MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

MARINA ASTAŠČENKO

PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMAS: VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. Rolandas Kripaitis

VILNIUS
2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMAS: VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS ATVEJIS

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas
_____ doc. dr. Rolandas Kripaitis
2015 –

Recenzentas
_____
2015

Atliko
_____ stud. M. Astaščenko
2015 -

VILNIUS
2015

Turinys

ĮVADAS....7
1. POKYČIŲ IR PASIPRIEŠINIMO JIEMS TEORINIŲ ASPEKTŲ APŽVALGA REMIANTIS VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS PAVYZDŽIU....10
1.1. Pokyčių samprata ir jų reikšmė organizacijai....10
1.2. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje ypatumai....12
1.3. Pasipriešinimą pokyčiams nulemiančios priežastys....14
1.4. Pasipriešinimo pokyčiams pasireiškimo formos....16
1.5. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės....19
1.6. Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos ypatumai....20
1.6.1. Lietuvos Respublikos švietimo sistemos struktūrų kaita paskelbus Nepriklausomybę....20
1.6.2. Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos rodikliai....23
1.6.3. Veiksniai, paskatinę bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką....26
1.6.3.1. Demografiniai rodikliai, įtakoję bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkymą....26
1.6.3.2. Ekonominės ir socialinės bei kultūrinės bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką įtakojančios priežastys....31
1.6.4. Pokyčių ir pasipriešinimo jiems valdymas pertvarkant bendrojo ugdymo mokyklų tinklą..35
1.7. Teorinis pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis....38
2. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO YPATUMŲ TYRIMAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE, 2012-2013 IR 2013-2014 MOKSLO METAIS SAVO VEIKLĄ PRADĖJUSIOSE KAIP PROGIMNAZIJOS AR KETURMETĖS GIMNAZIJOS....40
2.1. Empirinio tyrimo metodika....40
2.1.1. Kiekybinio tyrimo instrumentų pagrindimas ir darbo organizavimas....41
2.1.2. Kokybinio tyrimo instrumentų pagrindimas ir darbo organizavimas....44
2.2. Tyrimo rezultatų analizė....45
2.2.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė....45
2.2.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė....60
IŠVADOS....65
REKOMENDACIJOS....68
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS....69
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS....74
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA....75
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA....77
PRIEDAI....79

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Mokyklų skaičiaus pokytis 2005 – 2014 metais pagal mokyklų tipus.....24
2 lentelė. Žmonių gimstamumas ir mirtingumas Lietuvoje 2005 – 2013 metais.....27
3 lentelė. Mokinių skaičiaus pokytis Lietuvos mokyklose 2005 – 2014 metais pagal mokyklos tipus..28
4 lentelė. Mokytojų skaičiaus pokytis 2005 – 2014 metais pagal mokyklų tipus.....30
5 lentelė. 5 – 19 metų iš Lietuvos emigravusių vaikų ir jaunuolių skaičiaus kaita 2004- 2010 metais..31
6 lentelė. Pagalbinės perėjimo prie naujos mokyklos struktūros priemonės.....36
7 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų tyrimo anketų struktūra.....41
8 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatai: kategorijos ir subkategorijos.....60
9 lentelė. Kategorijos ,,Informacija apie mokyklų vadovus‘‘ subkategorijos.....61
10 lentelė. Kategorijos ,,Vadovų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarką‘‘ subkategorijos.....62
11 lentelė. Kategorijos ,,Mokyklų bendruomenių narių elgesys, įgyvendinant Vilniaus miesto bendrojo ugdymo įstaigų pertvarką‘‘ subkategorijos.....64
12 lentelė. Kategorijos ,,Pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, įgyvendinant Vilniaus miesto bendrojo ugdymo įstaigų pertvarką‘‘ subkategorijos.....64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys....16
2 pav. Modifikuotos pasipriešinimo pokyčiams formos....18
3 pav. Mokyklų skaičiaus pokytis Vilniaus mieste 2005 – 2014 metais pagal mokyklos tipus....25
4 pav. Gyventojų skaičiaus pokytis Vilniaus mieste 2005 – 2014 metais....27
5 pav. Planuojamų pirmokų skaičius Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose 2015 – 2018 metais....29
6 pav. Lietuvos gyventojų skaičiaus kaita pagal darbingumo grupes 2005 – 2013 metais....32
7 pav. Lietuvos gyventojų nedarbo ir užimtumo lygis 2010 – 2014 metais....33
8 pav. Socialinės rizikos šeimų ir jose gyvenančių vaikų skaičiaus pokytis 2010 – 2014 metais....34
9 pav. Teorinis pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis....39
10 pav. Pedagogų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal kvalifikaciją....46
11 pav. Gimnazijų ir progimnazijų moksleivių, dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal amžių....46
12 pav. Tėvų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal jų vaikų amžių....47
13 pav. Informacijos šaltinių pasiskirstymas pedagogų nuomone....47
14 pav. Informacijos šaltinių pasiskirstymas mokinių nuomone....48
15 pav. Informacijos šaltinių pasiskirstymas mokinių tėvų nuomone....49
16 pav. Nuomonė apie mokyklų pertvarkos reikalingumą....49
17 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos reikalingumą nulėmusios priežastys mokyklų bendruomenės narių nuomone....50
18 pav. Mokyklų bendruomenės narių nuomonė, apie jų pasipriešinimą pertvarkai....51
19 pav. Mokyklos bendruomenės narių pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdai....52
20 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys pedagogų nuomone....53
21 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys mokinių nuomone....54
22 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys mokinių tėvų nuomone....55
23 pav. Taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai pedagogu nuomone....56
24 pav. Taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių nuomone....57
25 pav. Taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių tėvų nuomone....57
26 pav. Rekomenduotini pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai pedagogų nuomone....58
27 pav. Rekomenduotini pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių nuomone....59
28 pav. Rekomenduotini pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių tėvų nuomone....60

Priedų sąrašas

1 priedas. Anketa skirta pedagogams.....80
2 priedas. Anketa skirta mokiniams.....83
3 priedas. Anketa skirta mokinių tėvams.....86
4 priedas. Interviu klausimynas.....89
5 priedas. Kokybinio tyrimo analizės rezultatai.....90

ĮVADAS

Temos aktualumas. Dvidešimt pirmame mūsų eros amžiuje sparčiai besiplėtojant globalizacijai, didėjant konkurencijai bei plintant modernizacijai, pokyčiai tapo neatsiejama šiuolaikinio gyvenimo norma. Visose gyvenimo srityse vykstantys intensyvūs pokyčiai, keldami vis naujesnius iššūkius, stipriai įtakoja ir organizacijas, kurios, siekdamos išlikti bei išlaikyti savo konkurencingumą privalo nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie pastoviai besikeičiančios aplinkos.

Kiekviena, efektyvių savo veiklos rezultatų siekianti organizacija, atsižvelgdama į iškeltus tikslus, privalo objektyviai įvertinti savo esamą būklę ir atitinkamai diegti pokyčius, pertvarkant tobulintinas sritis.[1] Pabrėžiama, kad sėkmingas pertvarkos įgyvendinimas didžiąja dalimi priklauso nuo organizacijos narių santykio į numatomus vykdyti pasikeitimus, kadangi pastarųjų neigiamas požiūris į pokyčius gali iššaukti pasipriešinimą ir apsunkinti kaitą.[2] Todėl, siekiant sklandžiai įgyvendinti pertvarką bei efektyviai valdyti situaciją, būtina numatyti pasipriešinimą galinčias sukelti priežastis bei tikėtinus jo pasireiškimo būdus ir, remiantis turima informacija, parinkti geriausias pasipriešinimo suvaldymo priemones.[3]

Siekiant atskleisti pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumus, buvo pasirinktos Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklos, kurios, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012 – 2015 m. bendruoju planu, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjo kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos.

Keičiantis visuomenei, keitėsi jos narių švietimo sistemai keliami iššūkiai, todėl ir pačios mokyklos buvo priverstos persitvarkyti, tobulinant ir savo organizacinę struktūrą.

Temos ištirtumas Pabrėžtina, kad pokyčių ir pasipriešinimo jiems valdymas buvo tyrinėti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių, todėl šiai sričiai nagrinėti per daugelį metų pavyko sukaupti didelę mokslinę patirtį.

Pokyčių ir jų valdymo tematika rašė Lodienė (2005), Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006), Vanagas (2007), Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė (2008), Oškutienė, Korsakienė (2012). Apie pokyčius savo darbuose taip pat rašė Raipa (2008), Arimavičiūtė (2009), Išoraitė (2012) ir užsienio autoriai Clemmer (1995). Pasipriešinimo pokyčiams šaltinius nagrinėjo užsienio autoriai Bovey, Hede (2001), Thom, Ritz (2004), Self ir Schraeder (2008), Bott (2013) bei lietuvių autoriai Bukšnytė, Ciūnytė, Kovalčikienė (2012). Apie pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdus rašė Grybienė, Šimbelis (2005), Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006) bei užsienio autoriai Robbins

[1] Merkys G., Balčiūnas S., Brazienė R., Mikutavičienė I., Grigencaitė K., Valuckienė J., Toleikienė R., Mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas: tyrimo ataskaita. Kaunas, 2009, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/mokyklos-strukturos tobulinimas/MSTP%20tyrimo%20ataskaita.pdf > [žiūrėta 2014 02 11]

[2] Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Kaunas, 2008. 1 (10). p. 128

[3] Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, 2006, Nr. 1, p. 28

(2007), Fronda, Moriceau (2008), Singh, Saeed, Bertsch (2012). Pasipriešinimą pokyčiams švietimo organizacijose savo darbuose analizavo Cibulskas, Janiūnaitė (2001), Yılmaz ir Kılıçoğlu (2013). Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo būdus, metodus ir etapus analizavo Klimas ir Ruževičius (2009), Smollan (2011), Quast (2012).

Tyrimo objektas. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką.

Problema. Kaip valdyti mokyklų bendruomenės narių pasipriešinimą pokyčiams vykdant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką?

Hipotezė. Įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, ugdymo įstaigų bendruomenės narių pasipriešinimą pokyčiams pavyktų suvaldyti parinkus tinkamus pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus.

Darbo tikslas. Išnagrinėti pasipriešinimo pokyčiams valdymo aspektus: Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos atvejis.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teorinius aspektus, atskleidžiant pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje specifiką, pasipriešinimą pokyčiams nulemiančias priežastis, jo pasireiškimo formas bei pasipriešinimo valdymo būdus remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos pavyzdžiu.

2. Ištirti pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumus Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos, pateikiant rekomendacijas sėkmingesniam mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo procesui.

Tyrimo strategija. Mišrių metodų strategija (lygiagrečiai vykstančių procedūrų).

Tyrimo metodai. Magistro baigiamajame darbe buvo taikyta mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinių duomenų bei dokumentų analizė, taip siekiant efektyviau išnagrinėti pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teorinius aspektus. Darbe, norint išsamiau ištirti tyrimo objektą bei įgyvendinti tyrimui iškeltus uždavinius, buvo naudojamas kiekybinis (anketinė apklausa) ir kokybinis (interviu) socialinių tyrimų metodas.

Statistinė tyrimo duomenų analizė buvo atliekama taikant statistinių duomenų apdorojimo SPSS Statiscic 19.0 versiją, o kokybinio tyrimo duomenis buvo analizuojami naudojant kontent – analizės metodą.

Darbo struktūra. Darbo struktūrą sudaro dvi dalys. Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje yra nagrinėjami pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teoriniai aspektai, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos pavyzdžiu. Darbe yra atskleidžiama pokyčių samprata ir jų reikšmė organizacijai, pateikiami pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje ypatumai bei

jį nulemiančios priežastys, o taip pat nurodomos pasipriešinimo pertvarkai pasireiškimo formos bei pasipriešinimo kaitai valdymo priemonės. Daug dėmesio darbe yra skiriama Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos ypatumams. Darbe yra atskleidžiama Lietuvos Respublikos švietimo sistemos struktūrų kaita paskelbus Nepriklausomybę, pateikiami bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos rodikliai bei aprašomi bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką paskatinę veiksniai, išskiriant Vilniaus miesto mokyklų reorganizavimą lėmusias priežastis, o taip pat nurodomos pokyčių įgyvendinimo ir pasipriešinimo jiems valdymo metu taikytos praktinės priemonės, pertvarkant bendrojo ugdymo mokyklų tinklą.

Antroje magistro baigiamojo darbo dalyje yra nagrinėjami pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumai bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip progimnazijos ar keturmetės gimnazijos. Darbe yra pateikiami darbo autorės atlikto kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiant keturmečių gimnazijų ir progimnazijų bendruomenės narių santykį į Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką bei nurodant bendruomenės narių pasipriešinimo pokyčiams priežastis ir jo išraiškos būdus, o taip pat perteikiant keturmečių gimnazijų ir progimnazijų vadovų taikytas minėtų švietimo įstaigų bendruomenės narių pasipriešinimo valdymo priemones, vykdant įstaigų pertvarką.

Darbe pateikta: Baigiamojo darbo apimtis be priedų – 78 puslapiai. Darbe yra 12 lentelių, 28 paveikslai, pateikti 5 priedai. Panaudoti 58 literatūros šaltiniai.

1. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS IR JO VALDYMO TEORINIŲ ASPEKTŲ APŽVALGA, REMIANTIS VILNIAUS MIESTO SAVIVALDYBĖS BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS PAVYZDŽIU

1.1. Pokyčių samprata ir jų reikšmė organizacijai

P. Zakarevičius, apibendrinęs įvairių autorių (Quinn, 1980; Magnusen, 1981; Johnson, 1987; Carnall, 1990; Hurst, 1995; Morgan, 1998 ir kt.) apmąstymus, iš daugybės egzistuojančių pokyčių sampratų, išskyrė du esminius požiūrius į pokyčius organizacijoje. Pirmuoju požiūriu akcentuojama, kad pokyčiai, tai pakeitimai, tobulinantys ar net iš esmės keičiantys vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus ir yra sąlygojami arba organizacijos viduje vykstančių kaitos procesų, arba jos pasikeitimų išorinėje aplinkoje.[4] Anot P. Zakarevičiaus et al., minėti pokyčiai yra tarsi kitų, objektyviai organizaciją supančioje aplinkoje vykstančių pokyčių, išvestiniai pokyčiai. Tuo tarpu antruoju požiūriu nurodoma, kad pokyčiai, tai objektyviai ir visiškai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų nepriklausantys, jos išorinėje aplinkoje ir viduje vykstantys pasikeitimai, kurių neįmanoma pakeisti ar nukreipti kuria nors kryptimi. Patys pakeitimus lemiantys pokyčiai yra vykdomi siekiant užkirsti kelią neigiamoms pasekmėms ir tobulinti organizacijos veiklą.[5]

Anot D. Lodienės, organizacinius pokyčius galima suskirstyti į kartais visai nepastebimus smulkius, tokius, kaip naujos įrangos dalies diegimas, darbuotojo išėjimas iš darbo ir į didelius bei dramatiškais būnančius stambius pokyčius, apimančius visišką organizacijos reorganizavimą, jos susiliejimą, jos misijos bei vizijos pokyčius ir pan.[6]

Pasak J. Bersėnaitės et al., organizacija negali išvengti nei vidinės nei išorinės aplinkos pokyčių, darančių didžiulę įtaką jos veiklai.[7] M. Išoraitės teigimu, sparčių išorinės aplinkos ir jos nulemtų nenumatytų aplinkybių organizacija įtakoti negali[8], tačiau, kaip nurodo J. Bersėnaitė et al., organizacija siekdama įgyti konkurencinį pranašumą bei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, privalo sėkmingai valdyti nuo jos pačios priklausomus pasikeitimus.[9] J. Clemmer akcentuoja, kad organizacijos pokyčių sėkmė priklauso nuo jos tinkamo pasirengimo reaguoti į pokyčius, keistis ir transformuotis. Jo teigimu, ar

[4] Zakarevičius P., Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas: VDU, 2003, p. 37-38
[5] Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., Pukelis K., Savickienė I., Modernios organizacijų valdymo teorijos. Mokomoji knyga studentui. Kaunas: VDU, 2008, p. 203-204
[6] Lodienė D., Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005. Nr. 33, p. 100
[7] Cit. pgl. J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė, Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška, Socialiniai tyrimai, 2006, Nr. 1(7), p. 20.
[8] Išoraitė M., Teoriniai strateginių pokyčių aspektai, Business systems and economics, Nr. 2 (2), 2012, p. 131.
[9] Cit. pgl. J. Bersėnaitė, G. Šaparnis, D. Šaparnienė, Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška, Socialiniai tyrimai, 2006, Nr. 1(7), p. 20.

pokytis yra grėsmė, ar galimybė, priklauso nuo to, kaip mes tam pokyčiui esame pasirengę ir būtent tai įtakoja ar mes būsime nugalėtojai, ar pokyčių aukos.[10]

Anot E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko, pokyčiai organizacijoje gali būti įgyvendinami lėtai, kuomet žmonės palengva pripratinami prie pokyčių būtinumo ir greitai, kas sukelia nemažą žmonių pasipriešinimą. Pabrėžiama, kad palengva vykdomiems pokyčiams žmonės priešinasi mažiau negu greitiems, net ir kryptingai įgyvendinamiems pokyčiams. Nurodoma, kad organizacijų vadovai, siekdami išvengti nuolatinės sumaišties ir efektyviai valdyti pokyčius, pagal galimybes renkasi lėtus pokyčius.[11]

R. Vanago teigimu, organizacijoje vykstančius pokyčius galima suskirstyti į planuotus, t.y. apgalvotus ir neplanuotus - netikėtus. Pabrėžiama, kad planuotomis permainomis, kurioms priešinamasi mažiau, yra siekiama visą organizaciją ar jos pagrindinę dalį paruošti prisitaikyti prie reikšmingų pasikeitimų, keičiančių jos tikslus ir veiklos kryptis.[12] S. Stoškaus bei D. Beržinskienės teigimu, neplanuoti, netikėtai ateinantys pokyčiai, dažnai sukelia žmonių pasipriešinimą ir būna susiję su stresais bei konfliktais. Akcentuojama, kad organizacijai, siekiančiai sėkmingai įgyvendinti pokyčius, būtina juos tinkamai planuoti.[13]

A. Vasiliauskas išsakė mintį, jog nuolatos vykstančius įprastus organizacijos pasikeitimus tikslinga atskirti nuo strateginių pokyčių, esančių iniciatyviu organizacijos pokyčių valdymu.[14] Lynch strateginius pokyčius apibrėžia kaip iniciatyviai organizacijoje valdomus pokyčius, kuomet siekiama įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus.[15] P. Zakarevičiaus pastebėjimu, strateginiais pokyčiais yra laikomi tokie sisteminiai pokyčiai, kurie keičia organizacijos kaip sistemos pagrindinius parametrus bei vienu ar kitu atžvilgiu paliečia visus jos elementus.[16] Pasak M. Išoraitės, strateginiai pokyčiai skatina naujos strategijos įgyvendinimą ir organizacijoje nusistovėjusios tvarkos pakeitimą.[17]

Pabrėžiama, kad kiekviena organizacija, remdamasi savo strateginiais bei operatyviniais planais ir atsižvelgdama į susidariusią būklę, privalo nuolat reflektuoti, įsivertindama savo struktūrinės sandaros, funkcijų pasidalijimo bei sąveikos tarp padalinių atitikimą iškeltiems tikslams ir siekiamiems aukštiems rezultatams. [18]

---

[10] Clemmer J. Pathways to Performance: a guide to transforming yourself, your team, and your organization, Canada, 1995, p. 185 – 186

[11] Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, 2006, Nr. 1, p. 23

[12] Vanagas R., Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Šiauliai, 2007, Nr. 2(9) p. 316

[13] Stoškus S., Beržinskienė D., Pokyčių valdymas, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005, p. 9

[14] Vasiliauskas A., Strateginis valdymas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Vilnius : Enciklopedija, 2002, p. 355.

[15] Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, 2006, Nr. 1, p. 23

[16]Cit. pgl. Arimavičiūtė M., Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1 (14). 2009, p. 6.

[17] Išoraitė M., Teoriniai strateginių pokyčių aspektai, Business systems and economics, Nr. 2 (2), 2012, p. 131-132.

[18] Merkys G., Balčiūnas S., Brazienė R., Mikutavičienė I., Grigencaitė K., Valuckienė J., Toleikienė R., Mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas: tyrimo ataskaita. Kaunas, 2009

Apibendrinant, galima teigti, jog šiuolaikiniame pasaulyje pokyčiai yra neišvengiami. Kiekviena organizacija, siekdama išlikti konkurencinga ir pasiekti optimaliausių rezultatų, privalo nuolat reflektuoti ir operatyviai bei racionaliai reaguoti į pastoviai besikeičiančios aplinkos veiksnius.

1.2. Pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje ypatumai

Remiantis plataus spektro žmogiškųjų išteklių valdymo konsultacijų paslaugas 7 Europos šalyse teikiančios bendrovės „OD&M Consulting“ specialistų sukaupta praktine patirtimi, teigtina, kad organizacijos, įgyvendindamos savo tikslus bei vykdydamos veiklą, vis dažniau susiduria su pokyčiais ir jų keliamais iššūkiais. Pažymėtina, jog, organizacijos vadovai, siekdami sklandžiai įdiegti numatomus pasikeitimus bei efektyviau valdyti situaciją privalo žinoti, kaip darbuotojai suvokia planuojamą pokytį ir kaip jie į tai reaguoja.[19]

Remiantis W. H. Bovey, A. Hede[20] bei M. Misiūno, I. Stravinskienės[21] duomenimis, pastebėtina, jog tiek užsienio, tiek lietuvių autoriai pateikia įvairias pasipriešinimą pokyčiams apibūdinančias sąvokas, tačiau visos jos turi vieną bendrą ir visiems autoriams priimtiną teiginį. Pabrėžiama, jog pasipriešinimas tai natūrali ir netgi labai tikėtina pokyčių proceso dalis.

D. Klimo ir J. Ruževičiaus nuomone, yra natūralu, kad darbuotojai priešinasi pokyčiams, kadangi pokyčiai vienaip ar kitaip prieštarauja žmogiškajai prigimčiai. Šie autoriai išanalizavę vadybos mokslinę literatūrą priėjo išvados, kad būsimiems pokyčiams pritaria tik 10-15 proc. organizacijos darbuotojų, pačia idėja tiki tik 20 proc., 40 proc. organizacijos narių bijo dėl galimų būsimų pokyčių pasekmių, o likusieji darbuotojai išvis prieštarauja pokyčių įgyvendinimui.[22]

Vadovaujantis A. Grybienės ir D. Šimbelio[23] bei E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko [24] pateikiama informacija, teigtina, jog daugelis autorių, pasipriešinimą pokyčiams įvardija kaip pagrindinę pokyčių įgyvendinimo kliūtį. Pastarųjų nuomone, pasipriešinimas tai didžiausia kliūtis, naujų strateginių pokyčių įgyvendinimo kelyje.

---

[19] OD&M Consulting. Pasitikėjimas ir įsitraukimas į pokytį. Pokyčių valdymas. Prieiga per internetą: <http://www.odmconsulting.com/lt/PASITIKEJIMAS-IR--SITRAUKIMAS/POKY-I--VALDYMAS.html> [žiūrėta 2014-10-12]

[20] Bovey W.H., Hede A., Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 No. 7, 2001, p. 534

[21] Misiūnas M., Stravinskienė I., Kaita ir keitimasis - efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas, Aukštojo mokslo kokybė, 2010. Nr. 7, p. 144.

[22] Klimas D., Ruževičius J., Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai, Verslo ir teisės aktualijos, t. 4, 2009, p. 77, 80.

[23] Grybienė A., Šimbelis D., Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas, KTU Panevėžio institutas, 2005, p 69.

[24] Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, 2006, Nr. 1, p. 28.

Nurodoma, jog pagal organizacijos narių informuotumą apie kaitą ir jų pasipriešinimą pasikeitimams, žmones galima suskirstyti į keturias kategorijas: “palaikantieji”, „derybininkai“, “atviri pokyčiams” ir “konservatyvieji”. Potencialiais pokyčių iniciatoriais yra „palaikantieji“, kurie turi pakankamai informacijos apie pasikeitimus bei sutinka keistis, tuo tarpu „derybininkai“ taip pat yra gerai informuoti apie pokyčius, tačiau pritaria tik kai kuriems pokyčių aspektams. “Atviri pokyčiams” ne visai pasikeitimo esmę suprantantys organizacijos nariai, pasirinkus tinkamus bendravimo metodus, gali tapti aktyviais pokyčių dalyviais, tuo tarpu neigiamai dėl pokyčių nusiteikę „konservatyvieji“ asmenys, nėra linkę dalyvauti pokyčiuose.[25]

Karamjeet Singh et al. teigimu, organizacijose įgyvendinami pokyčiai kelia darbuotojams didelį nerimą dėl nežinomybės jausmo ir vertimo juos iš komforto būsenos pereiti prie neaiškios ateities. Pastebėta, kad organizacijos nariams kyla abejonių ar jų turimi įgūdžiai bei įnašai bus tiek pat vertinami ateityje ir, ar jie sugebės efektyviai bei produktyviai veikti naujomis sąlygomis. Todėl pokytis dažnai yra suvokiamas, kaip neigiamas procesas, o jam besipriešinantys organizacijos nariai yra traktuojami kaip nepaklusnūs ir problemų keliantys darbuotojai. Tačiau tam tikrais atvejais darbuotojų pasipriešinimas gali būti priimamas, kaip teigiamas ir naudingas žmonių indelis, siekiant efektyviai įgyvendinti numatytus pokyčius, kadangi įžvalgi diskusija, kritika ir nesutarimai gali paskatinti geresnį supratimą bei suteikti papildomų galimybių ir sprendimų. [26]

Tuo tarpu Caldwell et al., pastebi, kad pokyčiai vis dėlto dažniausiai iššaukia neigiamą darbuotojų reakciją ir pasipriešinimą jiems, nepriklausomai nuo to, ar numatytų įgyvendinančių pokyčių priežastys yra neigiamos ar teigiamos.[27]

Pastebėtina, jog D. R. Self ir M. Schraeder pasipriešinimą pokyčiams suvokia kaip jėgą, kuri lėtina arba netgi stabdo darbuotojų keitimąsi.[28]

Tačiau S. P. Robbins pažymi, kad pasipriešinime pokyčiams įžvelgtina teigiama pasipriešinimo pusė, padedanti išvengti chaotiškumo. Autoriaus teigimu, nesant pasipriešinimui, organizacija susidurtų su chaotiško atsitiktinumo bruožais.[29]

Anot A. Raipos, pasipriešinimas pokyčiams, tai kompleksinis procesas, kuris tiesiogiai veikia pokyčių rezultatus. Šio proceso įtaka gali būti teigiama arba neigiama. Šio autoriaus nuomone, organizacijos darbuotojai, susiduriantys su pokyčiais, gali jiems priešintis dėl daugelio priežasčių.[30]

---

[25] OD&M Consulting. Pasitikėjimas ir įsitraukimas į pokytį. Pokyčių valdymas.
[26] Singh K., Saeed M., Bertsch A., Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India. Journal of Management Policy and Practice vol. 13(3), 2012, p. 68-69
[27] Cit. pgl. Bukšnytė L., Ciūnytė A., Kovalčikienė K., Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2012, Nr. 61, p. 10
[28] Self D. R., Schraeder M., Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Iss: 2, 2009, p. 169
[29] Robbins S. P., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika, 2007, p. 309
[30] Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* Kaunas, 2008. 1 (10). p. 128

Apibendrinant galima pabrėžti, kad organizacijos narių pasipriešinimas pokyčiams yra natūralus ir netgi labai tikėtinas pokyčių proceso elementas, sukeliantis pagrindinę pokyčių įgyvendinimo kliūtį. Vadovai, siekdami efektyviai valdyti kaitą bei išvengti pasipriešinimo sukeliamų problemų, privalo turėti informacijos apie tai, kaip žmonės suvokia įvykusį, vykstantį ar planuojamą įgyvendinti pokytį ir kaip pastarieji į tai reaguoja.

1.3. Pasipriešinimą pokyčiams nulemiančios priežastys

E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko teigimu, organizacijai, siekiančiai sėkmingai įgyvendinti planuojamus pokyčius, visų pirma būtina išanalizuoti pasipriešinimą pokyčiams lemiančias priežastis, vėliau padėsiančias valdyti organizacijos narių pasipriešinimą kaitai.[31]

Lietuvių autoriams talkina ir L. Quast, tvirtinanti, jog atskleisti organizacijos narių pasipriešinimą privalu dar prieš įgyvendinant pokyčius, o tai geriausia padaryti padeda galimo pasipriešinimo atsiradimo priežasčių nustatymas. Pažymima, jog organizacijos nariai dažniausiai kaitai priešinasi dėl penkių esminių priežasčių: baimės dėl nežinomybės, žmonių santykio į pokytį, nepasitikėjimo pokyčius planuojamu įdiegti asmeniu, baimės prarasti savo darbo vietą ir permainoms skirto laiko stokos.[32]

L. Quast pastebėjimu, organizacijos nariai, neturėdami pakankamai informacijos apie planuojamą pokytį, t.y. kaitos tikslą, visą procesą, jo eigą ir pan., savo nežinomybės baimę išreiškia pasipriešinimu. Akcentuojama, jog ir darbuotojų santykis į planuojamą įgyvendinti pokytį irgi turi įtakos organizacijos narių pasipriešinimui. Kai kurie žmonės, pokytį priima teigiamai, įžvelgdami jame galimybes išmokti naujų dalykų, augti asmeniškai ir profesionaliai, tuo tarpu kiti, bijodami netekti pastovumo ir nusistovėjusios rutinos, įtartinai žiūri į pokyčius ir labiausiai tikėtina, kad jie pasipriešins.[33] R. N. Lussier taip pat pabrėžia, jog faktai, įsitikinimai ir vertybės sudaro pagrindą atsirasti pasipriešinimui diegiant pokyčius. Autorės teigimu, teisingai naudojami faktai padeda įveikti nežinomybę dėl planuojamų pokyčių, tačiau, deja, nors juos galima įrodyti, pastarieji yra dažnai iškraipomi. Tuo tarpu įsitikinimų, dėl jų subjektyvumo, įrodyti negalima. O vertybės, atitinkančios kiekvieno konkretaus žmogaus poreikius, sąlygoja organizacijos narių elgesį.[34]

Minėtiems autoriams pritaria ir S. P. Robbins, teigdamas, jog informacijos apdorojimas, nežinomybės baimė, ekonominiai faktoriai, saugumas ir įpročiai sudaro penkias pagrindines organizacijos narių pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Pabrėžiama, kad per savo suvokimą žmonės

[31] Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, 2006, Nr. 1, p. 24
[32] Verslo žurnalas Forbes. Liza Quast. Overcome the 5 main reasons people resist change, prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/> [žiūrėta 2014-09-17]
[33] Verslo žurnalas Forbes. Liza Quast. Overcome the 5 main reasons people resist change
[34] Cit. pgl., Misiūnas M., Stravinskienė I., Kaita ir keitimasis - efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas, Aukštojo mokslo kokybė, 2010. Nr. 7, p. 143.

formuoja supratimą apie jį supantį pasaulį ir girdi bei fiksuoja tik tai, kas jiems yra priimtina, tame tarpe ir apie numatomus įdiegti pokyčius.

S. P. Robbins akcentuoja, kad baimė, dėl nežinomybės, o ypač asmeninės finansinės pokyčių pusės, susijusios tiesiogiai su organizacijos narių darbo apmokėjimu, skatina žmones prieštarauti ir priešintis kaitai. [35]

Pasak L. Quast, daug nerimo ir streso žmonėms kelia baimė prarasti turimą darbo vietą ar būti perkeltiems į kitas pareigas, o tai dažniausiai pasireiškia restruktūrizuojant organizacijas arba mažinant darbuotojų skaičių, pavyzdžiui, taupant lėšas. Pasipriešinimas pastebimas ir tuomet, kai nepasitikima pokyčius planuojamu įdiegti asmeniu, ypač, jeigu tai naujas darbuotojas arba pasitikėjimo ir pagarbos dar nepelnęs vadovas. Kaip jau buvo minėta, pasipriešinimas pokyčiams kyla ir dėl per trumpo pokyčiams įdiegti skiriamo laiko, kadangi netinkamu laiku ir netaktiškai įgyvendintas pokytis, kelia sunkumų ir papildomų problemų.[36]

D. Lodienės bei G. Cibulsko ir B. Janiūnaitės nuomonė apie pasipriešinimą diegiamiems pokyčiams keliamas priežastis ne daug ko skiriasi nuo aukščiau aptartų autorių minčių, kadangi, jų teigimu, žmonės stipriai priešinasi bet kokiems pokyčiams, bijodami nežinomybės, nematydami poreikio ką nors keisti bei dvejodami dėl planuojamų pokyčių naudos.[37],[38]

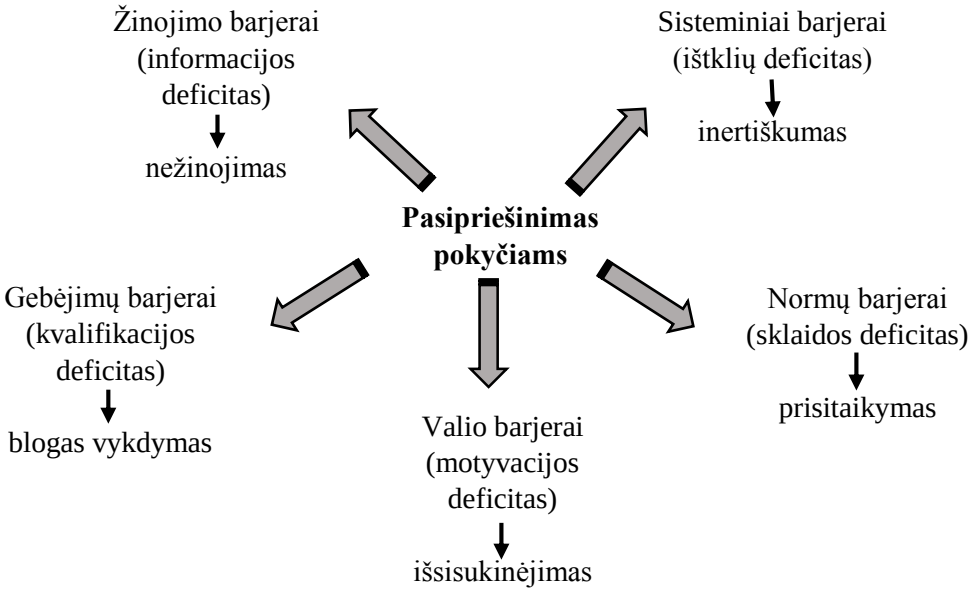
Kiti užsienio autoriai, Caldwell et al. irgi pabrėžia, kad organizacijos narių kaitai pasireiškiantis pasipriešinimas kyla dėl didėjančios įtampos, planuojamų pokyčių keliamo streso ir neapibrėžtumo jausmo, o taip pat dėl nepakankamai išsiaiškintų santykių tarp individo ir aplinkos.[39]

N. Thom ir A. Ritz pasipriešinimo pokyčiams atsiradimo priežastis suskirstė į atitinkamus penkis vienas nuo kito nepriklausančius, tačiau vieną kitą įtakojančius ir stiprinančius barjerus (žr. 1 pav.). Pirmieji trys žinių, gebėjimų ir valios barjerai apima žmogiškuosius veiksnius, tuo tarpu sisteminiai barjerai priskiriami institucinėms kategorijoms, o normų barjerai savyje sujungia tiek žmogiškuosius veiksnius, tiek institucines sąlygas.[40]

Remiantis J. Bott duomenimis, pastebima, jog žinių barjerai atskleidžia informacijos bei žinių apie norimus organizacijoje įgyvendinti pokyčius trūkumą. Dėl darbuotojų nepakankamos kvalifikacijos atsiranda gebėjimų barjerai, pasireiškiantis per gebėjimų ir pasirengimo trūkumą diegiant pokyčius. Tuo tarpu valios barjerai, priklausantys nuo organizacijos narių motyvacijos ir elgesio tikslų, parodo

[35] Robbins S. P., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika, 2007, p. 309-312
[36] Verslo žurnalas Forbes. Liza Quast. Overcome the 5 main reasons people resist change, prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/> [žiūrėta 2014-09-17]
[37] Lodienė D., Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005. Nr. 33, p. 104.
[38] Cibulskas G., Janiūnaitė B., Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris, Socialiniai mokslai, 2001. Nr. 1(27), p. 60
[39] Cit. pgl., Bukšnytė L., Ciūnytė A., Kovalčikienė K., Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2012, Nr. 61, p.10.
[40] Thom N., Ritz A., Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius, 2004, p. 100.

pastarųjų nenorą kažką daryti ar elgtis taip, kaip jiems yra primetama. Normų barjerai nurodo ribas, apibrėžiančias, ką organizacijos nariai privalo atlikti, o ko gali nedaryti. Ir galiausiai sisteminiai barjerai atskleidžia organizacijos turimų pinigų, laiko ir pan. resursų trūkumą, neleidžiantį įgyvendinti numatytų tikslų.[41]



Šaltinis: cit. pagal N. Thom, A. Ritz 2004, p. 100[42]

1 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys

Apibendrinant galima pabrėžti, jog autoriai pateikia įvairių organizacijos narių pasipriešinimą keliančių šaltinių, tačiau visi jie apjungia organizacijos narių fiziologinių, saugumo, socialinių bei pagarbos ir savirealizacijos poreikių tenkinimą. Pastebėtina, kad sėkmingam pokyčių diegimui vien pasipriešinimą keliančių priežasčių žinojimo nepakanka, visų svarbiausia yra numatyti žmonių pasipriešinimo kaitai grėsmę ir numatyti tikslingas jos įveikimo, suvaldymo priemones.

1.4. Pasipriešinimo pokyčiams pasireiškimo formos

Vadovaujantis E. Laumenskaitės ir A. Vasiliausko duomenimis, teigtina, jog yra labai įvairių organizacijos narių pasipriešinimą keliančių šaltinių ir jas būtina žinoti, siekiant nustatyti organizacijos narių pasipriešinimo priežastis ir efektyviai valdyti pokyčių procesą.[43]

[41] Bott J., Die Wirkung von Macht auf Innovationen innerhalb einer öffentlichen Verwaltung, 2013, p. 203-204
[42] Thom N., Ritz A., Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius, 2004, p. 100
[43] Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. Pinigų studijos, 2006, Nr. 1, p. 28

K. Singh et al. pažymi, jog yra trys būdai, eksponuojantys organizacijos narių pasipriešinimą kaitai, tai pasyvus, aktyvus ir agresyvus pasipriešinimas. Pastebima, kad darbuotojai pasyviai pokyčiams priešinasi, kuomet jie patyria negatyvius jausmus ir turi susiformavę neigiamą nuomonę. Tuo tarpu darbuotojai aktyviai besipriešinantys kaitai savo pasipriešinimą išreiškia akivaizdžiai pastebimomis elgesio išraiškomis, tokiomis, kaip neatėjimu į darbą be pateisinamos priežasties ar dalyvavimu streikuose. Elgesys, kuris pasireiškia bandymu blokuoti planuojamus įgyvendinti pokyčius, pavyzdžiui naudojant sabotažą ar nuverčiant vadovą, yra laikomas agresyviu pasipriešinimu ir yra pavojingiausia bei rečiausiai pasitaikanti pasipriešinimo kaitai forma.[44]

Y. Fronda, J. L. Moriceau maištą, pasišalinimą ir atsargų pasipriešinimą pokyčiams įvardija kaip šiuolaikinių organizacijos narių pasipriešinimo pokyčiams būdus. Nurodoma, jog maištas, tai atviras ir aktyvus darbuotojų pasipriešinimas, o visiškai priešinga jam yra pasyvi pasipriešinimo forma – pasišalinimas, pasireiškiantis prislėgta būsena darbe, psichologinės darbo aplinkos ignoravimu. Tuo tarpu labiausiai paplitusi yra trečia pasipriešinimo pokyčiams forma, tai atsargus pasipriešinimas, išryškėjantis, pavyzdžiui, sulėtėjusiu darbo tempu. [45]

D. R. Self ir M. Schraeder, išskiria tik dvi pasipriešinimo pokyčiams formas, pavadindami jas aktyviu ir pasyviu pasipriešinimu. Aktyvus pasipriešinimas pasireiškia viešu kritikavimu, kenkimu, apkalbomis, tuo tarpu pasyvus atsiskleidžia informacijos slėpimu, paramos nesuteikiamumu bei darbų atidėliojimu.[46]

A. Grybienė ir D. Šimbelis modifikavę A. Valackienės siūlomas pasipriešinimo pokyčiams formas pateikė savo 4 pagrindinius požymius: aktyvų, pasyvų, žodinį ir nežodinį, pagal kuriuos atitinkamai ir skirsto pasipriešinimo pasireiškimus. (žr. 2 pav.)

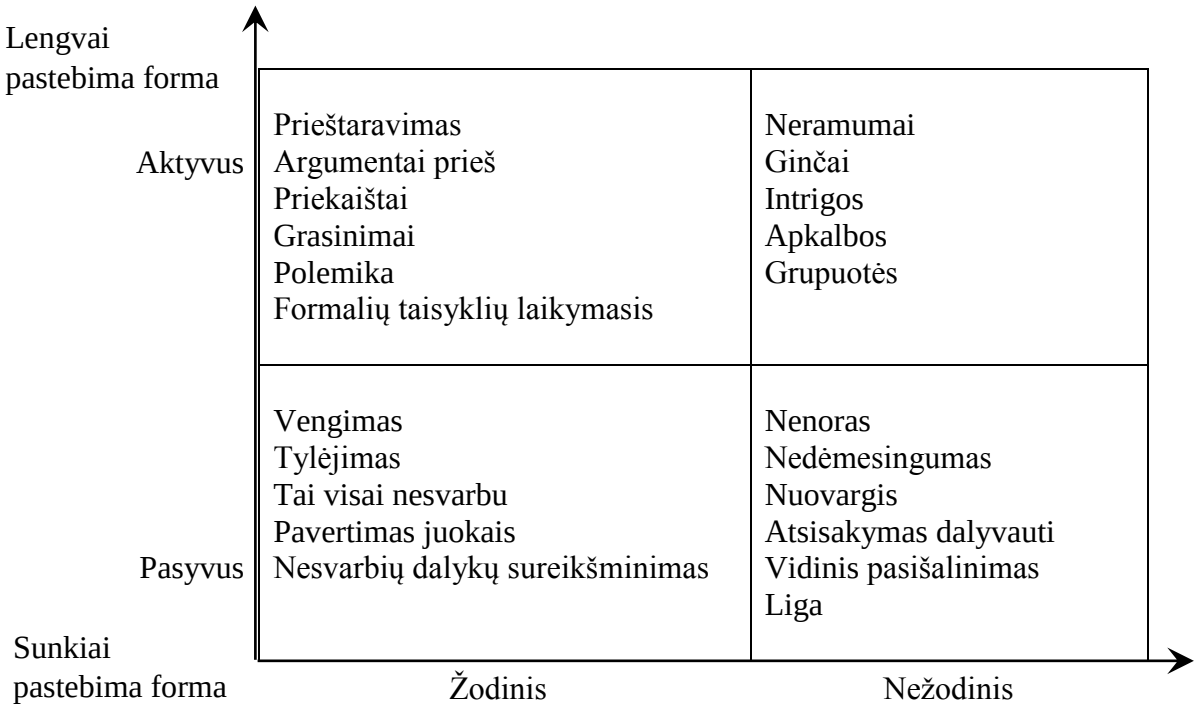
Minėti autoriai nurodo, jog, akivaizdi ir lengviausiai pastebima bei besipriešinančių pokyčiams žmonių atvirai išreiškiama yra aktyvi žodinė pasipriešinimo pokyčiams forma. Aktyvų nežodinį pasipriešinimą labiausiai charakterizuoja dažni ginčai, intrigos, apkalbos, neformalių grupuočių veiklos aktyvumas. Pastebėtina, kad žymiai sunkiau atpažinti pasyvų žodinį pasipriešinimą, pasireiškiantį kalbų aktualiomis temomis vengimu ir savo nuomonės nepasakymu. O pasyvaus nežodinio pasipriešinimo požymiai, demonstruojami per nenorą vykdyti užduotis, iš viso gali būti klaidingai suprasti bei netinkamai įvertinti.[47]

[44] Singh K., Saeed M., Bertsch A., Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India. Journal of Management Policy and Practice vol. 13(3), 2012, p. 69

[45] Fronda Y., Moriceau J. L. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation, Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No. 5, 2008, p. 589–591. ISSN: 0953-4814

[46] Self D. R., Schraeder M., Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Iss: 2, 2009, p. 172

[47] Grybienė A., Šimbelis D., Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas, KTU Panevėžio institutas, 2005, p. 69



Šaltinis: cit. pagal Grybienę ir D. Šimbelį, 2006, p. 69[48]

2 pav. Modifikuotos pasipriešinimo pokyčiams formos

S. P. Robbins teigimu, pasipriešinimas pokyčiams gali būti atviras, paslėptas, neatidėliotinas ir uždelstas. Pabrėžiama, jog atviras bei neatidėliotinas pasipriešinimas, pasireiškiantis nusiskundimais, grasinimais ir darbo sulėtinimu, atsiskleidžia iškart. Tuo tarpu žymiai sudėtingiau yra valdyti paslėptą ir uždelstą priešinimąsi. Pažymima, jog sunkiausia atpažinti paslėptą priešinimą, pasireiškiantį per dažnas pravaikštas dėl tariamos ligos, dažnas klaidas, prarastą lojalumą darbui ir pan. Vis dėlto uždelsta pasipriešinimo forma irgi yra pavojinga, nes tikroji reakcija gali pasireikšti tik po kelių mėnesių ar netgi metų.[49]

Pasak L. Šarlauskienės, darbuotojų pasipriešinimas dažniausiai įgauna pasyvią ir viešai neišreiškiamą jo formą, kuomet nepasitenkinimas ir pasipriešinimas vyrauja žmonių mąstyme ir jausmuose. Pabrėžtina, kad nesvarbu koks pasipriešinimo būdas būtų taikomas, jis vis tiek turės įtakos pokyčių sėkmei[50].

Apibendrinant galima teigti, kad autoriai pagrinde išskiria aktyvią ir pasyvią pasipriešinimo pokyčiams pasireiškimo formą, su skirtingomis jų variacijomis. Todėl vadovams būtina stebint ir analizuojant organizacijos narių elgesį, sugebėti pamatyti ir perprasti tikrąsias priešinimosi priežastis.

[48] Cit. pgl., Grybienė A., Šimbelis D., Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas, KTU Panevėžio institutas, 2005, p. 69
[49] Robbins S. P., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika, 2007, p. 309
[50] Šarlauskienė L., Dzenbudizmo įžvalgų taikymas institucinių pokyčių vadyboje, Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai, 2011, p. 143

1.5. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemonės

L. Quast teigimu, siekiant sklandžiai įgyvendinti pokyčius, organizacijos vadovas privalo atidžiai apgalvoti kokius konkrečiai pakeitimus ketinama įgyvendinti, ką ir kaip paveiks planuojami pakeitimai bei kaip į kaitą reaguos numatytų diegti pakeitimų paveikti organizacijos nariai. [51]

R. Smollan taip pat pabrėžia, kad be galo svarbu yra nustatyti kokius asmenis, grupes, skyrius ar organizacijas gali paveikti planuojami pakeitimai, nes tuomet, pagal galimybes, su visomis suinteresuotomis pusėmis aptarus planuojamą kaitą, galima bus surinkti kuo daugiau naudingos informacijos, gauti idėjų ir pasiūlymų į bendradarbiavimą ar kompromisą.[52] Pasak Janiūnaitės et al., norint išvengti nesusipratimų, visiems organizacijos nariams būtina išaiškinti pokyčių prasmę ir daug kalbėtis, o siekiant geriau pasiruošti pokyčiams, geriausia būtų įtraukti žmones organizuojant grupinį darbą ir leidžiant jiems oponuoti bei atsakant į pastariesiems rūpimus klausimus. [53]

Akcentuojama, jog pokyčių įgyvendinimo metu gali būti tiek natūraliai besipriešinančių pralaimėjusių, tiek laimėjusių, suinteresuotoms pusėms privalu bendradarbiauti tarpusavyje, siekiant kompensuoti arba sumažinti atsiradusius nuostolius. Pabrėžtina, kad valdant pasipriešinimą, būtina tai daryti atsargiai, suvokiant, jog organizacijos nariai kaitai gali priešintis atvirai arba slaptai, sąmoningai, pusiau ar visiškai nesąmoningai bei į kaitą bus reaguojama skirtinguose pažinimo, emocinio ir elgesio lygiuose.[54]

Janiūnaitės et al. pastebėjimu, padedant organizacijos nariams įveikti asmeninį neapibrėžtumą, galima įgalinti juos įgyti kompetenciją, teikti nariams aktualią paramą bei pastiprinimą, o išlaikant kai kurias nusistovėjusias taisykles ir akcentuojant visos komandos svarbą bei pastebint ir skatinant net smulkius pokyčius, įveikti nerimą dėl didelio darbo krūvio. Pažymima, jog privalumų akcentavimas ir praeities nekaltinimas bei organizacijos narių įtraukimas ir konsultavimas dėl galimų derybų klausimų ir racionalių alternatyvų kartu ieškojimo, padėtų įveikti organizacinio statuso praradimą bei „jėgos“ paranoją.[55]

Remiantis R. Smollan išsakytomis pastabomis, teigtina, jog, siekiant sklandžiai įgyvendinti pasikeitimus ir racionaliai valdyti pasipriešinimą, reikia gerai apgalvoti kiekvieną žingsnį ir kaitai besipriešinantiems asmenims pateikti abi puses tenkinančius pasiūlymus bei alternatyvas, o tam visų pirma, pabrėžiant pokyčių proceso bei jo rezultatų svarbą ir atvirai komunikuojant, reikia pasirinkti

[51] Verslo žurnalas Forbes. Liza Quast. Overcome the 5 main reasons people resist change, prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/> [žiūrėta 2014-09-17]
[52] Smollan Roy, Engaging with Resistance to Change, University of Auckland Business Review, Vol 13, Nr. 1, 2011, p. 14, prieiga per internetą: <http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume17/v13i1-resistance-to-change.pdf>, [žiūrėta 2013 11 13]
[53] Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G., Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas. Kaunas: Technologija 2002, p. 112
[54] Smollan Roy, Engaging with Resistance to Change, University of Auckland Business Review, Vol 13, Nr. 1, 2011, p. 14
[55] Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G., Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas. Kaunas: Technologija 2002, p. 112

konkrečiai situacijai tinkančią kovos su pasipriešinimu pokyčiams strategiją, apmąstant siektinus tikslus ir galimas numatomos taikyti strategijos pasekmes. [56]

D. Klimas ir J. Ruževičius apibendrinę įvairių autorių mintis, įvardina penkias pasipriešinimo kovos pokyčiams strategijas. Pirma, abisalinius kaitos reikalingumo šaltinius padėti perprasti turinti strategija, yra vadinama lavinimo ir informavimo schema, įgyvendinama taikant pokalbius, specialius pranešimus ir publikacijas. Kitos dalyvavimo ir įtraukimo strategijos tikslas yra pašalinti besipriešinantiems kylančias tiek pagrįstas, tiek nepagrįstas baimes bei perteikti atsakomybę už sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Pastebima, jog šis metodas yra naudojamas esant informacijos trūkumui ir galimybei pokyčių dalyviams daugiau įtakoti sėkmingą kaitos diegimą. Trečia skatinimo ir paramos strategija tinka tais atvejais, kai pokyčiai yra įgyvendinami nuolat prižiūrint vadovybei ir esant materialiniam bei moraliniam paskatinimui. Pokyčių diegimo metu organizacijos nariams atsiradusius nepatogumus dėl galimo nuostolių kompensavimo, geriausiai išspręsti padėtų derybų ir susitarimų strategija. O manipuliavimo ir kooptavimo strategija labiausiai tinka, neturint pakankamai laiko tinkamai pasiruošti pasikeitimui, bet privalant greitai įgyvendinti pokyčius.[57]

Apibendrinat galima teigti, kad pasipriešinimo valdymo priemonių pasirinkimas tiesiogiai priklauso nuo priežasčių, kurios sukelia pasipriešinimą pokyčiui. Pabrėžtina, jog siekiant efektyviai įdiegti pokyčius ir valdyti organizacijos narių pasipriešinimą jiems, būtina gerai apgalvoti kiekvieną veiksmą bei pasirinkti optimaliausią variantą.

1.6. Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos ypatumai

1.6.1. Lietuvos Respublikos švietimo sistemos struktūrų kaita paskelbus Nepriklausomybę

Vadovaujantis internetinėje svetainėje „Lietuva“ pateikiama informacija, pastebėta, jog Lietuvoje visas švietimo pakopas, t.y. pradinę ir aukštesniąją mokyklas bei universitetą, apimanti švietimo sistema buvo sukurta XVI amžiuje. Teigiama, kad Sovietų Sąjungai okupavus Lietuvą, šalies švietimo sistema buvo iš esmės pakeista, ją centralizuotai pradedant valdyti iš Maskvos ir perdarant visą mokymosi formą bei turinį. Pastebėta, jog disciplinos tais laikais buvo dėstomos lietuvių kalba, tačiau pats mokslas tiek mokyklose, tiek universitetuose buvo ideologizuotas. [58]

Sovietų Sąjungos okupacijos metais Lietuvoje galiojusi švietimo sistema buvo pradėta keisti dar 1988 metais parengus ir paskelbus Tautinę vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepciją, taip

[56] Smollan Roy, Engaging with Resistance to Change, University of Auckland Business Review, Vol 13, Nr. 1, 2011, p. 14
[57] Klimas D., Ruževičius J., Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai, Verslo ir teisės aktualijos, t. 4, 2009, p. 80
[58] Lietuva. Oficialūs Lietuvos interneto vartai. Švietimas ir mokslas. Istorija. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva.lt/lt/mokslas_ir_svietimas/svietimo_sistema/istorija_svietimas>,[žiūrėta 2014 05 10]

paneigiant Lietuvos švietimo sistemos priklausomybę nuo Tarybų Socialistinių Respublikų Sąjungos švietimo.[59] 1991 metais buvo priimtas konceptualias švietimo reformos nuostatas įteisinantis Lietuvos švietimo įstatymas, o 1992 metais patvirtinus Lietuvos švietimo koncepciją, kurioje buvo pateikiamas savarankiškas Lietuvos valstybės švietimo sistemos modelis, buvo nuo pagrindų pakeista Sovietų Sąjungos okupacijos metais vyravusi švietimo sistema.[60]

Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės atlikto „Valstybinio audito ataskaitos švietimo sistemos reforma‘‘ duomenimis, pastebėta, jog Lietuvos švietimo reformą galima suskirstyti į keletą švietimo raidos etapų. Pirmasis etapas siejamas su dar 1992 m. išreikštu Lietuvos švietimo tarybos bei kultūros ir mokslo ministerijos Kolegijos pritarimu dėl Lietuvos švietimo koncepcijos patvirtinimo. Antrasis švietimo reformos etapas prasidėjo nuo 1999 metų, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministrui patvirtinus Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gaires. [61]

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1999 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 150 „dėl Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairių“ (toliau – Gairės), pažymėtina, kad įgyvendinant Lietuvos švietimo reformą, yra įteisintas privalomas mokslas iki 16 metų, perdarant dabartinę bendrojo lavinimo mokyklos struktūrą iš buvusios 4+5+3, kas savaime atitinka pirmą (pradinę), antrą (pagrindinę) ir trečią (vidurinę) pakopas į 4+(4+2)+2 – pagrindinį išsilavinimą baigiant po dešimties privalomų mokslo metų.[62]

Gairėse pabrėžiama, kad bendrojo lavinimo mokyklų pertvarką buvo numatyta įvykdyti keliais etapais. Pirmuoju, 1999 – 2005 metų, etapu buvo siekiama, pertvarkant pradinių ir pagrindinių mokyklų tinklą, laipsniškai pereinant prie pagrindinio dešimtmečio mokymo ir profilinio mokymo suteikimo dar vidurinės mokyklos trečiojoje pakopoje. Planuota akreditacijos nuostatuose nustatytų kriterijų neatitinkančias pagrindines mokyklas pertvarkyti į nepilnas (aštuonių klasių) pagrindines arba pradines mokyklas, o vidurines mokyklas, įgyvendinusias profilinį mokymą ir atitinkančias akreditacijos kriterijus, laipsniškai reorganizuoti į gimnazijas. Antruoju, 2005 – 2010 metų, etapu planuota suformuoti ir stabilizuoti Gairėse numatytą švietimo institucijų struktūrą: pagrindinė dešimtmetė mokykla, nepilna aštuonmetė pagrindinė mokykla, keturmetė bendrojo lavinimo gimnazija ir profesinė (technologinė) gimnazija, visai nepaliekant vidurinių mokyklų, jas reorganizuojant į gimnazijas arba į žemesnės pakopos bendrojo lavinimo mokyklas ar kito tipo švietimo įstaigas.[63]

---

[59] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Bruzgelevičienė R., Nacionalinis švietimo plėtotės raportas, 2001, p.2, prieiga per internetą:
<https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/687_f36e428baa3be1af5722f6d880e03896.pdf> [žiūrėta 2014 05 12]

[60] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Bruzgelevičienė R., Nacionalinis švietimo plėtotės raportas, 2001, p. 3

[61] Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaitos švietimo sistemos reforma. 2008 , Nr. VA-P5-50-2-10., p. 10-12

[62] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1999 m. vasario 4 d. įsakymas Nr. 150 „Dėl bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairių“, Valstybės žinios, 1999, Nr. 15-407

[63] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1999 m. vasario 4 d. įsakymas Nr. 150 „Dėl bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairių“, Valstybės žinios, 1999, Nr. 15-407

Trečiasis švietimo reformos etapo pradžia yra įvardijama 2003 m., kuomet Lietuvos Respublikos Seimas 2003 m. liepos 4 d. priėmė nutarimą Nr. IX-1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatų patvirtinimo“.[64] Minėta 2003 – 2012 m. strategija siekta sukurti efektyvią ir darnią švietimo sistemą, kuri būtų paremta atsakingu valdymu bei taikliu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu, o taip pat užtikrintų tęstinį, socialiai teisingą ir visiems prieinamą mokymąsi visą gyvenimą bei laiduotų atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos sąlygomis gyvenančio asmens poreikius atitinkančią švietimo kokybę.[65]

Remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2001 m. paskelbtu Nacionaliniu švietimo plėtotės raportu pastebėtina, jog, siekiant sudaryti sąlygas į visiems prieinamą kokybišką švietimą, tačiau neturint tam reikalingų valstybės milžiniškų finansinių išteklių, būtina pertvarkyti švietimo įstaigų tinklą, modernizuojant bei renovuojant išliekančias įstaigas. [66]

Ketvirtasis švietimo raidos etapas prasidėjo 2013 metais, Lietuvos Respublikos Seimui 2013 m. gruodžio 23 d. priėmus nutarimą Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013 – 2022 metų strategijos patvirtinimo“ (toliau – Strategija). Strategija norima pasiekti pedagoginių bendruomenių lygį, kuomet dauguma mokytojų ir dėstytojų būtų mąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalai, o užtikrinant savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną, įdiegti švietimo kokybės kultūrą, pagrįstą duomenų analize ir įsivertinimu bei suteikti mokiniams, studentams ir jaunimui geriausias galimybes išskleisti asmeninius gebėjimus bei tenkinti specialiuosius ugdymosi ir studijų poreikius, užtikrinant švietimo prieinamumą bei lygias galimybes ir maksimaliai plėtojant vaikų bei jaunimo švietimo aprėptį, o taip pat sukurti paskatų ir vienodų sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, taip garantuojant švietimo sistemos veiksmingumą. [67]

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ (toliau – Nutarimas) 3.1 ir 3.1.2 punktais, pažymima, kad, siekiant sklandžiai šalyje įgyvendinti mokyklų tinklo pertvarką bei sėkmingai pasiekti Strategijoje iškeltus tikslus, kiekviena savivaldybė yra įpareigota parengti bendrojo lavinimo mokyklų pertvarkos planus bei juos įgyvendinti, tame tarpe ir Vilniaus miesto savivaldybė. [68]

[64] Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaitos švietimo sistemos reforma. 2008 , Nr. VA-P5-50-2-10, p. 12
[65] Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatų patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2003-07-18, Nr. 71-3216
[66] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Bruzgelevičienė R., Nacionalinis švietimo plėtotės raportas, 2001, p. 11-14
[67] Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013 – 2022 metų strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2013-12-30, Nr. 140-7095.
[68] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2011, Nr. 79-3869

Pažymima, kad Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2005 – 2012 bendruoju planu, buvo nuosekliai vykdoma dar nuo 2005 m., taikant patvirtinto plano gaires.[69]

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos švietimo sistemoje įvyko daug reikšmingų permainų, turėjusių įtakos visos šalies švietimo sistemos kokybei. Pabrėžtina, jog šiuo metu, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai įpareigojus, šalies savivaldybės vykdo dar 2005 metais pradėtą bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką.

1.6.2. Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos rodikliai

Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos pageidavimu atlikto sociologinio tyrimo duomenimis, šalies mokyklų organizacinė struktūra iki bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkymo buvo vienoda ir primityvoka visose mokyklose, nepriklausomai nuo jų dydžių ir vietos. Tiek didelėse, dviem pamainomis dirbančiose miesto mokyklose, tiek mažose kaimo mokyklėlėse, kur, dėl mokinių trūkumo vos komplektuojamos buvo klasės, vyravo unifikuotas valdymo modelis bei vienoda organizacinė struktūra: administracija, mokytojai, biblioteka, ūkio dalis ir praktiškai viskas.

Pažymima, kad keičiantis visuomenei, mokykla irgi buvo priversta keistis, konkuruojant tarpusavyje, specializuojantis, puoselėjant savitą kultūrą, tapatybę bei bendradarbiaujant su vietos bendruomene ir socialiniais partneriais, o taip pat diegiant inovacijas. Siekiant sklandžiai bei efektyviai atverti naujas galimybes ir tenkinti visuomenės, dėl kurios mokykla dirba, lūkesčius, būtina buvo keisti ir patį mokyklų valdymo modelį bei jų organizacinę struktūrą.[70]

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos pateikiama informacija, pažymėtina, kad nuo 2005 iki 2014 metų, įgyvendinant bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką, pakito šalies pradinių ir pagrindinių mokyklų skaičius bei ženkliai sumažėjo vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų skaičius, o tuo tarpu padaugėjo gimnazijų ir atsirado progimnazijos, kas pavaizduota pirmoje lentelėje.

Vadovaujantis 1 lentelės duomenimis, pastebėta, kad nuo 2005 iki 2014 metų Lietuvoje pradinį, pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų skaičius sumažėjo, ypač tai pastebima vidurinių mokyklų atveju, kur pastarųjų skaičius krito net 60 proc. t. y. 261 vienetu, kai tuo tarpu gimnazijų tipo mokyklų išaugo 127 įstaigomis, kas sudaro 53 proc.. Pažymėtina, kad 2011 metais atsirado gimnazijos, kurių skaičius per 2011 - 2014 metus ženkliai, net 55 proc., išaugo.

---

[69] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo.

[70] Merkys G., Balčiūnas S., Brazienė R., Mikutavičienė I., Grigencaitė K., Valuckienė J., Toleikienė R., Mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas: tyrimo ataskaita. Kaunas, 2009, p.8, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/mokyklos-strukturos tobulinimas/MSTP%20tyrimo%20ataskaita.pdf > [žiūrėta 2014-02-11]

1 lentelė. Mokyklų skaičiaus pokytis 2005 – 2014 metais pagal mokyklų tipus

Mokyklos tipas	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**
Iš viso	**1253**	**1229**	**1044**	**1148**	**1096**	**1056**	**1054**	**999**	**986**
Pradinė mokykla	109	105	101	95	86	81	80	75	74
Pagrindinė mokykla	598	578	562	530	508	490	468	421	415
Vidurinė mokykla	433	414	387	357	317	275	241	205	172
Gimnazija	113	132	152	166	185	210	227	232	240
Progimnazija	-	-	-	-	-	-	38	66	85

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos duomenis[71],[72],[73]

Pabrėžiama, kad Vilniaus miesto savivaldybė, siekdama optimizuoti jai pavaldžių mokyklų tinklą, jau nuo 2005 metų nuosekliai vykdė bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, vadovaudamasi Savivaldybės tarybos patvirtintu 2005 – 2012 bendruoju tinklo pertvarkos planu. Pasibaigus minėto Savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano įgyvendinimo laikotarpiui, vadovaujantis Nutarimu buvo sukurtas naujas Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012 – 2015 metų bendrasis planas (toliau – 2012 – 2015 m. bendrasis planas), atitinkantis Savivaldybės galimybes bei leidžiantis įgyvendinti Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme numatytus švietimo tikslus. 2012 – 2015 m. bendruoju planu yra siekiama pagerinti mokymo ir mokymosi kokybę, skirtingo amžiaus ir socialinių grupių asmenims užtikrinti švietimo prieinamumą, remiantis bendrojo ugdymo mokyklų ir neformaliojo švietimo programomis bei didinti mokyklų ekonomiškumą, o taip pat laiduoti sveiką mokymosi aplinką ir saugų kelią į mokyklą. [74]

Vadovaujantis Švietimo ir mokslo ministerijos internetinėje svetainėje 2014 m. rugsėjo 1 d. pateikiamais statistiniais duomenimis, pastebėtina, kad Vilniaus mieste savivaldybė realizuodama Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2005 – 2012 ir 2012 - 2015 metų bendruosius planus, 2014 metais suformavo bendrojo ugdymo mokyklų tinklą, kurį sudaro 34 pradinės mokyklos, 28 pagrindinės, 15 progimnazijų, 42 gimnazijos ir 34 vidurinės mokyklos.

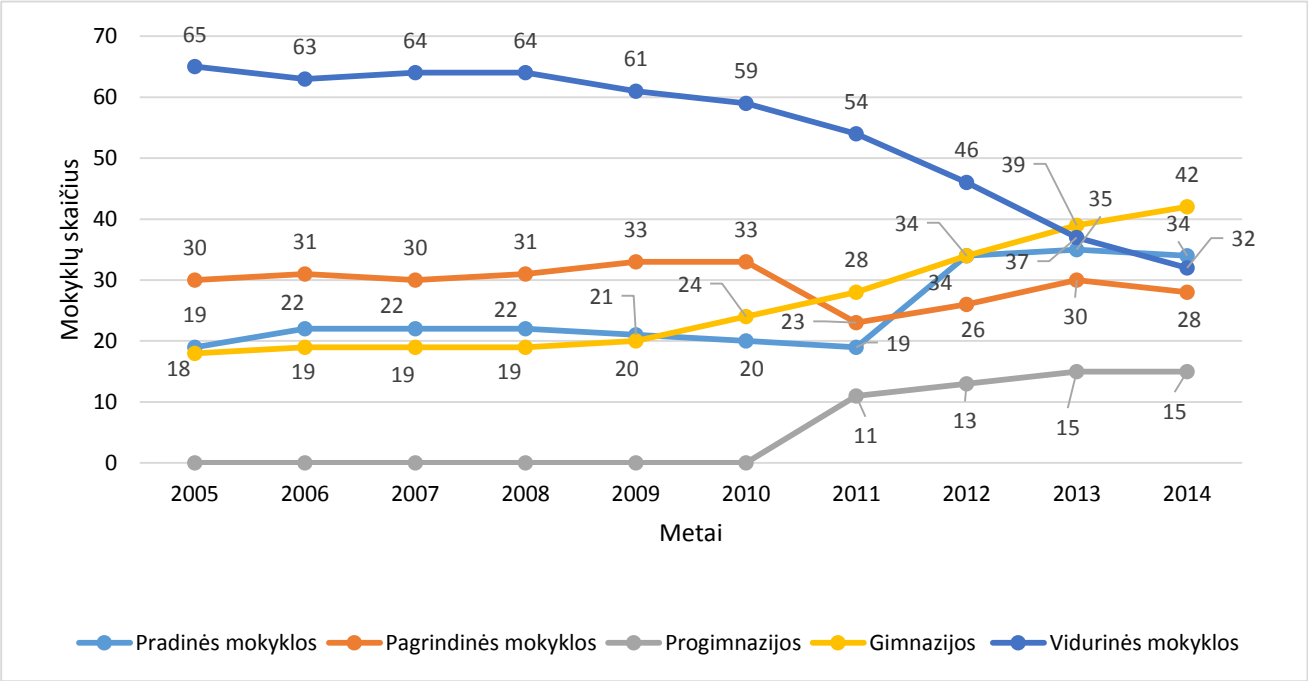
[71] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2011. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2011 m., p. 21

[72] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2013. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2013 m., p.22

[73] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2014. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2014 m., p. 22

[74] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo‘‘, prieiga per internetą: http://www.vilnius.lt/vaktai2011/defaultlite.aspx?Id=3&DocId=30206365 [žiūrėta 2013 11 15]

Pažymėtina, kad Vilniaus miesto savivaldybėje, nuo 2005 iki 2014 m. ženkliai išaugo gimnazijų skaičius ir atsirado progimnazijos, tuo tarpu vidurinių mokyklų sumažėjo perpus (žr. 3 pav.)[75].



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Švietimo ir mokslo ministerijos internetinėje svetainėje http://www.aikos.smm.lt/_layouts/15/Asw.Aikos.Reports/ViewReport.aspx?report=%2fStatistin%c4%97s+ataskaitos%2fSMIR+statistin%c4%97s+ataskaitos%2fSMIRInstitucijosPagalTipusTerVnt pateikiama informacija

3 pav. Mokyklų skaičiaus pokytis Vilniaus mieste 2005 – 2014 metais pagal mokyklos tipus

Remiantis 3 pav. duomenimis, pastebėta, kad gimnazijų skaičius nuo 2005 iki 2014 metų išaugo 43 proc., t. y. nuo 18 iki 42 įstaigų, tuo tarpu vidurinių mokyklų sumažėjo beveik 50 proc., t. y. nuo 65 iki 32 vienetų. Nurodoma, kad iki 2011 metų Vilniaus mieste nebuvo nė vienos progimnazijos, tačiau 2014 metais jau veikia 15 progimnazijų.

Remiantis Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 8 d. sprendimu Nr. 1-2041 patvirtintu Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2014 – 2015 metų bendruoju planu, pastebėtina, kad sostinėje pasikeitus demografinei padėčiai, gyventojų migracijai ir žmonių švietimo poreikiams bei kitiems su šalies kultūrine, socialine ir ekonomine situacija, susijusiems veiksniams, buvo sukurtas naujas Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2014 – 2015 metų bendrasis planas, kuriuo siekiama sukurti lanksčią bendrojo ugdymo mokyklų tinklo infrastruktūrą. Pabrėžiama, jog sutvarkius bendrojo ugdymo mokyklų tinklą, būtų sukurta patogi, greitai pasiekiama bei moderni ir šiuolaikiška mokykla. Kaita užtikrintų pagarbą

[75] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo ir mokslo institucijos pagal teritoriją ir tipus, prieiga per internetą: <http://www.aikos.smm.lt/_layouts/15/Asw.Aikos.Reports/ViewReport.aspx?report=%2fStatistin%c4%97s+ataskaitos%2fSMIR+statistin%c4%97s+ataskaitos%2fSMIRInstitucijosPagalTipusTerVnt>, [žiūrėta 2014 10 17]

istoriniam palikimui ir tinkamą aprūpinimą mokymo priemonėmis, o taip pat sukurtų jaukią mokymosi aplinką, suburiančią profesionalius, kokybišką išsilavinimą padedančius įgyti mokytojus ir kitus mokyklų darbuotojus.[76]

Apibendrinant galima būtų pabrėžti, kad Lietuvos mokyklos, siekdamos išlikti konkurencingomis ir patenkinti nuolat besikeičiančioje visuomenėje gyvenančių žmonių poreikius bei pateisinti jų lūkesčius, buvo priverstos keisti mokyklų valdymo modelį bei jų organizacinę struktūrą. Pabrėžiama, kad nuo 2005 iki 2014 metų Lietuvoje 60 proc. krito vidurinių mokyklų skaičius ir virš 30 proc. sumažėjo pradinį bei pagrindinį išsilavinimą teikiančių mokyklų bei 53 proc. išaugo gimnazijų skaičius, o taip pat 2011 metais atsirado progimnazijos. Pastebėtina, jog Vilniaus mieste 2014 metais veikė 34 pradinės mokyklos, 28 pagrindinės, 15 progimnazijų, 42 gimnazijos ir 34 vidurinės mokyklos.

1.6.3. Veiksniai, paskatinę bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką

Pastebėtina, jog Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos poreikis priklauso nuo demografinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių rodiklių, į kurios būtina atsižvelgti ir, priklausomai nuo situacijos, atitinkamai koreguoti savivaldybių Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus.[77]

1.6.3.1. Demografiniai rodikliai, įtakoję bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkymą

Vilniaus miesto savivaldybės duomenimis, pažymėtina, jog didžiausią įtaką Vilniaus miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo reorganizavimui turi mokinių skaičiaus mažėjimas[78].

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, nuo 2005 iki 2014 metų Lietuvoje gyventojų skaičius sumažėjo virš 12 proc. (411 700 asmenų) t.y. nuo 3 355 200 iki 2 943 500 gyventojų.[79] Pastebėtina, jog Vilniaus mieste gyventojų skaičius keitėsi netolygiai. Nuo 2005 iki 2010 metų Vilniuje gyventojų skaičius laipsniškai didėjo, tačiau, nuo 2011 iki 2014 metų jis tik mažėjo[80] (žr. 4 pav.).

[76] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 8 d. sprendimas Nr. 1-2041 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2014 – 2015 metų bendrojo plano patvirtinimo“, prieiga per internetą: < https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8574ee50551311e48329c4b5fc070a74> , [žiūrėta 2014 12 28]

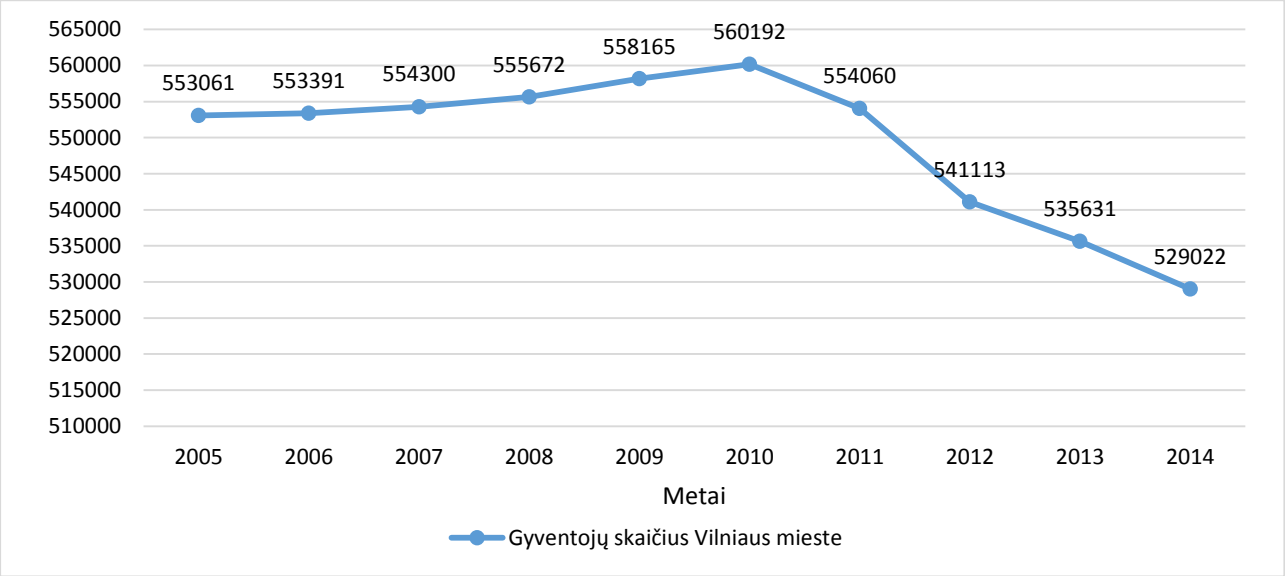
[77] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

[78] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

[79] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 8

[80] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

Remiantis 4 paveikslo duomenimis, pažymėtina, kad Vilniaus mieste daugiausia gyventojų 560 192 buvo 2010 metais, o mažiausiai - 529 022 gyventojai yra užfiksuota 2014 metais. Vilniečių skaičius 2014 metais, lyginant su 2010 metais, sumažėjo 31 170 asmenimis, kas sudaro 6 proc. tų metų sostinės gyventojų.



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklos 2012 – 2015 m. bendruoju planu ir Lietuvos statistikos departamento demografijos metraščiais 2011[81] ir 2013 m.

4 pav. Gyventojų skaičiaus pokytis Vilniaus mieste 2005 – 2014 metais

Remiantis 2 lentelės duomenimis, pažymėtina, jog Lietuvoje 2013 metais gimė 1 879 vaikais mažiau negu 2005 metais. Pastebėta, kad nuo 2005 iki 2009 metų gimstamumas šalyje kilo ir padidėjo net 10 proc., tačiau nuo 2010 metų gimusių kūdikių skaičius pradėjo mažėti ir iki 2013 metų krito tais pačiais 10 proc. Pažymėtina, kad nuo didžiausias žmonių mirtingumas 45624 asmenys, buvo 2007 metais, o nuo 2010 metų mirtingumo rodikliai kasmet mažėja. Pastebėtina, kad 2005 – 2013 metais Lietuvoje gimė 243 906 vaikai, o mirė 381 851 gyventojas, natūrali kaita yra neigiama (- 137 945).

2 lentelė. Žmonių gimstamumas ir mirtingumas Lietuvoje 2005 – 2013 metais

	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Gimstamumas	29176	29606	29372	31331	32486	29932	28924	28486	27297
Mirtingumas	41613	44813	45624	43832	42032	42120	41037	40938	39842

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis[82],[83]

[81] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2011 m. Vilnius, 2012 m., p. 13 - 14
[82] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2011 m. Vilnius, 2012 m., p. 67, 78
[83] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m. p. 52, 55

Nurodoma, jog 2010 metais Vilniuje gimė 7 242 vaikai[84], t.y. 955 vaikais mažiau negu 2013 metais, kuomet gimė tik 6 287 vaikai, o 2011 metais mirė 6 vaikais daugiau negu 2013 metais, kada Vilniaus mieste mirė 14 vaikų. [85].

Pastebėtina, kad gimstamumas įtakoja vaikų skaičiaus pokytį mokyklose, kadangi mažėjant vaikų gimstamumui, tuštėja Lietuvos mokyklos, kuriose mažėja vaikų, o to pasekoje ir mokytojų skaičius. [86] Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos pateikiama informacija, teigtina, jog mokyklose besimokančių vaikų skaičius kasmet tik mažėja (žr. 3 lentelė).

Remiantis 3 lentelės duomenimis, pažymėtina, kad nuo 2005 iki 2014 metų mokyklose mokinių sumažėjo net 35 proc., t.y. 174 746 vaikais. Pastebėta, kad 2011 metais Lietuvos progimnazijose pradėjo mokytis apie 25 000 mokinių ir jų skaičius didėja, kaip ir gimnazijose besimokančių vaikų, kur nuo 2005 iki 2014 metų išaugo besimokančiųjų net 38 650 asmenimis, kas sudaro 45 proc.. Pažymėtina, kad 2013 - 2014 mokslo metais, net 38 proc. Lietuvoje besimokančių vaikų lanko gimnazijas ir tik 19 proc. mokinių liko mokytis vidurinėse šalies mokyklose, nors 2005 metais jose mokėsi net 54 proc. Lietuvos vaikų.

3 lentelė. Mokinių skaičiaus pokytis Lietuvos mokyklose 2005 – 2014 metais pagal mokyklos tipus

Mokyklos tipas	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**
Iš viso	**503153**	**481024**	**457030**	**431801**	**408177**	**384885**	**364697**	**343875**	**328407**
Pradinė mokykla	22967	22780	21974	20750	20220	19193	18238	16625	16523
Pagrindinė mokykla	116845	111196	107041	107153	111805	113730	94111	88377	83414
Vidurinė mokykla	277785	253202	225327	196560	161425	127995	100871	73085	55640
Gimnazija	85556	93846	102689	107338	114727	123967	126761	126012	124206
Progimnazija	-	-	-	-	-	-	24716	39776	48624

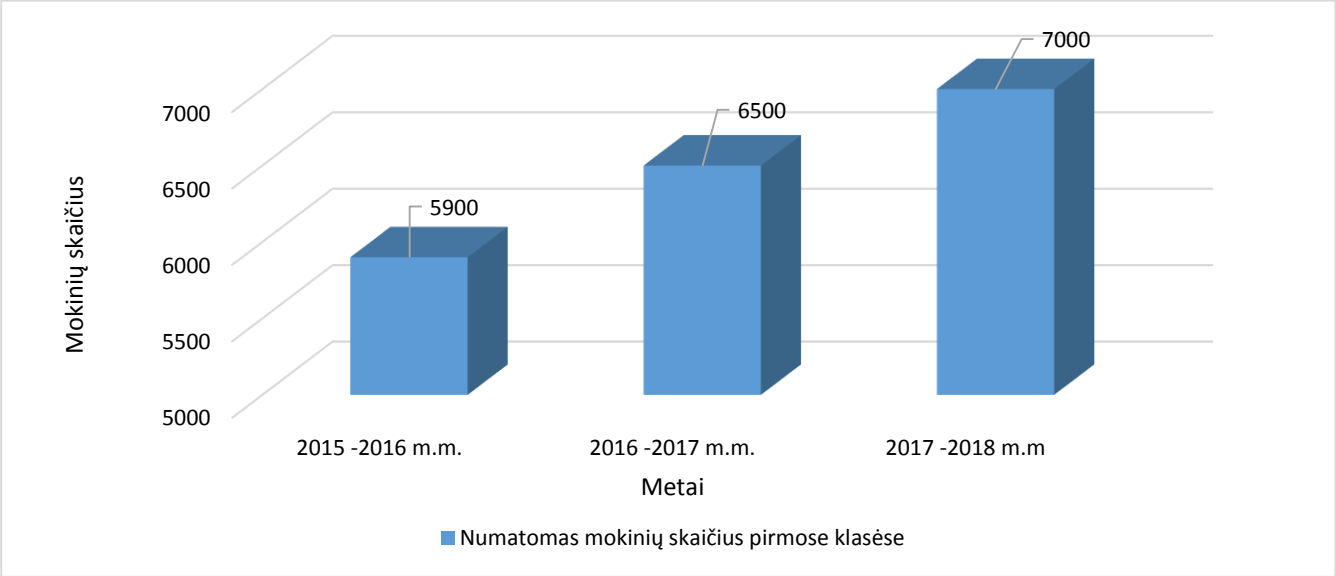
Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos duomenis[87,88,89]

Nurodoma, jog 2013 metais Lietuvoje mokyklą pradėjo lankyti 2 000 mokinių daugiau negu 2012 metais, kuomet į pirmą klasę iškeliavo 27 000 mokinių. Tuo tarpu Vilniaus mieste 2013 metais buvo 5

[84] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2011 m. Vilnius, 2012 m., p. 70
[85] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m. p. 57, 92
[86] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo
[87] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2011. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2011 m., p. 18
[88] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2013. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2013 m., p. 18
[89] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2014. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2014 m., p. 18

500 pirmokų, kas yra 400 vaikų daugiau negu 2012 metais. Pažymima, kad Vilniaus mieste 2015 – 2018 metais yra numatoma pirmokų skaičiaus didėjimo tendencija[90] (žr. 5 pav.)

Remiantis 5 paveikslo duomenimis, teigtina, kad 2017 – 2018 mokslo metais mokyklų pirmose klasėse mokysis 16 proc. daugiau vaikų, negu 2015 – 2016 mokslo metais, kuomet mokyklų suoluose yra planuojama matyti 5 900 pirmokų.



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendruoju planu[91]

5 pav. Planuojamų pirmokų skaičius Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose 2015 – 2018 metais

Tačiau, remiantis 2011 - 2013 metų gimstamumo rodikliais, galima prognozuoti, jog 2018 – 2020 metais mokyklinio amžiaus vaikų skaičius toliau tik mažės.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, mažėjant mokinių mokyklose, mažėja ir mokytojų jose poreikis (žr. 4 lentelė).

Remiantis 4 lentelės duomenimis pastebėtina, kad kiekvienais metais mokytojų tik mažėja ir nuo 2005 iki 2014 metų mokytojų skaičius sumažėjo 12 167 asmenimis, kas sudaro 30 proc. visų mokytojų. Pažymėtina, kad per minėtą laikotarpį daugiausia darbo vietų neteko vidurinėse mokyklose vaikus mokantys mokytojai, tokių buvo net 75 proc., t. y. 15 932 žmonės, tačiau 40 proc. išaugo gimnazijose dirbančių mokytojų skaičius ir, nuo 2011 iki 2014 metų progimnazijose dirbančiųjų skaičius sparčiai pakilo, net 47 proc., o tai 4 040 mokytojų.

[90] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

[91] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

4 lentelė. Mokytojų* skaičiaus pokytis 2005 – 2014 metais pagal mokyklų tipus

Mokyklos tipas	**2005-2006**	**2006-2007**	**2007-2008**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2011-2012**	**2012-2013**	**2013-2014**
Iš viso	**40695**	**40030**	**39042**	**37538**	**36173**	**34482**	**33905**	**32400**	**28528**
Pradinė mokykla	1605	1618	1599	1532	1472	1426	1367	1250	1066
Pagrindinė mokykla	11775	11440	11310	11157	11397	11425	10355	9747	8489
Vidurinė mokykla	21212	19921	18074	16194	13788	11241	9391	7346	5280
Gimnazija	6103	7051	8059	8655	9516	10390	10924	10982	10143
Progimnazija	-	-	-	-	-	-	1868	3075	3550

*Įskaitant mokyklos vadovus, jų pavaduotojus ugdymui ir ugdymą organizuojančių skyrių vedėjus, turinčius pamokas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos duomenis[92],[93]

Pastebėtina, jog didelę įtaką mokinių skaičiaus mažėjimui turi ir gyventojų migracija. Nurodoma, jog, 2013 metais iš Lietuvos emigravo 38 800 gyventojų, o imigravo 22 000 asmenų, tačiau, lyginant šiuos duomenis su 2012 metais, pastebėtina, kad iš šalies išvykusių žmonių skaičius sumažėjo 2 300 gyventojų, kai tuo tarpu atvykusių padidėjo beveik tokiu pat skaičiumi, t.y. 2 200 žmonių. Nurodoma, jog tarptautinė migracija tiek 2012 metais (-12 300), tiek 2013 metais (-16 800), turėjo neigiamą rodiklį, kuris kasmet tik auga. [94] Tuo tarpu vidinės migracijos rodiklis nuo 2012 iki 2013 metų sumažėjo nuo 61 100 asmenų iki 57 200 žmonių, kas sudaro neigiamą vidinės migracijos rodiklį (-2900).[95] Pabrėžiama, kad 2010 metais į Vilniaus miestą atvyko 7 687 gyventojai, o iš jo išvyko 15 784 asmenys, tuo tarpu 2012 metais į Vilnių atvyko 18 906 gyventojai, o išvyko tik 18 405 gyventojai.[96]

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, 2004 - 2010 metais nuo 2528 iki 10 352 asmenų padidėjo 5 – 19 metų iš Lietuvos emigravusių vaikų ir jaunimo skaičius (žr. 5 lentelė).

Remiantis 5 lentelės duomenimis, pastebėtina, kad, nuo 2007 metų iš Lietuvos kasmet išvyksta vis daugiau vaikų ir jaunimo, o nuo 2004 iki 2010 metų emigruojančių 5 -19 metų vaikų ir jaunuolių skaičius padidėjo net 7 8224 asmenimis.[97]

[92] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2011. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2011 m., p. 18

[93] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2014. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2014 m., p. 19

[94] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 114

[95] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 136

[96] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

[97] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2011. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2011 m., p. 8

5 lentelė. 5 – 19 metų iš Lietuvos emigravusių vaikų ir jaunuolių skaičiaus kaita 2004- 2010 metais.

	2004	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
5–19 metų emigravusių (deklaravusių išvykimą) vaikų ir jaunuolių skaičius	2528	2655	2151	24412	2651	2968	10352

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo ministerijos duomenis[98]

Apibendrinant galima teigti, kad vaikų gimstamumas yra svarbiausią bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkymo priežastis. Pastebėta, kad kasmet Lietuvoje mažėjant gyventojų, kartu krenta ir gimstamumo rodiklis, o mažėjant vaikų gimstamumui, tuštėja šalies mokyklos, ko pasekmėje ir jose dirbančių mokytojų skaičius.

1.6.3.2. Ekonominės ir socialinės bei kultūrinės bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką įtakojančios priežastys

Kaip jau buvo minėta, ekonominės bei socialinės šalies priežastys, apimančios gyventojų amžių bei užimtumą irgi turi įtakos sklandžiam bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkymui. Teigiama, jog gyventojų amžius, tai rodiklis, nusakantys švietimo ir ugdymo poreikį bei padedantys prognozuoti tiek finansinių, tiek kitų išteklių poreikį.[99]

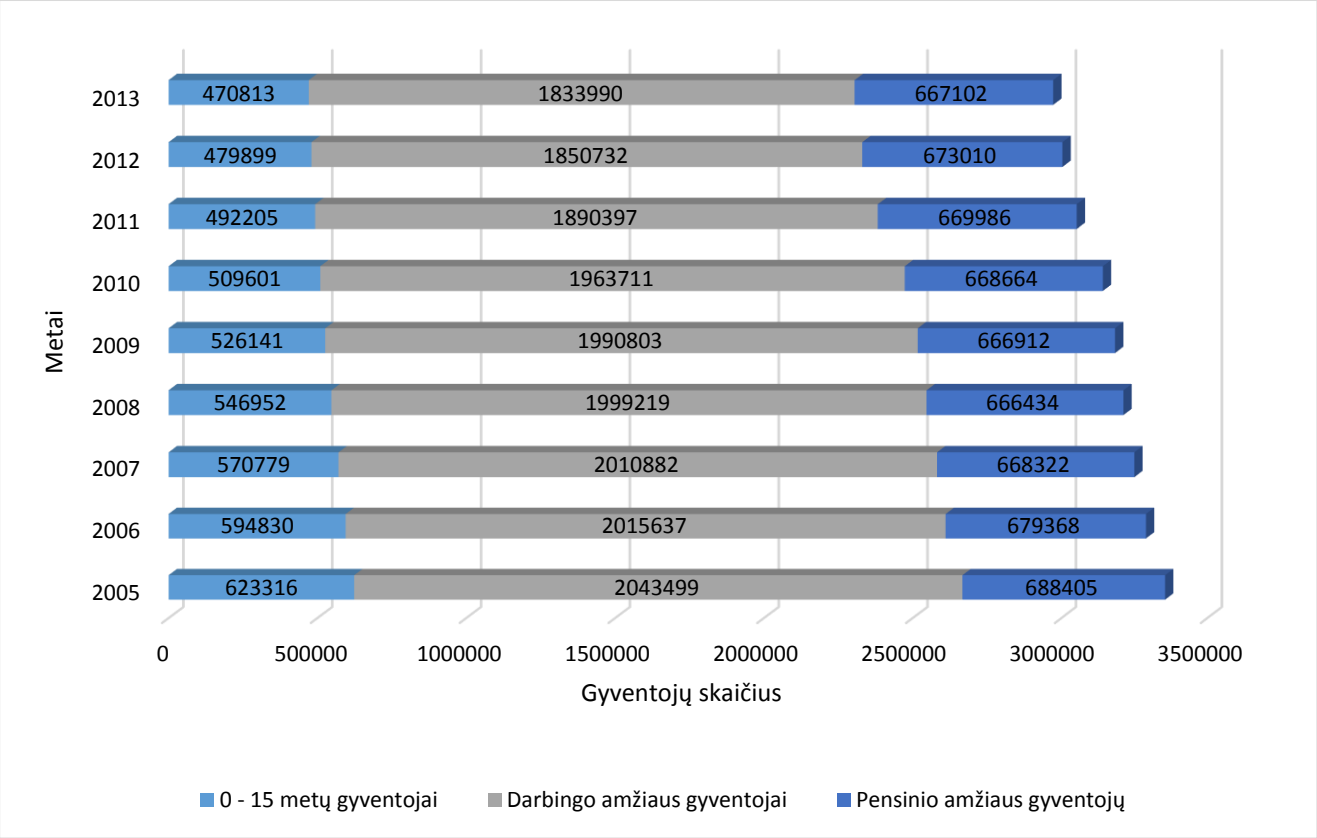
Vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento pateikiama informacija, teigtina, kad Lietuvos Respublikoje kasmet pastebima vaikų (0 – 15 metų amžiaus) bei darbingo amžiaus žmonių mažėjimo tendencija, kai tuo tarpu pagyvenusių (60 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius kinta netolygiai[100] (žr. 6 pav.).

Remiantis 6 paveikslo duomenimis, pastebėtina, kad 2005 - 2013 metais sumažėjo bendras gyventojų skaičius. Akcentuotina, jog, minėtu laikotarpiu 24 proc. sumažėjo 0 - 15 metų vaikų bei 10 proc. darbingo amžiaus žmonių skaičius ir tik 3 proc. sumažėjo pensinio amžiaus gyventojų. Pastebėtina, kad 2013 metais 60 metų ir vyresni asmenys sudarė 22 proc. visų Lietuvos žmonių, panašiai, kaip ir vaikai (0 – 15 metų amžiaus), kurie minėtais metais sudarė 16 proc. šalies gyventojų, o daugiausia, net 62 proc. apėmė darbingo amžiaus žmonės.

[98] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2011. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2011 m., p. 8

[99] Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo

[100] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 10



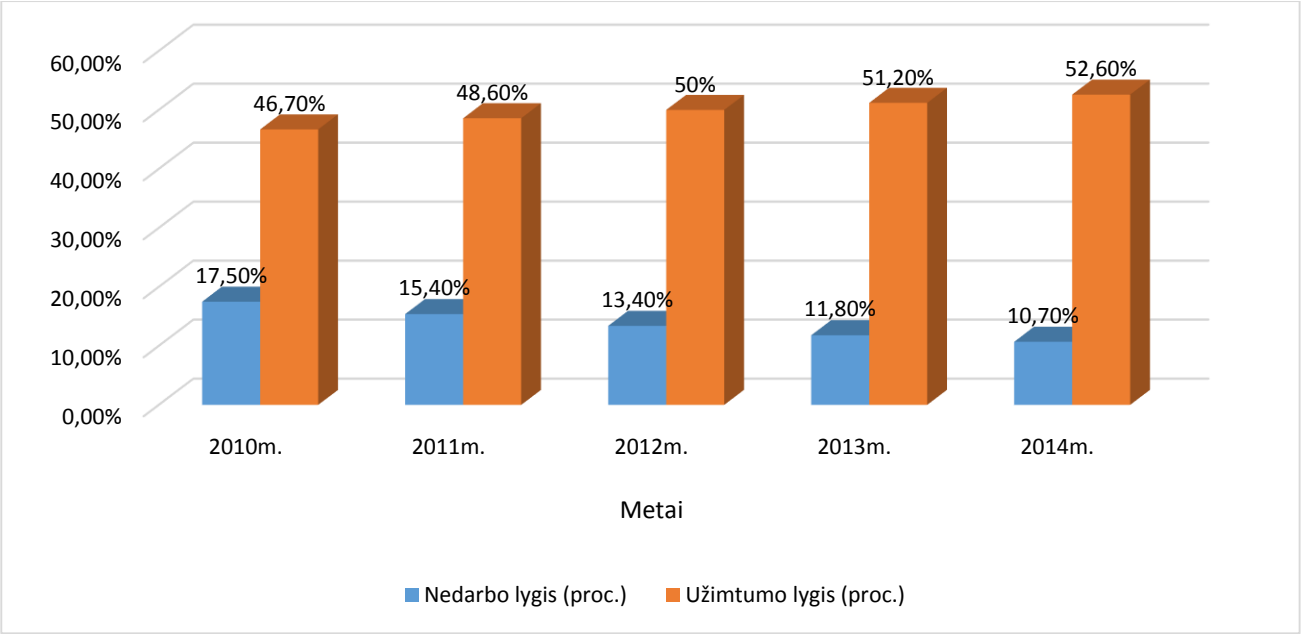
Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis[101],[102]

6 pav. Lietuvos gyventojų skaičiaus kaita pagal darbingumo grupes 2005 – 2013 metais

Pažymėtina, jog Lietuvos darbo rinkoje vykstantys procesai iš dalies lemia kiekvieno miesto gyventojų užimtumą, kas daro įtaką ir pokyčiams švietimo sistemoje. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento internetinėje svetainėje pateikiama informacija pastebėtina, kad nuo 2010 metų Lietuvoje bedarbių skaičius kasmet mažėja. Nurodoma, jog 2014 metais Lietuvoje buvo 158 000 bedarbių, iš kurių didžiausią dalį (155 200 asmenų) sudarė 20 – 64 metų amžiaus žmonės. Pastebėtina, kad nuo 2010 metų Lietuvoje nedarbo lygis kiekvienais metais mažėjo, tuo tarpu užimtumo lygis didėjo[103] (žr. 7 pav.).

Remiantis 7 paveikslėlio duomenimis, pažymėtina, kad nuo 2010 iki 2014 metų nedarbo lygis Lietuvoje nukrito virš 7 proc., t.y. nuo 17,8 iki 10,7, tuo tarpu užimtumas minėtu laikotarpiu padidėjo beveik 6 proc.

[101] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2011 m. Vilnius, 2012 m., p. 19
[102] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 20
[103] Oficialios statistikos portalas. Bedarbiai, prieiga per internetą: < http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=dd3906ec-98e0-4c62-8b7e-49eac5bbec86> [žiūrėta 2014 05 20 ir 2015 03 16]



Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis[104]

7 pav. Lietuvos gyventojų nedarbo ir užimtumo lygis 2010 – 2014 metais

Akcentuojama, kad Vilniaus apskrityje 2014 metais nedarbo lygis siekė 8,5 proc., kuris, lyginant su 2010 metais, sumažėjo beveik 50 proc., t.y. nuo 16,2 iki 8,5. [105]

Pastebėtina, kad dėl nedarbo lygio ir sunkios materialinės padėties Lietuvoje auga socialinės rizikos ir mažas pajamas turinčių šeimų skaičius.

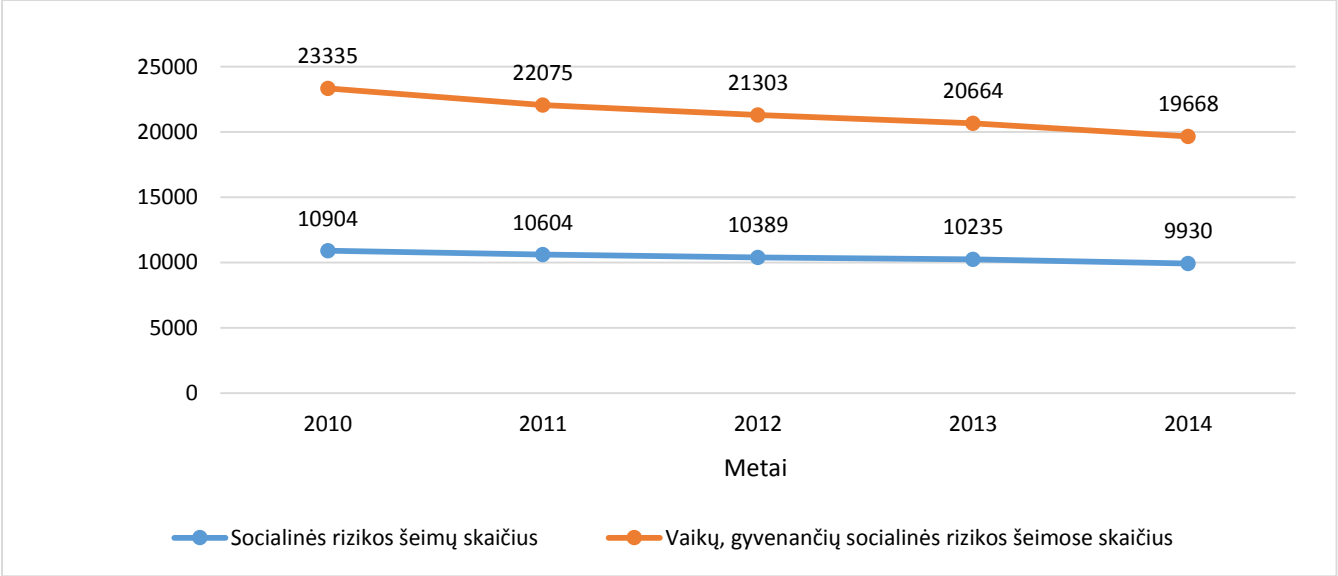
Remiantis Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, pabrėžiama, kad per 2014 metus į socialinės rizikos šeimų apskaitą buvo įrašyta 1 661 šeima, kurioje auga 2 825 vaikai, o viso 2014 metais apskaitoje buvo 9 930 socialinės rizikos šeimų, kuriose augo 19668 nepilnamečiai vaikai[106] (žr. 8 pav.)

Remiantis 8 paveikslo duomenimis, pastebėtina, kad per penkerius metus socialinės rizikos šeimų skaičius Lietuvos Respublikoje sumažėjo 9 proc., t.y. nuo 23 335 iki 19 668 šeimų, o vaikų jose skaičius krito 16 proc., t.y. nuo 10 904 iki 9 930.

[104] Oficialios statistikos portalas. Bedarbiai, prieiga per internetą: < http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=dd3906ec-98e0-4c62-8b7e-49eac5bbec86> [žiūrėta 201 05 20 ir 2015 03 16]

[105] Oficialus statistikos portalas. Nedarbo lygis, prieiga per internetą:< http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=a8420233-67f0-4115-a703-8934c8263e54> [žiūrėta 2014 05 20 ir 2015 03 16]

[106] Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2014 metų veiklos ataskaita. 2015-03-18 Nr. 5-2. Vilnius, 2015, p. 31 - 32



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis[107]

8 pav. Socialinės rizikos šeimų ir jose gyvenančių vaikų skaičiaus pokytis 2010 – 2014 metais

Pabrėžiama, kad 2014 m. daugiausia socialinės rizikos šeimų, auginančių vaikus, gyveno Vilniaus mieste, tokių buvo net 614 šeimų. [108]

Pastebėtina, kad bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką iš dalies skatina ir šalies gyventojų tautinė sudėtis bei jų etninės šaknys.

Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2014 metų pradžioje Lietuvoje gyveno 86,3 proc. lietuvių, 5,6 proc. lenkų tautybės gyventojų bei 5,0 proc. rusų, o taip pat 1,4 proc. baltarusių ir 0,7 proc. ukrainiečių. Pastebėta, kad be minėtų tautybių šalyje gyvena 0,1 proc. latvių, vokiečių, žydų, romų ir totorių tautybės žmonių. Lyginant 2014 ir 2011 metų duomenys, pastebėta, kad 2014 metais sumažėjo 1 proc. lenkų ir 0,8 proc. rusų tautybės žmonių, gyvenančių Lietuvoje, tačiau 2,2 proc. padaugėjo lietuvių ir 0,2 proc. baltarusių bei ukrainiečių.[109]

Lietuvos Respublikos 2011 metų visuotinio gyventojų ir būstų surašymo duomenimis, iš 535 631 Vilniaus mieste gyvenusių žmonių, 63,2 proc. sudarė lietuviai, 16,5 proc. lenkų tautybės gyventojų, 12,0 proc. rusų ir 3,5 proc. baltarusių bei 1 proc. ukrainiečių, tuo tarpu likusius 3,8 proc. gyventojų sudarė kitų tautybių asmenys. [110]

Apibendrinant galima pabrėžti, kad Lietuvos gyventojų amžiaus rodiklis atskleidžia švietimo ir ugdymo poreikį šalyje bei padeda planuoti išteklių poreikį bei paskirstymą. Pastebėtina, kad įtaką

[107] Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2014 metų veiklos ataskaita. 2015-03-18 Nr. 5-2. Vilnius, 2015, p. 31 - 32
[108] Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2014 metų veiklos ataskaita. 2015-03-18 Nr. 5-2. Vilnius, 2015,p. 32 - 33
[109] Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 10, 28
[110] Lietuvos statistikos departamentas. 2011 metų gyventojų surašymo rezultatai, Vilnius, p. 23, ISBN 978-9955-797-17-3

pokyčiams švietimo sistemoje turi ir Lietuvos darbo rinkos procesų nulemiamas gyventojų užimtumas bei gyventojų noras puoselėti savo kultūrą bei tapatybę.

1.6.4. Pokyčių įgyvendinimas ir pasipriešinimo jiems valdymas pertvarkant bendrojo ugdymo mokyklų tinklą Vilniaus mieste

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimu Nr. 768 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“, pastebėtina, kad Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai sumanius pertvarkyti mokyklų tinklą, buvo įtvirtinta nauja mokyklos struktūra: pradinė mokykla, 8 klasių progimnazija, 10 klasių pagrindinė mokykla bei gimnazija – 12 klasių kaimo vietovėse ir 4 klasių didesniuose miesteliuose bei miestuose, visai likviduojant vidurines mokyklas.[111] Tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybei 2013 m. rugpjūčio 28 d. nutarimu Nr. 788 pakeitus Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisykles, Lietuvos savivaldybėms, įgyvendinančioms Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus, buvo sudarytos prielaidos ir didesnės galimybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos įvairovei. Švietimo reformoje buvo numatytos išimtys, leidžiančios palikti taip vadinamąsias ilgąsias gimnazijas, jose vykdant specializuoto ugdymo krypties programą, kuriai reikalingas ugdymo nuoseklumas, pavyzdžiui, meno, klasikinių kalbų ar kitokios pakraipos mokykla.[112]

Remiantis Mokyklų, dalyvavusių Mokyklų struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje, naujos mokyklos organizacinės struktūros įdiegimo situacijos vertinimo ataskaitoje pateikiama informacija, pastebėtina, jog 2006 – 2009 metais mokyklose įvykusius pokyčius virš 94 proc. apklausos dalyvių: direktoriai, pavaduotojai, mokytojų atstovai, juos įvertino teigiamai.[113]

G. Cibulskio ir B. Janiūnaitės pastebėjimu, mokyklos bendruomenės nariams kartais sunku suvokti pokyčių mastą ir jo būtinumą, todėl jie yra linkę priešintis diegiamiems pokyčiams. Dažniausiomis pastarųjų pasipriešinimo priežastimis yra baimė dėl ateities nežinomybės, pasireiškianti dėl informacijos trūkumo ir finansinio saugumo praradimo baimė, jaučiant nerimą dėl darbo vietos praradimo ar negalėjimo pateisinti naujų lūkesčių dėl galimybių ir kompetencijos stokos, o taip pat neaiškumas dėl

[111] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2011, Nr. 79-3869

[112] Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 20 d. Nr. „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimo nr. 768 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“, Valstybės žinios, 2012-06-23, Nr. 70-3604

[113] Ivenkov I. Mokyklų, dalyvavusių Mokyklų struktūros tinklo pertvarkos 2006 - 2009 m. programoje, naujos mokyklos organizacinės struktūros įdiegimo situacijos vertinimo ataskaita, 2011, p. 15, 54 – 55, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/MSTP_vertinimo%20ataskaita.pdf> [žiūrėta 2014 05 10]

vaikų saugumo užtikrinimo pakeliui į mokyklą bei puoselėtų ilgamečių tradicijų tęstinumo galimybių. [114]

Apklausoje dalyvavusių žmonių teigimu, bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka sulaukė mokyklų bendruomenės narių pasipriešinimo, daugiausia pasireiškiančio skundų rašymu Savivaldybės tarybos nariams, Lietuvos Prezidentei, Seimui, Vyriausybei, Vaiko teisių apsaugos kontrolierei bei kitoms institucijoms. Pastebėtina, kad didžiausią sėkmę įgyvendinant pokyčius lėmė didelis parengiamasis darbas su mokytojais, atvirumas ir informuotumas mokyklų bendruomenei (ypač mokytojams), jos įtraukimas į mokyklų struktūros tinklo pertvarkos projekto veiklas, puikus komandinis darbas, administracijos ir mokytojų sutelktumas siekiant bendrų tikslų, tinkamų žmonių parinkimas, gera susikalbanti vadovų komanda, tiksliniai seminarai bei dalijimasis gerąja patirtimi su kitomis projekte dalyvavusiomis mokyklomis. 2006 – 2009 metais mokyklos pertvarkymą įgyvendinusių švietimo įstaigų pastebėjimu, siekiant sklandžiau vykdyti bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką, būtina mokyklos bendruomenei teikti daugiau informacijos apie mokyklų struktūros tobulinimą, išsamiau aiškinti kolektyvui, kokie pokyčiai vyksta, kaip sekasi, koks tolimesnis etapas laukia ir pan. bei į pokyčius įtraukti daugiau mokyklos bendruomenės narių. [115]

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, siekiant sklandžiau įgyvendinti bendrojo lavinimo mokyklos tinklo pertvarką, 2011 metais buvo parengtas Pagalbinis priemonių planas mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą (toliau – Pagalbinis priemonių planas mokykloms). Minėtame dokumente yra aprašomos į tris etapus suskirstytos priemonės, vadovaujantis kuriomis mokykloms būtų lengviau pereiti prie naujos valdymo struktūros[116] (žr. 6 lentelė).

Remiantis 6 lentelės duomenimis, pastebėtina, kad yra išskiriamas: Pasiruošimo įgyvendinti naują valdymo ir organizacinei struktūrai, Naujos valdymo ir organizacinės struktūros įgyvendinimo bei Naujos valdymo ir organizacinės struktūros įtvirtinimo etapai.

6 lentelė. Pagalbinės perėjimo prie naujos mokyklos struktūros priemonės

I etapas – Pasiruošimas įgyvendinti naują valdymo ir organizacinę struktūrą				
1.Apsispręsti pereiti prie naujo modelio	2.Parengti valdymo struktūros ir pareigybių sąrašą	3.Parengti naujus mokyklos nuostatus	4.Parengti ir patvirtinti mokyklos vidaus tvarkos taisykles	5.Parengti ir patvirtinti mokyklos padalinių nuostatas

[114] Cibulskas G., Janiūnaitė B., Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris, Socialiniai mokslai, 2001. Nr. 1(27), p. 59

[115] Ivenkov I. Mokyklų, dalyvavusių Mokyklų struktūros tinklo pertvarkos 2006 - 2009 m. programoje, naujos mokyklos organizacinės struktūros įdiegimo situacijos vertinimo ataskaita, 2011

[116] Ivenkov I. Pagalbinis priemonių planas mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą, Vilnius, 2011, p. 2, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/Planas%20naujam%20modeliui.pdf>, [žiūrėta 2014 05 10]

II etapas - Naujos valdymo ir organizacinės struktūros įgyvendinimas			
1.Naujos struktūros pareigybių etatų užpildymas	2.Vidaus dokumentų pakeitimas	3.Su mokyklos valdymu susijusias pareigas užimančių darbuotojų apmokymai	4.Mokyklos bendruomenės supažindinimas su įvykusiais pokyčiais
III etapas - Naujos valdymo ir organizacinės struktūros įtvirtinimas			
1.Naujos valdymo struktūros funkcionalumo stebėsena, įvertinimu, tobulinimas		2.Vadybinių funkcijų atlikimu susijusių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Pagalbiniu priemonių planu mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą[117]

Nurodoma, jog pirmame - Pasiruošimo įgyvendinti naują valdymo ir organizacinei struktūrą etape – būtina apsispręsti pereiti prie naujo modelio, parengti valdymo struktūros ir pareigybių sąrašą, suformuoti naujus mokyklos nuostatus, parengti bei patvirtinti mokyklos vidaus tvarkos taisykles ir mokyklos padalinių nuostatus. Akcentuojama, kad įvertinus mokyklos situacija ir apsisprendus dėl modelio pasirinkimo, o taip pat renkantis kitas mokyklos pertvarkymui būtinas priemones, privalu visus žingsnius, jų privalumus bei trūkumus aptarti su mokyklos bendruomene ir tik tuomet, gavus Mokyklos tarybos bei švietimo įstaigos savininko pritarimą, „keliauti“ prie kitų etapų. Antras, Naujos valdymo ir organizacinės struktūros įgyvendinimo, etapas apima naujos struktūros pareigybių etatų užpildymą, vidaus dokumentų pakeitimą bei su mokyklos valdymu susijusias pareigas užimančių darbuotojų apmokymą, o taip pat mokyklos bendruomenės supažindinimą su įvykusiais pokyčiais. Pabrėžiama, jog, perkeliant darbuotojus į kitas pareigas arba juos atleidžiant, būtina su mokyklos bendruomene pradėti kuo anksčiau diskutuoti dėl naujų pareigų atsiradimo bei senų panaikinimo, o taip pat nepamiršti teisės aktais nustatytų darbuotojų perspėjimo apie mokyklos struktūros pertvarką ir su tuo susijusių veiksmų terminų. Trečias ir paskutinis - Naujos valdymo ir organizacinės struktūros įtvirtinimo – etapas, yra susijęs su naujos valdymo struktūros funkcionalumo stebėsena, įvertinimu, tobulinimu bei su vadybinių funkcijų atlikimu susijusių darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. [118]

Vadovaujantis pasipriešinimą pokyčiams mažinimo būdus švietimo organizacijose analizavusių autorių D. Yılmaz, G. Kılıçoğlu duomenimis, pastebėtina, jog diegiant pokyčius mokyklose, be galo svarbu yra bendrauti su bendruomenės nariais ir teikti visą juos dominančią informaciją, aiškinant pokyčių reikalingumą. O mokyklos bendruomenės narius įtraukti į pokyčių planavimą, projektavimą bei įgyvendinimą, kad jie galėtų atvirai teikti savo siūlymus, idėjas, patarimus susijusius su planuojamais pokyčiais. Nurodoma, jog pokyčių metu bendruomenės nariams kylančių sunkumų ir problemų

[117] Ivenkov I. Pagalbinis priemonių planas mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą, Vilnius, 2011, p. 3 - 9, prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/Planas%20naujam%20modeliui.pdf>, [žiūrėta 2014 05 10]

[118] Ivenkov I. Pagalbinis priemonių planas mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą, Vilnius, 2011, p. 3 - 9, prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/Planas%20naujam%20modeliui.pdf>, [žiūrėta 2014 05 10]

ignoruoti negalima, būtina išklausyti jų nusiskundimus ir atsiliepti į jų poreikius, tokiu būdu palaikant draugišką ir šiltą darbo aplinką. Diegiant pokyčius neišvengiamai yra susiduriama su vienokiais ar kitokiais praradimais, skatinančiais bendruomenės narius priešintis, todėl būtina, naudojant derybų ir susitarimų metodus, skatinti arba siūlyti alternatyvas iškilusioms problemoms. Pažymėtina, jog, siekiant efektyviai diegti pokyčius, privalu nuolat stebėti situaciją ir operatyviai, manipuliavimo ar kooptavimo būdu reaguoti į vykstančius pasikeitimus. Pabrėžiama, kad privalant pokyčius įgyvendinti per trumpą laiką bei žmonėms ilgą laiką nesutinkant prisitaikyti prie pokyčių, kaitos iniciatoriai gali panaudoti tiek tiesioginę, tiek netiesioginę prievartą, siekdami numatytų tikslų realizavimo bei įsipareigojimų įvykdymo. [119]

Daktaras Sigitas Vaitkevičius nurodo, kad 2009 – 2012 metais bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką įgyvendinusios mokyklos, sugebėjo sukurti efektyvesnį pagalbos mokiniui ir mokytojui tinklą bei suaktyvinti popamokinę bei savivaldos institucijų veiklą, o dokumentų ir duomenų valdymas tapo veiksmingesnis bei atsirado galimybės vykdyti pastovią stebėseną, kuri leistų matyti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei operatyviai imtis priemonių situacijai tobulinti.[120]

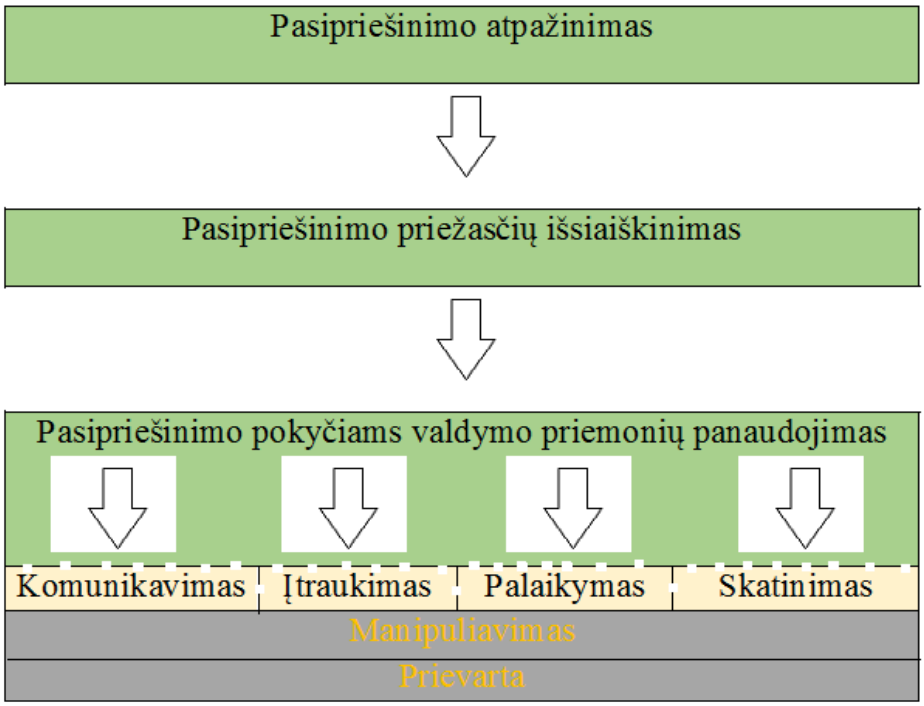
Apibendrinant galima teigti, kad bendrojo ugdymo mokyklų tinklą pavyksta sėkmingai pertvarkyti dėl mokyklų vadovų sugebėjimo, pasirinkus tinkamas pasipriešinimo pokyčiams valdymo priemones, suvaldyti savivaldybės „numestus“ pokyčius bei bendruomenės narių pasipriešinimą jiems.

1.7. Teorinis pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis

Siekiant įgyvendinti pokyčius, svarbu laiku ir tinkamai suvaldyti dažniausiai pasitaikančią sėkmingo pokyčio diegimo kliūtį – pasipriešinimą. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sudarytas teorinis pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis. Modelyje akcentuojami trys žingsniai, kuriuos svarbu atlikti, siekiant sumažinti arba užkirsti kelią pasipriešinimui diegiant naujus pokyčius. (žr. 9 pav.).

[119] Yılmaz D., Kılıçoğlu G., Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European Journal of Research on Education, Nr. 1(1), 2013, p. 18 - 19 , prieiga per internetą: <http://iassr.org/journal/ 010103.pdf>, [žiūrėta 2013 11 15]

[120] Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Mokyklų sėkmės istorijos, įgyvendinant mokyklos struktūros tobulinimo programą. 2012, p. 5, prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/Mokyklu%20sekmes%20istorijos%20igyvendinant%20MSTP.pdf [žiūrėta 2014 05 12]



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikta mokslinės literatūros apžvalga

9 pav. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis

Pirmas pasipriešinimo pokyčiams suvaldymo žingsnis - pasipriešinimo atpažinimas. Remiantis aukščiau išanalizuota moksline literatūra, pastebėtina, kad pokyčiais nepatenkinti asmenys gali priešintis aktyviai arba pasyviai, naudojant žodžius arba tylint. Atpažinus pasipriešinimo būdus, toliau reikėtų išsiaiškinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Literatūroje aptinkama daug pasipriešinimą keliančių šaltinių, tačiau visi jie apjungia organizacijos narių fiziologinių, saugumo, socialinių bei pagarbos ir savirealizacijos poreikių tenkinimą. Pabrėžtina, kad sėkmingam pokyčių diegimui vien pasipriešinimą keliančių priežasčių bei jo pasireiškimo formų žinojimo nepakanka, visų svarbiausia yra numatyti žmonių pasipriešinimo kaitai grėsmę ir numatyti tikslingas jos įveikimo, suvaldymo priemones. Siekiant suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams, reikėtų naudoti komunikavimą, besipriešinančių asmenų įtraukimą į pokyčių procesą, palaikymą, skatinimą. Autorės nuomone, manipuliavimas ir prievarta, gali būti taikytina tik tuo atveju, kai visi aukščiau paminėti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, nebėra veiksmingi. Pastebėtina, kad aukščiau aprašytas modelis yra taikytinas visose organizacijose, planuojančiose įdiegti pokyčius.

Antroje magistrinio darbo dalyje bus siekiama atskleisti, kaip buvo valdomas pasipriešinimas pokyčiams, Vilniaus miesto bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos. Atliekant empirinį tyrimą, bus remiamasi aukščiau pateiktu teoriniu pasipriešinimo pokyčiams valdymo modeliu.

2. PASIPRIEŠINIMO POKYČIAMS VALDYMO YPATUMŲ TYRIMAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE, 2012-2013 IR 2013-2014 MOKSLO METAIS SAVO VEIKLĄ PRADĖJUSIOSE KAIP PROGIMNAZIJOS AR KETURMETĖS GIMNAZIJOS

2.1. Empirinio tyrimo metodika

Nagrinėjant pasipriešinimo pokyčiams valdymą buvo pasirinktos Vilniaus miesto savivaldybės vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos, kurios, vadovaujantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012 – 2015 m. bendruoju planu po bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos, 2012 – 2013 bei 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjo kaip progimnazijos arba keturmetės gimnazijos.

Tyrimo objektas. Pasipriešinimo strateginiams pokyčiams valdymo būdai, taikyti gimnazijos ir progimnazijos vadovų įgyvendinant pokyčius.

Tyrimo tikslas. Ištirti, kokius pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus taikė gimnazijų ir progimnazijų vadovai įgyvendindami mokyklų tinklo pertvarką.

Tyrimo problema. Įgyvendinat pokyčius, pasipriešinimas dažniausiai kyla dėl netinkamai taikomų pasipriešinimo valdymo būdų.

Tyrimo hipotezė. Įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, ugdymo įstaigos bendruomenės narių pasipriešinimas kilo dėl netinkamai pasirinktų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip gimnazijų ir progimnazijų bendruomenė vertina Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką.
2. Išsiaiškinti bendruomenės narių pasipriešinimo strateginiams pokyčiams priežastis bei jo išraiškos būdus.
3. Ištirti, kaip gimnazijų ir progimnazijų vadovai, vykdydami įstaigų pertvarką valdė mokyklos bendruomenės narių pasipriešinimą.

Tyrime taikomi metodai. Siekiant išsamiai ištirti tyrimo objektą, buvo taikoma mišrių metodų prieiga. Tyrimo uždavinių įgyvendinimui buvo taikomas kiekybinis ir kokybinis socialinių tyrimų metodas. Kiekybinio tyrimo metu buvo atliekama progimnazijų bei gimnazijų pedagogų, mokinių bei jų tėvų anketinė apklausa. Kokybinio tyrimo metu buvo daromas interviu, apklausiant gimnazijų ir progimnazijų vadovus.

2.1.1. Kiekybinio tyrimo instrumentų pagrindimas ir darbo organizavimas

Kiekybinis tyrimas buvo atliktas remiantis R. Tidikio [121] aprašytu anketiniu metodu, iš viso sukuriant trys anketas: pedagogams (žr. 1 priedas), mokiniams (žr. 2 priedas) ir mokinių tėvams (žr. 3 priedas). Anketų klausimai buvo parengti remiantis mokslinių literatūros šaltinių analize. Siekiant gauti sąžiningesnius atsakymus, anketos buvo anoniminės. Pedagogams skirtą anketą sudarė 14 uždarų klausimų, o mokinių bei jų tėvų anketose buvo 11 uždaraus pobūdžio klausimų. Anketos klausimyne buvo pateikti nominalinės (respondentai gali pasirinkti vieną ar kelis atsakymų variantus) ir ranginės skalės atsakymai (nuo 1 iki 3, kai 3 sutinku, 1 – nesutinku).

Visas anketas sudarė 4 klausimų blokai, kurių pirmame klausimų bloke buvo siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis. Šiame bloke, pedagogams skirtoje anketoje, buvo klausiama apie respondentų lytį, darbo vietą, užimamas pareigas, pedagoginę kvalifikaciją, vadybinę kvalifikacinę kategoriją, darbo stažą, tuo tarpu mokiniams ir jų tėvams skirtoje anketoje buvo klausiama apie lytį, vaiko mokymosi įstaigą bei amžių. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokio tipo ugdymo įstaigoje dirba ar mokosi respondentai. Antras klausimų blokas buvo skirtas išsiaiškinti gimnazijų ir progimnazijų pedagogų, mokinių ir jų tėvų nuomonę apie Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką. Trečias klausimų blokas buvo skirtas ištirti ar pedagogai, mokiniai bei jų tėvai priešinosi pokyčiams, o, paaiškėjus pasipriešinimo pokyčiams buvimo faktui, nustatyti, kodėl kilo bendruomenės narių pasipriešinimas bei kaip jis pasireiškė. Ketvirtu anketos klausimų bloku buvo siekta atskleisti respondentų nuomonę apie vadovų taikytus pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus. (žr. 7 lentelė)

7 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų tyrimo anketų struktūra

Klausimų blokai	**Klausimų Nr.**		
	Pedagogams skirtoje anketoje	**Mokiniams skirtoje anketoje**	**Tėvams skirtoje anketoje**
Demografiniai duomenys	1-6	1-3	1-3
Nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarką	7-9	4-6	4-6
Pasipriešinimo pokyčiams priežastys ir jo raiškos būdai	10-12	7-9	7-9
Nuomonė apie taikomus pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus	13-14	10-11	10-11

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis pačios darbo autorės sudarytų anketų duomenimis

[121] Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p. 474-487

Kiekybiniam tyrimui buvo pasirinktos Vilniaus miesto vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos, pertvarkytos arba reorganizuotos, vadovaujantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012 – 2015 m. bendruoju planu ir, kurios 2012 - 2013 bei 2013 – 2014 mokslo metais pradėjo savo veiklą kaip keturmetės gimnazijos arba progimnazijos. Aukščiau išvardintų švietimo įstaigos tipų pasirinkimą lėmė, savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai, numatantys plėsti gimnazijų ir su jomis asocijuotų progimnazijų tinklą Vilniaus mieste, reorganizuojant vidurines ir kito tipo mokyklas ar pertvarkant jų struktūrą.

Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012 – 2015 metų bendrojo plano duomenimis, 2012 – 2013 mokslo metais savo veiklą, gavusios naują statusą, pradėjo vykdyti dvi keturmetės gimnazijos bei viena progimnazija, o 2013 – 2014 mokslo metais – dvi progimnazijos.

Remiantis Regioninės švietimo valdymo informacinės sistemos (toliau – RŠVIS) 2013 – 2014 m. pateikiama informacija, aukščiau išvardintose dviejose keturmetėse gimnazijose dirba 112 pedagogų bei mokosi 959 mokiniai, tuo tarpu trijose progimnazijose vaikus moko 180 mokytojų bei 1 720 mokinių.

Atliekant tyrimą buvo naudota atsitiktinė atranka, užtikrinantį galimybę visiems aukščiau išvardintų gimnazijų ir progimnazijų pedagogams, mokiniams bei jų tėvams dalyvauti tyrime. Siekiant gauti statistiškai reikšmingas tyrimo išvadas bei reprezentatyvumą, atspindintį visų aukščiau paminėtų gimnazijų ir progimnazijų pedagogų, mokinių bei jų tėvų nuomonę, buvo apskaičiuota reikalinga kiekybinio tyrimo imtis.

Patikimoms imtims gauti buvo taikyta matematinė formulė:

$$N = \frac{Nt^2pq}{\Delta^2 N + t^2 pq}$$

N – visumos vienetų skaičius ;

Pq – maksimali dispersijos reikšmė (0,25);

Δ - numatytos ribinės imties paklaidos dydis (0,05);

T – patikimumo koeficientas (t=2, P=0.95);

Aukščiau išvardintose Vilniaus miesto keturmetėse gimnazijose ir progimnazijose dirba 292 pedagogai, tai:

$$N = \frac{292 \cdot 2^2 \cdot 0{,}25}{(292 \cdot 0{,}25^2) + (2^2 \cdot 0{,}25)} = \frac{292 \cdot 4 \cdot 0{,}25}{(292 \cdot 0{,}0025) + (4 \cdot 0{,}25)} = \frac{292}{1{,}73} = 169.$$

Apskaičiavus šią imtį, paaiškėjo, kad, siekiant apklausos reprezentatyvumo, būtina apklausti 169 pedagogus.

Aktualiose, šiam tyrimui atlikti tinkančiose gimnazijose mokosi 959 mokiniai, o progimnazijų aštuntose klasėse yra ugdomi 246 vaikai, todėl bendras besimokančiųjų skaičius siekia 1 205 mokiniai:

$$N = \frac{1205 \cdot 2^2 \cdot 0{,}25}{(1205 \cdot 0{,}25^2) + (2^2 \cdot 0{,}25)} = \frac{1205 \cdot 4 \cdot 0{,}25}{(1205 \cdot 0{,}0025) + (4 \cdot 0{,}25)} = \frac{1205}{4{,}01} = 300.$$

Apskaičiavus šią imtį, paaiškėjo, jog reprezentatyviai apklausai gauti, būtina apklausti 300 mokinių.

Siekiant gauti tikslesnius tyrimo rezultatus, skaičiuojant progimnazijos mokinių imtį buvo atsižvelgta į aukščiau paminėtų progimnazijų mokinių, kuriuos „palietė“ reorganizaciją, amžių, todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkti paskutinių, t.y. 8 klasių mokiniai, kurių skaičius atitinkamose progimnazijose siekia 246 vaikus.

Skaičiuojant tėvų imtį, buvo daroma prielaida, kad kiekvienas mokinys turi du tėvus, todėl buvo nustatyta, kad savo nuomonę apie taikomus pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus aktualiose, šiam tyrimui atlikti tinkančiose gimnazijose ir progimnazijose, gali išreikšti 2 410 tėvų.

Skaičiuojant gimnazijose ir progimnazijose besimokančių vaikų tėvų imtį atsižvelgiant į aukščiau pateiktą prielaidą, nustatyta:

$$N = \frac{2410 \cdot 2^2 \cdot 0{,}25}{(2410 \cdot 0{,}25^2) + (2^2 \cdot 0{,}25)} = \frac{2410 \cdot 4 \cdot 0{,}25}{(2410 \cdot 0{,}0025) + (4 \cdot 0{,}25)} = \frac{2410}{7{,}03} = 343.$$

Apskaičiavus šią imtį, paaiškėjo, jog, siekiant apklausos reprezentatyvumo, privalu apklausti 343 tėvus.

Iš viso buvo aplankytos penkios ugdymo įstaigos: dvi keturmetės gimnazijos ir trys progimnazijos. Keturių mokyklų vadovai sutiko, kad jų vadovaujamose įstaigose būtų atliktas anketavimas, tačiau vienos progimnazijos vadovas, argumentuodamas galimu nauju bendruomenės narių sukilimu, nesutiko, kad toje įstaigoje būtų išdalintos anketos, bet noriai sutiko duoti interviu. Atsižvelgiant į vienos iš mokyklų nedalyvavimą anketinėje apklausoje, buvo iš naujo perskaičiuota reprezentatyvi imtis. Atliekant perskaičiavimą buvo paimti dviejų gimnazijų ir dviejų progimnazijų duomenys apie pedagogų, mokinių bei mokinių tėvų skaičių.

Aukščiau išvardintose Vilniaus dviejose keturmetėse gimnazijose ir dviejose progimnazijose dirba 253 pedagogai, tai:

$$N = \frac{253 \cdot 2^2 \cdot 0{,}25}{(253 \cdot 0{,}25^2) + (2^2 \cdot 0{,}25)} = \frac{253 \cdot 4 \cdot 0{,}25}{(253 \cdot 0{,}0025) + (4 \cdot 0{,}25)} = \frac{253}{1{,}63} = 155.$$

Apskaičiavus šią imtį, nustatyta, jog reprezentatyvi apklausa būtų apklausus 155 pedagogus.

Aktualiose, šiam tyrimui atlikti tinkančiose dviejose gimnazijose mokosi 959 mokiniai, o dviejų progimnazijų aštuntose klasėse mokosi 204 vaikai, todėl bendrą skaičių sudaro 1 163 mokiniai:

$$N = \frac{1163 \cdot 2^2 \cdot 0{,}25}{(1163 \cdot 0{,}25^2) + (2^2 \cdot 0{,}25)} = \frac{1163 \cdot 4 \cdot 0{,}25}{(1163 \cdot 0{,}0025) + (4 \cdot 0{,}25)} = \frac{1163}{3{,}91} = 297.$$

Apskaičiavus šią imtį, paaiškėjo, kad siekiant reprezentatyvios apklausos, būtina apklausti 297 mokinius.

Skaičiuojant dviejose gimnazijose ir dviejose progimnazijose besimokančių vaikų tėvų imtį buvo atsižvelgta į aukščiau pateiktą prielaidą dėl abiejų tėvų, todėl iš viso buvo nustatyti 2 326 tėvai:

$$N = \frac{2326 \cdot 2^2 \cdot 0{,}25}{(2326 \cdot 0{,}25^2) + (2^2 \cdot 0{,}25)} = \frac{2326 \cdot 4 \cdot 0{,}25}{(2326 \cdot 0{,}0025) + (4 \cdot 0{,}25)} = \frac{2326}{6{,}82} = 341.$$

Apskaičiavus šią imtį, nustatyta, kad reprezentatyviai apklausai, privalu apklausti 341 tėvą.

Apskaičiavus viso tyrimo imtį, paaiškėjo, apklausos reprezentatyvumui, būtina apklausti 155 mokyklų pedagogus, 297 mokinius bei 341 mokinių tėvą.

Anketos, iš anksto susitariant dėl jų pateikimo ir atsiėmimo galimybių ir sąlygų, buvo perduotos gimnazijų ir progimnazijų vadovams. Atliekant kiekybinį tyrimą iš viso pedagogams buvo išdalinta 170 anketų, iš kurių grįžo 146, kas sudaro 86 proc., tuo tarpu mokiniams buvo išdalintos 325 anketos, o sugrąžinta buvo 80 proc., t.y. 260 anketų. Pastebėtina, kad iš 375 tėvams išdalintų anketų, atgal grįžo tik 56 proc. jų (210 anketų).

Kiekybinio tyrimo duomenų analizei atlikti buvo naudojama kompiuterinė programa SPSS Statistics 19.0 versija, o grafiniam tyrimų rezultatų vaizdavimui buvo naudojama programa Excel.

2.1.2. Kokybinio tyrimo instrumentų pagrindimas ir darbo organizavimas

Kokybinis tyrimas atliktas remiantis R. Tidikio[122] aprašytu interviu metodu, kuris buvo naudojamas kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti kartu su anketavimu. Prieš atliekant kokybinį tyrimą, buvo nustatyta tikslinė respondentų grupė, kurią sudarė dviejų keturmečių gimnazijų bei trijų progimnazijų, 2012 – 2013 bei 2013 – 2014 mokslo metais pradėjusios savo veiklą kaip keturmetės gimnazijos arba progimnazijos, vadovai. Iš viso, atliekant vadovų interviu, buvo apklausti 5 respondentai.

Išsamesniems duomenims gauti, buvo atliktas pusiau struktūrizuotas interviu, iš anksto paruošiant klausimus, bet paliekant galimybę pokalbio eigoje keisti jų seką bei kelti papildomus klausimus, tokiu būdu gaunant išsamesnę analizę ir išsiaiškinant tuos dalykus, kurių respondentas neatsakė į iš anksto paruoštus klausimus. Interviu klausimais buvo siekiama išsiaiškinti gimnazijų ir progimnazijų vadovų

[122] Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p. 464 - 473

nuomonę apie darbuotojų, mokinių bei mokinių tėvų elgesį ir jų elgesio priežastis, įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką, tai pat buvo siekiama sužinoti kaip gimnazijų ir progimnazijų vadovai elgėsi matydami bendruomenės narių nepasitenkinimą vykdomu reorganizavimu.

Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi visų tyrimams keliamų etikos principų, todėl, prieš atliekant kokybinį tyrimą – interviu, buvo iš anksto tariamasi su kiekvienu vadovu dėl patogaus jiems susitikimo laiko bei vietos. Taip pat pabrėžtina, kad respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai ir dar prieš atliekant interviu buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei gautos informacijos paskirtimi. Pažymėtina, jog gavus švietimo staigų vadovų sutikimą bei pažadėjus užtikrinti anonimiškumą bei konfidencialumą, interviu su respondentais buvo įrašyti.

Kokybinio tyrimo duomenis buvo analizuojami remiantis R. Tidikio[123] aprašytu kontent -analizės metodu, pasireiškiančiu dokumentų tekste, šiuo atveju garso įrašuose, prasminių vienetų išskyrimu, jų pasikartojimo dažnumo suskaičiavimu bei ryšių teksto elementų tarpusavyje ir su visa informacijos apimtimi ištyrimu.

Visų respondentų pokalbius perrašius į kompiuterį, įrašų tekstai buvo daug kartų skaitomi ir analizuojami. Buvo ieškoma pasisakymų, išsireiškimų, sąvokų, kurie pasikartoja ir turi tą pačią prasmę, buvo išskiriami analitiniai turinio vienetai, juos toliau grupuojant į kategorijas bei subkategorijas ir skaičiuojami jų vartojimo dažniai. Susisteminus informaciją buvo atliekama jos interpretacija bei ieškoma ryšių ir galiausiai informacija buvo apibendrinama.

Kiekybinis ir kokybinis tyrimai buvo atliekami lygiagrečiai 2015 metų sausio ir vasario mėnesį.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

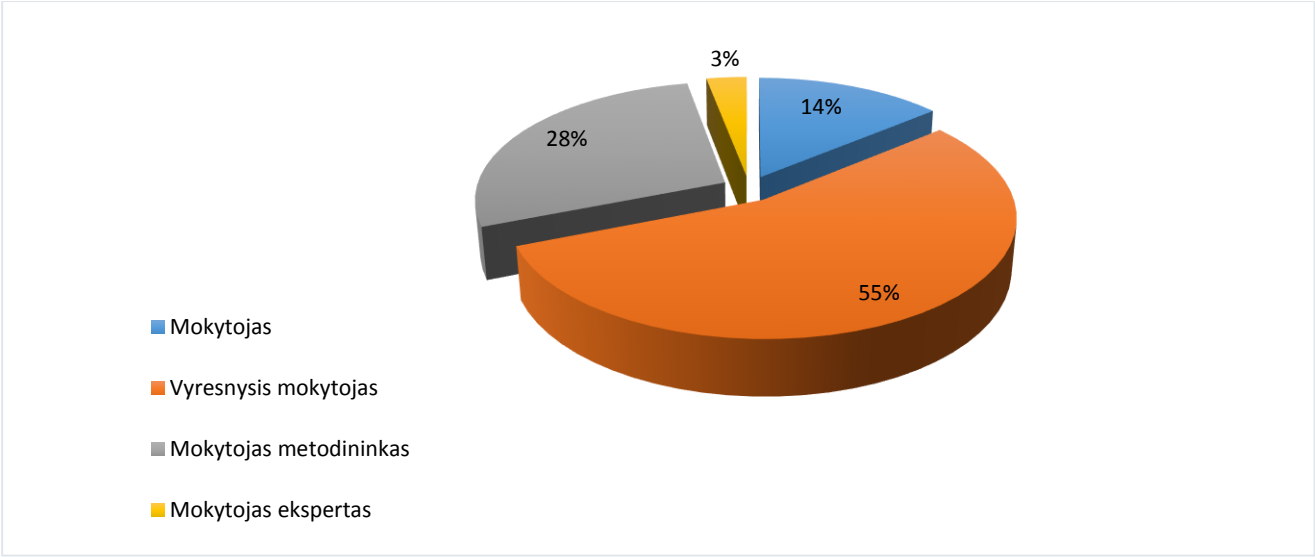
2.2.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Apklaustųjų demografiniai duomenys

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, pastebėtina, jog progimnazijose ir gimnazijose atliktame tyrime daugiausia dalyvavo pedagogės moterys – 135 asmenys, kas sudarė net 92 proc. visų apklaustųjų ir tik 8 proc., t.y. 11 asmenų, vyrai pedagogai.

Atlikto tyrimo duomenimis, pabrėžtina, kad daugiausia, t.y. 55 proc. tyrime dalyvavusių pedagogų turėjo vyresniojo mokytojo kvalifikaciją, 28 proc. buvo mokytojai metodininkai, 14 proc. apklaustųjų buvo mokytojai bei 3 proc. turėjo ekspertų pedagoginę kvalifikaciją (žr. 10 paveikslas).

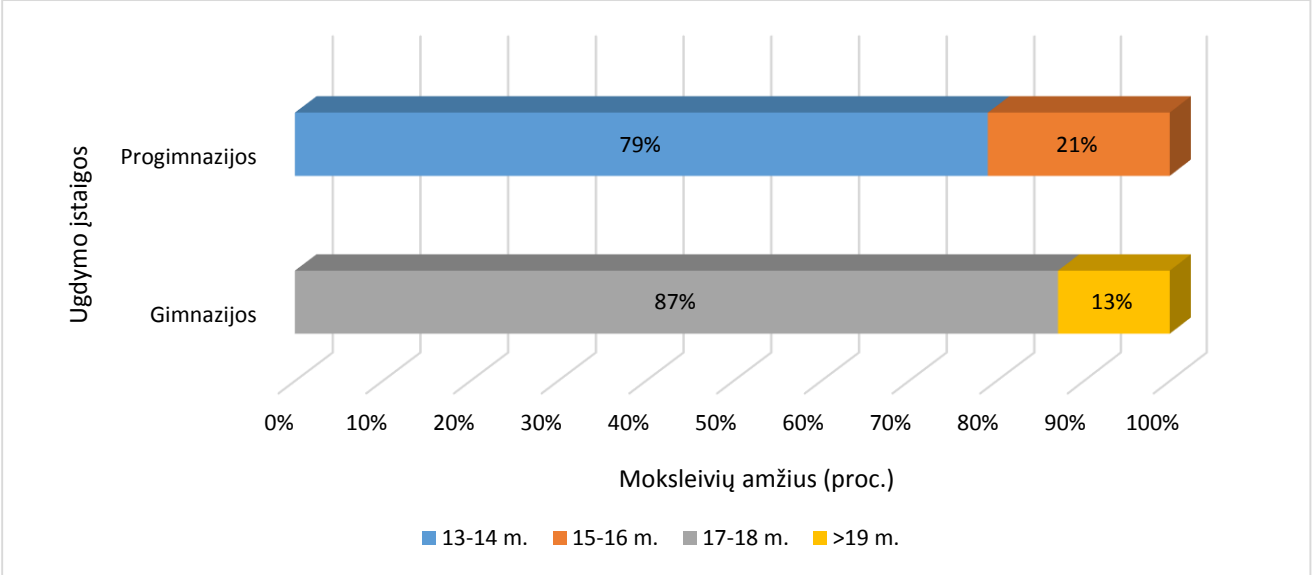
[123] Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003 p. 498 - 504



10 *pav*. Pedagogų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal kvalifikaciją

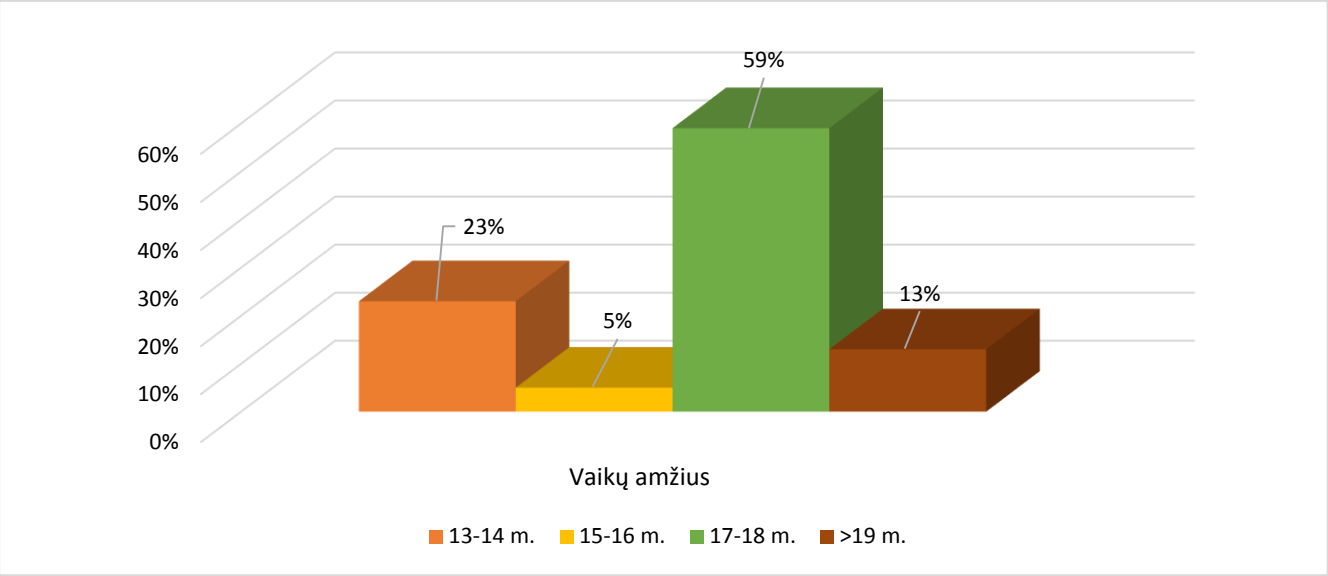
Pažymėtina, kad tyrime daugiausia, net 47 proc. apklaustųjų, dalyvavo pedagogai turintys virš 21 metų pedagoginio darbo stažą, 26 proc. asmenų pedagoginį darbą dirbo 16 – 20 metų, o 11 – 15 metų pedagoginio darbo stažą turėjo 23 proc. tiriamųjų, likę 6 proc. apklaustųjų turėjo mažesnį nei 10 metų darbo stažą.

Tyrime taip pat dalyvavo progimnazijų ir keturmečių gimnazijų moksleiviai. Iš viso buvo apklausti 138 gimnazistai, kurių 64 proc. sudarė moteriškos lyties atstovės ir 36 proc. – vaikinų. Dauguma (87 proc.) apklaustųjų buvo 17 – 18 metų amžiaus, likusius 13 proc. sudarė moksleiviai turintys virš 19 metų amžiaus. Taip pat buvo apklausti 122 progimnazijoje besimokantys moksleiviai, iš kurių 52 proc. buvo merginos ir 48 proc. vyriškos lyties atstovai. Dauguma (79 proc.) apklaustųjų buvo 13 – 14 metų amžiaus, likusieji (21 proc.) tyrime dalyvavę asmenys buvo jau sulaukę 15 – 16 metų (žr. 11 paveikslas).



11 *pav*. Gimnazijų ir progimnazijų moksleivių, dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal amžių

Kiekybiniame tyrime taip pat dalyvavo aukščiau paminėtų keturmečių gimnazijų ir progimnazijų mokinių tėvai. Iš viso anketas užpildė 193 moterys, kas sudarė 92 proc. visų apklaustųjų ir 17 vyrų – 8 proc. visų apklausoje dalyvavusių tėvų (žr. 12 paveikslas).

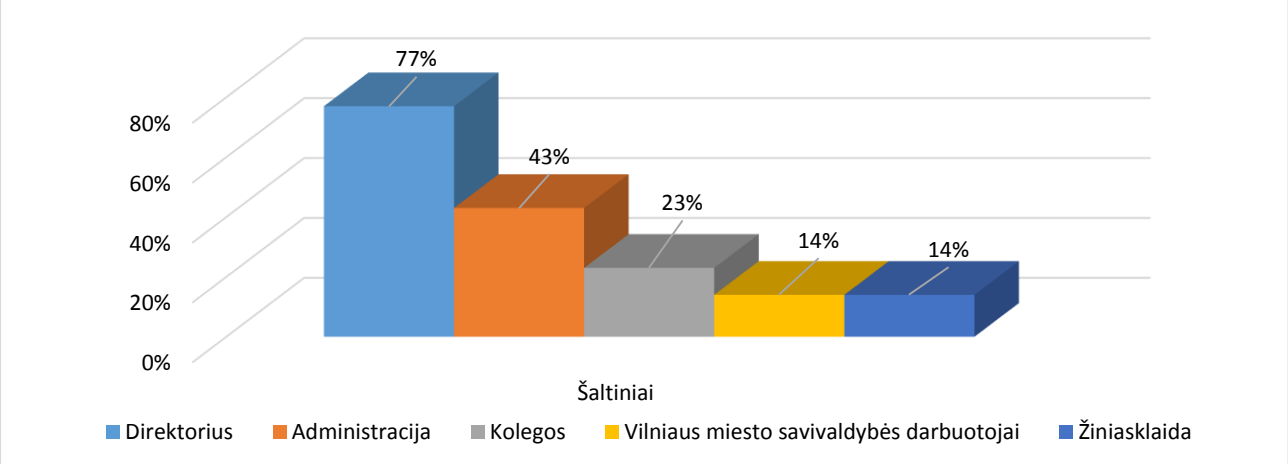


12 pav. Tėvų, dalyvavusių tyrime pasiskirstymas pagal jų vaikų amžių

Didžioji dauguma (59 proc.) tyrime dalyvavusių tėvų augina 17 – 18 metų vaikus, 23 proc. apklaustųjų turi 13 – 14 metų moksleivius, virš 19 metų amžiaus vaikais rūpinasi 13 proc. tyrime dalyvavusių suaugusiųjų ir 5 proc. tėvų augina moksleivius nuo 15 iki 16 metų amžiaus.

Mokyklų bendruomenės narių nuomonė apie mokyklos tinklo pertvarką

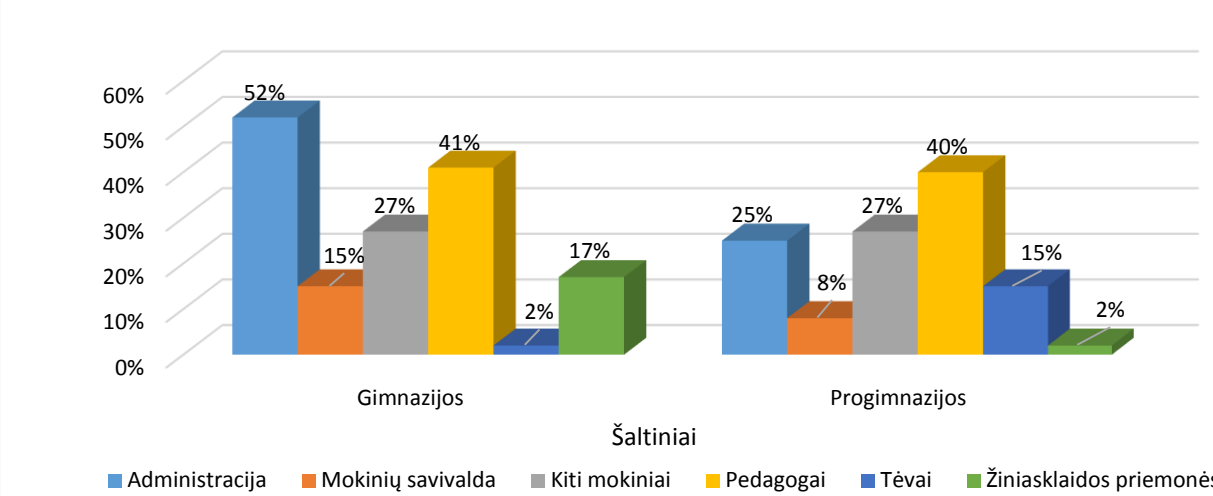
Išanalizavus mokyklų pedagogų anketas, paaiškėjo, kad, apie planuojamą mokyklų tinklo pertvarkymą/reorganizavimą dauguma pedagogų informaciją gavo iš ugdymo įstaigos, kurioje dirba direktoriaus (77 proc.) ir kitų administracijos darbuotojų (43 proc.). Nedidelė dalis pedagogų teigė, jog apie pertvarką sužinojo iš kolegų (23 proc.) bei iš Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojų ir žiniasklaidos priemonių (14 proc.) (žr. 13 paveikslas).



13 pav. Informacijos šaltinių pasiskirstymas pedagogų nuomone

Analogiškas klausimas buvo pateiktas gimnazijų ir progimnazijų mokiniams ir jų tėvams.

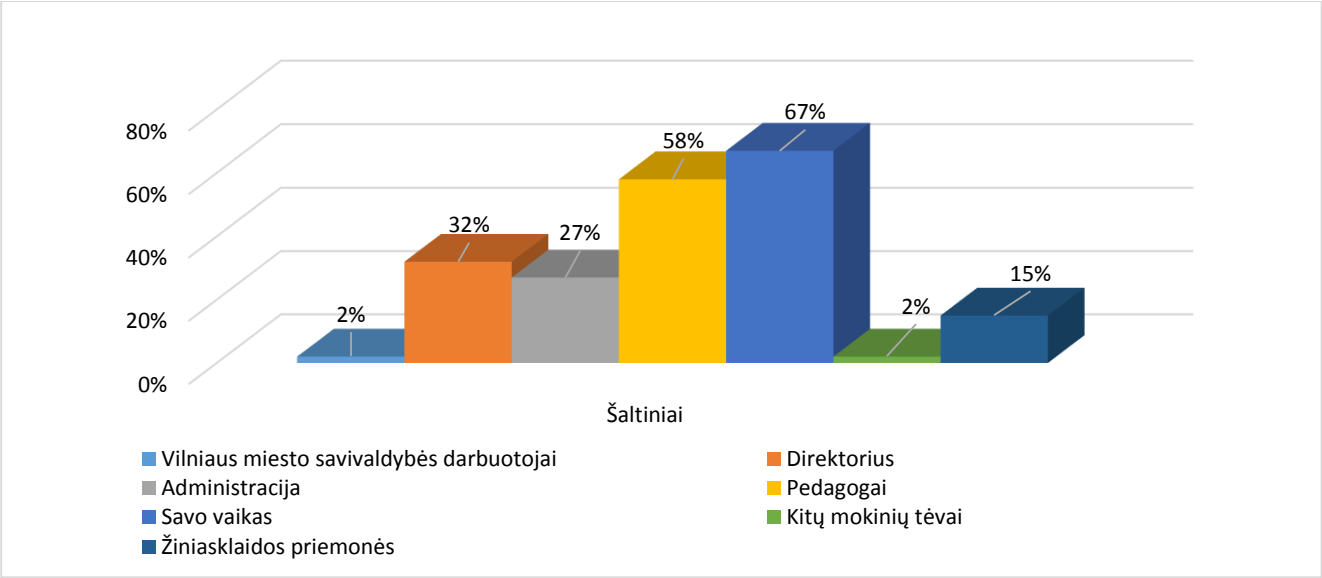
Išanalizavus gimnazijų ir progimnazijų mokinių nuomonę apie informacijos dėl planuotos ugdymo įstaigos pertvarkos gavimo šaltinius, pastebėta, jog, priklausomai nuo švietimo įstaigos tipo, jų nuomonės išsiskyrė. Didžioji dauguma (52 proc.) gimnazijose besimokančių vaikų teigė, kad informaciją gavo iš ugdymo įstaigos administracijos, iš pedagogų apie tai sužinojo tik 41 proc., o su kitais (27 proc.) informacija pasidalino mokiniai. Nedidelė mokinių dalis nurodė, kad apie reorganizavimą sužinojo iš žiniasklaidos priemonių (17 proc.) bei iš mokinių savivaldos (15 proc.) ir tėvų (2 proc.). Tuo tarpu progimnazijose besimokantys vaikai nurodė, kad daugiausia šiuo klausimu su jais bendravo pedagogai (40 proc.) bei kiti mokiniai (27 proc.) ir tik 25 proc. apklaustųjų pabrėžė, kad apie planuojamą mokyklų tinklo pertvarką juos informavo ugdymo įstaigos administracija. Nedidelė dalis moksleivių teigė, kad informaciją pastarieji gavo iš tėvų (15 proc.) bei iš mokinių savivaldos (8 proc.), o taip pat iš žiniasklaidos priemonių (2 proc.) (žr. 14 paveikslas).



14 pav. Informacijos šaltinių pasiskirstymas mokinių nuomone

Tėvų anketinės apklausos rezultatai parodė, jog didžiausia dalis tyrime dalyvavusių tėvų (67proc.) apie planuojamą mokyklos tinklo pertvarką sužinojo iš savo vaikų, 58 proc. apie pertvarką pasakė pedagogai ir 32 proc. direktorius bei 27 proc. mokyklos administracija. Apie reorganizavimą iš žiniasklaidos priemonių sužinojo 15 proc. ir 2 proc. mokinių tėvų informaciją gavo iš Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojų bei kitų mokinių tėvų (žr. 15 paveikslas).

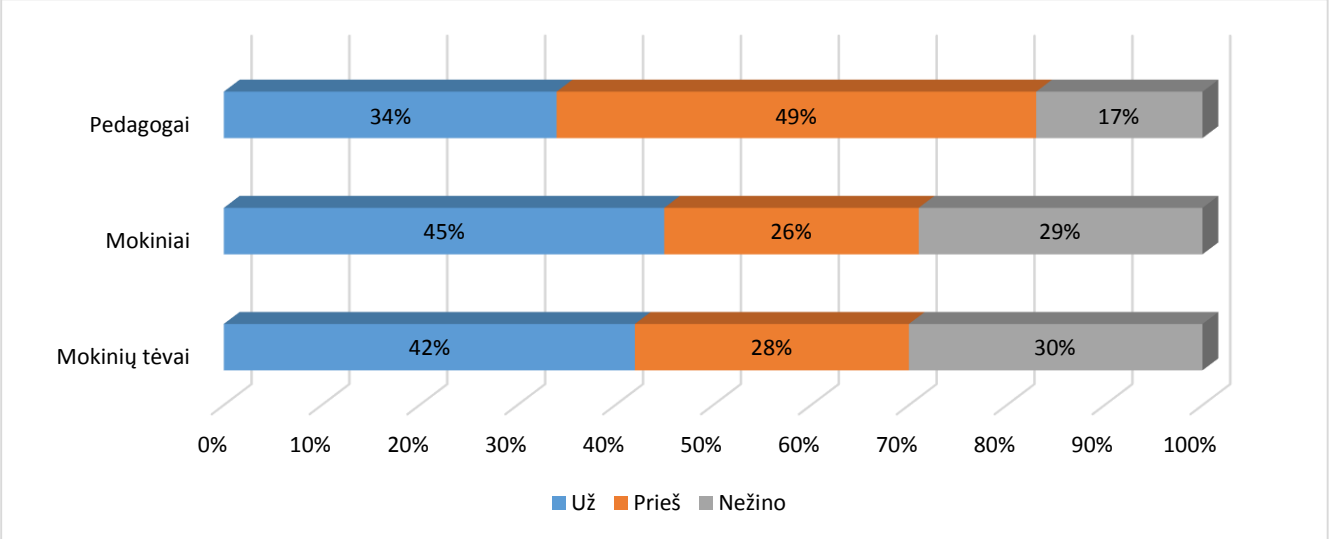
Išanalizavus tyrimų rezultatus, pastebėtina, kad gimnazijose besimokančių vaikų tėvai pagrinde informaciją apie pertvarką gavo iš ugdymo įstaigos direktoriaus (54 proc.) bei administracijos (51 proc.). Tačiau progimnazijose, tik 15 proc. tėvų įstaigos direktorius pranešė apie planuojamus pasikeitimus ir tik 18 proc. tėvų apie pertvarką sužinojo iš administracijos darbuotojų.



15 pav. Informacijos šaltinių pasiskirstymas mokinių tėvų nuomone

Galima teigti, kad gimnazijos vadovai ir administracija iš karto įtraukė tėvus bei mokinius į planuojamą įgyvendinti pokyčio procesą, tiesiogiai pasidalinę jau turima informacija. Tuo tarpu progimnazijų vadovai ir administracija, mažiau bendravo su tėvais bei mokiniais skleisdama informaciją apie planuojamus įdiegti pokyčius. Pastebėtina, kad ir progimnazijų, ir keturmečių gimnazijų vadovai informuodami apie planuojamą ugdymo įstaigos reorganizavimą daug dėmesio skyrė pedagogams.

Atlikus tyrimą buvo atskleista, jog beveik pusė (49 proc.) tyrime dalyvavusių pedagogų nematė poreikio pertvarkyti mokyklų tinklą ir tik 34 proc. apklaustųjų pasisakė matę mokyklų reorganizavimo būtinumą. Tuo tarpu mokiniai ir jų tėvai buvo šiek tiek kitaip matė situaciją, kadangi 45 proc. mokinių bei 42 proc. tėvų pasisakė už mokyklos tinklo reorganizavimą ir 26 proc. mokinių bei 28 proc. vaikų tėvų nenorėjo mokyklos pertvarkos. Pastebėtina, jog 17 proc. pedagogų, 29 proc. mokinių bei 30 proc. tėvų šiuo klausimų nebuvo apsisprendę. (žr. 16 paveikslas)



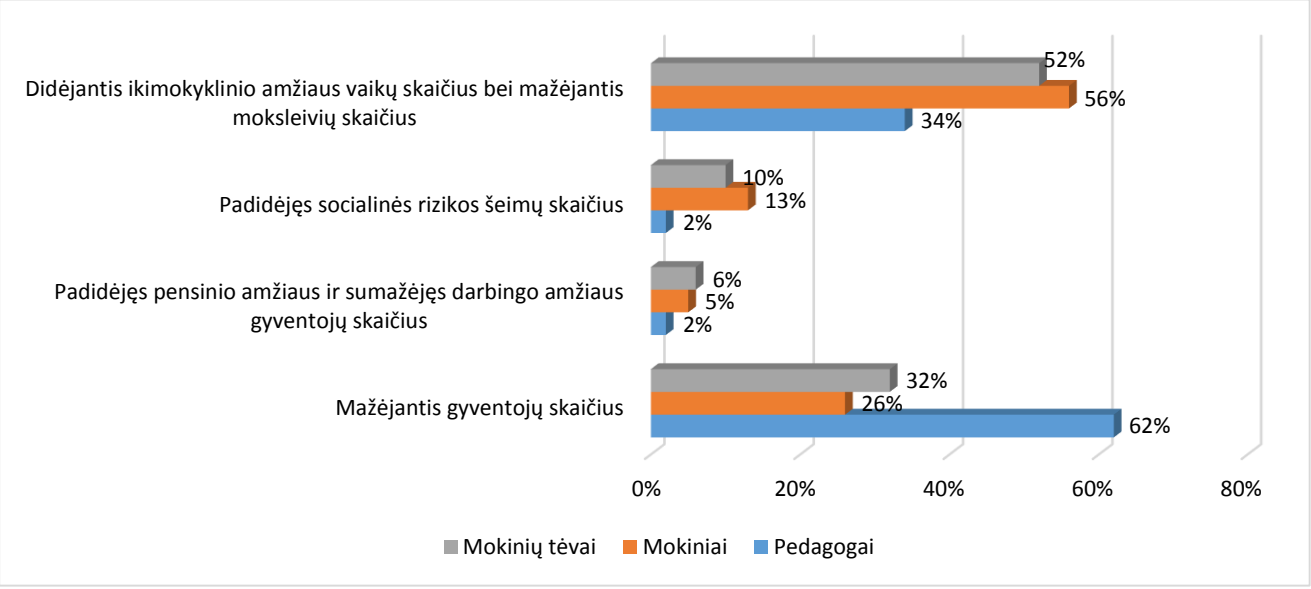
16 pav. Nuomonė apie mokyklų pertvarkos reikalingumą

Tiriant pedagogų, mokinių ir mokinių tėvų nuomonę apie mokyklų tinklo pertvarkos poreikį, jų buvo pateiktos kelios esminės priežastys, nurodančios mokyklos tinklo pertvarkos būtinumą.

Daugumos (62 proc.) pedagogų nuomone, mokyklų tinklo pertvarka buvo būtina dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus bei ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus didėjimo ir, 34 proc. mokytojų teigimu, dėl bendrojo ugdymo mokyklose besimokančių vaikų skaičiaus mažėjimo. Tik nedidelė dalis, t.y. po 2 proc. apklaustųjų pedagogų mano, kad pertvarka buvo reikalinga atsižvelgiant į padidėjusį pensinio amžiaus ir sumažėjusį darbingo amžiaus gyventojų skaičių bei padidėjusį socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičių (žr. 17 paveikslas).

Mokiniai ir mokinių tėvai labiau yra linkę manyti, kad reorganizacija buvo reikalinga dėl ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus didėjimo bei bendrojo ugdymo mokyklose besimokančių vaikų skaičiaus mažėjimo. Tokios nuomonės laikosi virš pusės (56 proc.) mokinių bei 52 proc. mokinių tėvų, pasisakiusių už reorganizavimo būtinumą. 26 proc. mokinių bei 32 proc. mokinių tėvų, dalyvavusių apklausoje ir pasisakiusių už mokyklų tinklo pertvarką, pastebėjo, kad nemažiau svarbi yra ir kita priežastis - mažėjantis gyventojų skaičius.

Lyginant pedagogų ir mokinių bei jų tėvų anketinės apklausos rezultatus, pastebėtina, jog mokinių ir jų tėvų, manančių, jog mokyklų tinklo pertvarkai įtakos turėjo padidėjęs socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičius (13 proc. mokinių, 10 proc. mokinių tėvų), yra daugiau, kaip ir teigiančių, kad padidėjęs pensinio amžiaus ir sumažėjęs darbingo amžiaus gyventojų skaičius (5 proc. mokinių, 6 proc. mokinių tėvų) paskatino mokyklų reorganizavimą (žr. 17 paveikslas).



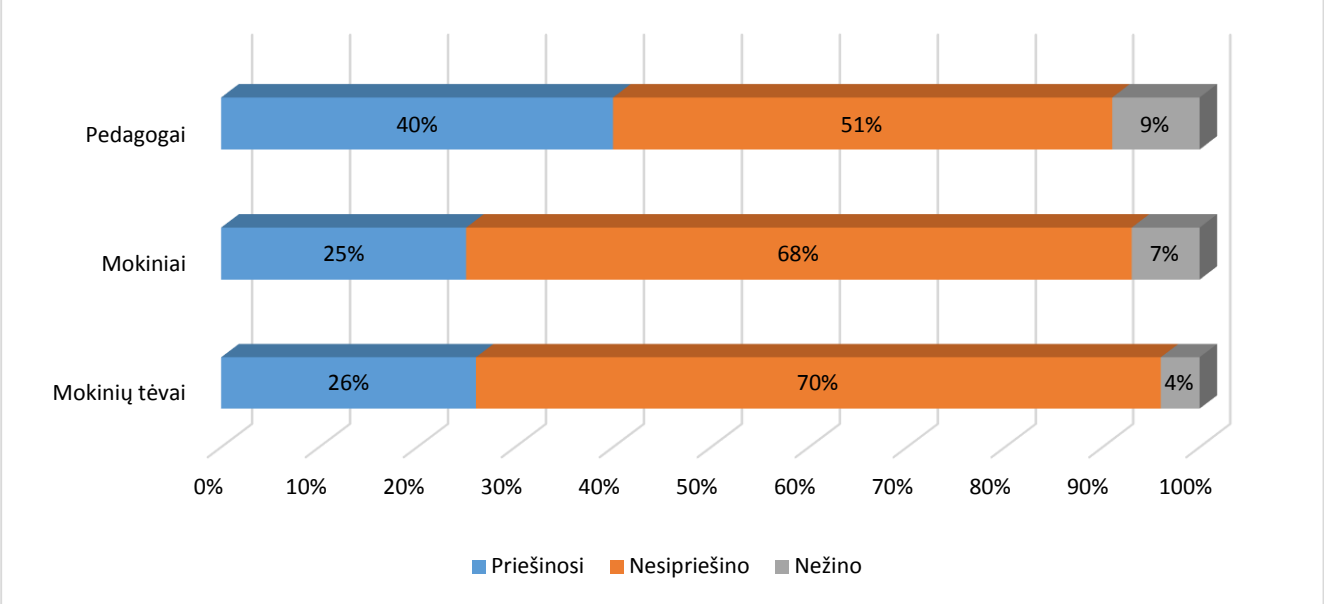
17 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos reikalingumą nulėmusios priežastys, mokyklų bendruomenės narių nuomone

Mokyklų bendruomenės narių pasipriešinimo pertvarkoms raiška ir priežastys

Išanalizavus tyrime dalyvavusių mokyklų pedagogų nuomonę apie pasipriešinimo pokyčiams pasireiškimo faktą, nustatyta, kad virš pusės (51 proc.) apklaustųjų, mačiusių reorganizavimo poreikį

arba neturėjusių šiuo klausimu nuomonės, nesipriešino pokyčiams, net, 40 proc. pasisakė bandę prieštarauti ir nedidelė dalis (9 proc.) pedagogų nežino ar išvis pasipriešinimas buvo. (žr. 18 paveikslas)

Analogiškas klausimas buvo pateiktas gimnazijų ir progimnazijų mokiniams bei jų tėvams. Pasak didžiosios daugumos mokinių (68 proc.) ir tėvų (70 proc.), jie mokyklos pertvarkai nesipriešino, tuo tarpu priešintis pokyčiams bandė 25 proc. apklaustų mokinių bei 26 proc. tėvų. Nedidelė dalis tyrime dalyvavusių mokinių (7 proc.) ir vaikų tėvų (4 proc.) negalėjo pasakyti ar bandė priešintis kaitai, ar ne. (žr. 18 paveikslas).



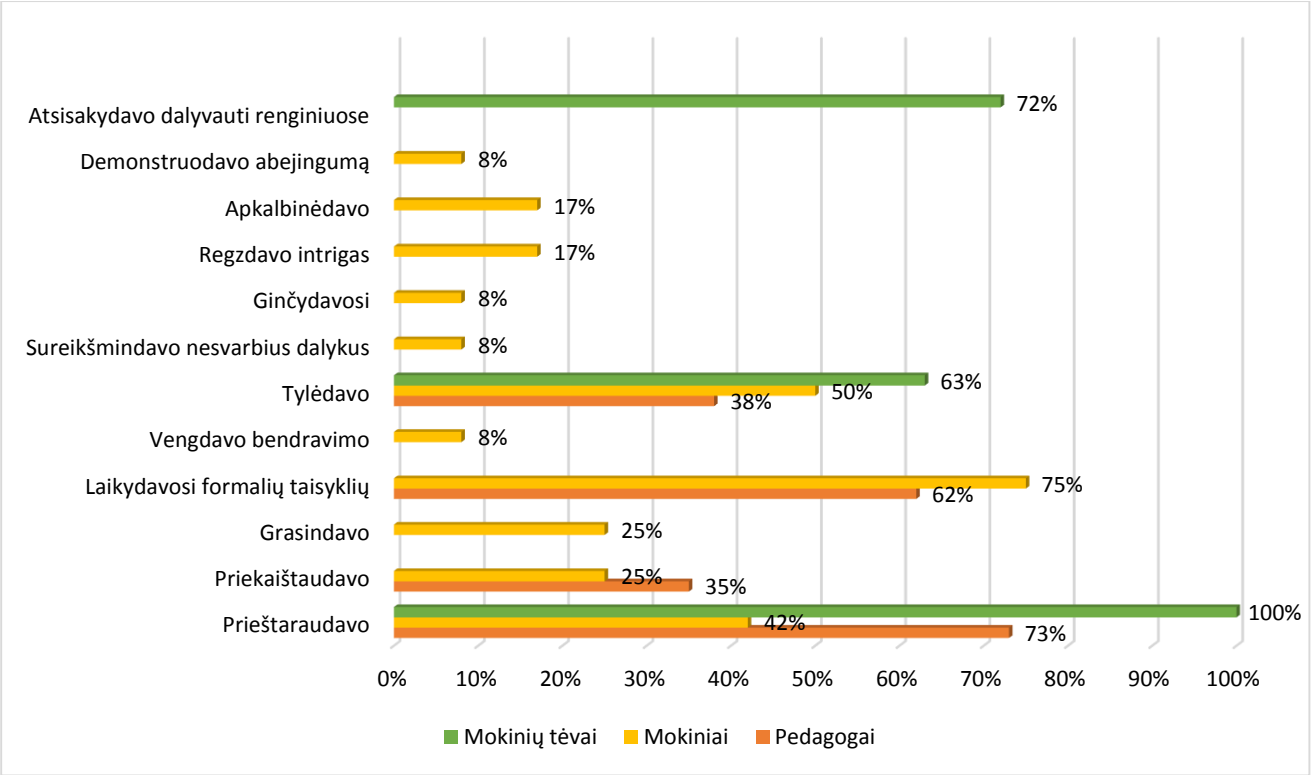
18 pav. Mokyklų bendruomenės narių nuomonė, apie jų pasipriešinimą pertvarkai

Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, kad dauguma mokyklų bendruomenės narių nesipriešino vykdomiems pokyčiams.

Tiriant pedagogų, mokinių ir mokinių tėvų pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdus, trims apklausiamųjų grupėms, buvo pateiktas pasipriešinimo būdų sąrašas, kuriame respondentai turėjo pažymėti būdus, labiausiai atitinkančius jų elgesį pasipriešinimo reorganizacijai metu. Respondentai nurodė daugiau negu vieną pasipriešinimo pasireiškimo būdą, dažniausiai pasirinkdavo po 2 – 4 rodiklius (žr. 19 paveikslas).

Dauguma pedagogų nurodė, kad išreikšdami savo nepasitenkinimą pokyčiais, jie prieštaraudavo (73 proc.), laikydavosi formalių taisyklių ir darė tik tai, ką turėjo daryti (62 proc.), taip pat tylėdavo (38 proc.) bei priekaištaudavo (35 proc.) (žr. 19 paveikslas).

Visi pasipriešinimą demonstravę tėvai (100 proc.), nurodė, kad priešindamiesi pokyčiams jiems atvirai prieštaraudavo, 72 proc. tyrime dalyvavusių tėvų teigė, jog atsisakydavo dalyvauti ugdymo įstaigoje vykstančiuose renginiuose, projektuose ir 63 proc. tėvų pasisakė pasipriešinimą demonstravę tylėjimu. (žr. 19 paveikslas)



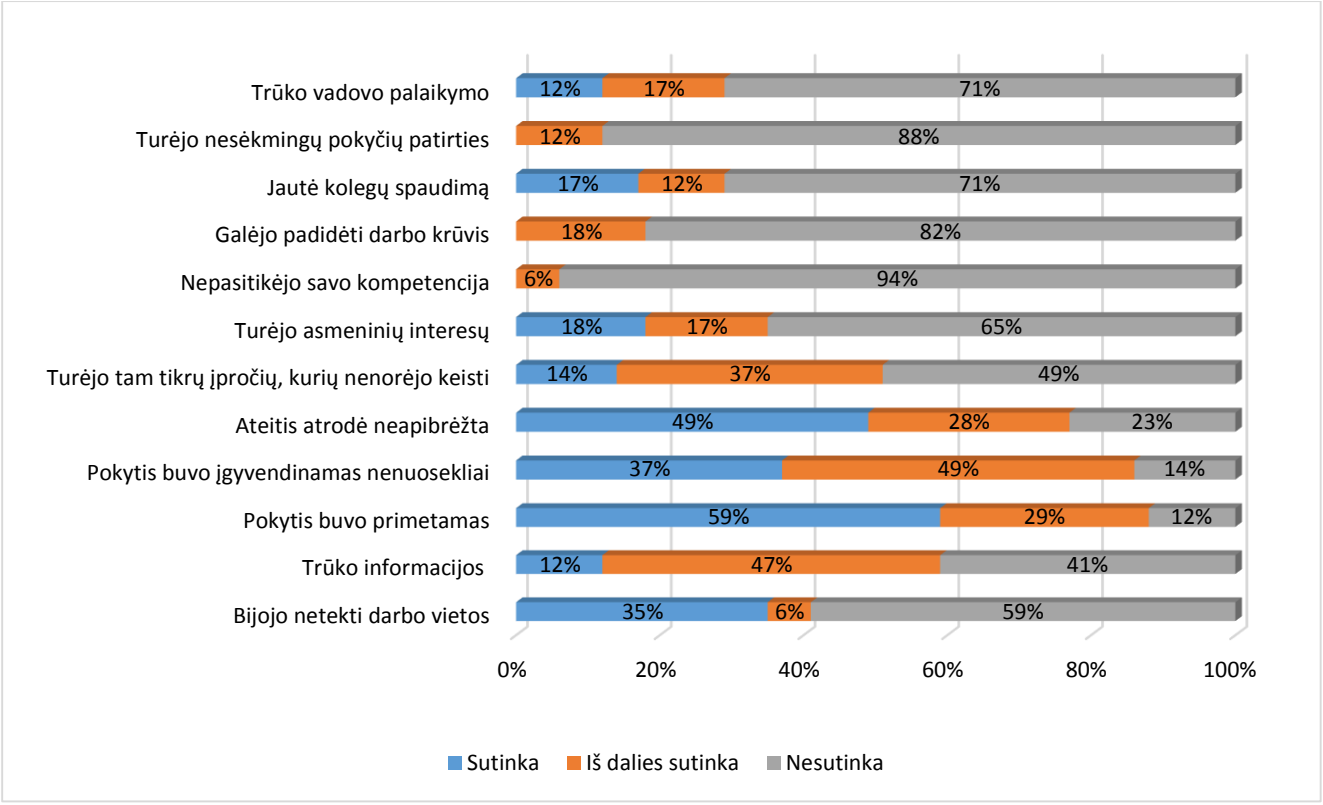
19 pav. Mokyklos bendruomenės narių pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdai

Tyrime dalyvavę mokiniai nurodė panašius taikytus pasipriešinimo būdus. Dauguma (75 proc.) moksleivių priešindamiesi kaitai, tiesiog laikydavosi formalių taisyklių ir darė tik tai, ką turėjo daryti, pusė (50 proc.) apklaustųjų tylėdavo, 42 proc. respondentų prieštaraudavo, o kiti tyrime dalyvavę jaunuoliai teigė, priekaištavę ir grasinę (25 proc.) bei regzdavę intrigas ir apkalbinėdavę (17 proc.). Nedidelė apklaustųjų dalis (8 proc.) nurodė, kad savo pasipriešinimą pokyčiams parodydavo vengimu bendrauti, sureikšmindami nesvarbius dalykus, ginčydamiesi ir demonstruodami abejingumą (žr. 19 paveikslas).

Taigi galima teigti, kad pedagogai, mokiniai ir mokinių tėvai savo pasipriešinimą demonstruodavo panašiai, tik mokiniai norėdami parodyti savo nepasitenkinimą pokyčiams naudojo daugiau pasipriešinimo būdų: grasinimus, ginčus ir panašias formas.

Atliekant tyrimą taip pat buvo siekiama išsiaiškinti pasipriešinimo pokyčiams priežastis, įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką (žr. 20 paveikslas).

Iš pedagogų atsakymų paaiškėjo, kad daugiau negu pusė (59 proc.) respondentų priešinosi pokyčiams, kadangi pokytis jiems buvo tiesiog primetamas, 49 proc. apklaustųjų mokyklos pertvarkymui priešinosi dėl ateities neapibrėžtumo, o 35 proc. manė neteksią darbo, tačiau 59 proc. nurodė nebijoję netekti darbo vietos dėl ugdymo įstaigos reorganizavimo (žr. 20 paveikslas).

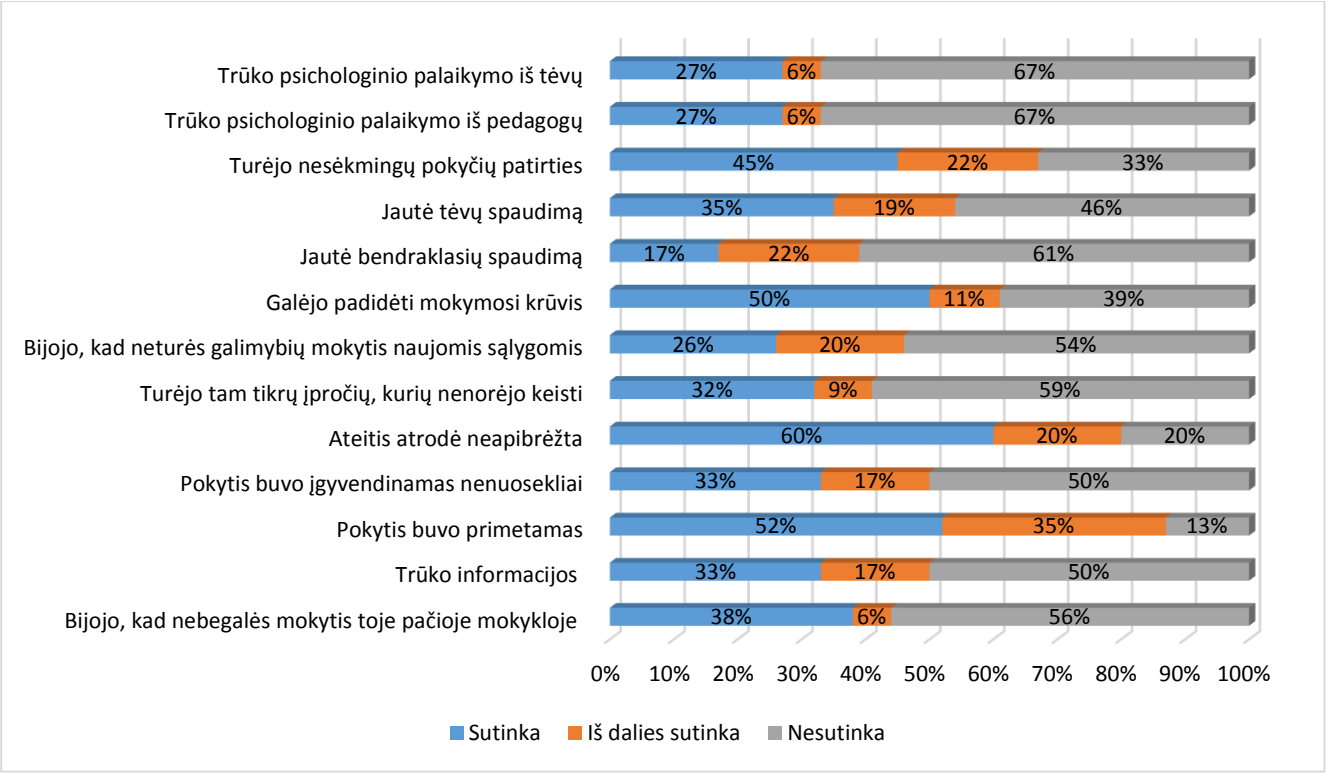


20 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys pedagogų nuomone

Atliktos apklausos duomenimis, pastebėta, kad 37 proc. mokytojų nuomone, mokyklos reorganizavimas buvo įgyvendinamas nenuosekliai. Tačiau informacijos apie planuojamą ugdymo įstaigos pertvarkymą, pasak 41 proc. apklaustųjų, buvo pakankamai ir net 49 proc. pedagogų teigė, kad nesibaimino dėl to, jog mokykloje įgyvendinus pokyčius, jiems teks atsisakyti tam tikrų įpročių ar, anot 82 proc., padidės jų darbo krūvis. Pastebėtina, kad net 94 proc. apklausoje dalyvavusių pedagogų pasitiki savo kompetencija ir virš 70 proc. visų apklaustųjų, įgyvendinant pokyčius mokykloje, jautė vadovo palaikymą bei nejautė jokio spaudimo iš kolegų pusės (žr. 20 paveikslas).

Analogiškas klausimas buvo iškeltas gimnazijų ir progimnazijų mokiniams bei jų tėvams.

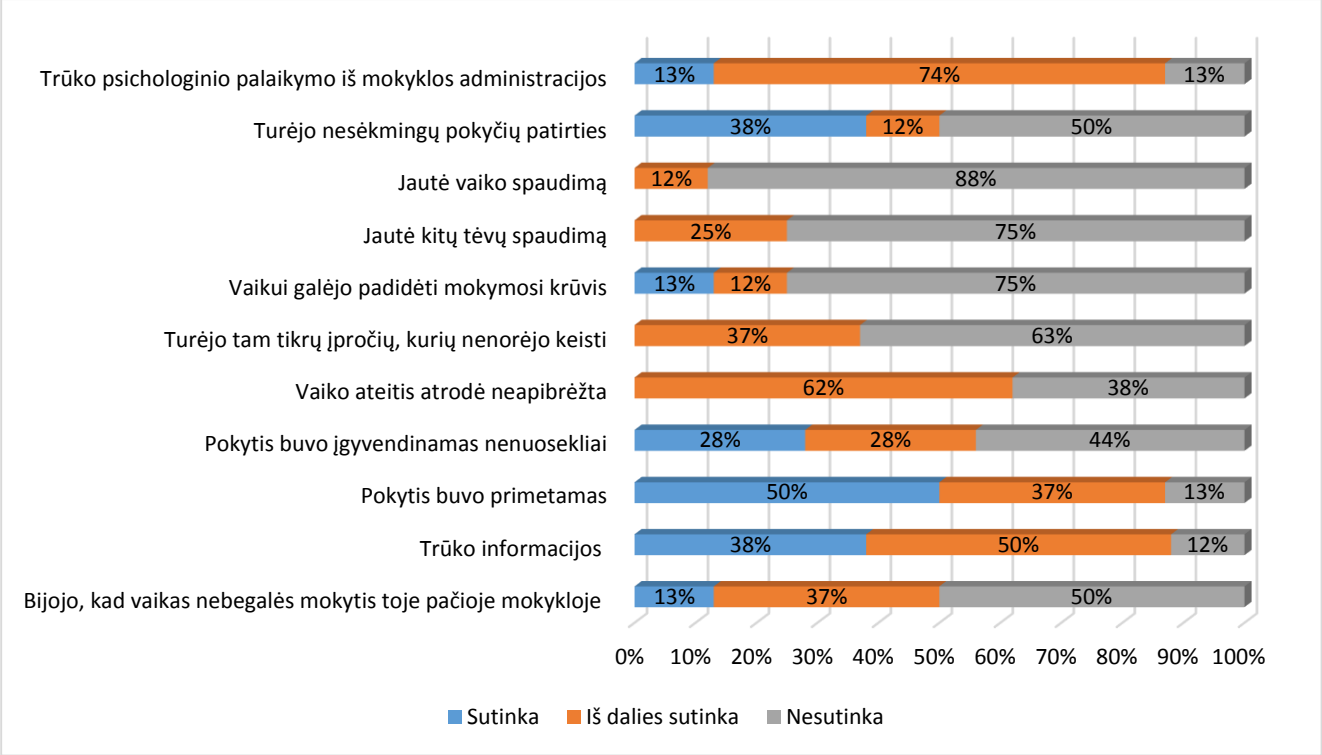
Tyrimas atskleidė, kad virš pusės (52 proc.) visų apklaustų mokinių savo ugdymo įstaigos reorganizavimo nenorėjo dėl to, jog niekas neklausė jų nuomonės apie ketinamus įgyvendinti pasikeitimus bei bijojo dėl reorganizavimo galimai padidėsiančio mokymosi dalykų skaičiaus ir krūvio. Net 60 proc. ugdymo įstaigoje besimokančių vaikų pareiškė, kad nežinomybė dėl ateities, suformavo pastarųjų neigiamą santykį į ugdymo įstaigos pertvarkymą, o 45 proc. pabrėžė, jog ugdymo įstaigos reorganizavimo nenori dėl praeityje buvusių nesėkmingų pokyčių. Iš mokinių anketose pateiktų atsakymų paaiškėjo, kad 50 proc. apklaustųjų tikina turėję pakankamai informacijos apie tai, kaip ir kas mokykloje diegs pokyčius ir, kad jų ugdymo įstaigos reorganizavimas įgyvendinamas buvo nuosekliai (žr. 21 paveikslas).



21 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys mokinių nuomone

59 proc. vaikų teigė, kad jie visai nebijojo, jog dėl mokyklos reorganizavimo jiems teks atsisakyti susiformavusių tam tikrų įpročių ir net 54 proc. apklaustųjų pabrėžė nebijoję, kad po ugdymo įstaigos reorganizavimo nebegalės mokytis toje pačioje mokykloje ar tiesiog neturės galimybių mokytis naujomis sąlygomis. Remiantis mokiniams išdalintų anketų duomenimis pastebėta, kad 61 proc. pokyčiams prieštaraujančių mokinių, nejautė savo bendraklasių spaudimo, tačiau net 35 proc. teigė, kad spaudimą jautė iš tėvų pusės. Apie 70 proc. apklaustų mokinių pabrėžė, kad, įgyvendinant ugdymo įstaigos reorganizavimą, jiems netrūko psichologinio palaikymo nei iš tėvų, nei iš pedagogų (žr. 21 paveikslas).

Remiantis tėvų anketinės apklausos duomenimis, pastebėta, kad 50 proc. respondentų mokyklos reorganizavimas buvo primestas pokytis ir niekas neklausė pačių tėvų nuomonės apie planuojamą ugdymo įstaigos pertvarkymą bei 38 proc. apklausoje dalyvavusių tėvų nuomone, jiems trūko informacijos apie tai, kaip ir kas diegs pokyčius mokykloje bei, jie savo praktikoje jau buvo susidūrę su nesėkmingais pokyčiais. Tiek pat, t.y. virš 40 proc. apklaustųjų nurodė, kad ugdymo įstaiga buvo pertvarkoma nuosekliai ir tėvų nekankino nerimas dėl vaikų ateities reorganizavus mokyklą. Pasak pusės (50 proc.) apklaustųjų, tėvai nesibaimino, kad jų vaikai nebegalės mokytis toje pačioje ugdymo įstaigoje ar privalės atsisakyti tam tikrų įpročių (63 proc.) arba padidės mokymosi dalykų skaičius ir vaikams teks daugiau mokytis (75 proc.). Pabrėžtina, kad 75 proc. tėvų nejautė kitų, pokyčių ugdymo įstaigoje nenorinčių tėvų spaudimo ir 88 proc. apklausoje dalyvavusių teigė, kad iš vaikų, nenorėjusių mokyklos reorganizavimo, tėvų atžvilgiu nebuvo taikomas joks spaudimas (žr. 22 paveikslas).

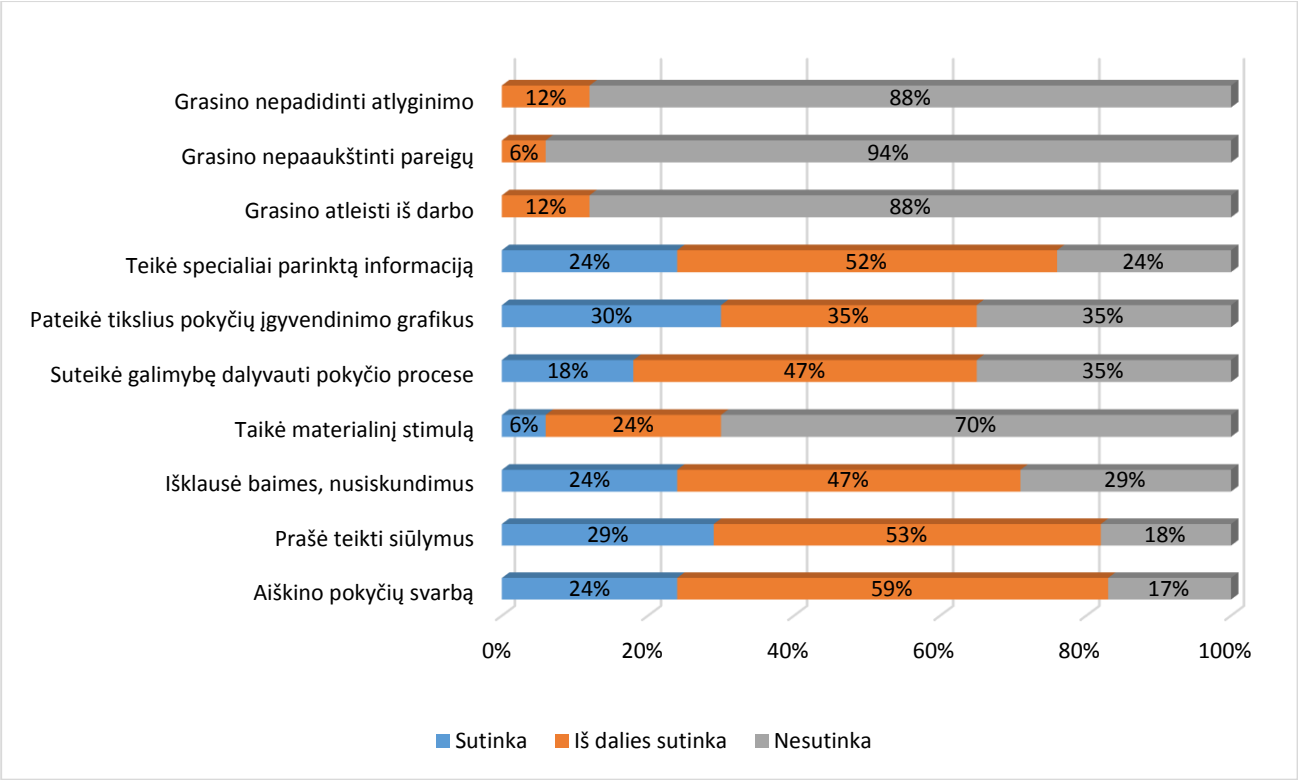


22 pav. Pasipriešinimo pokyčiams priežastys mokinių tėvų nuomone

Taigi galima teigti, kad dauguma pedagogų, mokinių bei mokinių tėvų priešinosi mokyklų reorganizacijai, kadangi pokytis buvo primetamas bei ateitis atrodė neapibrėžta. Pedagogai ir mokinių tėvai iš dalies priešinosi ir dėl informacijos apie pokytį trūkumo, o mokiniai baiminosi, kad reorganizavus mokyklą, gali padidėti mokymosi krūvis.

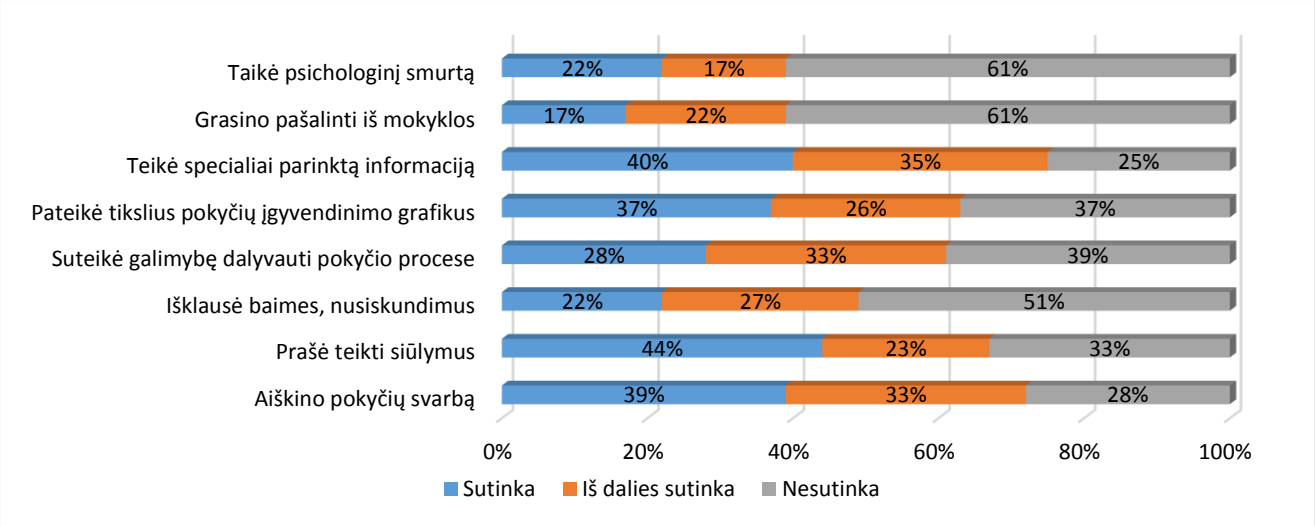
Mokyklų vadovų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai ir galimybės

Išanalizavus mokyklų pedagogų atsakymus dėl pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų taikytų ugdymo įstaigos vadovybės, siekiant išvengti arba įveikti pasipriešinimą ugdymo įstaigos reorganizacijos metu, paaiškėjo, jog mokyklos administracija, matydama mokytojų nepasitenkinimą pertvarkomis, aiškino pastariesiems pokyčių reikšmingumą bei teikė specialiai parinktą, su pokyčiais susijusią informaciją (24 proc.) ir, pasak 29 proc. apklaustų respondentų, pedagogų buvo prašoma teikti siūlymus, idėjas bei patarimus dėl ugdymo įstaigos pertvarkymo. Tačiau, 29 proc. mokytojų pabrėžė, kad jų nusiskundimai ir problemos, susijusios su pokyčių diegimu, nebuvo išklausytos ir, pasak 35 proc. anketinėje apklausoje dalyvavusių, jiems nebuvo suteiktas vadovaujantis vaidmuo rengiant su ugdymo įstaigos reorganizavimu susijusius sprendimus bei nebuvo teikiami tikslūs su pokyčių diegimu susiję veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikai. Beveik visi (90 proc.), pedagogų pareiškė, jog, mokyklos administracija, matydama jų nepasitenkinimą reorganizavimu, negrasino pastariesiems atleidimu iš darbo, pareigų nepaaukštinimu ar atlyginimo nepadidinimu (žr. 23 paveikslas).



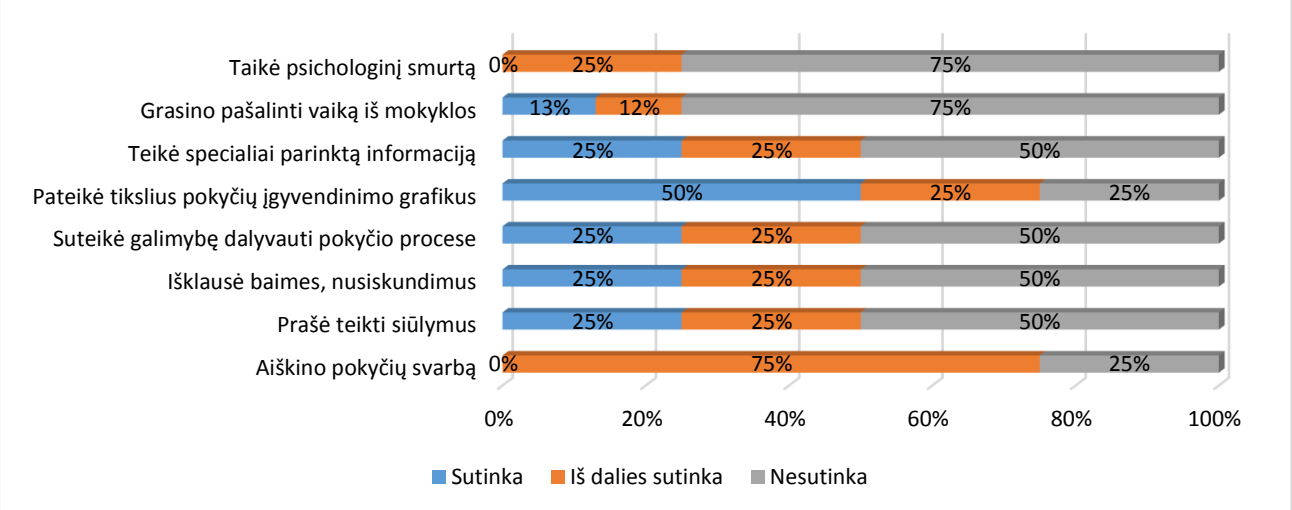
23 pav. Taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai pedagogu nuomone

Analogiškas klausimas buvo pateiktas gimnazijų ir progimnazijų mokiniams bei mokinių tėvams. Išanalizavus mokinių anketose pateiktus atsakymus, paaiškėjo, kad mokyklos vadovybė, matydama vaikų nepasitenkinimą reorganizavimu, pasak 39 proc. apklaustųjų, aiškino mokiniams apie pertvarkymo svarbą ir, anot 44 proc. moksleivių, prašė mokinių pateikti jų pačių siūlymus, idėjas bei patarimus, susijusius su mokyklos reorganizavimu. Tačiau net virš pusės (51 proc.) visų apklaustų mokinių pabrėžė, kad mokyklos administracija neišklausė jų baimių, nusiskundimų ir problemų, susijusių su ugdymo įstaigos pertvarkymu ir net 39 proc. akcentavo, jog vaikams nebuvo suteikta galimybė patiems aktyviai dalyvauti mokyklos reorganizavimo procese. Pastebėtina, kad 37 proc. apklaustųjų buvo pateikti tikslūs mokyklos reorganizavimo veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikai, tačiau toks pats procentas mokinių teigė jokių grafikų negavę. 40 proc. vaikų pabrėžė, kad mokiniams buvo teikiama specialiai jiems atrinkta informacija apie tai, ką ketinama daryti reorganizuojant mokyklą. Remiantis mokinių anketų duomenimis paaiškėjo, kad 61 proc. vaikų tvirtina, jog jiems negrasinta išmesti iš mokyklos ir jų atžvilgiu nebuvo taikytas joks psichologinis smurtas, tačiau net 22 proc. apklaustųjų mano visiškai priešingai (žr. 24 paveikslas).



24 pav. Taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių nuomone

Tyrimas taip pat atskleidė, kad, vadovaujantis tėvų anketinės apklausos metu gautais rezultatais, mokyklos vadovybė, matydama tėvų nepasitenkinimą ugdymo įstaigos reorganizavimu, pasak 50 proc. respondentų, pateikė jiems tikslius mokyklos reorganizavimo veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikus. Pusė apklausoje dalyvavusiųjų, t.y. 50 proc., teigė, kad mokinių tėvams nebuvo teikiama specialiai parinkta informacija apie tai, ką ketinama daryti reorganizuojant mokyklą ir mokyklos administracija neprašė tėvų teikti su mokyklos pertvarka susijusius siūlymus, idėjas ir patarimus bei neišklausė pastarųjų baimių, nusiskundimų ir problemų nagrinėjamu klausimu, jau nekalbant apie tai, kad respondentams nebuvo suteikta galimybė dalyvauti mokyklos reorganizavimo procese. Akcentuotina, jog 75 proc. anketinėje apklausoje dalyvavusiųjų nuomone, mokyklos administracija, matydama tėvų nepasitenkinimą pertvarkomis negrasino išmesti jų vaikų iš mokyklos ir netaikė jų vaikų atžvilgiu psichologinio smurto, taip siekdama išvengti tėvų pasipriešinimo dėl mokyklos reorganizavimo (žr. 25 paveikslas).

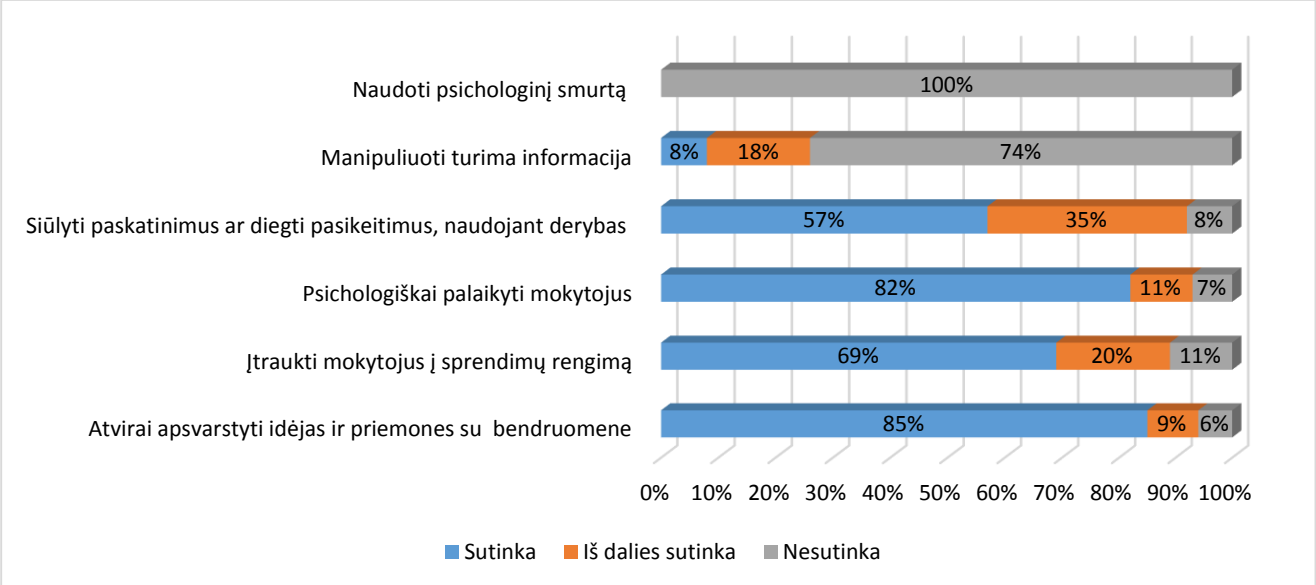


25 pav. Taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių tėvų nuomone

Taigi galima teigti, kad daugumos pedagogų nuomone, mokyklos vadovybė tik iš dalies aiškino pokyčių reikšmingumą, prašė teikti siūlymus, idėjas, išklausė nusiskundimus ir problemas, suteikė vadovaujantį vaidmenį rengiant sprendimus bei teikė specialiai parinktą informaciją. Dauguma mokinių pritaria pedagogų nuomonei, kad mokyklos vadovybė, siekdama suvaldyti pasipriešinimą pokyčiams, aiškino pokyčių reikšmingumą, prašė teikti siūlymus, teikė specialiai parinktą informaciją. Dauguma tėvų teigė, kad mokyklos vadovybė teikė tikslius mokyklos reorganizavimo veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikus, taip pat iš dalies sutinka su tuo, kad mokyklos valdžia aiškino pokyčių svarbą.

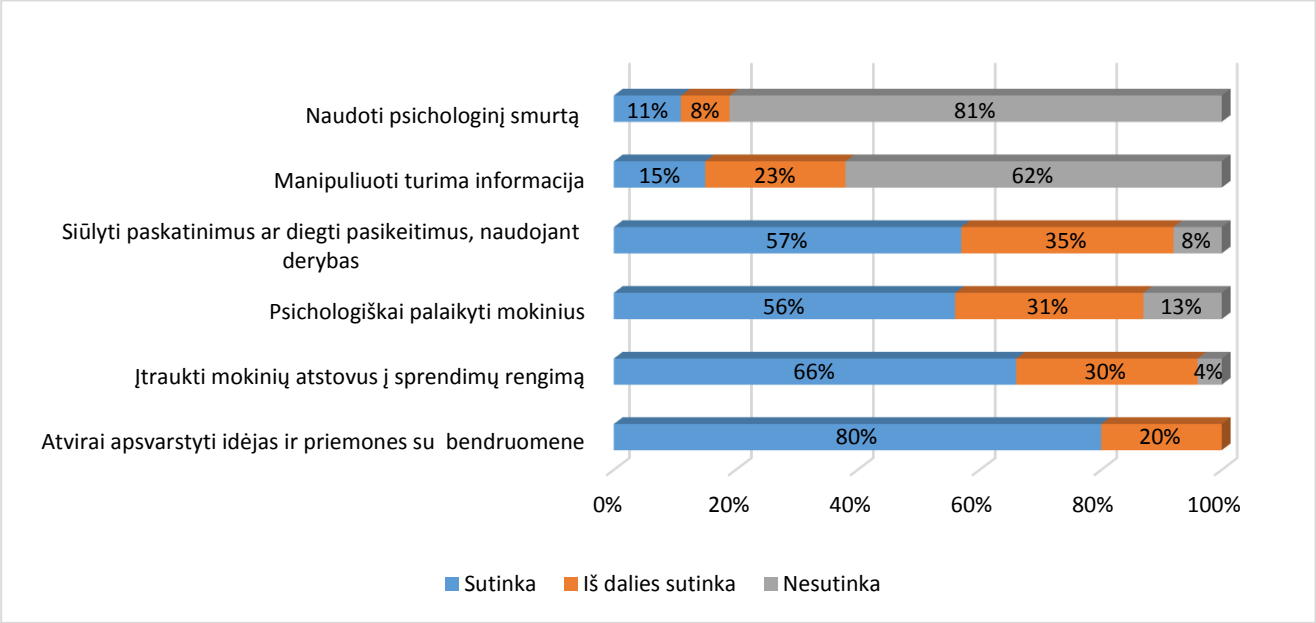
Anketinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti kokius pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus pedagogai, mokiniai ir mokinių tėvai rekomenduotų taikyti vadovybei, siekiant išvengti pasipriešinimo pokyčiams ateityje.

Vadovaujantis anketinės apklausos metu gautais atsakymais, pastebėtina, kad virš 80 proc. pedagogų mano, jog mokyklos administracija, prieš darydama pakeitimus, turėtų atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene bei psichologiškai palaikyti mokytojus, kad jiems būtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos ir pasikeitimų. Apie 70 proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų teigimu, pedagogų įtraukimas į sprendimų rengimą bei, pasak 57 proc. respondentų, derybų ir susitarimų naudojimas siūlant paskatinimus ar diegiant pasikeitimus, padėtų išvengti pasipriešinimo diegiamiems pokyčiams ugdymo įstaigoje. Prieš mokyklos administracijos manipuliavimą turima informacija pasisakė net 74 proc. apklaustųjų ir visi pedagogai vienbalsiai pareiškė, kad psichologinio smurto taikymas tų žmonių atžvilgiu, kurie priešinasi diegiamiems pokyčiams, nepadėtų išvengti pasipriešinimo, o tik dar labiau pakurstytų nesutarimus (žr. 26 paveikslas).



26 pav. Rekomenduotini pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai pedagogų nuomone

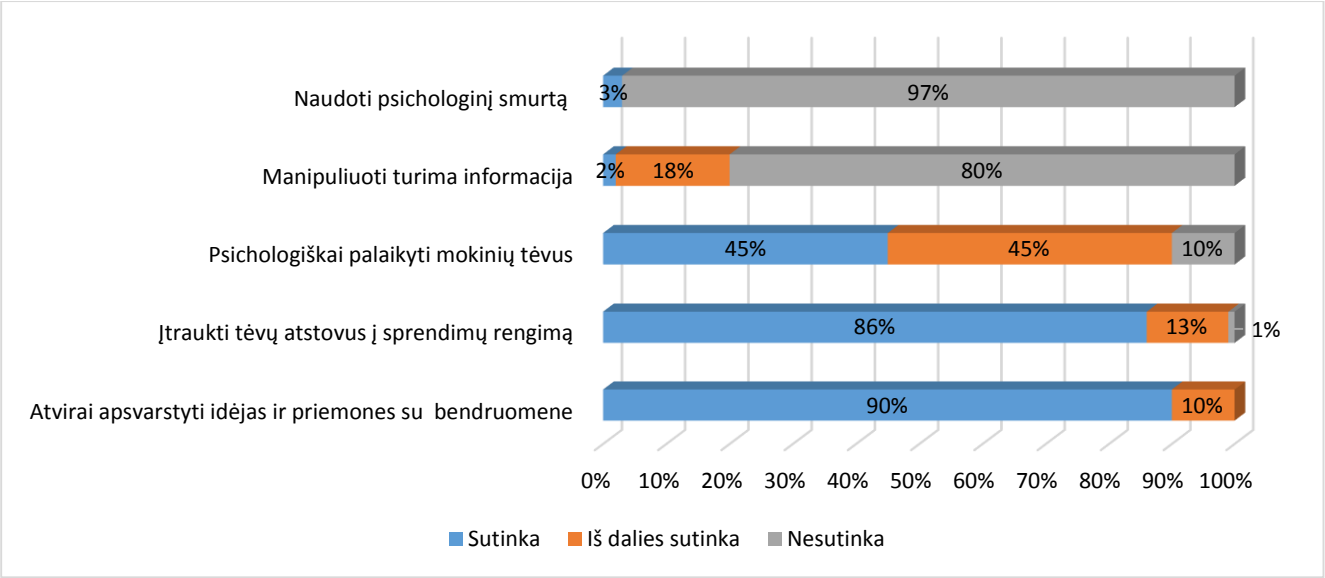
Šiuo klausimu pedagogų, mokinių ir mokinių tėvų nuomonės skyrėsi nežymiai.



27 pav. Rekomenduotini pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių nuomone

Net 80 proc. apklaustų mokinių sutinka, jog mokyklos vadovybė, siekdama išvengti pasipriešinimo ugdymo įstaigoje diegiamiems pokyčiams, prieš darant pakeitimus turėtų atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene bei 66 proc. pabrėžė, kad į sprendimų rengimą būtina įtraukti ir mokinių atstovus. Virš 50 proc. apklaustų mokinių akcentavo, jog, siekiant mokiniams palengvinti pritapimą prie naujos aplinkos, pasikeitimų, būtina vaikus palaikyti psichologiškai bei, diegiant pasikeitimus, naudoti derybų ar susitarimų taktiką. 62 proc. apklausoje dalyvavusių vaikų pabrėžė, kad mokyklos administracija, siekdama išvengti pasipriešinimo, negali manipuliuoti turima informacija ar, kaip nurodė 81 proc. mokinių, naudoti psichologinį smurtą tų žmonių atžvilgiu, kurie priešinasi mokykloje planuojamiems pokyčiams (žr. 27 paveikslas).

Anketinė tėvų apklausa atskleidė, kad, pasak 90 proc. apklausoje dalyvavusiųjų, mokyklos administracija, prieš įgyvendindama pakeitimus, turėtų, atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene bei, kaip teigė 86 proc. respondentų, įtraukti mokinių tėvus į sprendimų rengimą. Virš 40 proc. anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų pabrėžė, jog siekiant palengvinti tėvų pritapimą prie naujos aplinkos, būtina psichologiškai juos palaikyti ir, pasak 80 proc. tėvų, mokyklos administracija, siekdama išvengti tėvų pasipriešinimo pokyčiams, jokių būdu, negali manipuliuoti turima informacija bei, kaip akcentavo 97 proc. visų apklaustųjų, naudoti psichologinį smurtą tų žmonių atžvilgiu, kurie priešinasi planuojamiems pokyčiams mokykloje (žr. 28 paveikslas).



28 pav. Rekomenduotini pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai mokinių tėvų nuomone

Taigi galima teigti, kad daugumos pedagogų, mokinių ir mokinių tėvų nuomone, mokyklos administracija norėdama išvengti pasipriešinimo pokyčiams, prieš darant pakeitimus turėtų atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene, įtraukti bendruomenės narius į sprendimų rengimą, psichologiškai juos palaikyti. Pedagogai bei mokiniai taip pat nurodė, kad vadovybė turėtų siūlyti paskatinimus ir diegti pasikeitimus, naudojant derybas arba susitariant.

2.2.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė

Kokybinio tyrimo informantų atsakymų analizės pagrindu buvo išskirtos keturios prasminės kategorijos ir dešimt subkategorijų, atskleidžiančių gimnazijų ir progimnazijų vadovų nuomonę apie darbuotojų, mokinių bei mokinių tėvų elgesį ir jų elgesio priežastis bei, nusakančių gimnazijų ir progimnazijų vadovų elgesį matant bendruomenės narių nepasitenkinimą vykdomu reorganizavimu, tačiau siekiant sėkmingai įgyvendinti bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką. (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Kokybinio tyrimo rezultatai: kategorijos ir subkategorijos

Eil. Nr.	**Kategorijos**	**Subkategorijos**	**Pagrindžiančių teiginių skaičius**
1.	Informacija apie mokyklų vadovus	Vadovų vadovaujamo darbo stažas	5
		Vadovavimas dabartinei ugdymo įstaigai iki jos reorganizavimo pradžios	5

2.	Vadovų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarką	Informacijos, apie mokyklų tinklo pertvarką Vilniaus mieste, šaltiniai	7
		Pertvarkos reikalingumas	8
		Pertvarką lėmusios priežastys	24
3.	Mokyklų bendruomenių narių elgesys, įgyvendinant Vilniaus miesto ugdymo įstaigų pertvarką	Mokyklų bendruomenės narių elgesio apibūdinimas	18
		Pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdai	13
		Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	29
4.	Pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, įgyvendinant Vilniaus miesto ugdymo įstaigų pertvarką	Ugdymo įstaigų vadovų taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	19
		Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdai, kuriuos galėtų taikyti Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojai, įgyvendinantys pokyčius mokyklose	20

Informacijos apie mokyklų vadovus analizė

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus pastebėtina, kad iš visų informantų (n=5) trys (1,4,5) turi virš 20 metų vadovaujamo darbo patirties. Vienas informantas (2) vadovu dirba dešimt metų. Trumpiausią vadovaujamo darbo stažą, t.y. apie 6 metus, turintis informantas (3), į mokyklą atėjo dirbti, jau įvykus mokyklų tinklo pertvarkai ir nuo to laiko dvejus metus jai vadovauja. Kiti informantai (1,2,4,5) nurodė, kad savo mokykloms jie vadovavo ir iki jų pertvarkos pradžios. (žr. 9 lentelę ir 5 priedą)

9 lentelė. Kategorijos „Informacija apie mokyklų vadovus‘‘ subkategorijos

Eil. Nr.	**Subkategorijos**	**Pagrindžiančių teiginių skaičius**
1.	Vadovų vadovaujamo darbo stažas	5
2.	Vadovavimas dabartinei ugdymo įstaigai iki jos reorganizavimo pradžios	5

Vadovų nuomonės apie mokyklų tinklo pertvarką analizė

Nagrinėjant kokybinio tyrimo rezultatus pastebėtina, kad dauguma informantų (1,2,5) informaciją apie mokyklų tinklo pertvarką Vilniaus mieste, gavo iš Vilniaus miesto savivaldybės. Vienas informantas (5) teigė, kad skaitė įstatymą ir tokiu būdu patikslino iš savivaldybės gautą informaciją. Trečias informantas nurodė, kad pats dalyvavo mokyklų tinklo pertvarkos darbo grupėje ir rengė pirmąjį

planą. Informantas (4) teigiantis, kad jo mokyklos bendruomenė aktyviai dalyvauja švietimo politikoje ir tokiu būdu gavo visą informaciją apie planuojamą reorganizaciją, nurodė, kad visa jo mokyklos bendruomenė pritarė mokyklų tinklo pertvarkai.

Mokyklų tinklo pertvarkai taip pat pritarė trečias informantas. Kai kurių informantų (1,5) teigimu, mokyklų reorganizacija yra reikalinga, tačiau ji turėtų būti vykdoma kitaip. Pasak vieno (1) geriausia būtų palikti vidurines mokyklas, šalia jų steigiant gimnazijas, tuo tarpu kitas (5) nurodė, kad mokyklas tikslinga pertvarkyti būtų tik miesto rajonuose, nereorganizuojant Vilniaus miesto mikrorajonuose esančių mokyklų. Vienas (2) iš informantų išreiškė poziciją, jog mokyklų tinklo reorganizuoti nereikėjo visai.

Analizuojant tyrimo rezultatus apie pertvarką lėmusias priežastis vadovų požiūriu, pastebėtina, kad informantai dažniausiai akcentavo saugumą ir kokybę (1,3,4), o taip pat demografines (3,4,5) bei ekonomines (1,3,4,5) priežastis. Informantai akcentavę saugumą, nurodė, kad kuo mažesnė mokykla, tuo saugesnė joje aplinka mokiniams (1) bei pedagogams (3). Kalbėdami apie kokybę, informantai pabrėžė, kad gimnazijų steigimas labiau reikalingas gabiems mokiniams, o nemotyvuotiems ar mažiau gabiems, tikslingos būtų ilgosios mokyklos (1). Taip pat pastebėta, jog įvykdžius mokyklų tinklo pertvarką turėtų pagerėti mokymosi kokybė bei atsirasti galimybė vaikams siūlyti daugiau, negu lygi šiol (3). Ketvirtas informantas akcentavo, kad visos mokyklų tinklo pertvarkos programoje numatytos priežastys, t.y. socialinės, ekonominės, demografinės ir kultūrinės, yra labai svarbios. Kiti apie ekonomines priežastis kalbėję informantai teigė, kad reorganizavus mokyklų tinklą bus racionaliau panaudoti pinigai (1) bei bus optimaliau panaudojamos dabar esančios pustuštės mokyklų patalpos (3,5). Informantai (3,5) įžvelgę demografines mokyklų tinklo pertvarką lėmusias priežastis, nurodė, kad mažėjant žmonių skaičius, sumažės ir mokinių skaičius. Pastebėtina, kad kai kurie informantai teigė, kad reorganizaciją lėmė noras išbandyti kitose šalyse matytas mokyklų struktūras (2) bei pačių poreikių noras, siekiant kokių nors kaitos procesų, pakeičiančių mąstymą (3) (žr. 10 lentelė ir 5 priedas).

10 lentelė. Kategorijos „Vadovų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarką‘‘ subkategorijos

Eil. Nr.	**Subkategorijos**	**Pagrindžiančių teiginių skaičius**
1.	Informacijos, apie mokyklų tinklo pertvarką Vilniaus mieste, šaltiniai	7
2.	Pertvarkos reikalingumas	8
3.	Pertvarką lėmusios priežastys	24

Mokyklų bendruomenių narių elgesio, įgyvendinant Vilniaus miesto ugdymo įstaigų pertvarką analizė

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, pastebėtina, kad kai kurių informantų nuomone, visi jų bendruomenės nariai labai priešinosi mokyklų tinklo pertvarkai (1,2) arba, kad priešinosi mažesnė narių dalis (3,5), kiti nurodė, kad jų nariai nesipriešino, o netgi atvirkščiai - aktyviai dalyvavo įgyvendinant numatytą planą (4). Vienas iš informantų (3), nurodęs, kad mokyklų tinklo pertvarkai pritarė dauguma mokyklos bendruomenės narių ir tik mažuma buvo nepatenkinta, teigė, jog žmonės iš esmės tikėjo pertvarkos politika, sekė informaciją ir netgi patys streikavo ir reikalavo pokyčio. Ta pati situacija pastebima ir mokinių bei jų tėvų tarpe, kurie irgi reikalavo mokyklos pertvarkos. Informantas (4) teigęs, jog nei vienas jo bendruomenės narys nesipriešino pokyčiams, nes tam seniai buvo ruošiamasi, nurodė, kad jo mokyklos nariai netgi mitingus organizavo, kad taryba priimtų sprendimą ir leistų mokyklai akredituotis ir tapti gimnazija, taip pat teigė, jog bendruomenės nariai rinko parašus ir teikė juos miesto tarybai, kai matė, kad pertvarka nevyksta pagal planą. Informanto (4) teigimu, jo mokyklos bendruomenės nariai suprato, kad pertvarkos reikėjo ir tikslingai siekė tapti gimnazija.

Nagrinėjant tyrimo rezultatus, dėl mokyklos bendruomenės narių pasipriešinimo mokyklų tinklo pertvarkai pasireiškimo, pastebėtina, kad, pokyčiais nepatenkinti, kaltino įstaigos vadovus, ginčydavosi, kvietė profsąjungas (1), kitų mokyklų bendruomenė triukšmavo, rinko parašus, rašė savivaldybei skundus (2), prieštaravo, išsakinėjo priekaištus (5). Informantai taip pat pabrėžė nelojalumą, protestą, pyktį (3).

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugumos informantų (1,2,5) teigimu, pedagogai priešinosi pertvarkai, kadangi ateitis jiems atrodė neapibrėžta, bijojo, kad sumažės darbo krūvis, jie neteks darbo. Kai kurie informantai (1,3) nurodė, jog pedagogai nori matyti galutinį rezultatą, t.y. jie nori vaikus matyti dvylika metų, juos pažinti ir būti už juos atsakingais iki galo, nori matyti savo darbo vaisius, o taip pat nenori atsisakyti senų tradicijų. Informantai pažymėjo ir kitas pedagogų pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Vieni teigė, kad pedagogai nemoka skaityti politinių sprendimų arba nenori su jais susipažinti (1), kiti kaltino pernelyg ilgai užsitęsią ir ne pagal paruoštą pertvarkos planą vykdytą reformą (3). Treti buvo nepatenkinti skleidžiama informacija, kadangi miesto savivaldybė mokyklos bendruomenei teikė kitokią, informaciją negu įstaigos vadovas (2). Informantas (4), kuris teigė, kad visi jo mokyklos bendruomenės nariai nesipriešino pertvarkai, o aktyviai joje dalyvavo, nurodė, kad nuo to kaip vadovas ir savivaldybė pateiks reformos priežastis bei įtikins jos reikalingumu, priklauso ar mokyklos bendruomenės priešinsis pokyčiams, ar juos priims. Kalbėdami apie tai, kas nulėmė tėvų ir mokinių pasipriešinimą, informantai (1) nurodė nežinomybę, kadangi tėvai nežinojo kas jų vaikus lauks ateityje ir tėvų baimę, jog į toli nuo namų esančias mokyklas vaikai tiesiog negalės patys nukeliauti. Kitų informantų teigimu, vaikai nenorėjo eiti į kitą mokyklą (2) bei mokinių nuomonę akivaizdžiai įtakojo pertvarka nepatenkinti tėvai (3) (žr. 11 lentelė ir 5 priedas).

11 lentelė. Kategorijos ,,Mokyklų bendruomenių narių elgesys, įgyvendinant Vilniaus miesto bendrojo ugdymo įstaigų pertvarką ‘‘ subkategorijos

Eil. Nr.	Subkategorijos	Pagrindžiančių teiginių skaičius
1.	Mokyklų bendruomenės narių elgesio apibūdinimas	18
2.	Pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdai	13
3.	Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	29

Pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, įgyvendinant Vilniaus miesto ugdymo įstaigų pertvarką

Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus pastebėtina, kad visi informantai (n=5) teigė, jog matydami bendruomenės narių pasipriešinimą vykdomiems pokyčiams arba siekdami jo išvengti, kalbėjo su bendruomene. Vieni aiškino mokyklų tinklo pertvarkos reikšmingumą (1,3), neišvengiamumą (1,2) bei aiškinio pokyčio įgyvendinimo žingsnius (2), kiti organizavo susitikimus su savivaldybės darbuotojais, ministerijos atstovais ir kartu kalbėjo su bendruomene (4,5). Pirmas informantas taip pat nurodė, kad besipriešinančių asmenų, prašė teikti pasiūlymus, įtraukė į darbo grupes.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad informantai dalino patarimų savivaldybės darbuotojams, kaip ateityje geriau planuoti, įgyvendinti pokyčius mokyklose, siekiant išvengti arba sumažinti bendruomenės narių pasipriešinimą. Dauguma informantų (1,2,3,5) teigė, kad savivaldybė iš anksto turėtų važiuoti į ugdymo įstaigas ir kartu su mokyklų vadovais bendrauti su bendruomenės nariais, aiškinant jiems pokyčių reikšmingumą bei jo žingsnius. Informantai pabrėžė, kad įgyvendinant jau paruoštą planą, nereikėtų daryti išimčių (1,4), o vertėtų jį įgyvendinti iki galo ir tik tuomet vertinti kas buvo ne taip (4), taip pat teigė, kad pokyčių įgyvendinimo laikas turėtų būti trumpesnis (3,4) (žr. 12 lentelė ir 5 priedas).

12 lentelė. Kategorijos ,,Pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, įgyvendinant Vilniaus miesto bendrojo ugdymo įstaigų pertvarką‘‘ subkategorijos

Eil. Nr.	Subkategorijos	Pagrindžiančių teiginių skaičius
1.	Ugdymo įstaigų vadovų taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	19
2.	Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdai, kuriuos galėtų taikyti Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojai, įgyvendinantys pokyčius mokyklose	20

IŠVADOS

1. Atsižvelgiant į darbo pirmą uždavinį, darbe daromos šios išvados:

- Šiuolaikiniame pasaulyje kiekvienos organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo jos sugebėjimo reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius bei jos tinkamo pasirengimo keistis ir transformuotis. Pabrėžiama, kad natūrali bei tikėtina pokyčių proceso dalis, formuojantį esminį pokyčių įgyvendinimo barjerą, yra organizacijos narių priešinimasis kaitai, kadangi pokytis dažnai yra suvokiamas kaip neigiamas procesas.
- Siekiant išvengti sunkumų ir tinkamai įvykdyti pertvarką, būtina iš anksto apgalvoti planuojamus įgyvendinti pakeitimus, numatyti žmonių pasipriešinimo kaitai grėsmę ir prognozuoti pastarųjų reakciją bei tikėtinus elgesio pasireiškimus, ką geriausiai padaryti padeda pasipriešinimą lemiančių priežasčių išanalizavimas. Pastebima, jog sklandžiam pokyčių diegimui, privalu ne tik nustatyti pasipriešinimą keliančias priežastis, bet ir numatyti tikslingas pasipriešinimo įveikimo, suvaldymo priemones.
- Išanalizavus literatūros šaltiniuose pateikiamus Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos aspektus, prieita išvados, kad nuo Lietuvos nepriklausomybės paskelbimo švietimo sistemoje įvyko daug reikšmingų permainų. Pabrėžtina, jog šiuo metu, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai įpareigojus, Vilniaus miesto savivaldybė, kaip ir kitos šalies savivaldybės, vykdo dar 2005 metais pradėtą bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką.
- Pastebėtina, jog didžiausią įtaką bendrojo lavinimo mokyklų tinklo kaitai turėjo vaikų gimstamumas, kadangi Lietuvos Respublikoje kasmet mažėjant gyventojų skaičiui, kartu smunka ir gimstamumo rodiklis, dėl ko tuštėja šalies mokyklos bei mažėja mokytojų poreikis jose.
- Pažymima, jog, bendrojo ugdymo mokyklų vadovybė, siekdama sklandžiai įgyvendinti mokyklų tinklo pertvarką, vykdė parengiamąjį darbą su mokytojais, informavo bei atvirai bendravo su mokyklos bendruomenės nariais, įtraukė juos į mokyklų struktūros tinklo pertvarkos projekto veiklas, skatino dalyvauti tiksliniuose seminaruose bei dalijosi geržja patirtimi su kitomis projekte dalyvavusiomis mokyklomis.
- Akcentuotina, jog bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka, sulaukė tik nedidėlės dalies mokyklų bendruomenės narių pasipriešinimo, kuris daugiausia pasireiškė skundų rašymu Savivaldybės tarybos nariams, Lietuvos Prezidentei, Seimui, Vyriausybei, Vaiko teisių apsaugos kontrolierei bei kitoms institucijoms.
- Pabrėžtina, kad bendruomenės narių pasipriešinimą pokyčiams iššaukė ateities nežinomybė, atsirandanti dėl informacijos stokos, saugumo praradimo baimė, tame tarpe ir finansinio, nerimaujant dėl darbo vietos netekimo ar negalėjimo pateisinti naujų lūkesčių nesant galimybių ar trūkstant

kompetencijos, o taip pat neaiškumas dėl vaikų saugumo užtikrinimo pakeliui į mokyklą bei puoselėtų ilgamečių tradicijų tęstinumo galimybių.

- Akcentuotina, jog, pačių mokyklos bendruomenės narių nuomone, sėkmingesnį pertvarkos procesą padėtų užtikrinti didesnis kiekis išsamios informacijos apie mokyklų struktūros tobulinimą ir vykstančius pokyčius, jų įgyvendinimo proceso žingsnius bei didesnis mokyklos bendruomenės narių įtraukimas į pokyčio proceso veiklas.
- Pažymėtina, kad dėl vykdomos bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos Lietuvoje pakito šalies pradinių ir pagrindinių mokyklų skaičius bei ženkliai, net 60 proc., sumažėjo vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų, tuo tarpu, net 53 proc., padaugėjo gimnazijų ir 2011 metais atsirado progimnazijų. 2014 metais Lietuvos sostinėje veikė 34 pradinės mokyklos, 28 pagrindinės, 15 progimnazijų, 42 gimnazijos ir tik 34 vidurinės mokyklos.

Vadovaujantis atliktos literatūros šaltinių analize teigtina, jog darbo pradžioje *iškelta hipotezė,* jog įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, ugdymo įstaigų bendruomenės narių pasipriešinimą pokyčiams pavyktų suvaldyti parinkus tinkamus pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus, pasitvirtino, kadangi 2006 – 2009 metais mokyklose įvykusius pokyčius virš 94 proc. apklausoje dalyvavusiųjų mokykloje įdiegtus pokyčius priėmė ir įvertino teigiamai, o 2009 – 2012 metais bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką įgyvendinusioms mokykloms, pavyko sukurti efektyvesnį pagalbos mokiniui ir mokytojui tinklą bei suaktyvinti popamokinę ir savivaldos institucijų veiklą, o dokumentų ir duomenų valdymas tapo veiksmingesnis bei atsirado galimybės vykdyti pastovią stebėseną, kuri leidžia išryškinti stipriąsias bei silpnąsias sritis ir atitinkamai tobulinti veiklą. Kas parodo tinkamų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų parinkimą, sėkmingam pokyčių diegimui, šalinant didžiausią pokyčių įgyvendinimo kliūtį - pasipriešinimą.

2. Atsižvelgiant į darbo antrą uždavinį, daromos šios apibendrinančios išvados:

- Ištyrus pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumus Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos, pastebėtina, jog dauguma tyrime dalyvavusių mokinių, jų tėvų bei mokyklų vadovų palaikė mokyklų tinklo pertvarkos idėją ir tik nedidelė dalis minėtose švietimo įstaigose dirbančių mokytojų įžvelgė tokių pokyčių būtinumą.
- Pedagogų manymu, tinklo pertvarka buvo tikslinga dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus bei ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus didėjimo, o tai pat dėl bendrojo ugdymo mokyklose besimokančių vaikų skaičiaus mažėjimo, ką patvirtino ir įstaigų vadovai. Panašios nuomonės yra ir mokiniai bei jų tėvai teigiantys, kad reorganizacija buvo reikalinga dėl didėjančio ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus bei mažėjančio mokinių skaičiaus bendrojo ugdymo mokyklose.

- Remiantis gautais tyrimo rezultatais teigtina, kad keturmečių gimnazijų vadovai ir administracija iš karto įtraukė tėvus bei mokinius į planuojamą įgyvendinti pokyčio procesą, atvirai pasidalinę jau turima informacija, tuo tarpu progimnazijų vadovai ir administracija, mažiau bendravo su tėvais bei mokiniais skleisdama informaciją apie planuojamus įdiegti pokyčius.
- Pažymėtina, jog dauguma mokyklų bendruomenės narių nesipriešino vykdomiems pokyčiams, o grasinimais, ginčais ir skundų rašymais besipriešinančių bendruomenės narių daugiausia atsirado dėl pokyčių jiems primetimo bei ateities neapibrėžtumo, nors pastebėta, kad dalis tėvų bei pedagogų priešinosi ir dėl informacijos apie pokytį trūkumo, o mokiniai tuo tarpu baiminosi dėl organizacijos proceso galimai padidėsiančio mokymosi krūvio.
- Akcentuotina, jog, daugumos pedagogų nuomone, ugdymo įstaigos vadovybė, siekdama išvengti arba įveikti bendruomenės narių pasipriešinimą, aiškino, bet tik iš dalies pokyčių reikšmingumą, prašė teikti siūlymus, idėjas, išklausė nusiskundimus ir problemas, suteikė vadovaujantį vaidmenį rengiant sprendimus bei teikė specialiai parinktą informaciją. Dauguma mokinių pritarė pedagogų nuomonei, teigdami, kad jiems buvo aiškinamas pokyčių reikšmingumas, prašoma teikti siūlymus, teikiama specialiai parinkta informacija. Tuo tarpu daugumos tėvų pastebėjimu, mokyklos vadovybė pastariesiems teikė tikslius mokyklos reorganizavimo veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikus bei aiškino pokyčių svarbą. Pastebėtina, jog mokymo įstaigų vadovai tvirtina bendruomenės nariams aiškinę mokyklų tinklo pertvarkos reikšmingumą, jo neišvengiamumą bei pokyčio įgyvendinimo žingsnius, o taip pat organizavę susitikimus su savivaldybės darbuotojais, ministerijos atstovais.

Tyrimo pradžioje *iškelta hipotezė***,** jog įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, ugdymo įstaigos bendruomenės narių pasipriešinimą pavyko suvaldyti dėl tinkamai pasirinktų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų, pasitvirtino tik iš dalies, kadangi tyrimo metu surinkti duomenys, leidžia teigti, jog kilusį pasipriešinimą dėl mokyklos pertvarkos pavyko suvaldyti tik ta prasme, kad pats pokytis buvo įdiegtas ir švietimo įstaigos buvo reorganizuotos, tačiau vis dar liko pačiai kaitai nepritarančių mokyklos bendruomenės narių.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos, ugdymo įstaigų vadovams bei Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojams, atsakingiems už pokyčių diegimą bendrojo lavinimo mokyklose, siekiant tobulinti pokyčių diegimą tinkamai valdant mokyklų bendruomenių narių pasipriešinimą bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkai:

- Prieš diegiant pokyčius mokyklose, įstaigos vadovai turi atvirai teikti išsamią informaciją visiems mokyklos bendruomenių nariams, aiškinant pokyčių reikalingumą bei numatytų įgyvendinti pokyčių aspektus, atsakant į diskusijų metu kylančius klausimus;
- Aktyviau į pokyčių diegimą įtraukti savivaldybės atstovus, leidžiant jiems kartu su mokyklų vadovais bendrauti su bendruomenės nariais ir aiškinti pastariesiems pokyčių reikšmingumą bei viso proceso etapus;
- Kuo labiau įtraukti mokyklos bendruomenės narius į pokyčių įgyvendinimo veiklas, leidžiant jiems išsakyti savo nuomonę ir bendrai svarstyti pertvarkos idėjas bei dalyvauti sprendimų rengime;
- Taikyti trumpesnį pokyčio diegimo laikotarpį, rekomenduojant kiekvieno pertvarkos įgyvendinimo etapo pradžios ir pabaigos terminą, priklausomai nuo ugdymo įstaigos tipo, jos dydžio ir vietovės bei kitų kaitos sklandumą įtakojančių veiksnių;
- Organizuoti praktinius numatytų pokyčių diegimo etapų bei su tuo susijusių veiklų įgyvendinimo seminarus ne tik mokyklų vadovams ir administracijai, bet ir švietimo įstaigų pedagogams.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatų patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2003-07-18, Nr. 71-3216
2. Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013 – 2022 metų strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2013-12-30, Nr. 140-7095
3. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1999 m. vasario 4 d. įsakymas Nr. 150 „Dėl bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairių“, Valstybės žinios, 1999, Nr. 15-407
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2011, Nr. 79-3869
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 20 d. Nr. „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“, Valstybės žinios, 2012-06-23, Nr. 70-3604
6. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2012 m. vasario 8 d. sprendimas Nr. 1-446 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrojo plano patvirtinimo‘‘, prieiga per internetą: http://www.vilnius.lt/vaktai2011/defaultlite.aspx?Id=3&DocId=30206365 [žiūrėta 2013 11 15]
7. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 8 d. sprendimas Nr. 1-2041 „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2014 – 2015 metų bendrojo plano patvirtinimo“, prieiga per internetą: < https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8574ee50551311e48329c4b5fc070a74> , [žiūrėta 2014 12 28]

Kiti šaltiniai:

8. Arimavičiūtė M., Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1 (14). 2009, p. 5–12- ISSN 1648-9098
9. Bersėnaitė J., Šaparnis G., Šaparnienė D., Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška, Socialiniai tyrimai, Šiauliai, 2006, Nr. 1(7), p. 19-28- ISSN 1392-3110

10. Bott J., Die Wirkung von Macht auf Innovationen innerhalb einer öffentlichen Verwaltung, 2013, p. 364, ISBN 978-3-86219-615-9
11. Bovey W.H., Hede A., Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 No. 7, 2001, p. 534-548- ISSN: 0268-3946;
12. Bruzgelevičienė R., Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Nacionalinis švietimo plėtotės raportas, 2001, prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/687_f36e428baa3be1af5722f6d880e03896.pdf> [žiūrėta 2014 05 12]
13. Bukšnytė L., Ciūnytė A., Kovalčikienė K., Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2012, Nr. 61, p. 7-24. ISSN 1392-1142
14. Cibulskas G., Janiūnaitė B., Individualaus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris, Socialiniai mokslai, 2001. Nr. 1(27), p. 59-70. ISN 1392-0758
15. Clemmer J., Pathways to Performance: a guide to transforming yourself, your team, and your organization, Canada: The Clemmer group, 1995, p. 185 – 186, ISBN 1-894933-58-3
16. Dennis G. E., Andrew N. G., Resistance to organizational change: linking research and practice, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31, Nr. 1, 2010, p. 39-56- ISSN 0143-7739
17. Fronda Y., Moriceau J. L. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation, Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No. 5, 2008, p. 589–609- ISSN 0953-4814
18. Grybienė A., Šimbelis D., Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas, KTU Panevėžio institutas, 2005, p 68-71
19. Išoraitė M., Teoriniai strateginių pokyčių aspektai, Business systems and economics, Nr. 2 (2), Vilnius, 2012, p. 130-145
20. Ivenkov I. Mokyklų, dalyvavusių Mokyklų struktūros tinklo pertvarkos 2006 - 2009 m. programoje, naujos mokyklos organizacinės struktūros įdiegimo situacijos vertinimo ataskaita, 2011, p. 15, 54 – 55, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/MSTP_vertinimo%20ataskaita.pdf>, [žiūrėta 2014 05 10]
21. Ivenkov I. Pagalbinis priemonių planas mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą, Vilnius, 2011, p. 2, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/Planas%20naujam%20modeliui.pdf>, [žiūrėta 2014 05 10]

22. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G., Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas. Kaunas: Technologija 2002, p. 112
23. Yılmaz D., Kılıçoğlu G., Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European Journal of Research on Education, Nr. 1(1), 2013, p. 14-21 , prieiga per internetą: <http://iassr.org/journal/010103.pdf>, [žiūrėta 2013 11 15]
24. Klimas D., Ruževičius J., Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai, Verslo ir teisės aktualijos, t. 4, 2009, p. 72-87. ISSN 1822-9530
25. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A., Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje, Pinigų studijos, Vilnius, 2006, Nr. 1, p. 23-35;
26. Leonavičienė T., SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose. Vilnius : VPU leidykla, 2006, p. 125.
27. Lietuva. Oficialūs Lietuvos interneto vartai. Švietimas ir mokslas. Istorija. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva.lt/lt/mokslas_ir_svietimas/svietimo_sistema/istorija_svietimas>, [žiūrėta 2014 05 10]
28. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2011. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2011 m., p. 21. ISSN 2029-039X
29. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2013. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2013 m., p.22, ISSN 2029-039X
30. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo informacinių technologijų centras. Lietuvos švietimas skaičiais 2014. Bendrasis ugdymas. Vilnius, 2014 m.,p.22, ISSN 2029-039X
31. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo ir mokslo institucijos pagal teritoriją ir tipus, prieiga per internetą: <http://www.aikos.smm.lt/_layouts/15/Asw.Aikos.Reports/ViewReport.aspx?report=%2fStatistin%c4%97s+ataskaitos%2fSMIR+statistin%c4%97s+ataskaitos%2fSMIRInstitucijosPagalTipusTerVnt>, [žiūrėta 2014 10 17]
32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Mokyklų sėkmės istorijos, įgyvendinant mokyklos struktūros tobulinimo programą. 2012, p. 5, prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/Mokyklu%20sekmes%20istorijos%20igyvendinant%20MSTP.pdf [žiūrėta 2014 05 12]
33. Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2011 m. Vilnius, 2012 m., p. 13 - 14 ISSN 2029-3739

34. Lietuvos statistikos departamentas. Demografijos metraštis 2013 m. Vilnius, 2014 m., p. 8, ISSN 2029-3739
35. Lietuvos statistikos departamentas. 2011 metų gyventojų surašymo rezultatai, Vilnius, p. 23, ISBN 978-9955-797-17-3
36. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaitos švietimo sistemos reforma. 2008 , Nr. VA-P5-50-2-10., p. 10-12
37. Lodienė D., Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005. Nr. 33, p. 99-107. ISSN 1392-1142
38. Merkys G., Balčiūnas S., Brazienė R., Mikutavičienė I., Grigencaitė K., Valuckienė J., Toleikienė R., Mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas: tyrimo ataskaita. Kaunas, 2009, prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/mokyklos-strukturostobulinimas/MSTP% 20tyrimo%20ataskaita.pdf > [žiūrėta 2014 02 11]
39. Misiūnas M., Stravinskienė I., Kaita ir keitimasis - efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas, Aukštojo mokslo kokybė, 2010. Nr. 7, p. 132-154.
40. OD&M Consulting. Pasitikėjimas ir įsitraukimas į pokytį. Pokyčių valdymas. Prieiga per internetą: <http://www.odmconsulting.com/lt/PASITIKEJIMAS-IR--SITRAUKIMAS/POKY-I--VALDYMAS.html> [žiūrėta 2014 10 12]
41. Oficialios statistikos portalas. Bedarbiai, prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization &hash=dd3906ec-98e0-4c62-8b7e-49eac5bbec86> [žiūrėta 2014 05 20]
42. Oficialus statistikos portalas. Nedarbo lygis, prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization &hash=a8420233-67f0-4115-a703-8934c8263e54> [žiūrėta 2014 05 20]
43. Oškutienė R., Korsakienė R., Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis, Mokslas- Lietuvos ateitis, 2012. Nr. 4(3), p. 197-204
44. Quast L., Verslo žurnalas Forbes. Overcome the 5 main reasons people resist change, prieiga per internetą: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/> [žiūrėta 2014 09 17]
45. Raipa A. Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Kaunas, 2008. 1 (10)., p. 128
46. Robbins S. P., Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika, 2007, p. 376

47. Self D. R., Schraeder M., Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30 Iss: 2, 2009, p.167 – 182- ISSN 0143-7739
48. Singh K., Saeed M., Bertsch A., Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecom Industry in India. Journal of Management Policy and Practice. Vol. 13(3), 2012, p. 68-69
49. Smollan Roy, Engaging with Resistance to Change, University of Auckland Business Review, | Vol 13, No. 1, 2011, p. 12-15, prieiga per internetą: <http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume17/v13i1-resistance-to-change.pdf>, [žiūrėta 2013 11 13]
50. Stoškus S., Beržinskienė D., Pokyčių valdymas, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005, p. 232.
51. Šarlauskienė L., Dzenbudizmo įžvalgų taikymas institucinių pokyčių vadyboje, Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai, 2011, Nr. 4(28), p. 140-154
52. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vertė Kęstutis Masiulis: Lietuvos teisės universitetas. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, p. 336 – ISBN 995556363X
53. Tidikis R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis, Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003, p. 628
54. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Vilnius: Enciklopedija, 2002, p. 383.
55. Vanagas R., Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2007. Nr.2 (9), p. 315-353.ISBN 1648-9098
56. Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2014 metų veiklos ataskaita. 2015-03-18 Nr. 5-2. Vilnius, 2015, p. 31 – 32
57. Zakarevičius P., Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. Kaunas: VDU, 2003, p. 176
58. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A., Pukelis K., Savickienė I., Modernios organizacijų valdymo teorijos. Mokomoji knyga studentui. Kaunas: VDU, 2008, P. 244- ISBN 978-9955-12-318-7

Astaščenko M. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas: Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos atvejis / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. R. Kripaitis. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas 2015, - 78 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atskleisti ir išanalizuoti pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumai, remiantis Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos pavyzdžiu. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje nagrinėjami pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teoriniai aspektai, atskleidžiant pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje specifiką, pasipriešinimą pokyčiams nulemiančias priežastis, jo pasireiškimo formas bei pasipriešinimo valdymo būdus, o taip pat pateikiamas teorinis pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis. Antroje dalyje pagrindžiamas pasirinkto empirinio tyrimo tikslingumas darbe iškeltam tikslui pasiekti, analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiama pasipriešinimo pokyčiams valdymo specifika Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos, o taip pat padarytos išvados ir pateiktos rekomendacijos sėkmingesniam mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo procesui.

Pagrindiniai žodžiai: Pasipriešinimas pokyčiams, pasipriešinimo valdymas, pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai, mokyklų tinklo pertvarka.

Astaščenko M. Management of Resistance to Change: the Case of the General Education School Network Reform in the Vilnius City Municipality / Master's Thesis in Leadership and Change Management. Supervisor doc. dr. R. Kripaitis – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2015. – 78 p.

ANNOTATION

The Master's thesis presents and analyses the peculiarities of resistance to change management, following the example of the general education school network reform in the Vilnius City Municipality. The first part of the thesis deals with the theoretical aspects of resistance to change and its management, revealing the specifics of resistance to change in an organisation, the factors determining resistance to change, its manifestation forms and management techniques, and presents the theoretical model for managing resistance to change. In order to achieve the aim of the thesis, the second part grounds the effectiveness of a selected empirical study, and presents the analysis of qualitative and quantitative study results and the management peculiarities of the resistance to change in the general education schools in the Vilnius city municipality, which in the school year of 2012-2013 and 2013-2014 commenced their activity as four-year gymnasiums or pro-gymnasiums. Moreover, conclusions are presented and recommendations for more successful process of reforming school networks are provided.

Keywords: Resistance to change, resistance management, methods for managing resistance to change, school network reform.

Astaščenko M. Pasipriešinimo pokyčiams valdymas: Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos atvejis / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. R. Kripaitis. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas 2015, - 78 p.

SANTRAUKA

Kiekviena organizacija, norėdama sėkmingai vykdyti savo veiklą ir pasiekti optimalių rezultatų privalo reaguoti į nuolat visose gyvenimo srityse vykstančius pokyčius bei atitinkamai, įvertinus savo esamą būseną, pertvarkyti tobulintinas sritis. Pažymima, kad natūrali ir neatsiejama pokyčių proceso dalis yra pasipriešinimas pokyčiams, nuo kurio tinkamo suvaldymo priklauso pertvarkos įgyvendinimo sėkmė, todėl, dar prieš diegiant pokyčius, būtina numatyti pasipriešinimą kaitai sukelti galinčias priežastis bei tikėtinus jo pasireiškimo būdus ir, vadovaujantis sukaupta informacija, parinkti geriausias pasipriešinimo suvaldymo priemones.

Darbe keliama tokia *problema* – Kaip valdyti mokyklų bendruomenės narių pasipriešinimą pokyčiams vykdant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką? Tyrimo *objektu* laikomas - Pasipriešinimo pokyčiams valdymas įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką. Tyrimo *tikslas* - išnagrinėti pasipriešinimo pokyčiams valdymo aspektus: Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos atvejis. Šiam tikslui pasiekti darbe keliami *tokie uždaviniai*:

1. Išnagrinėti pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teorinius aspektus, atskleidžiant pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje specifiką, pasipriešinimą pokyčiams nulemiančias priežastis, jo pasireiškimo formas bei pasipriešinimo valdymo būdus: Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos pavyzdžiu.

2. Ištirti pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumus Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos, pateikiant rekomendacijas sėkmingesniam mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo procesui.

Darbe iškelta *hipotezė*: įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, ugdymo įstaigų bendruomenės narių pasipriešinimą pokyčiams pavyktų suvaldyti parinkus tinkamus pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdus.

Darbe taikoma mišri metodų prieigos *strategija*. Magistro baigiamajame darbe naudojama mokslinės literatūros, teisės aktų, statistinių duomenų bei dokumentų analizė, taip siekiant efektyviau išnagrinėti pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teorinius aspektus, norint išsamiau ištirti tyrimo objektą bei įgyvendinti tyrimui iškeltus uždavinius, taikomas kiekybinis (anketinė apklausa) ir kokybinis (interviu) socialinių tyrimų metodas. Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta taikant statistinių

duomenų apdorojimo SPSS Statiscic 19.0 versiją, o kokybinio tyrimo duomenis analizuoti naudojant kontent – analizės metodą.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro dvi *dalys,* kurio pirmoje dalyje nagrinėjami pasipriešinimo pokyčiams ir jo valdymo teoriniai aspektai, atskleidžiant pasipriešinimo pokyčiams organizacijoje specifiką, pasipriešinimą pokyčiams nulemiančias priežastis, jo pasireiškimo formas bei pasipriešinimo valdymo būdus, o taip pat pateikiamas teorinis pasipriešinimo pokyčiams valdymo modelis. Antroje dalyje pagrindžiamas pasirinkto empirinio tyrimo tikslingumas darbe iškeltam tikslui pasiekti, analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiami pasipriešinimo pokyčiams valdymo ypatumai Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose, 2012 – 2013 ir 2013 – 2014 mokslo metais savo veiklą pradėjusiose kaip keturmetės gimnazijos ar progimnazijos, o taip pat padarytos išvados ir pateiktos rekomendacijos sėkmingesniam mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo procesui.

Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo nustatyta, jog darbe iškelta *hipotezė,* pasitvirtino, kadangi pavyko atskleisti, jog mokyklose anksčiau įvykę pokyčiai apklaustųjų buvo įvertinti teigiamai, o bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką įgyvendinusioms mokykloms, pavyko sukurti efektyvesnį pagalbos mokiniui ir mokytojui tinklą bei suaktyvinti popamokinę ir savivaldos institucijų veiklą, o dokumentų ir duomenų valdymas tapo veiksmingesnis bei atsirado galimybės vykdyti pastovią stebėseną, kuri leidžia išryškinti stipriąsias bei silpnąsias sritis ir atitinkamai tobulinti veiklą. Kas parodo tinkamų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų parinkimą, sėkmingam pokyčių diegimui, šalinant didžiausią pokyčių įgyvendinimo kliūtį - pasipriešinimą.

Empirinio tyrimo pradžioje iškelta *hipotezė***,** jog įgyvendinant Vilniaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarką, ugdymo įstaigos bendruomenės narių pasipriešinimą pavyko suvaldyti dėl tinkamai pasirinktų pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdų, pasitvirtino tik iš dalies, kadangi tyrimo metu surinkti duomenys, leidžia teigti, jog kilusį pasipriešinimą dėl mokyklos pertvarkos pavyko suvaldyti tik ta prasme, kad pats pokytis buvo įdiegtas ir švietimo įstaigos buvo reorganizuotos, tačiau vis dar liko pačiai kaitai besipriešinančių mokyklos bendruomenės narių.

Astaščenko M. Management of Resistance to Change: the Case of the General Education School Network Reform in the Vilnius City Municipality / Master's Thesis in Leadership and Change Management. Supervisor doc. dr. R. Kripaitis – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2015. – 78 p.

SUMMARY

In order to successfully carry out activities and achieve optimal results, each organisation must constantly react to the changes, which take place in all areas of life, and after assessing its current status, accordingly transform the areas that need improvement. It is worth noting that resistance to change is a natural and integral part of the change process, and appropriate resistance management leads to a successful reform implementation. Therefore, before introducing any changes, it is necessary to anticipate the prospective factors leading to resistance to change and its possible manifestation forms and, on the basis of the gathered information, to choose the best methods for managing resistance.

The thesis raises the *question* of how to manage the resistance to change felt by the members of the school community during the implementation of the general school network reform in the Vilnius city municipality. The *object* of the thesis is the management of resistance to changes during the implementation of the general school network reform in the Vilnius city municipality. The *aim* of the thesis is to examine the management aspects of resistance to change: the case of the general school network reform in the Vilnius city municipality. In order to achieve the aim, the thesis raises the *following objectives*:

1. To analyse the theoretical aspects of resistance to change and its management, revealing the specifics of resistance to change in an organisation, the factors determining resistance to change, its manifestation forms and management techniques, following the example of the general school network reform in the Vilnius city municipality.

2. To analyse the management peculiarities of the resistance to change in the general education schools in the Vilnius city municipality, which in the school year of 2012-2013 and 2013-2014 commenced their activity as four-year gymnasiums or pro-gymnasiums, and provide recommendations for more successful implementation of the school reform process.

The thesis raises the following *hypothesis*: the resistance to change felt by the members of the school community during the implementation of the general education schools in the Vilnius city municipality, can be managed by choosing appropriate methods for managing resistance to change.

A mixed method access strategy is applied in the thesis. The MA thesis covers the analysis of scientific literature, legislation, statistics and documents, in order to effectively analyse the aspects of resistance to change and its management. In order to further explore the research object and realise the research objectives, quantitative (a survey) and qualitative (an interview) social research methods are applied. The statistical data analysis is conducted using the statistical data processing software "SPSS

Statistic", version 19.0, and the qualitative research data are analysed using the method of content analysis.

The MA thesis consists of two parts. The first part deals with the theoretical aspects of resistance to change and its management, revealing the specifics of resistance to change in an organisation, the factors determining resistance to change, its manifestation forms and management techniques. Moreover, the theoretical model for managing resistance to change is presented.

In order to achieve the aim of the thesis, the second part grounds the effectiveness of a selected empirical study, and presents the analysis of qualitative and quantitative study results and the management peculiarities of the resistance to change in the general education schools in the Vilnius city municipality, which in the school year of 2012-2013 and 2013-2014 commenced their activity as four-year gymnasiums or pro-gymnasiums. Moreover, conclusions are presented and recommendations for more successful process of reforming school networks are provided.

The analysis of the scientific literature showed that the hypothesis is valid, since it was found out that the changes, which had been introduced in schools earlier, were assessed positively by the respondents, and the schools that carried out the general education reform managed to create a more effective network of assistance for pupils and teachers, and to activate the activities of after-school and municipal authorities. Moreover, the management of documents and data became more efficient, and it made possible to carry out a constant monitoring, which allows highlighting strengths and weaknesses and adequately improving performance.

The hypothesis raised at an introductory stage of the empirical research, claiming that it is possible to manage the resistance felt by the members of the school community during the implementation of the general school reform in the Vilnius City Municipality by choosing adequate methods for managing resistance to change was proven only partially because, based on the data collected during the study, the resistance against school reform was managed only in regards to the implementation of changes and reorganisation of the schools, but a part of school community remained opposed to the reform.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa skirta pedagogams

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Mykolo Romerio Universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų II kurso studentė Marina Astaščenko.

Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie įvykusią bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką Vilniaus mieste. Noriu sužinoti, kaip Jūs reagavote į ugdymo įstaigoje diegiamus pokyčius ir, kaip Jus paveikė šie pasikeitimai. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Anketa yra anoniminė, todėl savo vardo ir pavardės rašyti nereikia. Į klausimus prašau atsakyti atvirai.

Atsakinėdami į klausimus, iš kelių atsakymo variantų pasirinkite vieną arba kelis. Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite varnele.

1. **Jūsų lytis:**
   □ Vyras □ Moteris
2. **Jūs dirbate:**
   □ Gimnazijoje □ Progimnazijoje
3. **Dabartinė Jūsų pedagoginė kvalifikacija:**
   □ Mokytojas □ Vyresnysis mokytojas
   □ Mokytojas metodininkas □ Mokytojas ekspertas
4. **Jūsų vadybinė kvalifikacinė kategorija:**
   □ Be kvalifikacinės kategorijos □ I kategorija □ II kategorija □ III kategorija
5. **Jūsų pedagoginio darbo stažas**:
   □ 0-5 m. □ 6-10 m. □ 11-15 m. □ 16-20 m. □ > 21 m.
6. **Iš kokių šaltinių sužinojote apie planuojamą Jūsų ugdymo įstaigos pertvarkymą/reorganizavimą?**
   □ Iš Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojų
   □ Iš direktoriaus (-ės)
   □ Iš ugdymo įstaigos administracijos
   □ Iš kolegų
   □Iš mokinių
   □ Iš mokinių tėvų
   □ Iš žiniasklaidos priemonių
7. **Jūsų nuomone, ar bendrojo ugdymo mokyklas reikėjo pertvarkyti/reorganizuoti**?
   □ Taip □ Ne □ Nežinau
8. **Jūsų nuomone, mokyklų tinklo pertvarka reikalinga atsižvelgiant į (*pildo tie asmenys, kurie į 7 anketos klausimą atsakė „Taip“)*:**
   □ mažėjantį gyventojų skaičių
   □ padidėjusį pensinio amžiaus ir sumažėjusį darbingo amžiaus gyventojų skaičių
   □ padidėjusį socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičių
   □ ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus didėjimą bei bendrojo ugdymo mokyklose besimokančių vaikų skaičiaus mažėjimą
9. **Ar bandėte kažką daryti, kad Jūsų įstaiga nebūtų pertvarkyta/reorganizuota?**
   □ Taip □ Ne □ Nežinau

Jeigu į 9 anketos klausimą atsakėte „Ne“ arba „Nežinau“, tuomet pereikite prie 13 anketos klausimo.

10. Ką darėte, kad Jūsų įstaiga nebūtų pertvarkyta/reorganizuota?

- □ Prieštaraudavau
- □ Priekaištaudavau
- □ Grasindavau
- □ Laikydavausi formalių taisyklių ir dariau tik tai, ką turėjau daryti
- □ Vengdavau bendravimo
- □ Tylėdavau
- □ Sureikšmindavau nesvarbius dalykus
- □ Ginčydavausi
- □ Regzdavau intrigas
- □ Apkalbinėdavau
- □ Jungdavausi į grupuotes
- □ Demonstruodavau abejingumą
- □ Demonstruodavau nuolatinį nuovargį
- □ Atsisakydavau dalyvauti ugdymo įstaigoje vykstančiuose renginiuose, projektuose
- □ Nuolat ir ilgai sirgdavau

11. Pažymėkite ar sutinkate, kad nenorėjote Jūsų įstaigos pertvarkymo ar reorganizavimo kadangi:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Bijojote netekti darbo vietos			
2.	Trūko informacijos			
3.	Pokytis buvo primetamas			
4.	Pokytis buvo įgyvendinamas nenuosekliai			
5.	Ateitis atrodė neapibrėžta			
6.	Turėjote tam tikrų įpročių, kurių nenorėjote keisti			
7.	Turėjote asmeninių interesų			
8.	Nepasitikėjote savo kompetencija			
9.	Galėjo padidėti darbo krūvis			
10.	Jautėte kolegų spaudimą			
11.	Turėjote nesėkmingų pokyčių patirties			
12.	Trūko vadovo palaikymo			

12. Pažymėkite ar sutinkate, kad mokyklos administracija, matydama Jūsų nepasitenkinimą pertvarkomis/ reorganizavimu, elgėsi taip:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Aiškino pokyčių reikšmingumą			
2.	Prašė teikti siūlymus, idėjas ir patarimus, susijusius su ugdymo įstaigos pertvarkymu			
3.	Išklausė nusiskundimus ir problemas, susijusias su pokyčių diegimu			
4.	Taikė materialinį stimulą (paskatinimus ir pan.)			
5.	Suteikė vadovaujantį vaidmenį rengiant sprendimus, susijusius su pokyčių įgyvendinimu (įtraukė į komisijų sudėtį ir pan.)			
6.	Pateikė tikslius veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikus, susijusius su pokyčių diegimu			
7.	Teikė specialiai parinktą, su pokyčiais susijusią informaciją			
8.	Grasino atleisti iš darbo			
9.	Grasino nepaaukštinti pareigų			
10.	Grasino nepadidinti atlyginimo			

13. Pažymėkite ar sutinkate, kad mokyklos administracija, siekdama išvengti pasipriešinimo diegiamiems pokyčiams ugdymo įstaigoje, turėtų:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Prieš darant pakeitimus, atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene			
2.	Įtraukti mokytojus į sprendimų rengimą			
3.	Psichologiškai palaikyti mokytojus, kad jiems būtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos, pasikeitimų			
4.	Siūlyti paskatinimus ar diegti pasikeitimus, susijusius su pokyčiais naudojant derybas arba susitariant (pvz.: mažinant darbo krūvį)			
5.	Manipuliuoti turima informacija, kad kiltų kuo mažiau pasipriešinimo			
6.	Naudoti psichologinį smurtą žmonių, kurie priešinasi planuojamiems pokyčiams atžvilgiu			

Dėkoju, kad dalyvavote apklausoje!

2 PRIEDAS

Anketa skirta mokiniams

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Mykolo Romerio Universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų II kurso studentė Marina Astaščenko.

Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie įvykusią bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką Vilniaus mieste. Noriu sužinoti, kaip Jūs reagavote į ugdymo įstaigoje diegiamus pokyčius ir, kaip Jus paveikė šie pasikeitimai. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Anketa yra anoniminė, todėl savo vardo ir pavardės rašyti nereikia. Į klausimus prašau atsakyti atvirai.

Atsakinėdami į klausimus, iš kelių atsakymo variantų pasirinkite vieną arba kelis. Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite varnele.

1. **Jūsų lytis:**
   □ Vyras □ Moteris
2. **Jūs mokotės:**
   □ Gimnazijoje □ Progimnazijoje
3. **Jūsų amžius:**
   □ 13-14 m. □ 15-16 m. □ 17-18 m. □ > 19 m.
4. **Iš ko sužinojote, kad Jūsų ugdymo įstaigą planuojama pertvarkyti/reorganizuoti?**
   □ Iš ugdymo įstaigos administracijos
   □ Iš mokinių savivaldos
   □ Iš kitų mokinių
   □ Iš pedagogų
   □ Iš tėvų
   □ Iš žiniasklaidos priemonių
5. **Jūsų nuomone, ar vidurines bendrojo ugdymo mokyklas reikėjo pertvarkyti/ reorganizuoti į progimnazijas ir gimnazijas?**
   □ Taip □ Ne □ Nežinau
6. **Jūsų nuomone, kodėl norėta reorganizuoti mokyklas?**
   (*pildo tik tie asmenys, kurie į 5 anketos klausimą atsakė „Taip“)*
   □ Dėl mažėjančio gyventojų skaičiaus
   □ Dėl padidėjusio pensinio amžiaus ir sumažėjusio darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus
   □ Dėl padidėjusio socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičiaus
   □ Dėl ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus didėjimo bei bendrojo ugdymo mokyklose besimokančių vaikų skaičiaus mažėjimo
7. **Ar bandėte kažką daryti, kad Jūsų ugdymo įstaigos nepertvarkytų/nereorganizuotų?**
   □ Taip □ Ne □ Nežinau
   Jeigu į 7 anketos klausimą atsakėte „Ne“ arba „Nežinau“, tuomet pereikite prie 11 anketos klausimo.
8. **Ką darėte, kad Jūsų ugdymo įstaigoje neįvyktų reorganizacija?**
   □ Prieštaraudavau
   □ Priekaištaudavau
   □ Grasindavau
   □ Laikydavausi formalių taisyklių ir dariau tik tai, ką turėjau daryti

 Vengdavau bendravimo
 Tylėdavau
 Sureikšmindavau nesvarbius dalykus
 Ginčydavausi
 Regzdavau intrigas
 Apkalbinėdavau
 Jungdavausi į grupuotes
 Demonstruodavau abejingumą
 Demonstruodavau nuolatinį nuovargį
 Atsisakydavau dalyvauti ugdymo įstaigoje vykstančiuose renginiuose, projektuose
 Nuolat ir ilgai sirgdavau

9. Pažymėkite ar sutinkate, kad Jūs nenorėjote, jog Jūsų ugdymo įstaigą reorganizuotų dėl to, kad:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Bijojote, kad nebegalėsite mokytis Jūsų mokykloje			
2.	Trūko informacijos apie tai, kaip ir kas diegs pokyčius mokykloje			
3.	Pokytis buvo primetamas, niekas neklausė mano nuomonės, ko aš noriu			
4.	Pokytis buvo įgyvendinamas nenuosekliai			
5.	Nežinojote kas Jūsų lauks ateityje reorganizavus mokyklą			
6.	Turėjote tam tikrų įpročių ir bijojote, kad teks jų atsisakyti			
7.	Bijojote, kad neturėsite galimybių mokytis naujomis sąlygomis			
8.	Bijojote, kad reorganizavus mokyklą, padidės mokymosi dalykų skaičius ir reikės daugiau mokytis			
9.	Jautėte bendraklasių spaudimą, nes jie nenorėjo pokyčių			
10.	Jautėte tėvų spaudimą, nes jie nenorėjo pokyčių			
11.	Jau kažkada esate susidūręs (-usi) su nesėkmingais pokyčiais			
12.	Trūko psichologinio palaikymo iš pedagogų			
13.	Trūko psichologinio palaikymo iš tėvų			

10. Pažymėkite ar sutinkate, kad mokyklos administracija, matydama Jūsų nepasitenkinimą pertvarkomis/ reorganizavimu, elgėsi taip:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Aiškino apie tai, kodėl svarbu reorganizuoti mokyklą			
2.	Prašė teikti siūlymus, idėjas ir patarimus, susijusius su mokyklos pertvarka			
3.	Išklausė Jūsų baimes, nusiskundimus, problemas, susijusias su mokyklos reorganizavimu			
4.	Suteikė Jums galimybę dalyvauti mokyklos reorganizavimo procese (buvote įtraukti į darbo grupės, atsakingos už reorganizavimą sudėtį ir pan.)			
5.	Pateikė Jums tikslius mokyklos reorganizavimo veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikus			
6.	Teikė Jums specialiai parinktą informaciją apie tai, ką ketinama daryti reorganizuojant mokyklą			
7.	Grasino išmesti Jus iš mokyklos			
8.	Jūsų atžvilgiu taikė psichologinį smurtą, kad Jus neprieštarautumėte mokyklos reorganizavimui			

11. Pažymėkite ar sutinkate, kad mokyklos administracija, siekdama išvengti pasipriešinimo diegiamiems pokyčiams ugdymo įstaigoje, turėtų:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Prieš darant pakeitimus, atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene			
2.	Įtraukti mokinių atstovus į sprendimų rengimą			
3.	Psichologiškai palaikyti mokinius, kad jiems būtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos, pasikeitimų			
4.	Siūlyti paskatinimus ar diegti pasikeitimus, susijusius su pokyčiais, naudojant derybas arba susitariant			
5.	Manipuliuoti turima informacija, kad kiltų kuo mažiau pasipriešinimo			
6.	Naudoti psichologinį smurtą tų žmonių atžvilgiu, kurie priešinasi planuojamiems pokyčiams mokykloje			

Dėkoju, kad dalyvavote apklausoje!

3 PRIEDAS

Anketa skirta mokinių tėvams

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Mykolo Romerio Universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų II kurso studentė Marina Astaščenko.

Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie įvykusią bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką Vilniaus mieste. Noriu sužinoti, kaip Jūs reagavote į ugdymo įstaigoje, kurioje Jūsų vaikas mokosi, diegiamus pokyčius ir, kaip Jus paveikė šie pasikeitimai. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Anketa yra anoniminė, todėl savo vardo ir pavardės rašyti nereikia. Į klausimus prašau atsakyti atvirai.

Atsakinėdami į klausimus, iš kelių atsakymo variantų pasirinkite vieną arba kelis. Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite varnele.

1. **Jūsų lytis:**
   □ Vyras □ Moteris
2. **Jūsų vaikas mokosi:**
   □ Gimnazijoje □ Progimnazijoje
3. **Jūsų vaiko amžius:**
   □ 13-14 m. □ 15-16 m. □ 17-18 m. □ > 19 m.
4. **Iš kokių šaltinių sužinojote apie planuojamą ugdymo įstaigos, kurioje Jūsų vaikas mokosi, pertvarkymą/ reorganizavimą?**
   □ Iš Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojų
   □ Iš ugdymo įstaigos direktoriaus (-ės)
   □ Iš ugdymo įstaigos administracijos
   □ Iš pedagogų
   □ Iš savo vaiko
   □ Iš kitų mokinių tėvų
   □ Iš žiniasklaidos priemonių
5. **Jūsų nuomone, ar bendrojo ugdymo mokyklas reikėjo pertvarkyti/reorganizuoti?**
   □ Taip □ Ne □ Nežinau
6. **Jūsų nuomone, mokyklų tinklo pertvarka reikalinga atsižvelgiant į (*pildo tie asmenys, kurie į 5 anketos klausimą atsakė „Taip“):***
   □ mažėjantį gyventojų skaičių
   □ padidėjusį pensinio amžiaus ir sumažėjusį darbingo amžiaus gyventojų skaičių
   □ padidėjusį socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičių
   □ ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus didėjimą bei bendrojo ugdymo mokyklose besimokančių vaikų skaičiaus mažėjimą
7. **Ar bandėte kažką daryti, kad įstaigoje, kurioje Jūsų vaikas mokosi, neįvyktų pertvarka/reorganizavimas?**
   □ Taip □ Ne □ Nežinau

Jeigu į 7 anketos klausimą atsakėte „Ne“ arba „Nežinau“, tuomet pereikite prie 11 anketos klausimo.

8. Ką darėte, kad įstaigos, kurioje Jūsų vaikas mokosi, nereorganizuotų?

 Prieštaraudavau

 Priekaištaudavau

 Grasindavau

 Vengdavau bendravimo

 Tylėdavau

 Sureikšmindavau nesvarbius dalykus

 Ginčydavausi

 Regzdavau intrigas

 Apkalbinėdavau

 Jungdavausi į grupuotes

 Demonstruodavau abejingumą

 Atsisakydavau dalyvauti ugdymo įstaigoje vykstančiuose renginiuose, projektuose

9. Pažymėkite ar sutinkate, kad įstaigos, kurioje Jūsų vaikas mokosi, reorganizavimo nenorėjote kadangi:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Bijojote, kad Jūsų vaikas nebegalės mokytis toje pačioje mokykloje			
2.	Trūko informacijos apie tai, kaip ir kas diegs pokyčius mokykloje			
3.	Pokytis buvo primetamas, niekas neklausė tėvų nuomonės, ko jie norėtų			
4.	Pokytis buvo įgyvendinamas nenuosekliai			
5.	Nežinojote kas Jūsų vaiko lauks ateityje reorganizavus mokyklą			
6.	Turėjote tam tikrų įpročių ir bijojote, kad teks jų atsisakyti			
7.	Bijojote, kad reorganizavus mokyklą, padidės mokymosi dalykų skaičius ir Jūsų vaikui reikės daugiau mokytis			
8.	Jautėte kitų tėvų spaudimą, nes jie nenorėjo pokyčių ugdymo įstaigoje			
9.	Jautėte vaiko spaudimą, nes jis nenorėjo mokytis reorganizuotoje mokykloje			
10.	Jau kažkada esate susidūręs (-usi) su nesėkmingais pokyčiais			
11.	Trūko psichologinio palaikymo iš ugdymo įstaigos administracijos			

10. Pažymėkite ar sutinkate, kad mokyklos administracija, matydama Jūsų nepasitenkinimą pertvarkomis/ reorganizavimu, elgėsi taip:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Aiškino apie tai, kodėl svarbu reorganizuoti mokyklą			
2.	Prašė teikti siūlymus, idėjas ir patarimus, susijusius su mokyklos pertvarka			
3.	Išklausė Jūsų baimes, nusiskundimus, problemas, susijusias su mokyklos reorganizavimu			
4.	Suteikė Jums galimybę dalyvauti mokyklos reorganizavimo procese (buvote įtraukti į darbo grupės, atsakingos už reorganizavimą sudėtį ir pan.)			
5.	Pateikė Jums tikslius mokyklos reorganizavimo veiklos ir priemonių įgyvendinimo grafikus			
6.	Teikė Jums specialiai parinktą informaciją apie tai, ką ketinama daryti reorganizuojant mokyklą			
7.	Grasino išmesti Jūsų vaiką iš mokyklos			
8.	Jūsų atžvilgiu taikė psichologinį smurtą, kad Jūs neprieštarautumėte mokyklos reorganizavimui			

11. Pažymėkite ar sutinkate, kad mokyklos administracija, norėdama išvengti tėvų pasipriešinimo pokyčiams, turėtų elgtis taip:

Eil. Nr.	Teiginiai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1.	Prieš darant pakeitimus, atvirai apsvarstyti idėjas ir priemones su mokyklos bendruomene			
2.	Įtraukti mokinių tėvų atstovus į sprendimų rengimą			
3.	Psichologiškai palaikyti mokinių tėvus, kad jiems būtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos, pasikeitimų			
4.	Manipuliuoti turima informacija, kad kiltų kuo mažiau pasipriešinimo			
5.	Naudoti psichologinį smurtą tų žmonių atžvilgiu, kurie priešinasi planuojamiems pokyčiams mokykloje			

Dėkoju, kad dalyvavote apklausoje!

Interviu klausimynas

Esu Mykolo Romerio Universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų II kurso studentė Marina Astaščenko.

Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie įvykusią bendrojo ugdymo mokyklų pertvarką Vilniaus mieste. Noriu sužinoti, kaip Jūsų mokyklos bendruomenė reagavo į ugdymo įstaigoje diegiamus pokyčius ir, kaip Juos paveikė šie pasikeitimai. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

1. **Koks yra Jūsų bendras vadovaujamo darbo stažas?**
2. **Ar Jūs vadovavote šiai ugdymo įstaigai iki jos reorganizavimo pradžios?**
3. **Iš kokių šaltinių sužinojote apie planuojamą Jūsų ugdymo įstaigos pertvarkymą?**
4. **Kaip manote, ar bendrojo ugdymo mokyklas reikėjo pertvarkyti/reorganizuoti?**
5. **Kaip manote, dėl kokių priežasčių buvo vykdoma mokyklų tinklo pertvarka?**
6. **Ar Jūsų ugdymo įstaigos bendruomenės nariai priešinosi pertvarkai?**
7. **Kas rodė nepasitenkinimą Jūsų įstaigos pertvarkymu/reorganizavimu?**
8. **Kokiais būdais bendruomenės nariai demonstravo savo nepasitenkinimą pokyčiais?**
9. **Kaip manote, kodėl Jūsų įstaigos bendruomenės nariai priešinosi reorganizavimui?**
10. **Kaip Jūs elgėtės matydamas (-a) bendruomenės narių nepasitenkinimą reorganizavimu?**
11. **Kaip manote, ką turėtų daryti savivaldybės darbuotojai, atsakingi už mokyklų tinklo pertvarką, kad kiltų mažiau pasipriešinimo pokyčiams?**

5 PRIEDAS

KOKYBINIO TYRIMO ANALIZĖS REZULTATAI

Eil. Nr.	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
1.	Vadovų vadovaujamo darbo stažas	- 20 m. (1-1) - 10 m. (2-1) - 5-6 m. (3-1) - 21 m. (4-1) - 28 m. (5-1)
2.	Vadovavimas dabartinei ugdymo įstaigai iki jos reorganizavimo pradžios	- dirbu nuo reorganizavimo pradžios (1-2) - nuo reorganizavimo pradžios (2-2) - dvejus metus, atėjau jau įvykus pertvarkai (3-2) - taip, nuo pat pradžių (4-2) - aktyviai dalyvavau reorganizacijoje nuo pirmųjų dienų (5-2)
3.	Informacijos, apie mokyklų tinklo pertvarką Vilniaus mieste, šaltiniai	- iš savivaldybės (1-3) - savivaldybė (2-3) - pats dalyvavau tinklo pertvarkos darbo grupėje (3-3) - rengiau pirmą planą (3-4) - aktyviai dalyvaujame švietimo politikoje (4-3) - įstatymą skaičiau (5-3) - iš savivaldybės (5-4)
4.	Pertvarkos reikalingumas	- kad reikia, aš už tai, bet galbūt galėjo būti vidurinės mokyklos ir šalia jųjų būti gimnazijos (1-4) - nereikėjo pertvarkyti (2-5) - reikėjo (3-5) - supratome, kad pertvarka turi būti padaryta (4-5) - visa bendruomenė buvo už tai (4-11) - ir reikėjo ir nereikėjo (5-5) - reikėjo ten, kur yra rajonuose (5-6) - nereikėjo miesto mikrorajonuose (5-7)
5.	Pertvarką lėmusios priežastys	- saugumo atžvilgiu (1-6) - kuo mažesnė mokykla, tuo saugiau (1-7) - gimnazijų reikėjo gabiems vaikams o nemotyvuotiems ir mažiau gabiems reikėjo palikti vidurines (1-5) - racionaliau galima panaudoti pinigus (1-8) - noras išbandyti kitose šalyse matytas mokyklų struktūras (2-7) - užsienio ekspertų siūlymai, pastebėjimai (3-4) - mažėja žmonių skaičius (3-6) - sumažės mokinių (3-7)

		- pustuštės mokyklos patalpos (3-8) - dvi pamainos (3-9) - atsilaisvinusios tautinių mažumų mokyklos (3-10) - saugesnės mokyklos (3-11) - pagerės mokymosi kokybė (3-12) - visas pagrindas eidavo į galą, į 12 klases (3-13) - pedagogų saugumui (3-33) - ...kad vyktų kažkokie kaitos procesai, atsirastų kitoks mąstymas (3-34) - galimybė vaikams siūlyti daugiau negu lygi šiol (3-35) - optimaliau panaudojamos patalpos (3-36) - vaikų gerovei (3-37) - optimalių sąlygų norėjo (3-38) - nuolat dalyvaujame švietimo politikoje, todėl žinome ir pritariame programoje pateiktoms priežastims: ekonominėms, demografinėms, socialinėms ir taip toliau (4-4) - dėl to, kad mokyklos buvo pustuštės (5-8) - tikėjausi ekonominių priežasčių (5-9) - galbūt ir demografinių (5-10)
6.	Mokyklų bendruomenės narių elgesio apibūdinimas	- priešinosi, išgyvenom labai sunkiai (1-9) - dar iki šiol kai kurie priešinasi (1-10) - visų bendruomenės narių priešinimasis, ir administracijos (2-8) - sekė informaciją, iš esmės tikėjo pertvarkos politika (3-19) - streikavo ir patys reikalavo, pokyčio (3-20) - ne visi laimingi, bet didesnė bendruomenės dalis pritarė ir sutiko (3-21) - didesnė dalis pritarė (3-22) - mokiniai ir tėvai reikalavo, kad mokykla būtų pertvarkyta (3-23) - mažai žmonių priešinosi, o kai kurie ir dabar nepritaria, ir sako, kad niekada ir nepritars (3-24) - supratome, kad pertvarkos reikia ir tikslingai to siekiame (4-9) - metodiškai siekiame tapti gimnazija (4-10) - buvo organizuotas mitingas, kad taryba priimtų sprendimą ir leistų mokyklai akredituotis (4-12) - ėjo labai tikslingai (4-13) - bendravome su tarybos nariais, rinkome parašus, nes matėme, kad pertvarkos nevyksta pagal planą (4-14) - nei vienas žmogus neprieštaravo, nes seniai tam ruošiamės (4-24) - žinoma priešinosi, nenorėjo mažuma (5-11) - dauguma pripažino, kad reikia daryti (5-17)

		- dauguma tėvų pritarė, kad būtų ir nepriešTaravo (5-18)
7.	Pasipriešinimo pokyčiams raiškos būdai	- kaltino mane, kad tai aš sugalvojau (1-11) - kvietė profsąjungas, jos aktyviai veikė (1-12) - ginčydavosi (1-13) - tik rėkavo, o patys nieko nenorėjo daryti (1-14) - triukšmavo (2-6) - rinko parašus (2-9) - rašė skundus savivaldybei (2-10) - nelojalumas (3-15) - protestas (3-16) - pyktis (3-17) - daug pasipiktinimo, pasipriešinimo (3-18) - prieštaraudavo reorganizacijai (5-19) - išsakė priekaištus (5-20)
8.	Pasipriešinimo pokyčiams priežastys	- sako, auginau iki žiedų, o kai pradėjo skleistis išėjo (1-15) - yra čia tokie psichologiniai dalykai (1-16) - bijo, kad mažėja darbo krūvis (1-17) - bijo, kad reikės išeiti iš darbo (1-18) - nenorėjo atsisakyti senų tradicijų (1-19) - nematysim galutinio rezultato (1-20) - pedagogai nemoka skaityti politinių sprendimų arba moka, bet nenori skaityti (1-21) - tėvai nežinojo, kas bus toliau (1-22) - bijojo, kad vaikai patys negalės nueiti į mokykla, nes bus kitame miesto gale (1-23) - neapibrėžta ateitis (2-11) - savivaldybė telefonu teikė kitokią informaciją (2-12) - bijojo, kad sumažės darbo krūvis (2-13) - bijojo, kad neteks darbo (2-14) - vaikai nenorėjo eiti į kitą mokykla (2-15) - neliks senų tradicijų, reikės kurti naujas (3-14) - ...kiek teisingai atlikta pertvarka, daromos kitiems nuolaidos (3-25) - Ne visai pagal planą įvykdyta reorganizacija (3-26) - Tęstinumo užtikrinimas, bet tai požiūrio klausimas (3-27) - Mąsto, gerai matyti 12 metų, pažinti ir atsakyti iki galo (3-28) - Gaunu, ugdau ir išleidžiu (3-29) - Požiūrio klausimas, gerai matyti tą patį vaiką 12 metų (3-30) - Reforma ilgai užsitęsė (3-31)

		- Mokinius įtakojo nepatenkinti tėvai (3-32) - Kitose gal ir galėjo priešintis, bet tai priklauso nuo to, kaip direktorė, savivaldybė pateiks, įtikins (4-18) - Buvo baimė, kad praras darbą (5-12) - Kad sumažės krūvis (5-13) - Kaip bus perėjimas, ar stažas bus įskaitomas (5-14) - Kaip čia bus, kiek mokinių bus (5-15) - Ar bus atleidimai nežinojo (5-16)
9.	Ugdymo įstaigų vadovų taikyti pasipriešinimo pokyčiams valdymo būdai	- Nepatenkintiems siūliau teikti ir ruošti pasiūlymus (1-24) - Sakiau kad, tai politinis sprendimas, o ne mano sugalvotas ir turime jį vykdyti (1-25) - Aiškinau, kad pertvarka yra neišvengiama ir turime su tuo susitaikyti (1-26) - Susitikinėjau su profsąjungos atstovais (1-27) - daviau užduotį parašyti, ko jie nori, kaip jie įsivaizduoja tą mūsų ilgąją mokyklą (1-28) - Aiškinau pokyčių neišvengiamumą (2-16) - Pasakojau apie pokyčio įgyvendinimo žingsnius (2-4) - Kalbam (3-46) - Kalbėjom ir aiškinome priežastis (3-47) - Mieste buvo susitikimai su mokyklų bendruomenėmis, mes aktyviai kartu ėjome (4-6) - Buvo iniciuojami susitikimai su savivaldybe (4-7) - Vyko susitikimai su steigėjo atstovais (4-15) - Ištisai dariau susitikimus su tėvais, mokiniais (4-8) - Ir ministerijos atstovai mano iniciatyva kalbėjosi (4-16) - Nuolat vyko dialogas(4-17) - Tardavomės (5-21) - Susėdom už stalo apvaliai ir kalbėjomės, profsąjungos komitetas, administracija, taryba gimnazijos ir .t.t. (5-22) - Kalbėjomės, įtikinėjau (5-23) - Buvo susitikimai su savivaldybe mokyklose, švietimo atstovais (5-24)
10.	Pasipriešinimo pokyčiams mažinimo būdai, kuriuos galėtų taikyti Vilniaus miesto savivaldybės darbuotojai, įgyvendinantys pokyčius mokyklose	- Kartu su manimi aiškinti, kodėl reorganizacija yra svarbi, kokie tolimesni žingsniai (1-29) - Nedaryti išimčių, visiems turi būti vienodos sąlygos (1-30) - Atvykti į mokyklą ir bendrauti su mokyklos bendruomene (1-31)

		- Turi stebėti visą pokyčių proceso įgyvendinimą (2-17) - Palaikyti direktorių (2-18) - Kartu su direktoriumi, suderinus pozicijas, bendrauti su mokyklos bendruomene (2-19) - Taikė, ir jie geri, tai buvo viešas procesas organizuojamas (3-39) - Seniūnijose organizuojami susitikimai su bendruomene (3-40) - Kalbėjimas, santykių kūrimas (3-41) - Galimybė daugiau kalbėti, siekti to nuo mokyklos iki aukščiausio (3-42) - Susitarimų tvarių (3-43) - Į viską įsigilinti reikia (3-44) - Reikėjo keletą geresnių sprendimų (3-45) - per trumpesnį laiką (3-48) - sutvarkyti reformą iki galo ir tada žiūrėti, kas buvo ne taip (4-19) - bendruomenė pavargsta, kai reforma vyksta ilgai (4-20) - vienam mieste turi būti susitarta dėl bendrų dalykų, o nedaryti išimčių (4-21) - reikia tik sprendimo ir geros valios (4-22) - turėtų padėti mokyklose, atvažiuoti ir kuruoti (5-25) - kalbėtis iš anksto, o ne paskutiniais metais (5-26)

m.astascenko@gmail.com