietimo sistemos pokyčių variklių.

***Konstruojama mokslinė problema ir skatinama mokslinė diskusija, reikalaujanti atskleisti, kodėl, susiformavus vienodiems pokyčius nulemiantiems veiksniams išorėje ir/ar viduje, ugdymo įstaigose vykstantis kaitos procesas ir to proceso rezultatas yra nevienodas. Teigiama, kad organizacijoje vykšančiam kaitos procesui didžiausią įtaką daro sistemiškas pokyčių valdymas.***

**Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas.** Pokyčių ugdymo įstaigose poreikis kyla iš nuolatinės išorinės aplinkos veiksnių kaitos. Kaitos sąvokos, jos rūšys, procesai, kaitos modeliai, jų įgyvendinimas buvo nagrinėjami daugelio užsienio (Smith, 2014; Mason, 2016; Lotich, 2017; Veldsman & Veldsman, 2017; Lindsay&Smit, 2018 et.al.) ir lietuvių (Želvys, 1999; Jucevičius, 2003; Jovaiša, 2007; Bruzgelevičienė ir Kačinskienė, 2010; Bagdonas, 2015; Valackienė, 2016 ir kt.) mokslininkų. Pokyčių valdymą, jų sistemiškumą, pokyčių įgyvendinimo kliūtis nagrinėjo ir aprašė užsienio (Kottler, 1996; Jenlink, 1998; Rothwell, 2009; Hurn, 2012; Mason, 2016 et. al.) ir lietuvių (Cibulskas ir Janiūnaitė, 2001; Lodienė, 2005; Svirskienė, 2005; Zakarevičius, 2006 ir kt.) mokslininkai. Užsienio tyrėjai (Driver, 2009; He & Brown, 2013; Veldsman & Veldsman, 2017 et.al.) nagrinėjo ir plačiai aprašė organizacijos identiteto raišką pokyčių valdymo kontekste. Taip pat užsienio mokslininkų (Fullan, 1993; Stoll & Fink, 1998; Hopkins, Ainscow & West, 1998;



Hargreaves, 2008 et. al.) darbuose nagrinėjama švietimo kaita, jos principai. Šią sritį nagrinėjo ir lietuvių autoriai (Želvys, 2003; Gečienė, 2003; Monkevičienė, 2008; ir kt.).

**Temos iširtumas ir aktualumas.** Vadybos teoretikai Bruzgelevičienė ir Kašinskienė (2010) teigia, kad, iš vienos pusės, pokyčių valdymas mokykloje yra esminė vadovo funkcija. Iš kitos pusės, kai bandoma įgyvendinti pokyčius šalies mastu, labai svarbi valdymo centralizavimo ir decentralizavimo pusiausvyra. Naujovių perteklius yra viena iš būdingiausių sisteminių reformų problemų. Kartais už pokyčius atsakingi mokyklų vadovai imasi net ir atsiktinių naujovių tam, kad mokykla neatrodytų atsilieanti (Bruzgelevičienė ir Kašinskienė, 2010). Įvertinus tai, kad vienose ugdymo įstaigose pokyčiams įgyvendinti gali būti skirtas per mažas, kitose, atvirkščiai – per didelis dėmesys, svarbu nustatyti pusiausvyrą tarp šių kraštutinių pozicijų, t.y. aprašyti, kaip turėtų atrodyti nuoseklus, pagal nustatytą sistemą atliekamas pokyčių valdymas.

*Analizuojant teoriškai pagrindžiama ir tiriamų ugdymo įstaigų pavyzdžiu parengiamos metodikos gairės, padedančios įvertinti, kaip bus užtikrinamas kaitos proceso įgyvendinimas instituciniu lygmeniu, t.y. įgalinant visus pokyčių valdymo procesus ir pokyčių valdymo sistemiškumą. Išryškinant mokslinę problemą, konstruojami probleminiai klausimai, pagrindžiantys tyrimo mokslinį konstruktą: kaip teoriškai pagrįsti kaitos proceso įgyvendinimą pokyčių valdymo aspektu? Atskleisti, kaip kaitos procesas refleksuoja į pokyčius šalies švietimo sistemoje ir pokyčių valdymo lauką ugdymo įstaigose, parengiant metodikos gaires.*

Nors mokslinių tyrimų, susijusių su pokyčiais organizacijose, įskaitant ir viešojo sektoriaus, yra pakankamai, tačiau tokių, kurie ieškotų priežastinio ryšio tarp ugdymo įstaigos pokyčio valdymo ir visos nacionalinės švietimo sistemos pokyčių pozityvaus rezultato, neaptikta. Pažymima, kad taip pat nebuvo tirtas švietimo kaitos proceso įgyvendinimas ir nebuvo pasiūlyti konkretūs pokyčių valdymo scenarijai regioniniame lygmenyje. Tikimasi, kad tyrimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos galėtų prisidėti prie veiksmingesnio pokyčių valdymo Ukmergės rajono savivaldybės lygiu, o tokiu būdu – prie geresnių visos savivaldybės švietimo sistemos rezultatų.

**Darbo objektas** – kaitos proceso įgyvendinimas valdant pokyčius ugdymo įstaigose.

**Darbo dalykas** – Ukmergės rajono bendrojo ugdymo mokyklos.

**Darbo tikslas** – atskleisti kaitos proceso įgyvendinimą ugdymo įstaigose pokyčių valdymo aspektu.

**Darbo uždaviniai:**

1. Teoriškai pagrįsti kaitos proceso konceptą, atskleidžiant švietimo kaitos sampratą bei dėsningumus ir principus.
2. Teoriškai pagrįsti pokyčių valdymo konceptą, išryškinant integruoto pokyčių valdymo modelio taikymą švietimo organizacijos kaitos procese.
3. Iširti kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo sąveiką ugdymo įstaigų pavyzdžiu.

**Duomenų rinkimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė;
- antriniai statistiniai duomenys;
- atvejo studija;
- pusiau struktūruoto interviu.

**ir duomenų analizės metodai:**

- antrinių statistinių duomenų analizė, taikant Excel programą.
- atvejo analizė;
- pusiau struktūruoto interviu kokybinė turinio (anglų k. *Content*) analizė.

Darbą sudaro įžanga, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, 4 priedai, 11 paveikslų, 7 lentelės. Darbo apimtis – 74 puslapiai. Literatūros sąrašą sudaro 67 šaltiniai.

**Rezultatų sklaida pristatyta dviejose mokslinėse publikacijose:**

- Želnienė, V., Valackienė, A. „Pokyčių valdymas per švietimo organizacijos vystymą: Taujėnų gimnazijos atvejo studija“. Technologijų ir verslo aktualijos 2018: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2018 balandžio mėn. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2018. ISBN 9786090212363
- „Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas“. Tiltai: socialiniai mokslai, vol. 79(no.2), 55-74. 2018 m. [Academic Search Complete].

## 1. KAITOS PROCESO KONCEPTO PAGRINDIMAS

### 1.1. Kaitos samprata ir kaitos proceso įgyvendinimas

„Šiandieniniame pasaulyje kaita yra vertinama kaip nuolatinis ir įprastas reiškinys. Tai – vienas iš esminių postmodernistinės visuomenės bruožų“ (Fullan, 1993, p.37). Nuolatiniai pokyčiai yra kasdienybė, ir kuo toliau, tuo jie darosi spartesni.

Kaita yra procesas, kuris vyksta natūraliai ir nenutrūkstamai. Kaita gali būti apibūdinama kaip apgalvotų ir tikslingų pastangų struktūra arba kaip natūralus, socialinių dėsnių išprovokuotas procesas. Čia svarbesnė yra antroji nuostata, nes švietimo raida – tai švietimo vystymasis, nulemtas socialinių, ekonominių bei politinių veiksnių. „Kaita savaime nėra nei pažangus, nei novatoriškas reiškinys, tai tiesiog perėjimas iš vienos būsenos į kitą“ (cit. iš Želvys, 1998, p.18).

Kaitos procesai dažnai yra sunkiai nuspėjami; juos sudėtinga įvairiapusisškai kontroliuoti, tačiau įmanoma paveikti – įgalinti veikti norimu tempu, pageidautina kryptimi ar priimtinesniu pobūdžiu.

Anot tyrėjų Valackienės ir Želnienės (2018), visa, kas išvardyta, tinka ir švietimo kaitai apibūdinti. Vis dėlto švietimo santykis su kaita yra sudėtingesnis, kadangi švietimo sistema pasižymi itin stipriu siekiu išsaugoti esamą padėtį ir nesikeisti. Tradiciškai mokyklos (toliau šiame darbe sąvokos „mokykla“, „švietimo įstaiga“, ir „ugdymo įstaiga“ vartojamos kaip sinonimai) nesiekia inicijuoti kaitos, todėl, keičiantis aplinkai, mokykla susiduria su pokyčių būtinumo ir norėjimo išlaikyti esamą padėtį dilema.

Kaitos procesas, pasak Želvio (1999) skirstomas į keletą etapų:

- *Pasirinkimo, arba inicijavimo* – tai laikas, kada priimami sprendimai, sudaromi planai ir vyksta kiti pasiruošimo darbai.
- *Įgyvendinimo* laikotarpiu inovacijos išbandomos praktiškai, dalijamasi patirtimi, sprendžiami išskylantys sunkumai.
- *Tolesnio tęstinumo, arba institucionalizavimo*, laikotarpiu sprendžiamas klausimas – ar naujovė taps įprastu reiškiniu, ar bus atmesta, o gal sunyks pati.
- *Rezultatų* etapo metu apibendrinami ir įvertinami kaitos rezultatai. Kuo labiau komplikuoti pokyčiai, tuo sudėtingiau juos paveikti, o imtis sėkmingų sistemos kaip visumos pokyčių įgyvendinimo pavyksta retai.

Siekiant geriau suprasti kaitos sampratą, svarbu pabrėžti jos skirtumus nuo inovacijos ir pertvarkos. Pažymėtina, kad pastarosios dvi sąvokos yra susijusios su planuojamais veiksmais. Šiais veiksmais norima pakeisti esamą tvarką, tačiau tai daroma kontroliuojamo proceso metu. Pertvarka švietimo sistemoje reikštų pokyčius makro lygmeniu, o inovacija – mikro lygmeniu, kai tobulinami

konkretūs siauri švietimo sistemos aspektai. Tuo tarpu kaita reiškia perėjimą iš vienos būsenos į kitą, kuri gali būti tiek blogesnė, tiek geresnė. Šis procesas vykiamas vidaus ir išorės veiksmų, todėl kontroliuojamas gali būti tik iš dalies.

Anot Želvio (2003), kaita švietime gali būti vertinama kaip apgalvotų ir tikslingų pastangų darinys ir kaip natūralus procesas, nulemtas socialinių dėsnių, kurio negalima inicijuoti ar slopinti, o tik suteikti pageidaujama įgyvendinimo greitį, norimą kryptį ir priimtinesnį formatą.

Kaita būdinga tiek viešajam, tiek privačiajam sektoriui. Reikia pabrėžti, kad šios sąvokos apibrėžimas gali šiek tiek skirtis, priklausomai nuo organizacijos, kurioje vyksta kaita, pobūdžio. Pavyzdžiui, Enciklopediniame edukologijos žodyne Jovaiša (2007) kaitą susieja su socioekonominių sąlygų pasikeitimu ir dėl to kilusia būtinybe pergalvoti organizacijos veiklos tikslus ar darbo metodus. Švietimo sistemoje tai reikštų konkrečių ugdymo įstaigų mokymo metodikos ir įprastų procesų keitimas per apibrėžtą laikotarpį.

Mokslinėje literatūroje yra įvairių kaitos sąvokų aptarimų. Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė ir Cibulskas (2003) pažymi, du kaitos elementus. Pirma, kaita yra procesas. Antra, šis procesas sudarytas iš pokyčių. Želvys (1999) pritaria tokiam konceptui. Pasak Želvio (1999), kaita įvardijama kaip įprastas ir nuolatinis reiškinys. Pokyčiai mūsų gyvenime tapo standartu, ir spartėjant gyvenimo ritmui, pokyčiai darosi greitesni. Galima daryti prielaidą, kad kaita vyksta per pokyčius.

Antra vertus, reikia pažymėti, jog kaitos procesas, asmuo ir organizacija yra susieti. Mokslininkų įsitikinimų ir sampratos poslinkiai yra kompleksiški. Analitikai (Hopkins, Ainscow ir West (1998) pažymi, kad kaita yra kiekvieno organizacijos nario rūpestis, o tam, kad galėtume ją kontroliuoti, būtina kaitą suprasti ir bandyti bent iš dalies suplanuoti. Kaip jau buvo pažymėta šiame darbe, svarbu suprasti, kad kaita yra neišvengiama, o jos sustabdyti galimybių nėra. Nepaisant to, ar mums patinka ar ne, kaita vyksta. Hopkins ir kt. (1998) sako, jog kaita savaime yra sudėtingas fenomenas, tad norint šį procesą suvaldyti, pirma reikia jį suprasti.

Mokslininkai (Želvys, 1999, Hopkins, 1998, Jucevičius, 2003) išskiria dvi kaitos rūšis: *natūrali kaita* – perėjimas iš vienos būsenos į kitą logiškais, dažnai nepastebimais etapais; ir *planinga kaita*, kuomet įvedant naują tvarką siekiama tam tikru metu nutraukti ankstesnę veiklą. Kaitos, kuri reiškiasi dviem etapais, ištakos dažnai taip pat yra dviejų rūšių. Vidaus kaitos šaltiniai yra fiziniai asmenys arba konkrečios organizacijos. Tuo tarpu išorės kaitą mokyklose lemia valstybiniu lygiu priimami sprendimai, todėl galima sakyti, kad tokios kaitos šaltiniai – vyriausybėse ir parlamentuose dirbantys politikai. Šis kaitos procesas ugdymo įstaigoje inicijuojamas dėl hierarchinėje skalėje aukščiau esančių (valstybės ar savivaldybės) sprendimų. Išskyla būtinybė išorės nulemtus pokyčius valdyti mokyklos lygmeniu. Svarbu pabrėžti, kad ugdymo įstaigose išorės kaita yra daug dažnesnė nei vidaus. Su tuo susijusi problema – išorės šaltinių

inicijuojamą kaitą organizacijai sunkiau priimti, nes jos nariai nedalyvauja priimant sprendimus dėl šio proceso būtinybės.

Kaip kaita įgyvendinama, priklauso nuo jos tipo. Natūralios kaitos, kuri vyksta kasdien, mokslininkų teigimu, neįmanoma sustabdyti, o per tam tikrą etapą įvykę pokyčiai paprastai pastebimi tik pažvelgus atgal (Hopkins, 1998). Konkrečiai suplanuota švietimo kaita apima tikslingus pokyčius, naujovių diegimą bei įtvirtinimą, jos tikslas – sąmoningai keisti švietimą, planuoti mokyklos tobulinimą kaip jos kaitą, atsižvelgiant į keliamus tikslus, reikalavimus.

Kaitos procese labai svarbu tinkamai suplanuoti pokyčius ir numatyti laukiamus rezultatus, tačiau ne mažiau svarbu, kaip visas procesas įgyvendinamas. Pažymėtina, kad kaitos proceso įgyvendinimui įtakos turi daugybė tiek išorės, tiek vidaus veiksnių, todėl svarbu juos išanalizuoti. Autoriai pabrėžia, kad kaitos procesas organizacijoje yra neišvengiamas, todėl siekiant, kad pasipriešinimas pokyčiams būtų kiek galima mažesnis, kad pokyčių įgyvendinimo procese dalyvautų visi organizacijos nariai, pirmiausias ir svarbiausias uždavinys yra tinkama komunikacija.

Dainty ir Kakabadse (1990) teigia, kad kaitos proceso įgyvendinimą sudaro aštuoni žingsniai. Jie taip pat atkreipia dėmesį, kad kiekviename iš tų etapų pokyčius įgyvendinantiems organizacijų nariams gali kilti tam tikrų sunkumų ir kliūčių:

1. *Nustatymas, ar pokyčiai reikalingi.* Pokyčius įgyvendinantys organizacijos nariai turi įvertinti, ar nėra skirtumo tarp keliamų organizacijos tikslų ir pasiekiamų rezultatų. Jei tokie skirtumai atsiranda, organizacijos lyderių atsakomybė – imtis pokyčių.

2. *Poreikio veikti pripažinimas.* Ne kiekvienu atveju priimami sprendimai veikti, siekiant tuos skirtumus panaikinti. Šiuo atveju itin svarbus vaidmuo tenka pokyčių lyderiams, kurie turėtų ieškoti argumentų, kad įtikintų organizacijos vadovus imtis įgyvendinti pokyčius.

3. *Problemų diagnozavimas.* Priklausomai nuo išorės ir vidaus veiksnių, spręstinos problemos apibrėžimas gali keistis. Todėl būtinas lankstumas tiek apibrėžiant problemą, tiek nustatant jos sprendimo būdus. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad būna atvejų, kai nustatyta problema yra tik didesnės problemos rezultatas.

4. *Pokyčių tikslų apibrėžimas.* Įstaigoje veikiančios interesų grupės ir asmenys dažnai lemia, kaip bus apibrėžti pokyčių tikslai, tuo pačiu interesų grupės daro įtaką konfliktuodamos ar kitaip politiškai besielgdamos.

5. *Pokyčių programos parinkimas.* Kai nustatomos problemos, sudaroma toms problemoms spręsti reikalingų pokyčių programa, priklauso programa. Šio etapo įgyvendinimo laikotarpiu priimami sprendimai, per kurį laiką, kokiomis strategijomis ir metodais bus įgyvendinti pokyčiai.

6. *Pokyčių įgyvendinimas.* Šiuo atveju labai reikšminga matyti platesnį pokyčių vaizdavimą, t.y. įvairius simbolius, tradicijas, kurie telkia organizacijos narius; taip pat galimą pokyčių, vykstančių organizacijos narių veikloje, įtaką tos organizacijos vadovams.

7. *Tinkamos atmosferos pokyčiams sukūrimas.* Norint, kad pokyčių įgyvendinimas būtų sėkmingas ir kad būtų išvengta nesėkmės, siektina kuo didesnės organizacijos narių dalies parama ir kuo mažesnis priešinimasis pokyčiams.

8. *Pokyčių veiksmingumo įvertinimas ir, jei reikia, pokyčių strategijos modifikavimas.* Pokyčių programoms nereikia nuolatinų modifikacijų, tačiau reikia nuolatinio vertinimo. Pastarasis turi būti realistinis.

Pasak Lotich (2017), sėkmingam kaitos proceso organizacijoje įgyvendinimui svarbūs tokie žingsniai/ veiksniai:

1. *Organizacijos vadovybės parama pokyčiams.* Svarbu pažymėti, kad tuomet, kai pokyčius akivaizdžiai palaiko organizacijos vadovai, darbuotojai taip pat mažiau prieštarauja diegiamoms naujovėms.

2. *Pagrindas pokyčiams.* Pabrėžiama, kad pokyčiams organizacijoje/ įstaigoje pagrįsti būtinas tam tikras pagrindas, t.y. statistiniai duomenys ar veiklos rezultatai.

3. *Darbuotojų įtraukimas.* Į kaitos proceso įgyvendinimą būtina įtraukti organizacijos darbuotojus. Pastarieji turi gauti reikiamą informaciją ir paaiškinimą apie tai, kokie pokyčiai įgyvendinami. Tai ypač svarbu, jei pokyčiai tiesiogiai susiję su darbuotojų atliekamomis užduotimis. Svarbu pažymėti, kad darbuotojai neretai patys turi pasiūlymų apie tobulintinus kaitos proceso aspektus.

4. *Komunikacija apie pokyčius.* Šios srities komunikacija turi būti struktūruota ir sistemiška. Iš anksto numatyta ir suplanuota komunikacija sumažina organizacijos narių priešinimąsi pokyčiams. Todėl ji turi būti teikiama reguliariai, būti aiški ir išsami.

5. *Įgyvendinimas.* Tam, kad organizacijos nariai suprastų, kokių pokyčių bus imamasi, kaip jie bus vykdomi ir kiek laiko užtruks, būtina sudaryti pokyčių įgyvendinimo tvarkaraštį.

6. *Tolesnė informacija.* Kai organizacija baigia įgyvendinti pokyčius, rekomenduojama įvertinti, ar pokyčiais pasiekti laukti rezultatai.

7. *Kliūčių šalinimas.* Siekiant, kad įstaigos darbuotojai kaitos procese susidurtų su kuo mažesniais sunkumais arba lengviau įveiktų iškilusias kliūtis, įstaigos vadovai turi tam sukurti palankias sąlygas.

8. *Šventė.* Labai svarbu paminėti pokyčių sėkmę. Šventė, paminint mažų pokyčių sėkmę, gali tapti paskata vykdyti didesnius pokyčius ir paraginti organizacijos narius nebesipriešinti naujovėms.

Smith (2014) išskiria technikas, kurios lemtų sėkmingą kaitos procesą:

1. *Tinkamo lyderio, kuris vykdytų pokyčius, parinkimas.* Pokyčių lyderis yra vienas svarbiausių sėkmingą kaitos procesą lemiančių veiksnių. Šis asmuo turi išmanyti įvairius organizacijos valdymo aspektus, įvertinti galimą pokyčių kainą, gebėti suprasti nerimą, kurį dėl pokyčių jaučia organizacijos nariai. Be to, jis turi įgyti organizacijos narių pasitikėjimą.

2. *Stiprios pokyčių komandos sukūrimas.* Svarbiausia tokioje komandoje tai, kad ją sudarytų organizacijos nariai iš skirtingų organizacijos hierarchijos lygių. Tokiu būdu sutvirtinami organizacijos darbuotojų ryšiai su vadovais.

3. *Darbuotojų/ organizacijos narių įtraukimas.* Darbuotojai turi būti informuojami apie pokyčių įgyvendinimo tikslus, pokyčių įgyvendinimo etapus ir laukiamus rezultatus.

Pokyčius vykdžiusių organizacijų apklausa parodė, kad joms kaitos procese svarbiausia, jog vadovai nuosekliai siektų įgyvendinti pokyčius, juos atvirai remtų, taptų naujo tipo elgesio modeliu. Autorės (Valackienė, Želnienė, 2018), analizuodamos (Lindsay & Smit, 2018) aprašytus lyderių gebėjimus, pažymi septynis gebėjimų tipus, būtinus sėkmingam kaitos proceso įgyvendinimui: pirma, pokyčiai nuosekliai planuojami; antra, organizacijos nariai visuose jos lygmenyse yra įsipareigoję pokyčiams ir už jų sėkmę jaučia atsakomybę; trečia, viso kaitos proceso laikotarpiu už konkrečius vykdytus veiksmus atsiskaitoma; ketvirta, per kaitos procesą organizacijos nariai mokosi ir tobulėja, yra lankstūs ir gebantys reaguoti į netikėtas aplinkybes; penkta, veiksmingas programų valdymas ir standartinių kaitos procesų naudojimas; šešta, gebėjimas koncentruoti organizaciją į prioritetinį pokyčių sąrašą; septinta, pakankamas išteklių ir gebėjimų kiekis pokyčiams vykdyti.

*Apibendrinant kaitos proceso įgyvendinimo teorinius konstruktus, pabrėžtinas šio socialinio reiškimo sudėtingumas: kaitos procesas įgyvendinamas veikiant tiek išorės, tiek vidaus veiksnių. Todėl tam, kad šis procesas būtų sėkmingas, o organizacija pasiektų laukiamus pokyčių rezultatus, pokyčių lyderiai turi parengti pokyčių komunikacijos planą. Taip pat būtinas šio proceso monitoringas, užtikrinant pakankamą lankstumą apibrėžiant pokyčius paskatinusias problemas ir reikalui esant, koreguoti kaitos proceso programą. Pokyčių lyderis (dažniausiai organizacijos vadovas) kaitos procese vaidina labai svarbų vaidmenį, užtikrindamas visos organizacijos siekiamus pokyčių rezultatus.*

## **1.2. Švietimo kaitos samprata ir švietimo kaitos dėsningumai ir principai**

Autoriai (Gečienė, 2003, Želvys, 2003 ir Monkevičienė, 2008) pabrėžia, kad šiuolaikinės ugdymo įstaigos gyvuoja primygtinėje kaitos būsenoje. Jie teigia, jog mokyklos funkcija - suspėti keistis kartu su pokyčiais aplinkoje. Pažymima, kad švietimo kaita yra nuolatinis procesas, kurį lemia visuomenės nuostatos, vertybinės orientacijos ir poreikiai.

Hopkins ir kt. (1998) *švietimo kaitą* vertina kaip į moksleivių pasiekimus orientuotą procesą. Jie išskiria kaitos proceso įvairiapusiškumą, vientisumą. Jų nuomone, teigiamo poveikio mokinių pasiekimams galima tikėtis tada, kai kaita apima visą įvykių grandinę: nuo švietimo politikos įgyvendinimo vietiniu kontekstu ir politikos interpretavimo iki konkrečios veiklos klasėje.

Stoll ir Fink (1998) teigia, kad kaita glaudžiai siejasi su pažanga. Jų teigimu, nors kaitos proceso rezultatas nebūtinai bus pažanga, atvirkestinis procesas yra neginčijamas, t.y. pažanga visada lemia kaitą. Fullan (1993) taip pat aprašo tarp mokyklos tobulinimo ir kaitos egzistuojantį ryšį. Jo manymu, siekiant sėkmingo mokyklos tobulinimo, kaita turi būti suprantama praktiniu lygiu, o kaitos procesui įgyvendinti turi būti sudaryta strategija. Visa tai garantuoja naudingus pokyčius.

Mokslininkai (Hopkins ir kt., 1998) kaitą traktuoja kaip sudėtingą reiškinį, kartu sakoma, kad ji yra įmanoma, tačiau turi būti tinkamai valdoma, o tam būtina kaitą suprasti. Pažymėtina, kad ne visuomet aiškiai suprantamas kaitos sudėtingumas, tikimasi staigaus jos poveikio, greito rezultato. Kai lauktas rezultatas greitai nepasiekiamas, pokyčių vykdytojai imasi vis tolesnių žingsnių, kurie lemia naujovių perteklių. Dėl to kyla šios problemos: pirma – darant daugiau ne visada pasiseka padaryti geriau. Spartėjant pokyčių įgyvendinimui, dažnai kažkas lieka iki galo nepadaryta: žmonės greitai pavargsta. Antroji problema yra gilesnė. Fullan (1993) teigia, kad „perteklius skatina priklausomybę“ (Hopkins ir kt., 1998, p. 16), t.y. organizacijos vadovo veiksmams įtaką gali daryti kitų asmenų poelgiai, įsakymai ar paprasčiausi neplanuoti įvykiai. Taigi svarbu ne tik tinkamai planuoti naujovių diegimą, bet ir kontroliuoti, kad neatsirastų jų perteklius. Tai, mokslininkų vertinimu, yra viena didžiausių problemų naujovės diegiančioje organizacijoje (Hopkins ir kt., 1998).

Kaip teigia teoretikai, geresnis supratimas apie kaitą turėtų teigiamos įtakos pokyčių valdymo sėkmei. Švietimo kaitą tyrinėjęs mokslininkas Fullan (1993) suformulavo kaitos principus, arba pamokas, kurios remiasi naująja dinamiškų pokyčių paradigma. Pažymėtina, kad pamokas reikia suprasti kaip vienetą, visas kartu, nes pavieniui jos nėra vertingos. Želvys (1999, p. 10-11), remdamasis Fullan (1993) pabrėžia, kad šie principai ypač svarbūs siekiant suprasti dabartinės švietimo kaitos dėsninumus:

1. „*Kuo sudėtingesnė kaita, tuo mažiau mes ją galime reguliuoti*“.
2. „*Kaita nėra linijinio pobūdžio; ji kupina neapibrėžtumų, o kartais ir netikėtumų*“.
3. „*Problemos yra mūsų draugai, kadangi jos neišvengiamos*“.
4. „*Vizija ir strateginis planavimas neturi būti pernelyg ankstyvi*“.
5. „*Individualizmas ir kolektyvizmas yra vienodai svarbūs*“.
6. „*Nei vienpusė centralizacija, nei decentralizacija nėra veiksminga*“.
7. „*Ryšiai su išorine aplinka turi lemiamą reikšmę*“.
8. „*Kaitos procese turi dalyvauti visi*“.

Želvys (1999, p. 49) patikslino kaitos teoretiko Hargreaves (2008) suformuluotus šešis **švietimo kaitos principus**, kurie tikslingai orientuoti į praktinį pokyčio valdymą:

1. „*Tikslų reliatyvumas - kaita vyksta sudėtingai ir sparčiai*“, todėl reikalinga konstruoti ir laikinus tikslus, kuriuos galima lengviau koreguoti.



2. „*Emocinis aspektas*“ yra vienas iš įtaką kaitos procesui darančių veiksnių
3. „*Politikos įgyvendinimas* - politiniai sprendimai turi būti priimami konkrečioje darbo vietoje, įvardijant konkrečius planus ir strategijas“.
4. „*Rekultūrizacija*: siekiant, kad kaita vyktų pagal planą, kontroliuojant, reikia gerinti organizacijos narių bendradarbiavimą.
5. „*Restruktūrizacija* - tai, kokie susiklostys santykiai po kaitos proceso, priklauso ir nuo sukuriamų struktūrų, todėl būtina pagalvoti ir apie struktūrinius pokyčius.
6. „*Organizacijų mokymasis* –jei sukuriamą tinkama bendradarbiavimo kultūra, tuomet individualūs pokyčiai tampa kolektyviniais.

Bruzgelevičienė ir Kačinskienė (2010), aptardamos kitų autorių (Hopkins ir kt.,1998; Bennis ir kt. 1998) aprašomus kaitos modelius, suteikiančius „pagrindą veiksmui“ išskiria tris **kaitos modelių grupes**:

1. „*Jėgos, prievartinis*, modelis yra direktyvus, įstatymiškas ir autoritariškas, o komunikacija esti tik vienusė – sumanytojo praktikui.
2. *Normatyvinės perauklėjimo* strategijos yra nukreiptos į praktikų grupės nuostatas, normas ir nuomones; paprastai būdas įgyvendinamas dirbant grupėje; pabrėžiamas abipusis asmenų bendravimas.
3. *Racionalusis empirinis* modelis remiasi profesionalų žinojimu, jis taiko į praktiko protą arba intelektą. “(cit. iš Bruzgelevičienė ir Kačinskienė, 2010, p.73)

Į klausimą, iš kur kyla kaitos idėja, bando atsakyti Hopkins (1984), kuris klasifikuoja **kaitos modelius**. Hopkins (1984) bando paaiškinti kaitos idėjos kilmę. Jis skiria du kaitos modelius – *įsiūlytąjį ir pritaikomą*. Įsiūlytasis modelis reiškia linijinę kaitą, nulemtą nacionalinių sprendimų, neatsižvelgiant į ugdymo įstaigos unikalumą. Šiuo atveju siekiama, kad suplanuoti pokyčiai būtų įgyvendinami be jokių išimčių. Tuo tarpu pritaikomasis modelis leidžia paaiškinti kaitos globalumą: vadovaujantis nacionalinio lygmens kylančių pokyčio idėjų transformavimu į konkretų mokyklos lauką.

*Apibendrinant galima teigti, kad švietimo kaita yra nuolatinis ir labai sudėtingas procesas. Siekiant, kad šis procesas būtų sėkmingas, reikia suprasti kaitos švietimo srityje daugialypiškumą ir jo principus. Be to, nuo pasirinkto kaitos modelio priklauso, kas inicijuoja kaitą (nuleidžiama „iš viršaus“ ar dalyvauja visa grupė/ bendruomenė) ir kokie šio proceso dalyviai.*

### 1.3. Mokyklų skaičiaus kaita

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis (2016), mokyklų skaičius Lietuvoje tyrimui pasirinkti laikotarpiu (2010 – 2016) mažėjo. Statistika

(Lietuvos statistikos departamentas. Oficialios statistikos portalas) rodo, kad Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos šiuo laikotarpiu išgyveno didelius išorės (valdžios) sprendimų ir demografinių priežasčių (mažėjantis gimstamumas ir gyventojų skaičius) nulemtus pokyčius.

Tiriamuoju laikotarpiu mokyklų skaičius Lietuvoje sumažėjo 10 proc.: nuo 1278 mokyklų, veikusių 2010 metais, iki 1147 mokyklų 2016 metais. 1 lentelėje pateikiami duomenys, kuriuose aiškiai matosi mokyklų skaičiaus kritimo tendencija.

1 lentelė

***Mokyklų skaičiaus kaita 2010–2016 metais (Lietuvos statistikos departamentas. Oficialios statistikos portalas, 2010–2016)***

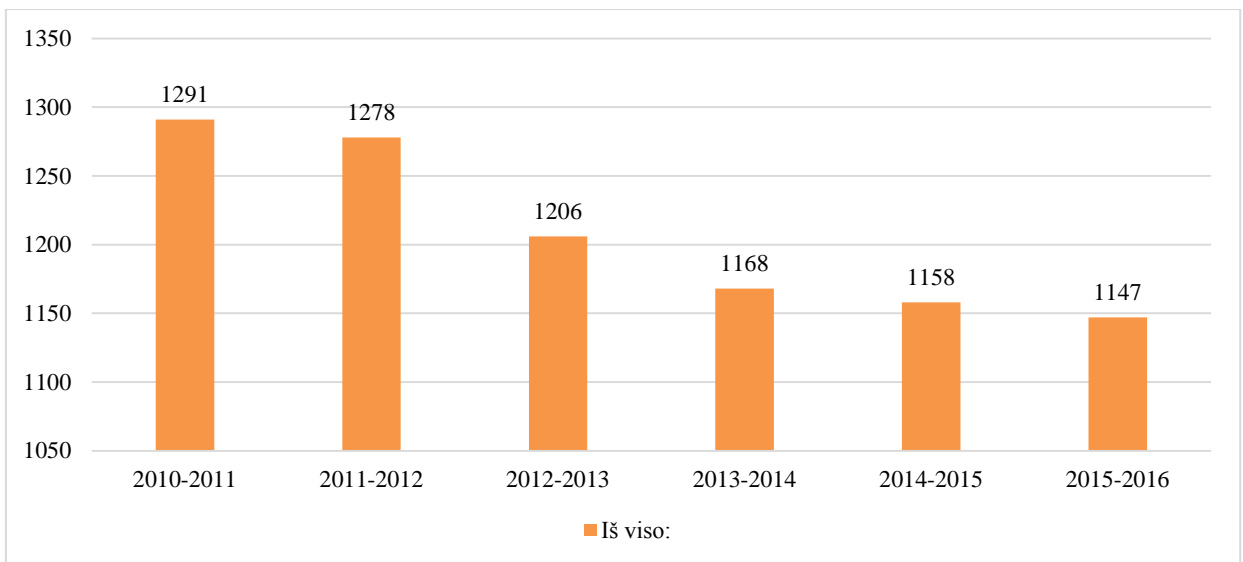
<b>Mokyklų paskirtis</b>	<b>2010–2011</b>	<b>2011–2012</b>	<b>2012–2013</b>	<b>2013–2014</b>	<b>2014–2015</b>	<b>2015–2016</b>
Iš viso:	1291	1278	1206	1168	1158	1147
Mokykla-darželis	102	93	83	78	78	78
Pradinė	81	80	75	74	74	73
Pagrindinė	490	486	421	415	415	432
Progimnazija	0	38	66	85	90	111
Jaunimo	18	18	15	11	11	12
Vidurinė	275	241	205	172	121	16
Gimnazija	210	227	232	240	279	346
Suaugusiųjų	34	32	34	29	26	22
Konservatorija	4	3	3	3	3	3
Vaikų socializacijos centras	8	6	6	5	6	6
Specialioji	60	61	59	48	47	46
Sanatorinė	9	11	1	8	8	8

***Iš lentelėje pateiktų duomenų išryškėja dvi tendencijos:***

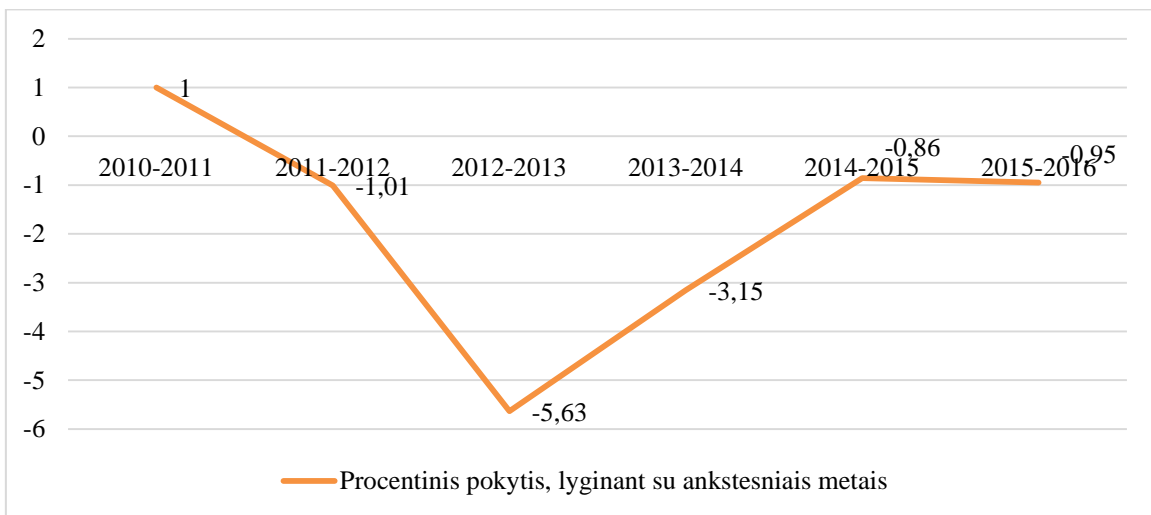
- bendras mokyklų skaičius mažėja, todėl galima daryti prielaidą, kad tokią kaitą nulėmė demografiniai pokyčiai (gyventojų skaičiaus mažėjimas).
- daugumos skirtingos paskirties mokyklų skaičius mažėjo, išskyrus progimnazijas ir gimnazijas – jų tiriamuoju laikotarpiu padaugėjo nuo atitinkamai 0 ir 210 2010–2011 m.m. iki 111 ir 346 2015–2016 m.m. (taip pat 2014–2015 m. išaugo pagrindinių mokyklų skaičius). Tokius

duomenis geriausiai gali paaiškinti švietimo politikos kaita, t.y. bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka.

1 paveiksle vaizduojamas bendro mokyklų skaičiaus pokytis, tuo tarpu 2 paveiksle – procentinis mokyklų skaičiaus pokytis, lyginant su ankstesniais metais (pirmieji referenciniai metai – 2010–2011 m., jie prilyginami vienetui). Iš šios diagramos matyti, kad didžiausius mokyklų tinklo pokyčius Lietuvos švietimo sistema išgyveno tarp 2011–2012 ir 2012–2013 m.m.

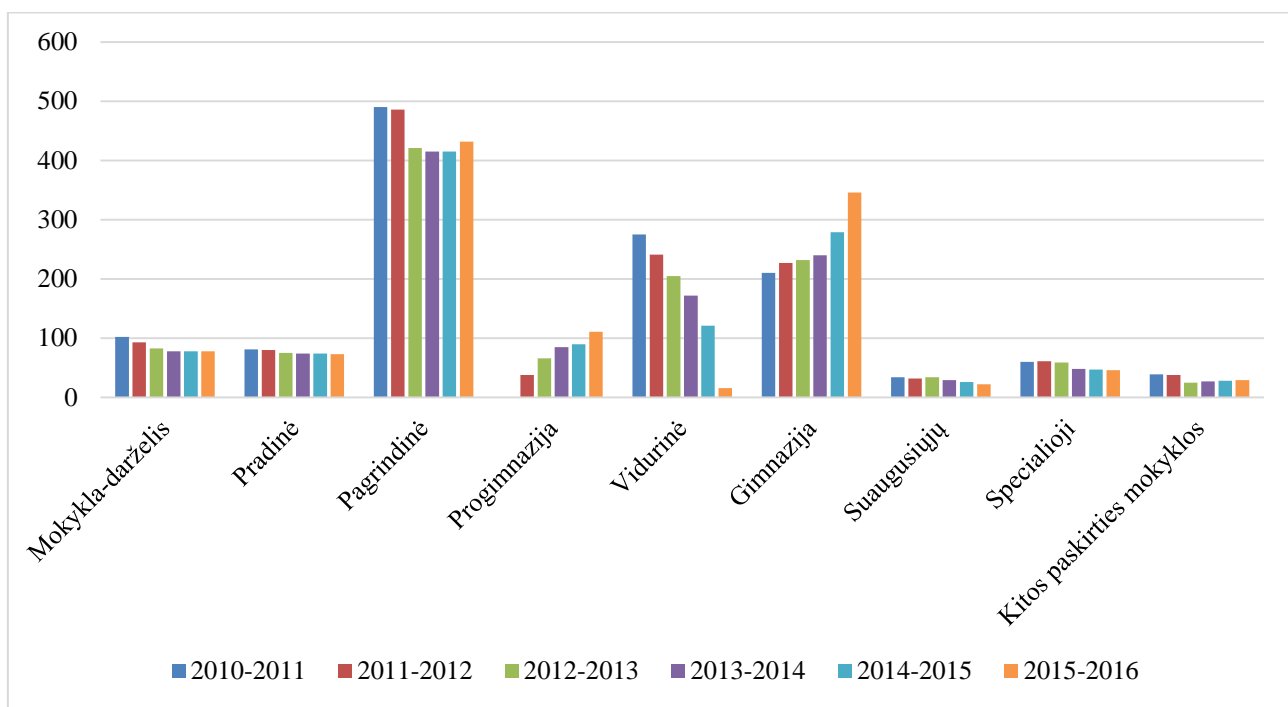


**1 pav.** Mokyklų skaičiaus kaita Lietuvoje. (Lietuvos švietimas skaičiais. 2010–2016 m.)



**2 pav.** Mokyklų skaičiaus pokytis. (Lietuvos švietimas skaičiais. 2010–2016 m.)

Iš 1 paveikslo matyti, kad mokyklų skaičiaus kaitos kryptis tiriamuoju Lietuvoje buvo nuosekliai mažėjanti, tačiau 2 paveikslas rodo, kad didžiausias pokytis (beveik 6 proc. mokyklų skaičiaus mažėjimas) užfiksuotas 2012–2013 m.m. (lyginant su 2011–2012 m.m.)



**3 pav.** Mokyklų kaita Lietuvoje. (Lietuvos švietimas skaičiais. 2010–2016 m.)

Pristatant trečiame paveiksle pateiktus duomenis, galime teigti, kad vertėtų atkreipti dėmesį į pagrindinių mokyklų skaičiaus kitimo tendencijas: nuo 2010–2011 m. m. iki 2013–2014 m. m. šių mokyklų skaičius mažėjo, vėlesniais metais išliko nepakitęs, o paskutiniaisiais tiriamaisiais metais išaugo.

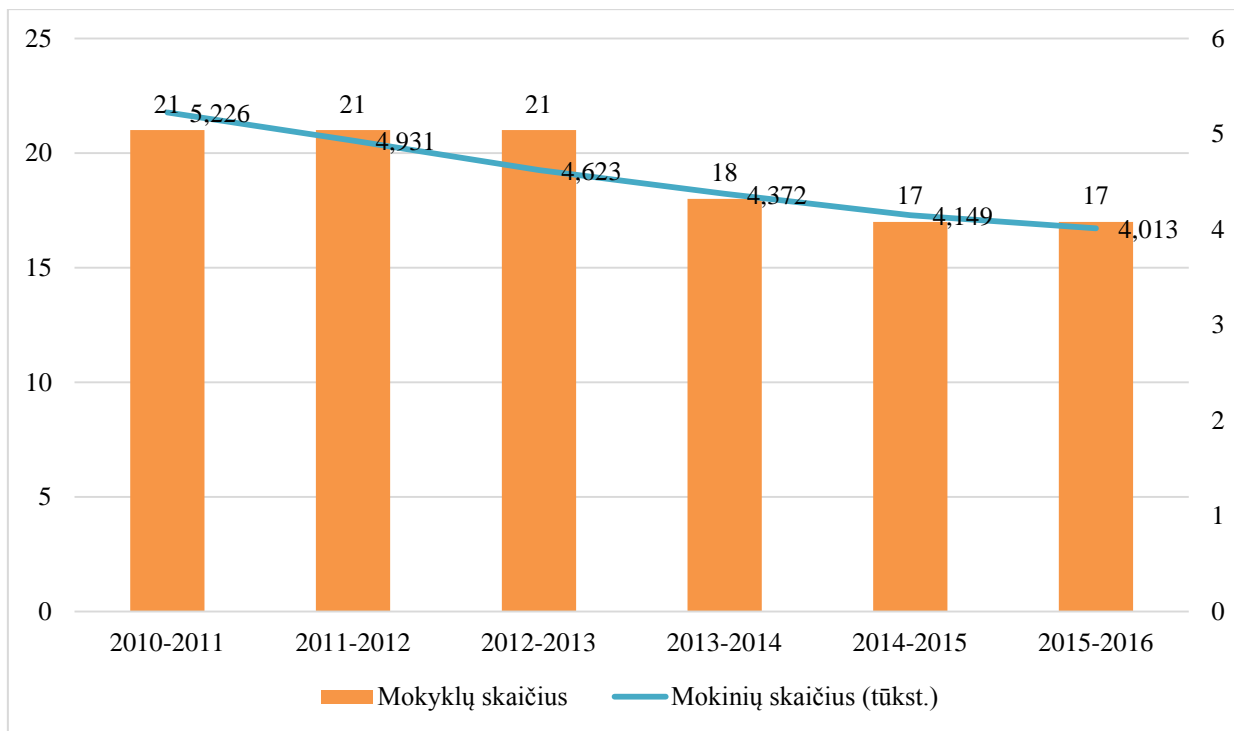
#### *Mokyklų skaičiaus kaita Ukmergės rajone 2010–2016 metais*

2 lentelėje ir 4 paveiksle pateikti duomenys apie Ukmergės rajono savivaldybės moksleivių ir mokyklų skaičiaus kaitą tiriamuoju laikotarpiu (2010–2016).

2 lentelė

#### **Mokyklų ir mokinių skaičiaus kaita (sudaryta autorės, remiantis leidiniu „Lietuvos švietimas skaičiais.“ 2010 - 2016 m.)**

Metai	2010–2011	2011–2012	2012–2013	2013–2014	2014–2015	2015–2016
Mokyklų skaičius	21	21	21	18	17	17
Mokinių skaičius	5226	4931	4623	4372	4149	4013



**4 pav.** Mokinių ir mokyklų skaičiaus kaita. („Lietuvos švietimas skaičiais.“ 2010–2016 m.)

4 paveiksle matyti, kad mokyklų skaičiaus tendencijos Ukmergės rajone kiek kitokios nei visoje šalyje. Didžiausias pokytis užfiksuotas 2012–2013 m.m. ir 2013–2014 m.m., kai mokyklų sumažėjo daugiau nei 14 proc. Pažymėtina tai, kad, kadangi Ukmergės rajone mokyklų skaičius santykinai nedidelis, absoliučiais skaičiais jų mažėjimas neatrodo reikšmingas. Vis dėlto procentinis pokytis atskleidžia, kad net vienos mokyklos uždarymas (nuo 18 iki 17 mokyklų) bendrą mokyklų skaičių pakeičia net 5 proc.

Šiame paveiksle taip pat matyti, kad tarp mokinių skaičiaus ir mokyklų skaičiaus kaitos egzistuoja teigiama koreliacija, t.y. mažėjant mokinių skaičiui, mokyklų skaičius taip pat mažėja. Reikia pažymėti, kad mokyklų skaičius pradeda mažėti šiek tiek vėliau nei mokinių skaičius – tai gali būti paaiškinama tuo, kad švietimo politika šalyje reaguoja į demografinius ir kitus pokyčius, t.y. mokyklų tinklo pertvarka pradėta vykdyti, atsižvelgiant į jau pakitusią demografinę šalies (ar konkretaus rajono) situaciją.

*Šioje darbo dalyje pateikti statistiniai duomenys rodo Lietuvos švietimo sistemoje tiriamuoju laikotarpiu (2010–2016 m.) vykusius objektyvius pokyčius: dėl demografinių pokyčių (gimstamumo mažėjimo) vyko Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka (mažėjo visų tipų mokyklų, išskyrus gimnazijas ir progimnazijas, skaičius). Tuo pačiu laikotarpiu Ukmergės rajone mokyklų*

*skaičiaus kaitos tendencijos buvo panašios, tačiau didžiausias mokyklų skaičiaus mažėjimas fiksuotas 2012–2013 ir 2013–2014 m.m. (visoje Lietuvoje – tarp 2011–2012 ir 2012–2013 m.m.). Tarp gyventojų skaičiaus ir mokyklų skaičiaus kaitos egzistuoja teigiama koreliacija, tik mokyklų skaičiaus kaita prasideda vėliau nei pasikeičia gyventojų skaičius. Šie statistiniai duomenys sudaro pagrindą kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose analizei.*

## 2. POKYČIŲ VALDYMO KONCEPTO PAGRINDIMAS

### 2.1. Pokyčių ir pokyčių valdymo samprata

Tam, kad būtų galima apibrėžti pokyčių švietimo sistemoje sampratą, pirmiausia svarbu išanalizuoti mokslininkų pateikiamus pokyčio ir pokyčių valdymo apibrėžimus. 3 lentelėje pateikta pokyčio samprata.

3 lentelė

#### Organizacijos pokyčio sampratos kaita (sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais)

Autorius (metai)	Pokyčio sąvoka
Lewin (1954)	Pokytis – nukrypimas nuo pusiausvyros, kurį [...] skatina jį varančios jėgos, [...] kita vertus, stabdo trukdančios jėgos. (Lewin, 1954, cit. iš Išoraitė, 2012, p.131)
Quinn (1980)	„Pokytis – pakeitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus.“ (Quinn, 1980, cit. iš Išoraitė, 2012, p.131)
Oksfordo žodynas	Pokytis: 1. pakitimas, pasikeitimas; 2. naujas patyrimas, įvairovė; 3. procesas, kurio metu vienas dalykas keičiamas kitu.
Dabartinis lietuvių kalbos žodynas	Pokytis – pakitimas, jo rezultatas.
Hurst (1995)	Pokytis – pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstantys objektyviai ir nesąlygojant veiklos pobūdžiui.
Clemmer (1995)	Pokytis – procesas, kurį galima ignoruoti, priešintis jam arba taikyti tam, kad įmonė tobulėtų.
Giddens (1995)	Pokytis – taškas, pagal kurį matuojami tam tikri pasikeitimai, nukrypimai nuo to, kas įprasta.
Greenberg, Baron (1997)	Pokytis – planuota arba neplanuota įmonės struktūros, technologijos ir žmonių transformacija.
Fullan (1998)	Pokytis – kintančiomis sąlygomis atsirandantys nuolatiniai pasiūlymai.
Hopkins, Ainscow, West (1998)	Pokytis – procesas, kuris vyksta nuolat ir visa apima.
Jankūnaitė (1998)	Pokytis – kaitos procese įvykęs pakitimas.
Vichanskij (1999)	Pokytis – reakcija iššūkiams iš šalies, leidžianti pasiekti persvarą, o tai įstaigai, siekiančiai išsikeltų tikslų, padeda išgyventi.
Hall (1999)	Tam, kad organizacija pasiektų išsikeltus tikslus ir tinkamai reaguotų į aplinkos reikalavimus, skirti pokyčiai.
Bagdonas ir Bagdonienė (2000)	Pokytis – kiekvienas naujas elementas ar ryšių tarp šių elementų atsiradimas/ išnykimas.
Lodienė (2000)	Pokytis – didelio masto pasikeitimai, kurie apima misijos ir vizijos pokyčius, įmonės veiklos reorganizaciją.
Pundzienė (2002)	Asmens persiorientavimas iš vienos būsenos į kitą, ypač kintančioje, sudėtingoje atviroje socialinėje sistemoje vadinamas pokyčiais psichologiniu požiūriu. Kitais žodžiais tariant, asmuo turi išspręsti problemą.

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Vasiliauskas (2002)	Pokyčiai apima iniciatyvų pokyčių valdymą, norint pasiekti aiškiai išskirtus ir užsibrėžtus įmonės tikslus.
Burnes (2004)	Pokyčiai – nuolatinis įmonei gyvuoti būtinas bruožas, kuris pasireiškia tiek operatyviniu, tiek strateginiu lygmenimis.
Cibulskas (2006)	Pokytis – tai perėjimas į kitą būseną. Socialiniai ir politiniai veiksniai – tai išoriniai pasikeitimai.
Vienažindienė ir Černienė (2007)	Pokyčiai ženklina inovacijas ir aplinkos inovacijų diegimą. Ši koncepcija apima struktūros, sistemos, darbo vietų restruktūrizavimą ir reorganizavimą.
Bold (2011)	Įstaigos kultūros vertybių, žmogiškųjų išteklių bei aplinkos kaita, vykstanti pokyčių proceso metu.
Kalyani, Sahoo (2011)	Pokyčiai apima įmonės tobulėjimą, didinant žmogiškųjų išteklių kompetencijas ir gebėjimus.
Greenberg ir Baron (1997)	Planuota arba neplanuota organizacijos transformacija.

*Apibendrinant pokyčio sąvokos įvairovę, galima teigti, kad pokytis organizacijoje yra tam tikra transformacija: ji gali būti teigiama arba neigiama, didesnės ar mažesnės apimties, tačiau visuomet reiškianti nuokrypį nuo nusistovėjusios tvarkos, poreikį organizacijai ir jos nariams prisitaikyti prie naujų aplinkybių, neretai – performuluoti organizacijos viziją, tikslus ir uždavinius.*

*Pažymėtina, kad pokyčiai gali būti įvairaus pobūdžio ir apimties. Egzistuoja skirtingi požiūriai ir pokyčių kategorijų skirstymas, kuris vaizdžiai pateiktas 1 priede.*

Atsižvelgiant į tai, kad pokyčius lemti gali tiek vidaus, tiek išorės veiksniai, tų pokyčių sėkmė neabejotinai priklauso nuo organizacijos gebėjimo pokyčius valdyti. 4 lentelėje pateikiami skirtingų mokslininkų naudoti pokyčių valdymo apibrėžimai.

4 lentelė

**Pokyčio valdymo samprata (sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais)**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Pokyčio valdymo apibrėžimas</b>
Moran and Brightman, (2001)	Pokyčių valdymas apibūdinamas kaip tęstinis organizacijos (struktūros, gebėjimų) atnaujinimo procesas, kuris pateisina nuolat kintančius išorinius ir vidinius klientų lūkesčius.
Gečienė (2003)	„Pokyčių valdymas susijęs su atskirų ar visų įstaigos narių tobulinimu. Sistemingas, kryptingas ir tikslingas pokyčių valdymas – tai sąlyga ugdymo įstaigos rezultatyviai veiklai.“ (Gečienė, 2003, p.20)

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje



Wardale (2003)	Pokyčių valdymas yra valdomas procesas, kurio metu, remiantis iš anksto numatytomis gairėmis ir jų modifikacijomis, yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai.
Nicols (2004)	Trys pagrindiniai „pokyčių valdymo“ apibrėžimai: 1. Pokyčių valdymo uždavinys. 2. Profesinės praktikos sritis. 3. Žinojimo korpusas. (Nicols, 2004, cit. iš Lodienė, p. 103-104)
Burke (2008)	Planuotas kitimo valdymas.
Anderson and Anderson (2001)	Komplektas technikų, taisyklių, principų taikymo žmogiškiesiems aspektams vykdant dideles pokyčių iniciatyvas įstaigoje.
Zakarevičius (2006)	Pokyčių valdymas – procesas, kuris yra susijęs su pokyčių atpažinimu, jų galimų neigiamų pasekmių pašalinimu, strateginiu planavimu bei stiprybių panaudojimu.
Lodienė (2005),	Pokyčių valdymas – tai procesas, kuriam būtinas noras keistis, žinios ir supratimas, ką norima keisti ir kaip tai padaryti, bei įgūdžiai, kurie įgalina organizacijas keistis.
Rothwell (2009)	Pokyčių valdymas yra veikla, padedanti organizacijoms identifikuoti aplinkos pokyčius ir suplanuoti, kaip į juos reaguoti. Šis procesas padeda organizacijoms bei jose egzistuojančioms grupėms ir individams pasikeisti.
Hurn (2012)	Iš aplinkos kylančios naujos galimybės ir iššūkiai išprovokuoja įstaigą planuoti tikslus ir keisti esamą padėtį norima kryptimi.

*Kaip galima matyti iš pateikto apibrėžimų sąrašo, svarbiausias pokyčių valdymo elementas yra planavimas, t.y. organizacija (ar jos atstovai), paskatinti besikeičiančių vidaus ir išorės aplinkybių, planuoja pokyčius, numato šia transformacija siekiamus rezultatus, pokyčių proceso dalyvius ir jų užduotis, motyvuoja organizacijos narius dalyvauti kaitos procese ir kontroliuoja pasipriešinimą pokyčiams (jei toks yra).*

## **2.2. Pokyčiai švietimo sistemoje. Mokyklos bendruomenės įtaka kaitai**

Atsižvelgiant į šio tyrimo objektą ir tai, kad švietimas susijęs su visais tam tikros valstybės piliečiais, svarbu panagrinėti, kokiais specifiniais bruožais pasižymi pokyčiai švietimo sistemoje bei su kokiomis problemomis susiduria kaitos procesą inicijuojantys ir/ arba jame dalyvaujantys asmenys ir grupės.

Pasak Bagdono (2015), įgyvendinant kaitos procesą asmenys ir įstaigos tobulėja, keičia mąstyseną, požiūrį į supančius reiškinius, įgyvendina naujas idėjas savo veikloje. Kaip teigia Želvys (2003), pokyčius švietime skatina besikeičiančios gyvenimo sąlygos, pokyčiai švietimo politikoje,

todėl svarbu nuspėti, kokios perspektyvos laukia ugdymo institucijų, kokia vyraus švietimo politika. Kuriant ugdymo institucijų ateities perspektyvas, aktyviai veikiant kaitos procesą bus išvengta nepageidaujama kaitos proceso padarinių.

Pasak Wallace ir Pocklington (2001), „švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes jie susiję su žmonėmis, nors žmonės ir ne visuomet gali rinktis aplinkybes, kuriomis tie pokyčiai vyksta. Jie paliečia asmenis ir jų grupes, kurie skirtingai suvokia vykstančius pokyčius, puoselėja skirtingus lūkesčius, turi skirtingų galių, kurias gali pasitelkti pokyčiams įgyvendinti, yra varžomi praeityje įvykusių pokyčių nulemtų nūdienos tradicijų, veikia didžiulėje daugiasluoksniėje švietimo sistemoje, kurioje nuolatos sąveikauja su tais, kurių niekuomet nėra matę, ir yra veikiami pasaulyje vyraujančių ekonominių tendencijų“ (p. 45).

Pasak Želvio (2003), *kaitos procesą atskleidžia tokios dedamosios*: išoriniai veiksniai, naujos taisyklės, nauji santykiai, atliekami darbai, kuriems įtakos neturi kaitos turinys, ir visa tai, kas skatina pokyčius arba kelia dvejonų. Keliamas klausimas, kas skatina tobulėti, nuo ko prasideda mokyklos tobulinimas, kas jis yra, koks mokyklos tobulinimo ryšys su kaita, ar yra sąlygų, kurios tobulinimą skatintų arba jam trukdytų. Tyrėjos (Valackienė ir Želnienė, 2018) analizuodamos Kubilienės (2003) mintis apie mokyklos tobulinimą pastebi, kad tuo turėtų rūpintis pati mokykla, o vadovas privalo valdyti ekonominius ir žmogiškuosius išteklius. Labai svarbu mokyklos kaitos procese išlaikyti numatytus terminus.

Pasak Želvio (1999) ir Targamadzės (1996), mokykla turi spėti keistis kartu su aplinka, jei nori ir toliau atlikti socializacijos funkciją. Visa tai lemia greitai besikeičiantis ir besivystantis pasaulis. Mokykloms administruoti pasitelkiama kokybės vadyba, mokyklose inicijuojami tiek vidaus, tiek išorės auditai, kolegialiai rengiami plėtros planai bei strategijos. Kaip jau buvo minėta šiame darbe, švietimo sritis yra konservatyvi pokyčių atžvilgiu. Todėl ugdymo įstaigų nariai neretai siekia nematyti aplinkoje vykstančių pokyčių, dažnai nenori pripažinti kaitos būtinumo ir jam atkakliai priešinasi.

Kalbant apie „mokyklos tobulinimą“, dažniausiai šis žodžių junginys asocijuojasi su geresnėmis sąlygomis mokiniams mokytis. Ši samprata gali būti interpretuojama kaip ypatinga nuostata į švietimo kaitą, kai mokiniams pasiekiant geresnius rezultatus, stiprėja mokyklos gebėjimas valdyti kaitą. Mokykla turi keistis kartu su sparčiai kintančiu pasauliu. Todėl akivaizdu, kad mokyklos tobulinimas yra mokyklų kaitos siekis. Galima teigti, kad kiekvienos mokyklos tobulinimas yra savitas, nes savita ir kiekvienos mokyklos padėtis. Mokyklos tobulinimas paveikia ne tik mokinių, bet ir mokytojų rezultatus. Esant kaitos stadijoje, suaktyvėja kritiškas mąstymas, aukštesnis savęs vertinimas, didėja atsakomybė. Svarbiausiais mokyklos tobulinimo veiksniais galima įvardinti objektyvias aplinkybes ir besikeičiančią organizaciją.

Tam, kad mokykla pasiektų geriausių rezultatų, susivienyti turi visi – tiek mokytojai, tiek mokiniai, tiek platesnė bendruomenė. Tam, kad mokykloje produktyviai ir inovatyviai vyktų ugdymo procesas, reikia tobulėti atsižvelgiant į konkretaus laikotarpio kontekstą.

Kiekviena ugdymo institucija, kartu su joje dirbančiais bei besimokančiais, yra savaip unikali, todėl ir kaitos procesai kiekvienoje ugdymo įstaigoje vyksta skirtingai. Vienu metu kelioms ugdymo įstaigoms tinkantį veiklos modelį būtų sunku rasti. Ugdymo įstaigų tikslų įgyvendinimas yra vertinamas kaip jų veiklos kokybė, tą daryti įpareigoja šiandieninė kokybės vadyba. Mus supančiame pasaulyje visose srityse nuolat vyksta pokyčiai, todėl aišku, kad ir mokykla turi paruošti asmenybę, gebančią išsaugoti vertybes ir prie tų pokyčių prisitaikyti. Švietimą organizuojantys asmenys ir institucijos turi išžvelgti ateities pasaulį, kuriame teks gyventi ir dirbti dabarties moksleiviams.

### 2.3. Integruoto pokyčių valdymo modelio taikymas organizacijos kaitos procese

Atliekant organizacijos kaitos proceso analizę, bus **taikomas integruotas pokyčių valdymo teorinis modelis** (Jacobs, Witteloostuijn, Christe - Zeyse, 2013). *Pristatomas konceptas magistro projektui pasirinktas, įvertinus jo aprėpties lauką: aptariami išorės, t.y. makro lygmens; organizacijų kultūros, t.y. mezo lygmens; individualūs, t.y. mikro lygmens, pokyčiai.* Pasirinktas teorinis modelis bus pritaikytas šiame darbe tiriamai kaitai švietimo įstaigose paaiškinti.

Integruoto pokyčių valdymo teorinio modelio atstovai (Jacobs ir kt., 2013) atkreipia dėmesį, kad tiriant organizacijų pokyčius nepakanka koncentruotis vien tik į išorinius (ar, atvirkščiai, tik į vidinius) tuos pokyčius lemiančius ar jiems įtaką darančius veiksnius, t.y. pokyčiai organizacijoje nevyksta vakuume, būtina atsižvelgti į tą organizaciją supantį kontekstą.

Todėl šiame *teoriniame modelyje siekiama integruoti tris iki šiol paprastai individualiai taikytus požiūrius į organizacijos pokyčius:*

1. **Mikro lygmuo:** dėmesys sutelkiamas į tai, kokį poveikį pokyčiai organizacijoje daro asmeniui.
2. **Mezo lygmuo:** Analizuojama, kokį poveikį pokyčiai organizacijoje daro tos organizacijos tapatybei ir įsitvirtinimui visuomenėje.
3. **Makro lygmuo:** Analizuojami išorės (aplinkos) veiksniai, kurie gali turėti įtaką pokyčiams organizacijoje.

Autorių (Jacobs ir kt., 2013) siūlomas modelis apima tiek išorės, tiek vidaus elementus – mikro lygiu – tai, kaip pokyčius supranta ir vertina organizacijos nariai; mezo – organizacijos tapatybė ir vadovai/ lyderiai; makro – organizaciją supanti aplinka).

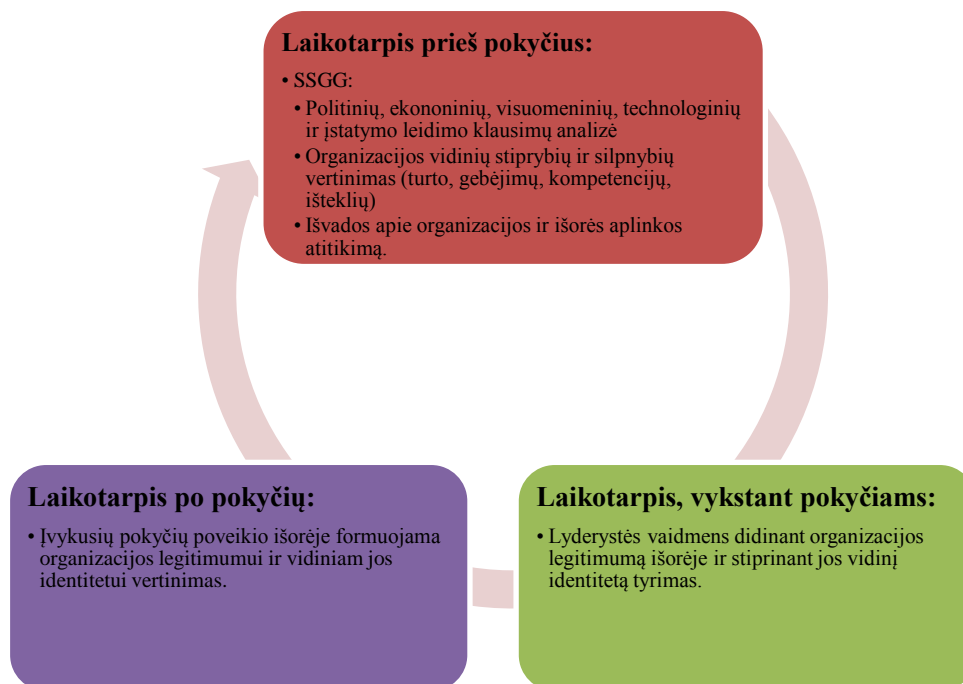
Minėti autoriai atkreipia dėmesį, kad: organizacijos identitetas vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant jos pokyčių sėkmę arba lemiant nesėkmę; aiškinant organizacijos pokyčius būtina įsigilinti į tos organizacijos specifiškumą; tiriant organizacijų pokyčius nereikia pamiršti kultūrinių ir institucinių skirtumų, dėl kurių sėkmingi pokyčiai vienoje organizacijoje gali patirti nesėkmę kitoje (Jacobs ir kt., 2013).

**Laikotarpis prieš pokyčius (arba įeiga):** anot autorių, svarbiausias veiksnys, nulemiantis pokyčius arba užtikrinantis esamos situacijos išlaikymą, yra atitikimas (angl. *fit*) – t.y. tai, kaip organizacijos vidaus bruožai dera su aplinka. Keičiantis aplinkai, atsiranda poreikis prisitaikyti prie naujos aplinkos. Siekiant atskleisti veiksnius, paskatinančius pokyčius organizacijoje, turi būti įvertinamos išorės galimybės ir grėsmės, vidinės stipriosios ir silpnosios pusės, t.y. **atliekama SSGG analizė**.

**Laikotarpis, kai vyksta pokyčiai:** šiuo laikotarpiu procesai įgyvendinami organizacijos viduje ir yra skatinami tiek išorės veiksnių, tiek organizacijos vadovų. Nustatyta, kad supratimas apie atitikimą su aplinka yra subjektyvus. Taip pat išskirtinas vadovo – lyderio vaidmuo, stiprinant pokyčių legitimumą ir įtvirtinant įsipareigojimus kaitos proceso lauke.

**Laikotarpis po pokyčių (arba išeiga):** kuomet įvertinama, kaip organizacijos veiklą pakeitė įvykę pokyčiai. Reikšminga išlaikyti organizacijos identitetą (Jacobs ir kt., 2013).

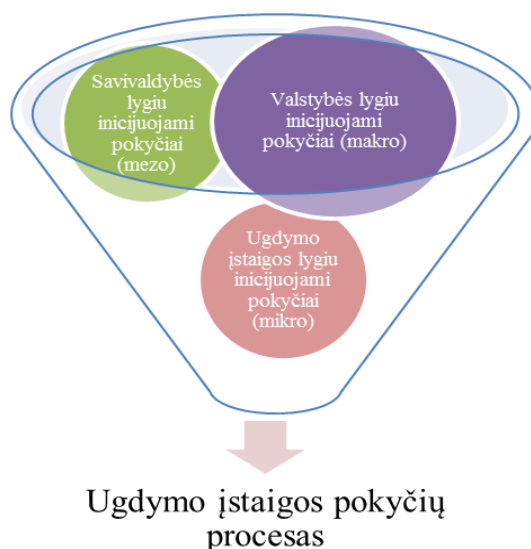
Apibendrinant teorinius konstruktus, paaiškinančius organizacijos identitetą pokyčių metu, šiame darbe yra sudaryta integruoto pokyčių valdymo modelio matrica (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Integruoto pokyčių valdymo modelio matrica (sudaryta darbo autorės, remiantis Jacobs ir kt., 2013)

Teigtina, kad šiuo modeliu bus remiamasi ir darbe atliekamame tyrime. *Visgi, yra keli svarbūs pastebėjimai dėl modelio pritaikomumo.* Atsižvelgiant į darbo tikslą ir analizės objektą, modelį galima koreguoti, pažymint, jog makro lygį atspindės nacionaliniu lygiu priimami sprendimai (nacionalinės strategijos, įstatymai, poįstatyminiai teisės aktai ir kita); mikro lygmenį atspindės tiriamos mokyklos (konkretaus atvejo studijos); mezo lygmuo, kuris literatūroje pristatomas kaip grupės ir organizacijos, tyrime atstovaus konkrečią savivaldybę. *Modelio koregavimas įgalins įvertinti veiksnius, kurie daro teigiamą ar neigiamą poveikį pokyčių valdymo sistemiskumui konkrečioje mokykloje.*

Pokyčių procesui įtaką darančius veiksnius galima pavaizduoti grafiškai kaip piltuvėlį – jame esantys pokyčių šaltiniai tarpusavyje koreliuoja, stipriau ar silpniau veikdami ugdymo įstaigos pokyčių procesą, o svarbiausia tai, kad kiekvieną ugdymo įstaigą veikia skirtingos tų pokyčių šaltinių kombinacijos (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Ugdymo įstaigos pokyčių procesui įtaką darančius veiksniai (sudaryta darbo autorės)

### 2.3.1. Organizacijos identiteto raiška pokyčių valdymo kontekste

Kaip minėta ankstesnėse dalyse, visas organizacijos pokyčių proceso dedamąsias (laiką prieš pokyčius, laiką, kai pokyčiai vyksta, ir laiką po pokyčių) sieja organizacijos identitetas. Vadinasi, labai svarbu išanalizuoti šio identiteto sampratą.

Dėl sparčiai besivystančios darbo aplinkos organizacijos savo darbuotojams turi pasiūlyti ne tik prasmingą darbą, bet ir tikslą (Veldsman ir Veldsman, 2017). Taip iškyla organizacijos identiteto klausimas.

Bendraja prasme organizacijos identitetas susijęs su jos narių supratimu apie tai, kas jų organizacija yra, kokių tikslų siekia, ką daro, kam priklauso (Veldsman ir Veldsman, 2017). Tuo

tarpu organizacijos įvaizdis/ reputacija apibrėžiama kaip išorės suinteresuotų asmenų supratimas ir lūkesčiai apie tai, ką organizacija daro.

***Egzistuoja skirtingi požiūriai į organizacijos identitetą:***

***Funkcionalistinis:*** organizacijos identitetą vertina kaip linijinį priežasties – pasekmės santykį tarp identiteto elementų ir rezultatų. Šis požiūris dominuoja organizacijos identiteto tyrimo srityje. Jo atstovai teigia, kad organizacijos identitetą galima apibrėžti per objektyvius, apčiuopiamus bruožus, pavyzdžiui, logotipus, dokumentus, vadovų kalbas ir pan. (He & Brown, 2013).

***Interpretatyvusis – socialinio konstrukto:*** organizacijos identitetą supranta kaip per socialines sąveikas tarp įvairių suinteresuotų asmenų vykstantį nuolatinį perkonstravimo procesą. Šio požiūrio atstovai organizacijos identitetą vadina ryšių tarp kolektyvinio ir socialiai struktūruoto individualaus supratimo apie tai, kas yra organizacija, produktu. Organizacijos identiteto sąvoką šiuo požiūriu apibrėžia organizacijos išskirtiniai bruožai, kurie suteikia prasmės organizacijos nariams. *Organizacijos identitetą galima vertinti dvejopai:* viena vertus, tai gali būti *kolektyvinis identitetas*, kuris susiformuoja iš individualių narių supratimo; kita vertus, kolektyvinis identitetas gali būti sudedamoji ryšių tarp organizacijos narių dalis. Tokio tipo identitetas yra lankstesnis, todėl jis gali kisti dėl politinės įtakos; jis vertinamas, analizuojant organizacijos narių įsitikinimus, vertybes, kalbos būdą. (He & Brown, 2013).

***Kritiškas:*** nurodo, kas turi galią sukurti, primesti ir legitimuoti identitetą.

***Chaotiškas/ postmodernusis:*** organizacinį identitetą vertina kaip visumą ryšių tarp vienas kitam įtaką darančių kintamųjų (Veldsman ir Veldsman, 2017). Šio tipo organizacijos identitetą galima apibrėžti kaip tokį, kuris susidaro besitęsiančio pasakojimo metu, kai tiek pasakotojas, tiek klausytojai formuluoja, taiso, atmeta ar įtraukia tam tikrus elementus (He&Brown 2013).

***Psichodinaminis ir psichoanalitinis:*** dėmesys skiriamas nesąmoningam procesui, sukuriančiam kolektyvinį identitetą, organizacijose (He & Brown, 2013). Šio požiūrio atstovai pabrėžia įsivaizduojamą organizacijos identiteto pobūdį. Anot Driver (2009), „konkretus identitetas nėra žinomas, o bandymas jį apibrėžti tėra iliuzijos, nes atsakymai į su identitetu susijusius klausimus tėra tik sąmoningos pastangos padengti nesąmoningą trūkumą šiuo klausimu, o tai negali būti išspręsta.“ (He&Brown, 2013, p. 16).

Anot Hatch ir Schultz (2002), organizacijos identitetą reikėtų vertinti per jo išorės ir vidaus apibrėžimų sąveiką. Jie atkreipia dėmesį į tai, kad globaliame pasaulyje tarpusavyje susipina organizacijos ir jos narių vaidmenys (organizacijos darbuotojas kartu gali būti bendruomenės ar susijusių nevyriausybinių organizacijų narys), dėl informacijos pasiekiamumo į organizacijos veiklą netiesiogiai kišasi ar jai įtaką daro žiniasklaida, analitikai, kitos visuomenės grupės. Todėl mokslininkai mano, kad organizacijos identitetas, kultūra ir įvaizdis yra stipriai tarpusavyje susiję, o juos jungia keturi procesai: atsispindėjimas (identitetas atsispindi kitų įvaizdžiuose), atspindėjimas

(identitetas įtvirtinamas organizacijos kultūros sampratoje), išraiška (kultūra iškyla per teiginius apie identitetą) ir įspūdžio darymas (identiteto išraiška palieka įspūdį kitiems) (Hatch, Schultz, 2002). Šie mokslininkai pabrėžia, kad suinteresuoti asmenys (iš išorės) susikuria įvaizdį apie organizaciją, kuris dažnai nuo darbuotojų nepriklauso. Kita vertus, tas įvaizdis vėlesniame etape atsispindi organizacijos darbuotojų supratime apie pačią organizaciją. Pažymėtina ir tai, kad išorės suinteresuotųjų asmenų sukurtų įvaizdžių elementai tam tikra prasme paveikia ir organizacijos narių susikurtą identitetą. Kartu pažymėtina, kad organizacijos identitetą sukonstruoja jos narių supratimas apie tai, kas jų organizacija yra. Šis supratimas dažnai priklauso nuo konteksto, kuris gali būti įvardytas kaip organizacijos kultūra (Hatch & Schultz, 2002).

*Apibendrinant organizacijos identiteto raišką pokyčių valdymo kontekste, galima teigti, kad organizacijos identitetą galima apibūdinti kaip jos narių supratimo apie tai, kas jų organizacija yra, išorės suinteresuotų asmenų daromos įtakos ir konkrečių organizacijos kultūros elementų, transliuojamų į išorę kaip išskirtinių organizacijos bruožų, visumą. Organizacijos identitetas daro įtaką organizacijoje vykstantiems pokyčiams ir gali nulemti tų pokyčių sėkmę ar nesėkmę.*

### 2.3.2. Pokyčių sistemiškumo ugdymo įstaigose raiška

Svarbu pastebėti, kad vienas iš svarbiausių reikalavimų sėkmingiems pokyčiams yra tai, kad jie vykdomi apgalvotai ir nuosekliai, t.y. sistemiškai. Siekdamas paaiškinti sistemiškus (arba kitaip, tvarius) pokyčius ugdymo įstaigose, Mason (2016) pasitelkia kompleksiško (angl. *complexity*) teoriją. Pasak jo – raktas į sėkmingus ir tvarius pokyčius – ne atskiros iniciatyvos, o daugybės tam tikrą sistemą sudarančių grandžių ir naujų iniciatyvų tarpusavio sąveika. Tuo remdamasis, Mason (2016) teigia, kad pokyčiams švietimo sistemoje reikalingas dėmesys įvairiems šią sistemą sudarantiems elementams. Ekonominės, kultūrinės, politinės ir kitos sąveikos yra būtinos tam, kad atsirastų tvarūs pokyčiai. Kompleksiškumo teorija teigia, pereinamasis laikotarpis prasideda tada, kai konkreti sistema pasiekia aukštą kompleksiško lygį, kurio metu atsiranda sistemos elementų tarpusavio sąveikos. Šiems veiksniams veikiant atsiranda nauji elementai, o senieji gali kisti.

Mason (2016) pabrėžia, kad švietimo sistemoje veikia daugybė elementų – mokiniai, jų tėvai/globėjai ar rūpintojai, mokytojai, bendruomenių vadovai, valstybės institucijos, ekonominė ir politinė valstybės struktūra, verslo ir nevyriausybinės organizacijos ir kt. Todėl tam, kad pokyčiai švietimo srityje vyktų sklandžiai, gali prireikti veiksmų atskirose arba daugelyje iš susijusių sistemos lygmenų. Autorius taip pat teigia, kad švietimo srityje izoliuoto įsikišimo negali būti, nes pokyčiai vienoje srityje turės įtakos pokyčiams kitose.

Minėtas autorius taip pat atkreipia dėmesį, kad kišimasis į visus sistemos lygmenis yra labai brangus, reikalaujantis didžiulių išteklių, todėl tie ištekliai paprastai yra skiriami konkrečioms

mokykloms (kuriose intervencija į skirtingus lygius garantuoja sistemiškumą ir pokyčių tvarumą), o kitos paliekamos nesėkmei arba status quo išlaikymui.

Anot Jenlink (1998), pokyčių sistemiškumas švietimo srityje pasižymi tuo, kad pripažįsta tos sistemos elementų tarpusavio priklausomybę, t.y. vykstant pokyčiams vienoje sistemos dalyje turi keistis ir kitos sistemos dalys. Be to, pripažįstami ryšiai ir priklausomybė tarp švietimo sistemos ir jos bendruomenės (tėvų, darbuotojų, įvairių organizacijų), o bendruomenės nariai vaidina svarbų vaidmenį pokyčių procese (Jenlink, 1998). Mokslininkai (Mason, 2016 ir Jenlink, 1998) teigia, kad **sistemiškiems pokyčiams švietimo srityje būtini šie elementai:**

- **Dėmesys vaikams ir jų ateičiai:** bet kurių sisteminių pokyčių tikslas turi būti asmeninio vystymosi ir mokymosi pažanga.
- **Sisteminis mąstymas:** pokyčių iniciatoriai ir dalyviai turi turėti holistinį požiūrį į švietimo sistemą, kad geriau suprastų tos sistemos grandžių tarpusavio priklausomybę.
- **Įtraukimas:** į kaitos procesą turi būti įtraukti visi besidomintys asmenys.
- **Dalyvių nuosavybės jausmas** (ang. *ownership*): visi susidomėję asmenys/ grupės turi įnešti savo indėlį į procesą ir jausti atsakomybę už tam tikrą pokyčių dalį.
- **Kartu vykstanti evoliucija:** švietimo sistemos kaita turi vykti lygiagrečiai su bendruomenės ir individo kaita.

Taigi galima teigti, kad pirmas ir svarbiausias sistemiško pokyčių valdymo bruožas – pokyčiai yra suplanuoti. Tai reiškia, kad organizacija turi aiškų tikslą ir numatomą rezultatą, o jam pasiekti suformuluojami konkretūs uždaviniai ir pokyčių etapai.

Antra, pokyčiai tokioje organizacijoje apima visus jos narius. Mokyklos atveju pokyčiuose dalyvauja ne tik valstybė (Lietuvos Respublikos Vyriausybė), savivaldybė, bet ir mokyklos bendruomenė – moksleiviai, jų tėvai/ globėjai ir mokytojai.

Trečia, pokyčiai yra visa apimantys, t.y. nesistengiama reformuoti kurios nors vienos srities (pavyzdžiui, moksleivių popamokinė veikla; mokytojų kvalifikacijos tobulinimas ir pan.), į pokyčius žiūrima holistiškai, siekiama visas organizacijos veiklos sritis tobulinti vienodu lygiu ir intensyvumu.

*Apibendrinant pokyčių sistemiškumo ugdymo įstaigose raišką, sistemiškumas šiame darbe bus suprantamas kaip planuotas, visus organizacijos narius įtraukiantis pokyčių procesas, kurio metu pokyčiai vyksta daugelyje skirtingų sistemos grandžių.*



### 2.3.3. Pokyčių lauko kliūtys ugdymo įstaigoje

Viena vertus, pokyčiai sukuria begalę naujų galimybių, tokių kaip institucinis tobulėjimas, inovatyvios organizacijos, pasikeitimų valdymas, pasaulinė konkurencija, integracija, įgaliojimų suteikimas darbuotojams, iniciatyvų skatinimas, komandinis darbas, nuolatinis mokymasis, lanksti sistema, inovacijos, bendradarbiavimas ir kt. Kita vertus, nėra aišku, kokią pokyčių strategiją pasirinkti ir koku būdu ją įgyvendinti, kaip susidoroti su naujai iškylančiais iššūkiais, kaip priimti ir valdyti pokyčius. Susidūrus su šiais iššūkiais išryškinamas vienas labai svarbus aspektas – darbuotojai dažnai nėra nusiteikę ir psichologiškai pasiruošę priimti pokyčius, jie baiminasi nesėkmių, nežino šalutinių tokio proceso pasekmių, nerimauja dėl galimo jų turimos įtakos sumažėjimo, įtampos ir atsakomybių didėjimo.

*Lodienė (2005), aptardama autorių (Huczynski ir Buchanan, 2001) nustatytus veiksnius, galinčius stabdyti kaitos procesą,) išskyrė dešimt pagrindinių kliūčių, trukdančių įgyvendinti pokyčius:* derybos dėl išteklių; galimybių apribojimas; gebėjimų valdyti pokyčius nebuvimas; nuosaikus vadovavimas; per didelė koncentracija į informacines technologijas; neteisinga komunikacija; darbuotojų priešinimasis; žmogiškųjų išteklių valdymo problemos; iniciatyvos trūkumas; neįgyvendinami grafikai.

Tuo tarpu Hoag, Ritschard, Cooper (2002) mano, kad priežastys, nulemiančios sudėtingesnę pokyčių įgyvendinimą, yra susijusios su silpna lyderyste, prastu vadovavimu ir organizacijos kultūra (žr. 7 pav.).

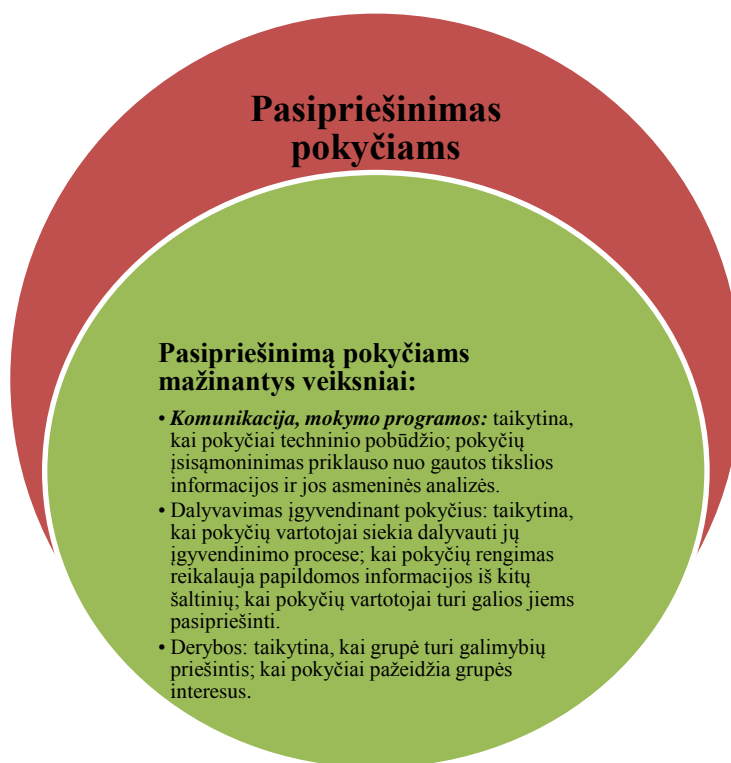


**7 pav.** Pokyčių įgyvendinimo kliūtys (adaptuota pagal Lodienę, 2005).

Pasak Svirskienės (2005), Cibulsko, Janiūnaitės (2001), labai svarbi kliūtis vykdyti pokyčius dažnai yra tai, kad darbuotojai psichologiškai nepasirengę juos priimti, visi yra įpratę prie įsigaliojusios tvarkos, baiminasi galimų nesėkmių, blogo planavimo, įprastinių darbo grupių, kurios iki tol dirbo darniai, išardymo, darbuotojams sumenksta pasitikėjimas savimi, dažnai sulig pokyčiais padidėja ir atsakomybės, dėl ko didėja įtampa tarp žmonių, žmonės pradeda stokoti pasitikėjimo vadovais, dvejoja ir nuvertina savo gebėjimus dirbti naujovių įgyvendinimo sąlygomis, dažnai kyla asmeniniai nesutarimai tarp naujovių iniciatorių ir vykdytojų, blogas planavimas, darbo grupių, kurios buvo susitelkusios ir susiklausiusios, išardymas.

**Kottler (1996) nustatė tam tikras pokyčių įgyvendinimo klaidas, kurios gali lemti, jog nebus pasiekti kaitos proceso pradžioje iškelti tikslai:** per didelis pasitenkinimas esama padėtimi; nėra stiprios pokyčio sąjungos; nepakankamas vizijos galios įvertinimas; neskiriama daug dėmesio, kaip pateikti viziją; paliekamos vizijos įgyvendinimo kliūtys; nesėkmės kuriant trumpalaikius laimėjimus; per greitas pergalės paskelbimas; nesirūpinimas įtvirtinti pokyčius organizacijos kultūroje.

Atsižvelgiant į tai, kad įmanoma nustatyti priežastis, kurios trukdo sėkmingai vykdyti pokyčius, svarbu ieškoti būdų užkirsti kelią šioms kliūtims. Išskiriamos priemonės, kurias taikant būtų galima sumažinti darbuotojų pasipriešinimą naujovėms ir pokyčių proceso nesėkmių riziką (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Kas mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. (adaptuota pagal Bagdonienę, 2009)

### 2.3.4. Lyderio vaidmuo, užtikrinant kaitos proceso ir pokyčių valdymo sąveiką ugdymo įstaigoje

Dažnai žmonės vengia pokyčių, nes pasekmių nežinomybė ir baimė juos stabdo, todėl lyderio, šiuo atveju mokyklos direktoriaus, pareiga yra nuolat supažindinti savo komandą (darbuotojus) su esamais aplinkos veiksniais, jų pokyčiais, sukurti lengvą priėjimą prie informacijos. Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, nuomonės išklausa vykstant pokyčius yra būtinas. Įstaigos vadovo pareiga – pripažinti, jog nuolatinė kaita yra įstaigos gyvavimo dalis. Gebėdamas prisitaikyti prie pokyčių, mokėdamas vadovauti savo komandai vykstant permainoms, vadovas parodys savo stipriąsias puses ir savo, kaip lyderio, savybes.

Galima teigti, jog elgsena yra gyvenimo ir veikimo būdas. Anot Bakanausko (2006), žmogaus elgesį sąlygoja jo asmeninės savybės ir aplinkos veiksniai. Tam, kad lyderio elgesys būtų aiškiai suvokiamas, reikia išnagrinėti lyderio asmenines savybes bei elgesį lemiančius aplinkos veiksnius.

Jacikevičius (1995, p. 83) išskyrė kelias pagrindines lyderio funkcijas grupėje (pavyzdžiui, mokyklos bendruomenėje):

1. Koordinuoja grupės narių veiksmus;
2. iškelia grupės veikimo tikslus, numato rezultatus;
3. vertina grupės narių veiklos procesą, jo rezultatus;
4. koordinuoja grupės narių bendravimą, renka ir struktūruoja informaciją apie narių asmenines savybes;
5. dalinasi su grupės nariais savo vertybėmis, pažiūromis, nuostatomis, patirtimi;
6. stebi ir vertina, kaip grupės nariai laikosi nustatytos tvarkos (p. 83).

Pasak Razausko (1997), būti lyderiu, tai gebėti:

1. Suprasti žmones ir gebėti atskleisti kolegų gabumus;
2. mokytis iš savo klaidų;
3. tobulinti savo gabumus, mąstyti strategiškai, mąstyti plačiau;
4. nebijoti rizikuoti;
5. įsiklausyti į kitų nuomonę, taip ugdant savo gebėjimus;
6. mokėti prisitaikyti;
7. suprasti kito elgesio motyvus.

*Apibendrinant, ugdymo įstaigos vadovas vaidina itin svarbų vaidmenį kaitos procese. Jis, būdamas kaitos proceso lyderiu, turi ne tik užtikrinti, kad įstaigos bendruomenė siektų bendrų tikslų, tačiau užkirsti kelią dėl baimių ir kitų priežasčių kylančiam pasipriešinimui pokyčiams.*

### 3. TYRIMAS „KAITOS PROCESO ĮGYVENDINIMAS UGDYMO ĮSTAIGOSE KAIP LEMIAMA POKYČIŲ VALDYMO SĄLYGA“

#### 3.1. Tyrimo metodologija

*Teorinis pagrindas, padėjęs metodologiškai pasirengti konstruojant tyrimą, yra mokslininkų (Jacobs ir kt., 2013) pasiūlytas integruotas pokyčių valdymo teorinis modelis. Šis teorinis modelis darbe pasirinktas dėl savo aprėpties ir analizės lauko. Pateikiamas modelis apima tiek išorės, tiek vidaus elementus (mikro lygiu – individualų supratimą apie pokyčius; mezo – lyderystę ir organizacijos identitetą; makro – aplinką).*

**Tyrimo tikslas:** Išanalizavus pasirinktų ugdymo įstaigų pokyčių valdymo praktiką per apibrėžtą laikotarpį (2010–2016 m.), atskleisti jų kaitos proceso įgyvendinimą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti pasirinktose ugdymo įstaigose laikotarpį iki pokyčių, laikotarpį, kai vyko pokyčiai, laikotarpį po įgyvendintų pokyčių, pokyčių rezultatų siekį.
2. Įvertinti pasirinktose ugdymo įstaigose kaitos proceso įgyvendinimą pokyčių valdymo kontekste, išryškinant jų sąveiką; parengti metodines gaires.

**Tyrimo kriterijai:**

1. Ugdymo įstaigose vykdoma švietimo kaita, išryškinant švietimo kaitos dėsningumus ir principus .
2. Ugdymo įstaigose pokyčių valdymui taikomas integruoto pokyčių valdymo modelis.
3. Ugdymo įstaigose įgyvendinamo kaitos proceso ir pokyčių valdymo sąveika.

**Tyrimo indikatoriai:**

1. Ugdymo įstaigose vykdomos švietimo kaitos priežasčių identifikavimas.
2. Ugdymo įstaigų pasirošimas pokyčių valdymui.
3. Moksliniuose šaltiniuose pateiktų kaitos proceso teorinių principų taikymas, sudarant kaitos proceso įgyvendinimo instituciniu lygmeniu metodikos gaires.

**Tyrimo metodologinės įžvalgos:**

Darbe remiamasi integruotu pokyčių valdymo teoriniu modeliu (Jacobs ir kt., 2013), tačiau siekiant įgyvendinti darbo tikslą ir uždavinius, šis modelis buvo pakoreguotas pokyčiams bendrojo ugdymo mokyklose įvertinti.

Teorinis modelis įgalina atskleisti pokyčių valdymo sėkmę atliepiančias aplinkas: mikro, mezo ir makro. Tyrimo struktūroje šie lygmenys yra atspindėti taip: tyrimui pasirinktos ugdymo įstaigos (ir jos nariai plačiąja prasme: mokiniai, jų tėvai, mokytojai, įstaigos vadovai, bendruomenė); savivaldybė; valstybė.

Tyrimu siekiama įvertinti pasirinktų ugdymo įstaigų kaitos proceso įgyvendinimą pokyčių valdymo kontekste, pagrindžiant jų sąveiką. Siekiama parengti metodines gaires.

Analizė reikalauja tirti laikotarpius iki pokyčių, kai vyko pokyčiai ir po įgyvendintų pokyčių. Analizei *pasirinktas vidutinio ilgumo, t.y. penkerių metų laikotarpis*.

***Empirinio tyrimo etapai:***

***I etapas: ugdymo įstaigų SSGG analizė***, padėjusi įvertinti kontekstą, kuris lėmė poreikių būtinybę ugdymo įstaigose, aptariant politinę, ekonominę, visuomeninę ir kt. aplinkas; atliekama gebėjimų vykdyti pokyčius analizė.

***II etapas: atvejų studijos ir pusiau struktūruoti interviu***, leido įvertinti pokyčių valdymo etapus švietimo kaitos procese; vadovo vaidmenį; bendruomenės į(si)traukimą. Tyrime taikomas atvejų studijos (ang. *multiple – case*) metodas (3 Ukmergės rajono ugdymo įstaigos, pasirinktuojų pokyčių laikotarpiu jose išryškėjo svarbiausi pokyčiai, atspindintys kaitos procesą švietimo sistemoje).

Atliekamas pusiau struktūruotas interviu (N=5 asmenys). Interviu dalyviai (LR švietimo ir mokslo ministerijos švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento atstovas, pagal kompetenciją atsakingas už Vilniaus apskrities teritoriją; Ukmergės rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus atstovas; tiriamų mokyklų vadovai. Šis metodas padės nustatyti įgyvendinamų pokyčių proceso sistemiškumą, įvertinti veiksnius, darančius įtaką kaitos proceso įgyvendinimui konkrečiose mokyklose.

***III etapas: pokyčių rezultatų vertinimas***, padėjęs nustatyti kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo sąveiką.

Žemiau esančioje lentelėje (žr. 5 lentelė) pristatomos tyrimo dimensijos, paaiškinami konkretūs elementai, demonstruojantys, kada ir kaip ugdymo įstaigose buvo įgyvendinamas kaitos procesas. Bus tikrinama tokiais metodais: dokumentų analizės, atvejų analizės, pusiau struktūruoto interviu. Tyrimo uždaviniams išspręsti parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 2 priedą).

Tyrimui buvo pasitelkta ***strateginių dokumentų analizė*** (angl. *Content*) metodu, siekiant pagrįsti kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose sąlygojamus pokyčius, ***pusiau struktūruotas interviu su tiriamų mokyklų vadovais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atstovu ir Ukmergės rajono savivaldybės atstovu***.

Atsižvelgiant į tai, kad darbe vertinami tuo pačiu laikotarpiu vykę pokyčiai trijose Ukmergės rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose, akivaizdu, kad nacionaliniai ir savivaldybės sprendimai buvo vienodi ir vienodai taikytini visoms bendrojo ugdymo mokykloms. Todėl šioje darbo dalyje aptariami tiriamam laikotarpiui svarbiausi švietimo srities dokumentai tiek nacionaliniu, tiek savivaldos lygiu. Pastebėtina, kad mikro lygmuo bus įvertintas tolesnėje darbo dalyje, kadangi jis kiekvienos mokyklos atveju yra unikalus.

*Tiriamuoju laikotarpiu švietimo įstaigoms buvo patvirtintos dvi valstybinės švietimo strategijos – 2003–2012 m. ir 2013–2022 m. Jos nustato Lietuvos švietimo prioritetus, siekiamus tikslus ir priemones tiems tikslams pasiekti.*

*Aptariant 2003–2012 m. valstybinę švietimo strategiją (Lietuvos Respublikos Seimas, 2003), kuri patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“ yra numatyta, kad vadovaujantis šia strategija siekiama „suteikti pagrindą Lietuvos švietimo vizijai įgyvendinti ir sudaryti galimybę Lietuvos piliečiams, jų interesų grupėms bei valstybės institucijoms tęsti viešas diskusijas ir susitarti dėl šios vizijos įgyvendinimo kelių“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2003, p.2). Vienu iš šios strategijos siekių įvardytas „atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius atitinkančios švietimo kokybės užtikrinimas“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2003, p.3).*

*Šiame dokumente pateikiamos tokios švietimo*

*Strategijos įgyvendinimo priemonės:*

- valstybės, savivaldybių ir mokyklų funkcijų, galių, įsipareigojimų, atsakomybės bei atskaitomybės perskirstymas ir aiškus apibrėžimas;
- savivaldybių atsakomybės už švietimo prieinamumą ir kokybę savivaldybių teritorijoje sustiprinimas;
  - mokyklų savarankiškumo išplėtimas, jų veiklos skaidrumo užtikrinimas;
  - perėjimas prie švietimo struktūros, grindžiamos lanksčiomis programomis;
  - universalios trijų pakopų bendrojo ugdymo struktūros formavimo užbaigimas.

Tokią struktūrą sudaro priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos pradinėse, pagrindinėse, vidurinėse mokyklose, gimnazijose ir jų asocijuotuose. Kai kurios vidurinės mokyklos laipsniškai perauga į gimnazijas.

2003–2012 m. patvirtintoje valstybinėje švietimo strategijoje reikėtų **išskirti 2 naujas kategorijas, atsiskleidusias švietimo pokyčių analizės lauke: 1) decentralizacijos aspektą reiškiantį, kad siekiama kuo daugiau atsakomybių už švietimo sistemos organizavimą perduoti savivaldybėms, o kartu – ir pačioms ugdymo įstaigoms; 2) strategijoje taip pat įvardijamas tinklo optimizavimas, t.y. bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pokyčiai, numatant galimybę steigti gimnazijas.**

*Atlikus 2013–2022 m. valstybinės švietimo strategijos (Lietuvos Respublikos Seimas, 2013) dokumento, kurį priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XII-745 „Dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“, analizę, teigtina, jog naujojo laikotarpio strategija siekiama „paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui, ugdyti veržliam ir savarankiškam žmogui, atsakingai ir solidariai kuriančiam savo,*

Lietuvos ir pasaulio ateitį“. (cit. iš Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013, p. 22). Šioje strategijoje vienu iš siekių įvardytas „duomenų analize ir įsivertinimu grįstos švietimo kokybės kultūros, užtikrinančios savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną, diegimas“ (p.29). ***Išryškėjo tokios 3 naujos kategorijos: 1) švietimo kaip tvaraus pagrindo valstybės gerovės kėlimui ir asmens lyderio sąveika; 2) švietimo kokybės kultūra, grįsta išsamia duomenų analize bei įsivertinimu; socialinės tinklaveikos aprėpties (savivaldos, socialinių partnerių, vadovų-lyderių sąveika).***

*Šiame dokumente labiau atkreiptas dėmesys į papildomų priemonių įgyvendinimą:*

- Motyvacijos stiprinimas, nuolatinis mokytojų kvalifikacijos tobulinimas, kultūrinio akiračio plėtimas, šiuolaikinių technologijų išmanymo didinimas, orientuotas į kūrybiškumo, pilietiškumo, lyderystės, verslumo ugdymą;

- Švietimo vadybos racionalumo ir bendruomeniškumo didinimas, didesnės autonomijos suteikimas mokykloms;

- mokyklų administravimo struktūrų įvairovės įteisinimas, atsižvelgiant į individualias mokyklos aplinkybes;

- švietimo turinio įvairovės skatinimas, mokinių, jų tėvų ar globėjų, socialinių partnerių iniciatyvų įgyvendinimas.

- lietuviškosios ir Lietuvos tapatybės ir kultūros ugdymo užtikrinimas.

*Naujoje (2013–2022 m.) strategijoje pasikartoja tikslas suteikti dar didesnę savarankiškumą savivaldybėms ir ugdymo įstaigoms, tačiau kartu siūloma atkreipti dėmesį į visuomeninius švietimo aspektus, tokius kaip pilietiškumo ugdymas, ugdymo įstaigų bendruomenių kūrimas ir stiprinimas, naujovių diegimas. Pastebėta, kad 2013–2022 m. strategijoje dar labiau atkreiptinas dėmesys į didesnės autonomijos mokykloms suteikimą, švietimo turinio įvairovės skatinimą, bendruomenės įtraukimą į ugdymo procesą.*

Valstybiniu lygiu priimami sprendimai nurodo kryptį savivaldybės lygmeniu priimamiems ir įgyvendinamiems sprendimams. *Išnagrinėjus valstybės lygiu priimamus sprendimus ir įvertinus situaciją, atsiskleidžia numatyta kaitos proceso raiška, kuri reikalauja radikalesnių pokyčių ir rajonų mokyklose. Savivaldybės rengia dokumentus, atlieka tyrimus, priima sprendimus, rengia strategijas, kuriomis numato mokyklų tinklo optimizavimo grafikus, tvarkas, taisykles.*

***Pristatant Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategiją 2008–2015 m.*** (VŠĮ „Nacionalinių projektų rengimas“, 2007 m., Vilnius) (Ukmergės rajono savivaldybės administracija, 2007) *pastebima reakcija į demografinius pokyčius.* Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategijoje (2008 – 2015 m.) pažymima, kad švietimo kaitos procesui didžiausią įtaką daro mažėjantis gimstamumas. Pabrėžiama, kad mažėjant gimstamumui, turi mažėti ir bendrojo ugdymo mokyklų mokinių skaičius. Be to, dokumente įvardijamos ir naujos bendrojo

ugdymo **problemos**: mažėjanti motyvacija mokytis, mokytojų trūkumas ir kartais nepakankama jų kvalifikacija, skurdi materialinė bazė. Atlikus aptariamojo dokumento (Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija 2008 – 2015 m.) analizę, galima teigti, kad išryškėjo **3 naujos kategorijos**:

**1) aukštesnės švietimo kokybės siekis; 2) mokymosi prieinamumo įvairių poreikių turintiems vaikams didinimas; 3) švietimo vadybos tobulinimas.**

Atliepiant valstybinę švietimo strategiją (2013–2022 m.) bei vadovaujantis Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija 2008–2015 m., Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 2 d. sprendimu Nr. 7-2 buvo parengtas **Ukmergės rajono savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrasis planas** (Ukmergės rajono savivaldybės administracija, 2012). Bendrajame plane išryškėjo **2 naujos analizės kategorijos: 1) mokyklų koncentracijos siekis; 2) mokytojų kompetencijos spragos**. Pabrėžiama, kad 58 proc. visų bendrojo ugdymo mokyklų ir skyrių pradinio ugdymo koncentre ir 33 proc. pagrindinio ugdymo koncentre mokinių skaičiaus vidurkis klasės komplekte neatitinka *Mokinio krepšelio metodikoje* nustatyto skaičiaus, o 2,4 proc. privalomų mokomųjų dalykų pamokas veda mokytojai nespecialistai. Taip pat prognozuojama, kad mokyklų, kuriose vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte neatitiks *Mokinio krepšelio metodikoje* nustatyto skaičiaus, skaičius augs; mažose mokyklose kai kuriuos dalykus dėstys mokytojai nespecialistai, dėl lėšų trūkumo mokyklos negalės įsigyti modernių mokymo priemonių. Dėl šių priežasčių priimtas sprendimas dėl mokyklų tinklo pertvarkos, kuriuo siekiama *suformuoti optimalų švietimo įstaigų tinklą, užtikrinti lygias mokymosi galimybes, aukštesnę ugdymo kokybę, įdarbinti pertvarkomų mokyklų mokytojus, užtikrinti reikalavimus pedagoginei kvalifikacijai, atnaujinti mokyklų pastatus, gerinti švietimo aprūpinimą*.

Minėtu Ukmergės rajono savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas ir **šios savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, pertvarkymo ir struktūrinių pertvarkymų planas**:

- „Šilo“ vidurinė mokykla, vykdžiusi pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, priešmokyklinį, ikimokyklinį ugdymą, nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. tampa pagrindine mokykla, t.y. nutraukiamas vidurinio ugdymo programos vykdymas, tęsiamos pradinio, pagrindinio ugdymo programos, priešmokyklinis, ikimokyklinis ugdymas.

- *Taujėnų vidurinė mokykla*, vykdžiusi pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, priešmokyklinį, ikimokyklinį ugdymą, nuo 2014 m. rugsėjo 1 d. nekomplektuoja 11 klasės, nutraukiamas vidurinio ugdymo programos vykdymas. Ši mokykla tampa pagrindine, vykdančia pradinio, pagrindinio ugdymo programas, priešmokyklinį ir ikimokyklinį ugdymą.

- *Veprių vidurinė mokykla*, vykdžiusi pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, priešmokyklinį, ikimokyklinį ugdymą, nuo 2014 m. rugsėjo 1 d. nekomplektuoja 11 klasės,



nutraukia vidurinio ugdymo programos vykdymą. Mokykla tampa pagrindine, vykdančia pagrindinio, pradinio ugdymo programas, priešmokyklinį ir ikimokyklinį ugdymą.

*Strateginių dokumentų analizė leido pagrįsti tyrimui pasirinktas švietimo įstaigas, kuriose būtent 2010–2015 m. atsiskleidžia pokyčių valdymo laukas, kurį sąlygojo kaitos procesai valstybiniu lygiu.* Valstybės lygmens strategijose (valstybinė švietimo strategija 2003–2012 m. ir 2013–2022 m.) buvo įtvirtinta kryptis, kuria turėtų judėti Lietuvos švietimo sistema. Vadovaudamasi šiais dokumentais, Ukmergės rajono savivaldybės taryba priėmė sprendimą, kuriuo labai aiškiai apibrėžė rajono ugdymo įstaigų tinklo aprėptį ir konkrečiose bendrojo ugdymo mokyklose numatomas pertvarkas. Minėti dokumentai buvo svarbus juridinis pagrindas, parodęs kryptis švietimo kaitos įgyvendinime, atliepiančią pokyčius konkrečiose mokyklose.

5 lentelė

**Kaitos proceso valdymo dimensijos (sudaryta darbo autorės, remiantis ankstesnėse darbo dalyse pateiktomis teorinėmis išvalgomis)**

<b>Mikro lygmuo (tyrimui pasirinktos bendrojo ugdymo mokyklos)</b>	
Lyderis	Ugdymo įstaigos vadovas inicijuoja pokyčius, aiškiai juos apibrėžia, nustato siektinus tikslus, motyvuoja bendruomenės narius tų tikslų siekti; ugdymo įstaigos darbuotojams teikia išsamią informaciją apie įgyvendinimo proceso etapus.
Individas	Mokytojai, mokiniai, jų tėvai (globėjai/ rūpintojai) turi įsitraukti į pokyčių procesą, jie dalyvauja numatant pokyčių tikslus, gauna konkrečias užduotis, yra informuojami apie pasiektus pokyčių rezultatus ar iškilusius sunkumus.
Bendruomenė	Į ugdymo įstaigoje vykstančius pokyčius žiūrima plačiau, į kaip galinčius turėti įtakos ne tik mokyklos, bet platesnės bendruomenės įvairiems gyvenimo aspektams (pavyzdžiui, būsimų darbuotojų rengimas, mokyklos veiklos sričių didesnė įvairovė ir pan.). Dėl to siekiama, kad į pokyčių procesą įsitrauktų vietos savivaldos, verslo, pilietinių organizacijų atstovai. Ugdymo įstaiga užtikrina galimybes platesnės bendruomenės nariams teikti siūlymus dėl pokyčių proceso, pasisakyti viešai ar savo poziciją išreikšti raštu/ dvišaliuose susitikimuose.
Pokyčių kompleksiskumas	Jei kaita įgyvendinama vienoje srityje, jos įgyvendinimas turės įtakos pokyčiams, vykstantiems kitose srityse. Toks požiūris gajus, kadangi pokyčių procesas apima daugelį skirtingų sričių.
<b>Mezo lygmuo (Ukmergės rajono savivaldybė)</b>	
Savivaldybės sprendimai	Savivaldybės Tarybos ar savivaldybės mero priimti sprendimai turi stiprų poveikį mokyklose: įvertinant, kokių pokyčių tikimasi savivaldybės lygiu, organizuojami susitikimai su savivaldybės atstovais. Savivaldybės švietimo skyrius periodiškai informuojamas apie mokyklose priimamus sprendimus, numatytas pokyčių kryptis.
<b>Makro lygmuo (valstybė: Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija)</b>	
Valstybės priimami sprendimai lygiu	Ugdymo įstaigos vadovai vertina ne tik vietos, bet ir nacionaliniu lygiu vykstančius socialinius-ekonominius procesus ir priimamus sprendimus tam, kad atsižvelgtų į juos, vykdydami pokyčių procesą. Taip pat nuolat analizuojami priimti sprendimai švietimo politikos srityje. Esant būtinybei, ugdymo įstaigos vadovybė rengia konsultacijas su Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos ir kitų už švietimo politikos įgyvendinimą atsakingų valstybinių įstaigų atstovais.

### 3.2. Tyrimui pasirinktų mokyklų atvejų analizė

*Remiantis sukonstruotais tyrimo kriterijais (švietimo kaita, jos dėsningumai; integruoto pokyčių valdymo modelis; kaitos proceso ugdymo įstaigose ir pokyčių valdymo sąveika), išryškėjo, kad pokyčiai mokyklose turi vykti vadovaujantis valstybiniu lygiu priimamais sprendimais, kuriuos įgyvendinti pavedama savivaldybėms. Tik nuo mokyklos pastangų ir kokybiško indėlio priklauso, kokie bus pokyčių rezultatai.*

Visų mokyklų pokyčiai nagrinėjami, vadovaujantis vienodu modeliu, t.y. pristatoma trumpa jų istorija, kontekstas, apibrėžęs ir nulėmęs pokyčius (SSGG analizė). Kiekvienas atvejis yra vertinamas pagal integruoto pokyčių valdymo modelį. Mokyklose vykusiam kaitos procesui aprašyti naudoti jų strateginės veiklos dokumentai, ši dokumentų analizė papildyta mokyklų vadovų, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atstovų interviu metu surinkta informacija. Pažymėtina, kad atsakymai iš Ukmergės rajono savivaldybės atstovų nebuvo gauti, todėl toliau šiame darbe nėra atspindėti. Galiausiai trys tiriami atvejai palyginami, suformuluojamos rekomendacijos.

#### **Ukmergės „Šilo“ mokykla**

„Šilo“ mokykla įkurta 1988 m. Nuo 1998 m. ji pavadinta vidurine mokykla. Ugdymo proceso ir mokyklų tinklo kaita lėmė, kad 2012 m. mokykla tapo pagrindine, o nuo 2018 m. – progimnazija.

Ukmergės „Šilo“ mokykla yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurios savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Ukmergės rajono savivaldybės taryba. Pažymėtina, kad Ukmergės rajono savivaldybės taryba be kitų atsakomybių priima sprendimus dėl mokyklos reorganizavimo, struktūros pertvarkos ar likvidavimo, mokyklos skyriaus steigimo ar jo veiklos nutraukimo (Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos nuostatai, 2015 m.).

Kaip minėta ankstesnėje darbo dalyje, tiriamuoju laikotarpiu, 2010–2016 m., Ukmergės rajono savivaldybėje mokinių skaičius sumažėjo nuo 5226 iki 4013, mokyklų skaičius – nuo 21 iki 17.

Visos paminėtos aplinkybės žymi tai, kad Ukmergės „Šilo“ mokyklos veiklai didelės įtakos turi ir turėjo išorės veiksniai. Pagrindinis iš šių veiksnių – demografinis, t.y. mokinių skaičiaus Ukmergės rajone kaita. Šis veiksnys lemia būtinybę Ukmergės rajono savivaldybės tarybai svarstyti su Ukmergės rajono ugdymo įstaigų pertvarka susijusius klausimus. Būtent tai lėmė, kad „Šilo“ mokyklos tipas iš vidurinės pakeistas į pagrindinę (vėliau – į

progimnazijos). Akivaizdu, kad mokyklos tipo pasikeitimas turi įtakos tiek visos savivaldybės ugdymo įstaigų visumai, tiek mokyklos bendruomenei.

Taigi galima teigti, kad kaita dėl minėtų aplinkybių Ukmergės „Šilo“ mokykloje nebuvo natūrali, o veikiau planinga, t.y. valstybės ir savivaldybės sprendimų nulemtų pokyčių visuma. Taip pat akivaizdu, kad kaita šioje mokykloje buvo išorės, t.y. suplanuota nacionaliniu ir savivaldos lygmenimis ir mokyklai buvo perduoda įgyvendinti.

**Po Šilo mokyklos strateginių planų (2009–2012, 2013–2015 m.) analizę**, buvo atlikta šios institucijos stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių (SSGG) apžvalga. SSGG analizė parodė, kuo remiantis mokykloje vykdomi pokyčiai, kuriose srityse mokyklai sekėsi, kur dar reikia tobulėti. Mokyklos SSGG analizės rezultatai pateikiami 9 paveiksle.



**9 pav.** „Šilo“ mokyklos SSGG analizės rezultatai (sudaryta darbo autorės, remiantis mokyklos strateginiais planais)

*Kaip matyti iš SSGG analizės, mokyklos bendruomenė tinkamai įvertino iššūkius, su kuriais jai teks susidurti, keičiantis mokyklos tipui. Tai atsispinti mokyklos 2010–2012 m. strateginiame plane. Šiame plane atkreipiamas dėmesys ne tik į nuo išorės (valstybės institucijų ir savivaldybės įstaigų) priklausančius sprendimus, bet ir į būtinybę telkti mokyklos bendruomenę, t.y. akivaizdus supratimas, kad į laukiančių pokyčių įgyvendinimo procesą turi būti įtraukti ne tik mokyklos vadovai, pedagogai ir kiti mokyklos darbuotojai, bet ir mokiniai, mokinių tėvai ir globėjai, socialiniai partneriai.*

Ukmergės „Šilo“ mokyklos 2010–2012 m. *strateginiame plane taip pat numatytos veiklos strategijos kryptys*, kuriose galima išvelgti siekį prisitaikyti prie laukiančio mokyklos tipo pasikeitimo. Mokyklos strateginiame plane kaip grėsmė minima per menkai siejama švietimo politikos kaitos strategija su kitų ekonominių ir socialinių reformų strategijomis, taip pat minima, jog mokyklos modernizavimui trūksta lėšų. Minėto strateginio plano analizė leidžia ***pagrįsti pokyčių procesą, įvardijant tokias dedamąsias:***

- ***Individas.*** Į pokyčių procesą įtraukiami visi mokyklos bendruomenės nariai ir socialiniai partneriai. Plane numatoma atlikti pagal naują mokymosi programą besimokysiančių mokinių poreikių analizę, organizuoti mokyklinių projektų pristatymo dienas. Siekiant patenkinti mokinių poreikius ir tobulinti jų saviraišką, organizuotos pasirenkamųjų dalykų, projektų, meninės raiškos galimybių mugės. Į veiklas, susijusias su mokinių profesine karjera ir socialine integracija, įtraukiami mokyklos vadovai, administracija, pedagogai, mokiniai ir jų tėvai ir globėjai.

- ***Bendruomenė.*** Svarbu pastebėti, kad mokyklos strateginiame plane didelis dėmesys skirtas mokyklos bendruomenei stiprinti. Numatyta aktyvi mokyklos mokinių savivalda, pilietinės akcijos, idėjų mokyklai bankas. Tai tik dalis iniciatyvų, rodančių, kad mokyklos vadovai siekia į mokyklos gyvenimą ir pokyčių procesą įtraukti visą bendruomenę. Vis dėlto mokyklos vadovybė pripažįsta, kad esant per mažam ugdymo ir mokymosi finansavimui ir pedagogų drąsos trūkumui, pokyčiai ir naujovių diegimas gali būti lėtesnis nei tikėtasi.

- ***Pokyčių kompleksiskumas.*** Iš mokyklos veiklos strategijos krypčių matyti, kad mokykla vertina ne tik ugdymo programų pokyčius. Tarp numatytų uždavinių – siekis ugdyti mokinių pilietiškumą, diegti informacines technologijas, siekiant sklandesnio keitimosi informacija su mokinių tėvais ir globėjais; kurti geranoriškumu ir pasitikėjimu grįstą mokyklos mikroklimatą, skatinti mokinius aktyviai dalyvauti mokyklos gyvenime. Visa tai atspindi mokyklos vadovų siekį pokyčius vertinti visapusiškai.

- ***Lyderis.*** Numatyta, kad mokyklos direktorius ir jo pavaduotojai atsako už strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą ir mokyklos bendruomenės informavimą apie inicijuotus šio plano pokyčius, taigi vadovo lyderystės poreikis įtvirtintas ir ugdymo įstaigos strateginiame veiklos dokumente. Interviu metu atsiskleidė, kad mokyklos vadovas puikiai suprato šios ugdymo įstaigos reorganizavimo būtinybę, o savo lyderystę atskleidė, nuolat informuodamas mokyklos bendruomenę apie pokyčių tikslus ir pasiektus rezultatus. Tai leido išvengti konfliktų ir mokyklos bendruomenės narių nerimo dėl laukiančių pokyčių. Be to, direktorius

dėjo pastangas, kad po reorganizacijos darbo netekę mokyklos darbuotojai įsidarbintų kitose ugdymo įstaigose.

- **Valstybės ir savivaldybės lygiu priimami sprendimai.** Pagal subordinacijos principą Ukmergės „Šilo“ mokykla turi įgyvendinti sprendimus, kuriuos priima Lietuvos Respublikos valstybinės institucijos bei Ukmergės rajono savivaldybės taryba. Dėl šios priežasties, rengdama strateginius planus, mokykla vadovaujasi valstybine švietimo strategija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Ukmergės rajono savivaldybės mokyklinių ir ikimokyklinių įstaigų tinklo pertvarkos bendruoju planu ir kitais dokumentais. Mokyklos direktorius paaiškino, kad reguliariai vyksta konsultacijos ir susitikimai su Ukmergės rajono savivaldybės atstovais vykdomų pokyčių klausimais. Organizuojami tiek tradiciniai susitikimai, tiek, prireikus, skirti išspręsti konkrečioms problemoms.

Mažėjantis mokinių skaičius lėmė tai, kad valstybės ir Ukmergės rajono savivaldybės lygiu buvo priimti sprendimai dėl mokyklų ir ikimokyklinio **ugdymo įstaigų tinklo pertvarkos**. Dėl šios priežasties Ukmergės „Šilo“ mokykla 2012 m. pertvarkyta iš vidurinės į pagrindinę mokyklą. Tai lėmė ne tik mokyklos ugdymo programos pokyčius, bet ir būtinybę telkti mokyklos bendruomenę pokyčiams susijusiose srityse įgyvendinti. Ši besikeisiančios mokyklos vizija atspindėta mokyklos 2010 – 2012 m. strateginiame plane. **Pusiau struktūruotas interviu** su šios mokyklos vadovybe atskleidė, kad mokykloje skiriamas didelis dėmesys visiems jos bendruomenės nariams: kas savaitę organizuojami pasitarimai su mokyklos darbuotojais, galimi individualūs pokalbiai, kasmet vyksta mokytojų tarybos posėdžiai. Apie vykstančius pokyčius kasmetiniuose visuotiniuose susirinkimuose informuojami mokinių tėvai ir globėjai, reikšmingiausi pokyčiai suderinami su mokyklos taryba, taip pat skatinama ir mokinių savivalda (mokinių taryba, vėliau pakeista į klasių seniūnų tarybą). Mokyklos bendruomenė apie pokyčius informuojama ir elektroninėmis priemonėmis.

Remiantis šio darbo teorinėje dalyje pateikta analize, akivaizdu, kad **pokyčiai Ukmergės „Šilo“ mokykloje buvo nulemti išorės veiksnių ir buvo planuoti**. Be to, pasitelkiant integruoto pokyčių valdymo teorinį modelį, galima teigti, kad šioje mokykloje **pokyčius nulėmė mikro lygmens veiksniai (individualūs mokyklos bendruomenės nariai), mezo (savivaldybės lygiu priimti sprendimai) ir makro lygmeniu (nacionaliniu lygiu priimti sprendimai)**.

Teorinėje darbo dalyje buvo pagrįsta, kad organizacijos identitetas turi įtakos organizacijoje vykstantiems pokyčiams ir gali nulemti tų pokyčių sėkmę. Ukmergės „Šilo“ mokyklos bendruomenė susitelkusi, į pokyčių procesą siekiama įtraukti visus bendruomenės

*narius, siekiama ugdyti pilietiškus, aktyvius, mokyklos gyvenime noriai dalyvaujančius mokinius, mokinių tėvus ir globėjus, socialinius partnerius. Mokykloje taip pat siekiama stiprinti geranoriškumu grįstus ryšius, tolerantiškumą, atsakomybę. Visos šios priemonės demonstruoja, kad mokykloje siekiama stiprinti organizacijos identitetą. Mokyklos bendruomenės susitelkimas, jos narių vienas kito supratimas prisideda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo.*

### **Ukmergės rajono Veprių pagrindinė mokykla**

Antroji šiame darbe atliekamam tyrimui pasirinkta Ukmergės rajono Veprių parapiinė (dabar pagrindinė) mokykla buvo įkurta 1863 m. Nuo 1990 m. ji pavadinta vidurine mokykla, 2015 m. tapo pagrindine.

Ukmergės rajono Veprių mokykla yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurios savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Ukmergės rajono savivaldybės taryba. Ukmergės rajono savivaldybės taryba be kitų atsakomybių priima sprendimus dėl mokyklos reorganizavimo, struktūros pertvarkos ar likvidavimo, mokyklos skyriaus steigimo ar jo veiklos nutraukimo. (Ukmergės rajono Veprių pagrindinės mokyklos nuostatai, 2015 m).

2014 – 2015 m. m. 10 kl. mokėsi 4 mokiniai. 2015 m. rugsėjo 1 d. Veprių vidurinė mokykla dėl per mažo mokinių skaičiaus pertvarkyta į dešimtmetę – Veprių pagrindinę mokyklą. 2015 – 2016 m. m. mokykloje veikė Siesikų gimnazijos klasė, kurioje mokėsi mokykloje ankstesniais mokslo metais 11 klasių baigę mokiniai. Taip mokiniams sudarytos sąlygos baigti mokyklą. Pamokas vedė tie patys mokytojai, kurie tuos moksleivius mokė 11 kl.

Kaip ir „Šilo“ mokyklos atveju, Ukmergės rajono Veprių mokyklos veiklai ir pokyčiams didelės įtakos turėjo išorės veiksniai, pirmiausia demografinis, t.y. mokinių skaičiaus Ukmergės rajone kaita. Demografiniai pokyčiai lėmė, kad Veprių mokyklos tipas iš vidurinės pakeistas į pagrindinę.

Valstybės ir savivaldybės priimti sprendimai nulemia, kokia kaita vyksta švietimo srityje, kurios mokyklos yra jungiamos, reorganizuojamos. Mokyklų kaita nėra natūrali, o planinga, iš anksto numatyta ir sąlygojama tam tikrų veiksnių. Veprių mokyklos kaita buvo išorės, t.y. suplanuota nacionaliniu ir savivaldos lygmenimis, ir mokyklai buvo perduoda įgyvendinti.

Kad būtų pagrįstos pokyčių priežastys ir aplinkybės, kurioms esant keitėsi mokyklos tipas, buvo atlikta stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė, jos rezultatai pateikiami 10 paveiksle.



**10 pav.** Veprių mokyklos SSGG analizės rezultatai (sudaryta darbo autorės, remiantis mokyklos strateginiais planais).

*Galima teigti, kad keičiantis mokyklos tipui, mokykla susiduria su naujais iššūkiais. Atlikus SSGG analizę paaiškėjo, kad mokyklos bendruomenė artėjančius iššūkius priėmė jiems tinkamai pasirengusi. Mokyklos bendruomenės pasirengimas atsispindi mokyklos strateginiuose planuose. Juose didžiausias dėmesys yra sutelkiamas į savivaldybės priimamų sprendimų vykdymą, taip pat pabrėžiama būtinybė telkti mokyklos bendruomenę.*

*Minėtų strateginių planų analizė leidžia pagrįsti šios ugdymo įstaigos pokyčių procesą:*

- **Individas.** Į pokyčių procesą aktyviai įtraukiami ne tik mokyklos bendruomenės nariai, bet ir socialiniai partneriai. Mokykla glaudžiai bendradarbiauja su kitomis institucijomis. Mokyklos strateginiame veiklos plane numatoma ir toliau ruošti mokinius dalyvauti projektuose, konkursuose, olimpiadose. Siekiant patenkinti mokinių poreikius ir tobulinti jų saviraišką, organizuotos diskusijos, projektai, pilietinės akcijos. Mokyklos vadovai, administracija, pedagogai, mokiniai ir jų tėvai ir globėjai, socialiniai partneriai įtraukiami į veiklas, susijusias su mokinių profesine karjera ir socialine integracija. Inicijuojamas socialinės ir kultūrinės aplinkos bei mokyklos įvaizdžio kūrimas. Mokykloje,

seniūnijoje, bažnyčioje organizuojamos mokinių kūrybinių darbų parodos. Inicijuotas bendrų renginių organizavimas, ryšių plėtra su socialiniais partneriais.

- **Bendruomenė.** Svarbu pastebėti, kad mokyklos strateginiame plane didelis dėmesys skiriamas mokyklos bendruomeniškumui stiprinti. Mokykloje kultūra grindžiama teigiamu mokyklos bendruomenės mikroklimatu, kuris formuojamas per bendrus susirinkimus, išvykas, renginius mokytojams, mokiniams, jų tėvams ar globėjams (Atvirų durų diena, Žemės diena, Šeimos diena, Kalėdinė popietė, Šimtadienis, Paskutinio skambučio šventė, Mokslo metų užbaigimo šventė ir kt.). Numatyta tęsti aktyvią mokyklos mokinių savivaldą, pilietines akcijas. Tai tik dalis iniciatyvų, rodančių, kad mokyklos vadovai siekia į mokyklos gyvenimą ir pokyčių procesą įtraukti visą bendruomenę.

- **Pokyčių kompleksiskumas.** Inicijuota sėkminga karjeros ugdymo centro veikla, sudaranti sąlygas mokiniams geriau suprasti save, susipažinti su profesijomis, planuoti savo ateitį, susijusią su darbine karjera. Mokykla aktyviai dalyvauja nacionalinėje karjeros savaitėje, organizuoja išvykas arba kviečiasi į susitikimus rajono verslininkus, aukštųjų mokyklų, kolegijų atstovus. Mokykla aktyviai dalyvauja projektuose, kas padeda gerinti profesinio informavimo žinias. Mokyklos vadovai siekia pokyčius vertinti visapusiškai. Tam, kad tai įgyvendintų, mokyklos strateginiuose planuose numatoma vertinti ne tik ugdymo programų pokyčius, bet planuojamas kryptingas tautinių, pilietinių, etninių vertybių bei tolerancijos ugdymas, informacinių technologijų diegimas, siekiant sklandesnio keitimosi informacija su mokinių tėvais ir globėjais.

- **Lyderis.** Mokyklos strateginiame veiklos plane numatyta, kad mokyklos direktorius ir jo pavaduotojai efektyviai ir planingai organizuoja mokyklos veiklą, kryptingai telkia mokyklos bendruomenę, parenka teisingą mokyklos vystymosi kryptį, prioritetus, planuoja švietimo kaitos pokyčius, atsako už strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą ir mokyklos bendruomenės informavimą.

- **Valstybės ir savivaldybės lygiu priimami sprendimai.** Pagal subordinacijos principą Ukmergės rajono Veprių mokykla įgyvendina sprendimus, kuriuos priima Lietuvos Respublikos valstybinės institucijos bei Ukmergės rajono savivaldybės taryba. Dėl šios priežasties, rengdama strateginius planus, mokykla vadovaujasi valstybine švietimo strategija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Ukmergės rajono savivaldybės mokyklinių ir ikimokyklinių įstaigų tinklo pertvarkos bendruoju planu ir kitais dokumentais, Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija.



*Apibendrinant švietimo kaitos proceso sąlygojamus pokyčius Veprių mokykloje, galima pastebėti, jog mokyklų reorganizacija – vienas iš kaitos proceso švietimo sistemoje išprovokuotų reiškinių, kurį lemia demografiniai pokyčiai šalies lygmeniu – mažėja gimstamumas, auga emigruojančių šeimų skaičius. Mokinių skaičiaus mažėjimas yra viena iš pagrindinių mokyklų tinklo pertvarkos priežasčių. Ši visoje Lietuvoje aktuali situacija išprovokavo ir 2015 metais įvykusį Veprių vidurinės mokyklos pertvarkymą į pagrindinę mokyklą. Keičiantis mokyklos statusui, keitėsi ir ugdymo programos. Už tinkamą ir efektyvą ugdymo programų mokykloje įgyvendinimą atsakinga ir labai susitelkusi buvo mokyklos bendruomenė.*

Remiantis Ukmergės rajono savivaldybės planavimo dokumentais, mokyklos strateginiais planais, akivaizdu, kad ***pokyčiai šioje mokykloje buvo nulemti išorinių veiksnių, buvo planuoti ir įgyvendinti.*** Vadovaujantis teorinėje darbo dalyje aprašytu ***integruotu pokyčių valdymo modeliu***, galima konstatuoti, kad šioje mokykloje *pokyčius nulėmė mikro lygmens (individualūs mokyklos bendruomenės nariai), mezo (savivaldybės lygiu priimti sprendimai) ir makro lygmens veiksniai (nacionaliniu lygiu priimti sprendimai).*

*Nustatyta, kad Veprių mokykloje vyrauja bendri susitarimai, mokyklos bendruomenė ne tik sutelkia savo narius bendriems tikslams pasiekti, bet kartu turi ir stiprius socialinius partnerius, kurie sėkmingai įsilieja į darbus, bendrų tikslų siekimą. Mokyklos bendruomenė kartu su partneriais siekia ugdyti pilietiškus, tolerantiškus, aktyvius, dorus, sąmoningus piliečius, stengiasi sudaryti sąlygas, užtikrinančias bendruomenės narių saugumą, sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.*

### **Ukmergės rajono Taujėnų gimnazija**

Trečioji šiame darbe atliekamam tyrimui pasirinkta mokykla – Ukmergės rajono Taujėnų gimnazija. Mokykla buvo įkurta 1781 m. Senuoju laikotarpiu tai buvo berniukų, mergaičių, pradinė, pradžios mokykla, progimnazija, septynmetė mokykla, kol 1953 metais ji tapo vidurine mokykla. Nuo 2014 m. liepos 17 d. Ukmergės rajono Taujėnų vidurinės mokyklos pavadinimas pakeistas į naują – Ukmergės rajono Taujėnų gimnazijos.

Ukmergės rajono Taujėnų gimnazija, kaip ir kitos anksčiau minėtos mokyklos, yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurios savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Ukmergės rajono savivaldybės taryba. (Ukmergės rajono Taujėnų gimnazijos nuostatai, 2015 m.)

Ukmergės rajono Taujėnų gimnazija yra bendrojo ugdymo įstaiga, vykdanči ikimokyklinį, priešmokyklinį, pradinį, pagrindinį bei vidurinį ugdymą. Įgyvendindama

bendrojo ugdymo programas, gimnazija kiekvienam suteikia galimybę ugdymuisi, saviraiškai ir visapusiškam asmenybės tobulėjimui. 2015 metais gimnazijos patalpose buvo įrengtas ir pradėjo veikti vaikų darželis. Gimnazijoje didelis dėmesys skiriamas ugdymo(si) kokybės tobulinimui, tėvų ir socialinių partnerių įtraukimui į gimnazijos veiklas, meniniam ir sportiniam ugdymui.

Kaip buvo minėta ankstesnėje darbo dalyje, tiriamuoju laikotarpiu, 2010 – 2016 m., Ukmergės rajone mokinių ir mokyklų skaičius sumažėjo. Atitinkamai mažėjo ir Taujėnų gimnazijos mokinių skaičius (aprašomuoju laikotarpiu – nuo 231 iki 184 mokinių).

Vykdant mokyklų pertvarką, kuomet vidurinės mokyklos virto gimnazijomis, Ukmergės rajono Taujėnų vidurinė mokykla **įgijo gimnazijos statusą**. Didelė dalis rajono mokyklų buvo reorganizuotos į pagrindines mokyklas, kai kurios uždaromos arba paverčiamos didesniųjų skyriais, jungiamos. Nors teorijoje (Želvys, 1999 ir Targamadžė, 1996) yra teigiama, kad dažniausiai mokyklų pedagoginė bendruomenė priešinasi kaitai, Taujėnų mokyklos bendruomenė su direktoriumi priešakyje dėjo didžiules, ilgą laiką trukusias pastangas, kad mokykla nebūtų reorganizuota į pagrindinę, o toliau gyvuotų turėdama gimnazijos statusą. Ilgalakis mokyklos bendruomenės indėlis, kuomet mokytojai, turintys aukštą kvalifikaciją bei darbo patirtį, kruopščiai atliko savo darbą, kad mokinių baigiamųjų egzaminų rezultatai būtų aukšti, atsipirko.

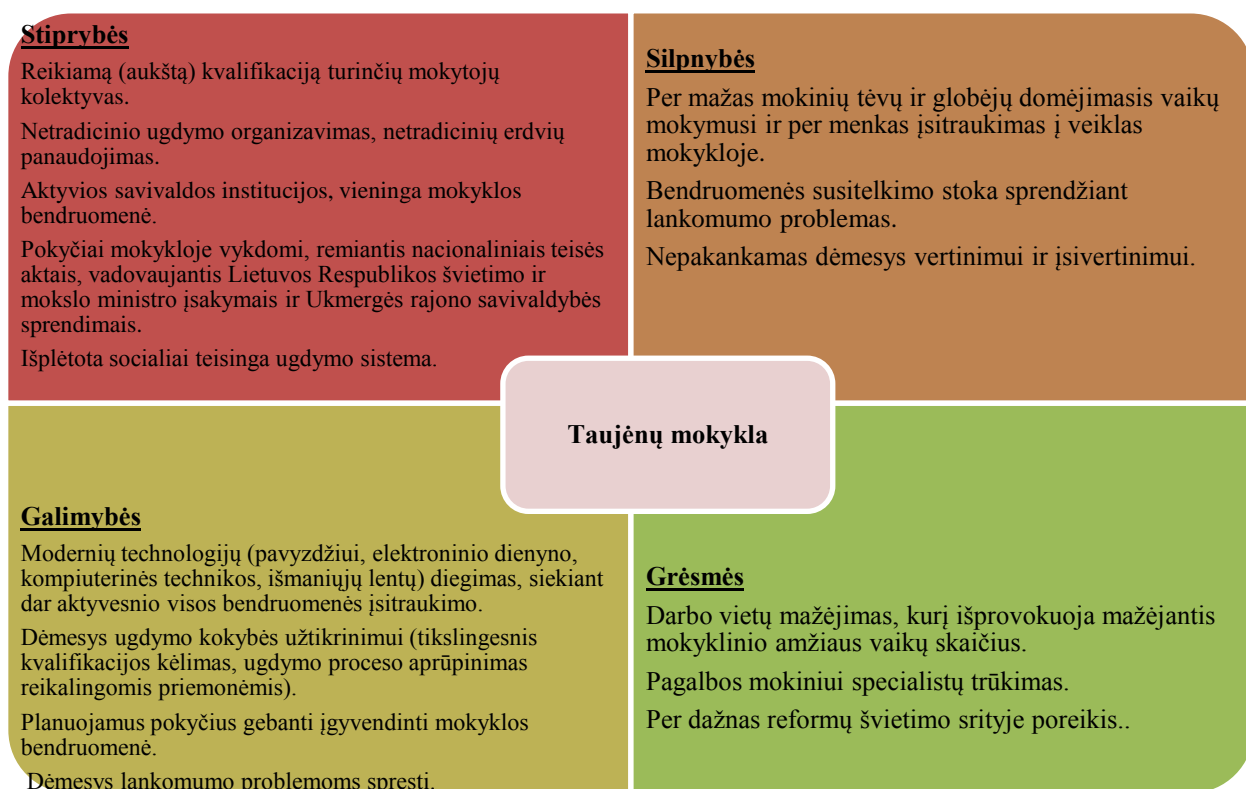
Minimos aplinkybės žymi tai, kad Ukmergės rajono Taujėnų gimnazijos veiklai didelės įtakos turi ir turėjo **išorės veiksniai**. Pagrindinis iš šių veiksnių – demografinis, t.y. mokinių skaičiaus Ukmergės rajone kaita. Šis veiksnys lėmė būtinybę Ukmergės rajono savivaldybės tarybai svarstyti su Ukmergės rajono ugdymo įstaigų pertvarka susijusius klausimus. Būtent tai lėmė, kad Taujėnų mokyklos tipas iš vidurinės pakeistas į gimnaziją.

Kalbant apie mokyklos **konkurencingumą**, verta paminėti, kad mokykla yra seniūnijos centre, aplink esančiuose miesteliuose ar kaimuose, dėl tos pačios priežasties – gyventojų skaičiaus mažėjimo, mokyklų nėra. Mokykla yra rajone, mokinių skaičius, kaip teigiama dokumentuose, nors ir nežymiai, bet mažėja, tačiau to priežastis nėra mokinių pasirinkimas mokytis miesto gimnazijose. Pagrindine priežastimi įvardijama tai, jog apskritai Lietuvoje sparčiai mažėja gyventojų skaičius.

Valstybės ir savivaldybių priimti sprendimai paskatina pokyčius mokyklose, šiuo, Taujėnų gimnazijos, atveju, nepaisant lėtai mažėjančio mokinių skaičiaus, buvo priimtas sprendimas mokyklą reorganizuoti į gimnaziją. **Taigi galima teigti, kad kaita dėl minėtų aplinkybių nebuvo natūrali, o veikiau planinga, t.y. valstybės ir savivaldybės sprendimų nulemtų pokyčių visuma, kuomet mokyklos skyrius, Užugirio Antano Smetonos pradinė**

*mokykla, prijungta prie Taujėnų mokyklos. Visgi, priešingai nei ankstesnių dviejų mokyklų atveju, kaita šioje mokykloje buvo ne tik išorės, t.y. suplanuota nacionaliniu ir savivaldos lygmenimis, nulemta palankių konkurencinių sąlygų, bet ir vidaus – mokyklos bendruomenė pasiekė, kad mokykla būtų reorganizuota ne į pagrindinę mokyklą, o į gimnaziją.*

Siekiant išanalizuoti Ukmergės rajono Taujėnų gimnazijos kaitos procesą, buvo atliktas paties konteksto vertinimas (SSGG analizė), (žr. 11 pav.), aptartos aplinkybės, kuriomis keitėsi mokyklos tipas.



**11 pav.** Taujėnų mokyklos SSGG analizės rezultatai (sudaryta darbo autorės, remiantis mokyklos strateginiais planais)

*Ukmergės rajono Taujėnų vidurinės mokyklos 2013–2015 m. strateginiame plane taip pat numatytos veiklos strategijos, kuriose galima išvelgti siekį prisitaikyti prie laukiančio mokyklos tipo pasikeitimo. Minėto strateginio plano analizė leidžia daryti **tokius pokyčių proceso apibendrinimus:***

- **Individas.** Į pokyčių procesą įtraukiami visi mokyklos bendruomenės nariai ir socialiniai partneriai. Plane numatoma atlikti ilgalaikių planų tobulinimą siekiant planavimo efektyvumo. Siekiant tobulinti mokinių saviraišką, planuojama organizuoti integruotas

veiklas. Į veiklas, susijusias su mokinių profesine karjera ir socialine integracija, įtraukiami mokyklos vadovai, administracija, pedagogai, mokiniai ir jų tėvai ir globėjai.

- **Bendruomenė.** Svarbu pastebėti, kad mokyklos strateginiame plane didelis dėmesys skirtas mokyklos bendruomenei stiprinti. Numatoma aktyvinti mokytojų, mokinių, jų tėvų ir socialinių partnerių bendravimą ir bendradarbiavimą, vykdyti tėvų pedagoginį švietimą ir informavimą apie mokyklos veiklą. Numatyta siekti, kad ugdymo procesas būtų organizuojamas palankioje socialinėje emocinėje aplinkoje. Numatyta vienyti mokinius bendrai ugdomajai veiklai, padėti jiems dalintis informacija, gerinti tarpusavio bendradarbiavimą.

- **Pokyčių kompleksiskumas.** Iš mokyklos veiklos strategijos kryptių matyti, kad mokykla vertina ne tik ugdymo programų pokyčius. Tarp numatytų uždavinių – siekis tėvus/globėjus ir socialinius partnerius įtraukti į gimnazijos veiklas, siekis ugdymo turinį pritaikyti prie nuolat besikeičiančios visuomenės ir valstybės poreikių, siekis ugdyti mokinių pilietiškumą, diegti informacines technologijas, siekiant sklandesnio keitimosi informacija su mokinių tėvais ir globėjais, skatinti mokinių lyderystę ir bendradarbiavimą. Visi šie rodikliai parodo, kad mokyklos vadovai stengiasi ir geba į pokyčius žvelgti visapusiškai.

- **Lyderis.** Strateginiame plane numatyta, kad gimnazijos „direktorius ir direktoriaus pavaduotoja ugdymui kontroliuoja, stebi ir įvertina, kaip įgyvendinami strateginiai tikslai, ar priemonės tikslams pasiekti yra efektyvios“ (cit. iš Ukmergės r. Taujėnų gimnazijos strateginis planas 2016 - 2020 metams, 2016, p. 13).

- **Valstybės ir savivaldybės lygiu priimami sprendimai.** Pagal subordinacijos principą Ukmergės rajono Taujėnų gimnazija įgyvendina sprendimus, kuriuos priima Lietuvos Respublikos valstybinės institucijos bei Ukmergės rajono savivaldybės taryba. Dėl šios priežasties rengdama strateginius planus mokykla vadovaujasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, valstybinės švietimo strategijos 2013–2022 metų nuostatomis, Ukmergės rajono savivaldybės administracijos švietimo ir sporto skyriaus strateginio plano rengimo rekomendacijomis, gimnazijos nuostatais, kitais Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais patvirtintais dokumentais, teisės aktais.

*Atlikus dokumentų analizę, teigtina, jog mokyklos 2013–2015 m. strateginiame plane atspindėta besimokančios, atviros naujovėms, kūrybiškos, besikeisiančios mokyklos vizija.*

*Empiriškai pagrindžiant teorinėje darbo dalyje aptartas konceptualias išvalgas, galima teigti, kad pokyčiai Ukmergės rajono Taujėnų gimnazijoje buvo nulemti išorės veiksnių ir buvo planuoti. Be to, pasitelkiant integruoto pokyčių valdymo teorinį modelį,*

*galima teigti, kad ir šioje mokykloje pokyčius nulėmė mikro lygmens (individualūs mokyklos bendruomenės nariai), mezo (savivaldybės lygiu priimti sprendimai) ir makro lygmens (nacionaliniu lygiu priimti sprendimai) veiksniai.*

*Mokyklų tinklo pokyčio valdymui būdinga didžiulė derinimų apimtis, lankstus planavimas ir koordinavimas, informacijos perdavimas ir požiūrio formavimas bei diferencijuota parama.* Mokyklų tinklo pertvarka yra skatinama gimstamumo mažėjimo. Ukmergės rajono Taujėnų gimnazijos bendruomenės susitelkimo dėka į pokyčių procesą žvelgiama inovatyviai, naujus išbandymus priimant kaip iššūkius. *Įgyvendinant pokyčius mokykloje siekiama įtraukti visus bendruomenės narius, kurie siektų ugdyti pilietiškus, aktyvius, mokyklos gyvenime noriai dalyvaujančius mokinius, mokinių tėvus ir globėjus, socialinius partnerius.*

*Atlikus trijų mokyklų atvejų analizę galima teigti, kad visų mokyklų administracijos ir bendruomenės nariai buvo tinkamai pasiruošę kaitos procesams. Išnagrinėjus visų mokyklų strateginius planus išryškėjo, kad didžiausią indėlį kaitos proceso įgyvendinime daro mokyklų vadovai. Dažniausiai pokyčius (kalbant apie mokyklų tinklo optimizavimą) inicijuoja savivaldybės švietimo skyrius, tačiau įgyvendinimas didžiąja dalimi priklauso nuo mokyklų.*

### **3.3. Pusiau struktūruoto interviu analizė**

Šiame darbe atliekamam tyrimui buvo pasitelktas *pusiau struktūruotas interviu su tiriamų mokyklų vadovais ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atstovu. Informantais pasirinkti asmenys, turintys tiesioginę įtaką sprendimų priėmimo procese (N=4).* Pusiau struktūruoto interviu instrumentą sudaro 19 klausimų tiriamų mokyklų vadovams (žr. 3 priedas) ir 9 klausimų ŠMM atstovui (žr. 4 priedas), remiantis tyrimo kriterijais ir indikatoriais suskirstyti į 5 siužetines linijas. Buvo numatytas interviu ir su Ukmergės rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistu, atsakingu už kaitos procesų įgyvendinimą ir pokyčių valdymą Ukmergės rajone, tačiau informantas paskutiniu tyrimo vykdymo momentu atsisakė suteikti informaciją.

Pusiau struktūruotas interviu buvo vykdytas 2018 m. spalio – lapkričio mėn. Siekiant neatskleisti informantų tapatybės, duomenų analizėje jiems suteikta koduotė, žymint I 1, I 2, I 3 ir I 4.; interviu klausimai žymimi K 1, K 2, K 3 ir t.t. Minėti duomenys analizuojami, taikant kokybinę turinio (angl. *Content*) analizę.

*Informantai buvo suskirstyti į du segmentus, t.y. mokyklų vadovai (I 1, I 2, I 3) ir institucijų atstovai (I 4).* Atitinkamiems segmentams parengti skirtingi interviu klausimynai.

Tai padaryta todėl, kad, vadovaujantis kaitos proceso valdymo dimensijomis, mokyklų vadovai priskiriami mikro, savivaldybių atstovai – mezo, o nacionalinio lygmens institucijų atstovai – makro lygmenims. Institucijų atstovams naudotas toks pats, tik priderintas prie vietos/ nacionalinio lygmens klausimynas.

***Pristatant mokyklų vadovų pusiau struktūruoto interviu duomenis, atlikta kokybinio turinio analizė, išskiriant siužetines linijas ir kategorijas, atspindinčias grupuotus klausimus.***

***Pirmoji siužetinė linija***, susijusi su pokyčių vertinimu mikro lygmeniu bendrąja prasme, t.y. pagrindinių pokyčių pradžią nulėmusių išorės ir vidaus veiksnių identifikavimas, pokyčių poreikio vertinimas, kaitos proceso sėkmės/ nesėkmės priežasčių įvardijimas; įvardiniai klausimai (1-5 klausimai).

***Antroji siužetinė linija***, „vadovų lyderystės laukas“, susijusi su individualiu pokyčių vertinimu, t.y. vadovo požiūris į pokyčius, į bendruomenės vaidmenį kaitos procese, į savo kaip lyderio stipriąsias ir silpnąsias puses (6-11 klausimai).

***Trečioji siužetinė linija*** – „individo ir bendruomenės sąveikos laukas“ įvertina komunikacijos ir bendruomenės susitelkimo/ bendradarbiavimo vaidmenį (12-15 klausimai).

***Ketvirtoji siužetinė linija*** – „pokyčių kompleksškumo įgyvendinimo laukas“ susijusi su visaapimančiu požiūriu į vykstančius pokyčius. Be to, šiais klausimais įvertinamas konkrečios organizacijos identiteto galimas poveikis tos organizacijos kaitos procesui (16-17 klausimai).

***Penktoji siužetinė linija***, „valstybės ir savivaldybės sprendimų laukas“, apibrėžia organizacijos požiūrį į mezo ir makro lygmeniu priimamų sprendimų poveikį tos organizacijos pokyčiams (18-19 klausimai).

Analizuojant pirmąją siužetinę liniją pastebėta, kad mokyklų vadovai kaip svarbiausius veiksnius, nulėmusius kaitos proceso būtinybę, įvardijo *nacionaliniu* lygiu („vidurinių mokyklų naikinimas“ (I2, I 3) ir *savivaldos* lygiu („rajono mokyklų tinklo optimizavimo planas“ (I 1)) *priimtus sprendimus*. Anot informantų, didžiausią įtaką *sėkmingam pokyčių valdymui* daro tinkamas *veiklos planavimas* (I 1) ir tai, kad mokyklos ateities *vizija labai aiškiai pristatoma* visai jos bendruomenei (I 2, I 3). Tuo tarpu kaip *nesėkmės priežastis* informantai įvardijo *finansavimo trūkumą* (I 1, I 2, I 3), mokyklos bendruomenės narių *nepasirengimą pokyčiams* (I 1, I 2), mokinių *motyvacijos mokytis stoką* (I 2) ir *mokinių skaičiaus mažėjimą* (I 3).

Antrąją siužetinę liniją atspindinti atsakymų analizė atskleidė, kad *mokyklos pokyčiams (reorganizacijai)* buvo *pasirengusios*. Anot visų trijų informantų, *pokyčiai* mokyklose *vyko*

*laipsniškai*, todėl reorganizacija nebuvo netikėta nei mokyklų vadovams, nei likusiems mokyklų bendruomenių nariams. Taip pat pastebėtina, kad mokyklų vadovai išskiria „*kalbėjimąsi su personalu, kompromisinių sprendimų paiešką*“ (I 1, I 2), „*funkcijų delegavimą ir greitą sprendimų paiešką <...>*“ (I 2), „*gebėjimą komunikuoti*“ (I 3) kaip pagrindines savo kaip lyderio savybes. Tirtų organizacijų vadovai taip pat pastebėjo, kad vykdamy pokyčius *santykiai su darbuotojais* ne tik nepakito (I 1, I 2), bet net ir pagerėjo, „*darbuotojų kolektyvas kaip niekad tapo vieningas, visi suprato pokyčių reikšmę ir kiekvienas pagal galimybes stengėsi padėti*“ (I 3).

Trečioji siužetinė linija leido išsiaiškinti pokyčių komunikacijos lauką: t.y. kiek sėkminga buvo komunikacija apie pokyčius. Interviu rezultatai atskleidė, jog *mokyklų vadovai didelį dėmesį skiria reguliariam mokyklos bendruomenės narių informavimui apie vykdomus pokyčius*. Taikomos priemonės: *organizuojami reguliarūs pasitarimai ir susirinkimai* (I 1), *neformalūs pokalbiai* (I 2), *įtraukiami socialiniai partneriai, vietos valdžia* (I 3).

Ketvirtosios siužetinės linijos klausimai padėjo atskleisti mokyklų vadovų požiūrį į *pokyčių kompleksiskumą*. Interviu analizė atskleidė, kad *informantai pokyčius vykde atsakingai planuodami* (I 1), todėl „*pokyčių vyksmas <...> įgyvendintas be komplikacijų*“. Anot kito informanto (I 2), mokyklos identitetas „*nėra lemiamas veiksnys*“ vykdamy pokyčius, labiau *pabrėžiamas geras mikroklimatas mokykloje, tradiciniai renginiai ir projektai*. Kita vertus, (I 3) pabrėžė bendravimo, *bendry sprendimų paieškos svarbą, mokyklos tradicijų puoselėjimą*.

Penktoji siužetinė linija padėjo įvertinti *mokyklų, vietos valdžios ir nacionalinės valdžios ryšius kaitos procese*. Rezultatai atskleidė, kad *kai kurios mokyklos neskiria dėmesio bendry valstybės lygiu vykstančių procesų analizei* (I 1), tačiau prireikus *konsultuojasi su rajono savivaldybės atstovais* (I 1, I 2). I 3 atskleidė, kad iš valstybės institucijų gavo visą reikiamą informaciją, kai to reikėjo, o *su rajono savivaldybe bendradarbiauja glaudžiai ir nuolat*.

Visų informantų pusiau struktūruoto interviu duomenų turinio analizė pateikiama 6 lentelėje. Kiekviena siužetinė linija yra tikrinama indikatoriais, nurodomas pasikartojimų dažnis, išskiriamos kategorijos ir subkategorijos, jas pagrindžiant informantų teiginiais.

**Pusiau struktūruoto interviu turinio, atspindint pokyčius mokyklose, analizės matrica  
(sudaryta darbo autorės)**

Siūžetinės linijos			Pasikar- tojų dažnis	Iliustruojantys teiginiai
Kategorijos	Subkategorijos			
Pirmoji siūžetinė linija: pokyčių vertinimas mikro lygmeniu.	Įtaka kaitos procesui mokykloje	Nacionaliniu lygiu priimti sprendimai <i>Reakcija: vykdoma politika rodė pokyčių mokykloje būtinybę</i>	2	„švietimo koncepcija, rajono mokyklų tinklo optimizavimo planas“ „vidurinių mokyklų naikinimas“ „Lietuvos švietimo politika lėmė, kad dideli pokyčiai mūsų mokykloje tapo neišvengiami“
		Savivaldybės lygiu priimti sprendimai <i>Reakcija: reikalavo pokyčių mokykloje</i>	2	„rajono mokyklų tinklo optimizavimo planas“ „įvykusi mokyklos akreditacija“ „ugdymo plano vykdymo finansinis užtikrinimas“
	Pokyčių diegimo reikalingumą lemiantys veiksniai	Būtinybė užtikrinti tinkamą finansavimą <i>Reakcija: rodė pokyčių mokykloje būtinybę</i>	1	„buvo reikalinga dėl mokyklų ugdymo planų vykdymo finansavimo užtikrinimo“
		Mokinių skaičiaus mažėjimas <i>Reakcija: rodė pokyčių mokykloje būtinybę</i>	3	„mokinių skaičiaus mažėjimas, specialistų nebuvimas“ „mokinių skaičiaus mažėjimas lėmė mokyklos reorganizaciją“ „jei nebūtų įvykusi akreditacija, būtume netekę vyresnių klasių mokinių“
	Pokyčių diegimo sėkmę lemiantys veiksniai	Tinkamas planavimas	1	„strateginis ir metinis mokyklos veiklos planavimas“
		Nuosekli ir reguliari komunikacija su mokyklos bendruomene	2	„mokyklos ateities vizija, jos aiškinimas mokyklos bendruomenei“ „svarbiausia yra bendradarbiavimas“
	Pokyčių diegimo mokykloje kliūtys	Nepakankamas finansavimas	3	„ugdymo plano ir mokymosi aplinkos finansavimas“ „finansavimo stygius“
		Mokyklos bendruomenės narių baimės	2	„pedagogų komandos dalykinio ir psichologinio pasirengimo kaitai iniciatyvos (drąsos) trūkumas“ „mokytojų nepakankamos iniciatyvos“
		Mokinių skaičiaus mažėjimas  Nepakankama mokinių motyvacija	2	„mokinių neturėjimas motyvacijos mokytis“ „labai spartus mokinių mažėjimas, o tai lemia mažesnes galimybes dalyvauti įvairiose projektinėse veiklose“

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje



6 lentelės tęsinys

<b>Antroji siužetinė linija: vadovo lyderystės laukas</b>	<b>Reorganizacijos numatymas ir tikslai</b>	Apie planuojamą reorganizaciją buvo žinoma iš anksto	3	„įvyko laipsniškai, laiku informuojant mokyklos bendruomenę“ „kalbama buvo nuo 2004 m.“ „prieš tai [prieš reorganizaciją, aut.] buvo daug diskusijų su rajono valdžia, su mokyklos bendruomene“
		Reorganizacijos tikslas aiškus ir žinomas	2	„visiškai aiškus. Mažėjant mokinių skaičiui turi vykti sisteminiai pokyčiai“ „tikslas buvo stipri dešimtmetė mokykla“ [tikslas buvo žinomas, bet nepasiektas, aut.]
	<b>Lyderio savybės</b>	Bendravimas su mokyklos bendruomene, kompromiso paieška	3	„kalbėjimasis su personalu, kompromisinių sprendimų paieška“ „bendravimo ir bendradarbiavimo, nes viską lemia susitarimai valdant pokyčius“ „mano stiprioji pusė – komunikavimo kompetencija“
		Atsakomybių paskirstymas; sprendimai	1	„funkcijų delegavimas“ „greitas sprendimų priėmimas“
	<b>Pokyčių įgyvendinimo tęstinumas</b>	Lyderystės stiprinimui pasitelkti mokymai, gerosios patirties perėmimas	3	„Literatūra, seminarai, kitų mokyklų patirtis“ „Dalyvavau ilgalaikiuose mokymuose“ „baigiau švietimo lyderystės studijas“
		Tolesnių pokyčių siekis	2	„norėtume tapti ekologinio ugdymo pakraipos įstaiga“ „planuojame plėsti netradicines edukacines erdves“
<b>Trečioji siužetinė linija: individo ir bendruomenės sąveikos laukas</b>	<b>Bendruomenės įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą</b>	Informacijos sklaida Reguliari diskusija <i>Reakcija: diskutuojama su mokyklos bendruomene; socialinius partneriais; elektroninės priemonės</i>	3	„kiekvieną savaitę pasitarimuose, individualiuose pokalbiuose“ „ir gerdami kavą pertraukų metu“ „informacija pateikiama elektroniniu būdu, rengiami susitikimai“
		Įgyvendinami įvairūs projektai, siekiant didinti mokyklos patrauklumą	2	„iš skirto finansavimo įrengėme pagalbos mokiniui kabinetą“

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

	<b>Mokyklos veiklos pobūdžio kaita po reorganizacijos</b>	Bendras sprendimas	2	„[mokyklos patalpose, aut.] buvo atidarytas vaikų darželis“ „pavyko išvengti konfliktinių situacijų, mokytojai gavo pusės metų išeities išmokas arba bendromis pastangomis įsidarbino kitose mokymo įstaigose“ „darbuotojai dirba visi, šiek tiek su sumažėjusiu krūviu“
		Vadovo darbo pobūdis  <i>Reakcija: skiria individualiems mokinių poreikiams</i>	2	„biurokratinis darbas lieka tokios pat apimties“ „pasikeitimai buvo minimalūs, todėl pats darbo pobūdis nesikeitė“ „pasikeitė bendravimas su mokiniais, nes kiekvienam galiu skirti dėmesio“
<b>Ketvirtoji siužetinė linija: pokyčių kompleksiško gyvendinimo laukas</b>	<b>Mokyklos identitetas</b>	Pokyčių vertinimas  <i>Reakcija: kaip visa apimantis procesas.</i>	3	„svarbiausia, kad visi pokyčiai duotų pridėtinę vertę“
		Mokyklos identitetas  <i>Reakcija: yra svarbus, bet ne lemiamas veiksnys kaitos proceso rezultatui</i>	3	„mokykloje veikia savivaldos organai“ „mokykloje labai geras mikroklimatas, vyksta daug tradicinių renginių“ „[mokykloje, aut.] svarbiausia yra bendravimas“ „išsaugome senas mokyklos tradicijas“
<b>Penktoji siužetinė linija: valstybės ir savivaldybės sprendimų laukas</b>	<b>Sprendimų iniciavimas ir vykdymas</b>	Konsultacijos su valstybės institucijomis	3	„nesikonsultuota“ „poreikis tiesiogiai konsultuotis su Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovais buvo prieš akreditaciją. Pagalba buvo suteikta“
		Reguliarios konsultacijos su savivaldybės atstovais	3	„rajono lygmens klausimai aptariami tradiciškai kiekvieno mėnesio pabaigoje“  „su Ukmergės rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus atstovais vyksta nuolatinis glaudus bendradarbiavimas“

*Atlikus pusiau struktūruoto interviu duomenų analizę, galima teigti, kad tyrimui pasirinktų mokyklų vadovai buvo gerai susipažinę su mokyklų laukiančiais pokyčiais ir*

*jiems buvo pasirengę.* Pabrėžtina, jog itin svarbų vaidmenį, įgyvendinant kaitos procesą pokyčių valdymo lauke, vaidino **nuolatinis bendravimas su mokyklos bendruomene plačiąja prasme** (ne tik mokiniais ir mokytojais, bet ir mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais) socialiniais partneriais, net vietos valdžia). Tinkama komunikacija leido sumažinti bendruomenės narių nerimą dėl laukiančių pokyčių, užtikrinti sklandų pokyčių valdymą ir įgyvendinimą. Pastebėtina tai, kad mokyklos dėl pokyčių konsultuojasi su savivaldybės atstovais, tačiau reguliaraus bendradarbiavimo šiais klausimais su valstybės institucijomis nėra. Atkreiptinas dėmesys, kad, nors mokyklų vadovai **mokyklos identiteto** netraktuoja kaip svarbaus elemento kaitos procese atliepiant ir valdant pokyčius, tačiau iš jų atsakymų apie mokyklose vyraujančią atmosferą, išlaikomas tradicijas ir kitus elementus galima teigti, kad tam tikros konkrečios **organizacijos identiteto** užuomazgos visgi egzistuoja, ir būtent jos *stiprina mokyklos bendruomenės vienybę, solidarumą ir norą ieškoti bendrų sprendimų.*

*Interviu telefonu buvo atliktas su Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento Mokyklų veiklos skyriaus vyriausiuoju specialistu, kuruojančiu Ukmergės rajoną. Siekiant neatskleisti informanto tapatybės, jam suteikta koduotė I 4.*

Interviu, atliepiantis **pirmosios siužetinės linijos aprėptį, kur įvardiniami klausimai** (1 - 5) apibrėžia pokyčių vertinimą makro lygmeniu, t.y. identifikuojami veiksniai, nulėmę pokyčių poreikį mokyklose, kaitos proceso sėkmės ar nesėkmės priežastys, **parodė, kad, I 4** vertinimu, mokyklų tinklo kūrimui didžiausią įtaką turėjo Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimu Nr. 768 patvirtintos Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklės ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 28 str. ir 41 str. 2 d. nuostatos. Šiuose dokumentuose numatyta, kad savivaldybė turi sukurti optimalų pradinio, pagrindinio, vidurinio ir neformaliojo vaikų ir suaugusiųjų švietimo programų teikėjų tinklą ir kad nuo 2017 m. rugsėjo 1 d. nebelieka vidurinės mokyklos tipo mokyklų. Anot informanto, objektyvus demografinis veiksnys – mokinių skaičiaus mažėjimas, buvo svarbiausia priežastis inicijuoti pokyčius. Tarp veiksmų, kurie užtikrina sėkmingą pokyčių valdymą, įvardijamas mokyklos bendruomenės telkimas naujovių paieškai, tuo tarpu ši procesą stabdantys veiksniai – netinkamu laiku priimami sprendimai dėl konkrečios mokyklos ateities ir šių sprendimų nulemtas mokyklos bendruomenės siekis išlaikyti ankstesnį mokyklos statusą.

**Antroji siužetinė linija** (6 klausimas), „vadovų lyderystės laukas“ atspindėjo informanto (I 4) požiūrį į pokyčių poveikį ir vertinimą. Informantas pastebėjo, kad labiausiai

vertinama mokyklos bendruomenės nario, pirmiausia lyderio, poveikis vykdant pokyčius. I 4 vertinimu, *mokyklos vadovo vaidmuo pokyčių lauke yra reikšmingas.*

**Trečioji siužetinė linija** (7 klausimas) „valstybės ir savivaldybės sprendimų laukas“, apibrėžianti mezo ir makro lygmens santykius tarp individualios mokyklos ir savivaldybės/valstybės institucijų, *padėjo išryškinti šių institucijų sąveikos naudą. Anot I 4, mokyklų reorganizavimo procesas buvo nuoseklus ir tvarkingas, todėl tiesioginės pagalbos mokykloms iš Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos neprireikė, pastaroji tiesiogiai konsultuodavo Ukmergės rajono savivaldybės Švietimo skyriaus atstovus.*

Vadovaujantis **ketvirtąja siužetine linija** (8 klausimas) „individo ir bendruomenės sąveikos laukas“, galėjome su informantu I 4 aptarti komunikaciją tarp institucijų ir įstaigų ir apibrėžti makro lygmens pagalbą mokyklose bei įvertinti vykstančių pokyčių pasekmes. I 4 vertinimu, *valstybės lygiu galimi praradimai dėl mokyklose vykdomos reorganizacijos buvo išspręsti per Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisykles (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimas Nr. 768), kurios numatė, kad savivaldybė Mokyklų tinklo pertvarkos bendrajam planui įgyvendinti turi parengti Mokytojų kvalifikacijų atnaujinimo ir įdarbinimo planą.*

**Penktoji siužetinė linija** (9 klausimas) „pokyčių kompleksškumo įgyvendinimo laukas“ padėjo interviu metu įvertinti organizacijos identiteto galimą poveikį organizacijos kaitos procesui. Informanto (I 4) požiūriu, *reorganizuotos mokyklos susiduria su identiteto problemomis, kadangi iškyla mokinių prisitaikymo naujose mokyklose sunkumai; sujungus mokyklas, kartu pradeda dirbti iš skirtingų ugdymo įstaigų susirinkę mokytojai. Informantas pabrėžė, jog, pagrindinis vaidmuo telkti naujai formuojamą bendruomenę tenka mokyklos vadovui. Pažymėjo, kad itin svarbu, kad kiekvienas naujos mokyklos bendruomenės narys save identifikuotų kaip jos dalį.*

Atlikus pusiau struktūruoto interviu su Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atstovu duomenų analizę, galima **išskirti du aspektus: demografiniai veiksniai – esminiai veiksniai, nulėmę pokyčius mokyklose; ir šio proceso nulemti buvo valstybės lygiu priimti sprendimai.** Valstybės institucijos tiesiogiai bendradarbiauja su vietos valdžia, o pastaroji – su mokyklomis. Tiesioginis bendravimas tarp mokyklos ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nebuvo reikalingas. Valstybės institucijos atstovo vertinimu, kaitos procese itin didelį vaidmenį vaidina mokyklos vadovas – tiek rengiantis pokyčiams, tiek po jų, telkiant naujai suformuotą mokyklos bendruomenę.

*Apibendrinant visus interviu (tiriamų mokyklų vadovų ir ministerijos atstovo) galima teigti, kad tiek vieni, tiek kiti pritaria, jog mokyklų vadovų ir ministerijų atstovų tiesioginis*

*bendravimas mokyklų reorganizavimo klausimais nėra būtinas, tam pasitelkiama vidurinioji grandis – rajono savivaldybės administracija. Informantų vertinimu, kaitos proceso pokyčių valdymo lauke itin didelį vaidmenį atlieka mokyklos vadovai. Pastarųjų nuomone, esminį vaidmenį kaitos procese vaidina nuolatinis bendravimas su mokyklos bendruomene – mokiniais ir mokytojais, mokinių tėvais/ globėjais, socialiniais partneriais. Nors mokyklų vadovai mokyklose puoselėjimų tradicijų, pastangų telkti mokyklos bendruomenę nevadina mokyklos identitetu, tačiau šių aspektų svarbą pripažįsta. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atstovo teigimu, identitetas mokykloje svarbus, o vykstant pokyčiams už jo išsaugojimą/ stiprinimą atsakomybę turi prisiimti mokyklos vadovas.*

### 3.4. Kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, darbo autorės suformuluotomis teorinėmis įžvalgomis ir kokybinio tyrimo metu gautais duomenimis, sudaromos kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės (žr. 12 lentelę), įgalinančios stiprinti kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose kontrolę, pokyčių efektyvumą. Metodikos gairės sudarytos remiantis mokslinėje literatūroje pristatomais teoriniais konstruktais, darbo autorės pateiktomis teorinėmis įžvalgomis ir empiriniais duomenimis. Teigtina, kad *sukurtos kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės yra mokslinės problemos, reikalaujančios atskleisti, kodėl, nors visų ugdymo įstaigų vykdomus pokyčius skatina panašūs vidaus ir išorės veiksniai, tačiau kaitos procesas ir jo rezultatai ugdymo įstaigose skiriasi – sprendinys.*

Sudarytos metodikos gairės padės bendrojo ugdymo mokykloms pasitikrinti pasirengimą pokyčių įgyvendinimui, identifikuoti ugdymo įstaigų poreikius ir trūkumus; įgalins pasiruošti kaitos proceso įgyvendinimo metu iškiliantiems sunkumams.

Metodikos gairės iliustruoja šios struktūrinės dalys (žr. 7 lentelę):

1. Pagrindinė informacija, apibendrinta, remiantis tirtų mokyklų strateginiais planais, veiklos planais, mokyklų vadovų veiklos ataskaitomis.
2. Išorės ir vidaus veiksniai, darę įtaką tirtų mokyklų pokyčiams: mokinių skaičiaus mažėjimas, mokyklų tinklo optimizacija.
3. Pokyčiams mokykloje įtaką darantis mikro lygmuo ir jo dedamosios.
4. Pokyčiams mokykloje įtaką darantis mezo lygmuo ir jo dedamosios.
5. Pokyčiams mokykloje įtaką darantis makro lygmuo ir jo dedamosios.

7 lentelė

#### Kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose metodikos gairės (sudaryta darbo autorės)

	„Šilo“ mokykla	Veprių mokykla	Taujėnų mokykla
<b>I. Pagrindinė informacija</b>	Įkurta 1988 m., 1998 m. tapo vidurine mokykla, 2012 m. – pagrindine, 2018 m. - progimnazija	Įkurta 1863 m., 1990 m, tapo vidurine, 2015 m. – pagrindine mokykla.	Įkurta 1781 m., 1953 m. tapo vidurine, nuo 2015 m. – gimnazija.

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

<p><b>II. Išorės ir vidaus veiksniai, darę įtaką pokyčiams mokykloje</b></p>	<p>Išorės: demografinis (mokinių skaičiaus mažėjimas); mokyklų tinklo optimizacija. Vidaus: analizuojant strateginius dokumentus, vidiniai veiksniai, kurie būtų darę įtaką pokyčių inicijavimui mokykloje, neišryškėjo. Tačiau diskusijos su mokyklos bendruomene vyko (susirinkimai 3 kartus per metus, kas trimestrą, vieši, atviros diskusijos)</p>	<p>Išorės: demografinis (mokinių skaičiaus mažėjimas); mokyklų tinklo rajone optimizacija. Vidaus: išanalizavus strateginius mokyklos dokumentus, vidiniai, įtaką pokyčių inicijavimui mokykloje darę veiksniai, neišskiriami. (mažai komunikuota su mokyklos bendruomene)</p>	<p>Išorės: demografinis (mokinių skaičiaus mažėjimas); mokyklų tinklo rajone optimizavimas. Vidaus: mokyklos bendruomenės pastangos, siekiant, kad mokykla būtų reorganizuota ne į vidurinę mokyklą, o į gimnaziją:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslingas mokytojų kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Išplėta socialiai teisinga ugdymo sistema;</li> <li>• Veiksmingas ir darnus, atsakingu valdymu pagrįstas ugdymo proceso organizavimas;</li> <li>• Tikslingas finansavimas ir racionalus išteklių panaudojimas.</li> </ul>	
<p><b>III. Pokyčiams mokykloje įtaką darantis mikro lygmuo. Dedamosios</b></p>				
<p><b>Lyderis</b></p>	<p>Mokyklos vadovas iniciatyvus pokyčių atžvilgiu; pokyčius aiškiai apibūdina, apibrėžia siektinus tikslus; motyvuojantis tų tikslų siekti; įstaigos nariai informuoti apie pokyčių įgyvendinimo etapus.</p>	<p>TAIP. Mokyklos vadovai atsakingi už strateginio veiklos plano įgyvendinimo priežiūrą, mokyklos bendruomenės informavimą apie strateginio veiklos plano pakeitimus. Mokyklos vadovas suprato pokyčių reikalingumą, apie juos nuolat informavo mokyklos bendruomenę.</p>	<p>TAIP. Mokyklos vadovas telkia bendruomenę, planuoja švietimo pokyčius, atsako už strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą ir mokyklos bendruomenės informavimą.</p>	<p>TAIP. Mokyklos vadovybė kontroliuoja, stebi ir vertina, kaip įgyvendinami strateginiai tikslai.</p>
<p><b>Individas</b></p>	<p>Mokiniai, jų tėvai, globėjai, mokytojai ir kiti mokyklos</p>	<p>TAIP. Mokyklos strateginiame plane numatyta atlikti</p>	<p>TAIP. Visi mokyklos bendruomenės</p>	<p>TAIP. Į pokyčių procesą įtraukiami visi mokyklos</p>

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

	<p><i>darbuotojai įtraukiami į pokyčių procesą. Jie kviečiami aktyviai dalyvauti apibrėžiant bendrus pokyčių tikslus; yra informuojami apie tarpinius pokyčių rezultatus; gauna konkrečias užduotis, jei atsiranda kliūčių, trukdančių įgyvendinti pokyčius.</i></p>	<p>mokinių poreikių analizę, organizuoti su mokinių saviraiška, būsima profesija susijusius renginius; į su mokinių integracija susijusias veiklas įtraukiami mokyklos vadovai, administracija, pedagogai, mokiniai ir jų tėvai ir globėjai.</p>	<p>nariai įtraukiami į veiklas, susijusias su mokinių profesine karjera ir socialine integracija. Organizuojami bendri renginiai, plečiami ryšiai su socialiniais partneriais.</p>	<p>bendruomenės nariai. Į su mokinių profesine karjera susijusias veiklas įtraukiami mokyklos vadovai, administracija, pedagogai, mokiniai, jų tėvai ir globėjai.</p>
<b>Bendruomenė</b>	<p><i>Į vykstantį pokyčių procesą įtraukiama bendruomenė. Informacija apie mokykloje vykstančius pokyčius, kurie gali turėti įtakos ne tik mokyklos nariams, bet ir plačiajai bendruomenei (pavyzdžiui, darbuotojų skaičiaus kaita, naujų mokinių pritraukimas, mokyklos atliekamų funkcijų išplėtimas ir pan.) yra prieinama visuomenei; sudaromos galimybės išreikšti savo nuomonę apie pokyčius mokykloje.</i></p>	<p>TAIP. Numatyta aktyvi mokinių savivalda, pilietinės akcijos, idėjų mokyklai bankas.</p>	<p>TAIP. Pabrėžiamas geras mokyklos mikroklimatas, skatinama mokinių savivalda, per įvairias akcijas stiprinamas mokinių pilietiškumas.</p>	<p>TAIP. Siekiama stiprinti mokytojų, mokinių, jų tėvų ir globėjų, taip pat socialinių partnerių bendradarbiavimą, vykdyti tėvų pedagoginį švietimą. Numatyta vienyti moksleivius bendrai veiklai, stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą.</p>

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje



<i>Siektinas rezultatas:</i>				
<b><i>Pokyčių kompleksiškas</i></b>	<i>Pokyčių procesas apima daugelį skirtingų sričių. Dominuoja suvokimas, kad vienoje srityje vykstanti kaita turi įtakos pokyčiams kitoje, todėl į visą kaitos procesą žiūrima kaip į vientisą reiškinį.</i>	TAIP. Mokykloje vykdyti pokyčiai visapusiški: pilietiškumo ugdymas, informacinių technologijų diegimas, geranoriškumo ir pasitikėjimo principų diegimas, aktyvaus moksleivių dalyvavimo mokyklos gyvenime skatinimas.	TAIP. Mokyklos veiklos programoje numatyta ne tik ugdymo programų pokyčius, bet ir kryptingai ugdyti tautines, pilietines, etnines vertybes, toleranciją, diegti informacines technologijas, siekti sklandesnio keitimosi informacija su mokinių tėvais ir globėjais.	TAIP. Siekiama ugdyti mokinių pilietiškumą, diegti informacines technologijas, skatinti mokinių lyderystę ir bendradarbiavimą.
<b><i>IV. Pokyčiams mokykloje įtaką darantis mezo lygmuo. Dedamosios</i></b>				
<b><i>Savivaldybės sprendimai</i></b>	<i>Savivaldybės Tarybos ar Savivaldybės mero priimti sprendimai įvertinami reaguojant: organizuojami susitikimai su savivaldybės atstovais, siekiant suprasti, kokie pokyčių planuojami įgyvendinti savivaldybės lygiu. Savivaldybės atstovai reguliariai informuojami apie mokykloje priimtus sprendimus/ pokyčių įgyvendinimo gaires.</i>	TAIP. Organizuoti reguliarius susitikimai su savivaldybės atstovais, konsultacijos vykdomų pokyčių klausimais, įtraukiant bendruomenės narius.	TAIP. Organizuoti mokyklos bendruomenės susitikimai su savivaldybės atstovais. Konsultacijos/ susitikimai organizuoti ne reguliariai, o prireikus.	TAIP. Su savivaldybės atstovais bendraujama nuolat. Esant poreikiui, savivaldybės atstovai konsultacijoms lankosi mokykloje. Konsultacijos vykdomos dalyvaujant ne tik mokyklos administracijai, bet ir bendruomenės atstovams.

<i>Pokyčiams mokykloje įtaką darantis makro lygmuo. Dedamosios</i>				
<i>Valstybės lygiu priimami sprendimai</i>	<i>Valstybės lygiu priimami sprendimai/ strategijos švietimo srityje yra aktyviai analizuojamos. Prireikus konsultuojamasi su valstybės institucijų atstovais ir siekiama įgyvendinti šiuos sprendimus. Taip pat reguliariai analizuojami ir kiti valstybės sprendimai (ekonomikos, socialinės politikos ir kitose srityse), kurie gali turėti įtakos mokykloje vykstančiam kaitos procesui (pavyzdžiui, investicijų skatinimas regione ar, atvirkščiai, dirbančių įmonių pasitraukimas ir pan.)</i>	<i>Su Valstybės institucijų atstovais konsultuotasi nebuvo, valstybiniu lygiu priimami sprendimai neanalizuoti (arba tas neatsispindi dokumentuose)</i>	<i>TAIP (iš dalies). Valstybės lygiu priimami sprendimai analizuoti tik tiek, kiek buvo reikalinga mokykloje vykusiems pokyčiams valdyti.</i>	<i>TAIP (iš dalies). Su Valstybės institucijų atstovais konsultuotasi esant poreikiui (kai buvo vykdoma mokyklos akreditacijos procedūra).</i>
<b>Siektinas rezultatas:</b>				
<b>Identitetas</b>		<i>TAIP. Mokyklos bendruomenė susitelkusi į pokyčių procesą įtraukiami visi bendruomenės nariai, siekiama ugdyti pilietiškumą, aktyvumą, mokyklos gyvenime noriai dalyvaujančius</i>	<i>TAIP. Mokykloje vyksta tradiciniai renginiai, geras mikroklimatas, vykdomi projektai, kuriuos</i>	<i>TAIP. Pabrėžiamas mokyklos bendruomenės narių bendravimas. Iškilus konkrečioms problemoms, drauge ieškoma sprendimų. Saugomos mokyklos tradicijos – sporto ir kultūros renginiai.</i>

7 lentelės tęsinys

	mokinius, mokinių tėvus ir globėjus, socialinius partnerius; stiprinti geranoriškumu grįstus ryšius, tolerantiškumą, atsakomybę.	labai gerai vertina ir mokiniai, ir jų tėvai/ globėjai.	
--	--	---	--

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus teorinių konstrukčių analizę, atskleistas kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose konceptas, pagrįsta kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo sąveika. Konceptualiai pagrįsta, jog kaitos proceso metu pokyčiai ugdymo įstaigose gali būti valdomi pasitelkiant integruotą pokyčių valdymo modelį. Mikro (mokyklų), mezo (savivaldybių) ir makro (nacionaliniu) lygiu vyraujanti tarpusavio komunikacija vertintina kaip hierarchinė, t.y. mokyklos kaitos procese konsultuojasi su rajono savivaldybe, pastaroji – su Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Poreikio tiesioginiam kontaktui tarp mokyklos ir Ministerijos nebuvo.

2. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad Ukmergės rajono savivaldybės ugdymo įstaigų tinklo pokyčius 2010–2016 m. paskatino demografinės priežastys – mažėjantis mokyklinio amžiaus vaikų skaičius. Tyrimo rezultatai parodė, kad kaita tirtose Ukmergės rajono savivaldybės mokyklose buvo valstybės ir savivaldybės sprendimų nulemtų pokyčių visuma. Ji taip pat vertintina kaip suplanuota išorėje, t.y. valstybės ir savivaldybės lygiu, o mokykloms palikta tik įgyvendinti. Tyrimu nustatyta, kad esminis elementas, užtikrinantis kaitos proceso sėkmę mokykloje, yra visos mokyklos bendruomenės sutelkimas ir reguliarus bendravimas/ bendruomenės narių informavimas apie įvykdytus/ vykdomus pokyčius. Mokyklų vadovai gerai įvertino su laukiančiais pokyčiais susijusius iššūkius ir sutelkė visą mokyklos bendruomenę iššūkiams įveikti.

3. Darbe pristatytos metodikos gairės atspindi kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo ugdymo įstaigose sąveiką. Atskleista, kaip kaitos procesas refleksuoja į pokyčius šalies švietimo sistemoje ir pokyčių valdymo lauką ugdymo įstaigose. Metodikos gairėse išryškinami pokyčiams įtaką darantys lygmenys: mikro (lyderis, individas, bendruomenė); mezo (dedamosios: savivaldybės lygiu priimami sprendimai); makro (valstybės lygiu priimami sprendimai), paaiškinantys pokyčių valdymo ugdymo įstaigose ypatumus. Akcentuojamas tikslingų sprendimų priėmimas, atspindintis kaitos proceso įgyvendinimo ugdymo įstaigose pokyčių valdymo proceso efektyvumą, siekiant išsaugoti mokyklos identitetą. Metodikos gairės įgalins ir kitas bendrojo ugdymo įstaigas pasitikrinti pasirengimą kaitos proceso įgyvendinimui, prevenciškai pasiruošti išskylantiems sunkumams, įvertinti ir stiprinti pokyčių įgyvendinimo kontrolę.

### *Tiriamosioms ugdymo įstaigoms rekomenduojama:*

1. Siekiant užtikrinti grįžtamojo ryšio efektyvumą apie tiriamose ugdymo įstaigose vykdomus pokyčius, minėtoms mokykloms rekomenduojama didesnę dėmesį skirti vidinei komunikacijai, t.y. mokyklos vadovas – lyderis turėtų reguliariai informuoti likusią mokyklos bendruomenę apie vykdomus pokyčius ir tarpinius rezultatus. Tik taip bus galima išvengti dėl pokyčių kylančio

mokyklos bendruomenės narių nerimo ir nežinomybės. Siekiant, kad pokyčiai būtų įgyvendinti sėkmingai, būtinas aktyvesnis visų bendruomenės narių dalyvavimas. Todėl mokyklų vadovybėms rekomenduojama rasti būdų užtikrinti aktyvesnį mokinių tėvų ir globėjų dalyvavimą. Tai gali būti daroma pasitelkiant informacines technologijas, socialinius tinklus, dažniau organizuojant konsultacijas aktualiais klausimais, atliekant apklausas, suteikiant galimybę tėvams ir globėjams teikti siūlymus dėl mokyklos veiklos gerinimo.

2. Vykdamas valstybės lygiu priimtus sprendimus, tirtoms mokykloms rekomenduojama aktyviau konsultuotis su Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, t.y. pagrindine, atitinkamus sprendimų projektus rengusia institucija. Taip bus galima semtis kitų ugdymo įstaigų patirties ir išvengti galimų klaidų ar užkirsti kelią pokyčių įgyvendinimo nesėkmei. Rekomenduojama mokykloms daugiau dėmesio skirti valstybėje vykstančių ekonominių, socialinių, demografinių pokyčių tendencijų analizei. Tai leis ne tik suprasti pokyčių būtinybę, bet ir lengviau reaguoti ir prisitaikyti prie galimų pokyčių, iš anksto jiems pasirengti.

3. Mokykloms yra siūloma siekti kokybinių švietimo pokyčių, kurie įgalintų žmogų patirti mokymosi ir ugdymosi sėkmę ir ateityje sėkmingai kurti savo gerovę, formuojant švietimo sistemą, kuri pasižymėtų įvairiais ugdymo(si) modeliais, atitinkančią skirtingus mokinių poreikius ir galimybes. Tam ugdymo įstaigose gali būti pasitelktas produktyvusis ugdymas. Toks mokymasis kuri išplečia ugdymo(si) erdves, įtraukia naujus ugdymo(si) proceso dalyvius ir leidžia jame dalyvauti visiems kaip lygiaverčiams, įgalindamas veikti kiekvieną iš jų.

## LITERATŪRA

- Bagdonas, A. (2015). *Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos procese*. [žiūrėta 2018-03-21]. Prieiga per internetą: [https://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1171/JVMF\\_menasdizainas\\_konferencija\\_2016%20%281%29\\_optimize.pdf?sequence=1](https://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1171/JVMF_menasdizainas_konferencija_2016%20%281%29_optimize.pdf?sequence=1).
- Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Technologija. Kaunas.
- Bagdonienė, L. (2009). *Organizacijų vadyba. Organizaciniai pokyčiai*. [žiūrėta 2018-05-29]. Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/organizaciju\\_vadyba/2009%20failai/Org\\_pokyciai\\_2009.pdf](http://info.smf.ktu.lt/organizaciju_vadyba/2009%20failai/Org_pokyciai_2009.pdf).
- Bakanauskas, A. (2006). *Vartotojų elgsena*. Mokomoji knyga. VDU. Kaunas
- Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Algarvė. Vilnius.
- Bruzgelevičienė, R. (2006) *Darnaus vystymosi švietimo ir Lietuvos švietimo reformos idėjų sąsajos*. Pedagogika: mokslo darbai, Nr. 84.
- Bruzgelevičienė, R., Kašinskienė J. (2010) *Bendrojo ugdymo strateginių pokyčių įgyvendinimas mokykloje*. Pedagogika. [žiūrėta 2018-04-22]. Prieiga per internetą <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=73961>
- Cibulskas, G., & Janiūnaitė, B. (2001). *Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris*. Kauno technologijos universitetas, ISSN 1392-0758 socialiniai mokslai, 2001 Nr. 1(27).
- Cibulskas, G. (2006). *Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo atvejis*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas
- Dainty, P., Kakabadse, A. (1990). Organizational change: A strategy for successful implementation. *Journal of business and psychology*. Volume 4.
- Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Tyto alba. Vilnius.
- Gečienė, E. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška*. Vilnius.
- Hargreaves, A. (2008). *Mokymas žinių visuomenėje. Švietimas nesaugumo amžiuje*. Vilnius: Homo liber.
- Hatch, M and Schultz, M. ( 2002). The Dynamics of organizational change. *Sage Journals*. [žiūrėta 2018-05-22]. Prieiga per internetą <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726702055008181>
- He, H. and Brown, A. D. Organizational Identity and Organizational Identification. *Sage Journals*. 38(1). [žiūrėta 2018-05-22]. Prieiga per internetą <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601112473815>

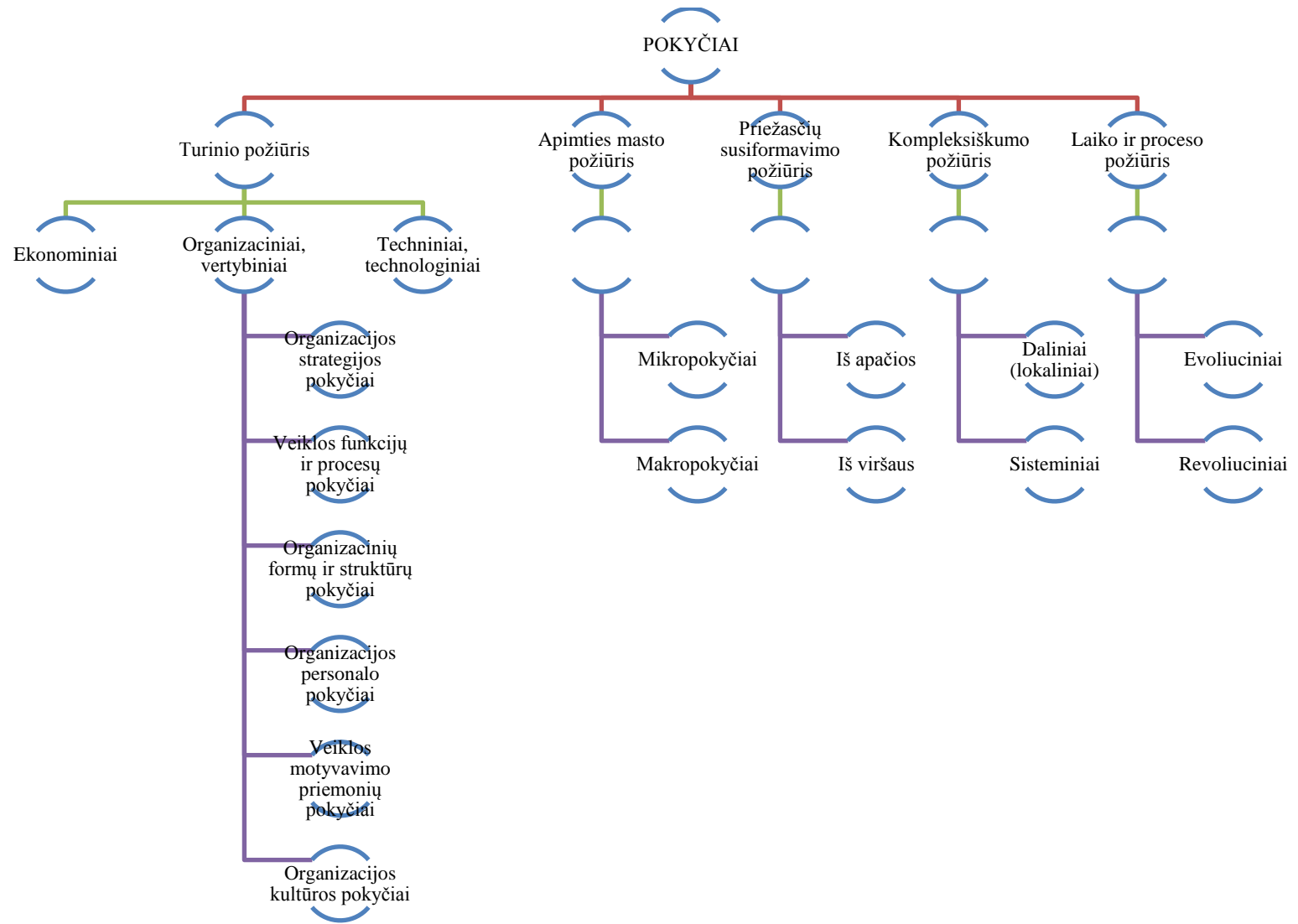
- Hoag, B.G., Ritschard, H. V., Cooper, C. L. (2002). Obstacles to Effective Organization Change: The Underlying Reasons. *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 23, No. 1.
- Hopkins, D., Ainscow, M. ir West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Tyto alba. Vilnius.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour*. An Introductory Text. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Institutional reform and change management: managing change in public sector organisations. A *UNDP Capacity development resource*. 2006. Prieiga per internetą: < [http://content-ext.undp.org/aplaws\\_assets/1634021/1634021.pdf](http://content-ext.undp.org/aplaws_assets/1634021/1634021.pdf). [žiūrėta 2018-04-19].
- Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*. No. 2(2). [žiūrėta 2018-04-12]. Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010\\_isoraite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010_isoraite.pdf)
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Žodynas. Vilnius.
- Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Žodynas. Vilnius. [žiūrėta 2018-07-11]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/document/331312482/Aleksandras-Jacikevicius-Zmoniu-grupiu-socialine-psichologija>
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A., Christe-Zeyse, J. (2013) A theoretical framework of organizational change. *Journal Of Organizational Change Management*, Vol.26, No 5.
- Jenlink, P. M. (1998). *Guidelines for facilitating systemic change in school districts*. [žiūrėta 2018-05-22]. Prieiga per internetą [http://www.indiana.edu/~syschang/decaturnew\\_members/pdf\\_documents/gste\\_systems-research.pdf](http://www.indiana.edu/~syschang/decaturnew_members/pdf_documents/gste_systems-research.pdf)
- Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Gimtasis žodis. Vilnius.
- Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Spindulys. Kaunas
- Kottler, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kubilienė, R. (2003). *Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*.
- Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema. [žiūrėta 2018-05-22]. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2003). *Valstybinės švietimo 2003-2012 metų strategija*. Ukmergė
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2013). *Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija*. Ukmergė
- Lindsay, B., Smit, E. (2018). *How the implementation of organizational change is evolving*.
- Lodienė, D. (2005). *Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas*. [žiūrėta 2018-05-22]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=110680>

- Lodienė, D. (2005). *Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
- Lotich, P. (2017). *8 steps to implementing successful organizational change*. [žiūrėta 2018-05-12]. Prieiga per internetą <https://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change/>
- Mason, M. (2016). *Is Thorough Implementation of Policy Change in Education Actually Possible?* McKinsey&Company. [žiūrėta 2018-05-21] Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>
- Melnikova, J. *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai*. [žiūrėta 2018-04-29]. Prieiga per internetą [https://www.google.com/url?q=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fepale%2Fsites%2Fepale%2Ffiles%2Ftyrimai.ppt&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNFTxASqWDhzVqskv8yvsc0fI5\\_cQw](https://www.google.com/url?q=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fepale%2Fsites%2Fepale%2Ffiles%2Ftyrimai.ppt&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNFTxASqWDhzVqskv8yvsc0fI5_cQw)
- Monkevičienė, O. (2008). *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos*. Pedagogika., Nr.91.
- Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo ieškant*. Pačiolis. Vilnius.
- Smith, R. King, D., Sidhu, R. Skelsey, D. (2014) *The effective change manager's handbook*. [žiūrėta 2018-05-22]. Prieiga per internetą : [https://books.google.lt/books?id=gNAZBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=smith,+techniques+of+change+management&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwjgtuCrn-LbAhVD\\_SwKHbMnDm4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=smith%20%20techniques%20of%20change%20management&f=false](https://books.google.lt/books?id=gNAZBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=smith,+techniques+of+change+management&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwjgtuCrn-LbAhVD_SwKHbMnDm4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=smith%20%20techniques%20of%20change%20management&f=false)
- Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius. Margi raštai.
- Svirskienė, G. (2005). *Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2005: Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367152779841/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Targamadžė, V. (1996) *Švietimo organizacijų elgsena*. Technologija. Kaunas.
- Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos 2015-2016 mokslo metų pradinio ir pagrindinio ugdymo programų ugdymo planas. (2015). Ukmergė
- Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos strateginis planas 2009-2012 m. (2009). Ukmergė
- Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos strateginis planas 2013-2015m. (2012). Ukmergė
- Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos veiklos programa 2014-2015 mokslo metams. (2014). Ukmergė
- Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos nuostatai. (2015). Ukmergė



- Ukmergės „Šilo“ pagrindinės mokyklos veiklos planas 2015-2016 mokslo metams. (2015). Ukmergė
- Ukmergės „Šilo“ vidurinės mokyklos strateginis planas 2010-2012m. (2010). Ukmergė
- Ukmergės rajono savivaldybės taryba (2012). *Ukmergės rajono savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos 2012-2015 metų bendrasis planas*. Ukmergė
- Ukmergės rajono Taujėnų vidurinės mokyklos 2013-2015 metų strateginis planas. (2013). Taujėnai.
- Ukmergės rajono Veprių vidurinės mokyklos strateginis planas 2010-2012 m. (2010). Vepriai.
- Ukmergės rajono Veprių vidurinės mokyklos strateginis planas 2013-2015 m. (2012). Vepriai.
- Ukmergės rajono Veprių vidurinės mokyklos veiklos programa 2014-2015 m. (2014). Vepriai
- Ukmergės rajono Veprių vidurinės mokyklos nuostatai 2015 m. (2015). Vepriai
- Valackienė, A. (2016). *Towards a framework for case study research: methodology and practical implementation*. Bologna.
- Valackienė, A., Želnie, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai: socialiniai mokslai, vol. 79 (no.2)*, 55-74.
- Veldsman, T. ir Johnson, A. (2017) *Leadership Dynamics and wellbeing*. [žiūrėta 2018-05-19]. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Y9s9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=veldsman+organizational+identity+question&ots=DkZTKtfx8G&sig=pOLu9biqDt2lsF4NuzjgKN8Kzqc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Y9s9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=veldsman+organizational+identity+question&ots=DkZTKtfx8G&sig=pOLu9biqDt2lsF4NuzjgKN8Kzqc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Viešoji įstaiga „Nacionalinių projektų rengimas“ (2007). *Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikė plėtros strategija 2008-2015 m.* Vilnius.
- Wallace, M. ir Pocklington, P.(2001) *Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas*. What Complexity Theory Tells Us About Initiating and Sustaining Change. *European Journal of Education* 51(4). [žiūrėta 2018-05-21] Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ejed.12193>
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose*. Vytauto Didžiojo Universitetas. Kaunas.
- Želvys, R. (1998). *Švietimo reformos*. Švietimo studijų centras. Vilnius.
- Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Monografija. Garnelis. Vilnius.
- Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. VU leidykla. Vilnius.
- Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Technologija. Kaunas.

**PRIEDAI**



## TYRIMO INSTRUMENTARIJUS

Tyrimo etapai ir dimensijos	Tyrimo kriterijai ir indikatoriai	Taikomi metodai
<p><b>1 etapas:</b> Kontekstas, kuris lėmė poreikių būtinybę ugdymo įstaigose.</p>	<p><i>Ugdymo įstaigose vykdoma švietimo kaita, išryškinant švietimo kaitos dėsningumus ir principus.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugdymo įstaigos pasirengimas pokyčiams</li> <li>• Ugdymo įstaigose vykdomos švietimo kaitos priežasčių identifikavimas.</li> <li>• Ugdymo įstaigose vykstančių pokyčių priežasčių įvardijimas ir analizavimas</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejų analizė. Pusiau struktūruotas interviu.</p>
<p><b>2 etapas:</b> Pokyčių valdymo etapai švietimo kaitos procese; vadovo vaidmuo; bendruomenės į(si)traukimas.</p>	<p><i>Ugdymo įstaigose pokyčių valdymui taikomas integruoto pokyčių valdymo modelis.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugdymo įstaigų pasiruošimas pokyčių valdymui.</li> <li>• Pokyčių valdymo etapai švietimo kaitos procese.</li> <li>• Vadovo vaidmuo ir bendruomenės įtraukimas, įgyvendinant pokyčius.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė. Atvejų analizė. Pusiau struktūruotas interviu.</p>
<p><b>3 etapas:</b> Kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo sąveika.</p>	<p><i>Ugdymo įstaigose įgyvendinamo kaitos proceso ir pokyčių valdymo sąveika.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moksliniuose šaltiniuose pateiktų kaitos proceso teorinių principų taikymas, identifikuojant tobulintinas sritis, sudarant kaitos proceso įgyvendinimo instituciniu lygmeniu metodikos gaires.</li> </ul>	<p>Mokslinės literatūros analizė. Strateginių dokumentų analizė. Atvejų analizė. Pusiau struktūruotas interviu.</p>

**Gerbiamas respondente,**

*Esu Kauno Technologijos universiteto socialinių mokslų vadybos magistro studijų studentė ir rengiu mokslinį darbą apie kaitos proceso įgyvendinimą ugdymo įstaigose- lemiamą pokyčių valdymo sąlygą. Atlieku tyrimą interviu apklausos metodu.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

*1 – oji siužetinė linija: įvadiniai klausimai.*

1. Kokie nacionaliniu ir savivaldybės lygiu priimti sprendimai, identifikuojantys kaitos procesą švietimo srityje, turėjo didžiausios įtakos Jūsų ugdymo įstaigos pokyčiams 2010-2016 metais?
2. Kiek, Jūsų manymu, buvo reikalinga mokyklos, kuriai vadovaujate, reorganizacija?
3. Kokie signalai parodo, kad ugdymo įstaigai reikalingi pokyčiai?
4. Jūsų manymu, kurie svarbiausi veiksniai užtikrina sėkmingą pokyčių įgyvendinimą laiku ir su minimaliais ištekliais?
5. Kokios aplinkybės stabdo pokyčius, naujovių diegimą Jūsų mokykloje? Prašome patikslinti, kas trukdo įgyvendinti suplanuotus pokyčius laiku? Gal galėtumėte įvardinti vidinius ir išorinius veiksnius.

*2 – oji siužetinė linija: vadovo lyderystės laukas*

6. Diskusijų apie pokyčius ugdymo įstaigose būta ir ankstesniais metais. Kaip seniai apie Jūsų vadovaujamos mokyklos reorganizaciją buvo kalbama? Kaip priėmėte žinią, jog Jūsų vadovaujama mokykla bus reorganizuota?
7. Pokyčių valdymo mokslinėje literatūroje teigiama, jog prieš pradėdant įgyvendinti pokyčius, būtina diskutuoti apie jų naudą, galimus rezultatus ugdymo įstaigoje. Kiek žinomas ir aiškus Jums buvo reorganizacijos tikslas?
8. Pokyčiai organizacijose neretai sukelia jos darbuotojų pasipriešinimą, psichologinės atmosferos pakitimus. Įvardykite, kaip reorganizacijos metu pakito Jūsų ir mokyklos darbuotojų santykiai?
9. Kokius gebėjimus įvardintumėte kaip savo, kaip lyderio, kompetencijos stipriąsias puses, valdant pokyčius ir kokių gebėjimų tobulinimo poreikį jaučiate? Kokius savo gebėjimus esate numatę tobulinti artimiausiu metu ir kodėl?
10. Kokiais būdais mokotės lyderystės, pokyčių valdymo?
11. Kokius pokyčius artimiausiu laiku norėtumėte inicijuoti savo ugdymo įstaigoje? Kokios galimybės juos įgyvendinti artimiausiu laiku? Kieno iniciatyva – Jūsų ar darbuotojų- pokyčiai siūlomi?

*3- ioji siužetinė linija: individo ir bendruomenės sąveikos laukas*

- 12.** Komunikacija – kaip vienas iš svarbių aspektų, padedančių išvengti pasipriešinimo pokyčiams. Kaip dažnai ir kokiais būdais diskutavote su mokyklos darbuotojais apie būsimus pokyčius, jų eigą?
- a. Ar į diskusijas buvo įtraukiama visa bendruomenė, t.y. ne tik darbuotojai, bet ir mokiniai, mokinių tėvai ir globėjai, socialiniai partneriai? Ar visai bendruomenei buvo sudarytos galimybės pateikti siūlymus dėl geresnio pokyčių valdymo, išsakyti susirūpinimą keliančius klausimus? Ar atskiroms bendruomenės grupėms paskirtos konkrečios su pokyčiais susijusios užduotys, kad jos pasijustų pokyčių „dalyvėmis ir savininkėmis“?
  - b. Ar mokyklos bendruomenė buvo informuojama reguliariai, t.y. ar jai pristatyti pasiekti tarpiniai vykdomų pokyčių rezultatai? Kokia forma tai buvo daroma?
- 13.** Reorganizacija neišvengiamai susijusi su įvairiais praradimais. Pavyzdžiui, darbuotojų mažinimu. Kaip mokykloje buvo sprendžiamas šis klausimas? Ar buvo aprašytos šio proceso procedūros?
- 14.** Kaip smarkiai po reorganizacijos pasikeitė Jūsų darbo pobūdis? Įvardykite svarbiausius pokyčius, atsiradusius Jūsų darbo veikloje po mokyklos reorganizavimo. Galbūt išvelgiate kokių nors privalumų/trūkumų?
- 15.** Kokius pokyčius per minimą laikotarpį Jūsų ar darbuotojų iniciatyva įgyvendinote patys savo mokykloje? Kodėl šių pokyčių reikėjo organizacijai? Ar šie pokyčiai pasiteisino ir kokią naudą davė Jūsų organizacijai?

*4 – siužetinė linija: pokyčių kompleksiško įgyvendinimo laukas*

- 16.** Tokie globalūs veiksniai kaip mokinių skaičiaus kaita ar mokyklos reorganizacija turi poveikį įvairiems mokyklos gyvenimo ir veiklos aspektams. Ar pokyčių valdymas buvo vertinamas kaip visas sritis apimantis procesas, t.y. ne tik administracine ar mokymosi programų prasme, bet ir mokyklos bendruomenės telkimo prasme.
- 17.** Mokslininkai teigia, kad pokyčių valdymui bet kurioje organizacijoje labai svarbus tos organizacijos identitetas. Kokius Jūsų mokyklos bruožus įvardintumėte kaip to identiteto dalį (pavyzdžiui, tradiciniai renginiai, mokinių savivaldos skatinimas, įvairios iniciatyvos, konkrečių principų diegimas ir atitinkamo elgesio tarp mokyklos bendruomenės narių skatinimas ir kita). Kaip vertintumėte, ar šis identitetas nulėmė galutinį vykdytų, su mokyklos reorganizacija susijusių, pokyčių rezultatą?

*4 – oji siužetinė linija: valstybės ir savivaldybės sprendimų laukas*

18. Ar daug dėmesio skirta valstybės lygiu priimtų sprendimų švietimo srityje analizei? Ar atliekama kitų sričių (šalies ekonomikos, demografijos ir kitų sričių tendencijos) analizė? Ar konsultuotasi su Vyriausybės atstovais pokyčių įgyvendinimo klausimais? Jei taip, kokia forma ir kaip dažnai?
19. Ar vykdytos konsultacijos, reguliarūs susitikimai su Ukmergės rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus atstovais, siekiant tinkamai įgyvendinti su reorganizacija susijusius pokyčius mokykloje? Jei taip, kokia forma ir kaip dažnai?

***Gerbiamas respondente,***

*Esu Kauno Technologijos universiteto socialinių mokslų vadybos magistro studijų studentė ir rengiu mokslinį darbą apie **kaitos proceso įgyvendinimą ugdymo įstaigose- lemiamą pokyčių valdymo sąlygą**. Darbe analizuoju trijose Ukmergės rajono savivaldybės mokyklose (Šilo, Taujėnų bei Veprių) vykusius pokyčius 2010 – 2016 m. Atlieku tyrimą interviu apklausos metodu. Jūsų atsakymai padės apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti susijusias rekomendacijas.*

*Dėkoju už šiam tyrimui skirtą laiką.*

1. Kokie, Jūsų nuomone, nacionaliniu lygiu priimti sprendimai, identifikuojantys kaitos procesą švietimo srityje, turėjo didžiausios įtakos ugdymo įstaigų pokyčiams 2010-2016 metais?
2. Kiek, Jūsų manymu, buvo reikalinga Ukmergės rajono savivaldybės mokyklų reorganizacija 2010 – 2016 metais?
3. Kokie signalai parodo, kad ugdymo įstaigai reikalingi pokyčiai?
4. Jūsų manymu, kurie svarbiausi veiksniai užtikrina sėkmingą pokyčių įgyvendinimą ugdymo įstaigoje laiku ir su minimaliais ištekliais?
5. Kokios aplinkybės, Jūsų nuomone, stabdo pokyčius, naujovių diegimą mokyklose?
6. Kaip manote, kokį vaidmenį vykdant pokyčius vaidina ugdymo įstaigos vadovas – lyderis ir kiti tos įstaigos bendruomenės nariai?
7. Gal galėtumėte plačiau apibrėžti, kaip bendradarbiauta su ugdymo įstaigų pertvarką vykdžiusia Ukmergės rajono savivaldybe ir/ ar konkrečiomis mokyklomis? Ar organizuoti reguliarius susitikimai, siekiant diskutuoti, paaiškinti nacionaliniu lygiu priimtų teisės aktų šioje srityje svarbą ir padėti tinkamai įgyvendinti tų teisės aktų nuostatas.
8. Reorganizacija neišvengiamai susijusi su įvairiais praradimais. Pavyzdžiui, darbuotojų mažinimu. Kaip valstybės lygiu buvo sprendžiamas šis klausimas? Kokios pagalbos galėjo tikėtis darbo netekę mokyklos bendruomenės nariai?
9. Mokslininkai teigia, kad pokyčių valdymui bet kurioje organizacijoje labai svarbus tos organizacijos identitetas. Kaip vertintumėte, ar identitetas lemia galutinį vykdytų, su mokyklos reorganizacija susijusių, pokyčių rezultatą?