

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Aurimas Vaičiulis

**PEDAGOGŲ PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS IR JO RAIŠKA
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE: VADOVŲ NUOMONĖ**

Magistro darbas

*Magistro darbo vadovas –
prof. habil. dr. G. MERKYS*

Šiauliai, 2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Aurimas Vaičiulis

PEDAGOGŲ PASIPRIEŠINIMAS POKYČIAMS IR JO RAIŠKA
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE: VADOVŲ NUOMONĖ

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos
magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas**

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Aurimas Vaičiulis. Pedagogų pasipriešinimas pokyčiams ir jo raiška bendrojo lavinimo mokyklose : vadovų nuomone / vadybos magistro studijų baigiamasis darbas / mokslinis vadovas prof. habil. dr. Gediminas Merkys; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2010 – 72 p.

Magistro darbo santrauka

Darbe atlikta teorinė bendrojo lavinimo mokyklų veikla pokyčių sąlygomis analizė. Supažindinama su pokyčių realizavimo kliūtimis ir kaip mažinamas pasipriešinimas pokyčiams.

Iškelta hipotezė : *Tikėtina, jog mažinant atsparumą pokyčiams bendrojo lavinimo mokyklose lemia mokytojų asmeninės savybės bei vadovų vadybiniai gebėjimai valdant pokyčius.*

Pedagogų konservatyvumas, novacijų prasmės nesuvokimas, informacijos stoka, stabdo novacijų atėjimą i ugdymo įstaigas. Todėl yra labai svarbu pedagogų švietimas šiuo klausimu. Taip pat yra reikalinga vadovų ir pedagogų kolegialumo principu paremtas bendravimas, problemų susijusių su naujovių atėjimu sprendimas, norint išvengti bet kokio pasipriešinimo diegiant novacijas.

Tyrimė dalyvavo 150 vadovų iš įvairių Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų (darželiai, pradinės mokyklos, vidurinės mokyklos ir gimnazijos). Tyrimas vyko 2009 – 2010 metais.

Svarbiausios tyrimo išvados :

1. Mokytojai edukaciniams pokyčiams šiandieninėje mokykloje dažniausiai priešinasi dėl pačių mokytojų asmeninių savybių. Vadovai įvardija mokytojų neapibrėžtumo grėsmę, baimę rizikuoti, per siaurą požiūrį į problemą, negebėjimą identifikuoti problemas, nepasirengimą numatomiems pokyčiams, jų kompetencijos trūkumą, mokytojų konservatyvumą. Tačiau didžiausią problemą vadovai išvelgia pedagogų nesidomėjimą novacijomis ir informacijos stoka.
2. Vadovų pastangos įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimą ir diegimą gerinant ir tobulinant pedagogų žinias ir kompetenciją, nepapildo pedagogų pozityvios elgsenos repertuaro.
3. Vadovai nepakankamai išnaudoja savo vadybinius gebėjimus informuojant pedagogus, taip siekiant efektyvios komunikacijos inicijuojant kaitą švietimo įstaigose.

Raktažodžiai : kaita, švietimo kaita, pokyčiai, reforma, švietimo vadyba, valdymas, edukacinė novacija, novacijų diegimą.

TURINYS

IVADAS	5
1. LIETUVOS ŠVIETIMO REFORMOS KRYPTYS	9
1.1. Pagrindinės Lietuvos švietimo sistemos pokyčių tendencijos.....	9
1.2. Pedagogų požiūrio vaidmuo švietimo kaitos procese.....	16
2. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ VEIKLA POKYČIŲ SĄLYGOMIS	25
2.1. Švietimo vadovų veikla pokyčio sąlygomis.....	25
2.2. Pokyčių realizavimo kliūtys ir priežastys.....	29
2.3. Pasipriešinimo pokyčiams mažinimas.....	36
3. VADOVŲ POŽIŪRIO Į POKYČIUS TYRIMAS	40
3.1. Vadovų veikla pokyčio sąlygomis, tyrimo metodologija.....	40
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	41
4. IŠVADOS	57
5. REKOMENDACIJOS	59
6. LITERATŪRA	61
7. PRIEDAI	64

Darbo struktūra

Magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, santrauka, literatūros sąrašas, 2 priedai. Darbe pateikta 7 lentelių ir 19 paveikslai.

Įvadas

Temos pagrindimas. Šiandien mes gyvename laikotarpiu , kai vyksta spartūs visuomenės, ekonomikos, taip pat ir ugdymo pokyčiai. Keičiasi mokymo programos, metodai, priemonės, mokytojų, mokinių ir jų tėvų santykiai, dvasinės vertybės, mąstymas, informacijos prieinamumas ir kt. (Matuzevičiūtė, 2003). Kiekvienas pedagogas turi žinių, kas yra ugdymasis, koks jis turėtų būti. Tačiau šiuolaikinė mokymo praktika, besiremianti naująja ugdymo paradigma, reikalauja, kad mokytojas ne tik pasyviai perimtų ugdymo žinias, bet ir dalyvautų jas kuriant. Tai pasiekama tik atliekant mokslinius tyrimus. Todėl ir švietimo politikoje orientuojamasi ne į mokytoją praktiką, bet į mokytoją tyrėją, gebantį refleksiškai apmąstyti ir interpretuoti savo veiklos prasmę (Karanauskienė, 2003).

Švietimo sistemos modernizavimas – sudėtinga valdomų pokyčių visuma, norint pasiekti moderniai švietimo sistemai būdingų kokybių (Fullan, 1998). Vienas būdų paspartinti šį procesą – edukacinių novacijų diegimas.

Mokslininkai pateikia įvairius edukacinių novacijų apibrėžimus. Dažniausiai juose akcentuojama planuotas novacijos pobūdis, jis tapatinamas su pokyčiu, kuris inicijuojamas mikrolygmeniu, siekiant patobulinti tam tikrus švietimo aspektus. Kai kurie autoriai Hopkins, Ainscow , West (1998) edukacinę novaciją apibrėžia kaip procesą, per kurį naujos edukacinės idėjos, veiklos būdai, elementai perimami, įvedami, diegiami, naudojami edukacinėje terpėje. Fullan (1998) pabrėžia, kad edukacinė novacija yra nauja edukacinė idėja, programa, veiklos būdai.

Visuose apibrėžimuose ryškūs du novacijos aspektai : turinio ir organizacinis. Turinio aspektas – tai užkoduota novacijos esmė, suvokimas, kokia tai novacija, kas jos poveikio objektas (švietimo sistemos, mokyklos, pedagoginės sistemos lygmenys), tikslai. Vadybinis, organizacinis aspektas apima novacijos diegimo procesą, stadiją, žingsnius, metodus, procedūras (Janiūnaitė, 2000).

Skirtingų pokyčių valdymo būdų yra tiek, kiek yra pokyčių būdų. Pokytis yra susijęs su netikrumu. Pokyčių valdymas – tai perėjimas nuo dabartinės būsenos prie ateities „vizijos“ ir yra susijęs su perėjimo laipsniu, kuris gali sukelti „skausmą“.

Yra įvairūs pokyčių tipai.

- Pokytis gali būti augimas, pavyzdžiui, nuo informacijos užrašymo ranka (rašto) iki dabartinių nešiojamų kompiuterių su pažangiomis galimybėmis. Tai įvyko per keletą etapų. Kiekvienas etapas yra augantis, reikalaujantis įgūdžių lavinimo ir kapitalo sąnaudų.
- Pokyčiai gali būti net didesni. Pavyzdžiui, metamorfozė, reikalauja visiško būsenos pasikeitimo ir yra didelis esamos padėties sukrėtimo ir yra didelis esamos padėties sukrėtimas (daugeliui atvejų reikia miego fazės, kad būtų galima susidoroti su pokyčiais).

Pokyčiai sukelia įvairias baimes ir netikrumus. Dėl to mes esame linkę keistis tik tada, kai mus priverčia. Sunku priversti organizaciją pasikeisti, nebent joje esantys žmonės gali pamatyti pasikeitimo priežastį, tiki, kad jis yra pagrįstas ir priima jį kaip būtina. Jei mes norime drąsiai pasitikti pokyčių netikrumą, katalizatorius turi būti galingas. Dažnai būtent sudėtingos aplinkybės tampa galingiausiu katalizatoriumi. Žmonės priešinasi pokyčiams dėl daugelio įvairių priežasčių ir įvairiais laipsniais. Priešinimasis pokyčiams dažnai yra proporcingas tam, ką jie jaučia praradimą ir situacijos, su kuria jie susiduria, netikrumui. Priešingai, žmonės yra linkę nesipriešinti tiems pokyčiams, kuriuos jie supranta ir kurie, jų žiniomis, atneš naudos. Žmonės priešinasi tiems dalykams, kurie atrodo primesti, kurių jie nesupranta ir kurių jie negali kontroliuoti ar daryti jiems įtakos.

Siekiant atskleisti mokyklos paskirties ir sampratos kaitos tendencijas pasaulio kontekste, svarbu įvertinti kaitos priežastis - pasaulyje vykstančias socialines transformacijas. Šis virsmas veikia visuomenės vystymąsi (socialinius, ekonominius, politinius ir kultūrinius santykius) - ryškėja nauji prioritetai, naujos orientacijos, susiduriama su mažai tyrinėtomis šio virsmo pasekmėmis (globalizacija, ekologija). Tai bendrieji pasikeitimai, kurie lemia pokyčius visose srityse, taip pat ir švietimo srityje. Socialinių transformacijų analizė leidžia atskleisti švietimo tikslų dinamiką, pagrįsti mokyklai kylančiu nauju reikalavimu svarba bei mokyklos išsipareigojimą ir pastangas atliepti šiuos visuomenės poreikius (Simonaitienė, 2004).

Atsidūrusiems tarp seno ir naujo pedagogams buvo labai sunku padaryti ta staigiu posūkį ugdymo procese visais lygiais: turinio, ugdymo būdu ir metodu, bendravimo ir kt. Stigo profesiniu, dvasiniu, materialiniu resursu, supratimo ir noro keistis ir keisti tai, kas nepriimtina demokratinei Lietuvos švietimo sistemai. Išryškėjo nuostatos į švietimo kaitą (Jackūnas, Barkauskaitė, 1997).

Tyrimo aktualumas

Lietuvos švietimo reforma, įžengusi į antrąjį dešimtmetį ir kurdama demokratinę gyvenseną, iš pagrindų keičia teisinę bazę, politiką ir strategiją globalizacijos ir europeizacijos kontekste. Švietimo politikos makrokontekstas sietinas su globalizacija ir kaita visuomenėje: informacine revoliucija, informacinių komunikacinių technologijų naudojimu, spartaus reagavimo būtinumu,

lankstumo, konsumerizacijos ir vartotojų poreikių tenkinimo didėjimu, daugiavertinių ir fluidiškų komandų, pasižyminčių integraliais ir daugiaplaniais gebėjimais, paklausa. Rinkos principai svariai įsitvirtina organizuojant švietimą mokyklų marketizacija, konkurencija, pasirinkimo įvairovė, privatizacija, kokybės kontrolės modeliais, atviru informavimu ir veiklos rezultatyvumo raiška (Morrison, 1994, Tooley, 1996).

Everard ir Morris (pagal Želvį, 1999) teigimu vadovų veiklos principai nuolatinės kaitos sąlygomis iš esmės keičiasi. Tais istoriniais laikotarpiais, kai kaita vykdavo tam tikrą laiką, o po to sekdamo ilgesnės stabilizacijos periodas, pagrindinis vadovų uždavinys buvo išlaikyti *status quo*, o dabar svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais.

Cibulsko G. (2006 a) teigimu, žmonės įvairaus tipo organizacijose, taip pat ir švietimo, yra susiję su nuolatiniais pokyčiais ir dalyvauja juose. Pokyčiai gali apimti skirtingus lygmenis : strategiją, kultūrą, struktūrą, veiklos procesus. Kaita visuomenėje daro įtaką švietimo sferai. Globalizacija, informacijos sprogdimas, Sparčio kaita, socialinės visuomenės problemos – tai šūkių, kurie iš esmės aktualizuoja socialinį švietimo vaidmenį formaliu ir neformaliu aspektais : visuomenė gali atliepti iššūkius tik remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema bei mokymosi visą gyvenimą nuostata. Tokiu būdu pokyčiai švietime neabejotinai tampa būtinybe.

Kaip teigia Adair (pagal Želvį, 1999) „kaita“ ir „vadovavimas“ – tai dvi labai glaudžiai tarpusavyje susijusios sąvokos. Kaita išryškina vadovavimo poreikį ; savo ruožtu vadovai inicijuoja kaitą. Tačiau sisteminiai tyrimai to, koks švietimo vadovų sąryšis su stabilumu ir kaita, prasidėjo palyginti neseniai. Tai, kas nuveikta iki šiol, pvz., Fullan (1998) darbai ir jo atlikti kitų autorių tyrimai apibendrinimai, rodo, kad vidurinėsios grandies vadovai – mokyklų direktoriai ir regionų švietimo padalinių (mūsų sistemoje – apskričių ir savivaldybių) vadovai atlieka svarbiausią vaidmenį kaitos procese. Mokyklos direktoriaus požiūris į inovaciją neigiamas arba net neutralus, labiau tikėtina inovacijos nesėkmė, o ne sėkmė. Beje, pastebėta, kad daugeliu atveju mokyklų vadovai palankiau žiūri į iš centro inicijuojamas reformas negu iš mokytojų.

Edukaciniai pokyčiai gali būti traktuojami kaip daugiaaspektis konstruktas kurio erdvė labai plečiasi. Pokyčiai edukacinėje sferoje paprastai apibrėžiami edukacinių pokyčių samprata. Nors edukaciniai pokyčiai gali apimti ir apima platesnę ne tik švietimo sferą, bet koncentruojamasi į formaliam švietime vykstančius pokyčius (Cibulskas G. 2006a).

Body, Paton (pagal Cibulską G., 2006b) teigia, kad kartais pokyčių iniciatoriai net neįtaria, kad tai, kas jiems atrodo naudinga visai sistemai, gali būti visiškai nepriimtina atskiroms organizacijoms ar jose veikiančioms grupėms bei individams. Kad ir kokia būtų informacija apie pokytį, ją reikia perduoti organizacijoms. Tačiau pokyčio priešininkai gali atmesti informaciją, prieštaraujančią jų organizacijos ir jų pačių interesams.

Tyrimo naujumas

Lietuvos švietimo reformos procesai buvo tiriami ir kitų mokslininkų. Barkauskaitė (2005) metais atliko mokyklų vadovų, mokytojų, studentų apklausą. Rezultatai parodė, kad tiriamieji teigiamai vertina mokyklos struktūros reformą. Respondentai pritaria kokybiškam gimnazijų, profiliuotų mokyklų kūrimuisi, taip pat siūlo steigti ir kitas ugdymo įstaigas.

R. Želvys (1999) metais tyrė švietimo vadovų požiūrį į pačią reformą kaip procesą. Ir vienas, ir kitas mokslininkas tyrė tik respondentų nuomonę į vykstančią kaitą, neieškodami ryšių tarp nuomonės poliškumo ir veiksmų, lemiančių jos susiformavimą.

Tyrimo problema - *pedagogų priešinimasis diegiamoms novacijoms.*

Tyrimo objektas

Vadovų vaidmuo mažinant pasipriešinimą pokyčiams bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimo tikslas

Atskleisti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūrį į priežastis sąlygojančias mokytojų pasipriešinimą pokyčiams

Tyrimo hipotezė

Tikėtina, jog mažinant atsparumą pokyčiams bendrojo lavinimo mokyklose lemia mokytojų asmeninės savybės bei vadovų vadybiniai gebėjimai valdant pokyčius.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą nagrinėjama tema
2. Ištirti kas būdinga vadovų elgsenai valdant pokyčius
3. Išsiaiškinti vadovų požiūrį į priežastis sąlygojančias mokytojų pasipriešinimą edukaciniams pokyčiams
4. Nustatyti vadovų naudojamus pasipriešinimo pokyčiams mažinti metodus.

Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro klasikinė testų teorija, šiuolaikinė socialinių ir elgsenos mokslų konceptualūs pasiekimai (biheavioristinė, humanistinė, kongnityvinė), bei mokymas apie empirinį socialinį tyrimą ir tokią jo atmainą kaip diagnostinis tyrimas. Tyrime buvo remtasi naujausių organizacinių teorijų, strateginio valdymo koncepcijos. Tyrime buvo panaudoti šie metodai : lyginamoji analizė, anketinė apklausa, statistinė apklausos rezultatų analizė. Anketiniai duomenys buvo apdoroti SPSS kompiuterine programa. Gauta informacija buvo išanalizuota naudojant matematinės statistikos metodus : požymių pasiskirstymo dažnumai ir procentinės išraiškos. Tyrimui atlikti buvo parengta keturių dalių anketa. Anketa buvo sudaryta remiantis Janiūnaitės, Jotautienės, Cibulsko (2002) nurodytais inovacinių idėjų šaltiniais ir pedagogų nuostatomis. Stewart (pagal Želvį, 1999). pateiktomis gerų pokyčių vadybininkų

charakteristikomis. Pirmąją dalį sudarė aštuoni klausimai apie biografinius tiriamųjų duomenys. Antroji dalis sudaryta iš 15 klausimų, kuriais siekiama nustatyti respondentų nuomonę, kas yra jų manymų geras pokyčių vadovas bendrojo lavinimo mokykloje, kas jų manymu turėtų būti būdinga vadovų elgsenai vykstant pokyčiams. Remiantis Janiūnaite (2004) trečiojoje dalyje iš 10 pateiktų teiginių buvo siekiama išsiaiškinti vadovų požiūrį į priežastis sąlygojančias mokytojų pasipriešinimą edukaciniams pokyčiams. Ketvirtojoje dalyje buvo pateikta 12 teiginių, kurių pagalba buvo siekiama išsiaiškinti vadovų veiklą pokyčio sąlygomis ir jų gebėjimus mažinti pasipriešinimą pokyčiams bendrojo lavinimo mokykloje.

1. LIETUVOS ŠVIETIMO REFORMOS KRYPTYS

1.1. Pagrindinės Lietuvos švietimo sistemos pokyčių tendencijos

Dabartiniame pasaulyje pokyčiai tapo gyvenimo norma ir, kuo toliau, tuo jie darosi spartesni. Diegiant į gyvenimą naujas technologijas, spartėja informacijos mainai, „trumpėja“ atstumai tarp valstybių, keičiasi pasaulio ekonomika ir socialiniai procesai. Vykstantys ekonominiai, socialiniai ir kt. procesai ne tik pasauliniu lygiu, bet ir organizacijos, asmens vieną būseną keičia kita – nauja. Taigi vyksta procesas, kai iš vienos būsenos pereinama į kitą, kurią galima įvardinti kaip kaitą.

Kaita vyksta nepriklausomai nuo to, patinka ji mums ar ne, ar mes jai pritariame, ar priešingam. Šia prasme galime teigti, jog esame pamerkti kaitai (Želvys, 1999).

Vykstančią pasaulyje kaitą galime traktuoti iš dviejų pozicijų : voliutaristinių ir deterministinių.

Pirmuoju atveju kaita vertinama kaip sąmoningas kryptingų pastangų padarinys, antruoju – kaip natūralus socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas (Ellstrom, 1984).

Vykstant kaitos procesui vienu metu susipina abejiems požiūriams būdingi bruožai. Vykstanti sąmoninga ir kryptinga kaita sukelia pokyčius tokiose srityse, apie kurias nebuvo galima numatyti, ir šiose srityse į kaitą galima žiūrėti kaip į natūralų procesą. Iš kitos pusės, naujai atsiradę pokyčiai suplanuotą ir kryptingą procesą gali padaryti nevaldomą ir chaotišką. Traktuojant kaitą kaip natūraliai vykstančius socialinius procesus, kurie gali sukelti poreikį ar būtinumą juos kryptingai kisti norima linkme. Šiuo atveju natūralus kaitos procesas perauga į sąmoningą ir kryptingą veiklą. Iš kitos pusės, kad ir kaip traktuotumėme kaitą, ji vyksta, norim to ar ne. Kaita yra neišvengiama, ir bandymai ją sustabdyti gali sukelti katastrofiškus padarinius. Bene ryškiausias tokių bandymų pavyzdys dvidešimtojo amžiaus antrojoje pusėje – tai buvusi Tarybų Sąjunga.

Bandymai dirbtinai išlaikyti stabilumą ilgainiui baigėsi tuo, kad materialiniai resursai išseko, socialinė sistema žlugo ir galiausiai pati valstybė subyrėjo.

Tarybų sąjungos byrėjimo pradžioje Lietuva buvo pirmoji valstybė, paskelbusi apie savo nepriklausomybę. Atkūrus nepriklausomybę, Lietuva visose srityse prasidėjo spartūs kaitos procesai. Juos galima išskirti tris komponentus :

- Judėjimas iš totalitarinės politinės sistemos į demokratinę
- Vadovavimas iš gilios ekonominės krizės prie laisvosios rinkos ekonomikos kūrimosi
- Modernizavimasis bei prisitaikymas prie globalinių pokyčių (Rado, 2001).

Lietuvos švietimo sistema taip pat buvo veikiamą stiprių pokyčių. Švietimo kaitos procese turėjo atspindėti šių trijų komponentų keliami reikalavimai. Taigi reaguojant į susidariusius socialinius ir politinius iššūkius Lietuvoje pradėta vykdyti ne eilinė švietimo pertvarka, o reforma.

Koks gi santykis tarp sąvokų „kaita“ ir „reforma“ ? Pokyčiai daugiausiai kaupiasi pamažu ; šiaip jie vyksta kasdien ir visada – be sąmoningo mūsų įsikišimo (Karsten, Majoor, 1994).

Reforma – tai asmeniniai pasikeitimai. Reformos iniciatoriai stengiasi sąmoningai daryti įtaką kaitai. Kaip teigia J. Simonsas ir R. G. Paulstonas (pagal Želvį, 1999) reformų metu kinta struktūros. Pasak jų, reforma – tai nuoseklus šalies švietimo sistemos keitimas dėl nacionalinės švietimo politikos posūkių. Taigi, skirtingai nei kaita, reforma yra daugiau politinis procesas. Ji daro įtaką įgaliojimų ir resursų pasiskirstymui.

Daugelis autorių, pavyzdžiui M. Fullan (1998), D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West (pagal Želvį, 1999), reformos ir kaitos sąvokų santykį nusako paprastai : reforma – tai planinga kaita. Minėti autoriai teigia, kad organizacijos kaita dvejojama: tai ir natūralus, ir planingas reiškinys. Natūrali kaita – tai laipsniškas; neretai subilus perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Planinga kaita siekiama įsiterpti į natūralią įvykių eigą ir per tam tikrą laiko tarpą pakeisti nusistovėjusią tvarką naująja. Taigi reformą ir galima laikyti planine kaita, kadangi tai planuojamas ir valdomas procesas.

Lietuvoje į pradėtą švietimo reformą, atgavus nepriklausomybę, taip pat reikėtų žiūrėti kaip į planinį, valdomą, politinį reiškinį. Kadangi tai planinis ir valdomas reiškinys, tai turi būti numatyta, kas ir kaip turi būti pakeista, įgyvendinimo keliai ir priemonės, t.y. jos strategija. Susumavus visas tas sąlygas Lietuvos švietimo reformos vykdymo modelį būtų galima pavaizduoti schema.

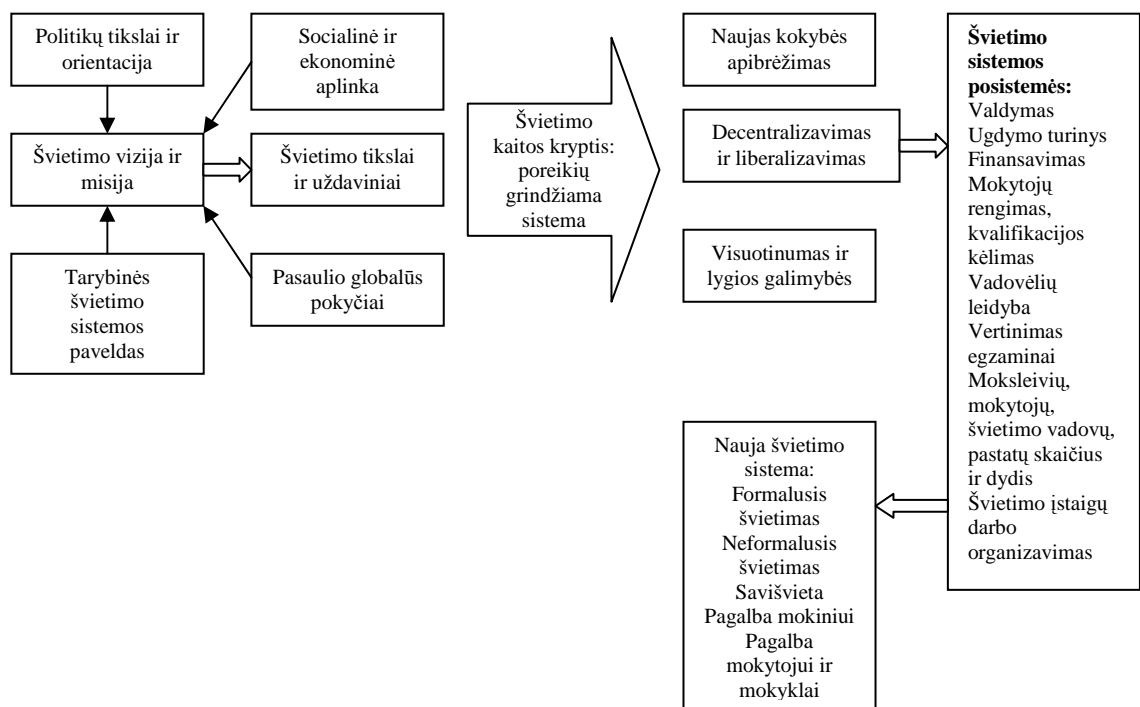
Atkūrus Lietuvai nepriklausomybę ir pradėjus formuoti savo švietimo sistemą, vienas iš būtinų darbų – tai paveldo – Tarybinės švietimo sistemos – įvertinimas.

Tarybinėje švietimo sistemoje galima išskirti šiuos bruožus :

- Sprendimų priėmimo centralizacija aukščiausiais valstybinio ir partinio aparato lygmenimis;
- Oficialiai paskelbtas ir bent iš dalies realizuotas nuoseklos bendrojo lavinimo sistemos principas, pradedant vaikų darželiais ir baigiant universitetais;
- Privačių ugdymo įstaigų nebuvimas;
- Glaudus švietimo sistemos ryšys su planine ekonomika ir bendrąja darbo jėgos politika;

Szebenyi (pagal Želvį, 1999) papildė tarybinės sistemos kai kuriomis charakteristikomis. Tai:

- Ugdymo ideologizavimas. Mokytojai privalėjo ugdyti vaikus socialistiniais piliečiais ir vadovautis šiame darbe marksizmo – leninizmo ideologija;
- Detaliai reglamentuotas ugdymo turinys, privalomas visoms mokykloms ir tarnaujantis ideologiniams tikslams.



1 pav. Lietuvos Švietimo reformos įgyvendinimo modelis.

Be minėtųjų, Birzea (1996) pateikia dar keletą tarybinės švietimo sistemos bruožų. Tai :

- Policinė žmonių ir institucijų kontrolė;
- Karinis rengimas bendrojo lavinimo įstaigose;
- Politechninis mokymas

Remiantis išskirtiniais Tarybinės švietimo sistemos bruožais, galima teigti, kad ji buvo tipiška centralizuota komandinė sistema, kuri turėjo įgyvendinti vieną iš pagrindinių totalitarinės valdžios siekių – suformuoti režimu paklusnų „komunistinį žmogų“. Ši sistema, be silpnų grandžių, turėjo ir privalumų. Buvo pasiektas tarptautiniu mastu didelis ikimokyklinėse įstaigose

besimokančių moksleivių skaičius, pradinis ir pagrindinis išsilavinimas tapo beveik visuotinis ir nemokamas, netrūko mokytojų nei mokyklų pastatų, mokinių matematikos ir tikslųjų mokslų rezultatai paprastai būdavo geri.

Didelis Tarybinės švietimo sistemos trūkumas buvo tai, kad ji buvo laikoma paslaugų sektoriumi, kur niekas „nėra gaminama“, todėl šioje srityje neprisireikė strateginio mąstymo ar įmantresnių planavimo metodų.

Atsižvelgus į Tarybinės švietimo sistemos pasikeitimus ir trūkumus, buvo formuojama nauja švietimo vizija ir misija.

Atkūrus Lietuvoje nepriklausomybę, prasidėjo perėjimo į demokratinę sistemą procesas. Pasikeitusi politinė situacija reikalavo naujo žmogaus su visiškai nauja vertybių, įgūdžių ir savybių sistema.

Stipriai pasikeitė Lietuvos ekonominė situacija, iš planinės pereita prie laisvosios ekonomikos rinkos, kuriai reikėjo visiškai priešingo žmogaus nei formavo tarybinė švietimo sistema.

Atsidarius geležiniai uždangai, į Lietuvą plūstelėjo pasaulinė kultūra su savo privalumais ir problemomis. Visi šie iššūkiai turėjo įtakos formuojant Lietuvos švietimo viziją ir tikslus, paskirtį bei pasirenkant kaitos kryptį.

Taigi, atkūrus nepriklausomą Lietuvos valstybę, švietimas jau buvo pasirengęs dalyvauti toliau ją kuriant, numatęs savo paskirtį ir esminius uždavinius : keisti postsovietinės visuomenės mentalitetą, ugdyti jos pamatines demokratines vertybes, idealus, naują politinį ir ekonominį raštingumą, dorinės kultūros brandą, apskritai būti visuomenės, jos kultūros kaitos katalizatoriumi. Švietimas modeliavo ir mūsų šalies ateities viziją – moderni Lietuvos tauta, atvira visuomenė, demokratinė valstybė (Lukšienė, 2000).

Humaniškumas (asmuo – neprilygstama vertybė, gebanti laisvai pasirinkti ir už savo pasirinkimą atsakyti), demokratiškumas (įsisąmoninamos demokratijos vertybės ir jomis grindžiamas gyvenimas, kuriami demokratiniai santykiai ir jų laikomasi, dora pripažįstama demokratijos pagrindu, švietimas visuotinai prieinamas), nacionalumas (švietimas įsipareigoja Lietuvos kultūrai, rūpinasi saugoti jos tapatumą ir istorinį tęstinumą), atsinaujinimas (švietimas atviras kaitai, tačiau nauja priimama kritiškai, išlieka universalios dorovės normos ir nacionalumo branduolys) (Bruzgelevičienė, 2001).

Lietuvos švietimo koncepcijoje (1992) buvo numatyti ir tikslai, kurių bus siekiama įgyvendinant užsibrėžtą viziją

- „padėti asmeniui atskleisti bendrąsias žmogaus vertybes ir jomis grįsti savo gyvenimą;

- Ugdyti kritiškai mąstantį žmogų, gebantį svarstyti esminius žmogaus egzistencijos klausimus;
- Atsakingai daryti sprendimus ir savarankiškai veikti;
- Ugdyti asmenį, pasirengusį profesinei veiklai, pasiryžusį ir gebantį adaptuotis besikeičiančiame socialiniame – ekonominiame gyvenime ir jį tobulinti;
- Brandinti asmens tautinę bei kultūrinę savimone;
- Ugdyti žmogų demokratijai;
- Ugdyti Lietuvos valstybės pilietį;“

Siekiant ugdyti tokią ir žmonių, ir visuomenės kompetenciją, imtasi kurti permanentinę švietimo sistemą, kuri garantuotų ne tik nenutrūkstamą, bet ir visuotinį švietimą. Numatyti vizijai siekti ir tikslams įgyvendinti reikėjo pasirinkti švietimo sistemos kaitos kryptį.

Kadangi Tarybinė švietimo sistema buvo komandinė, tai kuriant naują sistemą ši turėjo kardinaliai keistis. Lietuva, kaip ir kitos postkomunistinės šalys, pasirinko poreikių grindžiamos sistemos kūrimo kelią (Rado, 2001).

Galima išskirti šias komandinės ir poreikiu grindžiamos sistemos ypatybes:

1 lentelė

Komandinės ir poreikiu grindžiamos sistemos (Rado, 2001)

Komandinė sistema	Poreikiu grindžiama sistema
Pedagogikos ašis – mokymas, mokytojai – švietimo politikos centras	Pedagogikos ašis – mokymas, svarbiausi švietimo politikoje – mokiniai
Dėmesys ištekliams, kontroliuojami procesai ir iš tiesų nelabai rūpinamasi rezultatais	Dėmesys išmokimo rezultatams, gerinama procesų kokybė, pakoreguojami ištekliai
Įstaigas ir struktūras lemianti politika laikoma prioritetu	Prioritetas – funkcionavimą lemianti politika (tobulėjimas ir plėtra)
Svarbiausia – kiek finansinių išteklių skiriama švietimo reikmėms.	Svarbiausia – švietimui skiriamų išteklių panaudojimo veiksmingumas
Politiką lemia politiniai ir/arba ideologiniai siekai	Politikos varomoji jėga – analizė ir derybos
Sistema centralizuota ir kontroliuojama	Decentralizuota ir liberalizuota sistema
Informacijos srautas blokuojamas ir apkarpomamas, vidurinio ir pradinio lygio švietimo darbuotojai menkai įsisavina informacija (klusni sistema)	Informacijos srautas laisva ir palaikomas, visų lygių švietimo darbuotojai puikiai geba įsisavinti informaciją (mokymosi sistemos)
	Politiką formuojant dalyvauja įvairūs ratai, suinteresuotieji dalyviai organizuoti, derybos

Švietimo politiką formuojant dalyvauja mažai sluoksnių, suinteresuoti dalyviai neorganizuoti	formalizuotos
--	---------------

Pasirinkta švietimo kryptis iškėlė ir strateginius uždavinius, kuriuos reikėjo įgyvendinti pertvarkant švietimo sistemą. Želvys (1999) juos išskyrė keturis : depolitizavimas, demonopolizavimas, pasirinkimo laisvė ir decentralizavimas.

Švietimo depolitizavimas – tai yra griežtos ideologinės kontrolės pabaiga ir atsiribojimas nuo politikos.

Demonopolizavimas – valstybinio švietimo monopolio panaikinimas, leidžiant steigti privačias ir konfesines mokyklas.

Pasirinkimo laisvė – pripažinta mokinių teisė pasirinkti mokymosi kelią pagal sugebėjimus ir polinius. Švietimo decentralizavimas, perduodant mokykloms bei vietos arba regiono valdžiai ankščiau centro turėtas sprendimų priėmimo galias.

Rado (2001) išskiria penkis strateginius uždavinius, apibrėždamas optimalios sisteminės reformos postkomunistinėse šalyse modelį: decentralizavimas ir liberalizavimas, naujos kokybės apibrėžimas, ryšiai su darbo rinka, našumas ir lygios galimybės.

Apibendrinus Želvio, Rado išskirtus strateginius uždavinius, atsižvelgus į Lietuvos švietimo įstatymo (1991), Lietuvos švietimo koncepcijos (1992) keliamus tikslus ir uždavinius, galima išskirti šiuos strateginius uždavinius : decentralizacija ir liberalizavimas, švietimo visuotumas ir lygios galimybės, naujos kokybės apibrėžimas.

Švietimo reformos kryptys ir strateginių uždavinių įgyvendinimas – skatinti vykdyti pokyčius ir visuose švietimo sistemos elementuose.

Įvairūs autoriai Gisburg, Wallace and Miller, Cooper, Raghu and Zegara, Simmons (pagal Želvį, 1999) vardija šiuos pagrindinius švietimo sistemos elementus, kuriuos turėtų apimti reforma :

- Moksleivių, mokytojų, švietimo vadovų, pastatų skaičius ir dydis;
- Tikslai ir uždaviniai;
- Valdymo sistema, galių pasiskirstymas ir švietimo politika;
- Finansavimo ir biudžeto sudarymo tvarka;
- Finansavimo dydis;
- Švietimo įstaigų darbo organizavimas : mokyklų statusas, lygiai ir tipai, jų tarpusavio ryšys ir santykis su skirtingomis amžiaus grupėmis;
- Ugdymo turinys : ko ir kaip mokoma;

- Pedagogika : mokymas ir mokymasis, socialiniai santykiai ir socializacija;
- Moksleivių atrankos, vertinimo ir skatinimo kriterijai ir tvarka;
- Švietimo darbuotojų (mokytojų, vadovų ir kt.) atrankos, vertinimo bei skatinimo kriterijai ir tvarka.

Rado (2001) išskiria švietimo sistemos posistemes, kurias turėtų apimti reforma :

- Valdymas;
- Vadyba;
- Ugdymo turinio valdymas;
- Finansavimas;
- Mokytojų rengimas;
- Vadovėlių leidyba;
- Vertinimas ir egzaminai;
- Informacinė sistema;
- Tyrimai ir plėtra;
- Socialinės raidos programa.

Remiantis anksčiau nurodytų autorių teiginiais ir atsižvelgus į Lietuvos švietimo reformos eigą, mano manymu, galėtume išskirti šiuos švietimo sistemos elementus, kuriuos apima reforma :

- Valdymą;
- Ugdymo turinį : ko ir kaip mokoma;
- Pedagogų kvalifikacijos kėlimas;
- Vadovėlių leidybą;
- Vertinimą ir egzaminų organizavimo tvarką;
- Finansavimą;
- Moksleivių, mokytojų, švietimo vadovų, pastatų skaičių ir dydį;
- Švietimo įstaigų darbo organizavimą;

Kalbant apie pačią švietimo sistemą, jos apimtį turinys vis plečiasi. Lietuvos švietimo įstatyme (Lietuvos Respublikos švietimo ir kultūros ministerija, 1991) ji apėmė ikimokyklinį ugdymą, bendrąjį vaikų ir jaunimo lavinimą, profesinį ir aukštesnįjį mokymą, aukštąjį mokslą ir suaugusiųjų švietimą. Lietuvos švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2003) švietimo sistema apima : formalųjį švietimą (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, profesinį mokymą, aukštesniausias ir aukštojo mokslo studijas); neformalųjį švietimą (ikimokyklinį, priešmokyklinį ugdymą, ir kitą neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą); savišvietą; pagalba mokiniui (informacinę, psichologinę, socialinę –

pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą bei sveikatos priežiūrą mokykloje); pagalbą mokytojui ir mokyklai (informacinę, kvalifikacijos tobulinimo bei kitą pagalbą).

Naujos poreikiais grindžiamos sistemos sukūrimas nėra ilgo, natūralaus bandymo ir kaitos proceso rezultatas. Tai greičiau skubotas, iššauktas ideologinių ir politinių priežasčių rezultatas.

Rado (2001) teigia, kad švietimo reforma nėra priekini aiškia tiese judantis procesas – jo logika : „du žingsniai pirmyn, vienas atgal“.

Kad ir kaip ten bebūtų, švietimo reforma imtasi kurti permanentinę švietimo sistemą, kuri garantuotų ne tik nenutrūkstamą, bet ir visuotinį švietimąsi.

Kalbant apie Lietuvos reformos sąvokos reikšmę, vykdomą atgavus nepriklausomybę dar vadinamu pereinamuoju laikotarpiu, ir šiuo laikotarpiu matyti daug skirtumų.

Kadangi Lietuva, atkūrusi nepriklausomybę, keitė ir politinę sistemą, tai švietimo reformą skatino daugiausiai ideologiniai ir politiniai sumetimai. Šiuo laikotarpiu, kai Lietuva jau tvirtai žengia demokratijos keliu, reformą skatina tikrieji švietimo reikalai ir galutinio vartotojo interesai, nors atskirais atvejais (mokyklų tinklo pertvarkos) pasireiškia ir politiniai.

Lietuvai žengiant pirmuosius žingsnius iš pagrindų reikėjo pertvarkyti ekonomiką, socialinius santykius, todėl vienas iš reformos veiksnių buvo sparčiai kintanti ekonominė ir socialinė aplinka.

Lietuvoje vyko sparti kaita visose srityse, todėl reforma buvo neatskiriama visapusės pertvarkos dalis.

Šiuo laikotarpiu reforma nukreipta į mokinių pasiekimų ir švietimo kokybės gerinimą. Skiriasi ir reformos mastas. Atkūrus nepriklausomybę, buvo siekiama sukurti naują švietimo sistemą, o dabar – tik pertvarkyti, rekonstruoti.

Pereinamuoju laikotarpiu buvo siekiama pertvarkyti sistemą nuo viršaus iki apačios, o dabar siekiama pokyčių tarp eilinių švietimo sistemos grandžių.

Reformos skirtumų galima rasti ir daugiau, pačia esme ji nekinta, pereinamuoju laikotarpiu ir dabar ji – sąmoningumas, kryptingas procesas, siekiantis naujos švietimo būsenos.

1.2 Pedagogų požiūrio vaidmuo švietimo kaitos procese

Atkūrus Lietuvoje nepriklausomybę, pradėjo vykti spartus kaitos procesas švietimo sistemoje. Kaip visose srityse, taip ir švietime kaitos pobūdis vykti spartus kaitos procesas švietimo sistemoje. Kaip visose srityse, taip ir švietime kaitos pobūdis yra dvejopas : kaip natūralus reiškinys ir kaip kryptingas planinis procesas. Toliau nagrinėdami kaitą švietimo sistemoje į ją žiūrėsime kaip

į kryptingą, valdomą procesą, sukeltą politinės ir ekonominės padėties pokyčių. Vykstanti kaita viršutinėse švietimo sistemos grandyse negali nepaliesti ir apatinės grandies – mokyklos.

Tad šiandien, galima sakyti, mokykla yra nuolatinės kaitos būsenoje. Jeigu nagrinėtume patį švietimo santykį su kaita, jis yra sudėtingas, kadangi švietimas – viena iš konservatyviausių socialinių institucijų. Jis konservatyvus savo prigimtimi (Fullan, 1998).

Tai, kad švietimas yra tradicijų besilaikanti ir inovacijoms besipriešinanti socialinė institucija, susiję su atliekamomis funkcijomis. Centrinė švietimo funkcija – kultūros perdavimas (Želvys, 1999).

Mokyklos pagrindinė funkcija ir yra perduoti sukauptą žmonijos, tautos kultūrą, patirtį ir kartu atlikti socializacijos vaidmenį – padėti jaunajai kartai prisitaikyti ir savarankiškai veikti ją supančioje aplinkoje. Taigi tradiciškai mokyklos paskirtis – išsaugoti *status quo*, o ne inicijuoti kaitą. Todėl, susidūrusi su nuolat kintančiu laikotarpiu, mokykla išgyvena itin prieštarinę situaciją.

Norėdami ir toliau sėkmingai atlikti socializacijos funkciją, mokykla turi keistis pati taip, kaip keičiasi ją supanti aplinka. Tačiau, būdama autonomiška, nepriklausoma nuo aplinkos, mokykla paprastai susikuria kaitą stabdančius barjerus (Želvys, 1999). Norint geriau suprasti švietimo kaitos dėsningumus, naudinga būtų apžvelgti aštuonis pagrindinius kaitos principus, suformuluotus (Fullan, 1998):

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

Kaitos principai parodo, koks sudėtingas ir daugialypis yra kaitos procesas. Inicijuoti sėkmingus pokyčius sistemoje nėra taip paprasta ir ne visada pavysta. Kuo sudėtingesni pokyčiai, tuo sunkiau juos įvykdyti. Pokyčių iniciatoriai, esantys už institucinių ribų, gali dėti daug pastangų, bet jei institucija nebus motyvuota jų priimti, tai tos pastangos bus bevaisės. Sunku tikėtis pokyčių institucijų viduje, jeigu čia egzistuoja daug suinteresuotų grupių, siesiančių išlaikyti status quo.

Tirdami mokyklas, Peterson (1996) priėjo išvadą, kad mokyklinių struktūrų keitimas nepagerina mokytojų darbo. Priešingai, struktūriniai pokyčiai dažnai tik atitraukia dėmesį nuo aktualių, pedagogų požiūriu į mokymo procesą, problemų. Jų teigimu, mokytojų nuostatos daug

svarbesnės už struktūrinius dalykus. Norimų pokyčių įgyvendinimas mokykloje susijęs su pakitusia mokytojo veikla.

Kalbant apie kaitos procesą mokykloje, galima nagrinėti kaitos procesą plačiaja prasme. Fullan (1998) išskiria tris pagrindines stadijas.

Pirmoji – inicijavimas. Tai procesas, kai nusprendžiama pradėti pokyčius. Fullan (1998) tvirtina, kad inicijavimas priklauso nuo trijų veiksnių :

- Būtinybės atnaujinti tobulinimo procesą poreikio, kokybės, praktiškumo, aiškumo ir sudėtingumo prasme;
- Personalo pasirengimo dalyvauti šiame procese;
- Prieinamų išteklių ir paramos, įskaitant laiką.

Yra nurodoma ir daugiau veiksnių, nuo kurių priklauso, ar kyla inicijavimas. Stoll, Fink (1998) dar nurodo ir jau esamų naujovių kokybę, jų prieinamumą, mokytojų ir aplinkos pritarimą, naują politiką ir fondus, problemų sprendimo kryptis.

Antroji stadija – įgyvendinimas. Tai praktinis reformos vykdymas. Huberman, M. & Miles, M. B. (pagal Fullan, 1998) kaip svarbiausius nurodo šiuos veiksnius :

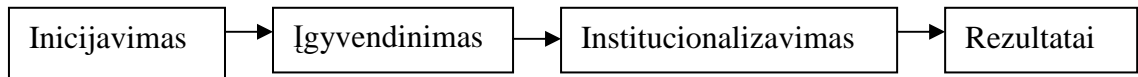
- Aiški atsakomybė už koordinavimą;
- Pasidalyta reformos įgyvendinimo kontrolė, geri hierarchiniai ryšiai ir darbai, įgaliojimų suteikimas ir individams, ir mokyklai;
- Spaudimo ir paramos dermė;
- Adekvatus ir nepertraukiamas darbuotojų tobulinimasis bei parama keliant kvalifikaciją (koordinavimas viduje ar išorėje arba derinama viena ir kita; stiprina asmens ir organizacijos kompetenciją);
- Mokytojų skatinimas pačioje proceso pradžioje (įgaliojimų suteikimas, kolegiškumas, poreikių patenkinimas, pagalba klasėje, krūvio mažinimas ir pan.).

Trečioji stadija – reformos institucionalizavimas. Tai stadija, kai kaita ir naujovės nebelaikomos kuo nors nauju ir tampa įprastine mokyklos dalimi. Huberman, M. & Miles, M. B. (pagal Fullan, 1998) nuomone, šioje pakopoje svarbiausia :

- Įtvirtinti pokyčius mokyklos struktūroje, jos organizacijoje ir ištekliuose;
- Pašalinti konkuruojančius arba prieštaraujančius veiklos būdus;
- Tvirtas ir tikslingas ryšys su kitomis pastangomis sukelti pokyčius, su ugdymo turiniu ir mokymu klasėje;
- Plačiai įdiegti mokykloje ir vietoje;

- Tinkama vietos pagalbininkų grupė – mokytojai konsultantai, padedantys mokytis įgūdžių.

Papildoma ir svarbi yra rezultatų stadija. Ji įvertina ir apibendrina pasiektus rezultatus, bet daugiausiai dėmesio skiria patobulinimo laipsniui pagal tiksliai apibrėžtus kriterijus.



2 pav. **Kaitos proceso schema Fullan (pagal Želvį, 1999)**

Realiam gyvenime kaitos procesas daug sudėtingesnis, nei pavaizduota 2 paveiksle, nes :

- kiekvieną fazę veikia daugybė įvairių iš anksto nenuspėjamų faktorių;
- kaita nėra linijinis procesas; vienoje fazėje vykstantys pokyčiai gali pakeisti ankstesnėse fazėse priimtus sprendimus;
- kaitos mastai gali būti nevienodi – pradedant konkrečia mokyklos iniciatyva ir baigiant visa apimančia šalies švietimo reforma;
- labai sunku nusakyti kiekvienos fazės trukmę. Inicijavimo procesas gali trukti ne vienerius metus. Įgyvendinimo fazei reikalingi ne mažiau kaip dveji metai: tik tuomet galima sakyti, kad pokyčiams įgyvendinti buvo skirta pakankamai laiko.

Riba tarp įgyvendinimo ir institucionalizavimo taip pat labai sąlygiška. Rezultatus galima įvertinti per palyginti trumpą laiką, tačiau tam, kad galėtume susidaryti išsamų kaitos vaizdą, reikia vertinti ne tik rezultatus, bet ir patį procesą. Bendra ne itin sudėtingų pokyčių paprastai 3-5 metai. Sudėtingi visa apimantys pokyčiai gali trukti nuo 5 iki 10 metų (Fullan, pagal Želvį, 1999).

Išnagrinėjus kaitos procesą, galima toliau panagrinėti, kaip nustatyti, ar pokyčiai įvyko, nuo ko priklauso kaitos intensyvumas.

Ar įvyko reformatorių inicijuota kaita mokykloje, galima įvertinti nustatčius tris segmentus :

- naujas turinys;
- nauja elgsena / nauji veiklos būdai;
- nauji įsitikinimai / naujas supratimas (Fullan pagal Želvį 1999).

Kanados efektyvių mokyklų tyrimo rezultatais (Pranckūnienė, Vildžiūnienė, 1998) remiantis buvo pabandyta pažvelgti, nuo ko prasideda kaita. Paimti du veiksniai : intensyvumas ir laikas bei trys švietimo kaitos segmentai : turinys, veikla, įsitikinimai.

Pabandžius pažiūrėti į jų tarpusavio priklausomybę, buvo išskirti trys kaitos variantai – „trys banginiai“, kurių dydį lemia segmento pasirinkimo eiliškumas (3 pav. a, b, c). Pirmasis kelias

(3 pav. a). Pradedama keisti veikla, iš kurios atsiranda turinys ir įsitikinimai. Antrasis kelias (3 pav. b). Pradedama nuo naujo turinio kaitos (naujų idėjų, naujų dalykų suformulavimas), iš kurio atsiranda nauja veikla ir nauji įsitikinimai.

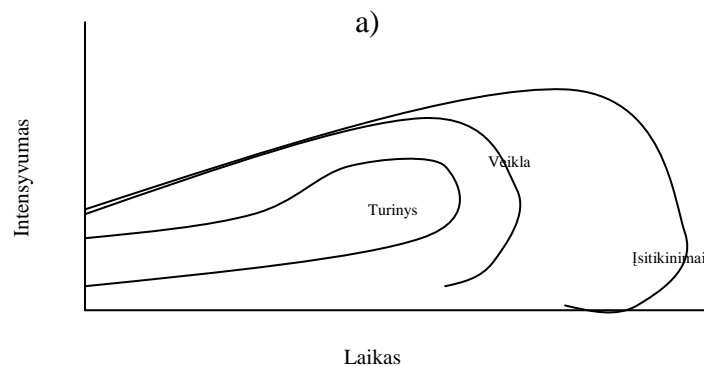
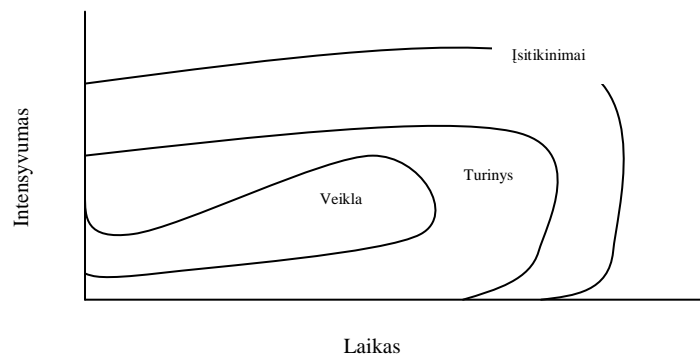
Ir pirmuoju, ir antruoju keliu einant įsitikinimai atsiranda kaip naujos veiklos ar naujo turinio įgyvendinimo padarinys.

Pats „didžiausias banginis“ atsiranda tuomet, kai einama trečiuoju keliu (3 pav. c) ir kaita prasideda esant naujiems įsitikinimams, kai į kaitą kiekvienas ateina asmeniškai apsisprendęs, suvokęs būtinybę keistis. Tik įsitikinęs, apsisprendęs žmogus imasi naujos veiklos, kuria naują turinį.

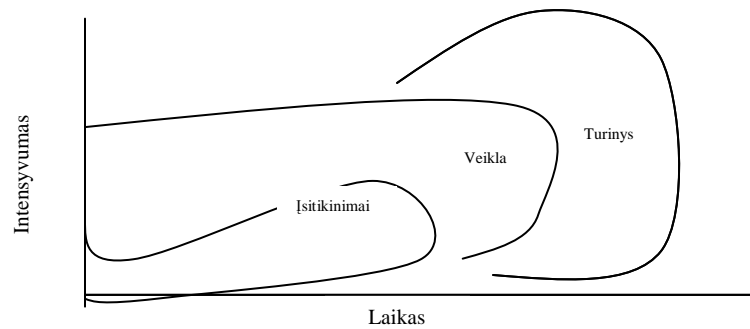
Visai nesvarbu, kokį kelią rinktis. Svarbiausia – suvokti būtinybę keistis ir pradėti veikti. Ankščiau ar vėliau darbo rezultatai bus akivaizdūs.

Kiekvienas pokytis yra nuoseklus, turi tam tikrą etapų seką. Šių etapų seka gali tikti ir valstybės švietimo sistemai, ir ministerijai, ir švietimo skyriui, ir mokyklai, ir mokytojui, ir moksleiviui. Kiekviena naujovė, kiekviena kaita „ateina“ etapais, kurios galima įvardinti suvokimu, pasirengimu, praktika, įgyvendinimu, atsinaujinimu.

Todėl niekas negali įsakyti, nurodyti, kad jis privalo keistis. Aišku, taip pasakyti gali, tik ar tai duos naudos, ar mokytojas pradės keistis. Mokytojas pradės keistis, kai pats sau pasakys : noriu tai daryti.



b)



c)

3 pav. Galimi kaitos vyksmo keliai (E. Pranckūnienė, M. Vildžiūnienė, 1998)

Kaita reikalauja iš mokytojo kitokio požiūrio į esamą situaciją, įsitikinimo būtinumu ir reikalingumu ją keisti. Taigi pirmiausiai turi keistis mokytojo nuostatos, o po to keistis ir jo elgesys.

Galima teigti, kad kaip mokytojas reaguos į inicijuojamus pokyčius švietime, pritaręs jiems ar ne, įsijungs į jų įdiegimą ar kovos prieš juos, priklausys nuo jo nuostatos į vykdomų pokyčių būtinumą.

2 lentelė

Pokyčių etapai. (Pranckūnienė, Vildžiūnienė, 1998)

Proceso etapai	Individo požiūris
1. Susivokimas	Permainos manęs nejaudina, ir aš nesirengiu ką nors daryti. Reikalinga informacija, kad aš susidomėčiau.
2. Pasirengimas	Esu informuotas apie pokyčius ir kaip juos galėčiau taikyti. Mane jaudina, kiek permainos bus susijusios tiesiogiai su manimi. Reikalinga pagalba, kaip gauti ir tobulinti naujus įgūdžius.
3. Praktika	Aš skiriu daug laiko studijuodamas naujus mąstymo ir užduočių atlikimo būdus. Mane jaudina, koks bus permainų proceso rezultatas. Reikalingas palaikymas ir informacija, kuri padėtų spręsti problemas ir įsisavinti naujus metodus.
4. Įgyvendinimas	Man patinka naujos tendencijos. Kasdien kažką nauja naudoju ir ieškau būdų, kaip gausinti žinias ir įgyti įgūdžių. Reikalingas vadovavimas ir informacija apie tolesnį procesų plėtojimą. Gerindamas darbą ir siekdamas sėkmės norėčiau turėti daugiau galimybių

	bendradarbiauti su kolegomis.
5. Atsinaujinimas	Aš turiu naujų planų, kurie gali teigiamai paveikti rezultatą. Reikalinga naujausia informacija ir pagalba planuojant bei palaikant naujas idėjas.

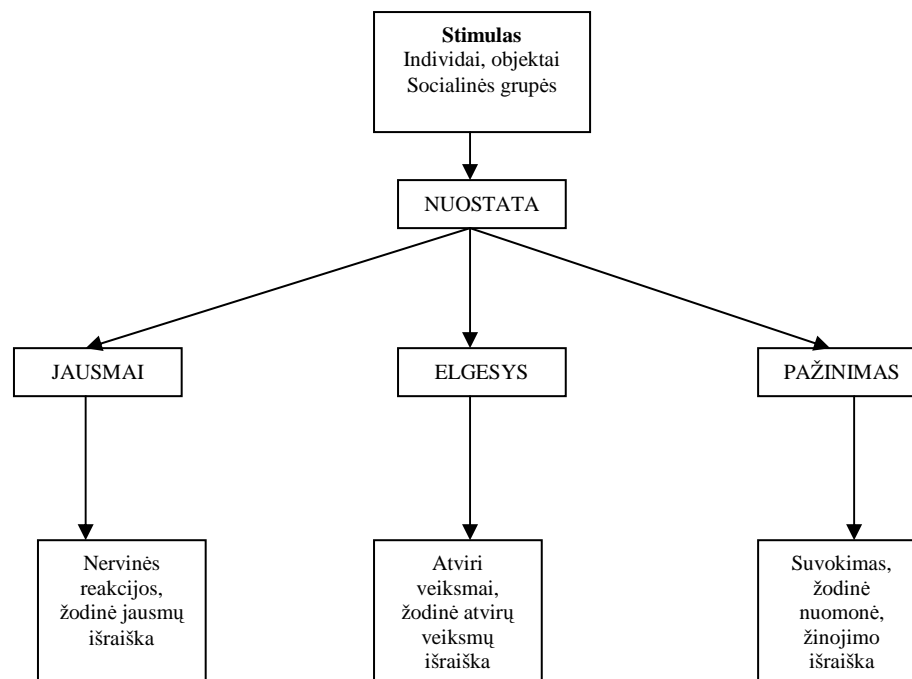
Nuostata – ilgalaikis teigiamas ar neigiamas nusiteikimas kieno nors atžvilgiu, požiūrio į ką nors, turintį pažintinį ar jausminį aspektą (Gage, Berliner, 1994).

Myers (2000) nuostatą apibrėžė kaip įsitikinimą ar jausmą, kurie parengia tam tikru būdu reaguoti į daiktus, žmones ir įvykius.

Iš apibrėžimų, manyčiau, galėtume teigti, kad nuostata – tai žmogaus dvasinė būseną, kuri išreiškia pasirengimą veikti ar atitinkamai reaguoti.

Dažniausiai literatūroje randamas nuostatos struktūriniai į tris komponentus (Ruškus, Merkys 1999):

1. Kognityvinis komponentas, t.y. idėjos apie kitą žmogų ar objektą;
2. Emocinis komponentas, t.y. emocijos ar jausmai kitam žmogui ar objektui;
3. Elgesio komponentas, t.y. polinkis vienaip ar kitaip elgtis su kitu žmogumi ar objektu.



4 pav. **Trijų komponentų nuostatų modelis Beckler, Crooks (pagal Ruškų ir Merkį, 1999)**

L. Thurstone(pagal Ruškus, Merkys, 1999) nuomone, nuostata yra emocija, nukreipta į psichologinio objekto naudą arba prieš jį. Čia nuostata traktuojama kaip žmogaus emocinės išraiškos santykis su objektu ir kaip įsitikinimai. Taigi nuostata yra žmogaus nesąmoninga reakcija į įvykius, žmones, pagrįsta ankstesniu patyrimu. Autoriai kalbėdami apie pokyčių vykdymą mokykloje teigia, kad labai svarbu žinoti, kaip mokytojas žiūri į naujoves, kokia jo asmeninė patirtis, jei pokyčiai būdavo teigiami, tai tikėtina, kad mokytojas į vykdomą kaitą reaguos palankiai, jei vykę pokyčiai jo gyvenime buvo neigiami, tai jis bus priešiškas jiems.

Kognityvinio komponento prasme galėtume laikyti, kaip mokytojas per savo įsitikinimus vertina norimo vykdytojo pokyčio reikalingumą, būtinumą. Jeigu pokytis suvokiamas kaip atnešantis tobulėjimą, padėties gerinimą – tokiu atveju jis ir bus aktyvus jos dalyvis. Jei pokytis suvokiamas kaip padėties pabloginimas, judėjimas atgal, tada mokytojas ne tik, kad neprisidės prie kaitos, bet bus ir aktyvus priešininkas (Ruškus, Merkys, 1999).

3 lentelė

Pedagogų nuostatos novacijų diegimo aspektu

(Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. 2002)

Pedagogų tipai	Nuostatos
1. Inovatoriai	<ul style="list-style-type: none"> • Pozityviai žvelgia į novacijas, atvirą, nuolatinį domėjimąsi jomis susijusią riziką; • Mano, jog bet kokia novacija visada turi ne iki galo išnaudotų galimybių, kurias galima atrasti; • Mano, kad visada galima susidoroti su kliūtimis, netikrumu, kurie paprastai lydi novacijų diegimą;
2. Ankstyvieji diegėjai	<ul style="list-style-type: none"> • Mano, kad naujas idėjas būtina patikrinti (išbandyti), nes tai padeda išvengti nesėkmių, netikrumo, kliūčių; • Mano, jog novacijos turi būti diegiamos siekiant racionalių (praktinių) tikslų, todėl jas būtina pasirinkti pagal savo reikmes, tikslus, veiklos specifiką; • Galvoja, kad jie privalo pasidalinti informacija ir žiniomis apie novacijas su kolegomis;
3. Ankstyvoji dauguma	<ul style="list-style-type: none"> • Mano, jog būtina skirti nemažai laiko apmąstant ir nusprendžiant diegti ar nediegti kokios nors novacijos; • Laikosi nuostatos „nebūti pirmu ir paskutiniu, pritaikančiu nauja“;

	<ul style="list-style-type: none"> • Laikosi nuostatos „devynis kartus matuok, dešimtą kirpk“;
Vėlyvoji dauguma	<ul style="list-style-type: none"> • Skeptiškai žvelgia į novacijas ir jų diegimą; • Laikosi nuostatos nediegti novacijos tol, kol to nedaro dauguma bendruomenės narių ir kol nėra didelio spaudimo šia prasme;
Atsiliekantieji	<ul style="list-style-type: none"> • Mano, jog patirtis, tradicijos turi būti bet kokios veiklos atramos taškas; • Mano, kad greitai pokyčiai diegiant novacijas yra neįmanomi.

Svarbiausias metodologinis klausimas nuostatos teorijoje yra nuostatos ir elgesio santykis. Daugybė septintajame dešimtmetyje atliktų tyrimų privertė suabejoti idėja, kad, pasikeitus nuostatomis, gali pakisti ir elgesys (Myers, 2000). Be to, tiriant žmonių nuostatas apgavysčių, bažnyčių ir rasinių mažumų klausimais, paaiškėjo, kad žmonių kalbos dažnai skiriasi nuo jų veiksmų.

Kraus (pagal Myers, 2000) įsitikinimu, kad tarp slaptų minčių ir viešų poelgių, charakterio ir elgesio, mąstymo ir veiklos yra glaudus ryšys.

Pastarieji tyrimai parodė, kad mes veikiame vadovaudamiesi savo nuostatomis, kai : Išorinė įtaka tam, ką mes sakome ra darome, yra maža. Socialinis spaudimas gali sutrikdyti ryšį tarp nuostatų ir veiksmų, paveikti arba tai, ką mes sakome, arba tai, ką mes darome.

„Aš nesuprantu savo paties veiksmų, nes aš darau ne tai, ką noriu, o kaip tik tai, ko nenoriu“. Šv. Pauliaus „Romėnai“.

Galiame teigti, kad jei pokyčiai mokykloje bus vykdomi intensyviai ir darant didelį spaudimą mokytojams, galima laukti, kad mokytojai pritaris jiems ir elgsis, kaip iš jų reikalaujama, nors jų nuostatos ir bus priešiškos vykstančiai kaitai. Iš kitos pusės, neaišku, ar tokiu būdu įgyvendinama kaita bus efektyvi.

Nuostata yra svarbi konkrečiam elgesiui. Žmogus atvirai pripažįsta bendrąsias nuostatas, kurios nesiderina su jo elgesiui.

Mokytojas gali karštai palaikyti pokyčius, nors iš tikro jiems bus priešiškas ir stengsis juos stabdyti ar trukdyti jų įgyvendinimui. Nuostata tam tikro konkretaus veiksmo atžvilgiu skatina veikti.

Mes gerai įsisaviname savo nuostatas. Kai mes nemąstydami elgiamės taip, kaip įpratę, arba tenkiname socialinius lūkesčius, nuostatos neveikia. Jei kas nors pažadina mūsų savimonę arba primena, kaip mes jaučiame, mes esame ištikimesni savo įsitikinimams. Powell, Fazio (1984) nustatė, kad nuostata, kuri dažnai kartojama, greičiau ateina į galvą, o ta, kuri greičiau prisimenama, labiau veikia mūsų elgesį.

Taigi, jeigu mokytojams bus dažnai ir sistemingai informuojama apie pokyčio naudą ir privalumus, tikėtina, kad tai teigiamai įtakos jų elgesį per vykstantį kaitos procesą.

Žinodami mokytojo nuostatas bei kaip jos formuojasi ir keičiasi, galėsime sėkmingai įgyvendinti norimus pokyčius mokykloje. Politikų sumanyta švietimo kaita pirmiausiai yra nukreipta į pagrindinį veikėją – mokyklą ir patį mokytoją. Taigi galime teigti, kad reforma bus sparti ir efektyvi ir palies giluminius pokyčius tada, kai pedagogai bus gerai informuoti apie vykstančią kaitą, jos svarbą ir nuostatos į vykdomus pokyčius bus teigiamos.

2. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VADOVŲ VEIKLA KAITOS PROCESĖ

2.1. Švietimo vadovų veikla pokyčio sąlygomis

Vadovams, diegiantiems pokyčius savo mokyklose, tiesiogiai tenka susidurti su pasipriešinimu. Jis kartai būna toks stiprus, kad pokyčio iniciatoriams nepavyksta jo įveikti, ir pokytis žlunga. Todėl, norint sėkmingai diegti pokyčius, būtina analizuoti pasipriešinimo atsiradimo priežastis, ypatumus, o labiausiai – jo mažinimo metodus. Šiame kontekste labai svarbus yra vadovo, požiūris į vykstančius pasipriešinimo procesus. Nuo to, kaip sėkmingai naudojami pasipriešinimą mažinantys metodai, priklauso, ar greitai ir efektyviai pokytis pasieks savo tikslą (Cibulskas G. ir Janiūnaitė B., 2003).

Pasak Gečienės E. (2003) produktyvūs ugdymo pokyčiai kyla iš to, kas slypi tarp perdėtos kontrolės ir chaoso. Kontrolės strategijų neefektyvumą galima paaiškinti esminėmis priežastimis. Svarbiausia yra tai, kad pokyčių procesas nevaldomas, sudėtingas, o daugeliu atvejų ir nepažystamas. Sprendimą galima rasti, tobulinant mąstymą apie iš esmės nepažystamus procesus ir galimybes juos kontroliuoti.

Vadovo - darbdavio pozicija labiausiai išryškėja per santykius su mokyklos darbuotojais. Norėdamas, kad mokykla pasiektų aukštesnių ugdymo rezultatų ir įgyvendintų mokyklai skirtą misiją, mokyklos direktorius žvelgia daug daugiau už eilinį darbuotoją ir mokyklos veiklą mato visos švietimo sistemos kontekste. Jis stengiasi darbus ir įpareigojimus paskirstyti taip, kad darbuotojai galėtų geriausiai save realizuoti ir, matydami savo darbo rezultatus, pajustų sėkmę ir pasitenkinimą. Darbo procese svarbu pastebėti darbuotojo pastangas, jį motyvuoti, skatinti ir sukurti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojas norėtų įgyvendinti mokyklos tikslus, nes jie tampa jo įsipareigojimu ir atitinka asmeninius norus bei siekius (Mečkauskienė R., 2007).

Mikoliūnienė (2000) stebėdama kaitos procesus teigia, kad pasikeitimai gana nesunkiai vyksta toje institucijoje, kuri yra save ugdanti, tai yra ne tik sau kelianti naujus vystymosi tikslus, bet ir sudaranti sąlygas nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją.

Stoll ir Fink (1998) efektyvias mokyklas analizavę nurodė vienuolika efektyvių mokyklų bruožų, kurių pirmasis yra profesionalus vadovavimas tokioms mokykloms. Reikšminga sąlyga siekiant, kad organizacija taptų besimokanti, yra vadovo požiūris ir nuostatos. Pirmas tos organizacijos, kurių vadovai sugebės mobilizuoti žmogiškuosius išteklius ir visų pirma ne personalui, o sau kels asmeninius tobulėjimo standartus ir griežtai jų laikysis, tobulins saviugdą kultūrą bei filosofiją (Garalis 1999). Todėl iš aukščiausio lygio vadovų lyderių, kurie skatins tokią intensyvią intelektualinę ir kultūrinę mobilizaciją organizacijoje, bus reikalaujama asmeninės drąsos, sąžiningumo bei konstruktyvaus mąstymo.

Pasak Brian Fidler (2002) mokyklos priklauso labai nedidelei grupei organizacijų, kurių darbuotojai yra kvalifikuoti profesionalai. Todėl greta bendrų vadovavimo aspektų vadovavimas mokykloje turi būti profesionalus vadovavimas ugdymui ir mokymui. Šie du dalykai nėra tas pats. Nors direktoriai ir geba įtikinti kolegas savo praktiniais mokymo gebėjimais, būdami mokyklos vadovai jie turi demonstruoti ir edukologinę kvalifikaciją. Vadinasi, jie turi išmanyti su ugdymo turiniu susijusius vaikų poreikius, jų mokymosi polinkius bei atitinkamus ugdymo metodus. Antra, jau buvo pabrėžta, kad vadovavimas mokyklai turės skirtis nuo vadovavimo verslo organizacijai, ne ugdymas – tai moralinė veikla. Į ugdymą įeina ne tik faktų, bet ir elgesio mokymasis. Tai daro įtaką ir veiklai, kuriai vadovaujama, ir tam, kaip tai veiklai vadovaujama. Tai sena kaip pasaulis tikslo ir priemonės dilema, tačiau dar komplikuočiau, nes patys tikslai turi moralinį aspektą.

Johari langas – tai priemonė, paaiškinanti asmeninio supratimo ir kompetencijos ryšį bei rekomenduojanti kompetencijos plėtojimo būdus (Brian Fidler, 2002).

Suvokimas	Įsisąmonintas	Stengiasi šalinti suvoktus trūkumus	Idealas
	Neįsisąmonintas	Atsiranda supratimas apie trūkumus	Plėtoja kompetencijos priešasčių supratimą
		Nekompetentingas	Kompetentingas
		Kompetencija	

5 pav. Johari (pagal Brian Fidler, 2002)

Vadovavimas – trečioji iš pagrindinių vadybos funkcijų. Vadybos literatūroje lietuvių kalba neretai vartojama ir „lyderiavimo“ sąvoka, kadangi galimi du angliško veiksmazodžio *to lead* vertiniai – „vadovauti“ ir „lyderiauti“. Lyderis nebūtinai turi eiti vadovaujamas pareigas : organizacijose neretai išskyla ir neformalus lyderiai. Tyrėdami omenyje, jog ši mokymo priemonė skirta tiems pedagogams, kurie ateityje norėtų dirbti vadovaujamą darbą arba jau yra paskirti švietimo organizacijų vadovais, nusprendėme atiduoti pirmenybę „vadovavimo“ terminui ir labiau gilintis į formalius šio darbo aspektus (Želvys, 2003).

Vidurinėsios grandies vadovai yra tarpininkai tarp vyriausybės, iš vienos pusės, ir pedagoginio personalo, iš kitos. Jie privalo užtikrinti, kad abi pusės liktų patenkintos ir abipusiai interesai būtų suderinti. Todėl mokyklų direktoriai ir švietimo padalinių vadovai turi sugebėti „iš viršaus“ inicijuojamus pokyčius priimti, interpretuoti ir transformuoti taip, kad jie sutaptų arba bent jau nesikirstų su pačių mokytojų „iš apačios“ keliamomis iniciatyvomis. Tik tuomet bus užtikrinta sėkminga švietimo kaita (Želvys, 1999).

Vadybos ekspertai pabrėžia lyderio reikšmę kaitai, jo vizijos reikšmę kryptingai institucijos plėtrai. Lyderis gali panaudoti nepasitenkinimą esama padėtimi ar net jį sukelti tam, kad sutelktų kolektyvą bendrai veiklai. Ta proga pateikti kolektyvui savo viziją. Jei ši vizija kolektyvui yra priimtina, ji gali tapti bendra vizija. Kolektyvas, priimdamas ar sutikdamas su vizija, suvokia kaitos svarbą, veikia išvien vedamas tos pačios idėjos, to paties tikslo tikimybė, kad kaita bus efektyvi, labai didelė, kadangi tai jau ne atskirų asmenų idėjos (Gečienė E., 2003).

Mikoliūnienės V. (2000) teigimu iš mokyklos kaitos procesų stebėjimų galima teigti, kad pasikeitimai gana nesunkiai vyksta toje institucijoje, kuri yra save ugdanti, tai yra ne tik sau kelianti naujus vystymosi tikslus, bet ir sudaranti sąlygas nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją.

Mikoliūnienės V. (2000) manymu mokyklų vadovai, įgyvendinami planuojamus pokyčius, turėtų laikytis šios veiklos taktikos :

- Įtraukti bendruomenės narius planuojant ir diegiant mokyklos veiklos pasikeitimus;
- Pasikeitimų rezultatus traktuoti kaip kiekvieno pedagogo perspektyvą;
- Garantuoti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu;
- Siekiant bendruomenės narių psichologinio artumo, informuoti visus apie tai, kas vyksta;
- Remtis grupėmis, siekiančiomis bendrų tikslų;
- Sutelkti visų bendruomenės grupių pastangas problemoms išspręsti;

Hopkins, Ainscow , West (1998) manymu vadovauti tobulinant organizacijos kultūrą yra kurti elgesio normas, kurios apibrėžia svarbiausius mokyklos siekius ir principus. Tai reiškia,

kad kūrimą institucija, kuria žmonės tvirtai pasitiki, kurios dalimi jaučiasi esą ir kuriai yra ištikimi. Visa tai suteikia prasmės darbui, kurį jie dirba, daro jį reikšmingą, o tai, kaip žinome, didžiulė paskata.

Mikoliūnienė V. (2000) apie vadovavimą šiandieninei mokyklai teigia, kad ypatingos reikšmės turi kompetentinga, racionali, demokratiniais principais grindžiama jos vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai.

Gebėti nuolat plėtoti savivaldą. Įveikti autoritarinio vadovavimo būdą. Mokytis kolegėliai priimti sprendimus, įvertinti įvairias nuomones. Vadovams tenka asmeninė atsakomybė už demokratinio klimato kūrimą ir demokratiškų santykių mokyklos bendruomenėje plėtotę.

Vasalskij O. (pagal Cibulską ir Janiūnaitę 2003) išskiria tokius vadovavimo stilius diegiant pokyčius :

Konkurencinis stilius. Jo esmė – jėgos panaudojimas ir kompromiso vengimas. „Jeigu nesutinkate su mano diegiamais pokyčiais - konkuruokime“, - sako vadovas. Šio stiliaus pagrindas yra atkaklumas, savo teisių įtvirtinimas ir šis stilius numato nugalėtojus ir nugalėtuosius.

Nušalinimo stilius. Vadovybė, diegdama pokyčius, nedemonstruoja atkaklumo ir nesistengia ieškoti bendradarbiavimo kelių su pokyčių priešininkais.

Kompromiso stilius. Akcentuoja vadovo spaudimą pedagogams tuo tikslu, kad būtų priimta jo konflikto sprendimo taktika, tačiau stengiamasi kooperuotis ir su besipriešinančiais.

Prisitaikymo stilius. Vadovas siekia bendradarbiavimo sprendžiant konfliktą, nestipriai spausdamas pavaldinius, kad būtų priimtini jau numatyti sprendimai.

Bendradarbiavimo stilius. Vadovas siekia, kad būtų realizuotos jo pokyčių vykdymo idėjos ir kad organizacijoje išivyrėtų kooperacijos santykiai su pokyčių priešininkais.

Pokyčių įgyvendinimas turi baigtis naujojo *status quo* įsigalėjimu. Labai svarbu yra ne tik pašalinti pasipriešinimą pokyčiams, bet ir pasiekti, kad nauja būseną būtų ne tik formaliai įvesta, bet priimta organizacijos narių ir taptų realybe, jeigu pokyčio įgyvendinimo procesas neprivedė prie naujojo *status quo*, vadinasi, būtina pokytį diegti tol, kol iš tikrųjų organizacijoje senos būsenos nepakeis nauja (Cibulskas ir Janiūnaitė, 2003).

Sėkmingą vadovų veiklą kaitos sąlygomis charakterizuoja ir Jucevičienė (1996). Jos manymu, įgyvendinami pokyčiai, vadovai turi :

- Įtraukti darbuotojus į pasikeitimų planavimą ir diegimą („dalyvavimas“);
- Labai aiškiai parodyti pasikeitimų rezultata kaip kiekvieno būsimą naudą;
- Užtikrinti darbuotojų daugumą pasikeitimų metu;
- Informuoti darbuotojus apie tai, kas vyksta, ir taip užtikrinti efektyvią komunikaciją, siekti jų psichologinio artumo;

- Jeigu įmanoma, remtis grupės jėga;
- Siekti sutelkti pastangas.

Kaip teigia Želvys (1999) tyrimai leidžia manyti, kad kaitos laikotarpiu tam tikros biografinės charakteristikos gali turėti įtakos vadovų veikos kokybei; kita vertus, nė vienos iš jų sąryšis su vadovavimo sėkme negali būti laikomas neginčijamai įrodytu. Ši apžvalga leidžia įsitikinti, kaip sunku aiškiai nustatyti ir įvardinti sėkmingai kaitos vadybai būtinas vadovų charakteristikas. Tačiau iš visų aukščiau išvardintų norėtume išskirti kelias svarbiausias, kurių veiksmingumą rodo įvairių autorių duomenys ir dėl kurių universalumo kyla mažiausiai abejonių. Tai :

- Sugebėjimas nuolat mokytos ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją);
- Sugebėjimas telkti komandas ir dirbti grupinį darbą, įtraukiant į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų;
- Efektyvus komunikavimas : mokėjimas bendrauti, tikslios informacijos gavimas bei jos perteikimas laiku kitiems;
- Sugebėjimas sukurti saugią ir darbingą atmosferą; pozityvios vidinės aplinkos arba, plačiau, organizacijos kultūros formavimas (Želvys. 1999).

Cibulskas G. (2006 b) rekomenduodamas vadybininkams praktikams ir švietimo praktikams siūlo inicijuojant ir vykdant pokyčius, būtina suvokti, kad nei vienas pokytis nevyks sklandžiai ir tolygiai, visuomet jis yra veikiamas varomųjų ir besimokančių jėgų. Taip pat jo teigimu, edukaciniai pokyčiai, vykstantys viename ar kitame švietimo elemente, neišvengiamai (tiesiogiai ar netiesiogiai) palies ir kitus švietimo sistemos elementus. Ypatingas dėmesys turėtų būti kreipiamas į tuos subjektus, kuriuos pokytis palies tiesiogiai. Taip pat būtina suvokti, kad skirtingi švietimo subjektai turi savo požiūrius, nuostatas, emocijas ir kt., todėl nėra teisinga į juos žiūrėti kaip į visumą. Skirtingų švietimo subjektų elgesį pokyčio metu lemia skirtingi veiksniai, todėl tikslinga žinoti tuos veiksnius ir pokyčio metu, bendraujant su skirtingais švietimo subjektais, akcentuoti būtent jiems nerimą keliančius veiksnius.

2.2.Pokyčių realizavimo kliūtys ir priežastys

Dauguma mokslininkų bando įvardyti, kokios kliūtys, barjerai, klaidos lemia pokyčių nesėkmę. Pasak B. Mielniko, A. Jokubavičiaus, R. Strazdo (2000), klasikinė vadybos teorija ir praktika sprendžiant organizacijų valdymo klausimus dažniausiai orientuojasi į sąlygiškai pastovią aplinką, nuolat besikartojančius tiek eilinių darbuotojų, tiek ir vadovų veiksmus. Seniai parengti ir

įtvirtinti organizacijų valdymo aparato struktūros pagrindai, reikalaujantys aiškaus ir tikslaus atsakomybės ir funkcijų pasidalijimo bei darnios bendros veiklos koordinavimo, neleidžia sėkmingai diegti mokslo pasiekimų į gamybą ir sukelia daug problemų įgyvendinant inovacinę veiklą.

B. G. Hoag ir kt. (pagal Lodiene, 2005) apibrėžė kliūtis, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti pokyčius (4 lentelė).

4 lentelė

Kliūtys trukdančios sėkmingai įgyvendinti pokyčius

B. G. Hoag ir kt.(pagal Lodiene, 2005)

Pagrindinės kliūtys	Pasireiškiančios kaip
Silpna lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> • Vizijos nebuvimas. • Nesėkmingas bandymas teikti paramą pokyčiams. • Pokyčių blokavimas. • Pokyčių vengimas. • Pokyčių poreikio nematymas.
Prastas vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentiškas požiūris. • Valdymo sistema, kuri atbaido inovacijas. • Bejėgiškumas. • Pirmenybė faktiškai padėčiai.
Kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • Pokytis, apibūdinimas kaip grėsmė. • Pasitikėjimo stoka. • Politinė elgsena.

Rimas J. (2000) papildė specifinių priešini-mosi naujovėms priešasčių sąrašą:

1. *tikrumas dėl materialios padėties*. Pavojus prarasti darbą, nuogastavimai, jog gali sumažėti pajamos, paprastai skatina intensyvų ir ryžtingą priešinimąsi. Nepaveikia netgi argumentai, kad ateityje galima sulaukti didesnės naudos, visapusiškesnio ir efektyvesnio poreikių patenkinimo.

2) *Padėtis darbe*. Kai individas į socialinį ryšį įsitraukia ne kaip asmenybė, o kaip tam tikros funkcijos vykdytojas, kaip tam tikros kokybės darbo jėga. Jis veikia kaip personažas, kurio vaidmuo diktuojamas iš šalies.

3) *Neapibrėžtumas*. Naujovės formuoja naują veiksmų ir elgsenos situaciją, kitoki negu ligi tol sąlygišką darbų, principų ir socialinių kontaktų, kurie vyraus naujomis aplinkybėmis, traktavimą.

4) *Sudėtingumas*. Žmonės paprastai priešinasi ir realiai trukdo įgyvendinti bet kokias naujoves, kurios ūkinius ir kultūrinius reikalus padaro painius, sudėtingus, neaiškius. Be to, reikia laiko, kad žmogus prisiderintų prie socialinės aplinkos pokyčių.

5) *Sąveikos socialinėse grupėse kitimas*. Gana dažnai dėl socialinės – ekonominės raidos permainų sisteminiai savitarpio santykiai pagrindinėse grupėse patiria didelius išbandymus.

6) *Nepatenkinami vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiai*. Netgi jei pavaldumo statusas lieka tas pats, dažnai tarpusavio santykių pokyčiai reiškiasi šalutiniais padariniais.

Pasak Duffy & Roehler, (1986); Fullan, (1998) mokytojai nesikeičia ir nenori keistis, dėl to, kad jiems yra neaiški ateitis ir dėl to kad yra nepaklusnūs. Mokytojų pasipriešinimas kyla ir dėl to, kad jie linkę laikytis senų tradicijų ir dėl to kad pokyčiai visada verčia jaustis nepatogiai.

Mokytojų nenoras pasikeisti yra stiprus ir plačiai paplitęs, ir yra išreikštas daugelio mokytojų. Tai susiję su valdžios svarstomomis problemomis (Wasley, 1992).

Pasak Morimoto (1973): "Kai pakeitimas yra inicijuojamas ar reikalaujamas kito asmens, mes jaučiamės gąsdinami, atsiranda gynybos jausmas.

Pokyčių, kaip įvairaus turinio ir tipo (technologinių, vadybinių, socialinių ir kt.) inovacijų organizacijose realizavimas gana dažnai sutinka kliūtis ir pasipriešinimą. Nagrinėdami šias problemas, dauguma autorių pagrindinį dėmesį skiria sociopsichologiniams, iš dalies vadybiniais, aspektams. Deja, analizė rodo, kad pokyčių realizavimo kliūčių skalę yra platesnė, todėl yra nagrinėjamos tokios kliūčių grupės:

- Ekonominio pobūdžio kliūtys;
- Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys;
- Vadybinio pobūdžio kliūtys;
- Socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys.

Ekonominio pobūdžio kliūtys vienaip ar kitaip siejasi su lėšų, reikalingų pokyčių įgyvendinimui, paieška, įsigijimu ir panaudojimu. Pateikiame keletą charakteringų pavyzdžių.

Organizacijos veiklai sėkmingai plėtoti reikia steigti atstovybes regionuose ar kitose šalyse. Jų steigimui reikalingi nemaži finansiniai ištekliai, kurių šiuo metu organizacija būtent tam uždaviniui spręsti skirti negali, nes ištekliai labiau reikalingi kitų programų realizavimui.

Akivaizdu, kad ši kliūtis neigiamai atsiliepia organizacijos veiklos rezultatams dabartyje ir turės neigiamos įtakos ateityje.

Organizacijoje, siekiant didinti gamybos efektyvumą, būtina keisti kai kuriuos moraliai pasenusius įrengimus naujais, moderniais įrengimais. Tam reikalingos investicinės lėšos.

Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys dažniausiai iškyla organizacijose, kuriose gamyba organizuojama naudojant keletą skirtingų technologinių procesų. Vieni technologiniai procesai tobulėja, vystosi greičiau, kiti – gana lėtai. Lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi, susidaro vadinamosios „technologinės žirklys“.

Sustabarėjusi organizacijos struktūrinė sandara, orgvadybinė stagnacija. Organizacijos valdymo struktūra gana ilgą laikotarpį nesikeičia, neieškoma naujų, modernių veiklos organizavimo formų, vadyba organizuojama formalių ryšių pagrindu, didžiulė struktūrinės hierarchijos įtaka, formalizuotas sprendimų priėmimo procesas. Situacija neskaitina, greičiau atvirkščiai – stabdo pokyčių paiešką, veiklos tobulinimo poreikius, inovacinius procesus.

Netinkamas aukščiausios grandies vadovų veiklos organizavimo ir vadovavimo stilius. Organizacijoje vyrauja autoritarinis vadovavimas, vadovas „negirdi“ ką siūlo pavaldiniai, neklauso ir neįsiklauso į kitų vadovų nuomonę, iniciatyvos nepripažįstamos, susiformavę paklusnumo ir nuolankumo sociopsichologinis mikroklimatas, priimami vienasmeniški sprendimai. Tokioje atmosferoje organizacijos nariai nedrįsta siūlyti naujovių, imtis atsakomybės, modernizuoti veiklą.

Nepakankama, neatitinkanti šiuolaikinius reikalavimus organizacijos personalo kvalifikacija. Vykdantis personalas neįsisavinęs naujausių technologinių procesų ir darbo metodų, ne visuomet sugeba greitai įsisavinti naujus įrengimus, aparatūrą, vadybinis personalas sugeba atlikti tik formalizuotas funkcijas, neišugdytos kūrybinės savybės, poreikiai nuolat tobulintis. Inovacijų diegimui tokia aplinka netinkama.

Daugelio autorių nuomone vienas iš svarbiausių aspektų, garantuojančių pokyčių sėkmę organizacijoje, yra jos vadovų požiūris į pokyčius užtikrinančius veiksnius. Deja, gana dažnai, vadovai pasirenka neteisingus pokyčių šaltinius ir jų realizavimo būdus, dėl ko permainos organizacijose ne visuomet būna sėkmingos. Baden-Fuller ir J. Stopford (pagal Želvį, 2003) nurodo šiuos neteisingus pokyčių turinio ir jų realizavimo būdų bei metodų pasirinkimus :

- Keičiamo objekto išformavimas ir visos veiklos pradėjimas iš naujo – toks sprendimas pateisinamas tikrai tuo atveju, kai visi atsinaujinimo variantai yra pernelyg brangūs arba rizikingi. Organizacijų keitimosi programų kūrime reikia stengtis išsaugoti jau turimas vertybes ir privalumus;

- Paramos pokyčiams paieška organizacijos išorėje, o ne viduje – tai polinkis į kitų jau panaudotos praktikos kopijavimą arba pasyvi organizacijos pozicija, tikintis, jog reikiami pokyčiai bus inicijuoti kitų;
- Priimami pertvarkymų sprendimai, nukreipti šalinti atskirus bręstančios organizacinės simptomus, o ne realias jos priežastis – tokie vadovų sprendimai demonstruoja jų nesugebėjimą kontroliuoti situacijos arba pakartoto naujomis veiklos sąlygomis ankstesnės sėkmingos veiklos formulę;
- Greitos sėkmės receptų paieška arba ypač rizikingų sprendimų pasirinkimas - suvokimas, kad organizacija neišnaudoja viso turimo potencialo, motyvuoja vadovus staigiems ir didelį poveikį organizacijos veiklai galintiems padaryti sprendimams, kai organizacija tokių sprendimų realizavimui dar nėra pasiruošusi. Tokių rizikingų projektų įgyvendinimą derėtų atidėti iki tokio momento, kuomet organizacija jau pasiekia reikiamą vidinį suvokimą ir normalaus funkcionavimo lygmenį;
- Organizacijos kultūros keitimo projektų iniciavimas, nepagrindžiant tokių iniciatyvų realiai vykdomais veiksmais - tai kelia pavojų organizacijoje sukelti nepasitikėjimą inicijuojamomis pokyčių realizavimo programomis, atitraukia organizacijos narių dėmesį nuo skubių reikiamų imtis priemonių panaudojimo;
- Greitų rezultatų vilčių ir galimybių juos pasiekti neatitikimas – visą apimančių organizacinių pokyčių realizavimas nėra vienadienis projektas, todėl, tikėjimas jog sistemiškai parengta ir kokybiškai realizuota programa leis pasiekti žymiai aukštesnių veiklos rezultatų yra pagrįstas ir teisingas, tačiau viltys, jog tokių rezultatų galima pasiekti labai greitai – klaidingos ir klaidinančios.

Pokyčių realizavimui ypatingą įtaką turi sociopsichologinio pobūdžio kliūtys. Kai kuriais atvejais šios kliūtys pokyčių įgyvendinimą stabdo labiau kaip ekonominio ar technologinio pobūdžio kliuviniai.

Psichologinis mikroklimatas. Darbuotojų nuotaikos, emocinė būseną, pasitenkinimas ar nesitenkinimas esama situacija, tarpusavio santykiai, apibūdinami tokiomis charakteristikomis kaip optimistinis ar pesimistinis požiūris į organizacijos ateitį, pasitikėjimas ar nepasitikėjimas bendradarbiais, užtikrintumo jausmas, paramos garantijos ir kt. teigiamai arba neigiamai veikia jų reakciją į galimus pokyčius. Kai mikroklimatas skatina optimizmą, darbuotojų emocinė būseną pakili, nėra konfliktinių situacijų, sociopsichologinė terpė realizuoti pokyčius yra pozityvi. Esant pesimistinėms nuotaikoms, nepasitikėjimo kolegoms atmosferai, netikrumo ateitimi jausmui – įgyvendinti pokyčius gana sudėtingi. (Zakarevičius P. 2003, 68-71 psl.).

Dinaminis konservatizmas yra socialinis reiškinys. Jis dažniau kyla iš socialinių sistemų polinkio išlaikyti savo vientisumą ir toliau laiduoti įprastą struktūrą, pagal kurią žmonės galėtų tvarkyti ir įprasminti savo gyvenimą, negu iš akivaizdaus kvailumo tų, kurie negali suprasti, kas jiems gera. Nedaug kas organizacijoje supranta, kokia daugialypė iš tikrųjų yra kaita; mes linkę laikytis mums patogios sampratos. Kartais tai padeda; jei galėtume numatyti visas pasekmes, kai kurie pokyčiai kažin ar būtų mums priimtini. Tačiau dažniausiai toji samprata pokytį maskuoja, nes atitraukia mus nuo tikrovės. Suvokę, kad būtent socialinė sistema priešinasi pokyčiams, pradedame suprasti, kad tai gana sudėtinga; nes tokiose sistemose egzistuoja begalė ryšių, nerašytos normos, kažkieno aiškūs interesai ir kitokie dalykai, kuriuos žadama pokytis tikriausiai sujudins.

Todėl norintiems įgyvendinti pokyčius vadovams ir vadovaujančiam personalui tenka nelengvas auklėjamas uždavinys : jie turi padėti kiekvienam su tuo susijusiam suprasti ir atrasti, kas iš tikrųjų yra kaita ir kaip jis visus paliečia. (Čia kas kita, negu kaip tai pat svarbi būtinybė išmokyti tvarkytis su pokyčiais). Pokytis visada paveikia įsitikinimus, nuomones bei vertybes ir yra jų veikiamas. Jis visada pakeičia iš mūsų tikimąsi veiklos būdą. Pokytis taip pat keičia ir kitus dalykus.

Bertie Everard ir Geoffrey Morris, (1997) teigimu mėginimas padėti žmonėms suprasti, kas yra kaita, yra tarsi žemės purenimas prieš sėjant grūdus arba, jei pavartosime kitą palyginimą, lyg imtuvo derinimas pagal siūstuvo bangas prieš perduodant žinią. Žmonėms reikia padėti suprasti, kas yra pokytis – bet koks atskiras pokytis – ir suvokti konkretaus pokyčio esmę. Šiuos dalykus reikia patiems patirti : paskaityti apie tai iš knygų nepakanka – juos reikia pačiupinėti ir kiekvienam (ir labai stipriam) paragauti pokyčio perspektyvos sukeltą baimę, kad vienas nepajėgsi susidoroti, kad nebesijausi esąs kompetentingas, pablogės profesinis tapatumas, - reikia visa tai tinkamu būdu išlieti.

Neverta apsimetinėti ir neigti, kad tokie jausmai neapima, kai reikia keisti elgesį ar pažiūras ; jie tikrai mus apninka ir esame priversti su tuo sutikti. Kai kurie pokyčiai, pavyzdžiui , mokymo ir profesinio švietimo iniciatyva ir švietimo reformos aktas, daro iššūkį esminėms mūsų vertybėms, susijusioms su švietimo tikslu, kuriam paskyrėme savo veiklą. Jie taip pat gali privesti suabejoti neaiškiais, neišsakytais įsitikinimais, kurių niekuomet iki galo nesupratome, nei esame apie tai kalbėję su kolegomis. Baimę prisiliesti prie nežinomybės, suvokiant, kad vis dėlto tai svarbu, gali numalšinti tik mėginimas išsiaiškinti, kas gi iš tikrųjų mums kelia nerimą. Tam naudinga pasikeisti su kolegomis nuomonėmis – ir apie švietimą, ir apie pokyčius – ir reguliariai jas peržiūrėti ir iš naujo įvertinti, remiantis patyrimu.

Pirmoji priežastis, dėl ko permąnų iniciatoriams dažnai nepavyksta sėkmingai įgyvendinti savo svajonių, yra ta, kad jie stengiasi būti pernelyg protingi. Mintyse jie išplėtoja

aiškių, tikslų, supratimą vaizdą, žino, ko jie nori, ir mano, kad tereikia tai išdėstyti lokiškiau ir vienskiemeniais žodžiais, ir visi iš karto puls siekti pavyzdžiu. Kuo ryškiau jie įsivaizduoja tikslą ir labiau tiki, kad tas tikslas teisingas, tuo didesnė tikimybė sukurstyti priešišumą ir mažesnė tikimybė sėkmingai vadovauti kaitai.

Kita priežastis yra ta, kad reformatoriai laikosi kito lygio požiūrio negu žmonės, kuriuos pokyčiai turėtų paveikti. Pavyzdžiu gali būti 1981 m. švietimo akto įgyvendinimas, čia galima išskirti šešis lygius (Bertie Everard ir Geoffrey Morris, 1997):

5 lentelė

1. Filosofija	Vaikų su specialiais poreikiais integravimas į bendrąsias programas
2. Principas	Mokymo aplinka turi būti kuo mažiau suvaržyta
3. Konceptija	Vietinė, socialinė, funkcinė integracija
4. Strategija	Aprūpinti papildomu personalu ir sistemomis integracijai pasiekti
5. Sumanymas	Sukurti įvairias funkcijas atliekantį specialistų padalinį
6. Veikla	Įsteigti naujas pareigas pagal planą ir panaikinti kai kurias esančias

Mokyklos direktorius, švietimo pareigūno supažindintas su aukštesnio lygio nuostatomis ir aptarę strategiją, tiesiai peršoko prie veiklos su savo darbuotojais, pirmiau nepasidomėję jų nuomone, tai jie, be abejo, priešinsis.

Pokyčiams sukelti reikia būti atviriems ir nusiteikusiems suprasti kitų jausmus ir laikyseną. Tiesa ir tikrovė yra daugiabriaunės, o kiekvieno žmogaus pasaulis skirtingas. Dauguma žmonių elgiasi racionaliai ir supratingai pagal tai, kaip jie tą pasaulį suvokia. Jų nuomone apie pasaulį ir apie daiktų priežastis skiriasi nuo jūsų, nes jų patirtis kitokia, netgi tą patį įvykį jie mato ir išgyvena kitaip. Dėl to novatoriai turi orientuotis ne tik pagal tai, kaip jie patys suvokia, bet ir pagal tai, kaip pasaulį regi kiti žmonės, nors, jų manymu, tas matymas yra klaidingas, iškreiptas.

Taigi įgyvendinti pokyčius – tai ne tik apibudinti tikslą, o jo tegul siekia kiti : tai sąveikos procesas, dialogas, grįžtamasis ryšys, tikslų ir planų keitimas, įvairių jausmų ir vertybių valdymas, pragmatiškumas, mikropolitika, frustracija, kantrybė ir maišatis. Tačiau, nors tas procesas ir netvarkingas, laikantis objektyvaus, racionalaus, sisteminio, mokslinio požiūrio į pokyčių įgyvendinimą, sėkmė labiau tikėtina negu pasikliaujant vien intuicija (nors ji taip pat turi savąjį vaidmenį). Esmė yra ta, kad racionalumo reikia ne tik apibūdinant pokyčio tikslą, bet ir priemonės jam pasiekti.

Taip pat klaidinga manyti, jog tie, kurie jų užimamos pareigos įgalina sukelti organizacijos pokyčius : retai jų leidimai ir pritarimas būna tinkamo lygio, o ypač švietimo sistemoje, kur jie tenkina nebent moksleivius. Jie turi atsižvelgti į tų, kuriuos palies pokytis,

jausmus, vertybes, mintis ir patirtį. Tai ne koks ideologinis teiginys, kad reikia demokratiškai priimti sprendimus, bet pragmatiškas veiksmingos vadybos principas : pastebėta, kad taip daro sėkmingai dirbantys vadovai. Geros organizacijos jau seniai nepasitiki moksliniu-racionaliuoju vadovavimo stiliumi ir stengiasi jį išstumti. (Iš esmės dėl to, kad, nepajėgdami to pripažinti, mokslininkai dažniausiai priešinasi tam, kad mokyklos ir pramonė mokytųsi vadybos dalyku).

Dar vienos pinkelės, įgyvendinant pokyčius, yra aiškinimas, esą pokyčius skatina su žmonių trūkumai susijusios problemos. Kai problemos suasmeninamos, verčiama elgtis gynybiškai, ir dažnai neteisingai nustatomos tikrosios priežastys. Dauguma organizacinių trūkumų priskirtini būdams ir sistemoms.

Kita priežastis, dėl kurios nepavyksta įgyvendinti kai kurių pokyčių, yra ta, kad imamas neišsprendžiamų problemų. Nors įstatymų leidėjams ir vadybos specialistams nepatogu pripažinti savo silpnumą, reikia suprasti, kad kai kurios nepageidautinos visuomenės sąlygos yra menkai suvokiamos arba sunku paaiškinti jų priežastis, kad dabartinės žinios ir išmanymas neleidžia išspręsti. Net jeigu kas nors, turįs iškilių konceptualizavimo sugebėjimų, galėtų suvokti visą problemą, būtų neįmanoma to supratimo perteikti kitiems, kurių vaidmuo, sprendžiant problemą, yra labai svarbus ir nepamainomas (Bertie Everard ir Geoffrey Morris, 1997).

Pasak Cibulsko G., (2006 b) švietimo subjektų pasipriešinimą bendrojo lavinimo mokyklų pertvarkai lemia ne keli veiksniai, bet visas veiksmų kompleksas. Skirtingi švietimo subjektai nevienodai dalyvauja pasipriešime. Aktyviausi pasipriešime mokyklų reorganizavimui yra mokytojai. Mokyklų tinklo reorganizavimo pokyčio kontekste, švietimo subjektai savarankiškai priima sprendimus dėl priešinosi ir tai sąlygoja skirtingi veiksniai.

2.3.Pasipriešinimo pokyčiams mažinimas

Skirtingų švietimo subjektų interesų raiška svarbi ir vykstant edukaciniams pokyčiams, nes, jei nesutampa interesai, vieni subjektai gali priešintis pokyčiui, o kiti – ne. Tuo labiau, nors priešinamasi pokyčiui, vykstančiam organizacijos lygmenyje, bet skirtingų švietimo subjektų pasipriešinimui įtaką gali turėti skirtingi veiksniai. Todėl, norint sėkmingai diegti pokyčius, būtina tirti ne tik pedagogų pasipriešinimo specifiką, bet ir kitų švietimo subjektų pasipriešinimui įtaką darančius veiksnius. Todėl trūksta mokslinio diskurso apie pasipriešinimą pokyčiams skirtingų švietimo subjektų atžvilgiu (Cibulskas G., 2006a).

Dar viena Cibulsko G. (2006 a) išvelgta problema, kuri reikalauja mokslinio sprendimo, yra edukaciniai pokyčiai ir pasipriešinimas jiems intensyviais transformacijas patiriančioje šalyje. Lietuvos švietimo sistemoje vyksta intensyvūs planuoti ar neplanuoti pokyčiai,

inicijuoti „iš viršaus“ ir „iš apačios“, kai kurie jų lydimi atviro ar užslėpto pasipriešinimo. Šiuo atžvilgiu pastebimas ir retai mokslinėje literatūroje minimas visos organizacijos pasipriešinimas iš išorės inicijuojant pokyčius.

A. Pundzinienė (2004) atkreipia dėmesį į tai, kad pokyčių valdymo organizacijose sėkmė priklauso ir nuo to, kaip mes gebame tarp įvardytų veiksnių suvokti tarpusavio ryšius bei jų įtaką individui, nes iš tikrųjų kaitos situacija yra tokia, kaip ją mato ir suvokia individas. Taigi tiek kaitos sąlygų, tiek pokyčių turinio veiksniai yra stimulai, kurie sužadina tam tikras situacijos „reprezentacijas“ individui mąstant. Atsižvelgiant į individo socialius, asmenybinius, emocinius ir kognityvius veiksnius, formuojami skirtingi kaitos situacijos „paveikslai“. Taigi du individai gali turėti du skirtingus tos pačios kaitos situacijos „paveikslus“ ir remiantis jais pasipriešinimas kaitai gali būti stipresnis arba silpnesnis, atviras arba uždaras.

L. Lobanova (2001) į situaciją žvelgia iš kito taško, teigdama, jog reikia nepamiršti, kad organizacijos narių santykius apibrėžia ir koordinuoja *vadovaujantys organizacijai žmonės* (!), kurie atlieka savo darbą taip, kaip jį supranta.

Vadinasi, kartais klaidingai, kartais teisingai, bet ne visada optimaliai tiksliai ir funkcionaliai tinkamai. Esminė vadovavimo klaidų kilmės priežastis – vadybinis egocentiškumas ir vadybinio mąstymo kvalifikacijos stoka. *Žmonių veiklos koordinavimas reikalauja specialaus sąmoningo pasirengimo*. Priešingu atveju toks „sąmoningas“ koordinavimas gali pavirsti valdančiosios mažumos valios primetimo aktu, kai vadovai ne tiek prisiima atsakomybę už dalykinės sąveikos ir bendradarbiavimo principų įdiegimą bei darbinių veiksmų suderinamumą organizacijoje, kiek orientuojasi į santykių tarp darbuotojų reguliavimą.

Pasak P. Lodienės (2005), kad ir koks sudėtingas būtų pokyčių įgyvendinimo procesas, organizacijos nariai turi tikėti, kad pokytis duos naudos ir jiems, ir organizacijai. Didesnė tikimybė, kad taip bus tada, kai organizacijos nariai kartu su vadovais dalyvaus priimant sprendimus ir kai įvairios iškilusios problemos bus rimtai svarstomos planuojant ir įgyvendinant pokyčius.

Akivaizdu, kad pokyčių valdymas sėkmingesnis, kai jam rengiamasi iš anksto ir įmonėje sukuriama palanki atmosfera, pokyčių inicijuota nauda jaučiama ne tik įmonės, bet ir kiekvieno darbuotojo asmeninės naudos mastu, kai pokyčiai negresia darbuotojų gerovei, turi aiškų galutinį tikslą, iš anksto planuojami, o ne skelbiami skubotai.

6 lentelė

Metodai įveikti pasipriešinimą pokyčiams Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. (2002)

Metodas	Įeina	Paprastai naudojamas, kai
1. Mokymas + bendravimas	Pokyčio poreikio ir logikos aiškinimas pavieniems asmenims, grupėms ir net ištisoms organizacijoms.	Trūksta informacijos ar kai informacija ir analizė netiksli.
2. Dalyvavimas + įtraukimas	Organizacijos narių prašoma padėti suprojektuoti pokytį.	Iniciatoriai neturi visos reikalingos informacijos, kad suprojektuotų pokytį, o kiti turi pakankamai valdžios priešintis.
3. Pagalba + parama	Žmonėms, paveiktiems pokyčio, siūlomos perkvalifikavimo programos, poilsio dienos, emocinė parama ir supratimas.	Žmonės priešinasi dėl prisitaikymo problemų
4. Derybos + susitarimas	Derėjimasis su galimais besipriešinančiais; net supratimo protokolų raštu reikalavimas.	Kuris nors asmuo ar grupė, turintys nemažai valdžios pasipriešinti, įvykus pokyčiui aiškiai pralaimės.
5. Manipuliavimas + kooptavimas	Pagrindiniams asmenims suteikiamas norimas vaidmuo pokytį suprojektuoti ir įgyvendinti.	Kitos taktikos nepateisins ir bus per brangios.
6. Aiški + numanoma prievarta	Darbo netekimo ar perkėlimo grėsmė, pareigų paaukštinimo nebuvimas ir t.t.	Esmė – greitis, o pokyčio iniciatoriai turi žymią valdžią.

Marčinskas, A D. Diskienė (2001) pažymi, jog stipri organizacijos kultūra – gana reikšminga organizacijos veiklos sąlyga, galinti lemti neefektyvų valdymą, nes egzistuoja glaudi organizacijos ir dirbančiųjų sąsaja. Tačiau mūsų organizacijos kultūros ugdymo technologijų yra veikiau užuomazga. Kartais organizacijos kultūros plėtra apskritai nėra siekiamų tikslų struktūroje.

A. Pundzinienė (2004) mano, jog kaita organizacijoje yra individo arba jų grupės perėjimas iš vienos būsenos į kitą sudėtingoje, nuolat kintančioje, atviroje socialinėje sistemoje.

7 lentelė

Negatyvių reakcijų į pokyčius atrėmimas
Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. (2002)

Negatyvumo tipai	Kaip tai traktuoti ?
<p>Racionalusis : Netikslus plano detalių supratimas, manymas, kad pokyčiai nėra reikalingi, netikėjimas suplanuotų pokyčių efektyvumu, neigiamų rezultatų tikėjimasis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar aiškiau ir detaliau išdėstykite planą • Įsivaizduokite, kas būtų atsitikę, jei pokyčių programa iš viso nebūtų pristatyta • Visus įtraukite į kokybės tobulinimo komandas, kad galėtumėte pademonstruoti valdomų pokyčių efektyvumą • Sudarykite programą, einančią nuo smulkmenų prie bendrųjų principų, kad galėtume reorganizuoti sistemas ir procesus.
<p>Asmeninis : Baimė prarasti darbą, nerimas dėl ateities, išsižeidimas dėl numanomos veiklos kritikos, baimė dėl vadovybės įsikišimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pabrėžkite daug geresnės darbo perspektyvos, ateityje laukiančias kiekvieno. • Pristatykite tokį planą tobulėjimui, kuris žmonėms atrodo teigiamas ir įdomus. • Kaip vadovas, prisiimkite kaltę už nepasisekimus praeityje • Pateikite veiksmų planą, atskleidžiantį naudą, kurią atneštų pagrindiniai pokyčiai.
<p>Emocinis: Bendras aktyvus ir/ar pasyvus pasipriešinimas pokyčiams, susidomėjimo stoka, apatija iniciatyvoms, šokas, nepasitikėjimas motyvais, besiplečiančiais už pokyčių.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pademonstruokite, pasiremdami pavyzdžiais, kodėl senieji metodai yra atgyvenę • Suorganizuokite seriją susitikimų, kurių metu išdėstytumėte pokyčių programos detales. • Pademonstruokite, kad naujoji politika nėra „savaitės prekė“ • Paaiškinkite priežastis, privedusias prie kaitos ir pažadėkite galimybę būti į juos įtrauktam • Būkite visai atviri ir atsakykite į visus klausimus

Jucevičiaus R. (1998) manymu, kokybiškai keičiantis organizacijoms ir veiksniams, lemiantiems jos sėkmę, bei neretai didėjant strategijos kompleksiskumui ir trumpalaikiškumui, atsiranda realus pavojus, kad jos darbuotojai praras veiklos prasmės ir krypties suvokimą. Tokioje situacijoje vadovams tenka dėti daug pastangų, kad išlaikytų procesų, palaikančių organizacijos strategiją, kontrolę. Tačiau strategijos turi reikšmę ir yra efektyvios tada, kai jos yra aiškiai suvokiamos, *emocingai priimamos* organizacijos žmonių, susiejamos su aukštesnėmis vertybėmis. O tai reiškia, kad reikia kurti organizaciją, kurioje žmonės mato tikėjimo prasmę, su kuria jie save identifikuoja, kuriai jie norėtų priklausyti. Kitaip tariant, vadovams tenka darbuotojus paversti tikslingos organizacijos palaikančiais nariais. Šiuolaikinės organizacijos siekia turėti tokius darbuotojus, kurie būtų stipriai emocionaliai su ja susieti.

Edukaciniai pokyčiai retai kada vyksta sklandžiai, jie paprastai yra lydimi mažesnio ar didesnio pasipriešinimo. Todėl kitas požiūrio į edukacinius pokyčius aspektas – pokyčius lydintis pasipriešinimo reiškinys, kuriam skiriamas nemažas diskursas tarpdisciplininėje erdvėje – vadybos, psichologijos, sociologijos moksluose, ir kuris, kaip tyrimo objektas, yra sulaukęs nemažo mokslininkų dėmesio : Coch French, Lawrece (pagal Cibulską G., 2006 a) savo darbuose ieškojo būdų, kaip įveikti pasipriešinimą pokyčiams organizacijose.

Švietimo subjektų pasipriešinimas edukaciniams pokyčiams gali vykti individo, grupės, organizacijos (sistemos) lygmenyse. Šis pasipriešinimas gali būti įvairių konfigūracijų : švietimo subjektas - švietimo subjektas, švietimo subjektas – grupė švietimo subjektų, - organizacija, grupė švietimo subjektų, grupė švietimo subjektų – organizacija, organizacija – švietimo subjektas, organizacija – grupė švietimo subjektų, organizacija – organizacija (Cibulskas G., 2006 b).

3. VADOVŲ POŽIŪRIO Į POKYČIUS TYRIMAS

1.1. Vadovų veikla pokyčio sąlygomis, tyrimo metodologija

Tyrimas buvo atliktas 2009 sausio 10 – 2010 kovo 15. Siekiant išsiaiškinti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuomonę apie pedagogų pasipriešinimo pokyčiams raišką valdant pokyčius, buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 150 bendrojo lavinimo įstaigų vadovų. Anketos respondentams pateiktos susitinkant asmeniškai ir siunčiant paštu, susitariant iš anksto. Apklausa buvo vykdoma Šiaulių m., Kauno m., Raseinių rajono centre, Kelmėje. Gautiems duomenims apdoroti naudotos programos: Microsoft Excel 2003, bei SPSS programa.

Tyrimo duomenims surinkti buvo pasirinkta uždaro tipo anketa. Anketinė apklausa buvo pasirinkta dėl savo privalumų – užtikrina pakankamą atrankos dydį, šimtaprocentinis arba artimas jam anketų gražinimo lygis.

Darbo sociologinį tyrimą galima apibudinti kaip sistemą logiškai nuoseklių metodologinių, metodinių ir organizacinių - techninių procedūrų, susietų tarpusavyje vieno tikslo - gauti patikimus duomenis apie tiriamą reiškinį ar procesą. Buvo pasirinkta padalomoji apklausa. Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu pateiktus klausimus. Šis būdas pasirinktas, kad yra tirama problema nepakankamai išanalizuota ir aprašyta įvairiuose dokumentuose, tyrimo dalyko neįmanoma pažinti bei iširti stebėjimo metu. (Luobikienė I., Guščinskienė J., Palidaukaitė J, Vaitkier R, 1997).

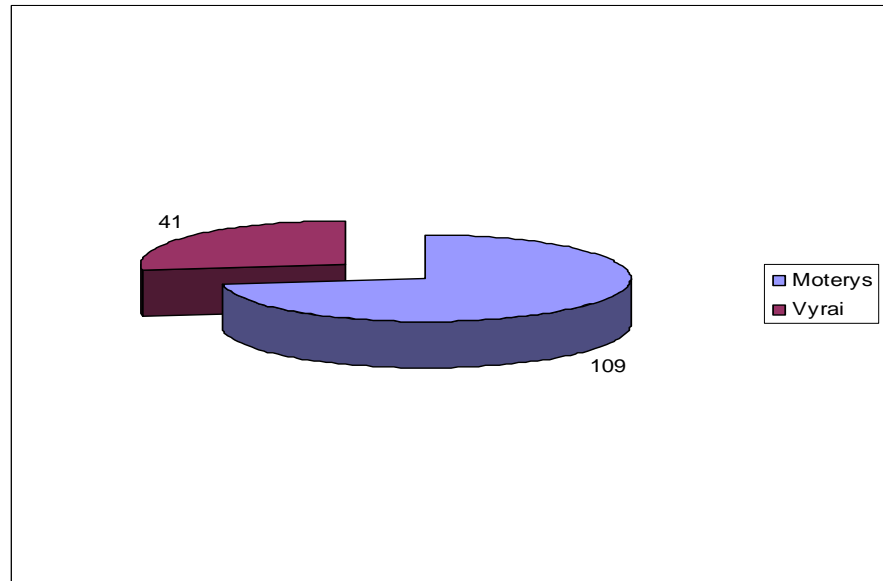
1.2. Tyrimo duomenų analizė

Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir pradėjus reformuoti bei modernizuoti šalies švietimo sistemą, pradėta ieškoti naujų ugdymo sistemų, remtis Vakarų Europos kultūra. Šalies ugdymo įstaigas tarsi lavina užgriūva įvairios novacijos, pakeitimai, nauji metodai ir t.t.

Pagrindinė švietimo sistemos problema, dėl kurių vyksta pasipriešinimas iš žemiausios grandies švietimo dalyvių (pedagogai) yra ta, jog visi pokyčiai inicijuojami aukščiausiam švietimo valdymo lygmenyje (švietimo skyriai, ministerija) ir yra primetami. Iniciatoriai neišsiaiškina novacijos poreikio, priverstinai inicijuoja naujoves, taip sukeldami nepageidaujamą pokyčių pasiūlą. Švietimo įstaigų (mokyklų) vadovai yra vienintelė grandis, kuri turi galimybę transformuoti valdžios sukurtas naujoves taip, kad patenkintų pedagogų interesus, tačiau dažnu atveju vadovai sulaukia savo organizacijos dalyvių pasipriešinimo vienai ar kitai novacijai.

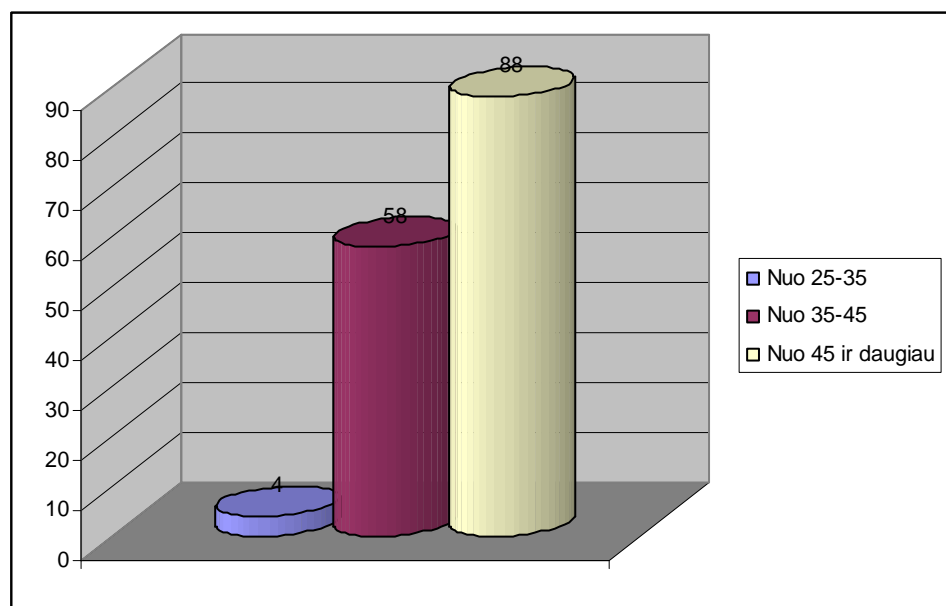
Todėl vienas iš darbo tikslų buvo išsiaiškinti priežastis, dėl kurių kyla pedagogų pasipriešinimas pokyčiams vadovų atžvilgiu ir kokiais būdais vadovai stengiasi suvaldyti priešpriešą.

Apklaustos metu buvo apklausta 150 bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai iš jų 27 % vyrų ir 73 % moterų (6 pav.).



6 Pav. Respondentai pagal lytį.

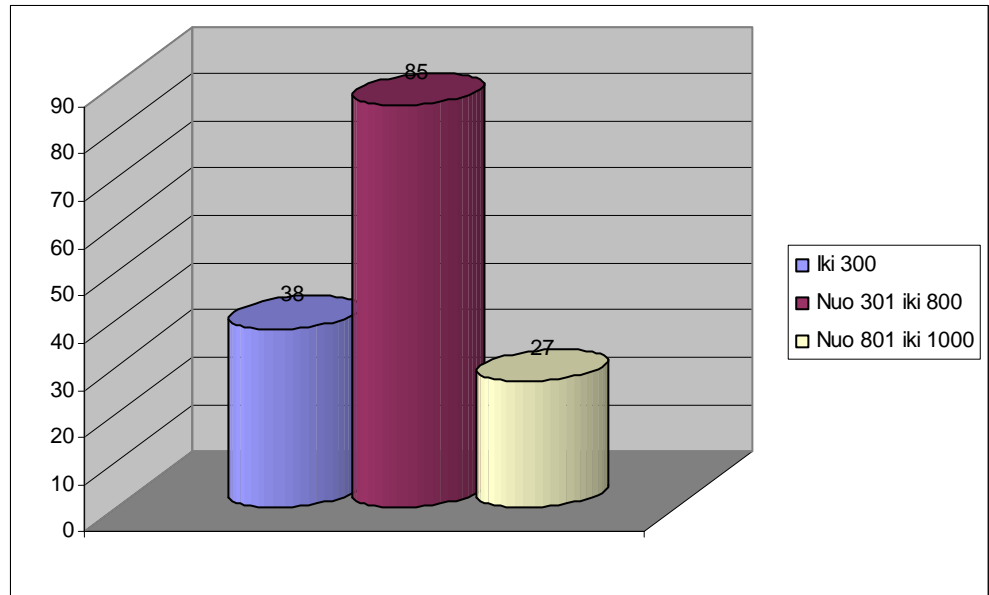
Pagal amžių respondentai pasiskirstė (N - 88) turintys daugiau kaip 45 metus, (N - 58) vadovų amžius nuo 35 iki 45 metų ir tik (N - 4) nuo 25 – 35m. (7 pav.)



7 Pav. Respondentai pagal amžių

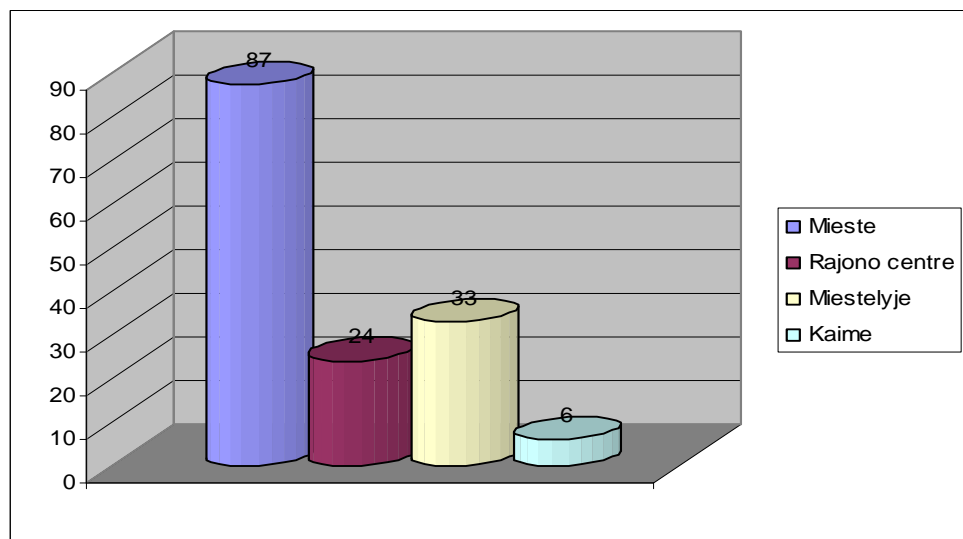
Dauguma respondentų (N - 136) turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, (N - 6) aukštesnysis ir (N - 8) nurodė turintys kitą. Tyrime daugiausia respondentų dalyvavo (N - 85) dirbantys mokyklose kuriose mokinių skaičius nuo 301 iki 800. Kita dalis (N - 38) įstaigos turinčios 300 ugdytinių

(darželiai) ir (N - 27) respondentai dirba mokyklose, kuriose yra nuo 801 iki 1000 moksleivių (8 pav.).



8 Pav. Respondentai, pagal moksleivių skaičių mokyklose

Grupuojujant respondentus pagal vietą kur randasi mokyklos, kuriose jie dirba daugiausia buvo apklausta (N - 87) dirbančių mieste, (N - 33) – miestelyje, (N - 24) – rajono centre ir (N - 6) – kaime (9 pav.).



9 Pav. Ugdymo įstaigų geografinis pasiskirstymas

Šiandienos pokyčiai būdingi visoms sritims. Intenzyvi konkurencija, naujos technologijos, globalizacija skatina švietimo organizacijas atsinaujinti ir keistis taip, kad jos

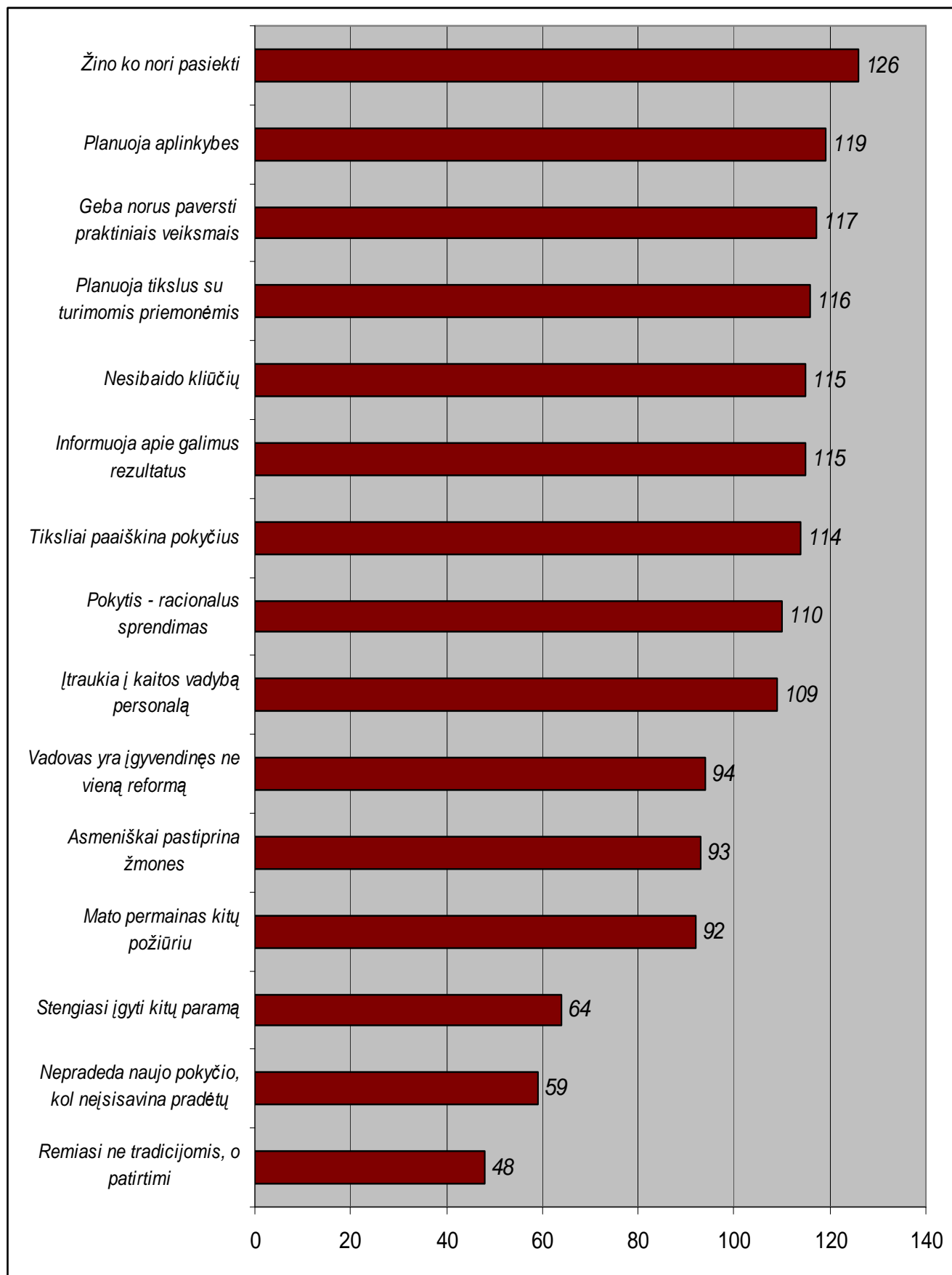
išliktų konkurencingos, inovatyvios ir atitiktų modernizuojamos švietimo sistemos poreikius. Dėl šių priežasčių pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos švietimo organizacijos gyvavimo dalimi. Gero pokyčio vadovo kaip organizacijos lyderio pagrindinė funkcija yra tinkamai formuoti misiją, tikslus ir pagrindines organizacijos kultūros vertybes nuo kurių priklauso darbuotojų elgsena ir požiūris į inicijuojamas novacijas. Vadovo fundamentalia savybe tampa gebėjimas suprasti susidariusią kultūrą organizacijoje ir ją kryptingai ugdyti.

Atlikto tyrimo instrumentarijume buvo suformuluotas uždaro tipo klausimų blokas siekiant išsiaiškinti vadovų nuomonę apie tai, kaip jie supranta kas yra geras pokyčių vadovas inicijuojant kaitą organizacijose. Vieną iš svarbiausių ir logiškai suprantamų savybių vadovai įvardijo tai, jog geras pokyčių vadovas turi žinoti ko nori pasiekti (N - 126) pasibaigus pokyčiui. Taip pat respondentai nurodė planuojantys savo veiklą inicijuojant kaitą (N - 119). Kaip mažiausiai vertus dėmesio gerus vadybinius bruožus inicijuojant kaitą vadovai nurodė, kad jie nepradedą naujų pokyčių, kol nerealizavo jau pradėtų (N- 59), remiasi patirtimi, o ne tradicijomis (N - 48). Taip pat gana maža respondentų dalis (N - 64) stengiasi įgyti kitų paramą inicijuojant kaitą, kuri turėtų būti prioritetas geros vadybos bruožas (10pav.).

Asmenybės struktūros nulemtos pasipriešinimo priežastys būna gana įvairios – dogmatiškumas, savarankiškumas, charakterio tvirtumas ir kiti panašūs veiksniai sukelia skirtingą reakciją į tuos pačius reiškinius. Įprotis yra vienas didžiausių visų novacijų stabdžių. Netgi pradėjus novacinius procesus, dažniausiai stengiamasi elgtis pagal įprotį, žinomus modelius, seną tvarką (Janiūnaitė B. 2000).

Klausimyne apie priežastis sąlygojančias pasipriešinimą buvo pateiktas uždaro tipo klausimų blokas, kuriame buvo išskirtos priežastys, kurios yra minimos įvairių autorių (Jotautienė, Cibulskas, Janiūnaitė ir kt.) (11 pav.). Jos yra esminės ir aktualios švietimo organizacijoms. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog vadovai yra atsakingi, kad pedagogai nuolat plėstų savo gebėjimus suvokime, grynintų viziją ir tobulintų bendras idėjas. Vadovai atsako už visų organizacijos narių mokymąsi ir informavimą.

Dažniausiai tiriamieji akcentavo informacijos apie pokytį stoką (N - 114), nenorą suprasti pokyčių (N - 94) ir tai, kad pedagogams vadovų nuomone, jiems neaiškus pokyčio tikslas (N - 90). Taip pat vadovai išskyrė labai svarbias su pedagogų asmeninėmis savybėmis susijusias priežastis t.y., jog pedagogai bijo rizikuoti (N - 84) ir pedagogų konservatyvumas (N - 82).



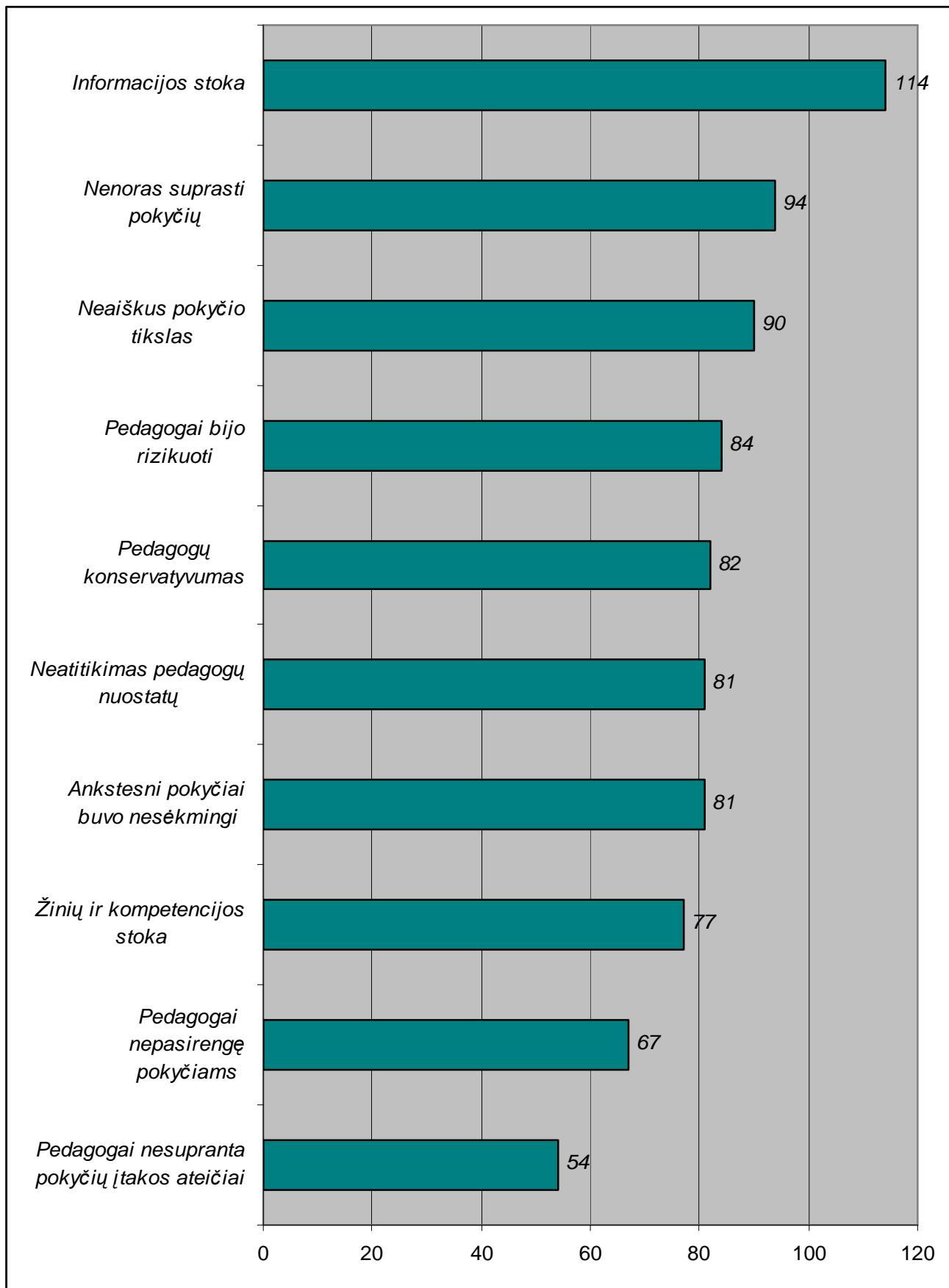
10 Pav. Pokyčio vadovo elgsenos reitingas

Daugelyje užsienio literatūros galima išvelgti analogiškas priežastis, dėl kurių priešinasi pedagogai inovacijoms. Užsienio šalių švietimo sistemos nėra identiškos, bet nėra ir labai skirtingos nei Lietuvos. Žmogui yra įgimta priešintis tam kas yra nežinoma, nepažystama, tačiau vakarų šalių pedagogai neturi priespaudos šleifo, kuris būtų įtvirtinęs stereotipus, kurių Lietuvos pedagogams yra sunku atsisakyti.

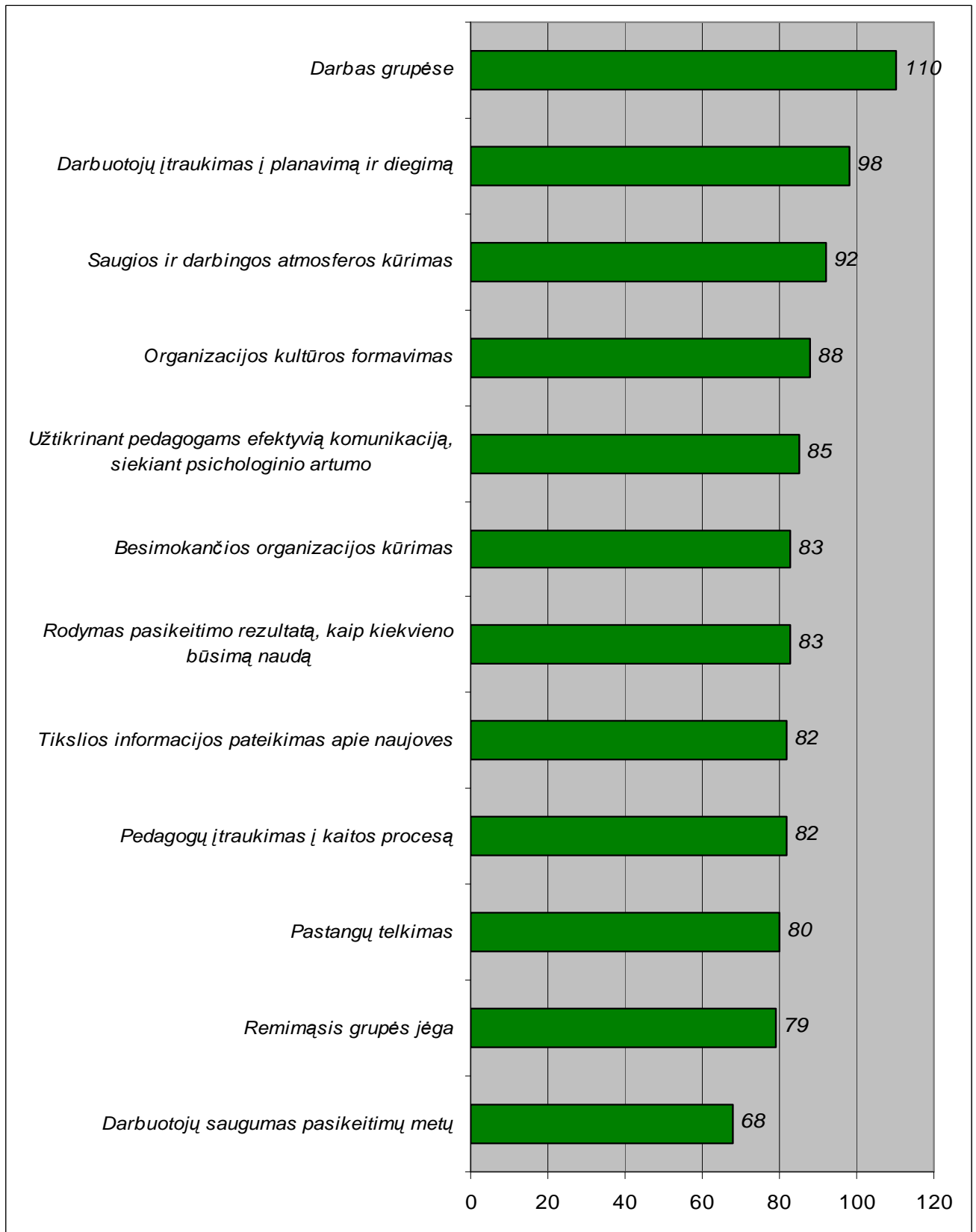
Vertinant vadovų veiksmus inicijuojant pokyčius, vadovas gali būti ryžtingas ir nesileidžiantis į kompromisus arba priešingai, lankstus tam tikrose situacijose, galimas ir autokratinis valdymo stilius, jis gali būti naudingas tik labai specifinėse situacijose, kurios reikalauja greito pasipriešinimo pašalinimo, inicijuojant ypač svarbius pokyčius. Dažnu atveju tinkamiausias stilius yra toks, kada vadovai mažina pasipriešinimą novacijoms, patraukdami savo pusėn kuo daugiau pedagogų. Kartais bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veiklą pokyčio sąlygomis lemia švietimo srities specifika – mokykloje ne kuriamas produktas ar pridėtinė vertė, o ugdoma šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti asmenybė. Dėl šios priežasties mokyklos vadovas pirmiausia turi rūpintis teigiamų santykių kūrimu, užtikrinant visų mokyklos bendruomenės narių kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą.

Bendravimas motyvuoja pedagogus pažvelgti į pokyčius ne kaip į reikalaujamą užduotį, kurią reikia atlikti, bet kaip į nesibaigiantį pastovų organizacijos augimo procesą siekiant ne tik geresnių rezultatų, bet ir ieškant būdų spręsti greitai besikeičiančias problemas. Pagrindinis švietimo organizacijos mokymosi principas turėtų būti bendradarbiavimas. Iš respondentų atsakymų (12 pav.) matyti, kad vadovai, mažindami pasipriešinimą, dažniausiai taiko darbą grupėse (N - 110) ir darbuotojų įtraukimą į planavimą ir diegimą (N - 98) stilių. Daugelis autorių sėkmingą vadovą įvardija tokį, kuris pokyčio diegimo klausimams spręsti įtraukia kuo daugiau organizacijos narių, t.y. pasitelkiamas „dalyvavimo“ modelis.

Klausimų bloke apie pasipriešinimo mažinimo metodus, pastebėtas įdomus momentas, (N - 82) respondentai paminėjo, kad stengiasi pateikti visą įmanomą informaciją apie pokytį, tačiau atsakymuose apie pedagogų pasipriešinimo priežastis respondentai vieną iš svarbiausių minėjo, informacijos apie pokytį stoką (N - 114). Taip pat vadovai pasisakantys, kad reikia užtikrinti jų organizacijose darbuotojų (pedagogų) saugumą pasikeitimų metu (N - 68), tačiau vertindami priežastis nurodo jog pedagogai bijo rizikuoti (N - 84) esant inicijuojamiems pokyčiams. Galima teigti kad vadovai nepakankamai rūpinasi savo darbuotojų saugumu ir skatinimu pozityviai priimti pokyčius, taip mažindami jų baimę galimai rizikai (12 pav.).



11 Pav. Pasipriešinimo novacijoms priežasčių reitingas



12 Pav. **Pedagogų pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams mažinimo kategorijų reitingas**

Tyrimo metu respondentų nuomonė buvo reitinguojama ir pagal vadybinio darbo stažo periodus, atsižvelgiant į priežastis, dėl kurių vyksta pasipriešinimas inicijuojant kaitą.

Didžiausią vadybinę patirtį turintys vadovai maksimaliai (100%) įvertino pedagogų pokyčio tikslo nesupratimą. Šią vadovavimo patirtį turinti (20m ir daugiau) respondentų dalis aukštai įvertino informacijos stoką (89 %), neatitikimą pedagogų nuostatų (89 %) bei baimę rizikuoti (78 %). Žemiausiai įvertino pedagogų nepasirengimą pokyčiams (44 %) (13 pav.).

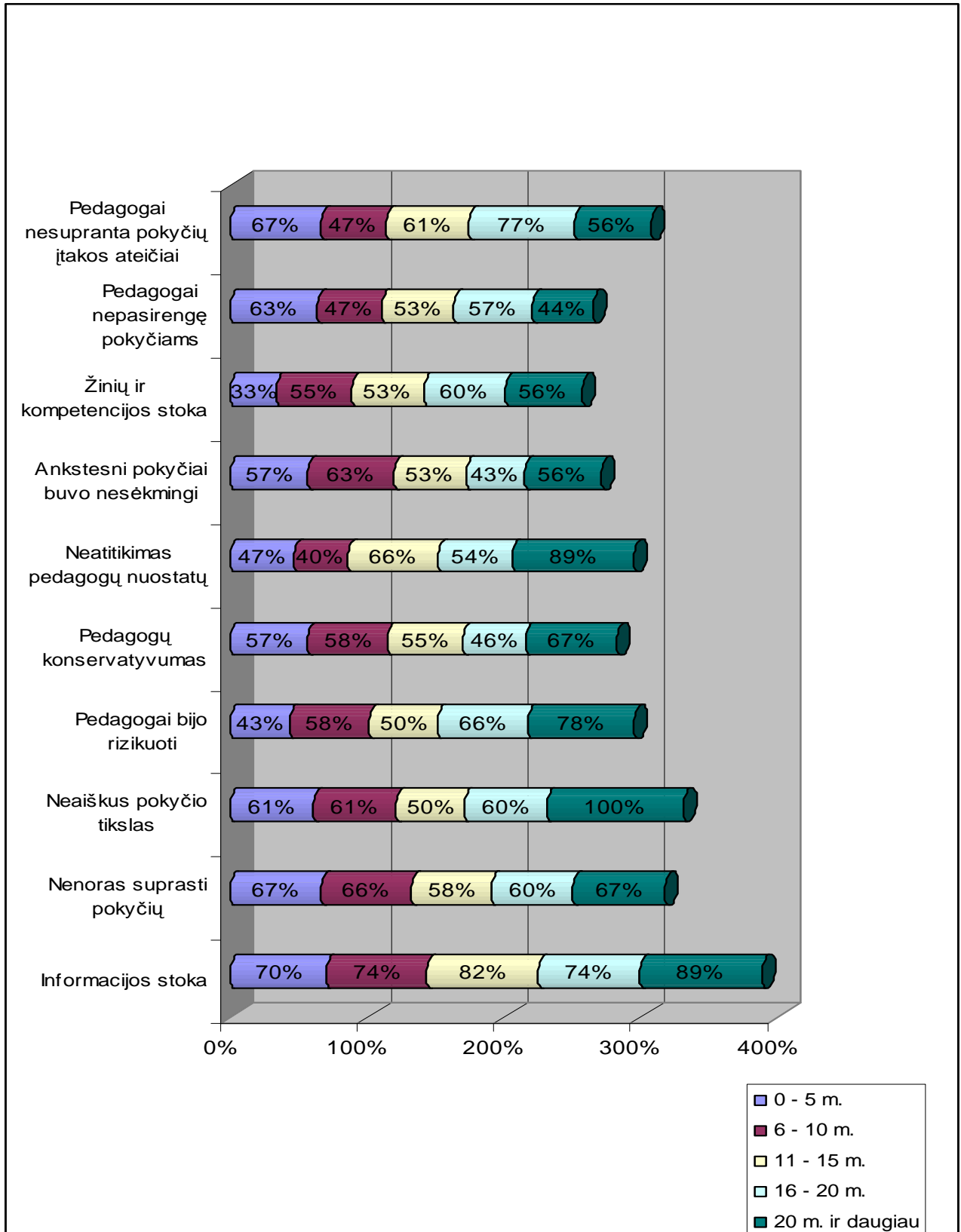
Mažiausią vadybinę patirtį (iki 5m) turintys vadovai vertindami priežastis nelaikė didele kliūtimi pedagogų kompetencijos stoką (33 %). Šie vadovai, taip pat vieną iš svarbiausių pasipriešinimo priežasčių laikė pedagogų informacijos stoką (70 %). Ši grupė respondentų teigė, jog pedagogai nesupranta pokyčių įtakos jų ateičiai (67 %) ir kad apskritai mokytojai neturi noro suprasti pokyčių (67 %).

Įdomu pastebėti, jog kuo didesnė vadybinė patirtis, tuo stipriau akcentuojamos priežastys stabdančios novacijų inicijavimą švietimo organizacijose.

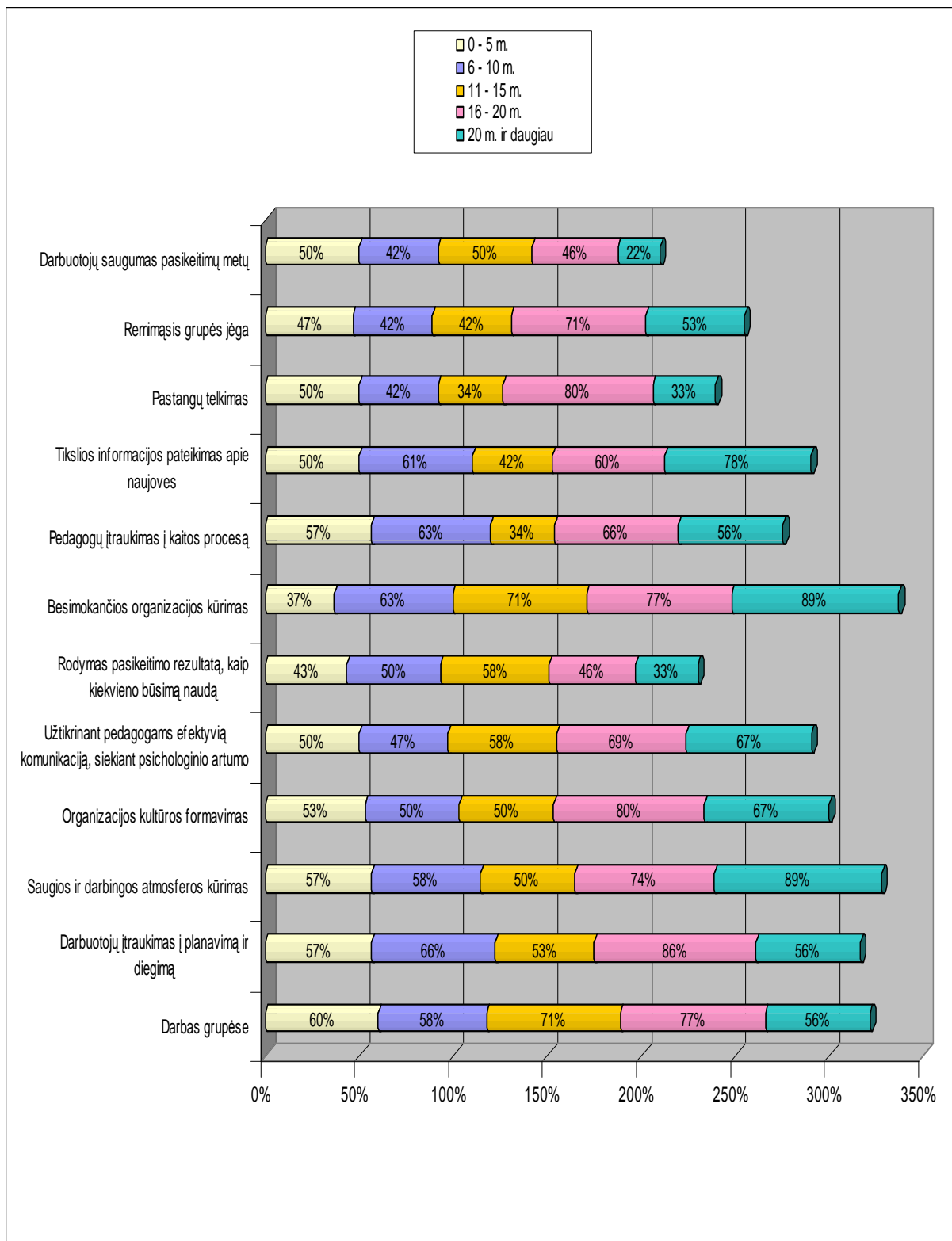
Išsamiau analizuojant duomenis buvo įdomu sužinoti, kokiems pasipriešinimo mažinimo metodams pritaria skirtingo vadybinio stažo vadovai.

Didžiausią vadybinę patirtį (20 m ir daugiau) turintys vadovai labiau akcentavo neformalios švietimo organizacijos aplinkos komponentus, tokius kaip saugios ir darbingos atmosferos kūrimas (89 %), bei besimokančios organizacijos kūrimas (89 %). Taip pat šios vadybinės patirties vadovai akcentavo, jog mažinti pasipriešinimą svarbu tiksliai informuojant darbuotojus apie naujoves (78 %), tačiau visuma šio vadybinio stažo vadovų (100 %) teigė, jog pedagogams neaiškus pokyčio tikslas ir , kad pedagogai stokoja informacijos (89 %). Ši akivaizdi vadovų nuomonių disproporcija leidžia daryti prielaidą, kad vadovai turintys 20 metų ir daugiau patirtį, naudoja netinkamą informavimo priemonių vadybą (14 pav.).

Kita vadovų grupė turinti 16 – 20 m. Vadybinį stažą akcentavo darbą grupėse (77 %), darbuotojų dalyvavimą pokyčių planavime ir diegime (86 %), pastangų telkimas (80 %) (14 pav.).



13 Pav. **Priežastys sąlygojančios pasipriešinimą pokyčiams procentinis pasiskirstymas pagal vadybinę patirtį**



14 Pav. Metodai mažinantys pasipriešinimą procentinis pasiskirstymas pagal vadybinę patirtį

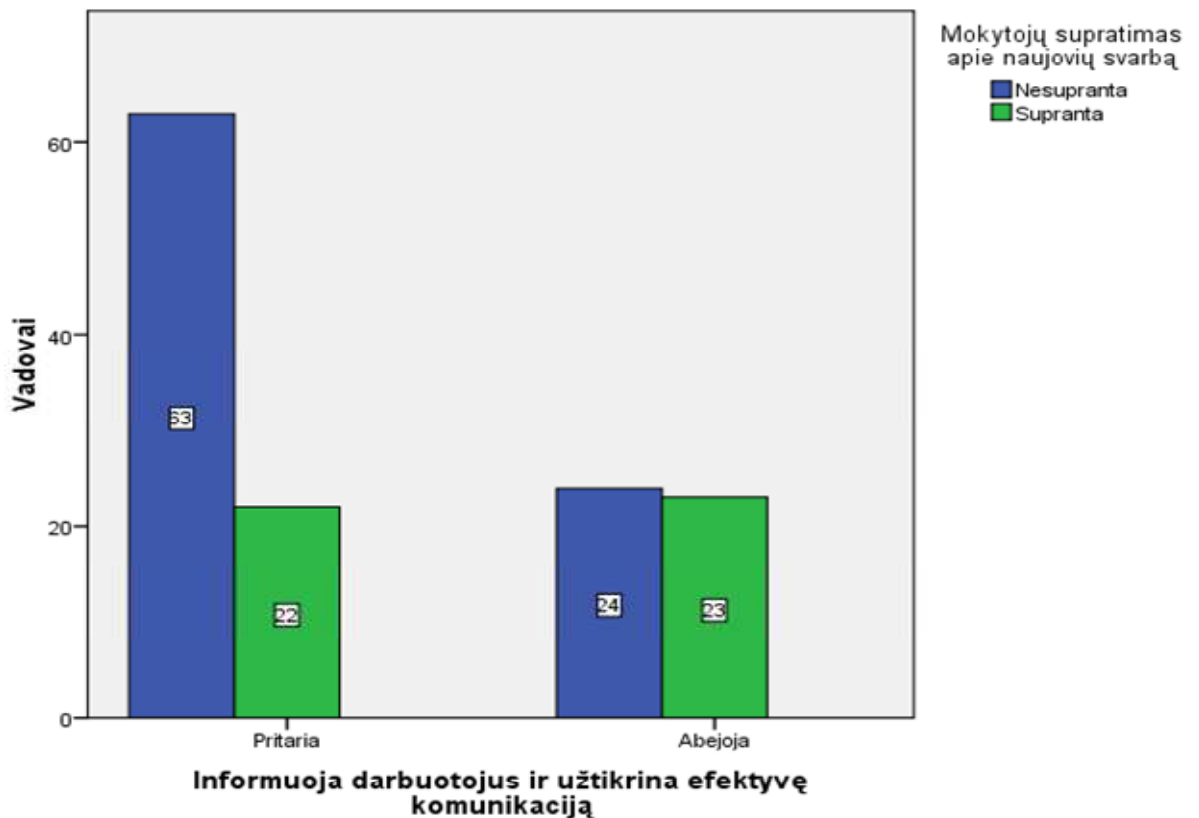
Siekiant geriau nustatyti sąryšius tarp vadovų požiūrio į priežastis sąlygojančias mokytojų pasipriešinimą edukaciniams pokyčiams ir vadovų gebėjimo mažinti pasipriešinimą

pokyčiams bendrojo lavinimo mokyklose, intervalinės skalės verčiamos ranginėmis, suskaidant į dvi lygias dalis pagal savybės raiškos stiprumą.

Norint išsiaiškinti, ar stebimi kintamieji yra priklausomi, ar nepriklausomi vienas nuo kito buvo pasitelkta chi-kvadrato testas.

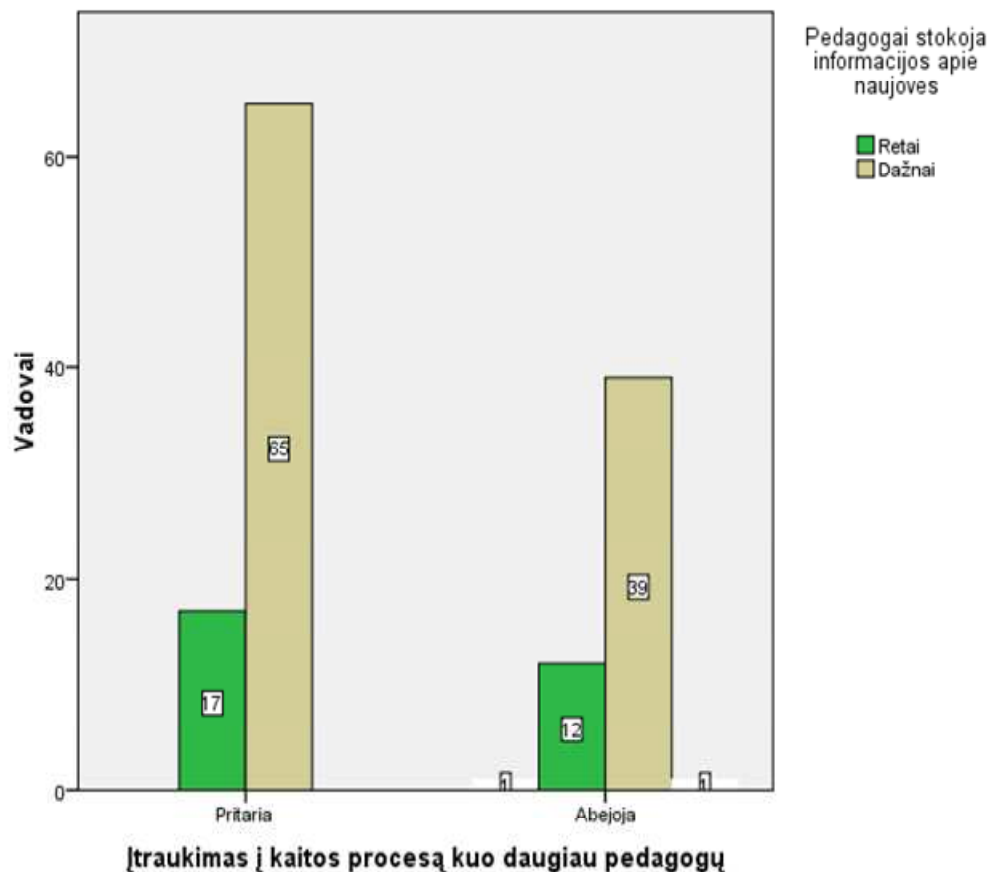
Kiekvienas vadovas turi stengtis inicijuojant kaitą parodyti pedagogams, kad įvykę pokyčiai turės pozityvią naudą jiems patiems. Vadovų nuomone pokyčių įgyvendinimo fazėje vidiniai pedagogų pasipriešinimo barjerai gali būti : kompetencijos stoka, menkas informacijos turėjimas, baimė rizikuoti, konservatyvumas.

Tyrimo metų nagrinėjant vadovų pasirinktus metodus mažinti pasipriešinimą, buvo pastebėta ne inovatyvios vadybos bruožų, nepakankamai išvystyta skatinimo sistema, nepalanki organizacijos kultūra, nepakankamas informatyvumas pedagogų atžvilgiu. Informatyvumo stoką puikiai atspindi (15 pav.), kuriame vadovai teigia, jog jie informuoja darbuotojus ir užtikrina efektyvią komunikaciją. Taip mano 74,1% (N-63) (žr.1 priede 1 lentelę), tačiau darbuotojai, vadovų nuomone sunkiai supranta pokyčių naudą. Galima teigti, jog vadovai nepakankamai efektyviai informuoja darbuotojus. Šių gautų duomenų chi-kvadrato testo reikšmingumo lygmuo lygus (0,000), t.y. mažesnis už statistiškai reikšmingu laikytą 0,05 (žr.1 priede 2 lentelę). Galima teigti, kad gauti rezultatai yra statistiškai reikšmingi ir gali būti taikomi visiems vadovams.



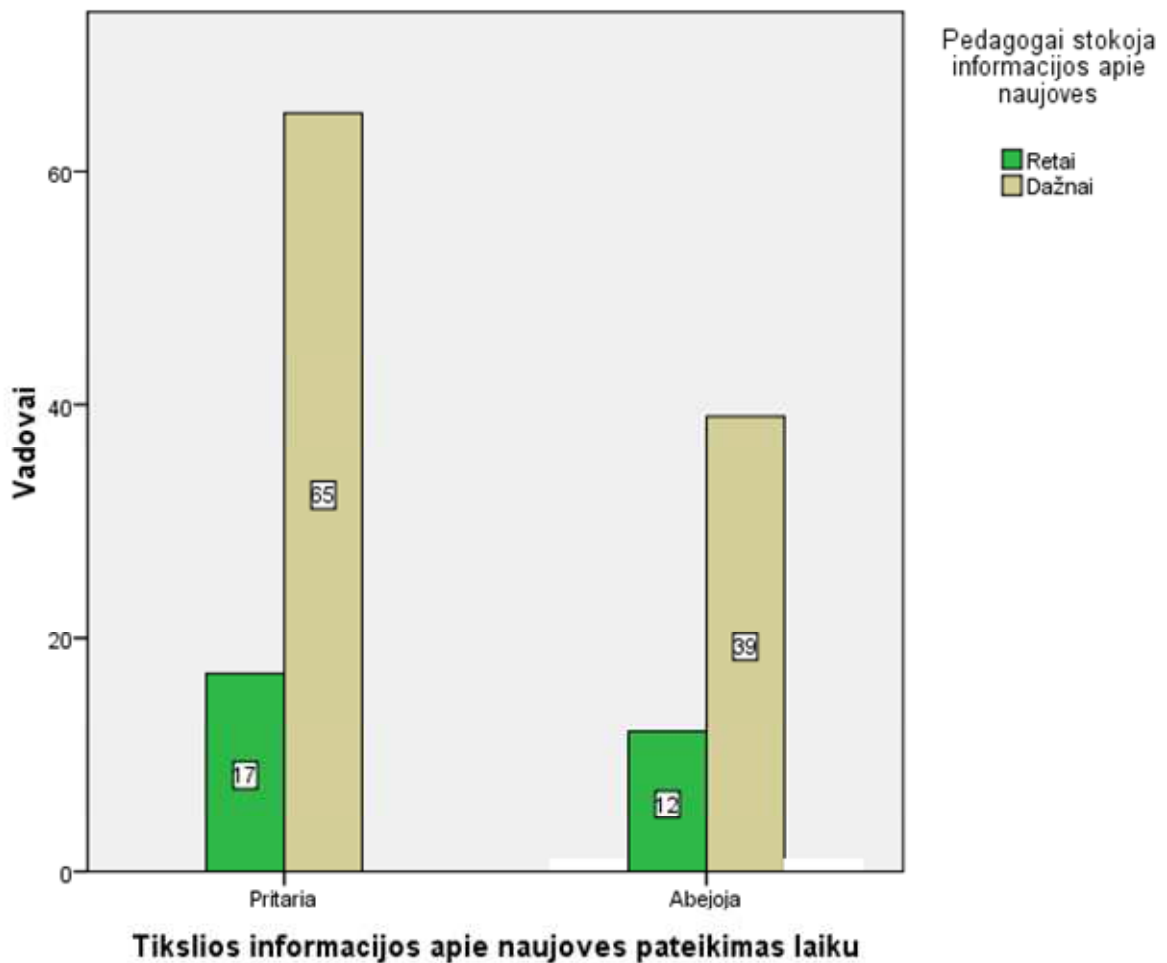
15 pav.

Daugelis literatūros apie pokyčių valdymą akcentuoja įvairias vadovavimo inovacijoms bruožus / stilius : dalyvavimo modelis, kolegialumas ir kiti deterministiniai valdymo modeliai. Tyrimas atskleidė, jog vadovai nepakankamai įtraukia darbuotojus į kaitos procesą, respondentų dalis 79 % (N-65) (žr.1 priede 3 lentelę) pritarantys darbuotojų įtraukimui, nurodė nepakankamą pedagogų informatyvumą apie naujoves (16 pav.). Gautas reikšmingumo lygmuo (0,000), taip pat leidžia šiuos duomenis laikyti reikšmingai prieštaraujančiais (žr.1 priede 4 lentelę).



16 pav.

Toliau analizuojant vadovų pastangas informuoti darbuotojus apie naujoves, buvo pastebėta, dar viena vadovų nuomonių disproporcija tarp priežasties ir metodo mažinant pasipriešinimą, kuri rodo nepakankamą vadovų veiklą siekiant glaudesnio pedagogų informavimo (17 pav.). Didesnė respondentų dalis 80,5 % (N-65) (žr.1 priede 5 lentelę) kuri teigia, jog pateikia laiku informaciją, tačiau pedagogai vadovų nuomone stokoja informacijos apie naujoves. Duomenys statistiškai reikšmingi (žr.1 priede 6 lentelę).



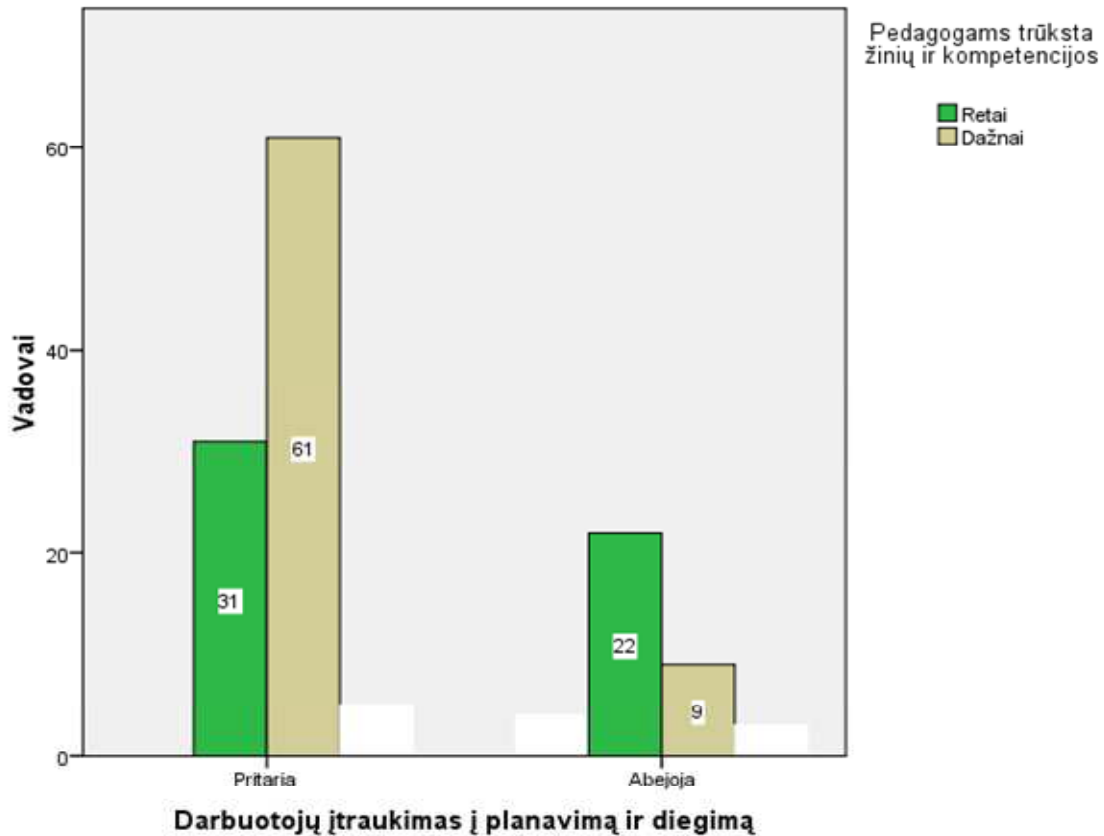
17 Pav.

Analizuojant priežasčių ir metodų galinčių mažinti pasipriešinimą reikšmingu skirtumų tarp vadovų nuomonių, buvo pastebėta, kad deterministinis vadovavimas remiantis kolegialumo principais inicijuojant pokyčius būtinas ne tik skatinti ir tobulinti mokytojų kompetenciją, bet ir perteikti kuo daugiau informacijos pedagogams apie pokytį.

Vadybos požiūriu kompetencija ir įgūdžiai, gebėjimai nėra tas pats. Kompetencija vadybine prasme, reiškia absoliutų sugebėjimą atlikti konkretų darbą pagal numatytus standartus. Kiekvieno pokyčio vadovo (novatoriaus) pareiga pasitelkiant savo intelektualiais ir vadybiniais ištekliais siekti tobulinti ir visokeriopai praturtinti savo organizacijos dalyvių (pedagogų) elgsenos repertuarą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant novacijos įgyvendinimo tikslų.

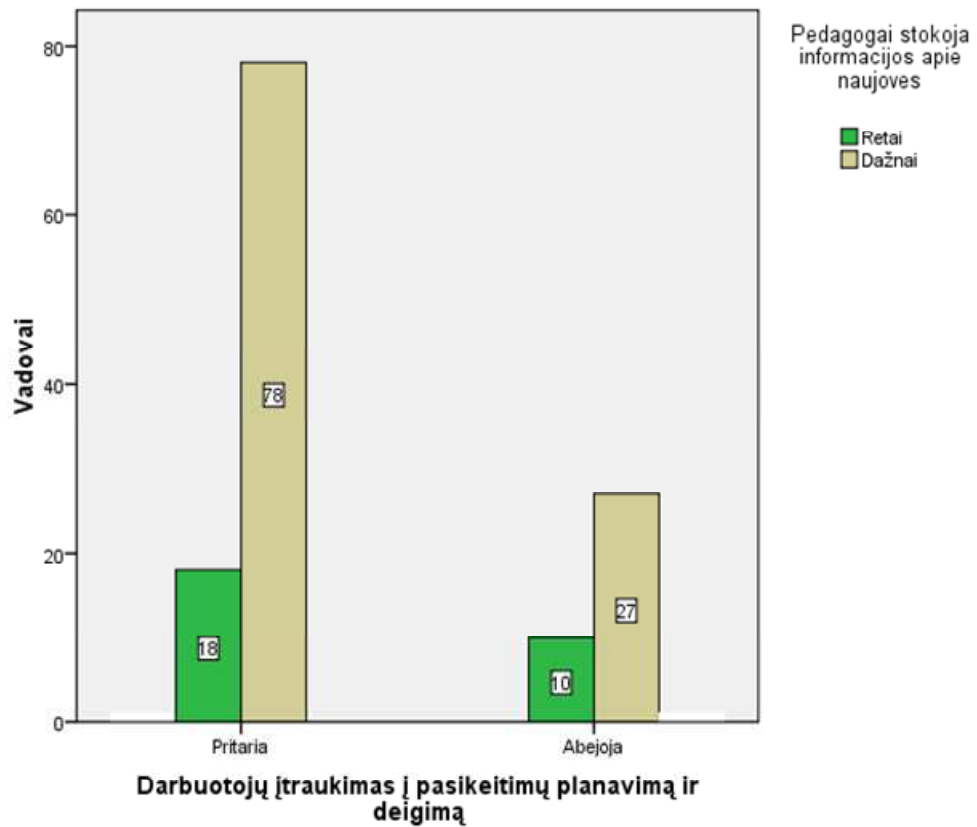
Įdomu pastebėti, kad 62,9 % (N-61) (žr.1 priede 7 lentelę) respondentų pritariančių, jog pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemia darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą ir diegimą, tačiau vertindami pedagogų žinias ir kompetenciją pabrėžė jų trukumą (18 pav.). Taigi ši vadovų

mikro nuomonių analizė leidžia teigti, kad respondentų pastangos įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimą ir diegimą gerinant ir tobulinant pedagogų žinias ir kompetenciją, nepapildo pedagogų pozityvios elgsenos repertuaro. Šių duomenų reikšmingumo lygmuo (0,000) (žr.1 priede 8 lentelę) rodo, kad vadovų nuomonės apie priežastis ir naudojamus metodus, šiuo atveju reikšmingai prieštarauja.



18 pav.

Taip pat didelė disproporcija užfiksuota tarp vadovų nuomonių vertinant respondentų pritarimą darbuotojų įtraukimu į pasikeitimų planavimą ir pedagogų informacijos stokos apie naujoves. Pateiktame (19 pav.) matyti, jog 80,4 % (N-78) (žr.1 priede 9 lentelę) respondentų teigia, kad pedagogams trūksta žinių apie pokyčius. Šie rezultatai rodo, jog vadovams darbuotojų įtraukimas į pasikeitimų planavimą nėra efektyvus būdas supažindinti ar perteikti žinių apie inicijuojamus pokyčius. Pavaizduoti duomenys gali būti taikytini visiems vadovams, nes duomenys reikšmingi (0,000)(žr.1 priede 10 lentelę).



19 Pav.

Remiantis šiuo teoriniu ir empiriniu tyrimu būtų galima padaryti tam tikras preliminarias išvadas apie pedagogų pasipriešinimo raišką pokyčiams. Išsamesnei šių pokyčių reiškinių analizei reiktų pratęsti tyrimus, žinant dabartinę Lietuvos švietimo sistemos reorganizacijos situaciją. Tyrimo aktualumas sietinas ne tik su švietimo reforma, bet ir įvairių prieštaraujančių požiūrių šiuos reiškinius, ir dėl skirtingos sampratos.

5. IŠVADOS

- Vykdydami edukacinius pokyčius mokykloje vadovai žino savo siekius, lanksčiai planuoja ir derina savo tikslus su esamomis priemonėmis, taip pat daugelis vadovų planuoja aplinkybes tam, kad galėtų įgyvendinti pokyčius. Vadovai ne visada pradeda įgyvendinti pokyčius, kol neįsisavinami pradėtieji. Daugelis vadovų pokytį supranta kaip racionalų sprendimą.
- Vadovai supranta, kad sėkmingas pokyčių vadovas taip pat turi teikti kuo daugiau informacijos apie galimus rezultatus. Taip pat sėkmingas pokyčių vadovas, jų nuomone, yra tas, kuris jau sėkmingai įgyvendinęs ne vieną reformą.
- Mokytojai edukaciniams pokyčiams šiandieninėje mokykloje dažniausiai priešinasi dėl pačių mokytojų asmeninių savybių. Vadovai įvardija mokytojų neapibrėžtumo grėsmę, baimę rizikuoti, per siaurą požiūrį į problemą, negebėjimą identifikuoti problemos, nepasirengimą numatomiems pokyčiams, jų kompetencijos trūkumą, mokytojų konservatyvumą. Tačiau didžiausią problemą vadovai išvelgia pedagogų nesidomėjimą novacijomis ir informacijos stoka.
- Vertinant geras pokyčių vadybines charakteristikas įgyvendinant ir mažinant atsparumą pokyčiams, daugelis vadovų naudoja „dalyvavimo“ modelį t.y. vadovai įtraukia savo darbuotojus į kaitos planavimą ir diegimą. Tyrimas taip pat parodė, kad vienas iš svarbiausių vadovams pedagogų mažinimo pasipriešinimą pokyčiams būdų yra stengimasis įtraukti į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų. Didžioji dalis vadovų inicijuodami pokyčius savo organizacijose stengiasi telkti pastangas ir remtis grupės jėga. Vadovai savo mokyklose stengiasi visapusiškai pateikti tikslią informaciją apie naujoves.
- Vadovai mažindami atsparumą pokyčiams akcentuoja neformalios organizacijos aplinkos komponentus tokius kaip, saugią ir darbingą atmosferą, bei organizacijos kultūros formavimą.
- Vadovai nepakankamai išnaudoja savo vadybinius gebėjimus informuojant pedagogus, taip siekiant efektyvios komunikacijos inicijuojant kaitą švietimo įstaigose.

- Vadovų pastangos įtraukti darbuotojus į pokyčių planavimą ir diegimą gerinant ir tobulinant pedagogų žinias ir kompetenciją, nepapildo pedagogų pozityvios elgsenos repertuaro.

Pedagogų konservatyvumas, novacijų prasmės nesuvokimas, informacijos stoka, stabdo novacijų atėjimą į ugdymo įstaigas. Todėl yra labai svarbu pedagogų švietimas šiuo klausimu. Taip pat yra reikalinga vadovų ir pedagogų kolegialumo principu paremtas bendravimas, problemų susijusių su naujovių atėjimu sprendimas, norint išvengti bet kokio pasipriešinimo diegiant novacijas.

6. REKOMENDACIJOS

Lietuvoje vykstanti švietimo reforma yra nukreipta į mokyklą bei jų vadovus ir pagrindinį jos veikėją – mokytoją.

Reformos sukelti pokyčiai pirmiausiai siekia pakeisti esamą padėtį nauja – geresne.

Atlikus tyrimą, pastebėtas ryšys tarp priežastis sąlygojančias mokytojų priešinimąsi pokyčiams ir vadovų gebėjimo mažinti pasipriešinimą kaitai. Iš tyrimo gautų išvadų galima pateikti keletą rekomendacijų, kurios padėtų mokyklų vadovams intensyviau įgyvendinti švietimo reformas bei vykdomus pokyčius mokykloje.

Bendrojo lavinimo mokyklų vadovams norint įveikti mokytojų rezistenciją pokyčių sklaidai reikėtų :

1. Vadovai turėtų kurti naujas struktūras, procedūras, veiklas, kurios padėtų mokyklos bendruomenei prisitaikyti prie ugdymo naujovių, didintų mokytojų kooperuotumą, bendradarbiavimą ir sanglaudą.
2. Vadovai turėtų kurti palankų mikroklimatą, kuris padėtų prisitaikyti, pasidalinti ištekliais siekiant kokybiškesnio institucinio suderinamumo su asmeniniais mokytojų tikslais.
3. Vadovas turėtų aktyviau įtraukti mokytojus į kaitos planavimo ir diegimo procesus
4. Atsparumas edukaciniams pokyčiams dėl mokytojų asmeninių savybių turėtų būti kontroliuojamas inicijuojant vadovų efektyviu informavimu, komunikavimu apie pasikeitimus, aiškiai parodant pokyčių rezultata, kaip kiekvieno būsimą naudą.
5. Vadovai turėtų glaudžiau bendradarbiauti su aukštųjų mokyklų švietimo diagnostikos specialistais. Tai galėtų padėti vadovams sudaryti kokybiškus mokyklos strategijos planus, kurie būtų adaptuoti numatomai Lietuvos švietimo reformos kaitai. Bendradarbiavimas su aukštųjų mokyklų specialistais vadovams taip pat padėtų susipažinti su naujausiomis vadybinėmis tendencijomis.

Summary

Pedagogues resistance for alterations and its expression at comprehensive schools: opinion of leaders

The theoretical analysis of the activity of basic education schools acting under the conditions of reforms has been carried out in this research. The obstacles of the realization of reforms and the decrease of the resistance for changes have been presented.

The following hypothesis: *It seems likely that individual features of teachers and managerial abilities of leaders while controlling alterations determine reducing the resistance for alterations at comprehensive schools.*

Conservatism of pedagogues, incomprehension of novation meaning and lack of information stops the coming of novations to comprehensive schools. That is why the education of pedagogues is so important aspect. Also the interaction based on leaders and pedagogues principle of collegiality, solutions of problems concerned with coming innovation on purpose avoiding any resistance while implanting novations is really required.

150 directors from various basic education schools in Lithuania had participated in this research (kindergartens, primary schools, secondary schools and gymnasiums). The research was performed in 2009-2010.

The most important findings of this research:

1. Mostly teachers resist for educational alterations at modern-day schools regarding their own individual features. Leaders mark the threat of teachers' indetermination, fear to risk, too narrow view to problem, incompetence to identify problem, no forwardness to predictable alterations, lack of teachers competences, conservatism of teachers. However pedagogues' disinterest in novations and lack of information leaders envisage as the biggest problem.
2. Leaders' endeavour to involve the employees into planning of alterations and implementation in order to improve and accomplish the knowledge and competences of pedagogues doesn't refill the repertory of pedagogues' positive behaviour.
3. Leaders do not use enough their own managerial abilities while informing pedagogues in case to seek effective communication and initiate the alteration in educational institutions.

Key words: change, education change, reforms, education management, management, educational innovation, the implementation of innovations.

Literatūra

1. Barkauskaitė M. (2005) Pedagogika. Vilnius.
2. Bertie Everard ir Morris Geoffrey, (1997). Efektyvus mokyklos valdymas
3. Birzea (1996). Educational reform and power struggles in Romania. *European Journal of Education*
4. Brian Fidler (2002). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai.
5. Bruzgelevičienė, R. (2001). Lietuvos švietimo kaita. Švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje: tendencijos, lūkesčiai. Vilnius. *Vilniaus pedagoginis universitetas*.
6. Cibulskas G. (2006a) Factors influencing the resistance of the subjects of education to educational changes: the case of the reform of Lithuanian education : summary of doctoral dissertation : social sciences, education science (07S) / KTU, Kaunas
7. Cibulskas G. (2006b) Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo reformos atvejis [Rankraštis] :daktaro disertacija : socialiniai mokslai, edukologija (07 S) / KTU, Kaunas
8. Cibulskas G., Janiūnaitė B., (2003) Pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams mažinimas bendrojo lavinimo mokyklose : vadovų požiūrio aspektas. *Ugdymas, kūno kultūra, sportas*. Nr. 3(48); p. 11-20; *Socialiniai mokslai*.
9. Duffy, G., & Roehler, L. (1986). "Constraints on teacher change." *Journal of Teacher Education*, 35, 55-58.
10. Ellstrom P. E. (1984). *Rationality, Anarchy, and Planning of Change in Educational Organizations*. Linkoping.
11. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto Alba.
12. Gage N.L., Berliner D.C. (1994). *Pedagginė psichologija*. Vilnius.
13. Garalis A. (1999). Naujas vadovo mąstymas : kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje. *Pedagogika*, 38, p. 78-88.
14. Gečienė E. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsąjū su švietimo kaita paieška*. Vilnius.
15. Hopkins, Ainscow, West (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius.
16. Jackūnas Z., Barauskaitė M. (1997). *Pedagogai ir mokiniai : požiūris į švietimo reformą. Švietimo studijų sąsiuvinis*. Vilnius.

17. Janiūnaitė B., Jotautienė M., Cibulskas G. (2002). Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas. Kaunas.
18. Janiūnaitė B. (2004) Edukacinės novacijos ir jų diegimas. Kaunas
19. Janiūnaitė, B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai II. Socialiai mokslai, 3, 87-98.
20. Jucevičienė, P. (1996) Organizacijos elgsena. Kaunas : Technologija.
21. Karanauskienė, D. (2003) . Mokytojų tiriamoji veikla : problemos ir galimybės. Lietuvos aukštasis mokslas : diagnozės, ir prognozės: tarpyautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
22. Karsten, Majoor, (1994). Education in East Central Europe: Educational changes after the fall of communism
23. Luobikienė I., Guščinskienė J., Palidauskaitė J, Vaitkier R, 1997. Socialijos pagrindai. Kaunas.
24. Lukšienė M. (2000). Jungtys. Vilnius.
25. Lobanova, L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20.
26. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33.
27. Marčinskas, A., Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika: mokslo darbai*, 55–56.
28. Matuzevičiūtė, D. (2003) Pedagogų požiūris į ugdymo procesą šiuolaikinių švietimo tendencijų ir visuomenės transformacijos kontekste. Socialiniai mokslai, 1 (38). Kaunas: Technologija.
29. Mečkauskienė R. (2007) Mokyklos vadovai kaitos procese
30. Mikoliūnienė V. (2000). Vadovas mokyklos kaitos procese. Vilnius
31. Myers D.G. (2000). Psichologija. Kaunas.
32. Morimoto, K. (1973). "Notes on the context for learning." Harvard Educational Review, 10(4), 245-257. Evolving Roles. NEAS School Restructuring Series, national Education Association: Washington, D.C.
33. Peterson K. (1996) Teacher Evaluation. Portland State University. (Elektroninė knyga). Prieiga per internetą :
<http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=5GbLTU6LSqUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Peterson+K.+%281996%29+Research+on+School+Teacher+Evaluation.+Portland+State+University&ots=GkOH5wVmkn&sig=T9P4H_EfTL9TWQea-

- [OJxIy5zVuQ#v=onpage&q=Peterson%20K.%20%281996%29%20Research%20on%20School%20Teacher%20Evaluation.%20Portland%20State%20University&f=false](http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija2.htm)>
34. Pranckūnienė E., Vildžiūnienė M. (1998). Mokyklos kaita – tai kelionė // Mokykla, 3, p. 1-5
 35. Powell, Fazio (1984) Attitude Accessibility as a Function of Repeated Attitudinal Expression. Indiana University
 36. Rado P. (2001). Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. Vilnius.
 37. Rimas, J. (2000). Pokyčių poveikis socialinėms sistemoms. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Kaunas : Vytauto didžiojo universitetas.
 38. Ruškus J., Merkys G. (1999). Specialiojo pedagogo profesinės nuostatos struktūra. Ugdymo psichologija.
 39. Simonaitienė B. (2004). Mokykla - besimokanti organizacija. Kaunas.
 40. Stoll L. Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
 41. Wasley, P.A. (1992). "Working Together: Teacher Leadership and Collaboration" in Carol Livingston,(ed.) Teachers as Leaders:
 42. Zakarevičius P. (2003) Pokyčiai organizacijose. Priežastys, valdymas, pasėkmės
 43. Želvys R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.
 44. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius.
 45. Lietuvos švietimo įstatymas (1991). Įstatymo pakeitimas (2003). Interneto prieiga : <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313>
 46. Lietuvos švietimo koncepcija (1992) Interneto prieiga : <www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija2.htm>

Priedai

1priedas

1 lentelė

		Mokytojai supranta pokyčių ir naujovių svarbą	
		Retai	Dažnai
Vadovai turi informuoti darbuotojus apie tai, kas vyksta, ir taip užtikrinti efektyvią komunikaciją, siekiant jų psichologinio artumo	Tikrai TAIP	63 74,1%	22 25,9%
	Lyg ir taip	24 51,1%	23 48,9%

2 lentelė

Chi-kvadrato testas			
	Reikšmė	Laisvės laipsnis	Reikšmingumo lygmuo
Pirsono Chi-Kvadratas	26,545a	6	,000

3 lentelė

		Pedagogai stokoja informacijos apie naujoves	
		Retai	Dažnai
Vadovas turi sugebėti įtraukti į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų	Tikrai TAIP	17 20,7%	65 79,3%
	Lyg ir taip	12 22,6%	39 73,6%

4 lentelė

Chi-kvadrato testas			
	Reikšmė	Laisvės laipsnis	Reikšmingumo lygmuo
Pirsono Chi-Kvadratas	40,872a	9	,000

5 lentelė

6 lentelė

	Pedagogai stokoja informacijos apie diegiamas naujoves	
	Retai	Dažnai
Vadovas privalo pateikti laiku Tikrai TAIP	15	66
Kitiems tikslią informaciją apie naujoves	18,3%	80,5%
Lyg ir taip	13	38
	25,0%	73,1%

7 lentelė

Chi-kvadrato testas			
	Reikšmė	Laisvės laipsnis	Reikšmingumo lygmuo
Pirsono Chi-Kvadratas	42,371a	9	,000

8 lentelė

		Dėl žinių ir kompetencijos trūkumo mokytojai priešinasi	
		Retai	Dažnai
Vadovas turi įtraukti darbuotojus į pasikeitimų planavimą ir diegimą	Tikrai TAIP	31	61
		32,0%	62,9%
	Lyg ir taip	22	9
		57,9%	23,7%

9 lentelė

Chi-kvadrato testas			
	Reikšmė	Laisvės laipsnis	Reikšmingumo lygmuo
Pirsono Chi-Kvadratas	41,560a	9	,000

10 lentelė

		Pedagogai stokoja informacijos apie diegiamą naujovę ir numatomus pokyčius	
		Retai	Dažnai
Vadovas turi įtraukti darbuotojus į pasikeitimų planavimą ir diegimą	Tikrai TAIP	18 18,6%	78 80,4%
	Lyg ir taip	10 26,3%	27 71,1%

11 lentelė

Chi-kvadrato testas			
	Reikšmė	Laisvės laipsnis	Reikšmingumo lygmuo
Pirsono Chi-Kvadratas	68,999a	9	,000

2 priedas

TYRIMAS
Mokyklų vadovų požiūris į pokyčius mokykloje

Gerbiami mokyklų vadovai,

Šia anketa siekiama išsiaiškinti, kaip bendrojo lavinimo mokyklų vadovai mažina pasipriešinimą edukaciniams pokyčiams savo organizacijose. Atsakymus pažymėti nesunku: Jums tinkamiausią atsakymo variantą (-us) pažymėkite **X** arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje

Gerbiami mokyklų vadovai, tik Jūs, kaip praktikai, teisingiausiai galite įvertinti vykstančius pokyčius mokyklose. Pareikšta Jūsų nuomonė bus labai svarbi apibendrinant tvrimo rezultatus.

ANKETOJE nei pavardės, nei mokyklos nurodyti nereikia

Anketoje nėra **teisingų** ar **neteisingų** atsakymų.

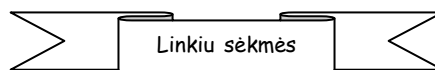
Atsakymai tiesiog atspindi galimą nuomonių įvairovę. Labai svarbu, kad anketa būtų užpildyta iki **galo**.

Bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys



Dėkojame už dalyvavimą

Anketą parengė Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto II kurso magistrantas
Aurimas Vaičiulis tel. 8 612 876 41



I dalis*Atsakykite į keletą klausimų apie save***Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip** ☒

1. Jūs esate	<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras
2. Jūsų amžius	<input type="radio"/> Nuo 25 - 35 <input type="radio"/> Nuo 35 - 45 <input type="radio"/> Nuo 45 ir daugiau
3. Jūsų darbo stažas	<p>.....</p> (įrašykite)
5. Jūsų išsilavinimas:	<input type="radio"/> Spec vidurinis/aukštesnysis <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Aukštasis <input type="radio"/> kita (įrašyti) _____
6. Jūsų kaip vadovo darbo stažas :	<input type="radio"/> iki 5 metų <input type="radio"/> nuo 6 iki 10 metų <input type="radio"/> nuo 11 iki 15 metų <input type="radio"/> nuo 16 iki 20 metų <input type="radio"/> virš 20 ir daugiau
7. Jūsų mokykloje mokosi moksleivių :	<input type="radio"/> iki 300 <input type="radio"/> nuo 301 iki 800 <input type="radio"/> virš 801 iki 1000
8. Jūsų mokykla yra:	<input type="radio"/> Mieste <input type="radio"/> Rajono centre <input type="radio"/> Miestelyje <input type="radio"/> Kaime

II dalis

Geras pokyčių vadovas



Tinkantį variantą žymėkite šitaip pvz.: **Taip**

Nr.	Vadovo elgsena	Taip	Ne	Kartais
1	Jis tiksliai žino, ko nori pasiekti	Taip	Ne	Kartais
2	Jis geba paversti norus praktiniais veiksmais	Taip	Ne	Kartais
3	Jis siūlomas permainas gali matyti ne tik savo akimis, bet ir kitų požiūriu	Taip	Ne	Kartais
4	Jis nesirūpina, kad liks vienas be kitų paramos	Taip	Ne	Kartais
5	Jis negarbina tradicijų, tačiau paiso patirties	Taip	Ne	Kartais
6	Jis planuoja lanksčiai, derindamas tikslus su turimomis priemonėmis	Taip	Ne	Kartais
7	Jis nesibaido kliūčių	Taip	Ne	Kartais
8	Jis planuoja aplinkybes, kad galėtų įgyvendinti pokyčius	Taip	Ne	Kartais
9	Jis tiksliai paaiškina pokyčius	Taip	Ne	Kartais
10	Jis įtraukia į kaitos vadybą personalą ir garantuoja jiems saugumą	Taip	Ne	Kartais
11	Jis nepradeda kitų pokyčių, kol neįsisavinami pradėtieji	Taip	Ne	Kartais
12	Jam pokytis - racionalus sprendimas	Taip	Ne	Kartais
13	Jis keisdamas, kur tik įmanoma, asmeniškai pastiprina žmones	Taip	Ne	Kartais
14	Jis pateikia kuo daugiau informacijos apie galimus rezultatus	Taip	Ne	Kartais
15	Jis jau yra sėkmingai įgyvendinęs ne vieną reformą	Taip	Ne	Kartais

III dalis

Vadovų požiūris į priežastis sąlygojančias mokytojų pasipriešinimą edukaciniams pokyčiams

Tinkantį variantą žymėkite šitaip pvz.: Retai

Pasipriešinimo priežastys	Teiginiai	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
Pokyčio prasmės nesuvokimas	Mokytojai supranta pokyčių ir naujovių svarbą	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
	Mokytojams visada aiškus pokyčio tikslas	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
Informacijos stoka	Pedagogai stokoja informacijos apie diegiamą naują ir numatomus pokyčius	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
	Mokytojai visada yra pasirengę numatomiems pokyčiams	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
Mokytojo vaidmuo pokyčiuose	Dėl žinių ir kompetencijos trūkumo mokytojai priešinasi	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
Švietimo darbuotojų konservatyvumas	Mokytojų konservatyvumas trukdo keistis	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
Vertybių nuostatų kaita	Vykdomi pokyčiai atitinka pedagogų vertybių nuostatas	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
Saugumo jausmas	Mokytojai supranta, kokią įtaką įvykę pokyčiai turės jų karjerai ir ateičiai	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
	Mokytojai turi mažai noro keistis, nes anksčiau įvykę pokyčiai buvo nesėkmingi	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat
	Mokytojams atsiranda baimė rizikuoti	Niekada	Retai	Dažnai	Nuolat

IV dalis

Vadovų gebėjimas mažinti pasipriešinimą pokyčiams bendrojo lavinimo mokykloje



Tinkantį variantą žymėkite šitaip pvz.: taip

Vadovų veikla pokyčių sąlygomis	Tikrai Ne	Lyg ir ne	Lyg ir taip	Tikrai Taip
Vadovas turi įtraukti darbuotojus į pasikeitimų planavimą ir diegimą	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi labai aiškiai parodyti pasikeitimų rezultatą kaip kiekvieno būsimą naudą	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi užtikrinti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi informuoti darbuotojus apie tai, kas vyksta, ir taip užtikrinti efektyvią komunikaciją, siekti jų psichologinio artumo	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas, jeigu įmanoma, turi remtis grupės jėga	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi siekti sutelkti pastangas	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi sugebėti nuolat mokytis ir sudaryti sąlygas mokytis kitiems (sukurti besimokančią organizaciją)	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi sugebėti telkti komandas ir dirbti grupinį darbą	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi sugebėti įtraukti į kaitos procesą kuo daugiau darbuotojų	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas privalo pateikti laiku kitiems tikslią informaciją apie naujoves	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi sugebėti kurti saugią ir darbingą atmosferą	NE	ne	taip	TAIP
Vadovas turi formuoti organizacijos kultūrą	NE	ne	taip	TAIP

Dėkojame už jūsų sugaištą laiką !!!

Jūsų pareikšta nuomonė mums **labai vertinga !!!**



