KAITOS PROCESO IR POKYČIŲ VALDYMO SINERGIJA UGDYMO ĮSTAIGOSE: METODOLOGINIS TYRIMO KONSTRUKTAS

Asta Valackienė, Vaida Želnieienė

Kauno technologijos universitetas

Anotacija

Straipsnyje siūloma mokslinė diskusija, siekiant aptarti kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją švietimo sistemoje, pažymint, kad du paskiri veiksniai, veikdami kartu, duoda didesnę poveikį ir socioekonominę grąžą / naudą. Aptariamas kaitos proceso ir pokyčių valdymo konceptas ugdymo įstaigose. Pažymima, kad kaitos procese ypač svarbu tinkamai suplanuoti pokyčius ir numatyti rezultatus, ne mažiau svarbu suprasti, kaip visi minėti pokyčiai bus įgyvendinti. Diskusiniai klausimai: kada kaitos procesai vyksta teisingai? Atsakymas: kai vadybiškai teisingai valdomi pokyčiai. Kaip bus užtikrinamas kaitos proceso vyksmas? Atsakymas: kaitos proceso vyksmas vyksta pokyčių valdymo lauke – sistemiškai, įgalinant visus pokyčių valdymo procesus. Straipsnyje pristatomas tyrimo metodologinis konstruktas, atskleidžiant kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją, remiantis pasirinktos ugdymo įstaigos pavyzdžiu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: kaitos procesas, švietimo kaitos ir pokyčių valdymo sinergija, metodologija.

Abstract

This article invites for a scientific discussion while discussing the synergy between the process of change and the change management in the system of education and emphasizing that two different factors give larger impact and socioeconomic benefits if they are used together. In this article the concept of the process of change and change management in the educational institutions is analysed. It is noted that in a process of change it is very important to properly plan the changes and to identify the expected results but also it is very important to understand how all above mentioned process will be implemented. Questions to discuss: when the processes of change are implemented properly? Answer: when the changes are managed properly. How to ensure the implementation of the process of change management? Answer: the implementation of the process of change management is held in a field of change management systematically enabling all the processes of change management. The methodological construct of the research is presented in this article, revealing the synergy of the process of change and change management of the chosen school.

KEY WORDS: the process of change, the synergy between the process of change and the change management, methodology.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1777>

Įžanga

Lietuva, tapusi Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacijos (EBPO) nare, turi reflektuoti socialinės kaitos procesą ir įgyvendinti šios organizacijos pateiktas rekomendacijas švietimo srityje. Visų pirma: susitelkti ties pagrindinio ugdymo mokymosi rezultatų gerinimu, kelti mokytojo profesijos prestižą, peržiūrėti mokyklų finansavimo modelį, atkreipti dėmesį į vertinimo sistemą. Šalia rimtų mokslo pasiekimų, stebimas mažėjantis Lietuvos moksleivių raštingumas,

lyginant su kitų ES valstybių bendraamžiais. Kita vertus, mažėjantis gyventojų skaičius Lietuvoje lemia mažėjantį ugdymo įstaigų skaičių. Tad akivaizdu, kad socialinė kaita tarptautiniu ir nacionaliniu lygmenimis skatina diskutuoti apie pokyčių valdymo lauką šalies švietimo sistemoje. Čia svarbu atsakyti į probleminį klausimą, kas lemia kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją ugdymo įstaigose? Straipsnio autoriai skatina mokslinę diskusiją ir kviečia paanalizuoti, kodėl ugdymo įstaigų vykdomus pokyčius lemia panašūs vidaus ir išorės veiksniai, bet kaitos procesas ir jo rezultatai ugdymo įstaigose skiriasi. Straipsnio autoriai mano, kad organizacijos kaitos procese lemiamą vaidmenį vaidina sistemiškas pokyčių valdymas. Tokia straipsnio autorių loginė pozicija kitų mokslininkų darbuose nepakankamai išreikšta. Nors pokyčiams organizacijose, įskaitant ir viešąjį sektorių, mokslininkai skiria daug dėmesio, tyrimų, kurie susietų valstybės švietimo sistemos pokyčių įgyvendinimo sėkmę su konkrečios mokyklos pokyčių valdymu, neaptikta. Pažymėtina, kad iki šiol netirtas švietimo kaitos proceso įgyvendinimas ir nepasiūlyta konkrečių pokyčių valdymo scenarijų regioniniu lygmeniu. Be to, pasigendama aiškesnio kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergijos teorinio struktūrinimo ir tyrimų konstrukto.

Straipsnio tikslas – pristatyti metodologinį tyrimo konstrukto, aptariant kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją ugdymo įstaigose.

Tiksliui pasiekti nubrėžiama loginė socialinio reiškinių analizės seka, atskleidžianti keliamus uždavinius: teoriškai pagrįsti kaitos proceso ir pokyčių valdymo konceptą, atskleidžiant švietimo kaitos dėsningumus ir principus; išryškinti integruoto pokyčių valdymo modelio taikymą švietimo įstaigų kaitos procese; sukonstruoti tyrimo instrumentą.

Tikslo siekiama pasirinktais metodais: sisteminė mokslinės literatūros analizė, diskursyvi tiriamos organizacijos dokumentų apžvalga.

Tikimasi, kad straipsnyje keliami diskusiniai klausimai ir pristatomas metodologinis tyrimo konstruktas paskatins mokslines diskusijas, t. y. kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo švietimo sistemoje klausimų aptarimą.

1. Kaitos proceso ir pokyčių valdymo konceptas, atskleidžiant švietimo kaitos ir pokyčių valdymo sinergiją

„Kaita savaime nėra nei pažangus, nei novatoriškas reiškinys, tai tiesiog perėjimas iš vienos būsenos į kitą“ (Želvys, remdamasis Ellstrom, 1984, p. 18). Kaita dažnai yra nenuspėjama, jos neįmanoma visapusiškai kontroliuoti, bet galima paveikti: suteikti norimą tempą, pageidautiną kryptį ar priimtinesnį pobūdį. *Kaitos* sąvoka vartojama įvairiose srityse ir kontekstuose. Tokia klasikinė kaitos samprata tiktų ir švietimo kaitai apibūdinti. Tačiau švietimo santykis su kaita šiek tiek su-

dėtingesnis, nes apima daugiau dedamųjų ir visą visuomenę. Švietimo kaita gali būti vertinama kaip sąmoningų ir kryptingų pastangų darinys ir kaip natūralus socialinių dėsnių nulemtas procesas, kurio negalima pradėti ar stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį (Želvys, 1998). Pasak M. Wallace'o ir P. Pocklingtono (2001, p. 45), „švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes susiję su žmonėmis, nors žmonės ne visada gali rinktis aplinkybes, kuriomis tie pokyčiai vyksta. Jie paveikia asmenis ir jų grupes, kurie skirtingai suvokia vykstančius pokyčius, puoselėja skirtingus lūkesčius, turi skirtingų galių, kurias gali pasitelkti, siekdami įgyvendinti pokyčius, veikia didžiulėje daugiasluoksnėje švietimo sistemoje, kur nuolat sąveikauja su tais, kurių niekada nėra matė, ir yra veikiami pasaulyje vyraujančių ekonominių tendencijų“.

L. Jovaiša „Enciklopediniame edukologijos žodyne“ kaitos sampratą aiškina taip: „Kaita – procesas, kai vyksta institucijų, jų veiklos turinio, organizacijos ir būdų persitvarkymas pagal naujus tikslus, programas ir metodus, atsižvelgiant į besikeičiančias ekonomines, politines, socialines sąlygas; švietimo sistemos, mokyklų, ugdymo turinio, ugdymo mokslo, ugdymo technologijos arba praktikos keitimasis tam tikru laikotarpiu“ (Jovaiša, 2007, p. 111). D. Hopkinsas, M. Ainscowas, M. Westas (1998) *švietimo kaitą* apibūdina kaip sudėtingą reiškinį, tiesiogiai nukreiptą į rezultatą – mokinių pasiekimus. Šie autoriai pažymi kaitos, kaip proceso, vientisumą ir visapusiškumą. Jų požiūriu, poveikio mokinių laimėjimams galima tikėtis tada, kai kaita apima visą įvykių grandinę: nuo švietimo politikos iki veiklos klasėje (Hopkins ir kt., 1998).

L. Stollas ir D. Finkas (1998) švietimo kaitą sieja su pažanga. Jų požiūriu, nors ir ne visada kaita lemia pažangą, pastaroji visada reiškia kaitą. M. Fullanas (1998) išvelgia glaudų mokyklos tobulinimo ir kaitos ryšį. Jo manymu, sėkmingą mokyklos tobulinimą lemia kaitos esmės suvokimas praktiniu lygiu ir tinkamai parinkta strategija, garantuojanti naudingus pokyčius. Tad pastarasis autorius orientuoja į pokyčių strateginį valdymą. Lietuvių mokslininkai (pvz., Gečienė, 2003) pabrėžia, kad šiandieninė mokykla, kaip organizacija yra nuolatinės kaitos būsenos. Pasak R. Želvio (2003), mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi ją supanti aplinka. Autorius mini šiuos kaitos proceso elementus: procedūros, atliekami darbai, nauji santykiai, naujos taisyklės, išoriniai veiksniai, kurie nepriklauso nuo kaitos turinio, ir visa tai, kas skatina pokyčius arba kelia abejonių. Svarstoma, kas skatina tobulėti ir kaip to siekti. Keliamas klausimas, kas yra mokyklos tobulinimas, nuo ko jis prasideda, koks jo ryšys su kaita, ar esama sąlygų, kurios tobulinimą skatintų arba jam trukdytų. O. Monkevičienės (2008) teigimu, *švietimo kaita* – tai nuolatinis, nenutrūkstamas, nuo paties švietimo neatsiejamas reiškinys, nulemtas visuomenės poreikių, jos nuostatų ir vertybinių orientacijų. Anot R. Kubilienės (2003), mokyklos tobulinimas yra ar bent jau turėtų būti jos pačios rūpestis. Su-

dėtingiausias kaitos aspektas – išlaikyti išorės primetamą tempą ir su juo suspėti. Tam, kad mokykla tobulėtų ir išliktų, jos mokymosi tempas turi būti didesnis nei išorės pokyčių greitis. V. Targamadzės (1996) nuomone, mokykla, norėdama ir toliau atlikti socializacijos funkciją, turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka. Todėl švietimo įstaigose administravimas keičiamas kokybės vadyba, atliekamas vidinis ir išorinis auditai, kolegialiai rengiamos strategijos bei plėtros planai. Kita vertus, būdama savarankiška, t. y. nepriklausoma nuo aplinkos, mokykla kartais susikuria kaitą ribojančių barjerų. Pedagoginė bendruomenė dažnai pasirengusi gintis nuo už įstaigos sienų vykstančios kaitos, kartais jai net priešinasi, nenorėdama pripažinti kaitos būtinumo savo institucijos viduje. Tiek edukologai teoretikai, tiek pedagogai praktikai, pasak R. Želvio (1999), neretai gana paviršutiniškai suvokia sudėtingus kaitos procesus.

Mokslinėje literatūroje yra įvairių *kaitos* sąvokos aiškinimų. R. Jucevičius ir kt. (2003) teigia, kad kaita – tai pokyčius apibūdinantis procesas. Šie autoriai pokytį traktuoja kaip kaitos komponentą, t. y. kaitą sudaro pokyčiai. R. Želvio (1999) pateikta samprata – analogiška. Jo teigimu, kaita tapo įprastu reiškiniu, pokyčiai – gyvenimo norma ir kuo toliau, tuo sparčiau jie vyksta. Taigi kaitos pagrindas – pokyčiai.

Kaip teigia E. Bagdonas (2016), kaitos procese žmonės ir organizacijos tobulėja, skleidžia naujas mintis, savo veikloje įgyvendina idėjas, keičia mąstymą, požiūrį į įvairius gyvenimo reiškinius. Anot R. Želvio (2003), pokyčiai švietime yra neišvengiami, juos skatina nuolat kintančios gyvenimo sąlygos, švietimo politikos pokyčiai, realybė, todėl svarbu nuspėti įvykius, būsimą švietimo politiką, dabartinių ugdymo institucijų perspektyvas po kelerių ar keliasdešimt metų. Siekiant išvengti nepageidaujamų kaitos proceso padarinių, svarbu aktyviai veikti kaitos procesą, t. y. kurti ugdymo institucijų ateities perspektyvas.

Kitas aspektas, aptariant kaitos sampratą, kurį mokslininkai kone vieningai pabrėžia, yra kaitos neišvengiamumas ir tai, kad asmuo ar organizacija su kaita besąlygiškai susiję: „Kaita yra neatsiejamybė. Kaita apima visa. Mūsų požiūryje į kaitą, pasak T. S. Kuhno (1962), turi įvykti „paradigmos poslinkis“. Tokie sampratų ir įsitikinimų poslinkiai nėra lengvi, tačiau be jų mes ir toliau bejėgiškai kapanosimės neišvengiamybės akivaizdoje. Kaita turėtų rūpėti kiekvienam. Pokyčiai neturi mūsų užklupti, turime suprasti procesą, o supratę, imtis jį reguliuoti“ (Hopkins ir kt., 1998, p. 60). Bandytas stabdyti neišvengiamą kaitą gali lemti katastrofiškus padarinius. Ji vyksta nepaisant to, patinka mums tai ar ne. Taigi galime teigti, kad esame pasmerkti kaitai. D. Hopkinso ir kt. (1998) teigimu, kaita yra sudėtingas reiškinys, tad norint šį procesą bent šiek tiek valdyti, pirma reikia jį perprasti. Mokslininkai (Hopkins, 1998; Želvys, 1999; Jucevičius, 2003), analizuodami kaitos procesus, skiria du jos tipus. Autorių teigimu, organizacijose

kaita paprastai pasireiškia viena iš šių dviejų formų: *natūrali kaita*, t. y. nuoseklus, dažniausia nežymus perėjimas iš vieno būvio į kitą, ir *planinga kaita*, kai siekiama sustabdyti savaiminę įvykių raidą ir tam tikrą dieną, nutraukus ankstesnę veiklą, įvesti naują tvarką. Kaip minėta, kaita pasireiškia dviem formomis, jos šaltiniai, šių mokslininkų teigimu, paprastai taip pat yra dvejopi: *išoriniai* ir *vidiniai*. Dėl *vidinio šaltinio* teigiama, kad nesvarbu, ji pasireikš organizacijos ar individo lygmeniu, kaita suvokiama kaip natūrali arba organiška būsena. *Išorinę kaitą* dažniau planuoja švietimo politikai, tiksliau – nacionalinio lygmens švietimo politikai. Taigi mokyklą, kaip organizaciją, tokia kaita, jos pokyčiai, naujovės pasiekia iš išorės, kaip aukštesnės švietimo valdymo grandies valia, nurodanti, skatinanti ją priimti ir įtvirtinti. Taigi mokyklai iškyla būtinybė reflektuoti kaitos procesą, valdyti išorės nulemtus ir vidinius pokyčių procesus. Nuo kaitos tipo priklauso, kaip ji bus įgyvendinama. Galime teigti, kad natūrali švietimo kaita vyksta kasdien. Jos neįmanoma sustabdyti, o per tam tikrą laiką įvykę pokyčiai paprastai pastebimi tik pažvelgus atgal (Hopkins, 1998). Planinga švietimo kaita apima tikslingus pokyčius, naujovių įtvirtinimą, jos tikslas – gerinti švietimo kokybę, valdyti mokykloje vykdomus pokyčius, atsižvelgiant į iškeltus kaitos tikslus ir reikalavimus.

Turime pastebėti, kad kaitos ir pokyčių valdymo sinergija tampa akivaizdi. Kaitos procese svarbu tinkamai suplanuoti pokyčius ir numatyti rezultatus. Ne mažiau svarbu žinoti, kaip minėtas procesas įgyvendinamas. Siekiant, kad organizacijoje neišvengiamas kaitos procesas būtų aktyvesnis, mažiau būtų priešinamasi pokyčiams ir tame procese dalyvautų visi organizacijos nariai, svarbiausias organizacijai keliamas uždavinys – tinkama komunikacija.

P. Dainty ir A. Kakabadse (1990) kaitos proceso įgyvendinimą apibūdžia aštuoniais žingsniais. Autoriai pastebi, kad kiekviename iš tų žingsnių pokyčius įgyvendinantys organizacijų atstovai gali susidurti su tam tikromis kliūtimis ar sunkumais: apsisprendimas, ar pokyčių reikia. Šiuo atveju svarbu stebėti, ar keliami organizacijos tikslai ir pasiekiami rezultatai nesiskiria. Jei tokių skirtumų atsiranda, organizacijos lyderiai atsakingai turėtų imtis pokyčių.

1. Poreikio veikti pripažinimas. Nors organizacija pripažįsta, kad jos išsikelti tikslai ir pasiekiami rezultatai skiriasi, ji ne visada pasirengusi imtis veiksmų, kad situacija pagerėtų. Dėl to svarbu, kad pokyčių lyderiai atkakliai siektų įtikinti organizacijos vadovus pripažinti veiksmų įgyvendinti pokyčius būtinybę.
2. Problemų diagnozavimas. Šiame etape svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad problemos keičiasi, be to, pasitaiko situacijų, kad iš pirmo žvilgsnio diagnozuota problema tėra gilesnės problemos pasekmė, taigi būtina užtikrinti lankstų požiūrį į problemos apibrėžimą.

3. Pokyčių tikslų apibrėžimas. Atkreiptinas dėmesys, kad dažnai pokyčių tikslų apibrėžimą lemia organizacijoje veikiančių interesų grupių ar asmenų įvairovė, tad jam įtaką daro šių grupių konfliktai ar politinis elgesys.
4. Pokyčių programos parinkimas priklauso nuo to, kokias problemas pokyčiais ketinama spręsti. Šiame etape priimami sprendimai dėl pokyčių įgyvendinimo laiko, strategijos, metodų.
5. Pokyčių įgyvendinimas. Šiame etape svarbu matyti visa apimančią pokyčių paveikslą, t. y. organizacijos narius vienijančius simbolius ir pokyčių poveikį jiems. Be to, būtina įvertinti, kokį poveikį pokyčiai organizacijos narių lygiu turės ir organizacijos vadovybei.
6. Tinkamos atmosferos pokyčiams vykti sukūrimas. Svarbu užtikrinti, kad organizacijos nariai kuo mažiau priešinsis pokyčiams, kitaip kaitos procesas, tikėtina, baigsis nesėkme.
7. Pokyčių veiksmingumo įvertinimas.
8. Prireikus, pokyčių strategijos modifikavimas. Pabrėžiama, kad pokyčių programų nereikia nuolat modifikuoti, bet būtina nuolat vertinti.

Pasak P. Loticho (2017), kad kaitos procesas organizacijoje būtų sėkmingas, svarbūs šie veiksniai:

1. Organizacijos vadovybės parama pokyčiams. Darbuotojai būna palankiau nusiteikę pokyčių atžvilgiu, jei mato, kad vadovai nedviprasmiškai palaiko diegiamas naujoves.
2. Pokyčių pagrindas. Svarbu, kad pokyčiai organizacijoje remtųsi tam tikrais pagrįstais rodikliais, t. y. statistine informacija, strateginio planavimo rezultatais ir pan.
3. Darbuotojų įtraukimas į kaitos procesą. Darbuotojai turi gauti tinkamą informaciją ir paaiškinimus apie vykstančius pokyčius, ypač tiesiogiai susijusią su konkretais darbuotojo užduotimis. Be to, organizacijos nariai ir patys dažnai turi pasiūlymų, kaip būtų galima tobulinti kaitos procesą.
4. Komunikacija apie pokyčius (organizacijos viduje ir išorėje). Ji turi būti struktūruota ir sistemiška. Proaktyvi komunikacija mažina organizacijos narių pasipriešinimą pokyčiams.
5. Pokyčių įgyvendinimas. Būtinai aiškus pokyčių įgyvendinimo planas, t. y. tvarkaraštis, kad organizacijos nariai žinotų, kaip vyks suplanuoti pokyčiai.
6. Kita informacija. Kai pokyčiai įgyvendinami, svarbu įvertinti kaitos procesą, ar pasiekti norimi rezultatai.

7. Kliūčių šalinimas. Organizacijos darbuotojams kaitos procese kyla įvairių kliūčių, tad vadovybė privalo užtikrinti sąlygas, kad darbuotojai pokyčius įgyvendintų be sunkumų.
8. Šventė. Svarbu paminėti sėkmingai įvykusius pokyčius. Net ir mažų pokyčių šventimas gali įkvėpti didesnius pokyčius ir paskatinti organizacijos narius nesipriešinti naujovėms.

R. Smith (2014) skiria keletą technikų, kurios padeda užtikrinti sklandų ir sėkmingą kaitos procesą:

- Tinkamo lyderio, vykdyšančio pokyčius, parinkimas. Jis ne tik turi suprasti būsimų pokyčių kainą, bet ir gebėti įgyti visų organizacijos narių pasitikėjimą. Pokyčių lyderis turi žinoti, kaip valdoma organizacija, kartu suprasti, kad organizacijos nariams pokyčiai kelia nerimą.
- Stiprios pokyčius vykdyšančios komandos subūrimas. Tokią komandą sudaro organizacijos nariai iš įvairių organizacijos lygių. Tai padeda užmegzti ryšį tarp visų darbuotojų ir vadovų.
- Darbuotojų / organizacijos narių įtraukimas. Tai užtikrina kaitos proceso sėkmę. Svarbu darbuotojams nuolat ir tinkamai paaiškinti, kokie pokyčiai planuojami, kaip jie bus įgyvendinti ir kokių rezultatų siekiama.

Ypač aukšti reikalavimai organizacijų kaitos procese, siekiant sėkmingai valdyti pokyčius, keliama organizacijų vadovams. Svarbu, kad jie taptų pokyčių lyderiais, įsipareigotų jiems, būtų naujų elgesio modelių pavyzdys, pakankamai laiko ir energijos skirtų pokyčiams remti. Mokslininkai (Lindsay, Smit, 2018) nurodo septynis pokyčių lyderių veiksmus, kurie būtini, siekiant sėkmingai įgyvendinti kaitos procesą: nuo pirmos dienos planuojama, siekiant ilgalaikių ir tvarių pokyčių; aiškus nuosavybės jausmas ir įsipareigojimas pokyčiams visuose organizacijos lygmenyse; aiški atskaitomybė už specifinius veiksmus per visą kaitos procesą; nuolatinis tobulėjimas kaitos proceso metu ir greita reakcija, prireikus alternatyvaus kaitos plano; siekiama sutelkti organizaciją strateginiams pokyčiams.

Siekiant paaiškinti švietimo kaitos ir pokyčių valdymo sinerģiją, būtina aptarti kaitos principus. Švietimo kaitos teoretikas M. Fullanas (1993) suformulavo kaitos principus, pavadinęs juos pamokomis, kurios nulemtos naujosios dinamiškų pokyčių paradigmos. Jo teigimu, pamokos turi būti suvokiamos visos drauge, kaip visuma, nes atskirai nė viena jų nebus naudinga. R. Želvio (1999) nuomone, šie principai ypač svarbūs, siekiant suprasti dabartinės švietimo kaitos dėsningumus: kuo sudėtingesnė kaita, tuo mažiau mes ją galime reguliuoti, klystume, jei manytume galį ją valdyti. Vykstant visuotiniams pokyčiams, dalies procesų eiga natūrali, nevaldoma ir nepriklauso nuo mūsų valios bei pastangų. Galime,

pavyzdžiui, pakeisti švietimo organizacijų struktūrą, ugdymo turinį, teisinio reguliavimo principus ir kt., bet negalime priversti žmonių keistis. Nepakeitę mąstymo ir įgūdžių, pokyčius norima linkme galėsime kreipti labai ribotai: jei kažkas ir pasikeis, pokyčiai bus paviršutiniški.

Kaita nėra linijinio pobūdžio, ji neapibrėžta, kartais – ir kupina netikėtų: nerimas, sunkumai ir nežinomybės baimė visada būdingi kaitos procesui, ypač pradinėje stadijoje. Sunkumai pradinėje stadijoje garantuoti. Nenuspėjami būna ir vėlesni etapai.

Kaitos procese visada egzistuoja laimės aspektas: kartais, nepaisant visko, mus lydi sėkmė, kartais nesiseka.

Problemos yra mūsų draugai. Jos kaitos procese neišvengiamos, be jų mes negalime nieko išmokyti ir tikėtis sėkmės. Tik sprenddami problemas galime atrasti kūrybiškus sprendimus. Jei kyla problemų, vadinasi, pokyčiai tikrai vyksta. Jei ankstyvosios kaitos stadijos praeina lengvai, tai gali rodyti, kad kaita paviršutiniška. Taigi konfliktas yra esminis kaitos komponentas.

Vizija ir strateginis planavimas neturi būti pernelyg ankstyvi. Popieriuje sukurta vizija neilgaamžė: sudėtingos kaitos sąlygomis negalime vien tik kurti teorijų ar mūsų norus įkūnijančių vizijų. Vizija išplaukia iš to, kas praktiškai vyksta. Be to, tam, kad darbas vyktų sėkmingai, būtina kolektyvinė vizija. Siekiant suformuoti bendrą, visiems priimtina viziją, reikia laiko. Pernelyg ankstyvas strateginis planavimas taip pat kvestionuojamas. Jis gali klaidinti. S. Sarasono (1990) teigimu, švietimo kaitos inicijavimas pagal iš anksto sudarytą veiklos planą nuo pat pradžių pasmerktas nesėkmei.

Individualizmas ir kolektyvizmas yra vienodai svarbūs. Tam, kad švietimo kaita vyktų norima linkme, būtina ugdyti pedagogų gebėjimą savarankiškai mąstyti, dirbti ir kartu siekti bendrų tikslų.

Nei vienpusė centralizacija, nei decentralizacija neveiksmingos. Pernelyg didelė centralizacija reiškia perdėtą kontrolę, decentralizacija – chaosą. Švietimo reformų istorija atskleidė, kad „iš viršaus nuleisti“ pokyčiai neveiksmingi. Kita vertus, „iš apačios“ inicijuojami projektai taip pat žlunga, nesulaukę aukštesnių švietimo grandžių palaikymo. Kaitos procesai turi vienu metu vykti ir „iš viršaus“, ir „iš apačios“.

Ryšiai su išorine aplinka turi lemiamą reikšmę. Švietimo kaita neišvengiamai vyksta plačiame socialiniame ir ekonominiame kontekste (Želvys, remdamasis Husen, 1990). Jei ignoruosime kaitą, kuri vyksta už mokyklos sienų, nesugebėsime iš esmės paveikti kaitos ir pačioje mokykloje. Taigi tiek išorinę, tiek vidinę aplinką būtina vienodai rimtai vertinti.

Kaitos procese turi dalyvauti visi. Esminių pokyčių galima pasiekti tik visiems pedagogams imantis darbinės aplinkos keitimo veiksmų. Kaitoje turi dalyvauti kiekvienas vienaip ar kitaip su švietimu susijęs asmuo (Želvys, 1999).

R. Želvys (1999, p. 49) aptarė kito kaitos teoretiko D. Hargreaveso (2008) suformuluotus šešis švietimo kaitos principus ir pastebėjo, kad jie gana tikslingai nukreipti į praktinį pokyčio valdymą. Aprašyti šie švietimo kaitos principai:

- Tikslų reliatyvumas: sudėtingos ir sparčios kaitos laikotarpiu geriau užsibrėžti laikinus ir mažiau apibrėžtus tikslus, nes juos neišvengiamai reikės nuolat peržiūrėti ir papildyti.
- Emocinis aspektas daro didelę įtaką kaitos procesui. Jei ignoruosime emocinius reformos aspektus, jausmai ir emocijos vis tiek prasiverš ir veiks racionaliai priimtų sprendimų įgyvendinimą.
- Politikos įgyvendinimas: nors sisteminės reformos paprastai inicijuojamos visos šalies mastu, pokyčių sėkmė priklausys nuo to, kaip jie bus suprasti ir priimti kiekvienoje švietimo institucijoje. Todėl politiniai sprendimai turi būti priimami konkrečiose darbo vietose.
- Rekultūrizacija: siekiant planingos kaitos, būtina puoselėti bendradarbiavimo kultūrą tarp tuo metu kolektyvą sudarančių žmonių.
- Restruktūrizacija: kultūros egzistuoja ne vakuume, jos apibrėžtos laike ir erdvėje. Nors kaita prasideda nuo rekultūrizacijos, nedera pamiršti ir struktūrinių pokyčių, nes besiformuojančių santykių pobūdis priklauso ir nuo struktūrų.
- Organizacijų mokymasis: bendras darbas – vienas iš mokymosi šaltinių. Bendradarbiavimo kultūra individualų mokymąsi paverčia kolektyviniu procesu.

Mokslinėje literatūroje (Bennis ir kt., 1998) struktūrinami kaitos modeliai, suteikiantys, kaip teigia autoriai, „veiksmo pagrindą“ ir skiria tris kaitos modelių grupes:

- Jėgos, prievartinis – direktyvus (įstatymiškas) ir labai autoritariškas. Komunikacija – tik vienas.
- Normatyvinis perauklėjimo, nukreiptas į praktikų grupės nuostatas, normas ir nuomones, įgyvendinamas dirbant grupėje; pabrėžiamas abipusis asmenų bendravimas. Komunikacija – abipusė.
- Racionalusis empirinis, remiasi profesionalų žinojimu, praktiko protu ar intelektu. Komunikacija iš esmės taip pat yra vienas: knygos, paskaitos, reklama.

Šios kaitos modelių klasifikacijos pagrindas – žinių apie kaitą sklaidos būdas.

Kitaip kaitos modelius klasifikuoja D. Hopkinsas (1984), atsakydamas, iš kur kyla kaitos idėja. Jis įvardija *įsiūlytąjį* ir *pritaikomąjį* modelius. Įsiūlytasis modelis remiasi „iš viršaus“ nuleidžiama, arba linijine kaita, skatinama valdžios, nepripažįstant mokyklos situacijos savitumo, reikalaujant besąlygiškai įgyvendinti numatytus pokyčius. Pritaikomasis modelis leistų ir pageidautų, kad vadovaudamosi „iš viršaus“, t. y. nacionalinio lygmens, kylančiomis pokyčio idėjomis mokyklos atsižvelgtų į savo konkrečią situaciją, o gebėjimas keistis būtų išugdytas pačioje mokykloje. Šitai klasifikuojami kaitos modeliai neabejotinai sietini su anksčiau aptartais trimis modeliais.

Apibendrinant teorines išvalgas apie kaitos proceso įgyvendinimą, galima teigti, kad tai yra sudėtingas, išorinių ir vidinių veiksnių veikiamas procesas. Kad jis vyktų sėkmingai, o organizacija sulauktų norimų pokyčių rezultatų, pokyčių lyderiai pirmiausia turi užtikrinti tinkamą komunikaciją. Svarbu ne tik turėti organizacijos kaitos viziją, pasibaigus pokyčių proceso įgyvendinimui, bet ir nuolat tą procesą vertinti, sudarant kaitos ir pokyčių tęstinumo programą. Reflektuojant švietimo kaitos sampratą, švietimo kaitos dėsningumus ir principus, galima teigti, kad švietimo kaita – labai sudėtingas ir nuolat vykstantis procesas, kurį sėkmingai valdyti galima tik įvertinus švietimo kaitos kompleksiskumą. Verta pastebėti, kad kaitos ir pokyčių valdymo sinergija tampa akivaizdžiu reiškiniu.

2. Tyrimo konstravimo teorinės prielaidos. Integruoto pokyčių valdymo modelio taikymas švietimo įstaigų kaitos procese

Teorinis pagrindas, padėjęs metodologiškai pasirengti empiriniam tyrimui, yra mokslininkų (Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013) pasiūlytas integruotas pokyčių valdymo teorinis modelis. Mūsų darbe jis pasirinktas dėl savo aprėpties ir analizės lauko. Pateikiamas modelis apima tiek išorinius, tiek vidinius elementus (mikrolygiu – individualų supratimą apie pokyčius; mezo- – lyderystę ir organizacijos identitetą; makro- – aplinką). Modelio aprėptyje analizuojami tiek išoriniai (makrolygmens), tiek organizacijų kultūros (mezolygmens), tiek individualūs (mikrolygmens) pokyčiai.

- Mikrolygmuo: koncentruojamasi į tai, kaip pokyčiai organizacijoje veikia žmogų.
- Mezolygmuo: tiriamas, kaip pokyčiai organizacijoje veikia pastarosios identifikacijos ir institucionalizacijos procesus (ir kaip pastarieji veikia pokyčius organizacijoje).
- Makrolygmuo: analizuojama organizaciją supanti aplinka (Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013).

Pasirinktas teorinis pagrindas įgalins atskleisti kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją ugdymo įstaigose. Minėti autoriai (Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013) atkreipia dėmesį į tai, kad organizacijos identitetas svarbus, siekiant, kad pokyčiai vyktų sėkmingai, kita vertus, tai gali lemti ir nesėkmę. Valdant organizacijos pokyčius būtina atsižvelgti į organizacijos specifiką, nepamiršti kultūrinių ir institucinių skirtumų, dėl kurių vienoje organizacijoje pokyčiai gali būti sėkmingi, kitoje – ne.

Straipsnio autoriai papildė teorinį modelį pokyčių procesų analize, įtraukę naujas struktūrines dalis, kurios paaiškina pokyčių proceso elementus: laikotarpį prieš pokyčius (angl. *input*); laikotarpį, kai vyksta pokyčiai (angl. *throughout*); laikotarpį pokyčiams pasibaigus (angl. *output*). Straipsnio autoriai pažymi, kad visus tris pokyčių proceso elementus vieną su kitu sieja organizacijos identitetas.

Laikotarpis prieš pokyčius (arba įeiga) yra svarbiausias pokyčius nulemiantis arba esamos situacijos išlaikymą užtikrinantis veiksnys – atitikimas (angl. *fit*), kaip organizacijos vidaus bruožai dera su aplinka. Keičiantis aplinkai, atitikimo vis mažiau, todėl organizacijai kyla poreikis keistis ir vėl prisitaikyti prie aplinkos. Norint įvertinti veiksnys, kurie gali paskatinti pokyčius organizacijoje, vertinamos išorės galimybės ir grėsmės, stipriosios ir silpnosios vidinės pusės, t. y. bus atliekama pasirinktos ugdymo įstaigos X regione *SSGG analizė*, kurią galima suskaidyti į tris etapus:

I etapas: pokyčiams įgyvendinti, jų sėkmei užtikrinti svarbi makroaplinka. Jos poveikis pokyčiams vertinamas, atliekant politinių, ekonominių, visuomeninių, technologinių ir įstatymo leidimo klausimų analizę (PEVTL).

II etapas: tam, kad analizė būtų visa apimanti, būtina įvertinti organizacijos vidines stiprybes ir silpnybes – turta, gebėjimus, kompetencijas, išteklius (TGKI).

III etape apibendrinami aukščiau aprašyti vertinimai ir daroma išvada, kaip organizacija ir išorės aplinka viena kitą atitinka ar neatitinka (Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013).

Laikotarpis, kai vyksta pokyčiai: procesai vyksta organizacijos viduje, o pokyčius gali paskatinti tiek išoriniai veiksniai, tiek organizacijų vadovai. Pažymėtina, kad, priešingai nei įeigos, šiuo laikotarpiu supratimas apie atitikimą su aplinka yra subjektyvus. Šiame etape svarbų vaidmenį vaidina lyderis: stiprina pokyčių legitimumą, išlaiko išipareigojimus visame kaitos procese.

Laikotarpis pokyčiams pasibaigus (arba išeiga): vertinama, kaip pokyčiai pakeitė organizacijos veiklą: jie buvo teigiami, neutralūs ar neigiami. Svarbu pažymėti jų svarbą išorėje formuojamam organizacijos legitimumui ir vidiniam jos identitetui (Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013).

1. pav. Integruotas pokyčių valdymo teorinis modelis
(adaptuota remiantis Jacobs, van Witteloostuijn, Christe-Zeyse, 2013)

Svarbu pastebėti, kad vienas svarbiausių organizacijos kaitos reikalavimų yra sėkmingas pokyčių įgyvendinimas. Siekiant užtikrinti švietimo kaitos tvarumą, pokyčiai turi būti apmąstyti ir vykdomi nuosekliai, t. y. sistemiškai.

Pokyčių sistemiškumo ugdymo įstaigose raiškos, užtikrinant kaitos tvarumą, teorinėms įžvalgoms konstruoti pasitelkta mokslininkų (Jenlink ir kt., 1998; Mason, 2016) kompleksiško (angl. *complexity*) teorija, kuri aiškina, kad raktas į sėkmingus ir tvarius pokyčius – daugelio tam tikrą sistemą sudarančių elementų ir naujų iniciatyvų tarpusavio sąveika, o ne pavienės iniciatyvos. Tuo remdamasis M. Masonas (2016) teigia, kad vykdant pokyčius švietimo sistemoje svarbu dėmesį kreipti į visus šią sistemą sudarančius elementus. Siekiant pokyčių tvarumo, būtina ne tik ekonominių, kultūrinių, politinių ir kitų veiksmų sąveika, bet ir sistemą sudarančių elementų kritinė masė. Kompleksiškumo teorija teigia, kad konkrečiai sistemai pasiekus aukštą kompleksiško lygį (arba kritinę masę) prasideda perėinamasis laikotarpis, kurio metu sistemos elementai tarpusavyje sąveikauja. Šio proceso metu atsiranda naujų elementų, o senieji gali pasikeisti.

P. M. Jenlinkas ir kt. (1998) aptaria ryšius tarp švietimo sistemos ir jos bendruomenės (tėvų, darbuotojų, įvairių organizacijų). M. Masonas (2016) pažymi, kad švietimo sistemoje veikia daugybė elementų ir veikėjų: mokiniai, jų tėvai, mokytojai, bendruomenių lyderiai, valstybės institucijos, ekonominė ir politinė valstybės struktūra, verslo ir nevyriausybinės organizacijos, kt. Taigi norint, kad švietimo srityje vyktų pokyčiai, gali prireikti atitinkamų veiksmų kiekvienoje arba daugely-

je šių susijusių sistemos lygmenų. Be to, autorius teigia, kad švietimo srityje negali būti izoliuoto įsikišimo, nes pokyčiai vienoje srityje lems pokyčius kitose.

Remiantis P. M. Jenlinku ir kt. (1998), M. Masonu (2016) galima skirti šiuos siekiant sistemiskų pokyčių švietimo srityje būtinus elementus:

- Dėmesys vaikams ir jų ateičiai: visų sisteminių pokyčių tikslas turėtų būti mokymosi ir asmeninio vystymosi pažanga.
- Sisteminis mąstymas: pokyčių dalyvių požiūris į švietimo sistemą turėtų būti visa apimantis, kad geriau perprastų sistemos elementų tarpusavio priklausomumą.
- Įtraukimas: į procesą turi būti įtraukti visi suinteresuoti asmenys.
- Dalyvių nuosavybės jausmas (ang. *ownership*): visi suinteresuoti asmenys / grupės turi būti atsakingi už tam tikrą pokyčių dalį ir įnešti savo indėlį į procesą.
- Kartu vykstanti evoliucija: vienu metu turi keistis ne tik švietimo sistema, bet ir bendruomenė, individas.

Norime pažymėti, kad sistemiškumas mūsų tyrimo konstrukte aiškinamas kaip planuotas, visus organizacijos narius apimantis pokyčių procesas, kurio metu pokyčiai pasireiškia daugelyje skirtingų sistemos lygmenų.

3. Tyrimo konstrukto pristatymas

Tyrimo keliamas klausimas, kaip įgyvendinamas kaitos procesas pokyčių valdymo aspektu pasirinktose bendrojo lavinimo mokyklose. Remdamiesi aukščiau aprašytais ir pagrįstais kaitos proceso bei pokyčių valdymo konceptų teoriniais konstruktais, pristatome tyrimo dimensijas, kriterijus ir rodiklius, kurie leistų įvertinti kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją tiriamosiose organizacijose.

Tyrimo tikslas: išanalizavus pasirinktų Ukmergės rajono ugdymo įstaigų pokyčių valdymo praktiką per apibrėžtą laikotarpį (2010–2016 m.), atskleisti, kaip vyksta kaitos procesas.

Tyrimo organizavimas. Tirti pasirinktas Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklas, kurių tipas keitėsi per pastaruosius penkerius metus. Nors svarbiausias mokyklų atrankos kriterijus – jų tipo pasikeitimas (darant prielaidą, kad šis procesas daro didžiausią įtaką pokyčių poreikiui ir jų valdymui), atsižvelgta ir į kitus aspektus: moksleivių ir mokytojų skaičiaus kaitą, tai, kad mokyklos būtų priskirtos Ukmergės rajonui. Kadangi iki šio pokyčio mokyklos buvo vidurinės, pasirinkta įvertinti, kaip pokyčiai įgyvendinami gimnazijoje mieste, pagrindinėje mokykloje mieste ir gimnazijoje rajone. Pasirinktas tyrimo laikotarpis – 2010–2016 m. Šiuo laikotarpiu pastebimas ryškus mokinių skaičiaus mokyklose kiti-

mas, be to, valstybės lygiu buvo priimti sprendimai dėl Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų pertvarkos. Įvertinus tai, kad pokyčiai mokyklose nėra greiti, pasirinktas vidutinis laikotarpis, kad būtų galima matyti realų pokyčių valdymo procesą ir jo rezultatus.

Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti ugdymo įstaigų situaciją iki pokyčių, laikotarpį, kai vyko pokyčiai, ir laikotarpį pokyčius įgyvendinus. Įvertinti kaitos proceso pasirinktose ugdymo įstaigose įgyvendinimą pokyčių valdymo kontekste (mikro-, mezo- ir makrolygmenimis) ir nustatyti jų sinergiją.

Tyrimo kriterijai:

1. Ugdymo įstaigose generuojamos švietimo kaitos idėjos, atliepiančios švietimo kaitos dėsningumus ir principus.
2. Ugdymo įstaigose pokyčiams valdyti taikomas integruoto pokyčių valdymo modelis.
3. Ugdymo įstaigose įgyvendinamo kaitos proceso ir pokyčių valdymo sąveika.

Tyrimo rodikliai:

1. Ugdymo įstaigose vykdomos švietimo kaitos priežasčių nustatymas.
2. Ugdymo įstaigų pasiruošimas valdyti pokyčius.
3. Ugdymo įstaigų įsitraukimas į pokyčių valdymo procesą.
4. Ugdymo įstaigose vykdomų pokyčių kompleksiskumas.

Empirinis tyrimas vykdytas trimis etapais:

I etapas. Atliekama ugdymo įstaigų SSGG analizė: įvertintas pokyčių būtinybę ugdymo įstaigose lėmęs kontekstas (politinė, ekonominė, visuomeninė, technologinė ir kitų sričių aplinka); įstaigos gebėjimas vykdyti pokyčius, t. y. išugdyti atitinkami gebėjimai, įvertinti turimi finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, pan.

II etapas. Atliekama atvejo studija ir iš dalies struktūruotas interviu. Šiame etape bus tirama, kokie procesai vykstant pokyčius vyko įstaigoje, kokią vaidmenį vaidino organizacijos vadovas ir kiti jos nariai. Taikant atvejo studijos metodą, pasirinktos trys Ukmergės rajono mokyklos, siekiant išsiaiškinti kaitos proceso raidą jose. Kaip teigia A. Valackienė (2016), remdamasi R. Yino (2009), atvejo studija būtina, jei pagrindinis darbe keliamas klausimas yra „kaip“. Šiame darbe kaip tik ir siekiama išsiaiškinti, kaip kaitos procesas lemia pokyčius bendrojo lavinimo mokykloje. Pažymėtina ir tai, kad bus atliekama kelių atvejų (ang. *multiple-case*) studija. Taip apsispręsta dėl to, kad didžiausia šio darbo pridėtinė vertė laikomos rekomendacijos, kurios leistų užtikrinti pokyčių sėkmingumą.

Iš dalies struktūruotas interviu bus atliekamas su: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamentu atstovais, kurie pagal kompetenciją atsakingi už Vilniaus apskrities teritoriją; Ukmergės rajono savivaldybės Švietimo ir sporto skyriaus atstovais; Ukmergės rajono mokyklų, kurių atvejai analizuojami šiame darbe, vadovais. Iš dalies struktūruoti interviu leis pagrįsti empirinio tyrimo rezultatus, įvertinti pokyčių mokyklose proceso sistemiškumą ir subjektyvius, įtaką minėtam sistemiškumui darančius veiksmus.

III etapas. Pokyčių rezultatų vertinimas. Paskutiniame tyrimo etape, apibendrinant surinktą informaciją, bus vertinama kaitos proceso įgyvendinimo ir pokyčių valdymo sinergija.

1 lentelėje pristatoma tyrimo logika / instrumentarijus, t. y. konkretūs elementai, leisiantys analizuoti, kaip ugdymo įstaigose vyko kaitos procesas, koks pokyčių planas.

1 lentelė. Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergiją atitinkančios dimensijos (sudaryta, remiantis ankstesnėse darbo dalyse aptartomis teorinėmis įžvalgomis)

Mikrolygmuo (tirti pasirinktos bendrojo lavinimo mokyklos)	
Kriterijai ir rodikliai	
Lyderis	Mokyklos vadovas imasi iniciatyvos vykdyti pokyčius, juos aiškiai apibrėžia, nustato siekiamus tikslus, nuolat motyvuoja kitus organizacijos narius tų tikslų siekti; organizacijos nariams teikiama išsami informacija apie visus pokyčių įgyvendinimo proceso etapus
Individas	Į pokyčių procesą įtraukiami mokyklos, kaip organizacijos, nariai (mokiniai, jų tėvai, mokytojai, kiti mokyklos darbuotojai), kurie dalyvauja apibrėžiant bendrus pokyčių tikslus, gauna konkrečias užduotis, yra nuolat informuojami apie pasiektus tarpinius pokyčių rezultatus ar kliūtis, trukdančias tuos pokyčius įgyvendinti. Pokyčių procese dalyvauja kaip teisėti „savininkai“, atliekantys jiems skirtus vaidmenis
Bendruomenė	Į pokyčių procesą įtraukiama platesnė bendruomenė (vietos verslas, nevyriausybinės organizacijos ir pan.), kuri informuojama apie mokykloje vykstančius pokyčius, galinčius turėti įtakos ne tik mokyklos nariams, bet ir plačiajai bendruomenei (pavyzdžiui, darbuotojų skaičiaus kaita, naujų mokinių pritraukimas, mokyklos atliekamų funkcijų išplėtimas ir pan.). Sudaromos galimybės išsakyti savo nuomonę apie pokyčius mokykloje (vieši renginiai, apklausos, dvišalės konsultacijos ir pan.)
Pokyčių kompleksiskumas	Pokyčių procesas apima daugelį skirtingų sričių. Vyrauja supratimas, kad kaita vienoje srityje lemia pokyčius kitoje, todėl į visą kaitos procesą žiūrima holistiškai

Mezolygmuo (Ukmergės rajono savivaldybė)	
Kriterijai ir rodikliai	
Savivaldybės sprendimai	Mokykloje kreipiamas dėmesys į savivaldybės tarybos ar mero priimtus sprendimus: rengiami susitikimai su savivaldybės atstovais, siekiant suprasti, kokių pokyčių pageidaujama savivaldybės lygiu. Apie mokykloje priimtus sprendimus / pokyčių įgyvendinimo gaires reguliariai informuojama savivaldybė
Makrolygmuo (valstybė: Lietuvos Respublikos Seimas, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija)	
Kriterijai ir rodikliai	
Valstybės lygiu priimami sprendimai	Mokyklos vadovai didelį dėmesį skiria valstybės lygiu priimamų sprendimų / strategijų švietimo srityje analizei. Prireikus konsultuojasi su valstybės institucijų atstovais ir siekia įgyvendinti šiuos sprendimus. Nuolat analizuojami ir kiti valstybės sprendimai (ekonomikos, socialinės politikos, kitų sričių), kurie gali turėti įtakos mokykloje vykstančiam kaitos procesui (pavyzdžiui, investicijų skatinimas regione ar – atvirkščiai, dirbančių įmonių pasitraukimas ir pan.)

Išvados

1. Konceptualizuojant teorines išvalgas, kurios atitinka kaitos procesą ir pokyčių valdymo lauką, bei nubrėžiant tyrimo metodologinį konstruktą, išryškinant švietimo kaitos ir pokyčių valdymo ugdymo įstaigose sinergijos ypatybes, plėtotą mokslinę diskusiją: atlikta kaitos sampratos analizė leidžia teigti, kad klasikinė kaitos samprata tikėtų ir švietimo kaitai apibūdinti, aiškinant, kad tai perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Tačiau švietimo santykis su kaita yra šiek tiek sudėtingesnis, nes apima daugiau dedamųjų ir visą visuomenę. Pirma, švietimo kaita visada siejama su pažanga. Antra, kaita atskleidžia proceso vientisumą ir visapusiškumą. Ji apima visą grandinę įvykių: nuo švietimo politikos vietos kontekste bei politikos interpretavimo iki veiklos klasėje. Trečia, kaita yra neišvengiama, kai asmuo ir organizacija su ja besąlygiškai susiję. Švietimo kaita, kaip sąmoningų ir kryptingų pastangų darinys, natūralus socialinių dėsnių nulemtas procesas, kurio negalima stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį. Sėkmingą ugdymo įstaigos kaitą lemia tinkamai parinkta pokyčių strategija.
2. Straipsnyje aptartos trys teorinės tyrimo konstravimo prielaidos. Pirmoji, pasitelkus integruotą pokyčių valdymo modelį, kuris paaiškina tiek išorinius, tiek vidinius elementus (mikrolygiu – individualų supratimą apie pokyčius; mezo- – lyderystę ir organizacijos identitetą; makro- – aplinką).

Modelio aprėptyje analizuojami tiek išoriniai (makrolygmens), tiek organizacijų kultūros (mezolygmens), tiek individualūs (mikrolygmens) pokyčiai. Darbe modelis papildomas kita teorine įžvalga, t. y. pokyčių procesų analizės lauku: prieš pokyčius; kai vyksta pokyčiai; pokyčiams pasibaigus, išryškinant, kad tris šio proceso elementus vieną su kitu sieja organizacijos identitetas. Trečioji teorinė įžvalga padės atskleisti pokyčių sistemiškumo ugdymo įstaigose raišką, užtikrinant kaitos tvarumą. Teorinėms įžvalgoms konstruoti pasitelkta kompleksiško teorija. Remiantis šiomis teorinėmis įžvalgomis, pasirinktų ugdymo įstaigų pavyzdžiu pateikiamas tyrimo metodologinis konstruktas, pristatytos tyrimo dimensijos, kriterijai ir rodikliai.

Literatūra

- Bagdonas, A. (2016). *Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos procese*. Prieiga internete: https://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1171/JVMF_menasdzainas_konferencija_2016%20%281%29_optimize.pdf?sequence=1 [žiūrėta 2018-06-17].
- Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
- Dainty, P., Kakabadse, A. (1990). Organizational change: A strategy for successful implementation. *Journal of business and psychology* 4(4): 463–481.
- Ellstrom, P. E. (1984). *Rationality, Anarchy, and the Planning of Change in Educational Organizations. Study of Problem Solving and Planning of Change in Small Work Groups*. Linköping. Linköping University, Department of Education and Psychology.
- Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
- Gečienė, E. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška*. Vilnius: Ciklonas.
- Hargreaves, A. (2008). *Mokymas žinių visuomenėje. Švietimas nesaugumo amžiuje*. Vilnius: Homo liber.
- Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
- Husen, T. (1990). *Strategy Rules for Educational Reform: An International Perspective on the Spanish Situation*. Education and the Global Concern. Oxford: Pergamon Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A., Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 26 (5): 772–792.
- Jenlink, P. M., Reigeluth, C. M., Carr, A. A., Nelson, L. M. (1998). *Guidelines for facilitating systemic change in school districts*. Prieiga internete: http://www.indiana.edu/~syschang/deccatur/new_members/pdf_documents/gste_systems-research.pdf [žiūrėta 2018-08-12].
- Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
- Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
- Kubilienė, R. (2003). Vadovo vaidmuo skatinant tobulintis profesijos mokytojus. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 6: 207–211.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lindsay, B., Smit, E. (2018). *How the implementation of organizational change is evolving*. McKinsey&Company. Prieiga internete: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving> [žiūrėta 2018-05-21].
- Lotich, P. (2017). *8 steps to implementing successful organizational change*. Prieiga internete: <https://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change> [žiūrėta 2018-08-09].

- Mason, M. (2016). Is Thorough Implementation of Policy Change in Education Actually Possible? What Complexity Theory Tells Us About Initiating and Sustaining Change. *European Journal of Education* 51(4). DOI: 10.1111/ejed.12193. 437-440. Prieiga internete: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ejed.12193> [žiūrėta 2018-08-11].
- Monkevičienė, O. (2008). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos. *Pedagogika* 91: 66–72.
- Smith, R., King, D., Sidhu, R. Skelsey, D. (2014). *The effective change manager's handbook*. Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id=gNAZBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=smith,+techniques+of+change+management&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwjgtuCrn> [žiūrėta 2018-08-12].
- Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
- Targamadzė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Valackienė, A. (2016). Towards a framework for case study research: methodology and practical implementation. *CISABE '2016: 6th International conference on Changes in social and business environment*, April 28–29, 2016, Panevėžys, Lithuania. Bologna: MEDIMOND, p. 65–70.
- Wallace, M., Pocklington, P. (2001). Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas. Prieiga internete: http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/UzsStraipsniuVertimai/Wallace_nygos_vertimas.doc [žiūrėta 2018-08-12].
- Želvys, R. (1998). *Švietimo reformos*. Vilnius: Švietimo studijų centras.
- Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Monografija. Vilnius: Garnelis.
- Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

THE SYNERGY OF THE PROCESS OF CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS: METHODOLOGICAL CONSTRUCT OF THE RESEARCH

Asta Valackienė, Vaida Želnienė, Kaunas University of Technology
Summary

The authors analyse the process of change in the article and emphasize that the social change on the international and national level encourages the change management field in the education system of a particular country. These ideas stimulate the following problem statement: what factors lead to the synergy of the process of change and change management in the educational institutions? The authors encourage scientific discussion and invite to analyse the reasons for differences of the process of change and its results in the educational institutions taking into account that this process is determined by similar internal and external factors. The authors state that the systemic change management plays a decisive role in the process of

change of an organisation. Thus, the aim of the analysis is to present the methodological concept of the research and to discuss the synergy of the process of change and change management in the educational institutions. In order to reach the aim, a logical sequence analysis of social phenomenon has been created. It reflects the tasks of the analysis: the concept of the process of change and change management is justified theoretically; regularities and principles of educational change are then presented; a theoretical background is used seeking to highlight the application of a model of integrated change management in the process of change of educational institutions; research methodology has been formulated; dimensions, criteria and indicators of the research have been identified.

After the conceptualization of the process of change and change management field, reveal of synergy of educational change and change management, it was concluded that the classical concept of change may also be applied to the description of educational change and to the explanation that it is a transition from one state to another.

However, the relation between education and change is more complex as it encompasses more components and the whole society. The main element in this concept is the fact that the educational change is always related to progress. In addition to this, the change shows the integrity and comprehensiveness of the process. The change includes the set of events: from the education policy through the local context and policy interpretation to the activities with the students. What is more, the change is inevitable while a person and an organisation are interrelated unconditionally. The educational change may be treated either as a construct of conscious and purposeful or as a natural process determined by the social laws. The latter process can be neither started nor stopped, it may only be given the desired pace, direction and acceptable character. The successful improvement of a school is determined by the strategy chosen properly which guarantees useful changes. It is important to notice that the synergy of change and change management is becoming obvious phenomenon. The forms of change, the stages of the process of change as well as successful techniques of the process of change are analysed in the article.

Three theoretical assumptions are discussed in order to design the research. First, the integrated change management model is being applied. The model explains external and internal elements (micro level: individual understanding about the changes; meso level: leadership and organisational identity; macro level: general environment). Within the limits of the model, external (macro level), organisational culture (meso level) and individual (micro level) changes are being analysed. The authors supplement this theoretic model with the second theoretic insight which emphasizes the analysis field of the process of changes. This process

is composed of the period before changes, period during which the changes take place and the period after the changes. It is emphasized that all three elements of the process are encompassed by organisational identity. Third, the expression of systemic changes in educational institutions is being discussed. In order to ensure sustainability of the changes, the theory of complexity is being applied. This theory includes the elements necessary for the analysis of systemic changes in educational institutions.

On the basis of the theoretic constructs of the concepts of the process of change and change management, the authors present the research design in the third part of the work: the dimensions, criteria as well as indicators are presented in it. These elements will allow assessing the synergy of the process of change and change management in the particular organisations. The schools of general education of Ukmergė district municipality have been chosen for the analysis. These educational institutions reflect the required changes in education system at the regional level. The stages of the research together with the methods are being discussed as well.

The authors invite for scientific discussion while discussing the synergy between the process of change and the change management in the system of education and emphasizing that two different factors give larger impact and socioeconomic benefits if they are used together. It is expected that the questions raised in the article and the methodological construct of the research will encourage deeper scientific discussions and will make an input to better results of interaction between the implementation of the process of change and change management of the system of education.