



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RIMA JUOZAPAITIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**POKYČIŲ VALDYMAS REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS
ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Jurgita Joniškienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rima Juozapaitienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Pokyčių valdymas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje <i>Change management in the reorganized municipal education organization</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Rima Juozapaitienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas pokyčių valdymas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Pokyčių valdymas švietimo organizacijose yra svarbus procesas siekiant ugdymo kokybės ir mokyklų tinklo efektyvaus optimizavimo. Svarbu tinkamai įvertinti savivaldybės švietimo organizacijų ateities veiklos perspektyvas ir galimybes, kurios siejasi su įvairiais politiniais sprendimais, realizuojamais įstatymais ir poįstatyminiais aktais. Veiksniai, darantys įtaką pokyčiams, siejasi su organizacijos veikla, kai yra reaguojama į būtinas reformas, jų vykdymą ir tikslingą veikimą sprendžiant iškilusias problemas. Pokyčių valdymas turi būti individualizuotas ir pritaikytas konkrečiai švietimo organizacijai.

Šiuo atžvilgiu kyla pagrindiniai probleminiai klausimai: kokie trikdžiai kyla reorganizuojant savivaldybės švietimo organizaciją? ir kaip valdyti pokyčius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje? Atsižvelgiant į probleminius klausimus, šio darbo objektu pasirinktas pokyčių valdymas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Darbo tikslas yra atskleisti pokyčių valdymo procesus reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje, konceptualizuojant ir empiriškai pagrindžiant pokyčių valdymo trikdžius bei parengti trikdžių šalinimo priemonių planą. Tikslui pasiekti suformuoti trys darbo uždaviniai. Pirmuoju uždaviniu siekiama – išanalizavus pokyčių valdymo apibrėžtį, pokyčių valdymo procesus bei pasipriešinimo veiksnius, teoriškai konceptualizuoti pokyčių valdymo trikdžius. Antruoju uždaviniu siekiama – atlikus pokyčių valdymo modelių analizę identifikuoti, kaip pasirinkto modelio pritaikymas lemia sėkmingą pokyčių valdymą. Trečiuoju uždaviniu siekiama identifikuoti ir kategorizuoti pokyčių valdymo trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje ir parengti pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planą.

Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje pateikiama pokyčių valdymo samprata: pokyčių valdymo apibrėžtis, pokyčių valdymo veiksniai, pasipriešinimo pokyčiams konceptualizavimas, pokyčių valdymo modeliai, pokyčių valdymas švietimo organizacijoje. Antrojoje darbo dalyje suformuota empirinio tyrimo metodika, pateiktas tyrimo dizainas, pasirinktų tyrimo metodų pagrindimas, tyrimo organizavimas bei etika. Trečiojoje darbo dalyje pristatomi pokyčių valdymo reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje tyrimo rezultatai, pateikiamas pokyčių valdymo metu, atsiradusių trikdžių šalinimo priemonių planas.

Darbe naudoti teoriniai bei empiriniai metodai. Teorinėje dalyje taikyta teorinė analizė, o empirinėje dalyje taikytas iš dalies struktūruotas interviu, kurio metu atrinkti septyni informantai tiesiogiai susiję su pokyčių valdymu reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Tyrimo duomenims nagrinėti pasirinktas kokybinės turinio analizės metodas. Baigiamojo darbo tyrimo rezultatai ir suformuotos rekomendacijos gali prisidėti prie nuoseklaus ir sėkmingo pokyčių valdymo švietimo organizacijose.

Raktiniai žodžiai: pokyčių valdymas, savivaldybės švietimo organizacija, reorganizacija.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the change management in the reorganized municipal educational organization. Change management in educational organizations is an important process in order to achieve the quality of education and effective optimization of the school network. It is important to properly assess the perspectives and possibilities of the future activities of municipal educational organizations, which are connected with various political decisions, implemented laws and by-laws. Factors that influence change are related to the organization's activities, when there is a reaction to the necessary reforms, their implementation and purposeful action in solving the problems that have arisen. Change management must be individualized and adapted to a specific educational organization.

In this regard, the main problematic questions arise: what disturbances occur during the reorganization of the municipal educational organization? and how to manage changes in the reorganized municipal education organization? Taking into account the problematic issues, the object of this work is the management of changes in the reorganized municipal educational organization. The aim of the work is to reveal the change management processes in the reorganized municipal education organization, conceptualizing and empirically substantiating the change management disturbances and preparing a plan of measures to eliminate the disturbances. To achieve the goal, three work tasks were formed. The first task aims at - after analyzing the definition of change management, change management processes and resistance factors, to theoretically conceptualize change management disturbances. The second task aims to identify, after performing the analysis of change management models, how the application of the chosen model leads to successful change management. The third task aims to identify and categorize change management disturbances in the reorganized municipal education organization and to prepare a plan of measures to eliminate change management disturbances.

The work consists of three main parts. The first part presents the concept of change management: definition of change management, factors of change management, conceptualization of resistance to change, models of change management, change management in an educational organization. In the second part of the work, the empirical research methodology was formed, the research design, justification of the chosen research methods, research organization and ethics were presented. The third part of the work presents the results of the study of change management in the reorganized municipal educational organization, and presents a plan of measures to eliminate disturbances that occurred during change management.

Theoretical and empirical methods are used in the work. Theoretical analysis was used in the theoretical part, and semi-structured interviews were used in the empirical part, during which seven selected informants were directly related to change management in the reorganized municipal education organization. The method of qualitative content analysis was chosen to examine the research data. The results of the thesis research and the formed recommendations can contribute to consistent and successful change management in educational organizations.

Keywords: change management, municipal educational organization, reorganization.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Skirtingas „pokyčių valdymo“ sąvokos aiškinimas	10
1.2.1 lentelė. Faktoriai darantys įtaką pokyčių valdymo procesui	17
1.3.1 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo metodai	22
2.2.1 lentelė. Tyrimo interviu klausimų pagrindimas	31
2.2.2 lentelė. Informacija apie informantus	33
3.1.1 lentelė. Asmeninės patirtys įgyvendinant pokyčius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	35
3.1.2 lentelė. Pokyčių politinės, socialinės ir ekonominės priežastys reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	36
3.2.1 lentelė. Pokyčių valdymo subprocesai ir pokyčių valdymo rezultatai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	38
3.2.2 lentelė. Pokyčių valdymo rezultatai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	40
3.3.1 lentelė. Pokyčių valdymo trikdžiai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	41
3.4.1 lentelė. Bendruomenės pasipriešinimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	42
3.4.2 lentelė. Bendruomenės pasipriešinimo pokyčiams mažinimo veiksniai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	43
3.5.1 lentelė. Pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. Pokyčių valdymo etapai.....	13
1.1.2 pav. Kaitos proceso schema.....	14
1.2.1 pav. Pokyčių įgyvendinimo krypties vadovo žvilgsniai.....	19
1.4.1 pav. Lewino pokyčių valdymo modelis.....	24
1.4.2 pav. Kotter pokyčių valdymo modelis.....	24
1.4.3 pav. ADKAR pokyčių valdymo modelis.....	26
2.1.1 pav. Tyrimo dizainas. Sudarytas darbo autorės.....	30

TURINYS

IVADAS.....	7
1. POKYČIŲ VALDYMO REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA	10
1.1. Pokyčių valdymo apibrėžtis	10
1.2. Veiksnių, turinčių įtakos pokyčių valdymui, identifikavimas ir kategorizavimas.....	14
1.3. Pasipriešinimo pokyčiams konceptualizavimas	21
1.4. Pokyčių valdymo modelių analizė	23
1.5. Pokyčių valdymas švietimo organizacijose	27
2. POKYČIŲ VALDYMO REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA	29
2.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas	29
2.2. Tyrimo metodų ir instrumentų pagrindimas. Tyrimo imties pristatymas	31
3. POKYČIŲ VALDYMO REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO DUOMENŲ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	35
3.1. Reorganizavimo priežasčių identifikavimas savivaldybės švietimo organizacijoje	35
3.2. Pokyčių valdymo subprocesų identifikavimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	38
3.3. Pokyčių valdymo trikdžių identifikavimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje	40
3.4. Veiksnių mažinančių bendruomenės pasipriešinimą pokyčiams identifikavimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.....	42
3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.....	44
IŠVADOS	46
REKOMENDACIJOS, PASIŪLYMAI.....	47
LITERATŪRA.....	48
PRIEDAI.....	50
1 Priedas	50
2 Priedas	52

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos švietimo organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo tinkamai parinktos strategijos, nuo nuolatinio tobulėjimo, kai atsižvelgiama į išorinės aplinkos reikalavimus ir panaudojamos vidinės galimybės. Nuolat kintant išorinei aplinkai, mokykla negali išlikti nepakitusi – ji kaip ir bet kuri kita organizacija, turi spręsti išlikimo, tobulėjimo ir vystymosi problemą. Išoriniai veiksniai yra sietini su politika, technologijomis, ekonomika ir socialiniais aspektais. Dažniausiai švietimo organizacijai yra privalu reaguoti į politinius sprendimus. Svarbu tinkamai įvertinti ateities veiklos perspektyvas ir galimybes, kurios siejasi su įvairiais politiniais sprendimais, realizuojamais įstatymais ir poįstatyminiais aktais.

Anot R. Želvio (2003), pokyčiai švietime yra neišvengiami, juos skatina nuolat kintančios gyvenimo sąlygos, švietimo politikos pokyčiai, realybė, todėl svarbu nuspėti įvykius, būsimą švietimo politiką, dabartinių ugdymo institucijų perspektyvas po kelerių ar keliasdešimt metų. Švietimo organizacijų vadovams aktualu, kaip įgyvendinti valstybės ar savivaldybės lygmens pokyčius organizacijose, kad jie būtų sėkmingi ir tvarūs. Lietuvoje nemažas dėmesys yra skiriamas švietimo sektoriaus tobulinimui, optimizavimui ir kūrimui. Mokyklų tinklas yra kuriamas kompleksiškai. Kiekviename regione yra analizuojami švietimo poreikiai atskirose savivaldybėse ir skirtingo pavaldumo mokyklų situacija. Savivaldybėse, mokyklų perspektyva, pertvarkymas, tinklo formavimas ir visi kiti būtini pokyčiai, bendrojo ugdymo analizės ir kt. derinimai su kitais mokyklų savininkais ar savininkų teises ir pareigas įgyvendinančiomis institucijomis (dalyvių susirinkimais). Mokinių srantai savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose yra reguliuojami, tam kad būtų užtikrintas mokymosi prieinamumas bei tolygus mokinių pasiskirstymas švietimo įstaigose.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Pokyčių valdymas nėra nauja tema vadybos teorijoje. Ją plačiai savo moksliniuose darbuose nagrinėjo lietuvių ir užsienio mokslininkai: Lewin (1947), Fullan (1991), Galpin (1996), Moran, Brightman (2000), Fred Nicols (2004), Lodienė (2005), Stoškus, Beržinskienė (2005), Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006), Vasiliauskas, Laumenskaitė (2006), Zakarevičius (2006), Smith (2006), Markovič (2008), Raipa (2008), Silverman (2009), McNabb (2009), Manikandan (2010), Pabedinskaitė, Vitkauskas (2010), Išoraitė (2012), Mačiulaitis (2012), Videikienė, Šimanskienė (2014), Peters ir kt. (2015), Van der Voet (2016), Raina (2018), Mackevičius (2019), Rothwell ir kt. (2019), Baykal (2019), B. J. Hurn (2012), Gregas G Wangas (2012), Burke (2013), Petrauskaitė, Korsakienė (2020). Lietuvos mokslininkai (Valackienė, 2012; Vanagas, 2007; Korsakienė ir kt. 2012) pripažįsta, kad pokyčių valdymas kiekvienai organizacijai yra skirtingas ir priklauso nuo pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių. Pokyčių valdymas mažoje organizacijoje skirsis nuo pokyčių valdymo didelėje ar seniai veikiančioje organizacijoje. Korsakienė (2012) pažymi, kad nėra vienos rekomendacijos pokyčiams valdyti, todėl kiekvienu atveju, vadovaujantis bendromis metodologinėms nuostatomis, reikia taikyti konkrečius, konkrečiai organizacijai tinkamus pokyčių valdymo būdus. Visi švietimo organizacijų pokyčiai gali būti įgyvendinti skirtinguose lygmenyse: valstybės, savivaldybės ir mokyklos. Tyrimų apie švietimo organizacijas, kurių savininkė yra savivaldybė, nėra daug, nors savivaldybės lygmens susitarimų poreikis didėja. Lietuvių mokslininkai: Želvys (1999, 2003), Jucevičius ir kt. (2003), Vanagas (2007), Bruzgelevičienė, Kašinskienė, (2010), Cibulskas, Žydzūnaitė (2012), Prakapienė, Malovikas (2006), Valackienė, Želnienė (2018) ir kt. savo darbuose nagrinėjo pokyčius, pokyčių valdymą švietimo organizacijose

įvairiais lygmenimis, tačiau darbų, kuriuose būtų nagrinėjami savivaldybės lygmens švietimo pokyčiai nėra daug.

Pokyčių valdymą švietimo organizacijose savo darbuose nagrinėjo šie užsienio mokslininkai: Fullan (1998), Hopkins ir kt. (1998), Dalin ir kt. (1999), Mason (2016). Fullan (1998), Hopkins ir kt. (1998) analizuodami pokyčius švietimo sistemoje teigia, jog į organizacijos kultūrą, bendradarbiavimą būtina atkreipti ypatingą dėmesį valdant pokyčius švietimo organizacijose. Hopkins (1998) teigia, kad pokyčiai švietimo organizacijose didele dalimi priklauso nuo sprendimų priėmimo pobūdžio, jų įgyvendinimą veikiančių veiksnių, įgyvendinimo strategijos, pokyčių institucionalizacijos masto ir lygio.

Lietuvoje vis dar stokojama tyrimų apie švietimo organizacijų planuojamus pertvarkos pokyčius. Pasak Vienažindienės ir Kochanskaitės (2016) planavimas yra viena svarbiausia valdymo funkcija nuo kurios prasideda visas pokyčių valdymas. Tik sukūrus planą galima organizuoti visas veiklas, fiksuoti veiklos rezultatus, kontroliuoti ir prireikus koreguoti planą. Siekiant mokyklų tinklo veiklos efektyvumo, savivaldybės susiduria su dideliais iššūkiais, kuriant mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus, kurių įgyvendinimo rezultatas būtų kokybiškesnis ugdymas ir racionalesnis savivaldybių lėšų panaudojimas.

Problema. Problemniniai klausimai. Magistro baigiamajame darbe analizuojamas pokyčių valdymas vienoje reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Savivaldybės lygmens inicijuotus pokyčius galima sėkmingai įgyvendinti tik tuomet, kai yra pašalinami trikdžiai. *Taigi problema atskleidžiama klausimais:*

Kokie trikdžiai kyla reorganizuojant savivaldybės švietimo organizaciją?

Kaip valdyti pokyčius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje?

Darbo objektas – pokyčių valdymas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.

Darbo tikslas – atskleisti pokyčių valdymo procesus reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje, konceptualizuojant ir empiriškai pagrindžiant pokyčių valdymo trikdžius bei parengti trikdžių šalinimo priemonių planą.

Ginamieji teiginiai:

1. Reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje pokyčių valdymo procese kyla individualūs trikdžiai, organizaciniai trikdžiai ir trikdžiai susiję su organizacine kultūra.
2. Identifikavus trikdžių atsiradimo priežastis ir šaltinius, trikdžių kategorizavimas įgalina parengti tinkamą trikdžių šalinimo priemonių planą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus pokyčių valdymo apibrėžtį, pokyčių valdymo procesus bei pasipriešinimo veiksnus, teoriškai konceptualizuoti pokyčių valdymo trikdžius.
2. Atlikus pokyčių valdymo modelių analizę identifikuoti, kaip pasirinkto modelio pritaikymas lemia sėkmingą pokyčių valdymą.
3. Identifikuoti ir kategorizuoti pokyčių valdymo trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje ir parengti pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planą.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Darbe naudojami teoriniai ir empiriniai metodai. Teorinėje dalyje taikoma teorinė analizė, kuri skirta atskleisti pokyčių valdymo sampratai. Empirinėje dalyje naudota kokybinė tyrimo strategija, kurioje duomenų rinkimo instrumentu pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo dalyvių atrankoje naudotas tikslinis atrankos metodas. Pusiau struktūruoto interviu metu gautų duomenų apdorojimui buvo naudotas – turinio (content) analizės metodas.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Į mokslinę diskusiją šis magistro darbas įneša naujumą, kad trikdžiams reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje yra nustatomos atsiradimo priežastys ir kategorizavimas pagal atsiradimo priežastis.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Baigiamojo darbo tyrimo rezultatai ir suformuotos rekomendacijos gali prisidėti prie nuoseklaus ir sėkmingo pokyčių valdymo švietimo organizacijose. Gauti kokybinio tyrimo rezultatai sudaro sąlygas įvertinti pokyčių valdymo trikdžius ir pritaikyti tinkamas trikdžių šalinimo priemones. Rekomenduojama, prieš pradedant pokyčių valdymą švietimo organizacijoje, pasirengti pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planą.

Darbo struktūra. Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Teorinėje dalyje atskleidžiama pokyčių valdymo samprata, pokyčių valdymo veiksniai, pokyčių valdymo modeliai, pokyčių valdymas švietimo organizacijoje. Metodologinėje darbo dalyje pristatomas tyrimo dizainas, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, pateikiamas tyrimo organizavimas, pateikiama tyrimo imties charakteristika ir tyrimo etika. Empirinėje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi pusiau struktūruoto vadovų interviu rezultatai. Atliekant turinio analizę buvo išskirta 17 kategorijų, kurias sudaro 35 subkategorijos ir teiginiai.

1. POKYČIŲ VALDYMO REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Pokyčių valdymo apibrėžtis

Nors didžioji dauguma organizacijų vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami, kad būtina į juos reaguoti, vis tik nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti. Todėl tai tampa svarbia valdymo problema. Be to, pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės (Videikienė, Šimanskienė, 2014). Organizacija, siekdama išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, turi pati keistis Lodienė (2005). Pasak Šimanskienės (2013), organizacijos norėdamos išlikti bei užtikrinti įgyvendinamų pokyčių sėkmę, susiduria su pokyčių valdymo dinamiškomis sąlygomis būtinybe. Siekiant sėkmingos ateities ir mažiau neigiamų pasekmių, organizacija turi mokytis valdyti pokyčius, priimti juos kaip pozityvius iššūkius (Mackevičius, 2019). Anot Videikienės ir Šimanskienės (2014), kiekviena organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties.

Pokyčių valdymas yra neišvengiama būtinybė, bet nėra vieno ir unikalaus pokyčių valdymo apibrėžimo. Pokyčių valdymo samprata, remiantis Lietuvos bei užsienio šalių autoriais, pristatoma 1.1.1 lentelėje.

1.1.1 lentelė

Skirtingas „pokyčių valdymo“ sąvokos aiškinimas

Autorius (-iai), metai	Sąvokos „Pokyčių valdymas“ aiškinimas	Pagrindiniai požymiai, ypatybės
Zakarevičius (2006)	Pokyčių valdymą apibrėžia kaip pokyčių numatymą, jų galimų neigiamų pasekmių eliminavimą bei teigiamų privalumų naudojimą.	Planavimas
B. J. Hurn (2012)	Pabrėžia, jog pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes.	Planavimas
Gregas G. Wangas (2012)	Pokyčių valdymas - tai sistemingas ir struktūruotas strategijų ir intervencinių priemonių, skirtų organizacijoms pereiti iš dabartinės būklės į pageidaujamą, kūrimo ir įgyvendinimo procesas. Pokyčių valdymas – tai procesas, skirtas valdyti pokyčius, susijusius su žmonėmis.	Procesas
Petrauskaitė, Korsakienė (2020)	Pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip tikslingas procesas, organizuojant žmonių kolektyvą bei koordinuojant jų veiklą.	Procesas
Videikienė, Šimanskienė (2014)	Pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną.	Procesas
Burke (2013)	Pokyčių valdymas – tai procesas, kuris apima pokyčio poreikį ir pokyčių jėgų identifikavimą; problemos atskleidimą; alternatyvų, kurios susijusios su įmonės veikla, nustatymą; pokyčių metodų parinkimą ir pritaikymą; įgyvendina pokyčių strategiją, valdymą ir kontrolę.	Procesas

Smith (2006)	Pokyčių valdymas – idėjų įgyvendinimo procesas.	Procesas
Moran, Brightman (2000)	Pokyčių valdymas – pasikartojantis, laipsniškas atsinaujinimo procesas, apimantis organizacijos struktūros, krypties, gebėjimų tenkinti klientų ir organizacijos darbuotojų poreikius, judėjimą link ateities vizijos.	Procesas
Peters ir kt. (2015)	Pokyčių valdymas – palaipsniui besivystantis procesas, lydimas esminių skirtumų ir naujų institucinių formų atsiradimo.	Procesas
Rothwell ir kt. (2019)	Pokyčių valdymas – tai procesas, padedantis žmogui, grupei ar organizacijai keistis.	Procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lentelėje matyti, kad mokslinės literatūros šaltiniuose pokyčių valdymas daugumos autorių traktuojamas, kaip procesas. Kaip teigia Videikienė, Šimanskienė (2014) pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip *nuoseklus ir sistemingas procesas*, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną. Jis apima pokyčių numatymą, įvertinimą, pasiruošimą juos priimti ar inicijuoti bei organizacijos gebėjimą valdyti įvairių pokyčių poveikį, jų teigiamas ir neigiamas pasekmes. Be to, sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis įvairiapusių žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Pagal Petrauskaitę, Korsakienę (2020) pokyčių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip *tikslingas procesas*, organizuojant žmonių kolektyvą bei koordinuojant jų veiklą; o pagal Smith, (2006) pokyčių valdymas yra *idėjų įgyvendimo procesas*, o plačiau tai – *sisteminga procesų seka*, suskirstyta į keletą komponentų: pokyčių planavimas, efektyvus pokyčių perdavimas, išitraukimas į pokyčius, palaikymas pokyčiams, vadovavimas pokyčiams, pokyčių valdymas ir pasipriešinimas pokyčiams. Pasak Burke (2013), pokyčių valdymas – tai *procesas, kuris apima pokyčio poreikį ir pokyčių jėgų identifikavimą; problemos atskleidimą; alternatyvų, kurios susijusios su organizacijos veikla, nustatymą; pokyčių metodų parinkimą ir pritaikymą; įgyvendina pokyčių strategiją, valdymą ir kontrolę*. Mokslininkai Moran, Brightman (2000) sako, kad pokyčių valdymas - *pasikartojantis, laipsniškas atsinaujinimo procesas*, apimantis organizacijos struktūros, krypties, gebėjimų tenkinti klientų ir organizacijos darbuotojų poreikius, judėjimą link ateities vizijos. O pagal Peters (2015) pokyčių valdymas – tai *palaipsniui besivystantis procesas*, lydimas esminių institucinių formų atsiradimo.

Kiti autoriai: Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė (2006) teigia, kad pokyčių valdymas apima organizacijos parengimą priimti aplinkos iššūkius, kokybinių pokyčių valdymą visose srityse ir tinkamiausių veiklos variantų pasirinkimą organizacijos vizijai pasiekti. Lietuvoje pokyčių valdymą taip pat analizavo Zakarevičius (2003), Melnikas ir kt. (2000), Stoškus, Beržinskienė (2005), Lodienė (2005), Vasiliauskas, Laumenskaitė (2006), Korsakienė (2006), Sakalas ir kt. (2016). Tačiau šių mokslininkų darbuose dažniausiai nagrinėjama pokyčių valdymo patirtis privačiame sektoriuje.

Pokytį kaip procesą pirmą kartą suformulavo Lewinas 1947 m.

Pokyčių valdymo procesas, kad būtų efektyvus, jis turi būti tinkamai suplanuotas. Veiksmingas pokyčių planavimas turi prasidėti gerokai anksčiau, nei pokyčiai įsigalios ir turi būti konsultuojamasi (Smith, 2006).

Patį pokyčių valdymo procesą Zakarevičius (2003) sąlyginai siūlo skirti į dvi dalis:

- 1) pokyčių numatymas bei jų realizavimo scenarijų parengimas;
- 2) pokyčių įgyvendinimo organizavimas ir monitoringas.

Siekiant valdyti pokyčius, pirmiausiai reikia suvokti kas tai yra pokyčiai, kaip juos galima planuoti, o po to pereiti prie modeliavimo ir galiausiai valdymo. Pats valdymo procesas yra gana sudėtingas, kadangi pokyčių yra įvairių rūšių ir atitinkamai bus ir atskiri valdymo sudėtingumo laipsniai. Pavyzdžiui, pokyčius vykstančius organizacijos viduje daug paprasčiau yra diagnozuoti, juos inicijuoti ir atitinkamai valdyti. Tačiau pokyčius, vykstančius organizacijos išorinėje aplinkoje ne visada pavyksta nustatyti, o tuo labiau valdyti. Bet tiek vienu, tiek ir kitu atveju vis tiek turi būti pokyčių egzistavimo suvokimas ir siekimas juos valdyti. Priešingu atveju galima tikėtis, kad organizacija patirs fiasko Lodienė (2005).

Fred Nicols (2004) išskiria tris pagrindinius "pokyčių valdymo" apibrėžimus:

1. Pokyčių valdymo uždavinys.
2. Profesinės praktikos sritis.
3. Žinojimo korpusas.

Pokyčių valdymo uždavinys. Pokyčių valdymas yra terminologija, kuri savaime turi dvi reikšmes. Pirmoji „pokyčių valdymo“ reikšmė siejasi su planuotu ir sistemišku pokyčių valdymu. Antroji pokyčių valdymo reikšmė yra vadinama atsaku į išorės pokyčius, kuriuos organizacija negali arba gali labai mažai kontroliuoti.

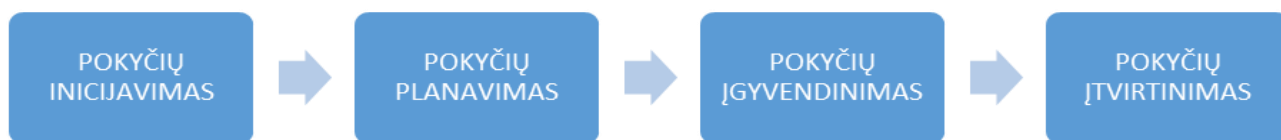
Profesinės praktikos sritis. Pokyčių procesas yra valdomas skirtingai, priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos. Tačiau bendram pokyčių procesų valdymui yra būdinga tai, jog pokyčių valdymas yra patikimas profesionaliems pokyčių agentams.

Žinojimo korpusas. Apžvelgus pokyčių valdymą kaip profesionalios praktikos sritį, tuomet atsiranda trečiasis pokyčių valdymo apibrėžimas: pokyčių valdymo turinys. Tai daugiausiai susideda iš modelių, metodų ir būdų, priemonių, sugebėjimų ir kitokių žinojimo formų, kurios yra reikalingos praktikoje.

Nei vienos organizacijos nėra vienodos, visos jos yra skirtingos, nesvarbu kuo jos užsiima. Kiekvienoje iš jų skiriasi vertybės, skiriasi kultūros, gali ir kalbos skirtis. Ir kiekviename organizacijos lygmenyje skirsis problemos. Tačiau visas pokyčių procesas ir pokyčių valdymas išlieka beveik toks pats, ir galima būtų pastebėti pagrindinius pokyčio proceso vienodumus per visą organizaciją ar struktūras (Lodienė, 2005).

Kad organizacijoje pokyčiai vyktų sklandžiai, o darbuotojai be baimės priimtų permainas, Videikienė ir Šimanskienė (2013), pabrėžia, kad pokyčių valdymas pirmiausia turėtų būti nukreiptas į tai, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti.

Išnagrinėjus mokslinius šaltinius galime išskirti keturis etapus: *inicijavimo, planavimo įgyvendinimo ir įtvirtinimo*, kuriais rekomenduojama vadovautis valdant pokyčius organizacijoje. Tai matyti 1.1.1 pav.



1.1.1 pav. Pokyčių valdymo etapai

Šaltinis: adaptuota pagal: Barovik, 2021; Stiegelbauer, 1991; Change partenrs, 2021

Inicijavimo etapo tikslas yra parengti organizacijos darbuotojus pokyčiams. Mikulio (2018) teigimu, užtikrinus supratimą, kad esama situacija nebetenkina ir yra svarbus poreikis keistis, pradiniam pokyčių etape būtina suformuoti viziją. Vizija turi būti aiški, įkvepianti, pasiekiamą ir apibrėžta laiko atžvilgiu. Šiame etape numatomi darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams motyvai, nustatomos galimos problemų priežastys.

Planavimo etape yra parengiama pokyčių įgyvendinimo strategija, suderinamos pokyčių projektų sąnaudos, parengiamos projekto gairės ir komunikacijos planas, suderinami pokyčių planai su visomis suinteresuotomis šalimis. Pasak Mikulio (2018), reikia atrasti atsakymus apie darbo efektyvumą ir kokybę, turėti detalizuotą pokyčio viziją, pasirengti planą, susiskaičiuoti turimus išteklius, įvertinti turimus instrumentus.

Įgyvendinimo etapas - tai praktinis pokyčių valdymas. Stoškus ir Beržinskienė (2005) išskiria svarbiausius įgyvendinimo etapo aspektus: aiškiai pasidalyta atsakomybė, pasidalyta reformos įgyvendinimo kontrolė, sprendimo ir paramos dėmė, nuolatinis personalo ugdymas, greitas darbuotojų pastangų įvertinimas. Šiame etape diegiamos naujovės, komunikuojama su organizacijos nariais, demonstruojama pokyčio idėja, organizuojami mokymai, siekiant nustatyti bei sumažinti pokyčių diegimo barjerus, nustatomas darbuotojų įsitraukimo į pokyčių diegimą lygis.

Pokyčių įtvirtinimas apima organizacijos pasiektus rezultatus. Įtvirtinimo etape pokyčiai nebelaikomi kuo nors nauju, o tampa įprastinės veiklos dalimi. Borovik (2021) teigia, kad pokyčių įtvirtinimo etape ypatingai svarbus yra nuolatinio palaikymo užtikrinimas. Renkamas darbuotojų grįžtamasis ryšys, vertinami ir lyginami numatyti ir pasiekti rezultatai, koreguojami pokyčių planai. Siekiant naujo pokyčio tęstinumo, svarbus dokumentavimas (pokyčių „įtvirtinimas“), naujas praktikas verčiant procedūromis, instrukcijomis, metodikomis ir užtikrinant jų įgyvendinimą (Mikulis 2018).

Kalbėdama apie kaitos procesą, Fullan (1991) išskiria keturias gana toli laiko požiūriu viena nuo kitos nutolusias pakopas – laikotarpius: *pasirinkimo*, arba *inicijavimo*, kai priimami sprendimai dėl pokyčių, kuriami planai ir vyksta kitas parengiamasis darbas; *įgyvendinimo* – kai naujovės išbandomos praktiškai, sprendžiamos kylančios problemos ir dalijamasi patirtimi; *tęstinumo*, arba *institucionalizavimo*, – kai sprendžiama dilema, ar naujovė taps įprastu dalyku, arbus atmesta, o galbūt sunyks savaime; *rezultatų* – kai kaitos rezultatai įvertinami ir apibendrinami. Šiek tiek anksčiau labai panašią schemą pateikė ir Milesas (1989). Tačiau jo schema dar labiau supaprastinta ir susideda iš trijų viena nuo kitos griežtai neskiriamų pakopų: inicijavimo, įgyvendinimo ir institucionalizavimo. Autorius atskirai neišskyrė vienos iš svarbiausių pakopų – rezultatų. Tačiau jis pabrėžė, kad visi išskirti procesai dažniausiai vyksta tuo pačiu metu (Prakapienė, Malovikas 2006).



1.1.2 pav. Kaitos proceso schema

Šaltinis: adaptuota pagal Fullan, (1991)

Valdant pokyčius organizacijose, pagal Petrauskaitę ir Korsakienę (2020) labai svarbu atsižvelgti į etapų eiliškumą bei nepraleisti nei vieno žingsnio. Taip pat svarbu tinkamai pasiruošti pokyčiams, t. y. išsiaiškinti pokyčių būtinumą bei svarbą, suburti komandą, išsikelti viziją, nuolat dirbti ir komunikuoti tarpusavyje bei sustiprinti ir įtvirtinti įvykusių pokyčius. Laikantis pokyčių valdymo eiliškumo, galima užtikrinti sėkmingą pokyčių valdymą organizacijose.

Lodienės (2005) teigimu pokyčių procesas ir pokyčių valdymas skirtingose organizacijose, ypač veikiančiose toje pačioje srityje, išlieka beveik toks pats, nors jų problemos ir skiriasi. Tačiau universalios pokyčių valdymo metodikos nėra, nes tai priklauso nuo organizacijos, nuo įgyvendinamų pokyčių bei aplinkos, kurioje yra organizacija. Pokyčių valdymą galima suprasti, kaip faktorių, galinčių įtakoti patį pokytį, suvaldymą. Lodienė (2005), Vanagas (2007) išskiria tris dalykus, kurie būtini valdant pokyčių procesus:

- 1) žinios, t. y. supratimas, ką reikia keisti ir kodėl keisti;
- 2) noras keisti ir ketinimas (valia) keisti;
- 3) įgūdžiai, gebėjimai, kurie parodo, kaip reikia keisti. Kai yra visi šie trys komponentai, bet kuris pokyčių procesas gali būti tikslus.

Apibendrinant pokyčių valdymo sampratą, galima teigti, jog dažniausiai pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas, kuris yra tikslingas, nuoseklus ir sistemingas, turintis pradžią ir pabaigą, kur taikomos įvairios metodikos, technikos ir instrumentai, kurie padeda žmonėms, paveiktiems pokyčio, prisitaikyti prie naujos situacijos.

Norint tinkamai valdyti pokyčius, organizacija turėtų „pereiti“ šiuos pokyčių valdymo etapus: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo.

1.2. Veiksnių, turinčių įtakos pokyčių valdymui, identifikavimas ir kategorizavimas

Remiantis naujausia Ruffus (2023) paskelbta ataskaita „40+ Organizacijų pokyčių valdymo statistika 2024 m.“ išskiriamos pagrindinės 6 tyrimų sritys, į kurias organizacijos turėtų orientuotis ir analizuoti jų įžvalgas, siekiant efektyviai bei sėkmingai įveikti pokyčius:

- pokyčių sėkmės ir nesėkmės rodikliai;
- lyderystė ir atsakomybė pokyčių planavime;
- darbuotojų patirtis ir pasipriešinimas pokyčiams;
- pokyčių komunikacija ir veiksmingumas;
- darbuotojų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių;

- organizacijos aktualumas ir pokyčių suderinamumas.

Pasak Ruff'us (2023), pokyčiai ne visuomet yra reikalingi organizacijoms ar sėkmingai įvykdomi. Pastebima, kad net 70 proc. pokyčių iniciatyvų žlunga, o vos trečdalis pokyčių iniciatyvų atitinka organizacijos iškeltus ir norimus pasiekti tikslus. Be to, net 50 proc. organizacijų vadovų, įvykus pokyčiams nežino, ar šie pokyčiai buvo sėkmingi ir turėjo teigiamą įtaką organizacijai (Ruff, 2023). Tai pabrėžia, kad vykdant pokyčius organizacijų valdyme reikia įvertinti pokyčių poreikį, būtinumą, pritaikyti pagal esamą situaciją, įvertinti galimas rizikas ir pokyčių pasekmes. Dėl šių priežasčių, vykdant pokyčius organizacijų veikloje ir struktūroje yra neatsiejamai svarbu analizuoti ir įvertinti lyderystę organizacijose. Lyderystė yra varomoji pokyčių iniciavimo jėga, todėl ypatingai svarbu vadovaujantis, lyderiaujantis organizacijos asmuo, jo efektyvus darbas.

Bendras procesas pokyčių planavime suteikia svarbumo, atsakomybės ir pripažinimo jausmą, dėl ko didėja motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

Baykal (2019) teigia, kad organizacijos turėtų skirti didelį dėmesį pokyčių valdymui, nes jie paliečia visus organizacijos lygmenis.

Markovič (2008) teigia, kad gebėjimas valdyti pokyčius pripažįstamas kaip pagrindinė organizacijos kompetencija.

Lodienė (2005) išskirti tris, atrodo savaime suprantamus dalykus, kurių prireikia valdant bet kokį pokyčių procesą. Pirmasis – tai žinios, t. y. supratimas ką keisti ir kodėl keisti. Antrasis – tai noras (troškimas) keisti ir ketinimas (valia) keisti. O trečiasis – tai įgūdžiai, gebėjimai, kurie parodo mums, kaip keisti. Kai turime visus šiuos tris komponentus, tik tada bet kuris pokyčių procesas gali būti tikslus, t. y. tik tuomet būsime pajėgūs pakeisti.

Pagal Išoraitę (2012) pokyčių valdymo turinį sudaro keletas tarpusavyje susijusių elementų, procesų, veiksmų: pokyčiams valdyti reikia žinių, noro ir ketinimų keistis, įgūdžių ir gebėjimų; pokyčių valdymo turinys sudaromas remiantis psichologija, ekonomika, verslo administravimu, organizacine elgsena ir t. t.; pokyčių valdymo uždavinys yra kiek įmanoma geriau įgyvendinti naujus metodus arba atsakyti į išorės pokyčius; pokyčių valdymo turinį sudaro modeliai, metodai, gebėjimai, reikalingi praktikoje.

Videikienė, Šimanskienė (2013) pokyčių valdymo klausimai ne tik kad nepraranda aktualumo, bet tampa *ypač aktualūs* dabarties sąlygomis. Nors didžioji dalis žmonių supranta, kad būtina reaguoti į pokyčius, tačiau dar nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti. Todėl tai tampa svarbia valdymo problema. Akivaizdu, kad pokyčių valdymas nėra lengvas procesas, o pokyčių būtinybės suvokimas dar negarantuoja jų įgyvendinimo sėkmės. Atsižvelgiant į tai, pokyčių esmė, jų numatymas bei organizacijos gebėjimas sėkmingai juos įgyvendinti tampa aktualia ir vis plačiau tyrinėjama tema.

Priežastys, lemiančios objektyvius pokyčius organizacijoje, būna šios: išorinės priežastys ir vidinės priežastys taip teigia Zakarevičius (2006). Tiek išorės, tiek vidinės priežastys, suponuojančios objektyvius pokyčius, turi keletą savybių, kurios trukdo visapusiškai įvertinti šių pokyčių įtaką organizacijos gyvensenai ir priimti optimalius jos pakeitimų sprendimus. Pasak Zakarevičiaus (2006), pagrindinės savybės yra šios:

- netikėtumas ir neapibrėžtumas, analogų praeityje nebuvimas;
- labai greiti priežastinių procesų vystymosi tempai, kartais viršijantys reagavimo į juos galimybes;
- daugeliu atvejų priežastys nuspėjamos tik pagal šalutinius požymius, tiesioginių požymių nėra;
- priežastį apibūdinantys faktoriai savo turiniu ir esme labai skirtingi, nevienodo intensyvumo.

Kaip teigia Videikienė ir Šimaskienė (2013) organizacijos mokymasis, procesų valdymas ir bendra kokybės vadyba – tai keletas populiariųjų metodų, kurie dabar yra taikomi organizacijose siekiant atsakyti į išorinės aplinkos kaitą. Be to, tam tikslui paprastai generuojami atitinkami vidiniai organizacijos pokyčiai. Kartu su svarbiais pokyčiais, vykstančiais socialinėje aplinkoje, kurioje veikia organizacijos, taip pat egzistuoja svarbios organizacijas veikiančios jėgos. Tai jėgos, esančios organizacijų išorėje, kilusios iš išorinės aplinkos, taip pat jėgos, kylančios vidinėje organizacijos aplinkoje.

Pokyčiai valdomi, kad būtų sumažintas pasipriešinimas pokyčiams, pokyčių neįgyvendinimo rizika, pokyčio kaina bei sutrumpintas laikas, per kurį įgyvendinamas pokytis. Reikia pripažinti, kad organizacijose pokyčiai vyksta nuolat ir jie vis spartėja bei intensyvėja. O tai didina pasipriešinimą, nes lėtus pokyčius organizacijos priima lengvai, pasipriešinimas būna mažesnis. Renkantis lėtus pokyčius organizacijos saugo save nuo nuolatinės sumaišties būsenos, tačiau išorinės aplinkybės verčia taikytis ir atlikti skubius vidinius pokyčius. (Išoraitė, 2012).

Kartu su svarbiais pokyčiais, vykstančiais socialinėje aplinkoje, kurioje veikia organizacijos, jų aplinkoje taip pat egzistuoja svarbios organizacijas veikiančios jėgos. Tai jėgos, esančios organizacijų išorėje, kilusios iš išorinės aplinkos, taip pat jėgos, kylančios vidinėje organizacijos aplinkoje.

Psichologinio pobūdžio priežastis pokyčiams atsirasti akcentuoja Butkus (1996). Jo nuomone, jei vyksta esminiai pokyčiai organizacijoje, didžiulę reikšmę turi nematomi bruožai:

- nuomonės,
- įsitikinimai,
- vertybės,
- įvairūs konfliktai,
- neformalūs santykiai,
- užblokuoti informacijos kanalai ir kitokie formaliame vadybos procese neįvertinami dalykai.

Todėl dažnai esminius pokyčius organizacijoje smarkiai trukdo, o kartais ir visai sužlugdo tokie psichologinio pobūdžio veiksniai:

1. Nustebimas, kai darbuotojai būna psichologiškai nepasiruošę priimti pakeitimus, tai gali sukelti rimto veiklos sutrikimo vaizdą, dėl to gali kilti pačių darbuotojų suirzimas;
2. Inercija – įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų; tai daugelis organizacijos narių sieja su savo saugumu;
3. Įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis;
4. Emociniai šalutiniai padariniai – pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, bendravimo galimybių sumažėjimas, galimas atsakomybės, įtampos padidėjimas;
5. Pasitikėjimo vadovybe stoka;
6. Galimų nesėkmių baimė;
7. Asmeniniai konfliktai su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais. Todėl ypač svarbu pasirūpinti gerais būsimos naujovės įgyvendinimo vadovo santykiais su eiliniaisiais naujovės įgyvendintojais;
8. Prastas planavimas, neskiriant laiko psichologiniam ir kvalifikaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujovės sąlygomis;
9. Vadovų netaktiškumas. Kaip rodo tyrimai, tai irgi neretai būna pokyčių trukdymo priežastis, nes ir taip įtemptomis pokyčių sąlygomis žmonės tampa ypač jautrūs ne tik tam, kas yra daroma, bet ir kaip daroma bei kalbama;

10. Baimė dėl darbo statuso ir saugumo. Ji neretai būna ir įsivaizduojama dėl patikimos informacijos stokos, dėl nepasitikėjimo vadovybe;

11. Darbo grupių suardymas. Jis gali sukelti rimtą pasipriešinimą naujovėms, jeigu anksčiau tame darbo bare buvo susidariusi darni, susigyvenusi darbo grupė, kuri naujomis sąlygomis turi būti performuota (čia ypač svarbi neoficialių grupės vadovų nuostata (Butkus, 1996).

Oškutienė, Korsakienė (2012) pokyčių valdymo veiksnius klasifikuoja į dvi pagrindines grupes: vidinius ir išorinius ir išsamiai detalizuoja savo moksliniuose darbuose.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad pokyčiai organizacijoje gali kilti iš vidaus bei išorės, – globalių veiksnių. Pavyzdžiui, išoriniai veiksniai yra sietini su politika, technologijomis, ekonomika ir socialiniais aspektais. Dažniausiai organizacijai yra privalu reaguoti į politinius sprendimus. Svarbu tinkamai įvertinti ateities veiklos perspektyvas ir galimybes, kurios siejasi su įvairiais politiniais sprendimais, realizuojamais įstatymais. Vidiniai veiksniai gali būti sietini su krize organizacijoje, reikalaujančia ištaisyti situaciją, atlikti reikiamus pakeitimus ir tam tikros organizacijos dalies veiklos pasikeitimais, taip pat įpareigojančiais imtis naujovių. Detali analizė, skirta darbo pasidalijimui, koordinacijai, vidaus taisyklėms, organizacijos politikai, komunikacijai, darbo kultūrai, neretai įpareigoja iš naujo peržvelgti šiuos aspektus, vykdant naujovių integravimą. Pokyčių valdymas organizacijoje yra svarbi organizacijos veiklos dalis, kurios dienotvarkę nustato aplinkos, išorės veiksniai. Išanalizavus mokslininkų vidaus ir išorės veiksnius darančius įtaką pokyčių valdymui galima sudaryti lentelę. Lentelėje matyti faktoriai darantys įtaką pokyčių valdymo procesui (žr. 1.2.1 lentelę).

1.2.1 lentelė

Faktoriai darantys įtaką pokyčių valdymo procesui

Vidaus valdymo priemonės	Išorinės valdymo priemonės
Lyderystė	Politiniai, socialiniai, ekonominiai veiksniai
Vieningos įstaigos vizijos ir strategijos trūkumas	Globalizacija
Žmogiškieji ištekliai	Naujos technologijos
Naujos technologijos	Paslaugų gavėjai
Darbo kultūra	Kontroliuojančios institucijos
Kompetencijos trūkumas	Nelanksti teisinė aplinka
Neįsitraukimas į pokyčių procesą	Nelanksti politinė aplinka
Baimė nesėkmės atveju	Konkurencija su kitomis organizacijomis
Pokyčių naudos nesuvokimas	
Komunikacijos stoka	
Bendradarbių spaudimas	

Sudaryta darbo autorės remiantis: Išoraite (2012), Oškutiene, Korsakiene (2012)

Mokslininkai, klasifikuodami pokyčių valdymo priemones, dažniausiai jas skirsto į lyderystės, supažindinimo su įstaigos vizija, tikslais ir strategija, išteklių užtikrinimu, motyvacinių priemonių taikymu, įtraukimu ir palaikymu, žinių ir informacijos sklaida, organizacinės kultūros gerinimu, tinklaveikos, tarpsektorinio bendradarbiavimo, paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimu. Išskiriamos priemonės skirtingai veikia planuojamus organizacijos pokyčių trikdžius, pasireiškia tinkamos strategijos formavimu, politikos kūrimu, įgyvendinimu, vertinimu, tęstinumu, siejamais su organizacijų struktūrų, jų veiklos procesų ir atliekamų priskirtų politinių, ekonominių ir socialinių funkcijų pokyčiais, todėl pokyčių valdymo priemonės turi būti skirstomos atsižvelgiant į pritaikymą organizacijos vidaus ir išorės aplinkos kontekste.

Smith, (2006) Pokyčių valdymas yra sisteminga procesų seka, suskirstyta į keletą komponentų: pokyčių planavimas, efektyvus pokyčių perdavimas, ištraukimas į pokyčius, palaikymas pokyčiams, vadovavimas pokyčiams, pokyčių valdymas ir pasipriešinimas pokyčiams

Įvairūs pokyčiai neapsiriboja konkurencine aplinka, tačiau yra siejami ir su organizacijos rezultatų tobulinimu bei individų tobulėjimo didinimu. Tokiu būdu lyderiavimas, motyvavimas ir komunikavimas tampa ypač svarbiais pokyčių valdymo elementais. Tinkamo komunikacijos metodo parinkimas ir sprendimas, koks turėtų būti turinys, yra ypač svarbios ir kartu kompleksinės problemos, kylančios pokyčių vykdytojams (Korsakienė 2006).

Kaip teigia Laumenskaitė, Vasiliauskas (2006) pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinami.

Pasak Išoraitės (2012), pokyčius gali lemti įvairūs aspektai, tačiau visas organizacijas veikia keletas bendrų priežasčių, o svarbiausios iš jų yra: aplinka, santykiai, technologijos, nauji darbuotojai ir naujas vadovas.

Vadovavimo ir valdymo įgūdžiai, tokie kaip vizijų kūrimas, prioritetų nustatymas, planavimas, grįžamojo ryšio teikimas ir sėkmės atlygis, yra pagrindiniai bet kokios sėkmingos pokyčių iniciatyvos veiksniai (Markovič2008).

Galpin (1996) pasiūlė strateginius žingsnius, kurių reikia lyderiams, kad galėtų pasinaudoti veiksmingu pokyčių procesu. Šie žingsniai buvo:

- Pokyčių poreikio apibrėžimas: pradiniam etape, įvertinus esamą situaciją, būtina nustatyti pokyčio poreikį.
- Pokyčių rezultato vizijos kūrimas: Kad pokyčių procesas vyktų efektyviai, būtina sukurti tam tikrą aiškią viziją apie pokyčio rezultatus ar pasekmes organizacijoje.
- Komandų panaudojimas pakeitimams kurti, išbandyti ir įgyvendinti: norint gauti geriausius įmanomus norimus rezultatus, būtina įgalinti komandas, kurios galėtų kurti, išbandyti ir įgyvendinti strategijas, kuriomis būtų galima užtikrinti pokyčių veiksmingumą.
- Organizacijos kultūrinių aspektų, kurie padės ir palaikys pokyčius, svarstymas: pokyčių procesas turi būti įtrauktas į organizacijos kultūrą, nes tai palengvins pokyčius, kad būtų galima įveikti ateities iššūkius.
- Ugdyti esminius požymius ir įgūdžius, reikalingus pokyčių pastangoms vadovauti: Paskutinis, bet ne mažiau svarbus dalykas, norint sėkmingai užbaigti pokyčių procesą, manoma, kad būtina ugdyti tam tikras savybes ir įgūdžius. (SidraAjmal, M. ZuhairFarooq, NomanSajid, SajidAwan, (2012).

Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas priklauso nuo lyderystės, komandinio darbo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, vizijos bei strategijos iškėlimo ir smulkių rezultatų akcentavimo. Taip pat vadovams arba kitaip tariant lyderiams svarbu labai gerai suprasti pokyčius ir jų svarbą, informuoti ir įtikinti darbuotojus dėl pokyčių neišvengiamumo, motyvuoti bei į pokyčius įtraukti visą komandą, kadangi organizacijoje yra siekiama vieno bendro rezultato (K. Petrauskaitė, R. Korsakienė 2020). Išvada iš jų tyrimo: „Apklausus ekspertus bei atliktus sėkmės veiksmų tyrimą organizacijose, nustatyta, kad sėkmingą pokyčių valdymą, ekspertų nuomone, organizacijoje labiausiai lemia trys veiksniai: vizijos ir strategijos iškėlimas, tarpusavio komunikacija bei komandinis darbas“.

Van derVoet (2016) teigia, kad pokyčių valdymo kontekste lyderis vertinamas kaip esminis pokyčių įgyvendinimo veiksnys, kuris daro įtaką pokyčių procesui, kad pokyčių valdyme lyderio vaidmuo yra esminis. Būtent lyderis inicijuoja pokyčius, suburia komandą, komunikuoja apie pokyčio būtinumą, teikia informaciją jo eigoje, pasidžiaugia tarpiniais rezultatais su pokyčio komanda, įkvepia, įgalina, įtraukia darbuotojus į pokytį taip, kad jis taptų ir jų tikslu, sprendžia iškilusius sunkumus ir padeda įveikti kliūtis.

Lewin (1947) pabrėžia, kad sėkmingą pokyčių įgyvendinimą lemia darbuotojų įsitraukimas.

Pokyčių sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip organizacija geba sumažinti pasipriešinimo poveikį, kad pasiektų maksimalią pokyčių naudą, ir motyvuoti visas veikiamas šalis palaikyti pokyčių proceso eigą (Raina, 2018).

Siekdamas sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, organizacijos vadovas turi išsiugdyti gebėjimą matyti keletą pokyčių įgyvendinimo krypčių vienu metu. Manikandan (2010) juos įvardija kaip 4 vadovo žvilgsnius (žr.1.2.1 pav.).



1.2.1 pav. Pokyčių įgyvendinimo krypčių vadovo žvilgsniai

Šaltinis: adaptuota pagal Manikandan, (2010).

Pokyčių valdymas gana sudėtingas procesas. Pokyčių svarbos, jų valdymo būtinybės suvokimas dar neužtikrina organizacijai sėkmingo pokyčių įgyvendinimo. Atsižvelgiant į tai, kiekvienai organizacijai itin svarbu pasinaudoti jai labiausiai tinkamais sėkmės veiksniais. Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui labai svarbus tampa organizacijos vadovo vaidmuo, jo gebėjimas įtikinti visas suinteresuotąsias šalis pokyčių įgyvendinimo būtinumu, įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymo procesus, numatyti pasipriešinimo būdus ir priemones jiems įveikti, užtikrinti nuoseklų pokyčių įgyvendinimą bei komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių. Be to, ypač svarbu suderinti darbuotojų tikslus ir interesus su organizacijos siekiais, aktyviai įtraukti visus organizacijos narius į pokyčių įgyvendinimo procesą bei pasirinkti vieną ar keletą organizacijai tinkamiausių pokyčių įgyvendinimo modelių. (Videikienė ir Šimanskienė, 2013).

Kaip teigia Lodienė (2005) pokyčių valdymas yra sudėtingas bei daugiasluoksnis procesas, todėl norint tai daryti sėkmingai, būtina suprasti, kas yra pokyčiai, kaip juos planuoti, modeliuoti bei valdyti.

Pokyčiai jokioje organizacijoje nevyksta lengvai, ypač jei yra vienašališkų vadovybės veiksmų suvaržymų. Ne taip lengva atskleisti pokyčiams nepritariančius asmenis. Organizacijų vadovai privalo suprasti pokyčius ir būti pasirengę juos įgyvendinti. Efektyviai dirbantis vadovas turi tikėtis nuolatinių pokyčių, vertinti juos kaip tikrai naudingą neišvengiamybę. (Išoraitė, 2012). Žlugusios organizacijos pokyčių iniciatyvos palieka ciniškus ir perdegusius darbuotojus, todėl kitą pakeitimo tikslą pasiekti yra dar sunkiau. Nenuostabu, kad baimė suvaldyti pokyčius ir jų poveikį yra pagrindinė vadovų nerimo priežastis. (Markovič 2008).

McNabb, modeliuodamas organizacijų pasirengimą pokyčių valdymui, išskiria svarbiausius veiksnius (McNabb, 2009):

- Organizacijos galimybės analizuoti pokyčių valdymą;
- Organizacinė kultūra, kaip vertybių sistema, determinuojanti pokyčių valdymo kokybę;
- Pozityvus organizacijų klimatas, kaip esminis veiksnys;
- Organizacinių struktūrinių vienetų sutelkimas (integracija, kooperacija, tinklaveika ir kt.).

Šiuolaikinių organizacinių struktūrų veikla siejama su tarpsektorine partneryste, tinklų sudarymu, tradicinio viešojo valdymo evoliucija organizacijos kultūroje (Silverman, 2009).

McNabb (2009) išskyrė penkis organizacinių pokyčių sėkmės veiksnius, lemiančius teigiamą pokyčių įgyvendinimo organizacijose rezultatą:

- 1) veiksminga, visiškai prisiimta lyderystė, apimanti ne tik aukščiausio lygio vadovus;
- 2) visuotinai pripažįstama idėja, kad krizė kelia susirūpinimą dėl organizavimo ir problemų sprendimo;
- 3) bendra vizija, kokia bus pertvarkyta organizacija artimoje ar ilgalaikėje perspektyvoje (laikotarpiu nuo penkerių iki dešimties metų), ir strateginių planų, padėsiančių organizacijai pasiekti tikslą, išdėstymas;
- 4) ištekliai ir noras priimti kardinalius sprendimus, reikalingus strateginio pertvarkymo plane išdėstytų veiksmų ir veiklos sėkmingam įgyvendinimui (vykdymui);
- 5) tikslų ir rezultatų matavimas (metrikos), įskaitant pažangos matavimus nuo pirmojo pokyčių įgyvendinimo etapo aprašymo, susitarant dėl galutinės vizijos ir planų, reikalingų organizacijų transformacijoms ir galiausiai įgyvendinti planuojamus transformacinius pokyčius (McNabb, 2009).

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklių potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Net jei organizacijai būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, personalui tenka ypatingai svarbus vaidmuo. Remiantis šiuolaikinių išsivysčiusių šalių įmonių patirtimi, galima teigti, kad jų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Kai organizacijoje laikomasi tokio požiūrio, personalo valdymas tampa dalimi bendros veiklos strategijos, siekiant suvienyti darbuotojus ir nukreipti jų pastangas siekti bendrų tikslų (Išoraitė, 2012).

Sėkmingam pokyčių valdymui organizacijoje reikia:

- vadovo – lyderio;
- komandinio darbo;

- vizijos ir strategijos iškėlimo;
- komunikacijos;
- smulkių rezultatų akcentavimo.

Apibendrinant galime teigti, kad teorinės informacijos apie veiksnius, darančius įtaką pokyčiams organizacijoje yra pakankamai, tačiau be teorinės medžiagos tam, kad būtų galima priimti efektyvius sprendimus yra svarbu turėti ir aktualią, tyrimais pagrįstą informaciją apie tai, kas vyksta organizacijos viduje bei kaip jos veiklą veikia išorinės aplinkos pokyčiai.

Galime teigti, kad pokyčių valdymo sėkmę lemiantys veiksniai yra: lyderystė - pokyčių valdymas - įsipareigojimas keistis – darbuotojų mokymas - darbuotojų įtraukimas - komunikacija. Dažniausiai šie veiksniai papildo vienas kitą ir taip sukuriamą grandininę reakciją pokyčių procese. Įgyvendinant pokyčius didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų resursų valdymui. Pokyčių valdymas orientuotas į rezultatų gerinimą, nustatytų tikslų siekimą.

Pokyčių valdymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis aiškios strategijos, stiprios lyderystės, efektyvios komunikacijos, lankstumo ir nuolatinio mokymosi. Pokyčių valdyme lyderio vaidmuo yra esminis. Būtent lyderis inicijuoja pokyčius, suburia komandą, komunikuoja apie pokyčio būtinumą, teikia informaciją jo eigoje, pasidžiaugia tarpiniais rezultatais su pokyčio komanda, įkvepia, įgalina, įtraukia darbuotojus į pokytį taip, kad jis taptų ir jų tikslu, sprendžia iškilusius sunkumus ir padeda įveikti kliūtis. Lyderio tiesioginė, atvira, aiški, tiksli, savalaikė komunikacija yra vienas kertinių pokyčių sėkmės elementų.

1.3. Pasipriešinimo pokyčiams konceptualizavimas

Įgyvendinant pokyčius, organizacijos susiduria su įvairaus pobūdžio trikdžiais – tiek ekonominiais, tiek vadybiniais ar psichologiniais. Kiekvienos organizacijos atveju bet kokia pokyčių įgyvendinimo kliūtis gali tapti kertine, tačiau itin dažnai pabrėžiamas prastas pokyčių valdymas, išteklių trūkumas, prasta komunikacija, skubotas pokyčių diegimas ir neabejotinai – darbuotojų pasipriešinimas, jų nenoras keistis, pokyčių baimė. (Videikienė, Šimanskienė 2013).

Permainų, pokyčių valdymas yra sunkus, neprestišinis darbas.

Įgyvendinant įvairaus pobūdžio permainas, kartais iškyla svarbi problema: pertvarkymai vyksta labai lėtai. Žmonės priešinasi permainoms. Žmonės priešinasi permainoms dėl trijų dalykų:

- įsitikinimo, kad permainos nieko gero neduos;
- netekties jausmo;
- neapibrėžtumo.

Žmogus liguistai reaguoja į permainas, nes nežino, kokios bus pasekmės. Netekties jausmas atspindi susirūpinimą, kad po permainų kažkokie poreikiai bus mažiau patenkinti. Žmogus galvoja, kad pakeitimai esamų problemų neišspręs, o tik padidins jų skaičių, todėl eiliniai organizacijos nariai mano, kad permainos nepageidaujamos ir nereikalingos. Geriausias būdas permainoms įveikti yra laikas iki permainų pasirodymo. Pasipriešinimo jausmą būtina pašalinti prieš įgyvendinant permainas. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruošti, ieškoti tinkamų būdų. (Išoraitė, 2012). Kaip teigia Lodienė (2005) dažniausiai pasitaikanti reakcija į pokyčius yra pasipriešinimas jiems, nes nėra suvokiama kaip į juos reikėtų reaguoti.

Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruošti, ieškoti tinkamų būdų. Pasak Vasiliausko (2005), dažniausiai taikomi tokie metodai:

- visuotiniuose organizacijų susirinkimuose apsvaustomos permainų idėjos, jų organizavimas ir pasekmės; darbuotojai įtikinami, kad permainos būtinos;
- žmonės kviečiami dalyvauti, įgyvendinant pokyčius;
- palaikoma eilinių žmonių nuomonė dėl permainų, kad jie galėtų lengviau pritapti prie naujos aplinkos;
- organizuojamos derybos su prieštaraujančiais asmenimis, siekiant gauti iš jų pritarimą naujovėms, kompensuojant už tai materialiniais paskatinimais – keliamas atlyginimas, skiriamos premijos ir pan.;
- darbuotojai, kurie gali pasipriešinti arba priešinasi naujovėms, skiriami į vadovaujančius postus, įtraukiami į specialias komisijas, kur jie lieka mažuma;
- vadovybė manevruoja, norėdama paveikti pavaldinius, naudoja specialią informaciją, padailina tikslus, sušvelnina pasekmes ir taip apramina žmones;
- visiems dar likusiems permainų priešininkams daro ryžtingą psichologinį spaudimą, grasina atleisti iš darbo, neskirti į aukštesnes pareigas, nedidinti atlyginimo ir t. t.

1.3.1 lentelė

Pasipriešinimo pokyčiams įveikimo metodai

Metodas	Dažniausiai pasitaikančios situacijos	Pranašumai	Trūkumai
Švietimas + bendravimas	Trūksta informacijos arba netiksli informacija ir analizė	Įtikinti žmonės dažnai nusiteikę teigiamai, linkę įgyvendinti pokyčius	Gali užtrukti labai daug laiko jei daug žmonių dalyvauja
Dalyvavimas + įsitraukimas	Kur iniciatoriai neturi informacijos, kurios jiems reikia projektuoti pokytį ir kur kiti turi nemažą galią pasipriešinti	Dalyvaujantys žmonės bus įsipareigoję įgyvendinti pokyčius ir bet kokią svarbią informaciją jie turės įtraukti į pokyčių planą	Gali užtrukti labai daug laiko jei dalyviai kuria netinkamas pakeitimas
Parama + palaikymas	Kur žmonės priešinasi, nes prisitaikymo problema	Joks kitas metodas taip pat neveikia koregavimo problemos	Gali užtrukti daug laiko, brangu ir vis tiek nepavyksta
Derybos + susitarimas	Kur kas nors ar kažkokia grupė akivaizdžiai pralaimės pasikeitus ir kur ta grupė turi nemažai galią priešintis	Kartais tai yra gana paprastas būdas išvengti didelio pasipriešinimo	Gali būti per brangu daugeliu atvejų, jei įspėja dėl kitų derėtis atitiktis
Manipuliacija + pasirinkimas	Kur kita taktika nepasiteisins arba yra per brangu	Tai gali būti gana greitas ir nebrangus atsparumo problemų sprendimas	Gali nuvesti į ateitį problemų, jei žmonės jaučia manipuluojama
Aiški + numanoma prievarta	Kur greitis yra būtinas, ir pokyčių iniciatoriai turi daug galių	Jis yra greitas ir gali įveikti bet kurį pasipriešinimo rūšis	Gali būti rizikinga, jei paliks žmonės supykę ant iniciatorių

Šaltinis: adaptuota pagal (Kotter, et. al., 2008)

Šiais metodais siekiama išspręsti keturias pagrindines trikdžių priežastis, tokias kaip pokyčių naudos nesuvokimas, darbuotojų neįsitraukimas į pokyčių procesą, darbuotojų ir vadovybės bendradarbiavimo trūkumas bei tarpusavio pasitikėjimo stoka:

1. *Švietimas ir tarpusavio bendradarbiavimas.* Šiuo metodu siekiama paveikti ir įtikinti darbuotojus apie pokyčių naudą ir būtinybę, tačiau tokio pobūdžio programai reikalingas laikas, pastangos, kompetentingi iniciatoriai.

2. *Dalyvavimas ir įsitraukimas.* Manoma, jei darbuotojai yra įtraukti į pokyčių valdymą, jie emociškai įsijaučia siekdami pokyčių, todėl svarbiu akcentu tampa darbuotojų motyvacija.

3. *Parama ir palaikymas.* Tam, kad bet kuris pokyčių procesas vyktų sėkmingai, vadovų palaikymas turi svarų vaidmenį mažinant darbuotojų baimę ir nerimą pereinant iš dabartinės į pageidaujamą būseną. Kuo aukštesnis emocinės paramos ir pasitikėjimo lygis, tuo mažesnis pasipriešinimo lygis.

4. *Derybos ir susitarimas.* Siekiant sumažinti darbuotojų pasipriešinimą, vadovai siūlo paskatas ir motyvuoja pokyčių proceso dalyvius.

5. *Manipuliacija ir pasirinkimas.* Šiuo metodu siekiama panaudoti autoritetą ar galią manipuliuoti pokyčių valdymo proceso palaikymui. Tai yra faktinio ir potencialaus atlygio derinys, padedantis palaikyti pokyčių procesą ir sumažinti pasipriešinimo grėsmę. Tam tikromis aplinkybėmis toks būdas yra nereikalaujantis didelių finansinių išlaidų ir lengvas gauti asmens ar grupės paramą.

6. *Aiški ir numanoma prievarta.* Kartais vadovai gali panaudoti valdžią, kad priverstų priimti siūlomus pokyčius. Šis metodas apima darbuotojų perkėlimą į kitas pareigas, neigiamų rezultatų vertinimą ir netgi pokyčiams besipriešinančių darbuotojų atleidimą (Kotter, Schlesinger, 1979).

Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai turi sugebėti nustatyti pagrindines pasipriešinimo pokyčiams priežastis, parinkti tinkamus būdus ir metodus jiems pašalinti, nes tik tada galima tikėtis sėkmingo pokyčių įgyvendinimo (Videikienė, 2014).

Carpenter ir kiti (2012) pabrėžia, kad kai kuriais atvejais, pasipriešinimas pokyčiams gali būti teigiama jėga. Pasipriešinimas kaitai gali tapti vertinga grįžtamojo ryšio priemone, kuri neturėtų būti ignoruojama.

Apibendrinant galime teigti, kad viena svarbiausių problemų su kuriomis susiduria organizacija planuodama pokyčius yra darbuotojų pasipriešinimas. Organizacijos narių požiūris į diegiamus pakeitimus, jų noras dalyvauti šiame procese turi didelę įtaką pokyčių įgyvendinimui. Organizacijos vadovybė turi sudaryti sąlygas mažinti darbuotojų pasipriešinimą, skirti išskirtinį dėmesį trikdžių nustatymui bei tinkamų veiksmų pasirinkimu.

1.4. Pokyčių valdymo modelių analizė

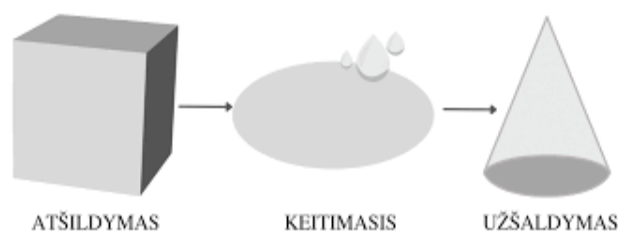
Nagrinėję pokyčių valdymo temą mokslininkai iš daugelio modelių išskiria tris pagrindinius pokyčių valdymo modelius:

1. Lewin pokyčių valdymo modelis.

2. Kotter pokyčių valdymo modelis.

3. ADKAR pokyčių valdymo modelis.

Kurtas Levinas (1947) pokyčių valdymo strategiją sukūrė ketvirtajame dešimtmetyje, tačiau ji išlieka aktuali dėl paprastos, tačiau veiksmingos struktūros. Levino modelis susideda iš trijų pakopų: atšildymo, keitimosi ir užšaldymo (žr. 1.4.1 pav.).



1.4.1 pav. Lewino pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Lewin's 3-Stage..., 2021

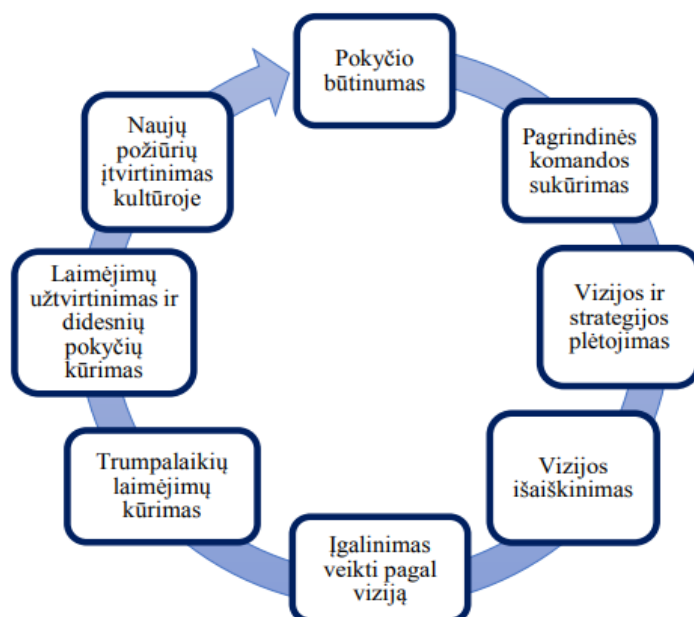
Atšildymas – tai tinkamo klimato pokyčiui sukūrimo etapas, kuriame komanda suvokia pokyčio būtinumą, poreikį keisti esamą padėtį, atsiranda noras keistis, pereiti į pasikeitusią situaciją, pasirengiama pokyčiui. Tai pats svarbiausias etapas visame pokyčių valdyme.

Keitimasis – pokyčio įgyvendinimo etapas, kuomet atliekami veiksmai, keičiantys situaciją. Šiame etape ypatingai svarbu tinkamai suplanuoti veiksmus bei juos tinkamai įgyvendinti, bendrauti ir bendradarbiauti komandoje, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

Užšaldymas – pokyčio įtvirtinimo etapas, kai jau įgyvendinus numatytus veiksmus, pakeista situacija tampa rutinine. Šis etapas stabilizuoja naują būseną ir ji tampa nuolatine. Nes įvykus pokyčiams darbuotojai yra linkę grįžti prie anksčiau įprastų veikimo būdų, todėl šis etapas būtinas tam, kad pokytis įsitvirtintų.

Kaip teigia Petrauskaitė ir Korsakienė (2020), kad pagrindinė mintis, kurią turėjo omenyje Kurtas Levinas sudarydamas pokyčių valdymo modelį, buvo ta, kad labai dažnai pokyčių procese dalyvaujantys asmenys yra ignoruojami ir dėl to dauguma pokyčių žlunga. Kurtas Levinas pabrėžė pasiruošimą pokyčiams svarbą bei pokyčių sustiprinimo ir palaikymo poreikį po įvykusių pasikeitimų.

Kotter pokyčių valdymo modelis susideda iš aštuonių etapų (žr. 1.4.2 pav.)



1.4.2 pav. Kotter pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Lodienė, (2005)

1. *Pokyčio būtinumas* – išanalizuojama aplinka, potencialios krizės bei galimybės, įvertinamas pokyčio būtinumas.
2. *Pagrindinės komandos sukūrimas* – sudaryti pokyčių komandą, kuri galėtų vadovauti pokyčio įgyvendinimui.
3. *Vizijos ir strategijos plėtojimas* – sudaroma organizacijos pokyčio vizija, kryptis, jos plėtojimo strategija.
4. *Vizijos išaiškinimas* – panaudojant įvairius komunikacijos kanalus pokyčio vizija pateikiama organizacijai.
5. *Igalinimas veikti pagal viziją* – pašalinamos galimos pokyčio kliūtys, sukuriamos galimybės veikti.
6. *Trumpalaikių laimėjimų kūrimas* – ilgalaikiai tikslai siekiami suskaidžius juos į trumpalaikius bei juos pasiekus pažymimi laimėjimai.
7. *Laimėjimų užtvirtinimas ir didesnių pokyčių kūrimas* – nuolat vertinama, ar tinkami pokyčio realizavimo būdai, procedūros ir atsisakoma to, kas nesuderinama su vizija.
8. *Naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje* – įtvirtinamas pokytis bei užtikrinamas tolesnis jo vystymas bei įtraukimas į veiklą.

Autorius didelį dėmesį skiria pokyčio būtinumo išaiškinimui, komandos ir vizijos kūrimui, tarpusavio komunikacijai ir bendrai veiklai bei svarbą pokyčių įtvirtinimui (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020).

S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2014) teigia, kad įgyvendinti šį modelį labai svarbu išvengti darbuotojų priešinimosi pokyčiams priežasčių, kurių, autorės cit. J. P. Koter, išskiria net keturias:

- pirma, tai nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais, kai dažniausiai žmonės orientuojasi tik į savo, o ne į visos organizacijos interesus.
- antra, tai klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka, kai žmonės priešinasi pokyčiams tada, kai nesupranta jų esmės.
- trečia, skirtingi įvertinimai, kai darbuotojai priešinasi pokyčiams tik dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius.
- ketvirta, tai nepakantumas pokyčiams, kai žmonės priešinasi, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus.

Trečiasis išskirtinas pokyčių valdyme yra ADKAR modelis, kurio pavadinimas yra penkių šio modelio elementų anglų kalba akronimas. ADKAR modelį sudaro penki elementai (žr. 1.4.3 pav.).

(AWARENESS) – pokyčių būtinybės suvokimas. Šis elementas apima supratimą, kad pokytis yra būtinas, situacijos analizę, bendradarbiavimą.

(DESIRE) – noras, kad pokyčiai įvyktų. Čia esminis dalykas yra asmeninis sprendimas, supratęs, kad pokytis yra būtinas, kad dalyvavimas pokytyje yra reikšmingas būtent man ir apsisprendimas jį palaikyti.

(KNOWLEDGE) – žinios apie tai, kaip keistis. Šiame etape svarbu suprasti, kaip atlikti pokytį, reikalingos žinios, kokie veiksmai ir koku būdu turi būti atlikti.

(ABILITY) – gebėjimas diegti naujus įgūdžius ir elgesį. Pasitelkus žinias bei turint gebėjimus, pokytis gali būti sėkmingai įgyvendintas.

(REINFORCEMENT) – sustiprinimas, siekiant išlaikyti pakeitimą, kai jis buvo atliktas. Šis etapas taip pat svarbus, kad pokytis išliktų, būtų įtvirtintas ir nebūtų grįžta prie elgesio, buvusio iki pokyčio.



1.4.3 pav. ADKAR pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: adaptuota pagal (Hiatt, 2006)

ADKAR pokyčių valdymo modelis apibūdina svarbiausius individualius pokyčių valdymo elementus ir paaiškina, kaip kiekvieną darbuotoją nukreipti sėkmingam pokyčių įgyvendinimui visoje organizacijoje.

Organizacijos pokyčių valdyme darbuotojų svarbą pabrėžia Hiatt (2006), pasak kurio, vadovams yra svarbu akcentuoti darbuotojams, kodėl vyksta pokyčiai organizacijoje, o tai atlikti galima remiantis ADKAR pokyčių valdymo modeliu, kuris padeda nustatyti spragas savo organizacijos keitimuisi ir valdymo procesams bei teikti veiksmingą instruktavimą savo darbuotojams. ADKAR modelis gali būti naudojamas:

- diagnozuoti darbuotojų priešinimąsi pokyčiams;
- padėti darbuotojams pereiti per pokyčių procesą;
- sukurti sėkmingą veiksmų planą asmeninio ir profesinio tobulėjimo pasikeitimui;
- sukurti pokyčių valdymo planą savo darbuotojams.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad K. Lewino idėjos buvo panaudotos kitų mokslininkų pokyčių valdymo modeliuose. Didžiausias dėmesys pokyčių valdymo modeliuose skiriamas žmogiškiesiems organizacijų ištekliais. Kiekviena organizacija, žinodama savo veiklos specifiškumą bei susipažinusi su siūlomais pokyčių valdymo modeliais, turėtų prisitaikyti sau tinkamą pokyčių valdymo modelį. Kartais naudingiausias yra kelių modelių pritaikymas. Svarbiausia, siekiant sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, kad sutaptų darbuotojų ir vadovų interesai.

Taip pat būtinas, visų darbuotojų įsitraukimas. Sėkmingi pokyčiai organizacijoje vykdomi pasitelkiant vadovų kompetencijas, darbuotojų mokymus, derybas ir susitarimus, visų darbuotojų įsitraukimą ir kt. Sėkmingam pokyčių valdymui taip pat būtinas nusistovėjusios tvarkos pašalinimas ir naujų taisyklių tapimas norma.

Išanalizavus pokyčių valdymo modelius, galima teigti, kad visi modeliai pasižymi keliomis bendromis savybėmis – vizija, strategija, žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacijos darbo kultūra, lyderystė, organizacijos aplinka.

1.5. Pokyčių valdymas švietimo organizacijose

Dabartinėje greitai kintančioje visuomenėje pokyčių išvengti nepavyks nei vienai organizacijai, taip pat ir švietimo srityje. Pokyčiai yra visose srityse, galima juos vadinti visuotiniais ir visi esame jų dalyviai. Valdyti pokyčius ne tik galima, bet ir reikia mokytis. Tai yra būtina sąlyga šiuolaikinės švietimo organizacijos, kurioje ugdomi mokiniai, kursiantys Lietuvos ir pasaulio ateitį. Pasak Donskio (2015) švietimas yra sugebėjimas nesustoti, nes sustojimas šiame pasaulyje, kuris nestovi, reikštų ėjimą atgal. Mokykla nėra žinios ar informacija. Mokykla– tai ėjimas į priekį.

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

Hopkins ir kt. (1998) teigia, jog politika tik nustato kryptis ir suteikia pagrindą, bet pokyčio rezultatus lemia kiekviena mokykla atskirai. Želvys (1999) pabrėžia, jog įgyvendinti sėkmingus pokyčius švietimo sistemoje, kaip visumoje, yra labai sudėtinga.

Fullan (1998) kiekvieną individą įvertina kaip pokyčių tarpininką, nors, švietimo kaitos tyrinėtojo vertinimu, nė vienas žmogus realiai negali suvokti, kokie sudėtingi yra pokyčiai nuolat besikeičiančioje sistemoje. Todėl savivaldybių administracijų švietimo padalinių darbuotojai, teikdami steigėjui (Savivaldybės tarybai) sprendimo projektus(pvz. dėl mokyklų reorganizavimo), turi gauti įstaigos, kurią liečia pertvarka, bendruomenės pritarimą; taip pat ir aukštesnio lygmens politinį palaikymą.

Analizuodami mokyklų steigėjų lygmens (savivaldybės) lyderystės prielaidas, Cibulskas ir Žydzūnaitė (2012) teigia, jog pagal priskirtas funkcijas steigėjas yra labai svarbus mokyklos veiklai ir daro didelę įtaką. Didele dalimi nuo savivaldybės lygmenyje dirbančių žmonių kompetencijos švietimo srityje priklauso savivaldybės mokyklų veiklos kokybė ir efektyvumas. Vanagas (2007) tai pat teigia, jog poreikis keistis ar tobulėti priklauso nuo pačių savivaldybių: jose dirbančių darbuotojų, bendruomenės spaudimo, politikų. Skirtingi pagal tipus pokyčiai įgyvendinami pritaikius tam tikrus, jau egzistuojančius metodus, tik svarbu išsiaiškinti, kokie priimtinausi vietos savivaldos sistemai.

Dalin ir kt. (1999) nurodo 4 sritis, kuriose gali bendradarbiauti mokykla ir „mokyklos savininkas“, įgyvendindami pokyčius:

1) Švietimo politikos sritis. Inicijuojant ir planuojant pokyčius būtina atsižvelgti į esamą vietos bendruomenės situaciją, pavyzdžiui, demografinę situaciją, vietos ekonomikos pokyčius, visuomeninių organizacijų, teikiančių socialines ar švietimo paslaugas įvairovę ir kt.

2) Švietimo programos ir personalo sritis. Mokyklose įgyvendinamą valstybinę programą, atsižvelgiant į vietos mokinių poreikius ir turimas galimybes, būtina pritaikyti konkrečiai vietai. Tam turi būti skiriami reikalingi ištekliai: materialiniai ir žmogiškieji.

3) Vadybos sritis. Tai labai aktuali bendradarbiavimo kryptis, ypač mokyklų vadovų skyrimo, jų kompetencijų tobulinimo, mokyklos kultūros plėtros klausimais.

4) Ugdymo kokybės užtikrinimo sritis. „Mokyklos savininkas“ ir mokykla, naudodamiesi turimais duomenimis, tarp jų ir veiksmingo įsivertinimo, privalo bendradarbiauti, kad būtų užtikrintas kokybiškas ugdymas.

Želvys (2003) pastebi, kad švietimas neegzistuoja vakuume, todėl švietimui didelę įtaką daro ir išorinės švietimo aplinkos veiksniai. R.Jucevičius ir kt.(2003) išorinės aplinkos veiksnius suskirstė į politinius ir teisinius, ekonominius, socialinius, kultūrinius, technologinius ir edukacinius. Autoriai pastebi, kad švietimo išorinėje aplinkoje svarbiu aspektu tampa ir tarptautinės (globalios) aplinkos kaitos tendencijos. Ugdymo įstaigų veikla yra susijusi su daugeliu reiškinių, vykstančių valstybėje.

Hopkins (1998) teigimu, kaita yra dvejopa: išorės ir vidaus. Nuo kaitos tipo (planingos, einančios iš vidaus ir iš išorės, ir tikslingos, vykstančios viduje) priklauso, kaip ji bus įgyvendinta. Planingos kaitos tikslas yra sąmoningai suplanuoti ugdymo institucijos tobulinimą atsižvelgiant į išorės reikalavimus. Želvio nuomone, „planinga kaita, ateinanti iš išorės, – tai inovacijos (arba reformos, jeigu kalbame apie esminius pasikeitimus), inicijuotos aukštesniųjų švietimo grandžių ir įdiegiamos mokyklose.

Nuspręsti, ar pokyčių procesas švietimo organizacijose vyksta sėkmingai, ar visi įgyvendinti pokyčiai buvo sėkmingi, švietimo organizacijose nėra taip paprasta, tačiau visuomet kalbama apie pokyčio reikšmę ir tvarumą. Dažnai tai yra kompleksinis dalykas, trunkantis pakankamai ilgą laiką, o kartais rezultatus galima pamatyti tik po kelerių metų. Hopkins ir kt. (1998) teigia, jog kaitos proceso supratimas yra svarbiausias dalykas, nuo kurio priklauso sėkmė.

Apibendrinant apžvelgtą medžiagą ir remiantis aptartų autorių išvalgomis, galima teigti, jog mokyklų kaitą skatina nuolat besikeičiančios gyvenimo sąlygos, realybė, todėl visai švietimo bendruomenei būtina stebėti ją supančias aplinkybes. Labai svarbu nuspėti įvykius, būsimą švietimo politiką, perspektyvas, kurios laukia dabartinių ugdymo institucijų po kelerių ar keliasdešimt metų. Tik staigus reagavimas į aplinkos pokyčius, jų numatymas bei kūrimas, gali užtikrinti švietimo organizacijos gyvavimo tęstinumą. Lietuvos švietimo organizacijos, atsižvelgdamos į joms keliamus strateginius tikslus, šiuo metu įgyvendina ir ateityje privalės įgyvendinti pakankamai daug pokyčių.

2. POKYČIŲ VALDYMO REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, kuria siekiama atskleisti pokyčių valdymą reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Poskyriuose bus aptariamas tyrimo strategijos pasirinkimas, pagrindžiami naudoti tyrimo metodai ir instrumentai, taip pat analizuojama tyrimo imtis. Be to, šiame skyriuje aprašomas duomenų rinkimo procesas, tyrimo eiga ir organizavimas, argumentuojamas duomenų rinkimo ir analizės metodų pasirinkimas bei aptariami tyrimo etikos klausimai.

2.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei atlikus lietuvių ir užsienio autorių darbų lyginamąją analizę, buvo atskleista, kad pokyčių valdymas yra apibrėžiamas kaip tam tikras procesas, kuris yra tikslingas, nuoseklus ir sistemingas, turintis pradžią ir pabaigą, kur taikomos įvairios metodikos, technikos ir instrumentai, kurie padeda žmonėms, paveiktiems pokyčio, prisitaikyti prie naujos situacijos. Mokslinėje literatūroje išskiriami keturi etapai, kuriais rekomenduojama vadovautis valdant pokyčius organizacijoje: inicijavimo, planavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo.

Mokslininkai, klasifikuodami pokyčių valdymo priemones, dažniausiai jas skirsto į lyderystės, supažindinimo su įstaigos vizija, tikslais ir strategija, išteklių užtikrinimu, motyvacinių priemonių taikymu, įtraukimu ir palaikymu, žinių ir informacijos sklaida, organizacinės kultūros gerinimu, tinklaveikos, tarpsektorinio bendradarbiavimo, paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimu. Išskiriamos priemonės skirtingai veikia planuojamus organizacijos pokyčių trikdžius, pasireiškia tinkamos strategijos formavimu, politikos kūrimu, įgyvendinimu, vertinimu, tęstinumu, siejamais su organizacijų struktūrų, jų veiklos procesų ir atliekamų priskirtų politinių, ekonominių ir socialinių funkcijų pokyčiais, todėl pokyčių valdymo priemonės turi būti skirstomos atsižvelgiant į pritaikymą organizacijos vidaus ir išorės aplinkos kontekste.

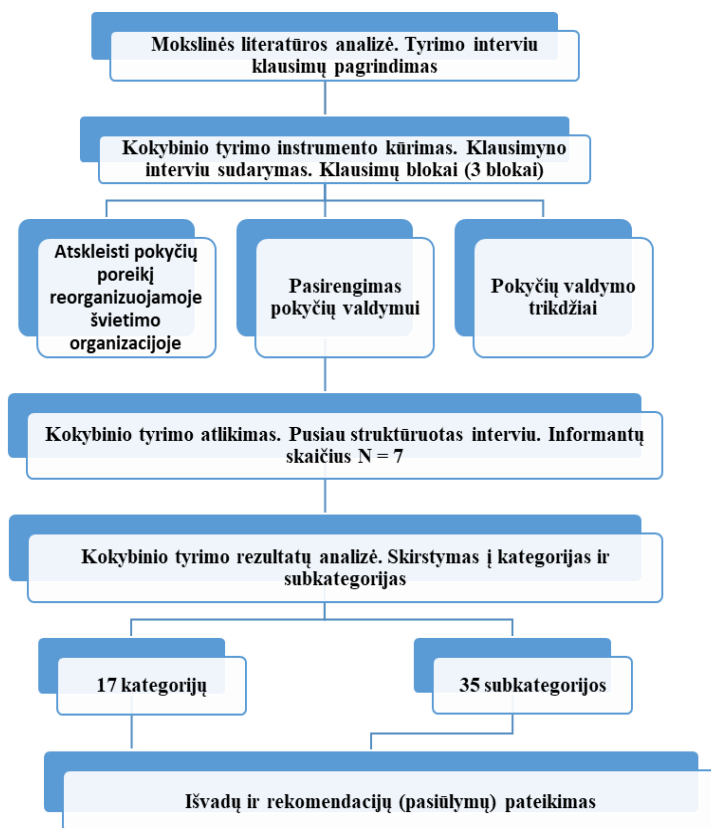
Remiantis šiomis anksčiau išvardintomis mokslininkų (Fullan (1991); Moran, Brightman (2000); Stoškaus ir Beržinskienės (2005); Mileso (1989); Petrauskaitės ir Korsakienės (2020) ir kt.) teorinėmis nuostatomis buvo sudarytas tyrimo dizainas (žr. 2.1.1 pav.), bei parengtas tyrimo instrumentas.

Tyrimo įgyvendinimui pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, surinkti ir įvertinti informaciją iš skirtingų šaltinių: rajono vadovų, gimnazijos ir mokyklos administracijos atstovų. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) kokybinis tyrimas leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį bei giliau ir išnagrinėti tiriamąjį reiškinį.

Pasirinktas kokybinis metodas, leidžia tyrėjui giliau suprasti tiriamo reiškinio kontekstą, atskleisti vadovų subjektyvias patirtis. Pasak K. Kardelio (2007), kokybiniai metodai siekia pažvelgti į gylį, kai tiriami individai, esantys natūralioje aplinkoje, ir tiriamas reiškinys interpretuojamas terminais, kuriais jį suvokia tiriamieji. Šio metodo pasirinkimą nulemia ir tai, jog taikant kokybinio tyrimo metodus informantai nagrinėjami kaip unikalios asmenybės, savaip suvokiančios socialinę tikrovę. Nepaisant to, jog interviu metodu apklausiamas mažesnis informantų kiekis, tačiau gaunama vertingesnė informacija, o tai leidžia prieiti prie nuodugnesnės duomenų interpretacijos

(Luobikienė, 2002; Tidikis, 2003). Nors kokybinis tyrimas reikalauja daug laiko resursų, jis leidžia gilintis į tiriamųjų patirtis ir suprasti jų sprendimų priėmimo procesus, emocijas ir kontekstą.

Tyrimas yra sudarytas iš kelių etapų: analizuojama mokslinė literatūra, kuriamas kokybinio tyrimo instrumentas t. y. interviu klausimai, kokybinio tyrimo atlikimas, tyrimų rezultatų analizė (skirstymas į kategorijas ir subkategorijas), gautų tyrimo rezultatų apibendrinimas, pateikiamos išvados ir pasiūlymai (žr. 2.1.1 pav.).



2.1.1 pav. Tyrimo dizainas. Sudarytas darbo autorės

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti rajono vadovų, gimnazijos ir mokyklos administracijos atstovų patirtis įgyvendinant pokyčius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti priežastis lėmusias pokyčių poreikį reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.
2. Įvertinti rajono vadovų, gimnazijos ir mokyklos atstovų nuostatas apie pokyčių valdymo eigą ir jų rezultatus reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.
3. Identifikuoti ir kategorizuoti pokyčių valdymo trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje ir parengti pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planą.

2.2. Tyrimo metodų ir instrumentų pagrindimas. Tyrimo imties pristatymas

Duomenų rinkimo metodas. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) pusiau struktūruotas interviu yra tinkamas metodas siekiant įsigilinti į objektą, išgryninant panašumus bei skirtumus. Pusiau struktūruotas interviu metodas pasirinktas siekiant griežtai neformalizuoti atsakymų sekos ir turinio. Kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas interviu buvo vykdomas nuo 2024 metų lapkričio 25 d. iki gruodžio 5 d. (imtinai), siekiant išsiaiškinti kaip buvo valdomas pokytis reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.

Prieš atliekant kokybinį tyrimą – interviu, buvo iš anksto tariamasi su kiekvienu informantu dėl patogaus jiems susitikimo laiko bei vietos. Pokalbiai vyko informantų darbovietėse jiems patogiu laiku. Vieno interviu vidutiniška trukmė – 15 minučių. Interviu metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, garantuojantis didesnę patikimumą. Taip pat interviu yra geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės aiškinimo būdas (Kardelis, 2002). Prieš tyrimą informantams buvo pateikta apibendrinta informacija apie tyrimo tikslą ir kad bus prašoma pasidalinti apie pokyčių valdymą savo švietimo organizacijose. Dalyviams taip pat buvo paaiškinta, kaip bus naudojami surinkti duomenys ir užtikrintas savanoriškumo principas. Informantų buvo klausiama, ar jie sutinka, kad interviu būtų įrašomi. Buvo paaiškinta, kad įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimo rezultatus ir sunaikinti po ataskaitos parengimo. Pažymėtina, jog gavus informantų sutikimą bei pažadėjus užtikrinti konfidencialumą, interviu su informantais buvo įrašomi į diktofoną. Įrašai transkribuoti.

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas interviu. Šiame tyrime buvo naudojamas pusiau struktūruoto interviu metodas. Taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, informantams pateikiami nebūtinai griežtos struktūros klausimai ir nagrinėjami, lyginami atsakymai į juos. Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane nenumatytų klausimų. Pusiau struktūruotas interviu, kaip teigia Žydzūnaitė ir kt. (2008), leidžia informantams išsamiai aptarti tiriamą problemą. Šis metodas suteikia tiriamiesiems galimybę išsakyti savo nuomonę, požiūrį ir patirtį savais žodžiais, o tyrėjui – giliau analizuoti jų atsakymus. Tyrimo metu naudotas instrumentas – pačios autorės sukurtas pusiau struktūruotas klausimynas, remiantis išanalizuota moksline literatūra (žr. 2.2.1 lentelę).

2.2.1 lentelė

Tyrimo interviu klausimų pagrindimas

Interviu klausimų blokas	Klausimus pagrindžiantys šaltiniai	Interviu klausimas
Atskleisti pokyčių poreikį reorganizuojamoje švietimo organizacijoje	Organizacija, siekdama išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, turi pati keistis. (Lodienė, 2005); Pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami, kartais net nepriklausomi nuo organizacijos veiklos ir pastangų juos valdyti. (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006);	Prašau trumpai prisistatykite. Kiek laiko dirbate šioje gimnazijoje (mokykloje)? Gal galite trumpai apibūdinti savo švietimo organizaciją? Trumpai apibūdinti įvykusius pokyčius jūsų gimnazijoje (mokykloje)? Kodėl šie

	Globalizacijos sąlygomis nuolat besikeičianti organizacijos vidinė ir išorinė aplinka formuoja poreikį ir(arba) būtinybę keistis bei išgyvendinti pokyčius šiuolaikinėse organizacijose. (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010); Kiekviena organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties. (Videikienė, Šimanskienė, 2014); Siekiant sėkmingos ateities ir mažiau neigiamų pasekmių, organizacija turi mokytis valdyti pokyčius, priimti juos kaip pozityvius iššūkius. (Mackevičius, 2019).	pokyčiai buvo reikalingi? Pateikite savo asmenines patirtis įgyvendinant pokyčius Jūsų gimnazijoje (mokykloje)?
Pasirengimas pokyčių valdymui	Pokyčiams vykstant, keičiasi ne tik žmonių veikla ir elgsena, bet ir asmeniniai įsitikinimai, pažiūros, nuostatos ir pan. Tik tuo atveju, jeigu žmonių keitimasis atitinka organizacijos strateginius tikslus, tie tikslai gali būti sėkmingai įgyvendinami. (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006); Gebėjimas valdyti pokyčius pripažįstamas kaip pagrindinė organizacijos kompetencija. (Markovič, 2008); Valdant pokyčius labai svarbu tinkamu laiku perduoti tinkamą žinią. (Gregas G Wangas, 2012); Pasipriešinimo jausmą būtina pašalinti prieš įgyvendinant permainas. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruoštis, ieškoti tinkamų būdų. (Išoraitė, 2012); Kad organizacijoje pokyčiai vyktų sklandžiai, o darbuotojai be baimės priimtų permainas, pokyčių valdymas pirmiausia turėtų būti nukreiptas į tai, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti. (Videikienė, Šimanskienė, 2013); Svarbiausias organizacijai tenkantis uždavinys – užtikrinti tinkamą komunikaciją, siekiant suprasti, kaip šis procesas įgyvendinamas. (Valackienė, Želnienė, 2018).	Koks buvo Jūsų vaidmuo šiame pokyčių procese? Kokių veiksmų ėmėtės siekdami išvengti bendruomenės pasipriešinimo? Kaip buvo komunikuojama su pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomene? Ar buvo aptarta, kas, kur ir kaip turi pasikeisti (kalbant apie struktūrą)? Kaip manote ar pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomenė aktyviai įsijungė į pokytį? Gal galite pakomentuoti plačiau.
Pokyčių valdymo trikdžiai	Pokyčių valdymas yra sudėtingas bei daugiasluoksnis procesas, todėl norint tai daryti sėkmingai, būtina suprasti, kas yra pokyčiai, kaip juos planuoti, modeliuoti bei valdyti. (Lodienė, 2005); Vadovavimo ir valdymo įgūdžiai, tokie kaip vizijų kūrimas, prioritetų nustatymas, planavimas, grįžamojo ryšio teikimas ir sėkmės atlygis, yra pagrindiniai bet kokios sėkmingos pokyčių iniciatyvos veiksniai. Nenuostabu, kad baimė suvaldyti pokyčius ir jų poveikį yra pagrindinė vadovų nerimo priežastis. (Markovič, 2008); Darbuotojų pasipriešinimas yra dažnai susijęs su emociniais ir psichologiniais aspektais. (Išoraitė, 2012); Bet kokie pokyčiai darbuotojams sukelia nerimą. V. Mačiulaitis (2012); Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui labai svarbus tampa organizacijos vadovo vaidmuo, jo gebėjimas įtikinti visas suinteresuotąsias šalis pokyčių įgyvendinimo būtinumu, įtraukti darbuotojus į pokyčių valdymo procesus,	Kokios priemonės padėjo sėkmingai valdyti pokyčius jūsų gimnazijoje (mokykloje)? Su kokiais trikdžiais susidūrėte ir kaip bandėte juos pašalinti? Jeigu reikėtų iš naujo įgyvendinti šį pokytį, ką darytumėte kitaip?

	numatyti pasipriešinimo būdus ir priemones jiems įveikti, užtikrinti nuoseklų pokyčių įgyvendinimą bei komunikaciją tarp vadovo ir pavaldinių. (Videikienė, Šimanskienė, 2013); Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas priklauso nuo lyderystės, komandinio darbo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, vizijos bei strategijos iškelimo ir smulkių rezultatų akcentavimo. (Petrauskaitė, Korsakienė, 2020).	
--	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu turinio sandarą sudarė trys analizuojamų temų blokai (**1 Priedas**). Pirmuoju interviu klausimyno bloku siekta atskleisti pokyčių poreikį reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Antrojo interviu klausimyno bloko klausimai orientuoti į pasirengimą pokyčių valdymui. Trečio interviu klausimyno bloko klausimais siekta atskleisti pokyčių valdymo trikdžius. Klausimų blokai skirti: rajono vadovams, gimnazijos ir mokyklos administracijos atstovams.

Tyrimo imtis ir pagrindimas. Siekiant atsirinkti informantus buvo naudojama tikslinė atranka. Ši atranka vykdoma tada, „kai tyrėjas renkasi imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą, remdamasis tam tikrais kriterijais arba sprendimais (pvz., pagal tam tikras kompetencijas, patirtį, įvykius)“ (Rupšienė, 2007). Pasak Kardelio (2005), kokybiniuose tyrimuose imties dydžiui nėra griežtų reikalavimų, nes tyrimo duomenų kokybę ir reprezentatyvumą užtikrina ne imties tūris, o kruopštus informantų atrinkimas pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Šiuo atveju septyni informantai buvo parinkti tikslingai:

- ✓ rajono vadovai, gimnazijos ir mokyklos atstovai;
- ✓ tiesiogiai susiję su pokyčių reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje;
- ✓ turintys sukaupę nemažą darbo patirtį.

Koduota informacija apie informantus pateikiama 2.2.2 lentelėje.

2.2.2 lentelė

Informacija apie informantus

Eil. Nr.	Informantas	Kodas	Profesinė patirtis (užimamose pareigose)
1.	Rajono vadovas	V1	0 - 10 metų
2.	Rajono vadovas	V2	10 - 20 metų
3.	Gimnazijos atstovas	G3	20 - 30 metų
4.	Gimnazijos atstovas	G4	0 - 10 metų
5.	Gimnazijos atstovas	G5	0 - 10 metų
6.	Mokyklos atstovas	M6	10 - 20 metų
7.	Mokyklos atstovas	M7	20 -30 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagal šiuos kodus bus apibendrinti interviu metu gauti atsakymai. Informantų nuomonės bus kategorizuotos, t. y. atsakymai sisteminami pagal jų panašumus ir skirtumus, išskiriant tam tikras subkategorijas.

Duomenų analizės metodas. Analizėje buvo naudojami indukcinio ir dedukcinio samprotavimo būdai. Pasak Kardelio (2007), atliekant duomenų analizę, yra taikomas indukcinis samprotavimo būdas, kai iš atskirų rezultatų daroma bendra išvada; bendros žinios apie reiškinių ar literatūra yra

nebūtinai reikalingos. Dedukcinis būdas buvo taikomas kuriant klausimyną, remiantis mokslinės literatūros analize, siekiant nustatyti kaip buvo valdomas pokytis reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Dedukcinis tyrimas tikrina teoriją, pateikia logines išvadas, kilusias iš teorijos tikrinimo, ir jas pristato hipotezių ir teiginių formomis. Analizės metu buvo taikoma teminė analizė, leidžianti nustatyti pagrindines sąvokas, kurios išskyla interviu metu, ir jas sujungti į kategorijas. Ši analizė leido išryškinti pagrindinius vadovų patiriamus iššūkius, jų sprendimo būdus.

Pusiau struktūruoto interviu metu gautų duomenų apdorojimui buvo naudotas – turinio (content) analizės metodas. Šis metodas leidžia sistemingai analizuoti tekstinius duomenis, atskleidžiant tyrimo dalyvių patirtis, jausmus ir emocijas (Žydžiūnaitė, 2011). Šio metodo privalumas – galimybė prasmingai struktūruoti didelius duomenų kiekius, juos grupuojant į temas ir kategorijas, kurios atskleidžia tiriamojo reiškinių esmę. Atliekant turinio analizę buvo išskirta 17 kategorijų, kurias sudaro 35 subkategorijos ir teiginiai. Remiantis šiomis kategorijomis ir subkategorijomis buvo analizuojami svarbiausi, aktualesni ir dažniausiai informantų minimi tyrimo teiginiai. Teiginių išskyrimas leido identifikuoti veiksnius nulemiančius pokyčių būtinybę, pokyčių valdymo subprocesus, bendruomenės pasipriešinimo veiksnius, identifikuoti trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.

Tyrimo etika. Kokybinio tyrimo procesas savo esme yra labai intensyvi sąveika tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, dėl to kyla keletas savitų iššūkių etikos požiūriu: išlikti kiek įmanoma neutraliam, nevertinti tyrimo dalyvio, neįsivelti į diskusiją ir tuo pačiu metu išlikti refleksyviu, reaguojančiam, valdyti ir skatinti (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tyrime taikomi šie etikos principai:

- pagarbos asmens privatumui principas;
- konfidencialumo principas;
- geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas;
- teisingumo principas.

Nė vienas tyrimo dalyvis nepatyrė psichologinio spaudimo, baimės ar nerimo, nes buvo informuoti, kad tyrimo ataskaitoje nebus pateikiami asmens duomenys, tyrimo rezultatai nebus panaudoti prieš tyrimo dalyvius. Visais šiais principais bus vadovaujamasi atliekant kokybinį tyrimą bei išvadose pateikiami tokie rezultatai, kokie buvo gauti tyrimo metu.

Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su galimybe bet kada nutraukti interviu, todėl jie dalyvavo savanoriškai. Informantams buvo pateiktas informuotas sutikimas (**2 Priedas**), kuriame buvo paaiškinta tyrimo paskirtis, duomenų naudojimo tikslai ir jų teisė bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime.

3. POKYČIŲ VALDYMO REORGANIZUOJAMOJE SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO DUOMENŲ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Atliekant turinio analizę buvo išskirta 17 kategorijų, kurias sudaro 35 subkategorijos ir teiginiai. Remiantis šiomis kategorijomis ir subkategorijomis buvo analizuojamos informantų patirtys susijusios su pokyčiu valdymu jų reorganizuojamose švietimo organizacijose. Informantų išsakytos mintys leido identifikuoti veiksnius nulemiančius pokyčių būtinybę, pokyčių įgyvendinimo procesą ir pokyčių valdymo trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.

3.1. Reorganizavimo priežasčių identifikavimas savivaldybės švietimo organizacijoje

Analizuojant informantų atsakymus apie jų asmenines patirtis įgyvendinant pokyčius reorganizuojamose švietimo organizacijose galima išskirti dvi pagrindines patirčių kategorijas: *asmeninės patirtys įgyvendinant pokyčius ir asmeninės patirties stoka įgyvendinant pokyčius* (žr. 3.1.1 lentelę).

3.1.1 lentelė

Asmeninės patirtys įgyvendinant pokyčius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Asmeninės patirtys įgyvendinant pokyčius	Tiesioginės patirtys	„Tai tiesioginės patirtys, teko dalyvauti ir struktūriniuose pokyčiuose iš dalies ir sisteminiuose.“ (V1); „Patirčių yra įvairių sėkmingų ir nelabai sėkmingų.“ (V2).
	Netiesioginės patirtys	„O sudėtinga kalbėti apie pokyčius kadangi neįvyko to ko visi bijojom.“ (G3).
Asmeninės patirties stoka įgyvendinant pokyčius	Pokyčių patirties nebuvimas	„Tai vienaip ar kitaip to tikrai bijojom, nes kaip ir minėjau buvo tikimybė kad į klases gali ateiti labai didelių specialiųjų poreikių mokiniai.“ (G3); „Didelės asmeninės patirties įgyvendinant pokyčius neturiu, nes jų mokykloje iki šios reorganizacijos nebuvo.“ (M6); „Įgyvendinant tokius reorganizavimo pokyčius patirties neturiu, nes tokių pokyčių nebuvo.“ (M7).
	Neaiškūs lūkesčiai dėl pokyčių rezultatų	„<...>kažkokių didelių pokyčių neįvyko tiesiog kaip minėjau atsirado vienas padalinys, bet iš esmės žvelgiant į mokinius tai jiems tarsi nelabai kas ir keičiasi.“ (G3); „Kalbant apie įstaigos reorganizavimą, tai didžiausiu rūpesčiu buvo ar pavyks geranoriškai ir efektyviai komunikuoti su reorganizuojamos mokyklos administracijos atstovais bei pedagoginiu personalu <...>“ (G4); <...> buvo bandoma išlaikyti kaimo mokyklas, prijungiant jas prie gimnazijos.“ (G5).

Asmeninės patirties turėjimas įgyvendinant pokyčius gali būti susijęs su *tiesiogine patirtimi*, kaip teigia rajono vadovai ir *netiesiogine patirtimi*, kaip teigia gimnazijos atstovai. Patirties turėjimas įgyvendinant pokyčius, tai viena iš sėkmingo pokyčių įgyvendinimo sąlygų. Vadovas siekdamas

sėkmingo pokyčių įgyvendinimo, turi išsiugdyti gebėjimą matyti keletą pokyčių įgyvendinimo kryptį vienu metu. Manikandan (2010) juos įvardija kaip keturis vadovo žvilgsnius: 1) žvilgsnis atgal – padeda mokytis iš patirties; 2) žvilgsnis į priekį – numato organizacijos viziją ir kryptį; 3) žvilgsnis į save – asmeninės vadovo savybės, gebėjimai, pasitikėjimas savimi; 4) žvilgsnis aplink – padeda vadovui suvokti situaciją.

Asmeninės patirties stoka įgyvendinant pokyčius išsiskyrė į *pokyčių patirties nebuvimą* ir *neaiškius lūkesčius dėl pokyčių rezultatų*. Pokyčių įgyvendinimo patirties neturi mokyklos atstovai, nes tokių pokyčių nebuvo. Gimnazijos atstovams buvo neaiškūs lūkesčiai dėl pokyčių rezultatų.

Analizuojant informantų atsakymus apie pokyčių būtinumą reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje išsiskyrė trys pagrindinės pokyčių būtinumo kategorijos: politinės priežastys, socialinės priežastys ir ekonominės priežastys. Politinės priežastis išryškino dvi subkategorijas: *valstybės politika dėl įtraukiojo ugdymo* ir *teisės aktų reikalavimus mokyklų statusui*. Socialinės priežastis išryškino dvi subkategorijas: *mažėjantis mokinių skaičius* ir *įtraukiojo ugdymo skatinimas*. Ekonominės priežastis išryškino tai pat dvi subkategorijas: *išteklių efektyvumo didinimą* ir *ilgalaikį finansinį tvarumą* (žr. 3.1.2 lentelę).

3.1.2 lentelė

Pokyčių politinės, socialinės ir ekonominės priežastys reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Politinės priežastys	Valstybės politika dėl įtraukiojo ugdymo	„O pirmiausia turbūt todėl, kad tokia valstybės politika ir tiesiog jau buvo neįmanoma neįgyvendinti įtraukaus ugdymo...“ (G3); „<...> norint likti savarankiškiems reikėjo turėti daugiau nei 60 mokinių.“ (M6); „<...>vykdant valstybės politiką mūsų mokykla buvo reorganizuota <...>“ (M7); „Šnekant apie įtraukiojo ugdymo sistemos pertvarkos reikalavimus, tai mes rajone turėjome Specialiąją mokyklą, kaip atskirą juridinį vienetą su visomis iš to išeinančiomis pasekmėmis ir kai reikėjo eiti nuo rugsėjo 1 d. į tą įtraukujį ugdymą kitokia prasme...“ (V1).
	Teisės aktų reikalavimai mokyklų statusui	„Mokyklą reorganizuoti teko dėl švietimo veiklą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų...“ (V2); „<...>pagal valstybės teisės aktus mokykla nebegalėjo būti savarankiška.“ (G5); „Mokykla savarankiška nebegalėjo likti dėl teisės aktų reikalavimų...“ (M6).
Socialinės priežastys	Mažėjantis mokinių skaičius	„Jeigu vaikų mažėja pokyčiai reikalingi – struktūrine prasme, sistetine prasme irgi reikalingi pokyčiai.“ (V1); „<...>įvertinant labai mažą šioje mokykloje besimokančių mokinių skaičių.“ (V2); „Manau, kad pagrindinė pokyčio priežastis – mažėjantis mokinių skaičius...“ (G4); „Šie pokyčiai buvo reikalingi, nes sumažėjo mokinių skaičius mokykloje...“ (G5); „Šis pokytis ir buvo reikalingas, kad mes

		nebegalėjome būti savarankiški, kaip jau minėjau dėl mažo mokinių skaičiaus.“ (M7).
	Įtraukiojo ugdymo skatinimas	„Kitas dalykas gimnazija jau ir anksčiau integravo į klases specialiųjų poreikių mokinius <...>“ (G3); „Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas bendrojo lavinimo mokyklose galimai įtakojo Specialiosios mokyklos reorganizavimą<...>“ (G4).
Ekonominės priežastys	Išteklių efektyvumo didinimas	„<...>galimybė efektyviau naudoti išteklius, pvz. darbuotojų etatai, administracijos darbuotojų skaičius, lėšų panaudojimas mokymui, pastatų išlaikymui ir kt.“ (G4); „<...>optimizuoti išteklius, sukurti veiksmingesnę struktūrą ir pan.“ (G4); „Tai iš tikrųjų labai rūpėjo, kad neprarasti gerų specialistų kurie ten dirba ir galbūt juos kažkaip įmanoma perkelti būtų į gimnaziją ypatingai aukštos kvalifikacijos specialistų, bet kaip ir labai ne neįvyko didelių praradimų.“ (G3).
	Ilgalaikis finansinis tvarumas	„<...> siekiant pagerinti švietimo kokybę, vaikų socializaciją.“ (G4).

Anot Išoraitės (2012), išorinės aplinkos spaudimas organizacijai pasireiškia tokiais požymiais, kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principinis naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai. Varomąja pokyčių jėga tampa įstatymai ir normos, technologijų pakeitimai, permainingos ekonomikoje. Tai reiškia, kad pokyčius skatina ne tik nacionalinio, bet ir tarptautinio lygmens veiksniai. Pažymėtina, kad tai nėra baigtinis pokyčius skatinančių išorinių veiksnių sąrašas. Iš esmės pokyčius skatinančių veiksnių visumą gali sudaryti visi ekonominės, politinės, teisinės, kultūrinės, socialinės, technologinės aplinkos kriterijai.

Vykdam valstybės politiką dėl *įtraukiojo ugdymo* ir *teisės aktų reikalavimus mokyklų statusui* mokykla negalėjo būti savarankiška ir ja reikėjo reorganizuoti. Pokyčiai išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje yra neišvengiami, kartais net nepriklausomi nuo organizacijos veiklos ir pastangų juos valdyti (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006).

Informantų teigimu pagrindinė pokyčių būtinumo socialinė priežastis buvo *mažėjantis mokinių skaičius mokykloje*, o kita nemažiau svarbi *įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas* bendrojo lavinimo mokyklose. Globalizacijos sąlygomis nuolat besikeičianti organizacijos vidinė ir išorinė aplinka formuoja poreikį ir (arba) būtinybę keisti bei išgyvendinti pokyčius šiuolaikinėse organizacijose (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010).

Įgyvendinus pokytį savivaldybės švietimo organizacijoje informantų teigimu bus galima efektyviau naudoti išteklius tiek materialinius, tiek žmogiškuosius. Taip pat bus pagerinta švietimo kokybė kaip teigia gimnazijos atstovė. Pasak Vienažindienės ir Kochanskaitės (2016) planavimas yra viena svarbiausia valdymo funkcija nuo kurios prasideda visas valdymas. Tik sukūrus planą galima organizuoti visas veiklas, fiksuoti veiklos rezultatus, kontroliuoti ir prireikus koreguoti planą. Savivaldybėms siekiant mokyklų tinklo veiklos efektyvumo, savivaldybės susiduria su dideliais iššūkiais, kurti mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus, kurių įgyvendinimo rezultatas būtų kokybiškesnis ugdymas ir racionalesnis savivaldybių lėšų panaudojimas.

3.2. Pokyčių valdymo subprocesų identifikavimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Informantų suteikti duomenys apie pokyčių valdymo subprocesų identifikavimą išryškino tris kategorijas: *pokyčių įgyvendinimo ir pasirengimo subprocesai, komunikacija ir įtraukimas, pokyčių įgyvendinimo subprocesų identifikavimas* ir septynias subkategorijas: *politinių prioritetų nustatymas ir jų įgyvendinimas, teisės aktų projektų parengimas ir vykdymas, politinių sprendimų svarba, nuolatinis informavimas, atvirumas ir įtraukimas, konsultavimasis, vadovų atsakomybės ir vaidmenų identifikavimas, naujos struktūros ir procedūrų diegimas* (žr. 3.2.1 lentelę).

3.2.1 lentelė

Pokyčių valdymo subprocesai ir pokyčių valdymo rezultatai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių įgyvendinimo ir pasirengimo subprocesai	Politinių prioritetų nustatymas ir jų įgyvendinimas	„Mes kiekvieną kartą kaip rajono politinė vadovybė, <...> ateiname su tam tikrais matymais, tam tikra įgyvendinimui parengta programa. Šešios įgyvendinimo sritys ir man atrodo prioritetinga programa švietimo sistemos pokyčiai, tai ir strateginis matymas ir taktiniai dalykai, tos strategijos įgyvendinimui.“ (V1);
	Teisės aktų projektų parengimas ir vykdymas	„Teisės aktų projektų parengimas. Pagalba įstaigos vadovui įgyvendinant teisės aktų reikalavimus.“ (V2); „O mano vaidmuo iš tikrųjų pirmiausia, tai turbūt yra teisinis reguliavimas tai yra vykdymas steigėjo pavedimų, vykdymas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo, vykdymas kitų teisės aktų, nuostatų parengimas ir visi kiti dalykai, teisiniai dalykai.“ (G3).
	Politinių sprendimų svarba	„<...> savivaldybės atsakingi asmenys tikrai ne kartą lankėsi reorganizuojamoje mokykloje, aiškino situaciją, diskutavo, ieškojo geriausio sprendimo.“ (G3).
Komunikacija ir įtraukimas	Nuolatinis informavimas, atvirumas ir įtraukimas	„Tai politikų informavimas apie situaciją, mokyklos bendruomenės supažindinimas su numatoma pertvarka, susitikimų organizavimas.“ (V2). „Be abejonės buvo šiek tiek kalbėta ir su mūsų gimnazija apie galimus pokyčius, nes visada yra baimė kada prijungiamas yra kažkoks skyrius tai yra baimė ar neatsiras konkurencija.“ (G3); „Reorganizuojamos mokyklos bendruomenė iš anksto buvo ruošiama pokyčiams<...>“ (G4); „Su mokyklos bendruomene rajono valdžia buvo suorganizavusi visuotinį susirinkimą, kuriame paaiškino pokyčių būtinybę, šiek tiek aptarė kas ir kaip pasikeis, tačiau iš jų pusės, manau, trūko aiškumo iki pat reorganizacijos pabaigos. Buvo susitikimų ir su mažesnėmis atsakingų darbuotojų grupelėmis.“ (M6); „Buvo suorganizuoti susitikimai su mokyklos bendruomene ir manau, kad viskas buvo paaiškinta kas bus su mūsų mokykla po

		reorganizacijos.“ (M7).
	Konsultavimasis	„Kas abipusiai aktualu buvo aptariama su bendruomene, diskutuojama, paaiškinama, kaip tai paveiks kiekvieną iš jų.“ (G4); „Kiek žinau mokyklos direktorė turėjo daug individualių pokalbių ir susitikimų.“ (G5).
Pokyčių įgyvendinimo subprocesų identifikavimas	Vadovų atsakomybės ir vaidmenų identifikavimas	„Nei vieno pokyčio nedarėme nesuderinę su bendruomene, visur organizuodavome, darydavome bendruomenės susiėjimus tos vietovės gyventojų, švietimo bendruomenės su tėvais, mokiniais mokytojais ir ne po vieną kartą.“ (V1); „Susitikime buvo pristatyta pertvarka ir pagrindiniai jos aspektai bei aptarta kokia struktūra bus po pertvarkos. Išklaudyta darbuotojų nuomonė, pasiūlymai ir atsakyta į jų pateiktus klausimus.“ (V2).
	Naujos struktūros ir procedūrų diegimas	„Struktūriniai pokyčiai be jokios abejonės.“ (V1); „Kiek man žinoma, vyko ne vienas susitikimas su reorganizuojamos mokyklos bendruomene ir buvo aptarta, kas keisis struktūroje.“ (G4); „Taigi, kaip jau minėjau vyko susitikimai su pertvarkomos/reorganizuojamos mokyklos bendruomene. Ir bendruomenė jau žinojo, kad bus reorganizuota į skyrių.“ (G5).

Pokyčių valdymo procesas yra struktūrizuotas metodas, padedantis organizacijoms valdyti pokyčius siekiant efektyviai įgyvendinti naujoves, strategijas ar pertvarkas. Jį sudaro keli subprocesai, kurie leidžia sistemingai planuoti, įgyvendinti ir vertinti pokyčius. Šie subprocesai yra tarpusavyje susiję ir padeda valdyti pokyčius sistemingai bei veiksmingai, mažinant jų įgyvendinimo riziką ir didinant naudą švietimo organizacijai.

Įgyvendinant pokyčių valdymą reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje rajono vadovams svarbiausia buvo *politiniai prioritetai ir teisės aktų įgyvendinimas*. Gimnazijos ir mokyklos atstovams pokyčių įgyvendinimo procese svarbiausia buvo *komunikacija ir įtraukimas* ir žinoma *konsultavimasis*. Pasak Markovič (2008) gebėjimas valdyti pokyčius pripažįstamas kaip pagrindinė organizacijos kompetencija. Nuolatinis keitimasis informacija, susitikimų organizavimas pokyčių valdymo procesą darė sėkmingu. Taigi valdant pokyčius labai svarbu tinkamu laiku perduoti tinkamą žinią (Gregas G. Wangas, 2012).

Pažymima, kas pokyčių valdymas apima organizacijos parengimą priimti aplinkos iššūkius, kokybinių pokyčių valdymą visose srityse ir tinkamiausių veiklos variantų pasirinkimą organizacijos vizijai pasiekti (Bersėnaitė, Šaparnis, Šaparnienė, 2006).

Pokyčių įgyvendinimo aspektus atspindi dvi subkategorijos: *vadovų atsakomybės ir vaidmenys* kurios aktualios rajono vadovams ir *naujos struktūros ir procedūrų diegimas* aktualus gimnazijos atstovams. Pokyčių valdymo procese labai svarbus vadovo, kaip lyderio vaidmuo. Van derVoet (2016) teigia, kad pokyčių valdymo kontekste lyderis vertinamas kaip esminis pokyčių įgyvendinimo veiksnys, kuris daro įtaką pokyčių procesui, kad pokyčių valdytume lyderio vaidmuo yra esminis. Būtent lyderis inicijuoja pokyčius, suburia komandą, komunikuoja apie pokyčio būtinumą, teikia informaciją jo eigoje, pasidžiaugia tarpiniais rezultatais su pokyčio komanda, įkvepia, įgalina, įtraukia darbuotojus į pokytį taip, kad jis taptų ir jų tikslu, sprendžia iškilusius

sunkumus ir padeda įveikti kliūtis. Pasak Petrauskaitės, Korsakienės (2020) vadovas turi į organizacijoje vykstančius pokyčius įtraukti visus darbuotojus.

Analizuojant kokybinius duomenis suformuoti pokyčių valdymo rezultatai, kuriuos išryškina *pokyčių valdymo rezultatų* kategorija ir trys subkategorijos: *sumažintas pasipriešinimas, išsaugota darbuotojų motyvacija, abipusis supratimas* (žr. 3.2.2 lentelę).

3.2.2 lentelė

Pokyčių valdymo rezultatai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių valdymo rezultatai	Sumažintas pasipriešinimas	„Manau, prie sėkmingo pokyčių valdymo prisidėjo mokyklos administracijos nuoširdus bendravimas su darbuotojais ir tai, kad kolektyvas nedidelis ir dauguma kolektyvo narių suprato apie reorganizacijos neišvengiamybę.“ (M6).
	Išsaugota darbuotojų motyvacija	„Galbūt tie kurie bus atleidžiami yra na paremiami arba gal ne tiek paremiami, bet taikomos finansinės išmokos vienaip ar kitaip didesnės negu galėtų tikėtis, tai šitie dalykai jie žmones vis dėlto motyvuoja.“ (G3).
	Padidėjęs abipusis supratimas	„Man atrodo bendruomenės supratimas, mokyklos vadovo geranoriškas požiūris o ne nusistatymas savo kolektyvo bendro mikroklimato gerinimo tame nelengvame kelyje pertvarkos metu.“ (V1); „Padėjo ir kaimynų, gimnazijos vadovų ir kolektyvo geranoriškas požiūris kokiais keliais, kokiais sprendimais eiti dėl bendro darbo.“ (V1); „Pažinojome vieni kitus, bendravome ir bendradarbiavome, gyvenome vieni kitų problemomis ir sėkmėmis.“ (G4).

Remiantis tyrimo duomenimis, kaip teigia rajono vadovai ir gimnazijos atstovai svarbiausias poveikis pokyčių valdymo rezultatams – abipusis supratimas. Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas priklauso nuo lyderystės, komandinio darbo, nuolatinės vadovo ir darbuotojų komunikacijos, vizijos bei strategijos iškelimo ir smulkių rezultatų akcentavimo (Petrauskaitė, Korsakienė, 2020). Kaitos ir pokyčių valdymo sąveika šiandieniniame kontekste tampa akivaizdi, todėl ypatingai svarbu pokyčius planuoti ir numatyti galimus rezultatus. Svarbiausias organizacijai tenkantis uždavinys – užtikrinti tinkamą komunikaciją, siekiant suprasti, kaip šis procesas įgyvendinamas (Valackienė ir Želnienė, 2018).

3.3. Pokyčių valdymo trikdžių identifikavimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Nagrinėjant kokybinius duomenis buvo išryškintos pokyčių valdymo trikdžių trys kategorijos: *individualūs trikdžiai, organizaciniai trikdžiai, trikdžiai susiję su organizacine kultūra* ir aštuonios subkategorijos: *socialinis nesaugumas, naujovių baimė, emociniai ir psichologiniai iššūkiai, struktūrinės pertvarkos iššūkiai, teisinių žinių trūkumo iššūkiai, administraciniai iššūkiai, bendruomenės integracijos klausimai, nuomonių įvairovė* (žr. 3.3.1 lentelę).

Pokyčių valdymo trikdžiai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Individualūs trikdžiai	Socialinis nesaugumas	„Buvo gal skausmingesnių pavienių asmenų problemų sprendimas, tai aš nevadinčiau dideliais trikdžiais, tai buvo, kad žmogus natūraliai nori išsispręsti savo problemas kas geriausia jam į ateitį, tai mes ieškojome tų sprendimo būdų: ar į pensiją, ar į priešlaikinę pensiją, ar kito darbo paieška.“ (V1).
	Naujovių baimė	„Iš tikrųjų tai visur jei yra naujovių baimė, ta tokia yra iš tikrųjų, nes aš įsivaizduoju tas trikdžius kuris ir iki dabar turbūt egzistuoja, tai yra specialiojo ugdymo skyrius manau natūraliai vis dėlto baiminasi, nes tai nebe tampa nebeturi savarankiškumo.“ (G3).
	Emociniai ir psichologiniai iššūkiai	„Buvo pavieniai nusivylimai, nepasitenkinimas dėl darbo netekimo.“ (G5).
Organizaciniai trikdžiai	Struktūrinės pertvarkos iššūkiai	„Po įvykusio reorganizacijos trūko švietimo skyriaus pagalbos prijungiant įstaigas prie įvairių registrų, teko pačiai skambinti į įvairias respublikos institucijas ir spręsti iškilusias problemas.“ (G5).
	Teisinių žinių trūkumo iššūkiai	„Pertvarkos metu daugiausia trūko teisinių žinių, nes reikia įgyvendinti pakankamai daug teisės aktų, kurie beje ir nuolat keičiasi.“ (V2); „Ir pirmiausia pradėkim turbūt nuo administravimo nuo teisės, vietinių teisės aktų žinojimo<...>“ (G3).
	Administraciniai iššūkiai	„Vienu iš trikdžių mano darbe buvo suderinti pamokų tvarkaraštį, nes keli mokytojai dirba ir gimnazijoje, ir skyriuje.“ (G4).
Trikdžiai susiję su organizacine kultūra	Bendruomenės integracijos klausimai	„<...>kad turi įtakos ir tai sakykim, kad žmonės iš gimnazijos nukeliauja į Specialiojo ugdymo skyrių sakykim ten dėlto pamokų, tai kad specialiojo ugdymo skyriaus vaikai gali ateiti į čia esančias bazes, tai vis tiesiog leidžia natūraliai patapti, jaustis ne kažkokiu prijungtu dariniu, o jaustis dalimi.“ (G3).
	Nuomonių įvairovė	„<...>nors siauresnėje aplinkoje, tokių veikiančių struktūrinių padalinių, tai tokios žvalgomosios nuomonės ir tokių kalbų buvo įvairių, bet sprendimų priėmimui įtakos nebeturėjo.“ (V1).

Informantų teigimu *individualūs trikdžiai* buvo skaudžiausi pokyčių valdymo procese (pavieniai nusivylimai, skausmingesnių pavienių asmenų problemų sprendimas ir pokyčių baimė). Smollan (2011) pabrėžia, kad be galo svarbu yra nustatyti kokius asmenis, grupes, skyrius ar organizacijas gali paveikti planuojami pakeitimai, nes tuomet, pagal galimybes, su visomis suinteresuotomis pusėmis aptarus planuojamą kaitą, galima bus surinkti kuo daugiau naudingos informacijos, gauti idėjų ir pasiūlymų į bendradarbiavimą ar kompromisą.

3.4. Veiksnių mažinančių bendruomenės pasipriešinimą pokyčiams identifikavimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kokybinio tyrimo duomenimis išryškėja bendruomenės pasipriešinimo kategorijos: *baimė ir netikrumas*, *emocinis priešinimasis* ir subkategorijos: *baimė dėl darbo vietų*, *išgyvenimas dėl pokyčių* (žr. 3.4.1 lentelę).

3.4.1 lentelė

Bendruomenės pasipriešinimas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Baimė ir netikrumas	Baimė dėl darbo vietų	„<...>nes visada yra baimė kada prijungiamas yra kažkoks skyrius tai yra baimė ar neatsiras konkurencija čia dirbantiems žmonėms ir ar jie nepraras darbo vietų, tai visada yra skausminga.“ (G3); „Labai rūpėjo žmonėms kas bus su jų etatai, liks ar bus panaikinti, kaip reikės išlaikyti mokinius, kai jie sužinos šią žinią, kaip reaguos tėvai, ar nepasirinks kitos švietimo organizacijos.“ (M7).
Emocinis priešinimasis	Išgyvenimas dėl pokyčių	„Nebuvo lengva iš tikro, buvo ir aštresnių pasisakymų, buvo ir ašarų, buvo ir nesupratimo, neįsiklausymo į mūsų argumentus, nes mes sakydavome faktą, bet žmonės ne visada priimdavo tą faktą. Jie nori priimti taip kaip įsivaizduoja kad turėtų būti, bet ne visada taip galima.“ (V1); „Irgi buvo ieškoma mažiausiai skausmingų sprendimo būdų ir man atrodė, kad mums pavyko.“ (V1); „Daugelis darbuotojų žinojo, kad paliks dirbti skyriuje – tai jie buvo visai ramūs. Neramu buvo tiems darbuotojams, kurių buvo naikinamos pareigybės.“ (G5);

Informantų teigimu buvo baimių ir dėl darbo vietų išsaugojimo. Pasak Quast (2012), daug nerimo ir streso žmonėms kelia baimė prarasti turimą darbo vietą ar būti perkeltiems į kitas pareigas, o tai dažniausiai pasireiškia restruktūrizuojant organizacijas arba mažinant darbuotojų skaičių, pavyzdžiui, taupant lėšas.

Taigi pasak Išoraitės (2012) pasipriešinimo jausmą būtina pašalinti prieš įgyvendinant permainas. Vadovai turi suprasti, kad žmonės priešinsis pokyčiams, ir iš anksto tam reikia ruoštis, ieškoti tinkamų būdų. Anot Raipos (2008), pasipriešinimas pokyčiams, tai kompleksinis procesas, kuris tiesiogiai veikia pokyčių rezultatus. Šio proceso įtaka gali būti teigiama arba neigiama. Šio autoriaus nuomone, organizacijos darbuotojai, susiduriantys su pokyčiais, gali jiems priešintis dėl daugelio priežasčių.

Informantai įvardino ir emocinius išgyvenimus dėl pokyčių valdymo. Darbuotojų pasipriešinimas yra dažnai susijęs su emociniais ir psichologiniais aspektais (Išoraitė, 2012). Pagal Mačiulaitį (2012) bet kokie pokyčiai darbuotojams sukelia nerimą.

Analizuojant tyrimo duomenis paaiškėjo, kad reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomenėje pasipriešinimo pokyčių valdymui nebuvo, nes bendruomenė buvo iš anksto nusiteikusi neišvengiamiems pokyčiams. Kaip teigia mokyklos atstovai: „Mokyklos bendruomenė buvo iš anksto nusiteikusi neišvengiamiems pokyčiams ir pasipriešinimo beveik nebuvo, todėl

kažkokių išskirtinių veiksmų imtis nereikėjo.“ (M6); „Bendruomenės pasipriešinimo nebuvo todėl jokių veiksmų imtis nereikėjo.“ (M7).

Analizuojant informantų atsakymus apie bendruomenės pasipriešinimo pokyčiams mažinimo veiksnius išsiskyrė dvi kategorijos: *bendruomenės įtraukimas* ir *išankstinis pasirengimas* ir keturios subkategorijos: *sprendimų priėmimas*, *susitikimai*, *pokalbiai*, *aiškus informavimas* (žr. 3.4.2 lentelę).

3.4.2 lentelė

Bendruomenės pasipriešinimo pokyčiams mažinimo veiksniai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Kategorijos	Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Bendruomenės įtraukimas	Sprendimų priėmimas	„Nestatome bendruomenės prieš faktą, kad jūs dabar susitaikykite. Ieškojome kartu tų geresnių būdų iš esamos padėties, geresnių situacijos sprendimo būdų ir dažnu atveju ne vieną jų siūlydavome.“ (V1).
	Susitikimai	„Tariamasi dėl susitikimų su bendruomene.“ (V2); „Su pertvarkoma įstaiga prieš reorganizaciją, kiek atsimeu, buvo rajono valdžios susitikimai su mokyklos bendruomene. Ir tokių susitikimų buvo ne vienas.“ (G5); „Mokyklos bendruomenė aktyviai dalyvavo susitikimuose su valdžios atstovais, domėjosi būsima pokyčiais.“ (M6).
	Pokalbiai	„Pirmiausia buvo bendraujama su mokyklų vadovais-reorganizuojamos ir priimančios.“ (V2); „Kaip minėjau tikrai gana anksti pradėjo kalbėti su reorganizuojama mokykla.“ (G3).
Išankstinis pasirengimas	Aiškus informavimas	„Susitikimuose dalyvavo savivaldybės vadovai, rajono tarybos švietimo ir kultūros komiteto pirmininkė, miestelio seniūnė bei priimančios mokyklos vadovė.“ (V2); „Manau, kad sėkmė buvo tai, kad iš karto buvo rajono vadovų pasakyta kad mūsų mokykla bus reorganizuota. Bendruomenė tai žinojo ir kito pasirinkimo neturėjo.“ (M7).

Informantų teigimu bendruomenės pasipriešinimo pokyčiams mažinimo veiksniai: *sprendimų priėmimas*, *susitikimai*, *pokalbiai*, *aiškus informavimas*. Kad organizacijoje pokyčiai vyktų sklandžiai, o darbuotojai be baimės priimtų permainas, pokyčių valdymas pirmiausia turėtų būti nukreiptas į tai, kad padėtų žmonėms prie jų prisitaikyti (Videikienė, Šimanskienė, 2013). Quast (2012) teigimu, siekiant sklandžiai įgyvendinti pokyčius, organizacijos vadovas privalo atidžiai apgalvoti kokius konkrečiai pakeitimus ketinama įgyvendinti, ką ir kaip paveiks planuojami pakeitimai bei kaip į kaitą reaguos numatytų diegti pakeitimų paveikti organizacijos nariai. Pokyčių sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip organizacija geba sumažinti pasipriešinimo poveikį, kad pasiektų maksimalią pokyčių naudą, ir motyvuoti visas veikiamas šalis palaikyti pokyčių proceso eigą (Raina, 2018).

Paklausus informantų ką jie darytų kitaip jeigu reikėtų iš naujo įgyvendinti šį pokytį? Kaip teigia informantas (V2) apie pokyčių valdymą reorganizuojamoje švietimo organizacijoje jis viską darytų taip pat „Manyčiau, kad ir kitos švietimo įstaigos pertvarką organizuočiau naudojantis tuo pačiu algoritmu ir nuostatomis – nuoseklumas, atvirumas, nuolatinis informavimas ir komunikavimas visais lygmenimis.“ „Jeigu būtų tie patys teisės aktai kurie yra dabar, kurie įgalino nurodė daryti tą struktūrinę reformą ir tuos pokyčius, jeigu būtų tokia pati teisinė bazė aš manau kad tuo pačiu keliu ir eitume, gal kelio vingis vienas kitas skirtingas būtų bet rezultatas būtų tas pats, kito nebūtų. Jeigu pasikeistų teisės aktai galima būtų priimti kitą sprendimo būdą.“ – taip teigia (V1) informantas. G3 informanto teigimu „Daryčiau iš tikrųjų šiek tiek daryčiau, bet nelabai manau kad man tai pavyktų, nes teisės aktai to neleistų.“ O informantai G4, G5, M6, M7 nedarytų nieko, nes juos tas pokyčių valdymas palietė mažiausiai.

3.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Atsižvelgus į tyrimo rezultatus buvo parengtas pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas (žr. 3.5.1 lentelę). Pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas yra strateginis dokumentas, skirtas nustatyti, analizuoti ir pašalinti kliūtis, trukdančias efektyviai valdyti pokyčius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Todėl, siekiant sklandžiai įgyvendinti pertvarką bei efektyviai valdyti situaciją, būtina numatyti pasipriešinimą galinčias sukelti priežastis bei tikėtinus jo pasireiškimų būdus ir, remiantis turima informacija, parinkti geriausias pasipriešinimo suvaldymo priemones (Laumenskaitė, 2006).

3.5.1 lentelė

Pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Trikdžio kategorija	Trikdžio subkategorija	Trikdžių šalinimo priemonės ir veiksmų planas	Kas įgyvendins trikdžio šalinimo priemonę	Ko tikimasi pašalinus trikdį
Individualūs trikdžiai	Socialinis nesaugumas	Pareigybės keitimas Persikvalifikavimas Tikslinės studijos Kursai	Gimnazijos ir mokyklos administracija	Aiški etatinė struktūra Tikslus pareigybių poreikis
	Naujovių baimė	Mokymai Individualūs pokalbiai Konsultacijos	Gimnazijos ir mokyklos administracija	Aiški vizija ir strategija
	Emociniai ir psichologiniai iššūkiai	Komunikacija Konsultacijos Mokymai	Gimnazijos ir mokyklos administracija	Darbingas (pozityvus) bendruomenės mikroklimatas
Organizaciniai trikdžiai	Struktūrinės pertvarkos iššūkiai	Parengti vietinius teisės aktus, numatančius aiškią reorganizacijos eigą ir atsakomybes	Rajono vadovai Gimnazijos ir mokyklos administracija	Nuosekli pertvarka pagal parengtą algoritmą

	Teisinių žinių trūkumo iššūkiai	Teisinių žinių stiprinimas organizuojant konsultacijas teisės klausimais	Rajono vadovai	Parengiami dokumentai atitinkantys teisės aktus
	Administraciniai iššūkiai	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas rengiant lokalinius teisės aktus	Gimnazijos ir mokyklos administracija	Parengti lokaliniai teisės aktai
Trikdžiai susiję su organizacine kultūra	Bendruomenės integracijos iššūkiai	Komunikacija Mentorystė Bendra veikla Susibūrimai neformalioje aplinkoje	Gimnazijos ir mokyklos administracija	Išspręsti bendruomenės integracijos klausimai
	Nuomonių įvairovės suderinamumo iššūkiai	Geroji praktika Supervizijos	Gimnazijos ir mokyklos administracija	Susikalbėjimas

Remiantis kokybiniu tyrimu buvo nustatyta, kad pagrindiniai pokyčių valdymo trikdžiai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje – individualūs trikdžiai, organizaciniai trikdžiai ir trikdžiai susiję su organizacine kultūra.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad švietimo organizacijos darbuotojams aktualiausi individualūs trikdžiai, kurie susiję su darbo netekimu, naujomis studijomis, persikvalifikavimu ar net pareigybės keitimu. Administracijos atstovams svarbiausi organizaciniai trikdžiai susiję su teisine baze ir lokalinių teisės aktų parengimu. Labai svarbu prieš pokyčių valdymą švietimo organizacijoje numatyti mokymus, konsultacijas emociniam ir psichologiniam bendruomenės saugumui užtikrinti. Gimnazijos ir mokyklos bendruomenėms norint išspręsti integracijos ir nuomonių įvairovės suderinamumo iššūkius būtina nuolatinė komunikacija, bendra veikla, neformalus susibūrimai, mentorystė ir geroji praktika.

Siekiant, kad reorganizuojamoje švietimo organizacijoje pokyčių valdymas būtų nuoseklus procesas reikia kompleksinių priemonių pokyčių valdymo trikdžiams šalinti.

IŠVADOS

Išanalizavus pokyčių valdymo apibrėžtį, pokyčių valdymo procesus bei pasipriešinimo veiksnius teoriškai buvo nustatyti ekonominiai, vadybiniai ir psichologiniai pokyčių valdymo trikdžiai. Trikdžiams priskiriama – prasta komunikacija, skubotas pokyčių diegimas ir neabejotinai darbuotojų pasipriešinimas, jų nenoras keistis, pokyčių baimė.

Atlikus pokyčių valdymo modelių analizę identifikuota, kad esminiai veiksniai turintys įtaką sėkmingam pokyčių valdymui – vizija, strategija, žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacijos darbo kultūra, lyderystė, organizacijos aplinka, komandinis darbas, nuolatinė vadovo ir darbuotojų komunikacija.

Kokybiniu tyrimu identifikuoti ir kategorizuoti pagrindiniai pokyčių valdymo trikdžiai reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje. Nustatytos trys kategorijos: *individualūs trikdžiai, organizaciniai trikdžiai ir trikdžiai susiję su organizacine kultūra* ir aštuonios subkategorijos: *socialinis nesaugumas, naujovių baimė, emociniai ir psichologiniai iššūkiai, struktūrinės pertvarkos iššūkiai, teisinių žinių trūkumo iššūkiai, administraciniai iššūkiai, bendruomenės integracijos iššūkiai, nuomonių įvairovės suderinamumo iššūkiai*.

Identifikavus ir kategorizavus pokyčių valdymo trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje parengtas pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių planas (žr. 3.5.1 lentelė).

Reorganizuojamos savivaldybės švietimo organizacijos pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių plane numatytos trikdžių šalinimo priemonės ir veiksmų planas, trikdžio šalinimo priemonės įgyvendintojai ir ko tikimasi pašalinus trikdį.

Pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių plane numatytos pagrindinės trikdžių šalinimo teisinės paramos stiprinimo priemonės; psichoemocinio klimato gerinimo priemonės; administracinių iššūkių sprendimo priemonės; žmogiškųjų resursų užtikrinimo priemonės; komunikacija ir mokymai.

Pašalinus plane numatytus trikdžius reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje valdant pokyčius tikimasi jog įvyks sklandi pertvarka pagal parengtą algoritmą, bus aiški vizija ir strategija, darbuotojams aiški etatinė struktūra ir tikslus pareigybių skaičius, parengti lokaliniai teisės aktai, darbingas (pozityvus) bendruomenės mikroklimatas, išspręsti bendruomenės integracijos klausimai.

REKOMENDACIJOS, PASIŪLYMAI

Siekiant nuosekliai įgyvendinti pokyčius, kiekviena švietimo organizacija prieš pradėdama vykdyti pokyčius turi identifikuoti trikdžius, kurie gali kilti valdant pokyčius ir parengti trikdžių šalinimo priemonių planą (žr. 3.5.1 lentelė).

Pokyčių valdymo trikdžių šalinimo priemonių plane numatyti konkrečias trikdžių šalinimo priemones ir veiksmų planą, kas įgyvendins trikdžio šalinimo priemonę ir ko tikimasi pašalinus trikdžius.

LITERATŪRA

1. Ali, H. M. Al, Ajmal, M. M., Gunasekaran, A., & Helo, P. T. (2019). Managing change in constant evolving sustainable energy market: An exploratory study of motivators, enablers, and barriers. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 84–97. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.005>
2. Andriuščenka J. (2008) Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai, Nr. 12(1), p. 12 – 23.
3. Arimavičiūtė M., Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (14). 2009, p. 5–12- ISSN 1648-9098
4. Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
5. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2012) Psycho semantics of employee's images when identifying a typology, responsibility and communication of organization all changes. *7th international scientific conference "Business and management"*. Vilnius: VGTU, 1023–1024.
6. Bruzgelevičienė, R., Kašinskienė, J. (2010). Bendrojo ugdymo strateginių pokyčių įgyvendinimas mokykloje. *Pedagogika: mokslo darbai*. Vilnius: VPU leidykla, t. 100, p. 72–84.
7. Bukšnytė, L., Ciūnytė, A., Kovalčikienė, K. (2012) Darbuotojų psichologinis prisitaikymas prie pokyčių organizacijoje: asmenybės bruožų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 7–24.
8. Burke, W. W. (2013). *Organizational change: Theory and Practice* (4 th edn.). Sage Publications, p. 448.
9. Burnes B. (1996). *Managing Change*. London: Pitman Publishing.
10. Burnes B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th ed. Harlow: Prentice Hall.
11. Burnes, B., Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of changes management*, 31, p. 20-23.
12. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera.
13. Dalin, P., Rolff, H. G., Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius, Tyto alba.
14. Duck, J. D. (1993). Managing Change: The art of Balancing. *Harvard Business Review*, 71 (6), 109-118.
15. Foster, S., Hawking, P., & Stein, A. (2004). Change management: The forgotten critical success factor in enterprise wide system implementations. *ACIS 2004 Proceedings*, 31.
16. Fullan, M. (1998). Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius: Tyto alba.
17. Fullan, M. (2009). *The Challenge of Change: Start School Improvement Now!* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
18. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.
19. Ganta, V. Ch., & Manukonda, J. K. (2012). Leading the change in organizations. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 7(1), 73–81.
20. Grybienė, A., Šimbelis, D. (2005). Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas.
21. Grybienė A., Šimbelis D. (2009). Pokyčiai organizacijose: pasipriešinimo pokyčių valdymas. Kaunas: Technologija.
22. Hopkins, D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
23. Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial & Commercial Training*, 44(1), 41–46.
24. Hurst, D. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organisational Change*. HBS Press.
25. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127.
26. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and Economics*, 2(2), 130-145.
27. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Iš: Verslo ir teisės aktualijos. T.4, p.73. ISSN 1822_9530.
28. Korsakienė, R. (2006). Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(4), 237-242. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:6114394/>
29. Kotter, J. A. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114
30. Kotter, J. P., Schlesinger L. A. (2008). Shoosing Strategies for Change. *Harvard Business review*, 1-14. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-20317-8_21
31. Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
32. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. 2006. Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijose. Iš: Pinigų studijos. Nr. 1, p. 24. ISSN 1392_2637
33. Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. *organizational change: creating change through strategic communication*. Wiley.

34. Lewis, A. (2012). Finding a model for managing change. *Training & Development*, 39(5), 6–7.
35. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, 99–109. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
36. Lotich, P. (2022). *8 Steps to Implementing Organizational Change*. Prieiga per internetą: <https://thethrivingsmallbusiness.com/implementing-organizational-change/>
37. Manikandan, P. (2010). Change Management - Where Do Leaders Make Difference? In: *Advances in Management*.
38. Markovič, M. (2008). Managing the Organizational Change and Culture in the Age of Globalization. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 3–11. DOI: 10.3846/1611-1699.2008.9.3-11.
39. McNabb, D. (2009). *The New Face of Government*. New York: CRC Press, 16–23.
40. Miknevičiūtė D., Valackienė A. (2017). „Pokyčių valdymo organizacijose procesai globalizacijos sąlygomis: teorinės išvalgos“. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*.
41. Mikulis, J., (2018). Organizacijos transformacija – sėkmė ar pasekmė? Vilnius.
42. Moran, J., Brightman, B. (2001). Leading Organization Change. *Career Development International*, 6(2), 12.
43. Nograšek, J. (2011). Change management as a critical success factor in e-government implementation. *Business Systems Research*, 2(2). <https://doi.org/10.2478/v10305-012-0016-y>
44. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(3), 197–204.
45. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2010). Pokyčių vadyba šiuolaikinėse organizacijose: sisteminis požiūris. *Viešasis administravimas*, 3-4, 94–99.
46. Petrauskaitė, K., ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas organizacinių pokyčių valdymas. In *23-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“, 2020 m. vasario 12-13 d. Vilnius* (p p. 1-12). Technika.
47. Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792.
48. Piktornaitė, I. (2005). Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyme. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 1(6), 166–170.
49. Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter’s eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51–66.
50. Prakupienė, D., Malovikas, A., (2006). Pokyčių valdymas švietimo institucijose. Lietuvos karo akademijos Vadybos katedra.
51. Raina, R. (2018). *Change Management and Organizational Development*. Thousand Oaks: SAGE Publications India Pvt Ltd.
52. Raipa, A. (2015). XXI a. viešojo valdymo modernizavimo reformų kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 14(2), 307–320.
53. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Prieiga per internetą: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf
54. Ruff’us (2023). „40+ OrganisationalChangeManagementStatisticsfor 2024“. Prieiga per internetą: <https://changing-point.com/organisational-change-management-statistics/>
55. Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
56. Valackienė, A. ir Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 2, 55-74 Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1777>
57. Vanagas, R., (2007). Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Klaipėda
58. Van der Voet, J., Kuipers, B., Groeneveld, S. (2016). Implementing Change i Public Organizations: the relationship between leadership and affective commitment to change in a apubic sector context. *Public management review*, 18(6), p. 842-865
59. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 10, 339–356.
60. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose : teoriniai ir praktiniai aspektai. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 107–120.
61. Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2007). The changes of public organizations human resources management: Theoretical aspect. *Economics and Management*, 12, 600.
62. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas. VDU leidykla.
63. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 30, 201-209. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/39418>
64. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 38: 183–193
65. Želvys R. (1999) *Švietimo vadyba ir kaita-*, monografija. Vilnius: Garnelis.
66. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 Priedas

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI RAJONO VADOVAMS

Interviu klausimų blokas	Interviu klausimas
Atskleisti pokyčių poreikį reorganizuojamoje švietimo organizacijoje	1. Prašau trumpai prisistatykite. Kodėl šie pokyčiai buvo reikalingi? Pateikite savo asmenines patirtis koordinuojant pokyčius šiose švietimo organizacijose?
Pasirengimas pokyčių valdymui	1.Koks buvo Jūsų, kaip vadovo (kaip komiteto nario ar švietimo skyriaus specialisto), vaidmuo šiame pokyčių procese? 2. Kaip buvo komunikuojama su pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomene? Ar buvo aptarta, kas, kur ir kaip turi pasikeisti (kalbant apie struktūrą)? 3. Kaip manote ar pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomenė aktyviai įsijungė į pokytį? Gal galite pakomentuoti plačiau.
Pokyčių valdymo trikdžiai	1.Kokios priemonės padėjo sėkmingai valdyti pokyčius pertvarkomoje/reorganizuojamoje švietimo organizacijoje? 2. Su kokiais trikdžiais susidūrėte ir kaip bandėte juos pašalinti? 3.Jeigu reikėtų iš naujo įgyvendinti šį pokytį, ką darytumėte kitaip?

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI GIMNAZIJOS ATSTOVAMS

Interviu klausimų blokas	Interviu klausimas
Atskleisti pokyčių poreikį reorganizuojamoje švietimo organizacijoje	1. Prašau trumpai prisistatykite. Kiek laiko dirbate gimnazijoje? Gal galite trumpai apibūdinti savo švietimo organizaciją? Trumpai apibūdinti įvykusius pokyčius jūsų gimnazijoje? Kodėl šie pokyčiai buvo reikalingi? Pateikite savo asmenines patirtis įgyvendinant pokyčius Jūsų švietimo organizacijoje?
Pasirengimas pokyčių valdymui	1. Koks buvo Jūsų vaidmuo šiame pokyčių procese? Kokių veiksmų ėmėtės siekdami išvengti bendruomenės pasipriešinimo? 2. Kaip buvo komunikuojama su pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomene? Ar buvo aptarta, kas, kur ir kaip turi pasikeisti (kalbant apie struktūrą)? 3. Kaip manote ar pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomenė aktyviai įsijungė į pokytį? Gal galite pakomentuoti plačiau.
Pokyčių valdymo trikdžiai	1.Kokios priemonės padėjo sėkmingai valdyti pokyčius pertvarkomoje/reorganizuojamoje švietimo organizacijoje? 2. Su kokiais trikdžiais susidūrėte ir kaip bandėte juos pašalinti? 3.Jeigu reikėtų iš naujo įgyvendinti šį pokytį, ką darytumėte kitaip?

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI MOKYKLOS ATSTOVAMS

Interviu klausimų blokas	Interviu klausimas
Atskleisti pokyčių poreikį reorganizuojamoje švietimo organizacijoje	1. Prašau trumpai prisistatykite. Kiek laiko dirbate mokykloje? Gal galite trumpai apibūdinti savo švietimo organizaciją? Trumpai apibūdinti įvykčius pokyčius jūsų mokykloje? Kodėl šie pokyčiai buvo reikalingi? Pateikite savo asmenines patirtis įgyvendinant pokyčius Jūsų švietimo organizacijoje?
Pasirengimas pokyčių valdymui	1. Koks buvo Jūsų vaidmuo šiame pokyčių procese? Kokių veiksmų ėmėtės siekdami išvengti bendruomenės pasipriešinimo? 2. Kaip buvo komunikuojama su pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomene? Ar buvo aptarta, kas, kur ir kaip turi pasikeisti (kalbant apie struktūrą)? 3. Kaip manote ar pertvarkomos/reorganizuojamos švietimo organizacijos bendruomenė aktyviai įsijungė į pokytį? Gal galite pakomentuoti plačiau.
Pokyčių valdymo trikdžiai	1. Kokios priemonės padėjo sėkmingai valdyti pokyčius pertvarkomoje/reorganizuojamoje švietimo organizacijoje? 2. Su kokiais trikdžiais susidūrėte ir kaip bandėte juos pašalinti? 3. Jeigu reikėtų iš naujo įgyvendinti šį pokytį, ką darytumėte kitaip?



Vadyba (pedagogams, „NextGenerationEU“), II pakopa

Dalyvio vardas, pavardė:

Dalyvio kontaktai (el. paštas, tel. nr.):

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Rima Juozapaitienė, studentė

Tyrėjo afiliacija:

Tyrėjo tel. nr.: +370 615 18579

Tyrėjo el. paštas: rima.juozapaitiene@sa.stud.vu.lt

INFORMUOTO ASMENS SUTIKIMO FORMA

Pokyčių valdymas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje

Projekto ir mokslinio tyrimo aprašymas: Ištirti kaip turi būti valdomas pokytis reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje.

		Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
1.	Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto projekto / mokslinio tyrimo „ Pokyčių valdymas reorganizuojamoje savivaldybės švietimo organizacijoje “ informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2.	Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3.	Aš esu informuotas, kad tyrimo metu surinktus duomenis gali peržiūrėti įgaliojusi asmenys, nepriklausantys tyrėjų grupei (pvz., mokslo ir studijų institucijos Komitetui ir / ar duomenų apsaugos pareigūnui, Lietuvos Respublikos Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai, Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai, Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnybai, teismui).	☐	☐
4.	Aš esu informuotas, kad šio tyrimo projektą peržiūrėjo Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Atitikties mokslinių tyrimų etikai komitetas ir šis tyrimas buvo patvirtintas.	☐	☐
5.	Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus projektui.	☐	☐
6.	Aš esu informuotas, kad tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐
7.	Aš esu informuotas, kur kreiptis dėl tyrimo.	☐	☐
8.	[Jei taikoma] Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.	☐	☐

¹¹Šiame priede pateikiama dokumento pavyzdinė forma parengta pagal Oksfordo universiteto dokumentą „Template written consent form“, <https://researchsupport.admin.ox.ac.uk/governance/ethics/resources/consent#collapse281101>. Oksfordo universitetui leidus, dokumentas adaptuotas ir išverstas į lietuvių kalbą. Leidimą suteikęs Oksfordo universitetas neatsako už vertimo kokybę.

		Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
9.	<i>[Jei taikoma]</i> Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas.	☐	☐
10.	<i>[Jei taikoma]</i> Aš sutinku, kad būtų daromos nuotraukos.	☐	☐
11.	<i>[Jei taikoma]</i> Aš esu informuotas, kaip garso įrašai / vaizdo įrašai / nuotraukos bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus <i>[nereikalingą ištrinti]</i> .	☐	☐
11.1.			
	<i>[Jei taikoma]</i> Aš sutinku, kad apibendrinant tyrimų rezultatus būtų naudojamos tiesioginės citatos, priskirtos man, ARBA	☐	☐
11.2.			
11.3.	<i>[Jei taikoma]</i> Aš sutinku, kad mano citatos būtų pseudonimizuotos ¹² apibendrinant tyrimų rezultatus ARBA	☐	☐
11.4.			
12.	<i>[Jei taikoma]</i> Aš sutinku, kad mano citatos būtų anonimizuotos apibendrinant tyrimų rezultatus ARBA	☐	☐
	<i>[Jei taikoma]</i> Aš sutinku, kad mano pasisakymai / citatos būtų cituojamos tik <i>[nenurodant mano asmens duomenų / atskleidžiant mano asmens duomenis]</i> .	☐	☐
	Aš sutinku dalyvauti tyrime ¹³ .	☐	☐
	Sutinku, kad šiame tyrime surinkti duomenys būtų teikiami tyrėjams, net ir tiems, kurie dirba už ES ribų, ir būtų naudojami kituose moksliniuose tyrimuose. Aš suprantu, kad visi duomenys bus visiškai anonimizuoti ir nebus galimybės nustatyti mano tapatybės.	☐	☐
	Aš sutinku, kad mano asmeninę kontaktinę informaciją <i>[nurodyti konkrečią kontaktinę informaciją ir saugojimo terminą]</i> galima laikyti saugioje duomenų bazėje, kad tyrėjai galėtų susisiekti su manimi dėl kitų būsimų mokslinių tyrimų.	☐	☐

Dalyvio vardas, pavardė

Data

Parašas

Atsakingo asmens vardas, pavardė

Data

Parašas