



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

LINA NIPARAVIČIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ

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

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Lina Niparavičienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba (6211LX077) <i>Management (6211LX077)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Kritiniai sėkmės veiksniai optimizuojant mokyklų tinklą <i>Critical success factors for the optimization of schools' network</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, Lina Niparavičienė, 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:*

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI.....	7
IVADAS	8
1. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Mokyklų tinklo optimizacijos konceptualizacija.....	12
1.2. Mokyklų tinklo optimizavimo patirties lyginamoji analizė: Suomijos, Estijos ir Vokietijos pavyzdžiai.....	20
1.3. Pokyčių teorijų konceptualus vaidmuo mokyklų tinklo optimizavimo procese.....	22
1.3.1. Pokyčio valdymo apibrėžtis	23
1.3.2. Pokyčių valdymo teorijų taikymas mokyklų tinklo optimizacijoje.....	25
1.4. Kritinių sėkmės veiksnių, lemiančių mokyklų tinklo optimizaciją, identifikavimas ir kategorizavimas.....	28
1.5. Valdymo veiksniai ir jų poveikis mokyklų tinklo optimizacijai	32
2. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ TYRIMO METODOLOGIJA	36
2.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas.....	36
2.2. Tyrimo metodų pagrindimas.....	37
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	41
3. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ TYRIMO REZULTATAI	43
3.1. Šiaulių rajono švietimo tinklo pasirinkimo kaip tyrimo objekto pagrindimas	43
3.2. Mokyklų tinklo optimizavimo patirtys ir iššūkiai Šiaulių rajono kontekste.....	44
3.3. Mokyklų tinklo optimizacijos poreikio analizė: priežastys, iššūkiai ir perspektyvos	46
3.3.1. Kritinių sėkmės veiksnių identifikavimas mokyklų tinklo optimizacijos procese.....	50
3.3.2. Mokyklų tinklo optimizacijos proceso efektyvumo veiksniai	56
3.3.3. Mokyklų tinklo optimizacijos proceso tobulinimo iššūkiai ir galimybės.....	59
TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS PER DISKUSIJĄ	62
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJŲ PLANAS.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
PRIEDAI	67

1 priedas. Kritinių sėkmės veiksnių optimizuojant mokyklų tinklą tyrimo klausimai švietimo įstaigų vadovams.....	67
2 priedas. Kritinių sėkmės veiksnių optimizuojant mokyklų tinklą tyrimo klausimai švietimo ir sporto skyriaus specialistams	68
3 priedas. Informuoto asmens sutikimas	69

SANTRAUKA

Magistro darbe „Kritiniai sėkmės veiksniai optimizuojant mokyklų tinklą“ išsamiai nagrinėjama mokyklų tinklo optimizavimo procesų reikšmė, remiantis Lietuvos ir tarptautine patirtimi. Darbo aktualumas kyla iš mažėjančio mokinių skaičiaus, urbanizacijos proceso bei ribotų viešųjų išteklių, kurie sukelia poreikį efektyviau valdyti švietimo infrastruktūrą. Tyrimo tikslas – remiantis teorinėmis įžvalgomis bei empirinio tyrimo rezultatais, identifikuoti ir kategorizuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius mokyklų tinklo optimizavimo efektyvumą.

Darbo teorinėje dalyje nagrinėjamos vadybos teorijos, tokios kaip Lewin'o, Kotter'io ir ADKAR modeliai, akcentuojant jų taikymo galimybes mokyklų tinklo pokyčių valdymo procesuose. Taip pat analizuojama Suomijos, Estijos ir Vokietijos patirtis, parodanti inovatyvius švietimo sistemų modernizavimo būdus, tokius kaip technologijų diegimas, mokyklų jungimas ir regioninių švietimo centrų kūrimas. Tyrimas pagrįstas literatūros analize, tarptautinės praktikos lyginimu bei empiriniais duomenimis, gautais per kokybinius interviu, atliktus nagrinėjant Šiaulių rajono mokyklų tinklo optimizavimo atvejį.

Empiriniame tyrime atskleista, kad strateginis planavimas, stipri lyderystė, bendruomenės įtraukimas ir efektyvus išteklių naudojimas yra esminiai sėkmingos optimizacijos veiksniai. Šiaulių rajono atvejo analizė pabrėžė, kad nuolatinis dialogas su bendruomene ne tik sumažino socialinę įtampą, bet ir užtikrino sklandų reformos įgyvendinimą, prisidedant prie švietimo kokybės gerinimo. Kritiniai sėkmės veiksniai buvo aiškiai identifikuoti ir suskirstyti į strateginio valdymo, žmogiškųjų išteklių ir bendruomenės įtraukimo kategorijas, taip pabrėžiant jų skirtingą, tačiau tarpusavyje susijusį poveikį optimizacijos procesams.

Darbo rezultatai parodė, kad mokyklų tinklo optimizacija gali ne tik padidinti švietimo sistemos efektyvumą, bet ir sumažinti viešųjų išteklių švaistymą. Tačiau bendruomenės pasipriešinimas dažnai kyla dėl nepakankamo informacijos skaidrumo ir įtraukimo proceso trūkumų. Praktinės darbo įžvalgos atsiskleidžia per rekomendacijų planą, kuriame siūloma stiprinti lyderystę, užtikrinti skaidresnį dialogą su bendruomenėmis ir plėtoti technologijų integraciją, siekiant ilgalaikio švietimo sistemos tvarumo.

Tyrimo metu išnagrinėti teoriniai ir praktiniai aspektai leido nustatyti pagrindinius sėkmės veiksnius, kurie prisideda prie mokyklų tinklo optimizacijos efektyvumo. Šios įžvalgos akcentuoja kompleksinio požiūrio svarbą įgyvendinant švietimo reformas, taip pat sukuria pagrindą tolimesniems tyrimams ir diskusijoms apie švietimo sistemos modernizavimą regioniniu mastu, pabrėžiant kritinių sėkmės veiksmų identifikavimo ir kategorizavimo svarbą kaip esminį efektyvumo užtikrinimo elementą.

Raktiniai žodžiai: kritiniai sėkmės veiksniai, optimizacija, lyderystė, strateginis valdymas.

Niparaviciene, L. (2025). Critical success factors for the optimization of schools' network. Master's Thesis. Academic advisor: Assoc. Prof. Dr. J. Joniskiene. Vilnius University Siauliai Academy, Siauliai.

SUMMARY

The master's thesis „Critical success factors for the optimization of schools' network“ comprehensively examines the significance of school network optimization processes, based on Lithuanian and international experience. The relevance of the study stems from the decreasing number of students, urbanization, and limited public resources, which create a need for more efficient management of educational infrastructure. The aim of the study is to identify and categorize critical success factors that determine the effectiveness of school network optimization, using theoretical insights and empirical research results.

The theoretical part of the thesis analyzes management theories such as Lewin's, Kotter's, and the ADKAR models, emphasizing their applicability in managing school network changes. It also examines the experiences of Finland, Estonia, and Germany, highlighting innovative approaches to modernizing education systems, such as integrating technology, merging schools, and creating regional education centers. The research is based on a literature review, international practice comparisons, and empirical data obtained through qualitative interviews conducted in the context of school network optimization in Siauliai District.

The empirical study reveals that strategic planning, strong leadership, community involvement, and efficient resource utilization are essential for successful optimization. The case analysis of Siauliai District highlights that continuous dialogue with the community not only reduces social tensions but also ensures smooth reform implementation, contributing to improved educational quality. Critical success factors were identified and categorized into strategic management, human resources, and community involvement, underlining their distinct but interconnected impact on optimization processes.

The findings demonstrate that school network optimization enhances the efficiency of the education system and reduces the waste of public resources. However, community resistance often stems from insufficient transparency and inadequate inclusion. Practical insights from the study are reflected in a recommendation plan, suggesting stronger leadership, improved transparency in community dialogue, and greater technological integration to ensure long-term sustainability.

By examining theoretical and practical aspects, the study identifies key success factors that support effective school network optimization. These insights emphasize the need for a holistic approach to educational reforms and provide a foundation for further research and discussions on modernizing regional education systems, with a particular focus on identifying and categorizing success factors as a crucial component of ensuring efficiency.

Keywords: critical success factors, optimization, leadership, strategic management.

LENTELĖS

1.1 lentelė. Optimizavimo sąvokos apibrėžimas.....	13
1.2 lentelė. Mokyklų tinklo optimizavimo metodai	15
1.3 lentelė. Mokyklų gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių komponentai	16
1.4 lentelė. Mokyklų tinklo optimizavimo patirtis skirtingose šalyse	21
1.5 lentelė. Pokyčio samprata	23
1.6 lentelė. Švietimo kaitos principai pagal Hargreaves	25
1.7 lentelė. Lewin'o trijų etapų modelis mokyklų tinklo optimizavimo kontekste	26
1.8 lentelė. Pokyčių valdymo etapai pagal Kotter'io modelį mokyklų tinklo optimizavimo kontekste ..	26
1.9 lentelė. ADKAR modelis mokyklų tinklo optimizavimo kontekste	27
1.10 lentelė. Kritinių sėkmės veiksnių klasifikacija remiantis poveikio lygmeniu ir kilme	30
1.11 lentelė. Kritinių sėkmės veiksnių klasifikacija mezo, makro ir mikro lygmenų kontekste	30
1.12 lentelė. Lyderystės vaidmuo praktikoje: Mokyklų tinklo optimizavimo pavyzdžiai.....	33
2.1 lentelė. Interviu klausimų struktūra	37
2.2 lentelė. Interviu organizavimo būdas	38
2.3 lentelė. Informantų atrankos kriterijai.....	38
2.4 lentelė. Kategorijų ir subkategorijų sistema.....	39
2.5 lentelė. Informantų socialinė ir demografinė charakteristika.....	40
2.6 lentelė. Tyrimo vykdymo etapai	41
2.7 lentelė. Pagrindiniai tyrimo etikos principai	42
3.1 lentelė. Veiksnių kategorijos mokyklų tinklo optimizacijos procese	44
3.2 lentelė. Kategorija: vadovavimo optimizuotai įstaigai trukmė	45
3.3 lentelė. Kategorija: švietimo įstaigų optimizacijos istorija (laikotarpis)	45
3.4 lentelė. Kategorija: optimizavimo poreikio ir tikslų nustatymas	47
3.5 lentelė. Kategorija: kritinių sėkmės veiksnių nustatymas optimizavimo procese	51
3.6 lentelė. Kategorija: veiklos efektyvumo užtikrinimas	56
3.7 lentelė. Kategorija: optimizacijos proceso tobulinimo galimybės	59
3.8 lentelė. Praktinių rekomendacijų planas mokyklų tinklo optimizacijos procesui tobulinti	64

PAVEIKSLAI

1.1 pav.	Kiekybiniai Švietimo sistemos rodikliai.....	14
1.2 pav.	Kaitos formos.....	17
1.3 pav.	Pokyčio valdymo procesas	24
1.4 pav.	Kritinių sėkmės veiksnių šaltiniai	29
2.1 pav.	Mokyklų tinklo optimizacija.....	43

IVADAS

Temos aktualumas. Mokyklų tinklo optimizavimas yra svarbus ir aktualus procesas, tiesiogiai susijęs su pokyčių valdymo teorijomis bei strateginiu švietimo sistemos planavimu. Demografiniai pokyčiai, tokie kaip mažėjantis mokinių skaičius kaimo vietovėse, urbanizacija ir riboti viešieji ištekliai, verčia ieškoti efektyvesnių švietimo infrastruktūros valdymo sprendimų. Lietuvoje mokyklų tinklo pertvarka vykdoma nuo 1999 m., siekiant suderinti ugdymo kokybę ir optimalų išteklių naudojimą.

Tarptautinė praktika rodo, kad mokyklų tinklo optimizavimas yra aktualus ne tik ekonominiu, bet ir socialiniu bei pedagoginiu požiūriu. Suomijoje ir Estijoje mokyklų jungimo bei modernizavimo sprendimai leido pagerinti ugdymo paslaugų kokybę, kartu efektyviau panaudojant ribotus išteklius (Sahlberg, 2011; Estijos švietimo ministerijos ataskaita, 2018). Tačiau šie procesai dažnai susiduria su iššūkiais, tokiais kaip bendruomenių pasipriešinimas ir mokytojų vaidmens pokyčiai.

Lietuvoje demografiniai pokyčiai ypač paveikė kaimiškas vietas, kur mokyklos atlieka ne tik ugdymo, bet ir bendruomenės centrų funkcijas. Mokyklų uždarymas šiose vietovėse gali prisidėti prie bendruomenių susilpnėjimo ir gyventojų migracijos didėjimo. Todėl mokyklų tinklo optimizavimas turi būti vykdomas vadovaujantis ne tik ekonominio efektyvumo principais, bet ir atsižvelgiant į ugdymo kokybę ir bendruomenių stiprinimą.

Kritiniai sėkmės veiksniai – strateginis planavimas, stipri lyderystė, bendruomenės įtraukimas ir efektyvus išteklių valdymas – yra esminės sąlygos sėkmingam optimizavimui. Moksliniai tyrimai (Fullan, 2007) rodo, kad šių veiksmų integracija ne tik padeda siekti ekonominių tikslų, bet ir gerina ugdymo kokybę, mažina socialinę atskirtį bei užtikrina ilgalaikį švietimo sistemos tvarumą.

Mokyklų tinklo optimizavimas taip pat svarbus globaliame kontekste, kai švietimo kokybė tampa pagrindiniu šalių konkurencingumo veiksniu. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau – EBPO) (2020) savo ataskaitose pabrėžia, kad tinkamai suplanuota optimizacija leidžia ne tik sutaupyti lėšų, bet ir gerinti mokinių pasiekimus bei socialinę teisingumą. Vis dėlto tokios pertvarkos turi būti suderintos su vietos bendruomenių poreikiais ir interesais, siekiant užkirsti kelią galimoms socialinėms problemoms.

Apibendrinant, mokyklų tinklo optimizavimas yra sudėtingas, bet būtinas procesas, leidžiantis pagerinti švietimo kokybę ir efektyviau panaudoti išteklius. Tinkamai suplanuoti sprendimai gali padėti sukurti tvarią švietimo sistemą, kuri atitiktų tiek ekonominius, tiek ugdymo kokybės reikalavimus.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Mokyklų tinklo optimizavimas yra vienas iš strateginių švietimo valdymo procesų, siekiantis užtikrinti aukštesnę ugdymo kokybę, racionalų išteklių naudojimą ir vienodas ugdymo galimybes visiems mokiniams (ŠMM, 2018). Šis procesas apima ne tik techninius pertvarkos sprendimus, bet ir organizacinius, socialinius bei pedagoginius pokyčius. Fullan (2007) ir Sahlberg (2015) pabrėžė, kad stipri lyderystė, strateginis planavimas ir bendruomenių įtraukimas buvo pagrindinės sėkmingų švietimo reformų sąlygos. EBPO (2020) išskyrė bendruomenės dalyvavimo svarbą, siekiant užtikrinti reformų socialinę ir pedagoginę naudą. Suomijoje strateginis mokyklų tinklo optimizavimas leido pagerinti paslaugų prieinamumą ir ugdymo kokybę per regioninių centrų plėtrą bei technologijų diegimą (Sahlberg, 2015). Estijos

švietimo ministerijos ataskaita (2018) pabrėžė, kad IT infrastruktūros plėtra buvo esminis įrankis siekiant pedagoginių ir socialinių tikslų.

Nepaisant šių teorinių išvalgų, praktikoje dažnai susidurta su reikšmingais iššūkiais, tokiais kaip ilgalaikio planavimo poreikis, vadovų lyderystės svarba bei suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Mokyklų tinklo pertvarka buvo vienas iš veiksmų, sukūrusių sąlygas veiksmingai ugdyti įvairių gebėjimų ir poreikių vaikus bei jaunuolius. Jos paskirtis buvo sukurti tokią mokyklų sistemą, kuri leido kiekvienam mokiniui įgyvendinti savo teises į kokybiškas mokymosi sąlygas, pedagoginę ir specialiąją pagalbą bei išsilavinimo įgijimą pagal valstybės nustatytus standartus (Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos, 2004, p. 10). Lietuvoje šią temą analizavo mokslininkai, tokie kaip Želvys (2000), pabrėžęs regioninių skirtumų svarbą, ir Mečkauskienė (2011), akcentavusi vadovų lyderystės reikšmę. Urbanovič (2009) aptarė švietimo tinklo pertvarkos Lietuvos savivaldybėse ypatumus, o Rekomendacijų paketas dėl mokyklų tinklo pertvarkos (2018) pateikė sprendimus vietinio valdymo efektyvumui gerinti. Be to, Fullan (2007) ir Hargreaves (2012) akcentavo holistinio požiūrio svarbą, kuris integruoja vadybos, pedagoginius ir socialinius aspektus.

Užsienyje mokyklų tinklo optimizaciją nagrinėjo Sahlberg (2015), analizavęs Suomijos patirtį jungiant mokyklas ir modernizuojant infrastruktūrą. Estijos švietimo ministerijos ataskaita (2018) pabrėžė IT infrastruktūros diegimo naudą ir regioninių centrų svarbą. Deutscher Bildungsbericht (2019) Vokietijos kontekste apžvelgė regioninių švietimo centrų kūrimo praktikas, o EBPO (2020) ataskaitos akcentavo strateginio planavimo svarbą ir bendruomenių įtraukimą. Papildomai, Holand (2020) tyrimas nagrinėjo technologijų integracijos ir decentralizacijos poveikį optimizacijai. Taip pat Lietuvoje atlikti tyrimai (ŠMM, 2018) pabrėžė, kad mokyklų tinklo pertvarkos procese buvo svarbu užtikrinti bendruomenės dalyvavimą ir vietinių poreikių atspindėjimą.

Kiti pavyzdžiai apėmė Suomijos mobilias mokymo komandas, kurios užtikrina ugdymo kokybę net mažose mokyklose, ir Estijos regioninius centrus, kurie padėjo centralizuoti paslaugas bei efektyviai naudoti resursus. Lietuvoje vis dar trūksta sisteminių analizės tyrimų, kurie detalizuotų vietos lyderystės ir bendruomenės įtraukimo sąveiką mokyklų pertvarkos procesuose. Be to, Šiaulių rajono analizė galėjo tapti naudingu praktiniu pavyzdžiu, kaip mažesni administraciniai vienetai galėjo spręsti demografinius ir socialinius iššūkius. Šiaulių rajono atvejo analizė išryškino, kaip svarbu įvertinti techninius sprendimus kartu su vadovų kompetencijomis ir strateginiu planavimu, siekiant efektyvaus optimizacijos proceso.

Ypač menkai tyrinėti procesai mažesniuose administraciniuose vienetuose, tokiuose kaip savivaldybės ar rajonai, kurie susidūrė su unikaliomis demografinėmis ir socialinėmis problemomis. Šių vienetų analizė buvo esminė norint suprasti, kaip optimizuoti mokyklų tinklą, atsižvelgiant į vietos kontekstą. Holistinis požiūris, kaip siūlė Fullan (2007), apėmė ne tik techninius sprendimus, bet ir socialinių, pedagoginių bei vadybinių aspektų integraciją.

Šiaulių rajono savivaldybė nuo 2016 metų įgyvendino mokyklų tinklo optimizavimo projektus, tačiau sistemingo šio proceso vertinimo iki šiol nebuvo atlikta. Rajone vykdyta reorganizacija atskleidė, kad ne tik techniniai sprendimai, bet ir vadovų kompetencija, bendruomenės įsitraukimas bei strateginis planavimas turėjo lemiamą poveikį pertvarkos rezultatams. Tačiau trūko empirinių duomenų, kurie detaliosiai analizavo šiuos veiksmus ir jų tarpusavio sąveiką, siekiant įgyvendinti sklandžią ir veiksmingą optimizaciją.

Tyrimo reikšmė susijusi su kritinių sėkmės veiksnių, lemiančių mokyklų tinklo optimizavimą, identifikavimu ir kategorizavimu. Šis procesas grindžia teorines ir praktines išvagas, kurios padeda formuluoti rekomendacijas efektyviam švietimo sistemos pertvarkos valdymui, siekiant užtikrinti jos sklandumą ir ilgalaikį poveikį.

Probleminiai klausimai:

- Kokie kritiniai sėkmės veiksniai lemia efektyvią mokyklų tinklo optimizaciją?
- Kaip vadybos teorijos gali padėti identifikuoti ir išanalizuoti kritinius sėkmės veiksnius?

Tyrimo objektas – kritiniai sėkmės veiksniai mokyklų tinklo optimizavimo procese.

Tyrimo tikslas – remiantis teorinėmis išvalgomis bei empirinio tyrimo rezultatais, identifikuoti ir kategorizuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius mokyklų tinklo optimizavimo efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti teorinės literatūros analizę, nagrinėjant mokyklų tinklo optimizavimo procesus, vadybos teorijų taikymą ir jų poveikį švietimo efektyvumui.
2. Identifikuoti ir pagrįsti kritinius sėkmės veiksnius optimizuojant mokyklų tinklą, remiantis mokslinės literatūros analize ir Lietuvos bei tarptautinės praktikos pavyzdžiais.
3. Išanalizuoti kritinių sėkmės veiksnių reikšmę Šiaulių rajono mokyklų tinklo optimizavimo procese, išryškinant jų poveikį ir praktinį pritaikymą.
4. Parengti praktinių rekomendacijų planą, skirtą mokyklų tinklo optimizavimo procesų tobulinimui, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir analizuotą patirtį.

Ginamieji teiginiai:

1. Kritiniai sėkmės veiksniai, tokie kaip ankstyvas ir skaidrus informavimas, vadovo lyderystė ir strateginis mąstymas, bendruomenės įtraukimas ir komandinis darbas, psichologinis pasirengimas ir emocinis atsparumas, grįžtamasis ryšys ir vertinimas, yra būtini veiksmingam mokyklų tinklo optimizacijos įgyvendinimui.
2. Mokyklų tinklo optimizacija, grindžiama pokyčių valdymo teorijomis, leidžia efektyviai valdyti strateginius pokyčius, užtikrinti bendruomenių įtraukimą ir suderinti ekonominius bei socialinius švietimo tikslus.

Teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Teoriniai tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, skirta identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius ir pritaikyti pokyčių valdymo teorijas mokyklų tinklo optimizacijai. Taip pat taikyta ataskaitų lyginamoji analizė, siekiant palyginti Lietuvos ir tarptautinę patirtį optimizacijos srityje.

Empiriniai tyrimo metodai – kokybinė interviu analizė, siekiant atskleisti unikalius Šiaulių rajono mokyklų tinklo optimizacijos proceso aspektus, įtraukiant dalyvių patirtis ir vertinimus.

Tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas. Tyrimo mokslinis reikšmingumas atskleidžiamas per kritinių sėkmės veiksnių analizę ir jų poveikio mokyklų tinklo optimizacijos procesui vertinimą. Teorinė dalis remiasi pokyčių valdymo teorijomis, kurios nagrinėja, kaip strateginis planavimas, lyderystės kompetencijos, bendruomenės įtraukimas, finansavimas ir procesų vertinimas sąveikauja mokyklų tinklo optimizacijos procese. Šios teorijos padeda suprasti, kaip efektyviai valdyti pokyčius švietimo sistemoje, siekiant subalansuoti ekonominius, socialinius ir pedagoginius tikslus bei užtikrinti ilgalaikį švietimo sistemos tvarumą. Tyrimo rezultatai leidžia

naujai pažvelgti į strateginių, ekonominių ir socialinių švietimo tikslų įgyvendinimą, pateikiant įžvalgas, kaip praktiškai taikyti pokyčių valdymo teorijas mokyklų tinklo optimizacijos procesuose.

Praktinis darbo reikšmingumas. Tyrimo praktinis reikšmingumas atsiskleidžia per rekomendacijų planą, kuris siūlo stiprinti vadovų strateginį mąstymą ir lyderystės kompetencijas, skatinti bendruomenės ir mokyklų vadovų bendradarbiavimą, suteikti daugiau lankstumo ir skaidrumo mokyklų tinklo optimizacijos procesui bei sukurti grįžtamojo ryšio ir procesų vertinimo mechanizmus. Šios gairės padeda užtikrinti veiksmingą pokyčių valdymą, prisitaikymą prie regioninių poreikių ir ilgalaikį švietimo sistemos tvarumą.

Magistro darbo apimtis ir struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, naudotų literatūros šaltinių sąrašas (44 pozicijos) ir priedai. Darbo apimtis – 64 puslapių (be literatūros sąrašo ir priedų), 27 lentelės, 5 paveikslai, 3 priedai.

1. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ TEORINIAI ASPEKTAI

Teoriniame darbo skyriuje išsamiai nagrinėjama mokyklų tinklo optimizacija, akcentuojant šio proceso svarbą tvariai švietimo sistemos plėtrai, ugdymo kokybės gerinimui bei visuomenės poreikių tenkinimui.

Pirmajame poskyryje aptariama mokyklų tinklo optimizacijos samprata ir teoriniai šio proceso pagrindai. Apžvelgiami optimizacijos tikslai, pabrėžiant ekonominį efektyvumą, socialinį teisingumą, švietimo kokybę ir prieinamumą. Pateikiami skirtingų mokslinių šaltinių požiūriai, kurie leidžia susidaryti išsamų optimizacijos reikšmės ir uždavinių vaizdą.

Antrajame poskyryje atliekama lyginamoji Suomijos, Estijos ir Vokietijos švietimo sistemų analizė, siekiant atskleisti, kaip šios šalys sprendžia tinklo optimizavimo iššūkius. Analizuojama jų taikyta praktika, įskaitant mokyklų jungimą, technologijų diegimą ir regioninių švietimo centrų kūrimą, pabrėžiant pasiektus rezultatus ir susidūrusius iššūkius.

Trečiajame poskyryje mokyklų tinklo optimizacijos procesai nagrinėjami taikant tarptautiniu mastu pripažintas pokyčių valdymo teorijas, tokias kaip Lewin'o trijų etapų modelis, Kotter'io aštuonių žingsnių modelis ir ADKAR modelis. Aptariama, kaip šios teorijos gali būti pritaikomos švietimo reformų kontekste, pabrėžiant strateginį planavimą, vizijos kūrimą, bendruomenės įtraukimą ir pokyčių įtvirtinimą.

Ketvirtajame poskyryje identifikuojami kritiniai sėkmės veiksniai, lemiantys tinklo optimizacijos efektyvumą, ir jie klasifikuojami pagal vidinius ir išorinius veiksnius. Aptariama strateginio planavimo, lyderystės, kokybės kontrolės, bendruomenės įtraukimo ir finansavimo svarba bei jų tarpusavio sąveika.

Skyrius užbaigiamas valdymo sėkmės veiksnių, tokių kaip strateginis planavimas, efektyvus išteklių paskirstymas, lyderystės vaidmuo ir mokytojų profesinio tobulėjimo stiprinimas, analize. Pabrėžiama, kad visų šių veiksnių integracija yra būtina, siekiant ne tik efektyviai įgyvendinti reformas, bet ir užtikrinti ilgalaikę švietimo sistemos kokybę bei tvarumą.

Visoje analizėje remiamasi teorinėmis įžvalgomis, tarptautine praktika ir Lietuvos patirtimi, leidžiančia pritaikyti analizuotus modelius ir principus vietos kontekstui. Skyrius parodo, kad mokyklų tinklo optimizacija yra daugialypis procesas, kuriam reikalingas integruotas požiūris, apimantis vadybinius, socialinius ir pedagoginius aspektus.

1.1. Mokyklų tinklo optimizacijos konceptualizacija

Mokyklų tinklo optimizavimas yra daugiasluoksnis procesas, apimantis tiek strateginius sprendimus, tiek praktinį valdymą, siekiant užtikrinti efektyvų švietimo išteklių panaudojimą ir aukštą ugdymo kokybę. Mokslinė literatūra pateikia įvairius optimizavimo sąvokos apibrėžimus, akcentuojančius skirtingus šio proceso aspektus: ekonominį efektyvumą, socialinį teisingumą, infrastruktūros pertvarką ir švietimo prieinamumo gerinimą (1.1 lentelė).

Optimizavimo sąvokos apibrėžimas

Informacijos šaltinis	Optimizacijos apibrėžimas	Kontekstas
Fullan (1993)	Optimizacija mokyklų tinklo kontekste yra strateginis pokyčių valdymo procesas, apimantis lyderystę ir bendruomenės įtraukimą, siekiant socialinės transformacijos.	Mokyklų tinklo ir organizacinės kaitos valdymas
Valstybinė Švietimo strategija (2003)	Optimizavimo tikslas – sumažinti nepanaudotų mokymosi vietų skaičių, gerinti kokybę ir prieinamumą, naudojant turimus resursus efektyviai.	Lietuvos mokyklų tinklo pertvarkos kontekstas
EBPO (2020)	Mokyklų tinklo optimizavimas apima kokybiškų ugdymo paslaugų teikimą, neapsiribojant tik finansiniu efektyvumu.	Tarptautinė švietimo politika
Suomijos ir Estijos švietimo sistemoje [Prieiga per internetą: https://fi.et-studies.edu]	Mokyklų tinklo optimizavimas apima ne tik skaičiaus mažinimą, bet ir technologijų diegimą bei mokymo metodų atnaujinimą.	Technologinė ir pedagoginė transformacija
Vokietijos švietimo sistema [Prieiga per internetą: https://de.education-system-reform.org]	Optimizacija siekia sumažinti infrastruktūros perteklių, didinant mokyklų funkcionalumą ir prieinamumą.	Nacionalinės mokyklų pertvarkos patirtis
Visuotinė lietuvių enciklopedija	Optimizacija reiškia geriausio sprendimo pasirinkimą iš visų galimų alternatyvų, siekiant maksimaliai padidinti naudą arba sumažinti kaštus.	Bendra vadybos ir ekonomikos terminologija
Lietuvių kalbos žodynas	Optimizacija [lot. „optimus“ — geriausias], projektuojamo, kuriamo objekto (konstrukcijos, plano, proceso) geriausio varianto nustatymas.	Terminologijos žodynas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais moksliniais ir informacijos šaltiniais

Pasak Fullan (1993), mokyklų tinklo optimizavimas yra neatsiejamas nuo organizacinių pokyčių valdymo, kuriame strateginė lyderystė ir bendruomenių įtraukimas yra pagrindiniai sėkmės veiksniai. Fullan akcentuoja, kad sėkminga tinklo optimizacija reikalauja ne tik racionalaus infrastruktūros ir išteklių valdymo, bet ir socialinio dialogo, užtikrinančio ilgalaikius pokyčius švietimo sistemoje.

Lietuvoje mokyklų tinklo optimizavimo procesai glaudžiai susiję su viešojo sektoriaus valdymo principais. Valstybinė Švietimo strategija (2003) pabrėžia, kad pagrindinis tinklo pertvarkos tikslas yra sumažinti nepanaudotų mokymosi vietų skaičių, užtikrinant švietimo kokybę ir prieinamumą visiems mokiniams. Šis tikslas ypač atitinka Fullan (1993) teoriją, kuri pabrėžia lyderystės svarbą priimant strateginius sprendimus, įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis – nuo mokyklų vadovų iki vietos bendruomenių.

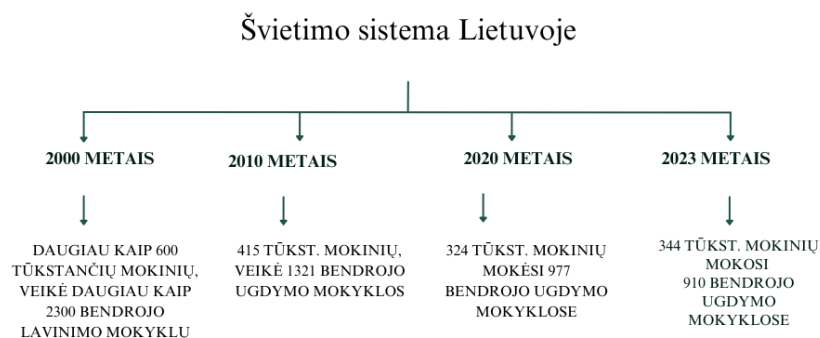
Šią poziciją papildė EBPO (2020) išvalgos, kuriose pabrėžiama, kad tinklo optimizacija turi ne tik padidinti efektyvumą, bet ir užtikrinti švietimo paslaugų kokybę bei mažinti regioninius skirtumus. Pavyzdžiui, Lietuvoje demografiniai pokyčiai, tokie kaip mažėjantis mokinių skaičius ir urbanizacija, lėmė ne tik mokyklų uždarymą, bet ir poreikį modernizuoti likusių įstaigų infrastruktūrą bei darbo sąlygas. Šie pokyčiai praktiškai įgyvendina Fullan siūlomą holistinį požiūrį į švietimo kaitos valdymą, kuriame vadybiniai ir socialiniai aspektai sudaro vieningą reformos pagrindą.

Vokietijos, Suomijos ir Estijos patirtys taip pat iliustruoja, kaip švietimo sistemų optimizacija gali derinti infrastruktūros pertvarką su naujų technologijų ir ugdymo metodų diegimu. Šie tarptautiniai pavyzdžiai sustiprina Fullan teorijos reikšmę, kad pokyčių valdymas turi būti grindžiamas vietos bendruomenių poreikiais, įtraukiant lyderius, kurie geba suderinti vietinius ir strateginius tikslus.

Lietuvoje praktiniai tinklo optimizavimo pavyzdžiai, kaip 2023 m. atnaujintos Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo kūrimo taisyklės, rodo, kaip vadybiniai sprendimai suderinami su socialine atsakomybe. Šių taisyklių švelninimas siekiant prisitaikyti prie regioninių ir vietinių poreikių yra aiškus praktinis įgyvendinimas Fullan (1993) ir EBPO (2020) teorinių nuostatų apie holistinį pokyčių valdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų tinklo optimizavimo sąvoka yra daugialypė. Ji apima siekį efektyviai naudoti esamus išteklius, užtikrinti aukštą ugdymo kokybę bei prisitaikyti prie kintančių visuomenės poreikių. Skirtingi teoriniai ir praktiniai požiūriai į optimizavimą formuoja visapusišką šio proceso supratimą, pabrėžiant tiek jo techninius, tiek socialinius aspektus.

Demografiniai pokyčiai Lietuvoje – mažėjantis gimstamumas, emigracija ir urbanizacija – ženkliai paveikė švietimo sistemą. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, per pastaruosius du dešimtmečius mokinių skaičius sumažėjo beveik perpus, o tai lėmė ir mokyklų skaičiaus mažėjimą daugiau nei per pusę (žr. pav. 1.1).



1.1 pav. Kiekybiniai Švietimo sistemos rodikliai

(Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal <https://osp.stat.gov.lt/svietimas>)

Šie pokyčiai akcentuoja būtinybę priimti strateginius sprendimus valstybės mastu. Vienas pagrindinių šių sprendimų tikslų – optimizuoti mokyklų tinklą, pritaikant jį prie naujų demografinių realijų. Šis procesas apima ne tik infrastruktūros efektyvų panaudojimą, bet ir švietimo paslaugų prieinamumo bei kokybės užtikrinimą visoje šalies teritorijoje.

Pasak Fullan (1993), veiksmingai organizuotas pokyčių valdymas reikalauja lyderystės, strateginio mąstymo ir bendruomenės įtraukimo, kad būtų suderinti ekonominiai, socialiniai ir pedagoginiai tikslai. Fullan teorija padeda suvokti, kad demografiniai pokyčiai, paveikiantys švietimo sistemą, turi būti valdomi naudojant holistinį požiūrį. Tai ypač aktualu Lietuvoje, kur demografiniai veiksniai sukelia didelę regioninę disproporciją tarp mokyklų skaičiaus ir mokinių srautų.

Vienas iš pagrindinių iššūkių mokyklų tinklo optimizavimo procese yra *metodų parinkimas* ir jų efektyvus įgyvendinimas, siekiant suderinti ekonominę efektyvumą su švietimo kokybės gerinimu. Remiantis „Rekomendacijų paketu dėl mokyklų tinklo pertvarkos“ (2018), Lietuvoje identifikuojami

trys pagrindiniai tinklo optimizavimo metodai: mokyklų uždarymas, mokyklų jungimas ir mokyklų bendradarbiavimas (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

Mokyklų tinklo optimizavimo metodai

Mokyklų uždarymas	Mokyklų jungimas	Mokyklų bendradarbiavimas
Mokyklos, kaip atskiro funkcionuojančio juridinio vieno likvidavimas, perkeliant mokinius į kitas mokyklas	Mokykla kaip atskiras juridinis vienetas baigia funkcionuoti ir tampa kito juridinio vieneto dalimi: skyriumi ar filialu	Jungtinė veikla, kai dalinamasi žmogiškaisiais resursais, materialiais resursais, projekcinėmis veiklomis, prieinamumo užtikrinimu.

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Rekomendacijų paketą dėl mokyklų tinklo pertvarkos“ (2018, p.60)

Kiekvienas iš šių metodų turi savo stipriasias puses ir keliamus iššūkius. Mokyklų uždarymas leidžia sumažinti išlaidas, tačiau dažnai sukelia socialinį pasipriešinimą ir padidina mokinių atstumą iki artimiausios mokyklos. Mokyklų jungimas leidžia efektyviau naudoti infrastruktūrą ir žmogiškuosius resursus, tačiau tai reikalauja sudėtingų administracinių ir logistikos sprendimų. Tuo tarpu bendradarbiavimo modeliai, kaip pabrėžia EBPO (2020), ypač vertingi mažoms mokykloms, nes skatina inovacijas ir resursų dalinimąsi. Tačiau šių modelių įgyvendinimas reikalauja efektyvaus valdymo ir nuolatinės koordinacijos.

Tiek mokyklų uždarymo, tiek jungimo ir bendradarbiavimo modeliai yra plačiai taikomi Lietuvoje ir Vakarų Europos švietimo sistemose. Tačiau nėra vienareikšmio atsakymo, kuris iš šių metodų yra efektyviausias. Pasak EBPO (2020), universalus optimalaus mokyklos dydžio ar pertvarkos modelis neegzistuoja, todėl kiekvienas metodas turi būti pritaikytas prie konkrečių regioninių ir demografinių realių. Ši išvalga pabrėžia strateginio planavimo svarbą, kuris tampa pagrindiniu sėkmingos optimizacijos elementu.

Mokyklų tinklo pertvarka, apimanti uždarymą, jungimą ir bendradarbiavimo modelius, reikalauja ne tik strateginio planavimo, bet ir bendruomenių įtraukimo bei valdymo lankstumo. Kaip teigia Fullan (1993), organizacinė kaita yra būtina švietimo sistemai, siekiant prisitaikyti prie kintančių socialinių, ekonominių ir technologinių sąlygų. Ši kaita apima tiek natūralius, tiek planuotus pokyčius, leidžiančius užtikrinti ugdymo kokybę ir prieinamumą. Tinklo optimizavimas šiuo požiūriu tampa neatsiejama švietimo kaitos dalimi, kuri analizuojama įvairiose srityse – nuo vadybos ir viešojo valdymo iki socialinės politikos ir pedagogikos. Ši tarpdisciplininė perspektyva suteikia galimybę identifikuoti optimizacijos tikslus ir įvertinti galimus jos poveikio veiksnys.

Mokyklų tinklo reorganizavimas, kaip strateginis sprendimas, vadybos teorijoje yra laikomas būdu didinti švietimo sistemos efektyvumą ir gerinti ugdymo rezultatus. Fullan (1993) pabrėžia, kad sėkminga optimizacija reikalauja veiksmingos lyderystės, pokyčių valdymo ir darbuotojų įtraukimo. Šie elementai yra būtini, kad tinklo reorganizacija būtų suvokiama kaip bendras tikslas, jungiantis visas suinteresuotąsias šalis. Optimizacijos procesas taip pat turi apimti tinkamą strateginių tikslų nustatymą, orientuotą į ugdymo kokybės gerinimą, švietimo įstaigų prieinamumo didinimą ir finansinių išteklių efektyvų naudojimą (EBPO, 2020).

Esminis dėmesys turėtų būti skiriamas kritinių sėkmės veiksnių, tokių kaip lyderystė, organizaciniai gebėjimai ir resursų valdymas, nustatymui ir valdymui. Šie veiksniai leidžia suderinti vadybinius ir pedagoginius tikslus, taip užtikrinant ne tik efektyvumą, bet ir socialinį teisingumą. Kaip pabrėžia Mečkauskienė (2011), vadovų lyderystė yra pagrindinis veiksnys, padedantis subalansuoti

infrastruktūrinius ir pedagoginius pokyčius. Tik tuomet, kai ekonominiai sprendimai yra derinami su bendruomenių poreikiais, galima pasiekti ilgalaikį sistemos tvarumą.

Newmann ir jo kolegos (2000) identifikavo penkis svarbiausius komponentus, padedančius mokykloms keistis ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių (žr. 1.3 lentelę). Šie komponentai – naujų žinių įsisavinimas, profesionalių mokymosi bendruomenių formavimas, ugdymo programų suderinamumas, prieiga prie naujų išteklių ir vadovų lyderystė – yra neatsiejami nuo efektyvaus tinklo optimizavimo. Jie ne tik didina mokyklų lankstumą ir gebėjimą reaguoti į pokyčius, bet ir skatina inovacijas bei bendruomenės įsitraukimą.

1.3 lentelė

Mokyklų gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių komponentai

Komponentas	Apibrėžtis
Naujų žinių ir įgūdžių įsisavinimas	Mokyklos gebėjimas priimti ir pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius prisitaikant prie kintančių poreikių.
Profesionalių mokymosi bendruomenių formavimas	Bendradarbiavimu grįsta aplinka, skatinanti nuolatinį mokytojų tobulėjimą ir žinių mainus.
Programų suderinamumas	Užtikrinimas, kad ugdymo programos atitiktų mokyklos tikslus ir visuomenės poreikius.
Prieiga prie naujų išteklių	Galimybė naudotis moderniais mokymo ištekliais, technologijomis ir infrastruktūra.
Mokyklos vadovų lyderystė	Vadovų gebėjimas strategiškai valdyti pokyčius ir skatinti visos mokyklos bendruomenės įsitraukimą.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Newmann (2000)

Šie komponentai yra esminiai, nes jie leidžia mokykloms ne tik išlikti konkurencingoms, bet ir prisitaikyti prie nuolat kintančių visuomenės poreikių. Jie taip pat skatina nuolatinę institucijų tobulėjimą, prisitaikymą prie naujų mokymo metodų bei technologijų integracijos. Be to, efektyvus šių komponentų įgyvendinimas didina mokyklų lankstumą, padeda greičiau reaguoti į regioninius ir globalius pokyčius bei užtikrina mokytojų ir mokinių gerovę.

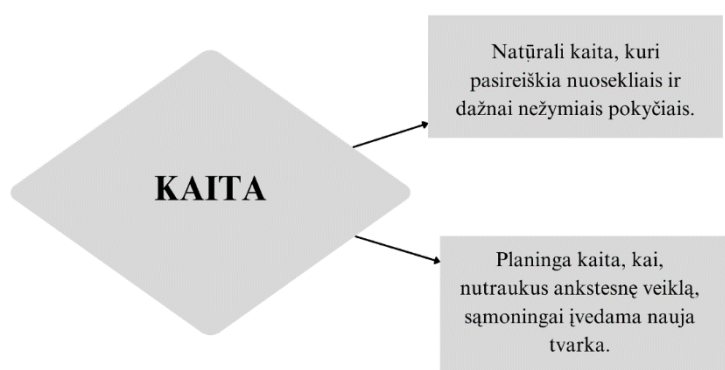
Optimizacija yra viena iš kaitos formų, kuri, pasitelkdama struktūrines reformas, prisideda prie strateginių švietimo sistemos pokyčių. Fullan (2007) akcentuoja, kad sėkminga kaita reikalauja holistinio požiūrio, apimančio tiek pedagogų, tiek visos švietimo bendruomenės įsitraukimą. Tačiau svarbu pabrėžti, kad kai kurie optimizacijos procesai gali būti natūralios kaitos rezultatas. Tokie pokyčiai atsiranda dėl demografinių, ekonominių ar socialinių tendencijų, kurios savaime transformuoja švietimo tinklo struktūrą ir veikimą. Šių dviejų kaitos formų derinimas leidžia ne tik efektyviau spręsti esamas problemas, bet ir numatyti būsimus iššūkius bei galimybes.

Pokyčių valdymas švietimo sistemoje yra esminė tema, kurią galima pagrįsti moksline vadybos teorija. Tokios teorijos kaip sistemų teorija ar pokyčių valdymas (Fullan, 2007) pabrėžia, kad sėkmingam optimizacijos įgyvendinimui būtina atsižvelgti į kompleksinius socialinius, organizacinius ir kultūrinius kontekstus. Prieš optimizaciją mokyklos dažnai veikė pagal senas tradicijas, kurios ne visada buvo efektyvios esant besikeičiančioms demografinėms sąlygoms, mažėjant mokinių skaičiui ar didėjant finansiniams apribojimams. Optimizacijos metu reorganizuojamos mokyklos, keičiami pedagogų darbo krūviai, perskirstomi resursai, kas sukuria naujas galimybes ir iššūkius visai švietimo bendruomenei. Tai nėra tik techninis procesas, bet ir

socialinis bei kultūrinis pokytis, kuris reikalauja naujų sprendimų bei požiūrio į švietimo organizavimą.

Kaip pažymi Želvys (2000), *kaita yra natūralus ir nuolat vykstantis procesas*, kurio neišvengiamumas nepriklauso nuo individualių preferencijų. Jis pabrėžia, kad kaita reiškia laipsnišką perėjimą į kitą būvį, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas arba iš esmės nepakitęs. Šis procesas ypač aktualus švietimo sistemoms, kurios susiduria su sparčiai besikeičiančiomis visuomenės, ekonominėmis ir technologinėmis sąlygomis.

Hopkins, Ainscow ir West (1998) išskyrė dvi kaitos formas organizacijose – natūralią ir planingą. Natūrali kaita vyksta kaip spontaniškas atsakas į išorinius veiksnius, tokius kaip demografiniai ar ekonominiai pokyčiai. Planinga kaita, priešingai, yra organizacijos strateginio valdymo dalis, kuria siekiama aktyviai formuoti pokyčių eigą pagal nustatytus tikslus ir uždavinius (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Kaitos formos

(Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Želvį, 2000)

Optimizacija, kaip planinga kaitos forma, yra orientuota į strateginius švietimo sistemos pokyčius. Tačiau optimizavimas taip pat gali būti natūrali kaita, vykstanti dėl demografinių, ekonominių ar socialinių pokyčių, kurie savaime keičia švietimo tinklo struktūrą ir funkcionalumą. Tai apima ne tik struktūrines reformas, bet ir naujų technologijų integraciją į ugdymo procesus, kurios leidžia efektyviau organizuoti mokymo(si) procesus. Fullan (2007) akcentuoja, kad sėkminga kaita reikalauja holistinio požiūrio, apimančio tiek pedagogų, tiek visos švietimo bendruomenės įsitraukimą. Tokiu būdu optimizacija tampa svarbiu įrankiu, ne tik siekiant efektyvumo, bet ir užtikrinant švietimo kokybę bei prieinamumą šiuolaikinėje dinamiškoje visuomenėje.

Šis procesas reikalauja kruopštaus planavimo, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai – efektyvesnis resursų naudojimas ir geresni mokinių pasiekimai. Planinga kaita dažnai vyksta vadovaujantis vadybos teorijomis, kurios pabrėžia pokyčių valdymo svarbą, įskaitant socialinių, organizacinių ir kultūrinių veiksnių įtaką (Fullan, 2007). Tai leidžia optimizacijai būti ne tik techniniu, bet ir sisteminiu švietimo reformos sprendimu.

Tinklo optimizacija, nors ir siekia sisteminio efektyvumo, privalo būti jautri socialiniams aspektams, nes bendruomenių reakcija tiesiogiai veikia reformų priėmimą ir sėkmingą įgyvendinimą. Socialiniu požiūriu mokyklų tinklo optimizavimas daro reikšmingą poveikį vietos bendruomenėms. Neifachas (2007, p. 30) teigia, kad švietimo sistemos reformos dažnai kyla iš socialinių erdvių transformacijos,

globalizacijos procesų bei naujų vadybos metodų ir strategijų, kurie formuoja šiuolaikinius švietimo valdymo modelius ir atsakomybės formas. Šie veiksniai prisideda prie inovatyvių švietimo institucijų valdymo ir administravimo sistemų kūrimo, atitinkančių šiuolaikinius švietimo valdymo standartus.

Nepaisant šių pastangų, švietimo reformos dažnai neatitinka lūkesčių dėl lėto pokyčių įgyvendinimo ir ne visada siekiamo efektyvumo. Mokyklų uždarymas, ypač kaimo vietovėse, gali sukelti socialinę įtampą, nes šios mokyklos dažnai atlieka ne tik edukacinę, bet ir bendruomenės centro funkciją. Tokie struktūriniai pokyčiai gali turėti neigiamą poveikį socialinei lygybei, apriboti švietimo prieinamumą bei regionuose pabloginti ugdymo kokybę. Todėl mokyklų tinklo optimizacija turi būti vertinama ne tik ekonominiu, bet ir socialiniu kontekstu, siekiant užtikrinti subalansuotą švietimo paslaugų teikimą, kuris atlieptų bendruomenių poreikius ir mažintų regioninę atskirtį.

Šiuolaikinis mokyklos valdymas, pasak Mečkauskienės (2008), yra kompleksinis procesas, kurio metu mokyklos vadovas, remdamasis šiuolaikinėmis vadybos teorijomis, suderina veiklos planavimą, organizavimą, sprendimų priėmimą, darbuotojų motyvavimą bei kontrolę. Vadovo atsakomybė yra ne tik užtikrinti organizacijos efektyvumą, bet ir jautriai bei atsakingai priimti optimizavimo sprendimus, įtraukiant bendruomenes ir užtikrinant švietimo prieinamumą visiems vaikams, nepriklausomai nuo jų gyvenamosios vietos. Tokiu būdu, optimizacijos sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į tiek socialinius, tiek vadybinius aspektus, siekiant sukurti tvarų ir visuomenei naudingą švietimo tinklą.

Vadovų vaidmuo taip pat yra kritiškai svarbus siekiant užtikrinti, kad optimizacija būtų įgyvendinama sėkmingai. Pasak Fullan (2007), vadovai turi ne tik gebėti priimti strateginius sprendimus, bet ir įtraukti mokytojus bei kitus švietimo bendruomenės narius į pokyčių procesą. Tokia įtrauki lyderystė skatina bendruomenės pasitikėjimą ir mažina galimą pasipriešinimą pokyčiams. Be to, vadovai turi užtikrinti, kad optimizacijos procesai atitiktų ilgalaikę švietimo viziją ir strateginius tikslus.

Galiausiai, tinkamai įgyvendinta optimizacija gali prisidėti prie visos švietimo sistemos stiprinimo, padėti sumažinti socialinę ir regioninę atskirtį bei užtikrinti aukštą švietimo kokybę. Tai nėra vienkartinis procesas, bet nuolatinė veikla, reikalaujanti lankstumo, strateginio mąstymo ir visos švietimo bendruomenės įsipareigojimo. Tokiu būdu, optimizacija tampa ne tik priemone, bet ir tvaraus švietimo pagrindu, leidžiančiu atliepti šiuolaikinius visuomenės poreikius.

Efektyvus vadovų darbas ir bendruomenių įtraukimas tampa pagrindiniais elementais, derinant socialinius lūkesčius su vadybinių reformų tikslais. Viešojo valdymo kontekste mokyklų tinklo optimizavimas yra svarbus valstybinės švietimo politikos elementas, kuris siekia užtikrinti švietimo kokybę ir ekonominį efektyvumą. Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėse rekomendacijose (2004) pateikiamos gairės, kaip vyriausybė ir savivaldybės gali optimaliai tvarkyti švietimo infrastruktūrą, kad atitiktų demografinius pokyčius, regionų plėtrą bei socialinius iššūkius. Remiantis Valstybine švietimo strategija (2013–2022), švietimo tinklo efektyvumo didinimas buvo iškeltas kaip vienas pagrindinių tikslų, siekiant sumažinti nenaudojamų mokymosi vietų skaičių ir pagerinti paslaugų kokybę. 2023 metų pabaigoje atnaujintos Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo kūrimo taisyklės, nors išlaikė esminius 2021-aisiais numatytus kiekybinius kriterijus, švelnino jų taikymo principus, siekiant labiau prisitaikyti prie regioninių ir vietinių poreikių.

Viešojo valdymo teorijoje mokyklų tinklo pertvarka vertinama kaip svarbus valstybinio resursų paskirstymo mechanizmas. Šis procesas turi užtikrinti ne tik švietimo kokybę, bet ir efektyvų viešųjų išteklių naudojimą, atsižvelgiant į regioninius ypatumus ir socialinius iššūkius. Pasak Neifacho

(2007), tinkamas resursų paskirstymas turi derėti su bendruomenių lūkesčiais, siekiant sumažinti socialinę įtampą ir užtikrinti visuotinį švietimo prieinamumą. EBPO ataskaitoje „Education at a Glance“ (2020) pabrėžiama, kad efektyvus resursų naudojimas yra neatsiejamas nuo socialinio teisingumo principų įgyvendinimo švietimo srityje. Šiuolaikinis mokyklos vadovavimas šioje aplinkoje tampa dar sudėtingesnis, nes mokyklos vadovams reikia strateginio įžvalgumo, gebėjimo subalansuoti išteklius ir užtikrinti švietimo paslaugų prieinamumą net ir ribotų resursų sąlygomis. Fullan (2007) teigia, kad vadovų įgūdžiai derinant strateginius sprendimus su bendruomenių poreikiais yra esminiai sėkmingai reformai.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad švietimo sistemos kaita ir mokyklų tinklo optimizavimas yra strateginis procesas, apimantis socialinius, vadybinius ir ekonominius aspektus. Skyriuje išryškinta, kad tinklo pertvarka reikalauja ne tik resursų valdymo efektyvumo, bet ir atidžios regioninių bei socialinių poreikių analizės. Pasak Želvio (2000), reformos turi būti pritaikytos prie specifinių demografinių sąlygų, kad atitiktų regionų plėtros prioritetus. Optimizacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti ilgalaikius strateginius tikslus su bendruomenių interesais. Fullan (1993) taip pat pabrėžia, kad veiksminga lyderystė ir bendruomenių įtraukimas tampa būtinais pokyčių valdymo elementais, ypač kaimo vietovėse, kur socialinė įtampa gali būti ryškesnė.

Šioje aplinkoje mokyklos vadovų atsakomybė tampa ypatingai svarbi – jų sprendimai daro įtaką ne tik švietimo paslaugų prieinamumui, bet ir visos bendruomenės socialinei sanglaudai. Tik tinkamai subalansuotas sprendimų priėmimas gali užtikrinti, kad švietimo paslaugos atitiktų tiek ekonominius, tiek socialinius reikalavimus, tuo pačiu prisitaikant prie kintančių aplinkybių. Mokyklų vadovai, pasitelkę duomenimis grįstus sprendimus, gali ne tik efektyviau paskirstyti išteklius, bet ir užtikrinti, kad reformos atitiktų tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius švietimo sistemos tikslus. Ateities optimizacijos procesai Lietuvoje turėtų būti grindžiami moksliniu požiūriu, integruojant duomenimis pagrįstus sprendimus ir siekiant išlaikyti pusiausvyrą tarp ekonominio efektyvumo, socialinio teisingumo ir ugdymo kokybės.

Be to, optimizacija turi būti jautri vietos bendruomenių poreikiams ir įtraukianti, kad mažintų regioninę nelygybę. Mečkauskienė (2008) pabrėžia, kad efektyvus mokyklų vadovavimas turi apimti dialogą su bendruomenėmis, siekiant užtikrinti, kad sprendimai būtų priimami remiantis socialiniais ir ekonominiais poreikiais. Tokia vadovų atsakomybė ne tik padeda mažinti socialinę atskirtį, bet ir stiprina bendruomenių pasitikėjimą švietimo sistema. Galiausiai, tinkamai įgyvendinta mokyklų tinklo optimizacija gali prisidėti prie regioninės sanglaudos stiprinimo, užtikrinti vienodas galimybes mokiniams ir skatinti ilgalaikę švietimo sistemos tvarumą.

Fullan (2007) pažymi, kad švietimo reformos sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti vadybinius tikslus su socialine atsakomybe. Vadovų lyderystė, orientuota į įtraukius sprendimus, tampa tvaraus švietimo tinklo pagrindu. Atsižvelgiant į globalias tendencijas ir vietinius poreikius, optimizacija Lietuvoje turėtų būti nuolat peržiūrima ir atnaujinama, siekiant išlaikyti švietimo sistemos gebėjimą reaguoti į besikeičiančius visuomenės iššūkius.

Apibendrinus galima teigti, kad mokyklų tinklo optimizacija yra kompleksinis procesas, apimantis ekonominius, socialinius ir vadybinius elementus. Šiame procese pabrėžiamas holistinis požiūris, jungiantis infrastruktūros efektyvumą, ugdymo kokybę ir socialinį teisingumą.

Teoriniu pagrindu pasirinkti Fullan (1993) ir EBPO (2020) siūlymai atskleidė lyderystės, bendruomenės įtraukimo ir pokyčių valdymo svarbą sėkmingai optimizacijai. Taip pat buvo aptarta

Lietuvos švietimo sistemos specifika, ypač akcentuojant demografinius pokyčius, regioninius skirtumus ir poreikį modernizuoti infrastruktūrą.

Analizuotos optimizacijos sąvokos atskleidė, kad skirtingi metodai, tokie kaip mokyklų uždarymas, jungimas ar bendradarbiavimas, turi savus privalumus ir iššūkius. Nė vienas metodas nėra universalus, todėl jų taikymas turi būti pritaikytas prie regioninių sąlygų ir bendruomenių poreikių.

Galiausiai mokyklų tinklo optimizacija yra strateginis ir daugialypis procesas, reikalaujantis lyderystės, bendruomenės palaikymo bei aiškos strategijos. Šis procesas Lietuvoje turi būti grindžiamas tiek teorinėmis įžvalgomis, tiek praktiniais sprendimais, kurie padėtų užtikrinti ilgalaikį švietimo sistemos efektyvumą, kokybę ir socialinę sanglaudą.

1.2. Mokyklų tinklo optimizavimo patirties lyginamoji analizė: Suomijos, Estijos ir Vokietijos pavyzdžiai

Mokyklų tinklo optimizavimas yra globalus švietimo valdymo iššūkis, siekiantis gerinti švietimo paslaugų kokybę, efektyviau naudoti viešuosius išteklius ir prisitaikyti prie demografinių pokyčių. Nors skirtingos šalys taiko individualius metodus, atsižvelgdamos į savo demografinius, socialinius ir ekonominius ypatumus, bendrosios optimizavimo kryptys yra universalios. Lyginamoji analizė leidžia ne tik pasisemti gerosios praktikos, bet ir išvengti iššūkių, su kuriais susidūrė kitos šalys, modernizuodamos savo mokyklų tinklus. Mokslinė literatūra rodo, kad tinklo pertvarka yra efektyviausia, kai ji grindžiama kompleksiniu požiūriu, apimančiu tiek ekonominius, tiek socialinius aspektus (Fullan, 2007; EBPO, 2020).

Pasak Urbanovič (2009), Švietimo ministerija, reformuodama švietimo sistemą ir bendradarbiaudama su Vyriausybe ir jos pavaldžiomis institucijomis, privalo nustatyti švietimo darbotvarkę, o vietos valdžios institucijos ir mokyklos turi rasti veiksmingus jos įgyvendinimo būdus. Ši struktūra atitinka teorines nuostatas dėl modernizuoto viešojo valdymo, todėl reikia atskirti politikos formavimą ir įgyvendinimą. Kita vertus, tai kelia iššūkių decentralizacijos tikslams, nes politiką dažnai formuoja asmenys, neturintys gilios patirties švietimo srityje. Siekiant išvengti šių trūkumų, būtina įtraukti įvairius dalyvius, įskaitant švietimo administratorius, paslaugų teikėjus ir bendruomenes.

Tarptautinė praktika rodo, kad sėkminga tinklo optimizacija apima lyderystės stiprinimą, bendruomenės įtraukimą ir technologijų integravimą. EBPO (2020) ataskaitos pabrėžia, kad optimizacijos rezultatai priklauso nuo nuoseklaus planavimo ir regioninių poreikių analizės, o strategijų pasirinkimas turi būti derinamas su nacionaliniais prioritetais ir demografinė situacija.

Šiame kontekste išskirtinai svarbu atsižvelgti į tai, kaip skirtingos šalys sprendžia tinklo optimizavimo iššūkius. Kaip matyti 4 lentelėje, Suomijos, Estijos ir Vokietijos patirtis mokyklų tinklo optimizavimo srityje atspindi skirtingus strateginius pasirinkimus ir jų įgyvendinimo rezultatus. Nors visos šalys siekia užtikrinti švietimo kokybę, racionaliai naudoti išteklius ir prisitaikyti prie demografinių pokyčių, jų taikomi metodai skiriasi priklausomai nuo nacionalinių prioritetų ir regioninių poreikių.

Pasirinkta analizuoti Suomijos, Estijos ir Vokietijos patirtį dėl šių priežasčių:

- Suomija – viena iš pažangiausių pasaulio švietimo sistemų, žinoma dėl inovatyvių metodų, tokių kaip technologijų integracija ir dėmesio socialinei sanglaudai. Jos patirtis padeda geriau suprasti, kaip modernizuoti švietimo tinklą ir užtikrinti kokybišką ugdymą net ir mažuose, atokiuose regionuose.

- Estija – geografiškai ir istoriškai artima Lietuvai šalis, kurios mažų mokyklų jungimo ir IT infrastruktūros plėtros praktika yra ypač aktuali Lietuvos kontekste. Estijos patirtis gali būti tiesiogiai pritaikoma mažų kaimo mokyklų modernizavimo srityje.

Vokietija – didelė federacinė valstybė, kurioje mokyklų tinklo optimizavimas vykdomas atsižvelgiant į įvairius regioninius poreikius. Regioninių švietimo centrų kūrimas ir infrastruktūros modernizavimas Vokietijoje rodo, kaip galima efektyviai organizuoti švietimo paslaugų teikimą sudėtingoje administracinėje aplinkoje.

Išanalizuoti moksliniai ir informaciniai šaltiniai atskleidžia (žr. 1.4 lentelę), kad Suomija, Estija ir Vokietija taiko skirtingas tinklo optimizavimo strategijas, kurios atliepia jų regioninius poreikius ir kultūrinius ypatumus. Suomijoje technologijų diegimo iniciatyvos ir mobiliųjų mokymo komandų kūrimas leido modernizuoti mokymosi procesą, užtikrinant aukštą ugdymo kokybę net ir atokiose vietovėse, tačiau tai taip pat sukėlė socialinių pokyčių, mažindami sanglaudą mažose bendruomenėse (Sahlberg, 2015; EBPO, 2020).

1.4 lentelė

Mokyklų tinklo optimizavimo patirtis skirtingose šalyse

Šalis	Optimizacijos priemonės	Rezultatai ir iššūkiai	Šaltinis
Suomija	Technologijų diegimas, mokyklų jungimas kaimo vietovėse, mobiliosios mokymo komandos.	Užtikrinta švietimo kokybė, tačiau kaimo bendruomenėse pastebėtas socialinės sanglaudos mažėjimas.	Sahlberg (2015); EBPO (2020)
Estija	Centralizuotas tinklo valdymas, IT infrastruktūros plėtra, mažų mokyklų jungimas.	Pagerėjo pasiekimai pagal PISA rezultatus, tačiau kai kuriose vietovėse kilo bendruomenių pasipriešinimas.	Estijos švietimo ministerijos ataskaita (2018) Estijos švietimo ministerijos ataskaita (2018)
Vokietija	Regioninių švietimo centrų kūrimas, infrastruktūros modernizavimas, mokyklų transporto sistemos tobulinimas.	Efektyvesnis resursų naudojimas, tačiau trūksta kaimo mokyklų prieinamumo.	EBPO (2020); Deutscher Bildungsbericht (2019)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais moksliniais šaltiniais ir ataskaitomis

Estijoje centralizuotas tinklo valdymas ir IT infrastruktūros plėtra reikšmingai pagerino mokymosi pasiekimus, kaip rodo PISA rezultatai, tačiau bendruomenių pasipriešinimas apsunkino reformų įgyvendinimą kai kuriose vietovėse (Estijos švietimo ministerijos ataskaita, 2018).

Vokietijoje regioninių švietimo centrų kūrimas ir infrastruktūros modernizavimas prisidėjo prie efektyvesnio resursų naudojimo, tačiau kaimo mokyklų prieinamumas išlieka iššūkiu, ypač regionuose su mažėjančiu gyventojų skaičiumi (Deutscher Bildungsbericht, 2019; EBPO, 2020).

Fullan (2007) pabrėžia, kad mokyklų tinklo optimizacija yra ne tik ekonominis procesas, bet ir socialinė transformacija. Jo nuomone, pokyčių valdymas turi būti grindžiamas veiksminga lyderyste ir bendruomenių įtraukimu. EBPO (2020) savo ataskaitose nurodo, kad technologijų diegimas ir decentralizuotas valdymas yra būtini, siekiant padidinti švietimo kokybę ir prieinamumą. Suomijoje mobiliosios mokymo komandos leido užtikrinti prieinamą ir kokybišką ugdymą net ir mažo gyventojų tankumo regionuose. Estijoje mažų mokyklų jungimas, nors ir efektyvus išteklių

naudojimo požiūriu, parodė, kad svarbu užtikrinti bendruomenių dalyvavimą sprendimų priėmimo. Vokietijoje regioninių švietimo centrų kūrimas pabrėžė, kad infrastruktūros modernizavimas yra būtina sąlyga efektyviam tinklo veikimui.

Lietuvoje mokyklų tinklo optimizavimas turi daug bendrų bruožų su Suomijos, Estijos ir Vokietijos patirtimi, tačiau taip pat susiduriama su unikaliomis problemomis, tokiomis kaip intensyvi gyventojų migracija ir demografinis senėjimas. Estijos patirtis galėtų būti pritaikyta Lietuvos mažų kaimo mokyklų kontekste, orientuojantis į IT infrastruktūros plėtrą. Tuo tarpu Suomijos modelis, apimantis technologijų integraciją ir mobiliąsias mokymo komandas, galėtų būti naudojamas regionuose, kur trūksta mokytojų ir mokymo išteklių. Vokietijos patirtis, kuriant regioninius švietimo centrus, galėtų būti naudinga modernizuojant infrastruktūrą ir didinant mokyklų efektyvumą Lietuvos regionuose. Tinkamai pritaikius šias tarptautines praktikas, galima ne tik efektyviau naudoti esamus resursus, bet ir spręsti demografinius iššūkius, užtikrinant aukštą švietimo paslaugų kokybę.

Tarptautinė praktika parodo, kad mokyklų tinklo optimizavimas yra sudėtingas procesas, kuriam reikia strateginio požiūrio, lyderystės ir bendruomenių dalyvavimo. Skirtingų šalių patirtis rodo, kad efektyviausi modeliai apima technologijų integraciją, finansavimo reformą ir lankstesnį mokyklų valdymą. Lietuvoje, atsižvelgiant į vietos specifiką, reikia ne tik perimti gerą patirtį, bet ir užtikrinti, kad optimizacijos procesai būtų socialiai atsakingi, įtraukiant visus suinteresuotus dalyvius.

Šie pavyzdžiai gali būti naudingi Lietuvai, siekiant kurti tvarų ir į rezultatus orientuotą švietimo tinklo modelį. Tinkamai pritaikius Suomijos, Estijos ir Vokietijos gerą patirtį, galima pasiekti optimalių rezultatų, užtikrinant švietimo paslaugų kokybę ir prieinamumą net ir sudėtingose regioninėse situacijose.

Apibendrinus galima teigti, kad Suomijos, Estijos ir Vokietijos mokyklų tinklo optimizavimo praktikos pateikia svarbių išvalgų, kurios gali būti vertingos Lietuvai. Suomijos technologijų integracija ir mobiliosios mokymo komandos, Estijos IT infrastruktūros plėtra bei mažų mokyklų jungimas ir Vokietijos regioninių švietimo centrų kūrimas yra strategijos, kurias galima pritaikyti atsižvelgiant į Lietuvos socialinę, demografinę ir ekonominę kontekstą. Siekiant efektyviai integruoti šias praktikas, svarbu atsižvelgti į Lietuvos specifiką ir užtikrinti nuolatinį bendradarbiavimą tarp vietos bendruomenių, švietimo įstaigų ir valdžios institucijų. Tokiu būdu galima ne tik prisitaikyti prie esamų iššūkių, bet ir pasiekti ilgalaikių teigiamų rezultatų.

1.3. Pokyčių teorijų konceptualus vaidmuo mokyklų tinklo optimizavimo procese

Mokyklų tinklo optimizavimas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis strateginio planavimo ir nuoseklaus pokyčių valdymo. Pokyčių valdymas šiame kontekste suprantamas kaip struktūrizuotas procesas, leidžiantis efektyviai pertvarkyti švietimo sistemą, prisitaikant prie besikeičiančių aplinkybių ir užtikrinant ugdymo kokybę bei infrastruktūros efektyvumą. Pokyčių valdymo teorijos suteikia sisteminę pagrindą organizuoti švietimo reformų įgyvendinimą ir ilgalaikį tvarumą.

Šiame skyriuje aptariami pokyčių valdymo apibrėžimai, kurie parodo, kad pokyčiai gali būti tiek procesiniai, tiek rezultatyvūs, o jų tikslas – ne tik kiekybiniai rodikliai, bet ir kokybinė švietimo sistemos transformacija. Akcentuojama, kad mokyklų tinklo optimizavimo procesas turi būti grindžiamas ne tik administraciniais sprendimais, bet ir inovatyvių pedagoginių metodų bei bendruomenės įtraukimo skatinimu.

Pritaikant pagrindines pokyčių valdymo teorijas – Lewin'o trijų etapų modelį, Kotter'io aštuonių žingsnių modelį ir ADKAR modelį – išryškėja jų unikalumas ir pritaikomumas mokyklų tinklo optimizacijoje. Lewin'o modelis suteikia aiškiai struktūruotą pokyčių įgyvendinimo seką, pradedant nuo pasirengimo pokyčiams ir baigiant jų įtvirtinimu, kas yra esminis sėkmingų ilgalaikių reformų bruožas. Kotter'io modelis pabrėžia skubos poreikio sukūrimą ir bendruomenės įtraukimą, kurie yra ypač svarbūs švietimo sistemoje, siekiant užtikrinti plačią paramą pokyčiams. ADKAR modelis išsiskiria dėmesiu individualiam suinteresuotųjų asmenų įsitraukimui ir gebėjimų ugdymui, kas yra būtina, kai pokyčiai tiesiogiai veikia įvairias švietimo bendruomenės grupes.

Šių trijų teorijų sinergija leidžia kurti sistemingą, įtraukiantį ir ilgalaikį pokyčių valdymo procesą, orientuotą į strateginius švietimo tikslus ir bendruomenės poreikius. Tokiu būdu teorijos ne tik padeda įgyvendinti reformą, bet ir užtikrina tvarų rezultatą.

1.3.1. Pokyčio valdymo apibrėžtis

Pokyčių valdymas, ypač mokyklų tinklo optimizavimo kontekste, gali būti suprantamas kaip nuoseklus ir strateginis procesas, kuriuo siekiama efektyviai pritaikyti švietimo sistemą prie kintančių aplinkybių. Optimalių sprendimų priėmimas šiuo atveju yra orientuotas ne tik į formalią mokyklų tinklo struktūros reorganizaciją, bet ir į švietimo paslaugų kokybės bei prieinamumo užtikrinimą. Pokyčių samprata čia įgyja platesnį kontekstą, apimančią struktūrinius, strateginius ir kultūrinius pokyčius, kurie yra būtini norint pasiekti ilgalaikius tikslus (1.5 lentelė).

1.5 lentelė

Pokyčio samprata

Autorius	Samprata
Giddens (1995)	Pokytis – taškas, pagal kurį matuojami tam tikri pasikeitimai, nukrypimai nuo to, kas įprasta.
Hurst (1995)	Pokytis pasikeitimai organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstantys objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio.
Fullan (1998)	Pokytis – nuolatiniai pasiūlymai kurie atsiranda kintančiomis sąlygomis.
Želvys (1998)	Kaita – natūralus arba planuotas, socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas
Nelson (2003)	Organizaciniai pokyčiai – judėjimas iš vienos organizacijos būsenos į kitą.
Cibulskas (2006)	Pokyčiai – tai perėjimas į kitą būvį (kartais geresnį kartais blogesnį) iš pasirinkto (ar parinkto) ataskaitos taško. Pokytis gali turėti kiekybinę ir kokybinę. Lietuvių kalboje sąvokos „pokytis“ ir „kaita“ vartojamos sinonimiškai, todėl gali reikšti ir procesą ir rezultatą.
Vanagas (2007)	Pokytis – tam tikras bet kokios srities pakitimas, minėto pakitimo rezultatas

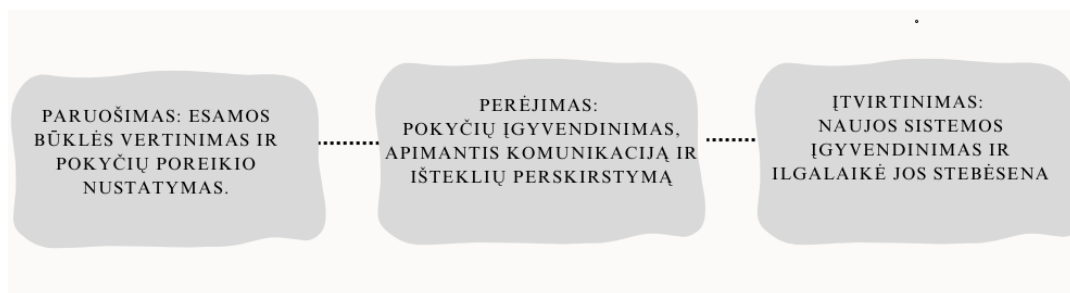
Sudaryta darbo autoriaus pagal Cibulską (2006) ir Vanagą (2007)

Analizuojant įvairių autorių pateiktas pokyčio sampratas, akivaizdu, kad pokytis gali būti suprantamas labai plačiai, apimant tiek kiekybinius, tiek kokybinius pokyčius, tiek procesą, tiek rezultatą. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste šios sampratos gali padėti geriau suprasti, kaip pokyčiai yra neatsiejama optimizacijos dalis. Optimizavimas apima strateginius sprendimus, kurių metu švietimo sistema pertvarkoma siekiant efektyviau panaudoti išteklius ir gerinti ugdymo kokybę, taip pat adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos.

Želvio (1998) akcentuojamas procesinis požiūris rodo, kad pokytis yra nuolatinis ir nuoseklus reiškinys, kuris vyksta ne tik dėl išorinės aplinkos poveikio, bet ir dėl vidinių organizacijos poreikių.

Mokyklų tinklo optimizavimas gali būti vertinamas kaip strateginis atsakas į demografinius pokyčius, finansinius apribojimus ar mokinių pasiekimų gerinimo poreikius. Tokiu būdu optimizacija tampa kompleksiniu procesu, apimančiu ne tik administracinius pertvarkymus, bet ir pedagoginių inovacijų diegimą. Šie pokyčiai turi būti planuojami ir įgyvendinami atsižvelgiant į ilgalaikius švietimo sistemos tikslus bei strateginius prioritetus.

Pabrėžiant kokybinius pokyčius, Fullan (1998) ir Pundzienė (2002) nurodo, kad mokyklų tinklo optimizacija negali apsiriboti vien kiekybinių rodiklių gerinimu. Svarbiausias dėmesys turi būti skiriamas švietimo kokybės užtikrinimui, apimant inovatyvių mokymo metodų diegimą, mokytojų kompetencijų tobulinimą bei išteklių efektyvų valdymą. Šios sampratos aiškiai siejasi su Lewin'o pokyčių valdymo modeliu (žr. 1.3 pav.), kuris išryškina nuoseklų pokyčių valdymo procesą, apimantį paruošimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapus.



1.3 pav. Pokyčio valdymo procesas
(Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lewin 1951)

Lewin'o modelis pabrėžia, kad nuoseklaus planavimo ir pokyčių įtvirtinimo svarba yra būtina siekiant ilgalaikių švietimo kokybės tikslų. Šis modelis taip pat glaudžiai siejasi su Fullan (1998) požiūriu, kuriame akcentuojama strateginės vizijos svarba, siekiant užtikrinti reformų efektyvumą. Tuo pačiu metu Vanagas (2007, p. 316) teigia, kad pokyčiai yra būtini ne tik siekiant konkurencingumo, bet ir užtikrinant organizacinius tikslus. Mokyklų tinklo optimizavimas šiuo atveju tampa ne tik reakcija į iššūkius, bet ir aktyvia strategine priemone, leidžiančia geriau išnaudoti turimus išteklius bei užtikrinti švietimo paslaugų prieinamumą.

Pasak Cibulsko (2006), organizaciniai pokyčiai dažnai siejami su perėjimu į naują kokybinę būseną, kai peržiūrimi ištekliai, pertvarkoma infrastruktūra ir perskirstomos švietimo paslaugos. Tai ypač aktualu mokyklų tinklo optimizavimo kontekste, kur sėkmingai įgyvendinti pokyčiai ne tik sprendžia esamas problemas, bet ir užtikrina švietimo kokybės tęstinumą. Šie procesai reikalauja ne tik bendruomenės įtraukimo, bet ir strateginio vadovavimo bei aiškiai apibrėžtų tikslų.

Hargreaveso (2008) suformuluoti švietimo kaitos principai, aptarti Želvio (1999, p. 49), suteikia papildomą teorinį pagrindą praktiniam pokyčių valdymui (žr. 1.6 lentelę). Jie pabrėžia ne tik administracinį procesą, bet ir sudėtingą socialinį bei kultūrinį pokyčių valdymo aspektą, kuris ypač svarbus švietimo reformų kontekste.

Švietimo kaitos principai pagal Hargreaves

Principas	Aprašymas
Tikslų reliatyvumas	Laikini ir mažiau apibrėžti tikslai sudėtingų pokyčių laikotarpiu leidžia lanksčiai reaguoti į besikeičiančias sąlygas.
Emocinis aspektas	Emocijos daro didelę įtaką kaitos procesui. Nepaisant jų, reformų įgyvendinimas gali susidurti su kliūtimis.
Politikos įgyvendinimas	Politiniai sprendimai turi būti praktiškai pritaikomi vietos švietimo institucijose, nes reformų sėkmė priklauso nuo jų supratimo ir priėmimo.
Rekultūrizacija	Bendradarbiavimo kultūros puoselėjimas tarp kolektyvo narių yra būtinas planuojant ir įgyvendinant pokyčius.
Restruktūrizacija	Kultūros ir santykių formavimas priklauso nuo egzistuojančių struktūrų, todėl būtini struktūriniai pokyčiai.
Organizacijų mokymasis	Bendradarbiavimo kultūra skatina kolektyvinį mokymąsi, padedantį užtikrinti ilgalaikį reformų poveikį.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Hargreaves (2008)

Šie principai, kaip pabrėžia Hargreavesas (2008), yra orientuoti į praktinį švietimo kaitos įgyvendinimą, pabrėžiant būtinybę atsižvelgti ne tik į struktūrinius, bet ir kultūrinius pokyčius. Jie glaudžiai siejasi su Lewin'o ir Fullan'o modeliais, sudarydami teorinį pagrindą, kuris gali būti pritaikytas mokyklų tinklo optimizavimo procese.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas yra esminis procesas, kuris reikalauja nuoseklaus planavimo, strateginės lyderystės ir bendruomenės įtraukimo. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste šie elementai tampa neatsiejami nuo strateginio tobulėjimo, padedančio užtikrinti ilgalaikę švietimo kokybę bei adaptaciją prie dinamiškos visuomenės poreikių. Pokyčių valdymo sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti strateginius tikslus su socialiniais ir kultūriniais aspektais, įtvirtinant naujus modelius, kurie atitinka švietimo sistemos lūkesčius.

1.3.2. Pokyčių valdymo teorijų taikymas mokyklų tinklo optimizacijoje

Pokyčių valdymo teorijos yra svarbus įrankis, padedantis suprasti ir valdyti pokyčius organizacijose. Švietimo sistemoje šios teorijos suteikia struktūruotą pagrindą, leidžiantį įvertinti, planuoti ir įgyvendinti reformas bei prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkybių. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste šios teorijos tampa esminiu strateginio pokyčio valdymo elementu, leidžiančiu įgyvendinti ilgalaikes pertvarkas efektyviai ir tikslingai.

Lewin'o trijų etapų modelis

Lewin'o trijų etapų modelis (2007) yra vienas iš pagrindinių pokyčių valdymo teorinių pagrindų, kurį galima tiesiogiai pritaikyti mokyklų tinklo optimizavimo procese (lentelė 1.7). Švietimo sistemoje, kurioje pokyčiai apima kompleksines reformas, šis modelis padeda aiškiai struktūruoti pertvarkos procesą ir užtikrinti, kad visi etapai būtų sklandžiai ir nuosekliai įgyvendinti.

Lewin'o trijų etapų modelis mokyklų tinklo optimizavimo kontekste

Etapas	Veikla	Tikslas
1. Paruošimas	- Esamos būklės analizė: infrastruktūros, mokinių skaičiaus, demografinių tendencijų vertinimas. - Pokyčių poreikio pabrėžimas: mažėjantis mokinių skaičius, netolygus paslaugų prieinamumas. - Komunikacija su bendruomene: pokyčių tikslų pristatymas.	Suprasti pokyčių poreikį, sumažinti pasipriešinimą, įtraukti bendruomenę ir sukurti palaikymo sistemą.
2. Pokyčių įgyvendinimas	- Naujos sistemos diegimas: mokyklų sujungimas, infrastruktūros pertvarka, pedagoginių metodų pritaikymas. - Mokyklų vadovų ir bendruomenių mokymai apie naujas sistemas.	Užtikrinti pokyčių įgyvendinimą praktikoje, išlaikant procesų aiškumą ir efektyvumą.
3. Įtvirtinimas	- Naujos sistemos stabilizavimas: reorganizuotų mokyklų veiklos užtikrinimas. - Nuolatinė rezultatų stebėseną: tikslų pasiekimo ir poveikio vertinimas. - Kultūrinių pokyčių įtvirtinimas: bendradarbiavimo kultūros kūrimas tarp mokyklų.	Ilgalaikės pertvarkos tvarumo užtikrinimas, pasiekimų kokybės gerinimas ir švietimo sistemos prisitaikymas prie ateities iššūkių.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Lewin (1951)

Lewin'o modelis suteikia struktūrą, leidžiančią sklandžiai valdyti mokyklų tinklo optimizavimo procesą. Modelis pabrėžia esamos situacijos įvertinimą, bendruomenės įtraukimą ir pokyčių įgyvendinimo nuoseklumą. Tai padeda užtikrinti tvarumą, efektyvų resursų panaudojimą ir prisitaikymą prie švietimo sistemos iššūkių.

Kotter'io aštuonių žingsnių modelis

Kotter'io aštuonių žingsnių modelis (1996) yra viena iš dažniausiai taikomų pokyčių valdymo teorijų, akcentuojanti procesų nuoseklumą ir visapusišką bendruomenės įtraukimą. Šis modelis yra ypač aktualus mokyklų tinklo optimizavimo kontekste, nes tokio tipo pertvarkos reikalauja plataus masto bendradarbiavimo ir strateginio planavimo (žr. 1.8 lentelę).

Pokyčių valdymo etapai pagal Kotter'io modelį mokyklų tinklo optimizavimo kontekste

Etapas	Veikla	Tikslas
1. Skubos poreikio sukūrimas	Problemos pristatymas (mokinių skaičiaus mažėjimas, senstanti infrastruktūra), bendruomenės įtraukimas į diskusijas apie pokyčius.	Sukurti aiškų supratimą apie pokyčių būtinumą, sumažinti pasipriešinimą ir įtraukti bendruomenę į procesą.
2. Stiprios vadovavimo grupės sukūrimas	Kompetentingos komandos formavimas, įtraukiant mokyklų vadovus, savivaldybių atstovus, politikos formuotojus ir bendruomenių narius.	Užtikrinti efektyvų procesų koordinavimą ir kliūčių šalinimą.
3. Vizijos kūrimas	Ilgalaikės strategijos kūrimas, pabrėžiant ugdymo kokybės gerinimą, išteklių efektyvumą, regioninių švietimo centrų kūrimą.	Sukurti aiškią reformos kryptį, kuria remtųsi visos suinteresuotosios šalys.
4. Vizijos komunikacija	Reformos tikslų sklaida per susitikimus, seminarus, socialinę mediją. Bendruomenės informavimas apie pokyčių naudą.	Užtikrinti, kad visi dalyviai suprastų reformos tikslus ir jaustųsi įtraukti į procesą.
5. Kliūčių šalinimas	Emocinių, politinių ir finansinių kliūčių identifikavimas ir sprendimas, alternatyvių vietinės infrastruktūros naudojimo būdų siūlymas bendruomenėms.	Mažinti pasipriešinimą ir spręsti iškylančius iššūkius, kad procesas vyktų sklandžiai.

Etapas	Veikla	Tikslas
6. Trumpalaikių laimėjimų kūrimas	Pirmųjų rezultatų (pvz., atnaujinta infrastruktūra, pagerėję mokinių pasiekimai) demonstravimas.	Sustiprinti pasitikėjimą procesu ir užtikrinti bendruomenės palaikymą.
7. Pokyčių įtvirtinimas	Naujos sistemos stebėjimas, pasiektų rezultatų analizė, ilgalaikio poveikio užtikrinimas.	Užtikrinti, kad reformos taptų neatsiejama švietimo sistemos dalimi.
8. Naujos kultūros kūrimas	Bendradarbiavimo ir inovacijų skatinimas tarp sujungtų mokyklų, naujų pedagoginių metodų diegimas.	Sukurti ilgalaikę kultūrą, kuri skatintų švietimo kokybės išlaikymą ir nuolatinį tobulėjimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Kotter (1996)

Kotter'io modelis pateikia išsamų ir struktūruotą pokyčių valdymo procesą, kuris yra ypač aktualus mokyklų tinklo optimizavimo kontekste. Etapai padeda užtikrinti, kad pokyčiai būtų ne tik efektyviai suplanuoti, bet ir tvariai įgyvendinti, įtraukiant visus suinteresuotus dalyvius ir skatinant ilgalaikius rezultatus. Modelis pabrėžia bendruomenės įtraukimą, nuolatinę komunikaciją ir kultūrinius pokyčius kaip pagrindinius veiksnius sėkmei užtikrinti.

ADKAR modelis: personalizuotas požiūris į pokyčių valdymą

ADKAR modelis (Hiatt, 2006) pabrėžia individualių asmenų vaidmenį pokyčių įgyvendinimo procese. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste šis modelis padeda suprasti, kaip kiekvieno suinteresuotojo asmens – mokytojų, administracijos, mokinių tėvų – įsitraukimas gali lemti pokyčių sėkmę (žr. 1.9 lentelę)

1.9 lentelė

ADKAR modelis mokyklų tinklo optimizavimo kontekste

Etapas	Veikla	Tikslas
Awareness (Suvokimas)	- Informuoti apie pokyčių poreikį: mažėjantis mokinių skaičius, regioninės disproporcijos. - Pokyčių svarbos pristatymas švietimo bendruomenei ir tėvams.	Skatinti supratimą apie pokyčių poreikį ir mažinti pasipriešinimą pertvarkai.
Desire (Norai)	- Motyvuoti suinteresuotąsias šalis dalyvauti pokyčiuose. - Parodyti optimizacijos naudą: geresnė švietimo kokybė, išteklių efektyvumas.	Sukurti bendrą viziją ir užtikrinti palaikymą reformoms tarp mokytojų, administracijos ir tėvų.
Knowledge (Žinios)	- Mokyklų vadovų ir pedagogų mokymai apie pertvarkos procesus. - Informacijos teikimas apie praktinius optimizacijos veiksmus ir naudą.	Užtikrinti, kad dalyviai turėtų reikalingas žinias pokyčiams įgyvendinti.
Ability (Gebėjimai)	- Praktinių įgūdžių formavimas: pertvarkytų mokyklų valdymas, naujų technologijų naudojimas. - Bendradarbiavimo modelių diegimas tarp sujungtų mokyklų.	Užtikrinti, kad švietimo bendruomenė galėtų efektyviai įgyvendinti pertvarkos veiksmus.
Reinforcement (Įtvirtinimas)	- Reguliarus pertvarkos rezultatų vertinimas: mokinių pasiekimų stebėsena, bendruomenės grįžtamasis ryšys. - Pokyčių poveikio analizė ir papildomų veiksmų planavimas.	Užtikrinti ilgalaikį pokyčių poveikį ir nuolatinį sistemos tobulinimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal ADKAR modelį (Hiatt, 2006)

Šis modelis mokyklų tinklo optimizavimo procese išryškina būtinybę ne tik aiškiai apibrėžti pokyčių poreikį, bet ir nuosekliai įtraukti švietimo bendruomenę į kiekvieną etapą, skatinant žinias, gebėjimus ir tvarumą.

Pokyčių valdymo teorijos, nagrinėjamos šiame skyriuje, suteikia galimybę holistiškai suvokti ir valdyti mokyklų tinklo optimizavimo procesus. Lewin'o modelis, pabrėžiantis struktūrišką pokyčių

valdymo etapų seką, padeda užtikrinti, kad organizaciniai pertvarkymai būtų įgyvendinami nuosekliai, orientuojantis į ilgalaikį tvarumą. Kotter'io modelis praturtina šį požiūrį, išskirdamas bendruomenės įtraukimo svarbą ir strateginės vizijos kūrimą, kurie yra būtini sėkmingam pokyčių įgyvendinimui švietimo sektoriuje. ADKAR modelis, pabrėžiantis individualių asmenų vaidmenį pokyčiuose, užtikrina, kad kiekvienas švietimo bendruomenės narys – nuo vadovų iki tėvų – jaustųsi įtrauktas ir pasiruošęs pokyčiams.

Integruojant šiuos modelius į mokyklų tinklo optimizavimo kontekstą, galima sukurti efektyvią strategiją, apimančią visus reformos proceso aspektus – nuo esamos būklės analizės iki ilgalaikių rezultatų įtvirtinimo. Holistinis požiūris užtikrina, kad reformos būtų vykdomos ne tik administraciniu, bet ir socialiniu bei kultūriniu lygmeniu, prisitaikant prie unikalių vietos bendruomenių poreikių ir resursų.

Apibendrinant, šių modelių integracija leidžia mokyklų tinklo optimizavimo procesą valdyti strategiškai, užtikrinant tiek bendruomenės pasitikėjimą pokyčiais, tiek ilgalaikį jų tvarumą. Tai sudaro pagrindą kurti modernią, efektyvią ir visiems prieinamą švietimo sistemą.

1.4. Kritinių sėkmės veiksnių, lemiančių mokyklų tinklo optimizaciją, identifikavimas ir kategorizavimas

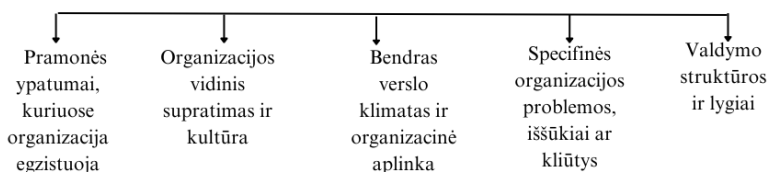
Vadovai, kurie sugeba įkvėpti pavaldinius įsipareigoti siekti naujų tikslų, programų, politikos ir procedūrų, turi didesnes galimybes sėkmingai įgyvendinti pagrindines veiklas, kurios prisideda prie strateginių tikslų pasiekimo (Kotter, 1996). Kritiniai sėkmės veiksniai – tai specifinės sritys, kurios organizacijoje yra būtinos sėkmei užtikrinti. Šios sritys leidžia nustatyti prioritetus ir veiklas, kurios turi būti įgyvendintos kokybiškai, siekiant išvengti strateginių tikslų nepasiekimo ar organizacijos veiklos sutrikimų.

Caralli (2004) pabrėžia, kad kritiniai sėkmės veiksniai yra tiesiogiai susiję su organizacijos gebėjimu įgyvendinti savo misiją, nes kiekvienas veiksnys apibrėžia sritis, kuriose turi būti pasiekti aukšti veiklos standartai. Tai apima veiklų ir išteklių suderinimą su strateginiais tikslais bei ilgalaikio tvarumo užtikrinimą. Švietimo sistemoje šie veiksniai įgauna specifinę prasmę, nes mokyklų tinklo optimizacija ne tik reikalauja struktūrinių pokyčių, bet ir didelio dėmesio ugdymo kokybei bei mokinių pasiekimų gerinimui.

Teoriniai šaltiniai, tokie kaip Mintzberg (1989) organizacijos struktūrų analizė, Heifetz ir Linsky (2002) adaptuojamosios lyderystės koncepcija bei Osborne ir Gaebler (1992) naujojo viešojo valdymo požiūris, papildo kritinių sėkmės veiksnių teorinį pagrindimą, suteikdami platesnį kontekstą strateginiams švietimo valdymo sprendimams. Šios teorijos pabrėžia ne tik techninius veiksnius, tokius kaip strateginis planavimas ar išteklių valdymas, bet ir būtinybę kurti adaptuotą, bendradarbiavimu grindžiamą valdymo kultūrą, kuri yra itin svarbi švietimo reformoms.

Rockhart (1979) išskiria penkis kritinių sėkmės veiksnių šaltinius, kurie yra esminiai užtikrinant organizacijos sėkmę (žr. pav. 4). Šie šaltiniai padeda suprasti, kokie veiksniai yra būtini organizacijos veiklos efektyvumui ir rezultatams pasiekti.

Kritinių veiksmų šaltiniai



1.4 pav. Kritinių sėkmės veiksmų šaltiniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Rockhart (1979)

Švietimo sistemoje kritiniai sėkmės veiksniai taip pat apima šias sritis, tačiau jų taikymas yra specifinis švietimo kontekste. Pagrindinis dėmesys skiriamas ugdymo kokybei, mokinių pasiekimų gerinimui bei visuomenės poreikių tenkinimui. Tokie veiksniai kaip lyderystės kompetencija, strateginis planavimas, išteklių valdymas bei komunikacija su suinteresuotomis šalimis tampa esminiais elementais, užtikrinančiais efektyvų reformų tikslų įgyvendinimą.

Kaip nurodo J. Rockhart ir C. V. Bullen (1981), bet kokia veikla ar iniciatyva, kuri organizacijoje laikoma kritiniu sėkmės veiksmu, turi būti vykdoma su aukščiausiu našumo lygiu. Švietimo įstaigose tai reiškia, kad tokie elementai kaip vadovų gebėjimas efektyviai valdyti pokyčius, mokytojų profesinio tobulėjimo užtikrinimas, bendruomenės įtraukimas ir teisinės aplinkos palaikymas turi būti nuolat stebimi ir tobulinami.

Kritiniai sėkmės veiksniai optimizuotų mokyklų tinklo valdymo procese yra esminiai komponentai, lemiantys šio proceso veiksmingumą bei ilgalaikius rezultatus. Siekiant nustatyti valdymo sėkmės kriterijus optimizuotose mokyklose, būtina remtis moksline literatūra apie vadybos bei organizacinių pokyčių sėkmės veiksmus, ypatingą dėmesį skiriant švietimo sistemai. Švietimo įstaigų optimizavimo procesas apima ne tik struktūrinius pokyčius, bet ir ilgalaikį organizacinės kultūros, išteklių valdymo bei mokinių ugdymo kokybės gerinimą.

Kritiniai sėkmės veiksniai yra esminės sritys, kurios lemia organizacijos gebėjimą sėkmingai pasiekti strateginius tikslus. Šie veiksniai leidžia nustatyti prioritetus, įvertinti svarbiausias veiklos sritis ir nukreipti organizacijos išteklius į kritiškai svarbias veiklas. Švietimo sistemoje, ypač mokyklų tinklo optimizavimo procese, sėkmės veiksniai tampa pagrindu efektyviems sprendimams priimti ir reformų rezultatams užtikrinti.

Šiame darbe kritiniai sėkmės veiksniai diferencijuojami pagal poveikio lygmenį (vidiniai ir išoriniai) bei kilmės šaltinius. Toks klasifikavimo būdas suteikia galimybę detaliai analizuoti jų poveikį mokyklų tinklo optimizacijos procesui ir tiksliau planuoti strateginius sprendimus. Ši analizė leidžia ne tik aiškiai apibrėžti kiekvieno veiksmo svarbą, bet ir nustatyti efektyviausias veiklos kryptis, prisidedančias prie ilgalaikių švietimo tikslų.

Kritinių sėkmės veiksmų klasifikacija remiantis poveikio lygmeniu ir kilmę apima vidinius ir išorinius veiksmus (žr. 1.10 lentelę). Vidiniai veiksniai yra tiesiogiai susiję su organizacijos vidine struktūra, veikla ir valdymu, tuo tarpu išoriniai veiksniai apima sąveiką su išorinėmis suinteresuotomis šalimis ir platesne socialine bei politine aplinka.

Kritinių sėkmės veiksnių klasifikacija remiantis poveikio lygmeniu ir kilme

Kategorija	Veiksny	Aprašymas	Šaltinis
Vidiniai veiksniai	Strateginis planavimas	Ilgalaikių tikslų kūrimas ir išteklių optimizacija siekiant pokyčių valdymo efektyvumo.	Ansoff (1965)
	Lyderystės kompetencija	Vadovų gebėjimas formuoti viziją, mobilizuoti komandą, skatinti inovacijas ir spręsti konfliktus.	Fullan (2007), Hargreaves (2012)
	Kokybės kontrolė	Demingo ciklo taikymas siekiant užtikrinti kokybę ir efektyvų procesų valdymą.	Demingo ciklas
	Mokytojų profesinis tobulėjimas	Mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir jų profesinių gebėjimų nuolatinis stiprinimas.	Fullan (2007), Hargreaves (2012)
Išoriniai veiksniai	Bendruomenės įtraukimas	Vietos bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą mažinant pasipriešinimą reformoms.	EBPO (2020)
	Teisinis ir politinis palaikymas	Reguliavimo aplinkos ir politinio palaikymo užtikrinimas reformų tęstinumui.	Rockhart (1979)
	Finansavimas	Išteklių paskirstymas pagal strateginius prioritetus ir aiškius tikslus.	Sahlberg (2011)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais moksliniais šaltiniais ir ataskaitomis

Švietimo sektoriuje šie veiksniai turi specifines apraiškas. Pavyzdžiui, strateginis planavimas švietimo kontekste apima ne tik ilgalaikių tikslų nustatymą, bet ir jų suderinimą su mokyklų bendruomenių poreikiais bei regioniniais prioritetais. Lyderystės kompetencija yra ypač svarbi, nes ji leidžia mokyklų vadovams veiksmingai mobilizuoti pedagoginę bendruomenę ir įgyvendinti pokyčius, orientuotus į mokinių mokymosi rezultatų gerinimą. Kokybės kontrolė užtikrina, kad visi švietimo paslaugų teikimo procesai atitiktų nustatytus standartus, o mokytojų profesinis tobulėjimas stiprina jų gebėjimą prisitaikyti prie naujovių ir efektyviai jas taikyti kasdienėje praktikoje.

Kadangi kritiniai sėkmės veiksniai pasižymi įvairiapusiu poveikiu, svarbu juos analizuoti ne tik pagal vidinių ir išorinių veiksnių klasifikaciją, bet ir pagal jų poveikio lygmenį skirtingose valdymo hierarchijos dalyse. Tai leidžia detaliau suprasti, kaip konkretūs veiksniai veikia švietimo sistemos organizaciją (mikro lygmuo), regioninį valdymą (mezo lygmuo) ir nacionalinius prioritetus bei strategijas (makro lygmuo). Tokia perspektyva yra ypač svarbi atsižvelgiant į šiuolaikinius švietimo valdymo iššūkius, kuriuos pabrėžia naujojo viešojo valdymo teorijos (1.11 lentelė).

Kritinių sėkmės veiksnių klasifikacija mezo, makro ir mikro lygmenų kontekste

Lygmuo	Veiksny	Aprašymas	Šaltinis
Mikro	Kokybės kontrolė	Nuolatinė veiklų vertinimo ir tobulinimo sistema.	Demingo ciklas
	Mokytojų profesinis tobulėjimas	Mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir aktyvus įsitraukimas į sprendimų priėmimą.	Fullan (2007), Hargreaves (2012)
Mezo	Bendruomenės įtraukimas	Savivaldybių ir vietos bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą ir reformų įgyvendinimą.	EBPO (2020)
Makro	Strateginis planavimas	Ilgalaikių tikslų nustatymas ir nacionalinių prioritetų integracija.	Ansoff (1965)
	Teisinis ir politinis palaikymas	Reguliavimo sistemos palaikymas reformų tęstinumui ir ilgalaikiam efektyvumui užtikrinti.	Rockhart (1979)
	Finansavimas	Valstybinio biudžeto paskirstymas pagal nacionalinius švietimo prioritetus.	Sahlberg (2011)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais moksliniais šaltiniais ir ataskaitomis

Švietimo sistemoje klasifikacija, atsižvelgiant į mezo, makro ir mikro lygmenis, leidžia geriau suprasti, kaip veiksniai sąveikauja įvairiuose valdymo hierarchijos sluoksniuose. Ši sąveika yra esminė, siekiant užtikrinti, kad mokyklų tinklo optimizacijos procesas būtų suderintas, tvarus ir efektyvus.

Mikro lygmens veiksniai tiesiogiai veikia mokyklos kasdienę veiklą ir pedagoginę bendruomenę. Kokybės kontrolės mechanizmai, tokie kaip Demingo ciklas („Plan-Do-Check-Act“), užtikrina nuolatinį veiklos tobulinimą, padeda identifikuoti trūkumus ir imtis veiksmų siekiant švietimo paslaugų kokybės. Mokytojų profesinis tobulėjimas taip pat yra kritinis veiksnys. Pasak Fullan (2007), mokytojų kvalifikacijos kėlimas ir aktyvus dalyvavimas sprendimų priėmimo procese leidžia užtikrinti ugdymo procesų inovatyvumą ir tvarumą. Hargreaves (2012) pabrėžia, kad mokytojų įgalinimas yra vienas iš pagrindinių faktorių, didinančių jų motyvaciją ir gebėjimą prisitaikyti prie naujovių. Šie veiksniai yra būtini, kuriant aukštos kokybės ugdymo aplinką, kuri tiesiogiai daro įtaką mokinių mokymosi rezultatams.

Mezo lygmens veiksniai apima regioninį valdymą ir bendruomenių dalyvavimą. Savivaldybės vaidina svarbų vaidmenį organizuojant išteklių paskirstymą, užtikrinant vienodas galimybes mokytis ir sprendžiant regioninius iššūkius. Bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą yra ypač svarbus, siekiant sumažinti pasipriešinimą reformoms. EBPO (2020) ataskaitose pabrėžiama, kad bendruomenės dalyvavimas stiprina reformų priėmimą ir įgyvendinimą, nes vietos gyventojai jaučiasi labiau įtraukti ir supranta reformos naudą. Bendradarbiavimas tarp mikro ir makro lygmenų šiame kontekste tampa būtinas, kad būtų suderinti regioniniai poreikiai su nacionaliniais prioritetais.

Makro lygmens veiksniai nustato ilgalaikes švietimo sistemos strategijas ir reguliavimo pagrindus. Strateginis planavimas makro lygmenyje, kaip teigia Ansoff (1965), leidžia suformuoti ilgalaikius prioritetus, užtikrinant, kad švietimo sistema būtų suderinta su visuomenės poreikiais bei tarptautiniais standartais. Be to, politinis ir teisinis palaikymas yra būtinas, siekiant sukurti stabilų reformų įgyvendinimo pagrindą. Pasak Rockhart (1979), be politinio palaikymo reformos tampa nestabilios ir trumpalaikės. Finansavimo mechanizmai, kuriuos akcentuoja Sahlberg (2011), padeda užtikrinti, kad ištekliai būtų nukreipti į prioritetines sritis, o švietimo paslaugos taptų labiau prieinamos.

Šių trijų lygmenų sąveika yra būtina, siekiant sukurti efektyvią ir tvarią švietimo sistemą. Pavyzdžiui, kokybės kontrolė mikro lygmenyje negali būti efektyvi be strateginio planavimo makro lygmenyje, o bendruomenės įtraukimas mezo lygmenyje sustiprina reformų priėmimą ir įgyvendinimą. Kaip pabrėžia Fullan (2007), integruotas požiūris į skirtingų lygmenų sąveiką leidžia sukurti nuoseklų, gerai koordinuotą reformų įgyvendinimo procesą, orientuotą į ilgalaikius rezultatus.

Tokia integruota klasifikacija leidžia išsamiau suprasti, kaip įvairūs veiksniai gali būti taikomi, siekiant optimizuoti švietimo sistemą ir užtikrinti jos veiksmingumą. Kritinių sėkmės veiksnių analizė atskleidžia, kad jie yra esminiai ne tik reformų efektyvumui, bet ir jų tvarumui bei poveikio išliekamumui. Kaip teigia EBPO (2020), tvarus švietimo tinklas turi remtis įtraukiu valdymu, nuolatiniu dialogu su bendruomenėmis ir lankstumu, siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančios socialinės ir ekonominės aplinkos.

Apibendrinus galima teigti, kad kritinių sėkmės veiksnių identifikavimas ir klasifikavimas yra esminis žingsnis siekiant užtikrinti mokyklų tinklo optimizacijos sėkmę. Vidiniai veiksniai, tokie kaip

strateginis planavimas, lyderystės kompetencija, kokybės kontrolė ir mokytojų profesinis tobulėjimas, yra tiesiogiai susiję su švietimo įstaigų veiklos efektyvumu. Tuo tarpu išoriniai veiksniai – bendruomenės įtraukimas, teisinis ir politinis palaikymas bei tinkamas finansavimas – sudaro sąlygas ilgalaikiam reformų įgyvendinimui ir jų tvarumui.

Kritinių sėkmės veiksnių analizė, suskirstant juos į mikro, mezo ir makro lygmenis, leidžia aiškiau suprasti, kaip šie veiksniai sąveikauja skirtinguose valdymo hierarchijos sluoksniuose. Mikro lygmenyje pabrėžiamas pedagogų profesinis tobulėjimas ir kokybės užtikrinimas, mezo lygmenyje – savivaldybių ir bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą, o makro lygmenyje – strateginis planavimas, politinis palaikymas ir finansavimas. Šių veiksnių sąveika yra būtina, siekiant sukurti tvarią, į rezultatus orientuotą švietimo sistemą.

Įtraukios lyderystės, efektyvaus išteklių valdymo ir bendruomenės įsitraukimo derinys, kaip rodo EBPO ir kitų šaltinių analizės, yra kertiniai komponentai, užtikrinantys reformų sėkmę. Šių veiksnių integracija į mokyklų tinklo optimizacijos procesus leidžia ne tik efektyviai valdyti pokyčius, bet ir užtikrinti ilgalaikį jų poveikį visuomenės ugdymo kokybei.

1.5. Valdymo veiksniai ir jų poveikis mokyklų tinklo optimizacijai

Valdymo sėkmės veiksniai yra pagrindiniai elementai, lemiantys organizacijos gebėjimą sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir pasiekti numatytus tikslus. Šie veiksniai dažnai siejami su veiksmingu išteklių valdymu, pokyčių įgyvendinimu, lyderystės kokybe bei gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Švietimo sistemoje, ypač mokyklų tinklo optimizavimo kontekste, valdymo sėkmės veiksniai yra esminiai siekiant užtikrinti tinkamą pokyčių įgyvendinimą ir reformų efektyvumą.

Strateginis planavimas ir išteklių valdymas

Moksliniai tyrimai švietimo vadybos, viešojo valdymo bei organizacinių pokyčių srityse pabrėžia būtinybę suderinti strateginius pokyčių įgyvendinimo veiksmus su ilgalaikiais optimizacijos tikslais. Fullan (2007) teigia, kad sėkminga pertvarka priklauso nuo gebėjimo skatinti bendradarbiavimą, nuolat vertinti pokyčių poveikį ir valdyti juos kaip svarbią optimizacijos dalį. Strateginis planavimas leidžia tinkamai paskirstyti išteklius ir nustatyti prioritetus, kad pokyčių procesai būtų efektyvūs ir tvarūs.

Sahlberg (2011) Suomijos pavyzdžiu pabrėžia strateginio planavimo svarbą. Suomijos švietimo sistema pasiekė subalansuotą paslaugų prieinamumą net regionuose su ribotais resursais, naudodama centralizuotą švietimo paslaugų stebėsenos sistemą, kuri leidžia laiku paskirstyti resursus ir įtraukti vietas bendruomenes. Be to, ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ataskaitos (2020) akcentuoja ilgalaikių tikslų svarbą, susietą su aiškiais rodikliais, tokiais kaip mokinių pasiekimai, mokyklų prieinamumas ir pedagogų profesinis tobulėjimas.

Strategėmis planavimas taip pat apima technologijų integraciją. Sahlberg (2011) pažymi, kad investicijos į švietimo technologijas gali kompensuoti fizinės infrastruktūros trūkumus mažėjant mokinių skaičiui kaimo vietovėse. Tokie sprendimai leidžia užtikrinti vienodą paslaugų kokybę visose mokyklose, nepriklausomai nuo jų geografinės padėties.

Lyderystės vaidmuo pokyčių valdyme

Lyderystė yra vienas svarbiausių veiksnių, nulemiančių sėkmingą pokyčių įgyvendinimą švietimo sistemoje (Fullan, 2007; Kotter, 1996; Hargreaves ir Fullan, 2012). Mokyklų vadovai atlieka esminį vaidmenį ne tik organizuodami pokyčius, bet ir sprenddami konfliktus, kylančius dėl reformų įgyvendinimo. Vadovų gebėjimas suburti komandą, efektyviai komunikuoti ir sukurti bendrą viziją yra pagrindiniai sėkmingos švietimo pertvarkos elementai. Be to, jų kompetencija ir aktyvus vaidmuo padeda užtikrinti, kad pokyčiai būtų priimami kaip teigiamas procesas, o bendruomenė juos palaikytų.

Vadovų veikla praktikoje atskleidžia įvairiapusius lyderystės aspektus, kurie prisideda prie mokyklų tinklo optimizavimo sėkmės. Lyderystė tampa kertiniu elementu sprendžiant konfliktus, kuriant vizijas, užtikrinant emocinę paramą bei sklandžiai įgyvendinant pereinamuosius etapus. Šie praktiniai pavyzdžiai pateikti 1.2 lentelėje:

1.12 lentelė

Lyderystės vaidmuo praktikoje: Mokyklų tinklo optimizavimo pavyzdžiai

Praktinis pavyzdys	Veikla	Tikslas	Šaltinis
Konfliktų valdymas reorganizuojant mokyklą	Mokyklų vadovai aktyviai naudoja mediaciją ir dialogą tarp šalių, kad sumažintų pasipriešinimą mokyklų tinklo pertvarkai. Suomijoje vadovai bendravo su vietos bendruomenėmis, aiškindami reformų tikslus ir pasiūlydami sprendimus.	Sumažinti pasipriešinimą ir sukurti konstruktyvią dialogo aplinką.	Sahlberg (2011)
Lyderystė pereinamuoju laikotarpiu	Vadovai organizavo pereinamojo laikotarpio mokymo programas, pritaikytas naujai mokyklų struktūrai, kurios padėjo mokytojams ir mokiniams adaptuotis.	Užtikrinti sklandų perėjimą prie naujos sistemos ir padidinti švietimo kokybę.	OECD (2022)
Aiškios vizijos kūrimas ir motyvavimas	Vadovai kūrė bendrą viziją ir skatino bendradarbiavimą, naudodamiesi Kotter'io (1996) modeliu, įtraukdami mokytojus ir bendruomenes į reformų planavimą ir vykdymą.	Didinti pasitikėjimą reformomis, sumažinti pasipriešinimą ir skatinti bendruomenės įsitraukimą.	Kotter (1996), Fullan (2007)
Emocinės paramos užtikrinimas	Vadovai rengė individualius susitikimus su mokytojais ir bendruomenės nariais, aptardami jų rūpesčius bei suteikdami paramą per pokyčių procesus.	Sumažinti stresą, susijusį su pokyčiais, ir užtikrinti emocinę gerovę, siekiant efektyvesnio adaptacijos proceso.	Hargreaves & Fullan (2012)

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais informacijos šaltiniais

Mokyklų vadovai yra ne tik administraciniai lyderiai, bet ir svarbiausi pokyčių valdymo proceso dalyviai, darantys tiesioginę įtaką pertvarkos sėkmei. Vadovų gebėjimas spręsti konfliktus, aiškiai komunikuoti ir įtraukti bendruomenę yra būtinos lyderystės savybės, kurios stiprina mokyklų tinklo optimizavimo procesą. Kaip pabrėžia Fullan (2007), vadovų lyderystė padeda išvengti pasipriešinimo pokyčiams, skatina bendruomenės įsitraukimą ir kuria pasitikėjimą pokyčiais.

Tinkamai vadovaujant, švietimo sistemos pertvarkos gali būti įgyvendinamos efektyviai, užtikrinant tvarų ugdymo kokybės gerinimą. Pateikti duomenys rodo, kad lyderystė ne tik palengvina strateginių sprendimų priėmimą, bet ir skatina empatiją bei bendruomenės įtraukimą, kuris yra būtinas sėkmingam pokyčių įgyvendinimui.

Bendruomenės įtraukimas ir komunikacija

Sėkmingas pokyčių įgyvendinimas neatsiejamas nuo aktyvios bendruomenės įtraukimo ir efektyvios komunikacijos. Pasak Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ataskaitoje pateiktų duomenų (2020), bendruomenės įtraukimas į švietimo pertvarkas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių sumažinti pasipriešinimą reformoms. Aktyvus mokytojų, mokinių, tėvų ir kitų

suinteresuotųjų šalių dalyvavimas pokyčių planavimo ir įgyvendinimo procesuose ne tik skatina reformų sėkmę, bet ir užtikrina jų ilgalaikį poveikį.

Tyrėjai pabrėžia, kad efektyvi komunikacija tampa strategine vadybos priemone, leidžiančia kurti pasitikėjimą ir stiprinti reformų palaikymą. Želvys (2004) pažymi, jog intensyvūs švietimo pokyčiai dažnai neleidžia vadovams skirti pakankamai dėmesio bendravimui su bendruomene. Tačiau be aiškios ir skaidrios komunikacijos sunku užtikrinti, kad bendruomenė suprastų reformų tikslus bei naudą. Efektyvi komunikacija apima ne tik informacijos perdavimą, bet ir nuolatinį dialogą su visomis suinteresuotomis šalimis – vietos bendruomenėmis, savivaldybių atstovais bei politikos formuotojais. Tai leidžia užtikrinti, kad reformos būtų įgyvendinamos sklandžiai ir atsižvelgiant į visų dalyvių interesus.

Praktiniai pavyzdžiai iš tarptautinių švietimo sistemų rodo, jog tinkamai suformuluoti ir bendruomenei perteikti reformos tikslai gali reikšmingai sumažinti pasipriešinimą pokyčiams. Pavyzdžiui, Suomijoje mokyklų vadovai aktyviai organizavo atvirus dialogus su vietos bendruomenėmis, siekdami išsiaiškinti jų poreikius bei nuogąstavimus, taip pat aiškiai komunikuodami reformų tikslus ir naudą (Sahlberg, 2011). Šis procesas užtikrina, kad bendruomenė jaustųsi įtraukta ir galėtų dalyvauti sprendimų priėmimo.

Grižtamasis ryšys taip pat atlieka svarbų vaidmenį švietimo reformose. EBPO (2020) pabrėžia, jog vadovai turi ne tik perduoti informaciją apie pokyčius, bet ir aktyviai rinkti bendruomenės narių nuomones bei pastabas. Tai leidžia ne tik koreguoti reformų įgyvendinimą pagal bendruomenės poreikius, bet ir užtikrina, kad kiekvienas proceso dalyvis jaustųsi vertinamas. Bendradarbiavimo kultūra, kurioje bendruomenės narių balsas yra girdimas, stiprina pasitikėjimą pokyčiais ir skatina dalyvavimą juos įgyvendinant.

Kaip nurodo Fullan (2007), efektyvi komunikacija yra ne tik informacijos perdavimo priemonė, bet ir įrankis, padedantis kurti emocinį ryšį su bendruomene. Švietimo reformų sėkmė dažnai priklauso nuo to, kaip vadovai sugeba aiškiai pateikti reformų tikslus, reaguoti į bendruomenės nuogąstavimus bei kurti tarpusavio pasitikėjimą. Šie aspektai sudaro tvirtą pagrindą ne tik sklandžiam pokyčių įgyvendinimui, bet ir jų ilgalaikiam poveikiui.

Mokytojų profesionalumo vaidmuo

Mokytojų kompetencija ir aktyvus dalyvavimas švietimo reformų procese yra esminiai veiksniai, užtikrinantys švietimo sistemos pertvarkų sėkmę. Hargreaves ir Fullan (2012) teigia, kad mokytojai atlieka pagrindinį vaidmenį įgyvendinant pokyčius, nes jie tiesiogiai dirba su mokiniais ir yra atsakingi už ugdymo kokybę. Mokytojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą bei jų profesinio tobulėjimo užtikrinimas yra būtini siekiant efektyviai įgyvendinti reformas ir užtikrinti aukštą mokymo kokybę.

Fullan (2007) pabrėžia, kad mokytojai, aktyviai dalyvaujantys reformų planavimo procesuose, jaučiasi įgalinti ir labiau motyvuoti dalyvauti pokyčių įgyvendinime. Mokytojų profesinis tobulėjimas yra pagrindinis elementas, padedantis įgyti naujų žinių ir įgūdžių, reikalingų efektyviam naujų mokymo metodų ir technologijų pritaikymui. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste tai tampa ypač aktualu, nes mokytojai turi prisitaikyti prie naujų mokyklų struktūrų ir palaikyti aukštą ugdymo kokybę įvairiuose regionuose.

Praktiniai pavyzdžiai iš įvairių švietimo sistemų patvirtina, kad mokytojų įtraukimas į reformų planavimą skatina jų atsakomybę už pokyčius ir stiprina bendradarbiavimo kultūrą. EBPO (2020) pažymi, kad mokytojai, dalyvaujantys pokyčių planavimo etapuose, geriau supranta reformos tikslus ir aktyviau prisideda prie jų įgyvendinimo. Pavyzdžiui, Suomijoje švietimo reformos buvo sėkmingai įgyvendintos, rengiant mokytojų mokymo programas, kurios ne tik suteikė naujų kompetencijų, bet ir padidino jų pasitikėjimą reformų nauda (Sahlberg, 2011).

Mokytojų įtraukimas į pokyčių procesą taip pat padeda mažinti pasipriešinimą reformoms. Mokytojai, kurie jaučiasi svarbūs reformos proceso dalyviai, yra labiau linkę prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Lietuvos švietimo sistemos patirtis rodo, kad profesinio tobulėjimo programos, kurių metu mokytojai buvo aktyviai įtraukti į sprendimų priėmimą, skatino jų pasitikėjimą ir motyvaciją, užtikrindamos sklandų perėjimą prie naujų darbo metodų.

Hargreaves ir Fullan (2012) pabrėžia, kad mokytojų profesinis tobulėjimas turi būti derinamas su jų aktyviu dalyvavimu sprendimų priėmime, siekiant sukurti bendradarbiavimo kultūrą. Tokia kultūra ne tik didina mokytojų darbo kokybę, bet ir užtikrina ilgalaikį reformų tvarumą. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste mokytojų profesionalumo stiprinimas tampa pagrindiniu elementu, leidžiančiu efektyviai įgyvendinti reformas ir užtikrinti jų ilgalaikį poveikį.

Apibendrinant, valdymo sėkmės veiksniai švietimo pokyčiuose yra pagrindiniai elementai, lemiantys sklandų ir efektyvų reformų įgyvendinimą. Strateginis planavimas, kuris apima tinkamą išteklių paskirstymą, ilgalaikių tikslų numatymą ir technologijų integraciją, suteikia galimybę optimaliai valdyti švietimo sistemą. Kaip pabrėžia Sahlberg (2011) ir EBPO (2020), strateginis planavimas yra būtinas kuriant subalansuotą ir tvarią švietimo sistemą.

Lyderystė, kaip kertinis pokyčių valdymo elementas, yra esminė ne tik konfliktų sprendimui ir vizijų kūrimui, bet ir emocinės paramos užtikrinimui proceso dalyviams. Fullan (2007) ir Hargreaves ir Fullan (2012) pabrėžia, kad veiksminga lyderystė padeda suburti komandas ir užtikrinti konstruktyvų bendradarbiavimą, kuris yra būtinas reformų sėkmei.

Aktyvi bendruomenės įtrauktis ir skaidri komunikacija vaidina svarbų vaidmenį mažinant pasipriešinimą reformoms, gerinant visuomenės supratimą apie pokyčių tikslus ir prisidedant prie ilgalaikio poveikio. Kaip teigia EBPO (2020), įtraukiantis ir aiškus komunikacijos procesas yra viena svarbiausių sėkmingų švietimo reformų sąlygų.

Tuo tarpu mokytojų profesionalumo stiprinimas ne tik didina jų darbo kokybę, bet ir skatina jų įsitraukimą į reformų planavimą bei įgyvendinimą. Hargreaves ir Fullan (2012) bei Sahlberg (2011) akcentuoja, kad mokytojų dalyvavimas reformų procese ir jų profesinio tobulėjimo užtikrinimas sudaro sąlygas sėkmingai įgyvendinti ilgalaikes švietimo strategijas.

Visi šie veiksniai kartu sudaro tvirtą pagrindą tvariai švietimo sistemai, kuri geba prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių ir užtikrinti aukštą ugdymo kokybę. Mokyklų tinklo optimizavimo kontekste būtina skatinti sinergiją tarp strateginio planavimo, stiprios lyderystės, bendruomenės įsitraukimo ir mokytojų profesionalumo, siekiant ne tik efektyviai įgyvendinti reformas, bet ir kurti ilgalaikę vertę švietimo sistemoje.

2. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategija ir jos pagrindimas

Mokyklų tinklo optimizavimas yra vienas iš strateginių procesų, kurio tikslas – užtikrinti aukštesnę švietimo kokybę, racionalų išteklių naudojimą bei lygiavertes ugdymo galimybes visiems mokiniams. Mokslinių šaltinių analizė rodo, kad mokyklų tinklo pertvarka dažnai susiduria su reikšmingais iššūkiais: kruopštaus planavimo poreikiu, efektyviu valdymu ir suinteresuotųjų šalių įtraukimu. Nepaisant šio proceso teorinio reikšmingumo, praktikoje vis dar trūksta empirinių tyrimų, kurie nagrinėtų veiksnus, lemiančius mokyklų tinklo optimizavimo sėkmę. Ypač aktualūs duomenys apie tai, kaip mokyklų vadovai ir savivaldybių švietimo specialistai suvokia bei vertina reorganizacijos proceso kritinius sėkmės veiksnus.

Šiaulių rajono savivaldybė nuo 2016 metų įgyvendina mokyklų tinklo optimizavimo projektus, tačiau iki šiol nebuvo atliktas sistemingas vertinimas, apimantis mokyklų vadovų ir Šiaulių rajono švietimo bei sporto skyriaus specialistų požiūrius. Šių suinteresuotųjų šalių patirtis ir įžvalgos gali reikšmingai prisidėti prie tolesnių mokyklų tinklo pertvarkos procesų tobulinimo. Be to, tyrimas atliepia platesnę švietimo politikos kontekstą, kuriame akcentuojama ugdymo kokybės gerinimo, socialinio teisingumo užtikrinimo bei ekonominių išteklių racionalumo svarba.

Tyrimo problema – mokyklose vykdomų tinklo optimizacijos procesų sėkmės veiksnų identifikavimo ir vertinimo stoka praktiniame kontekste. Mokslinėje literatūroje akcentuojamas šių veiksnų reikšmingumas, tačiau trūksta empirinių duomenų, atskleidžiančių, kaip šie veiksniai suvokiami ir vertinami švietimo įstaigų vadovų bei specialistų.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Šiaulių rajono optimizuotų mokyklų vadovų ir savivaldybės švietimo bei sporto skyriaus specialistų požiūrį į esminius kritinius sėkmės veiksnus, užtikrinančius mokyklų tinklo optimizavimo proceso efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokyklų vadovų ir švietimo bei sporto skyriaus specialistų požiūrį į kritinius sėkmės veiksnus mokyklų tinklo optimizavimo procese.
2. Įvertinti mokyklų vadovų ir švietimo bei sporto skyriaus specialistų nuostatas apie mokyklų tinklo optimizavimo proceso eigą ir jo rezultatus Šiaulių rajone.
3. Išanalizuoti mokyklų vadovų ir švietimo bei sporto skyriaus specialistų siūlomas rekomendacijas, skirtas mokyklų tinklo optimizavimo procesų tobulinimui ateityje.
4. Parengti rekomendacijų planą, grindžiamą tyrimo rezultatais, siekiant užtikrinti efektyvų ir sklandų mokyklų tinklo optimizavimo procesų įgyvendinimą.

Šis tyrimas yra ypač aktualus, nes mokyklų tinklo optimizavimas turi tiesioginį poveikį ugdymo kokybei, mokinių pasiekimams bei bendruomenių gyvenimo kokybei. Tyrimo rezultatai gali padėti ne tik suprasti pagrindinius sėkmės veiksnus Šiaulių rajone, bet ir pasiūlyti praktines rekomendacijas, kurios galėtų būti pritaikomos nacionaliniu mastu formuojant švietimo tinklo pertvarkos strategijas.

Tyrimo strategija. Šiam tyrimui pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, nes ji suteikia galimybę giliau analizuoti tiriamųjų požiūrius, patirtis ir individualias interpretacijas. Kokybinė strategija yra ypač tinkama socialinių reiškinių tyrimams, kai siekiama išsamiai suprasti sudėtingas situacijas ir

gauti vertingų įžvalgų apie kritinius sėkmės veiksnius mokyklų tinklo optimizavimo procese Šiaulių rajone.

2.2. Tyrimo metodų pagrindimas

Duomenų rinkimo metodas

Tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Šis metodas leidžia laikytis iš anksto parengto klausimyno, tačiau taip pat suteikia lankstumo plėtoti pokalbį, atsižvelgiant į tiriamųjų atsakymus ir naujai išryškėjusias temas. Tai padeda atskleisti giluminius aspektus ir užtikrinti išsamesnius duomenis.

Tyrimui naudoti du klausimynai, pritaikyti dviem informantų grupėms: mokyklų vadovams ir savivaldybės švietimo bei sporto skyriaus specialistams (1 priedas ir 2 priedas). Klausimai buvo suskirstyti į tris pagrindines temas, susijusias su tyrimo uždaviniais: optimizacijos poreikio identifikavimą, kritinių sėkmės veiksnių nustatymą ir iššūkių bei rekomendacijų analizę. 2.1 lentelėje pateikiama išsami klausimų struktūra pagal tyrimo tikslus.

2.1 lentelė

Interviu klausimų struktūra

Eil. Nr.	Tema	Apklauso tikslas
1.	Optimizacijos poreikio identifikavimas	Išanalizuoti ir nustatyti pagrindinius veiksnus, lėmusius mokyklų tinklo optimizacijos poreikį Šiaulių rajono savivaldybėje,
2.	Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas optimizacijos procese	Identifikuoti kritinius sėkmės veiksnus, lemiančius mokyklų tinklo optimizacijos proceso sklandumą ir efektyvumą, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymo paslaugų teikimą bei bendruomenių poreikių patenkinimą.
3.	Patirtų iššūkių ir tobulinimo rekomendacijų išryškinimas	Identifikuoti pagrindinius iššūkius, su kuriais susidurta optimizacijos metu, ir pasiūlyti rekomendacijas ateities procesų tobulinimui.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Ši struktūra atspindi, kaip interviu klausimai buvo suformuluoti, kad atliėtų tyrimo uždavinius. Kiekviena tema siejama su konkrečiu tikslu, leidžiančiu surinkti tikslinius ir tyrimui reikšmingus duomenis.

Kiekviena tema turėjo aiškiai apibrėžtus tikslus, susijusius su tyrimo uždaviniais, o klausimai buvo parengti taip, kad skatintų dalyvių apklausti atvirumą ir detalių pasidalijimą. Pavyzdžiui, vadovams buvo užduodami klausimai apie jų vaidmenį pertvarkoje, patirtus iššūkius ir matomas sėkmės sąlygas, o savivaldybės specialistams – apie strateginio planavimo ir koordinavimo aspektus.

Interviu organizavimas. Interviu buvo vykdomi individualiai, užtikrinant patogias ir pasitikėjimu grįstas sąlygas. Dalyviai turėjo galimybę pasirinkti patogiausią interviu formatą (2.2 lentelė) – tiesioginiu būdu apklausti 8 informantai, nuotoliniu būdu apklausti 2 informantai.

Interviu organizavimo būdas

Organizavimo būdas	Vieta	Pagrindimas	Privalumai
Tiesioginis	Dalyvių darbo vietos	Užtikrina natūralią ir pažįstamą aplinką, skatina atvirumą ir mažina įtampą.	Galimybė stebėti neverbalinius signalus ir kontekstinius veiksnius, svarbius atsakymų interpretacijai.
Nuotolinis	Vaizdo konferencijų platforma („Microsoft Teams“)	Pasirinktas dėl dalyvių užimtumo ir poreikio suderinti darbo grafiką su tyrimo dalyvavimu.	Užtikrina procesų tęstinumą, prisideda prie lankstumo, nereikalauja keisti kasdienių veiklų ar vietos.

Saltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pateikta informacija paaiškina interviu organizavimo principus ir pasirinkimų motyvus. Šie sprendimai užtikrino efektyvų duomenų rinkimą, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių poreikius ir aplinkybes.

Informantų atranka ir charakteristika. Tyrime dalyvavo 10 informantų: 7 mokyklų vadovai ir 3 Šiaulių rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistai. Informantų atranka buvo tikslinga ir orientuota į dalyvių tinkamumą bei gebėjimą pateikti vertingas įžvalgas apie mokyklų tinklo optimizacijos procesus. Atrankos kriterijai buvo griežtai suderinti su tyrimo tikslais ir uždaviniais, taip pat užtikrintas mokslinių tyrimų etikos standartų laikymasis. Išsamūs atrankos principai pateikti 2.3 lentelėje.

Informantų atrankos kriterijai

Eil. Nr.	Kriterijus	Paaiškinimas
1.	Patirtis ir dalyvavimas procese	Mokyklų vadovai buvo atrinkti dėl jų tiesioginio dalyvavimo mokyklų tinklo optimizavimo procesuose, kurie vyko Šiaulių rajone. Jie buvo atsakingi už pertvarkos planavimą ir (ar) įgyvendinimą, vertinimą mokyklų lygiu. Vadovų įžvalgos ir praktinė patirtis leido išsamiai analizuoti optimizacijos poveikį, identifikuoti sėkmės veiksnius, iššūkius bei pateikti konstruktyvias rekomendacijas.
2.	Pareigų stabilumas ir patirties trukmė	Į apklausą nebuvo įtraukti tie mokyklų vadovai, kurie pradėjo dirbti neseniai ir dar neturėjo pakankamos patirties dalyvaujant optimizacijos procesuose. Tokia atrankos logika užtikrino, kad tyrime dalyvaujantys informantai galėtų pateikti vertingas įžvalgas, pagrįstas nuoseklia ir gilia praktine patirtimi.
3.	Etikos principų laikymasis	Tyrime nedalyvavo vienos Šiaulių rajono mokyklos vadovas, nes jis buvo šio tyrimo vykdytojas. Jo įtraukimas būtų pažeidęs tyrimo objektyvumo principą ir kėlęs interesų konfliktą, todėl šis sprendimas atitiko mokslinių tyrimų etikos standartus.
4.	Savivaldybės specialistų įtraukimas	Šiaulių rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistai buvo atrinkti dėl jų svarbaus vaidmens koordinuojant ir stebint mokyklų tinklo optimizacijos procesus savivaldybės lygmeniu. Specialistai galėjo suteikti platesnį strateginį kontekstą, išryškindami pertvarkos planavimo, įgyvendinimo ir priežiūros niuansus bei praktinius iššūkius.

Eil. Nr.	Kriterijus	Paiškinimas
5.	Tyrimo organizavimas ir dalyvių įtraukimas	Tyrėjo siekis buvo užtikrinti, kad visi potencialūs dalyviai būtų tinkamai informuoti apie tyrimo tikslus, jo eigą bei duomenų naudojimo ir apsaugos principus. Siekiant maksimaliai pritaikyti tyrimo procesą prie dalyvių poreikių, interviu detalės (pvz., laikas, vieta ir formatas) buvo suderintos individualiai su kiekvienu informantu. Dėl šios priežasties dauguma interviu buvo atlikti tiesiogiai darbo aplinkoje, o likusi dalis nuotoliniu būdu, atsižvelgiant į dalyvių užimtumą.
6.	Imties patikimumas ir duomenų kokybė	Tikslinės atrankos strategija užtikrino, kad tyrimo metu surinkti duomenys būtų kokybiški, reprezentatyvūs ir patikimi. Mokyklų vadovų praktinės įžvalgos suteikė galimybę išanalizuoti mokyklų tinklo optimizacijos procesą organizaciniu lygmeniu, tuo tarpu savivaldybės specialistų įžvalgos leido suprasti strateginius sprendimus ir jų įgyvendinimo mechanizmus.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pateikiami atrankos kriterijai rodo, kaip buvo užtikrintas tyrimo dalyvių tinkamumas. Tai padeda suprasti, kaip tiriamieji prisidėjo prie kokybiškų duomenų surinkimo ir analizės.

Duomenų analizės metodas

Duomenų analizė buvo vykdoma etapais, siekiant užtikrinti išsamų ir sistemingą surinktų interviu duomenų apdorojimą bei interpretaciją. Šis procesas buvo pagrįstas kokybinio tyrimo metodika, vadovaujantis Hammersley ir Traianou (2012) bei Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) rekomendacijomis.

1. *Transkribavimas*. Pirmasis etapas – transkribavimas, kurio metu visi interviu įrašai buvo kruopščiai perkelti į tekstinę formą, siekiant palengvinti tolesnę analizę. Šis procesas užtikrino tikslų tiriamųjų atsakymų atkūrimą ir jų paruošimą kodavimui.

2. *Pirmasis skaitymas*. Antrajame etape vyko pirmasis duomenų skaitymas, kurio metu preliminarieji identifikuotos bendros temos ir reikšmingi atsakymai. Šis etapas buvo skirtas susidaryti pirminį įspūdį apie tiriamųjų mintis ir patirtis.

3. *Kodavimas*. Trečiasis etapas buvo kodavimas, atliktas remiantis atvirojo kodavimo principais. Šio etapo metu duomenys buvo skaidomi į reikšminius vienetus, kurių turinys buvo suskirstytas į pradinius kodus, leidžiančius išryškinti svarbiausius aspektus, susijusius su mokyklų tinklo optimizacija. Atvirojo kodavimo procesas padėjo išskirti esminius veiksnius, pvz., vadovų vadovavimo ypatumus, bendruomenės įtraukimą ir sprendimų skaidrumą.

4. *Kategorijų ir subkategorijų nustatymas*. Po atvirojo kodavimo buvo atliktas ašinės analizės etapas, kuriame identifikuoti kodai buvo grupuojami į pagrindines kategorijas ir subkategorijas. Šios struktūros buvo glaudžiai susijusios su tyrimo tikslais ir uždaviniais (2.4 lentelė).

2.4 lentelė

Kategorijų ir subkategorijų sistema

Kategorija	Subkategorija
Vadovavimo patirtis optimizuotose mokyklose	Trumpalaikė vadovavimo patirtis
	Ilgalaikė vadovavimo patirtis

Kategorija	Subkategorija
Švietimo įstaigų optimizacijos istorija	Naujausi procesai (nuo 2022 metų)
	Ankstesni procesai (iki 2022 metų)
Optimizavimo poreikio ir tikslų nustatymas	Mažėjantis Biudžeto taupymas mokinių skaičius
	Teisinis reglamentavimas
	Ugdymo kokybės gerinimas
Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas	Bendradarbiavimas ir komandinis darbas
	Psichologinis pasirengimas ir atsparumas
	Vadovų asmeninių ambicijų suderinamumas
	Komunikacija
	Grižtamasis ryšys ir rezultatų vertinimas
Struktūriniai ir administraciniai pokyčiai	Iššūkiai
	Rekomendacijos

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Šis procesas padėjo išgryninti svarbiausius mokyklų tinklo optimizacijos veiksmus ir susisteminti tiriamųjų pateiktą informaciją.

5. *Temų interpretavimas.* Galutinis etapas buvo temų interpretavimas, kurio metu atsakymai buvo analizuojami siekiant išskirti bendrus ir skirtingus požiūrius bei patirtis. Kategorijų ir subkategorijų sistema padėjo sukurti struktūruotą pagrindą tyrimo rezultatų analizei, susiejant duomenis su teorine tyrimo dalimi bei praktiniais uždaviniais. Šis procesas užtikrino, kad tyrimo rezultatai būtų ne tik išsamūs, bet ir praktiškai pritaikomi mokyklų tinklo optimizacijos tobulinimui.

Informantų socialinė ir demografinė charakteristika. Informantai buvo suskirstyti į dvi grupes: savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistus (3 dalyviai) ir mokyklų vadovus bei jų pavaduotojus (7 dalyviai). Dalyvių vadovavimo patirtis varijavo nuo 3 iki daugiau nei 25 metų, suteikiant galimybę tyrime derinti naujas idėjas su ilgamete praktika. Šis įvairiapusiškumas praturtino tyrimo analizę, suteikiant įžvalgų apie mokyklų tinklo optimizacijos procesų praktinius ir strateginius aspektus.

Siekdami užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, jų atsakymai buvo koduoti, priskiriant unikalius identifikacinius kodus (Š1–Š3 savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistams ir M1–M7 mokyklų vadovams), o socialinė ir demografinė charakteristika pateikiama 2.5 lentelėje.

2.5 lentelė

Informantų socialinė ir demografinė charakteristika

El. Nr.	Pareigos	Darbovietė	Vadovavimo mokykloje / darbo skyriuje patirtis	Kodas
1.	Specialistas	Šiaulių rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyrius	10–15 metų	Š1
2.	Specialistas	Šiaulių rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyrius	3–5 metai	Š2
3.	Specialistas	Šiaulių rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyrius	Daugiau nei 15 metų	Š3
4.	Direktorius	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	3–5 metai	M1
5.	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	3–5 metai	M2

El. Nr.	Pareigos	Darbovietė	Vadovavimo mokykloje / darbo skyriuje patirtis	Kodas
6.	Direktorius	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	5–10 metų	M3
7.	Direktorius	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	Daugiau nei 25 metų	M4
8.	Direktorius	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	3–5 metai	M5
9.	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	3–5 metai	M6
10.	Direktorius	Šiaulių rajono švietimo įstaiga	10–15 metų	M7

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Informantų socialinė ir demografinė charakteristika padeda kontekstualizuoti tyrimo rezultatus, atskleidžiant tiriamųjų patirties ir pareigų įvairovę. Tai leidžia giliau suprasti jų išvalgų pritaikomumą.

Tokiu būdu tyrime užtikrinta, kad kiekvienas dalyvis prisidėtų prie įvairiapusės analizės, kuri apima tiek mikrolygio (mokyklų vadovų patirtis ir sprendimų įgyvendinimas), tiek makrolygio (savivaldybės specialistų strateginis požiūris ir procesų koordinavimas) aspektus. Ši tikslingai sudaryta imtis padėjo išryškinti esminius veiksnius, lemiančius sėkmingą mokyklų tinklo optimizaciją, bei pateikti praktinių rekomendacijų, svarbių mokyklų tinklo optimizacijos proceso tobulinimui.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo organizuotas laikantis griežtos struktūros ir nuosekliai suplanuotų etapų (2.6 lentelė), siekiant užtikrinti metodologinę kokybę, duomenų patikimumą ir rezultatų pagrįstumą. Kiekvienas tyrimo etapas buvo orientuotas į tyrimo tikslų įgyvendinimą ir kritinių sėkmės veiksnių mokyklų tinklo optimizacijoje nuodugną atskleidimą. Tyrimo planavimas ir vykdymas buvo pagrįstas mokslinėmis metodologijos gairėmis (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 59–75), kurios padėjo užtikrinti nuoseklumą bei sistemingą duomenų rinkimą ir analizę.

2.6 lentelė

Tyrimo vykdymo etapai

Tyrimo etapas	Veikla
1. Pasirengimo etapas	Tyrimo problemos išgryninimas, tikslo ir uždavinių formulavimas.
2. Duomenų rinkimo etapas	Pusiaus struktūruotų interviu vykdymas siekiant gauti kokybinius duomenis apie tiriamųjų patirtis.
3. Duomenų analizės etapas	Kokybinių duomenų analizė naudojant atvirojo kodavimo strategiją.
3.1. Duomenų transkribavimas	Visi interviu buvo perkelti į tekstinę formą.
3.2. Pirmasis duomenų skaitymas	Preliminariai identifikuotos bendros temos ir reikšmingi atsakymai.
3.3. Kodavimo procesas	Duomenų suskirstymas į kategorijas pagal tyrimo uždavinius.
3.4. Temų interpretavimas	Atsakymų analizė identifikuojant bendrus ir skirtingus požiūrius bei patirtis.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Žydžiūnaitę ir Sabaliauską (2017)

Šios tyrimo vykdymo stadijos buvo metodiškai ir sistemingai suplanuotos, siekiant užtikrinti, kad visi tyrimo tikslai būtų įgyvendinti patikimai ir nuosekliai. Tiriamiesiems buvo sudarytos palankios sąlygos, užtikrinant jų komfortą ir skatinant atvirumą. Interviu metu pasitikėjimu grįsta atmosfera leido gauti išsamius ir autentiškus atsakymus, kurie suteikė vertingų įžvalgų apie mokyklų tinklo optimizacijos procesus.

Toks tyrimo organizavimo modelis leido ne tik surinkti kokybiškus duomenis, bet ir užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų pagrįsti įvairialype informantų patirtimi bei išsamiai atspindėtų mokyklų tinklo optimizacijos procesų ypatumus.

Tyrimo etika

Tyrimas buvo griežtai grindžiamas tarptautiniu mastu pripažintais mokslinių tyrimų etikos standartais (Hammersley ir Traianou, 2012) bei Europos Sąjungos mokslinių tyrimų etikos gairėmis (2023). Etikos principai buvo taikomi visuose tyrimo etapuose, užtikrinant dalyvių teisių apsaugą, duomenų konfidencialumą ir tyrimo rezultatų patikimumą. Ypatingas dėmesys buvo skiriamas skaidriam tyrimo organizavimui ir mokslinių metodų taikymui, siekiant sukurti sąžiningą ir patikimą tyrimo aplinką.

2.7 lentelėje pateikiami esminiai etikos principai, kuriais buvo vadovaujamasi vykdant tyrimą:

2.7 lentelė

Pagrindiniai tyrimo etikos principai

Eil. Nr.	Principas	Aprašymas
1.	Savanoriškumo principas	Tyrimo dalyviai informuoti apie tyrimo tikslus, metodus ir jų teises, o jų dalyvavimas grindžiamas laisvu ir informuotu sutikimu.
2.	Konfidencialumo principas	Visi tyrimo duomenys tvarkomi laikantis duomenų apsaugos reikalavimų, neatskleidžiant tyrimo dalyvių tapatybių. Atsakymai naudojami tik moksliniais tikslais, o jų analizė atlikta taip, kad būtų neįmanoma identifikuoti konkrečių asmenų.
3.	Skaidrumo ir objektyvumo principas	Siekta išlaikyti objektyvumą tyrimo metu, vengta poveikio respondentų atsakymams ir užtikrinta sąžininga bei moksliniu pagrindu grįsta duomenų interpretacija

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Hammersley ir Traianou (2012)

Dalyviai buvo kviečiami pasirašyti „Informuoto asmens sutikimą“ (3 priedas), kuriame aiškiai apibrėžtos jų teisės ir tyrimo sąlygos. Prieš interviu dalyviams buvo suteikta išsami informacija apie tyrimo tikslus, metodus ir jų atsakymų naudojimą. Dalyviai turėjo galimybę užduoti klausimus ir savo noru sutikti dalyvauti tyrime.

Surinkti duomenys buvo saugomi laikantis aukščiausių duomenų apsaugos standartų. Informacija buvo tvarkoma konfidencialiai – pašalinta arba modifikuota asmeninė informacija, siekiant užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų pateikti apibendrinta forma. Duomenys buvo prieinami tik tyrimo vykdytojai ir naudojami tik akademiniais tikslais, taip laikantis sąžiningo duomenų naudojimo praktikos.

Tyrimo etikos pagrindas buvo ne tik tarptautinės gairės, bet ir literatūra, įskaitant Hammersley ir Traianou (2012) tyrimų etikos standartus bei Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017) rekomendacijas dėl kokybinių tyrimų organizavimo ir vykdymo. Šios gairės padėjo užtikrinti, kad tyrimo vykdymo procesas būtų etiškas, o surinkti duomenys – patikimi ir reprezentatyvūs.

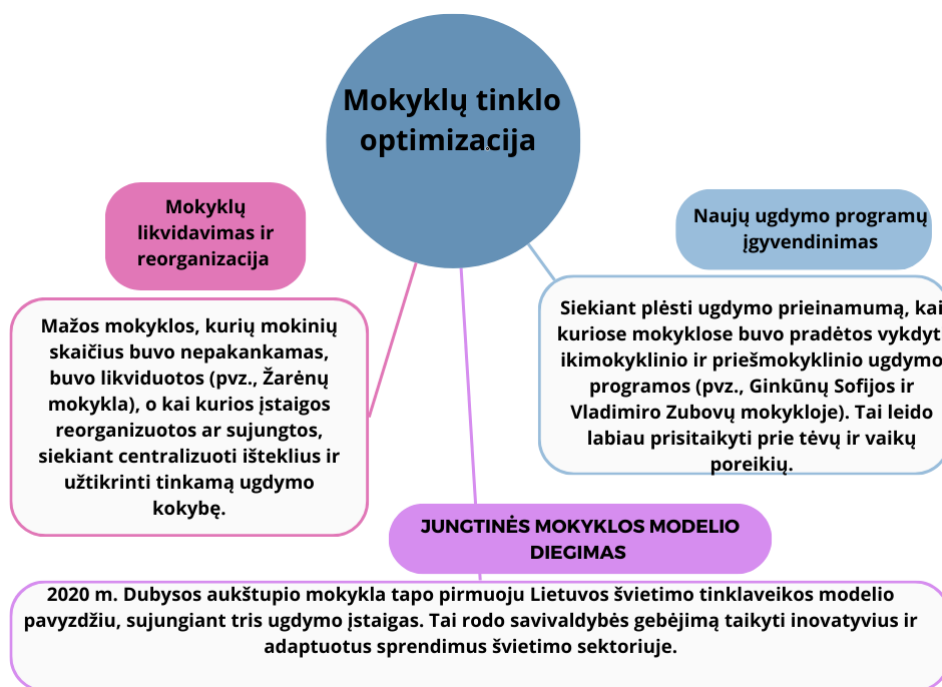
Be to, tyrimo vykdytojas laikėsi aukštų objektyvumo standartų, vengdamas bet kokios įtakos dalyvių atsakymams ar rezultatų interpretacijai. Tyrimas buvo organizuotas taip, kad būtų sudarytos palankios sąlygos atviriems ir autentiškiems dalyvių atsakymams, o visa tyrimo eiga atitiktų tarptautinius mokslinio darbo etikos standartus.

3. KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Šiaulių rajono švietimo tinklo pasirinkimo kaip tyrimo objekto pagrindimas

Šiaulių rajono pasirinkimas kaip tyrimo objekto yra grįstas jo išskirtiniu kontekstu, leidžiančiu detaliam analizuoti mokyklų tinklo optimizacijos procesus ir identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, turinčius reikšmę ne tik lokaliu, bet ir nacionaliniu mastu. Šis pasirinkimas atspindi sistemingą ir nuoseklią savivaldybės veiklą, skirtą ugdymo kokybės gerinimui ir efektyviam švietimo išteklių valdymui, kas yra ypač svarbu šiandienos dinamiškų demografinių ir socialinių pokyčių kontekste.

Pirma, nuo 2016 metų Šiaulių rajono savivaldybė vykdė kryptingą mokyklų tinklo pertvarką, atsižvelgdama į demografines tendencijas, mažėjantį mokinių skaičių ir poreikį efektyviau naudoti valstybės bei savivaldybės biudžeto lėšas. Mokyklų tinklo optimizacija buvo įgyvendinama per tris pagrindinius struktūrinius sprendimus, pavaizduotus 2.1 paveiksle:



2.1 pav. Mokyklų tinklo optimizacija

Antra, 2021–2025 m. mokyklų tinklo pertvarkos planas atspindi savivaldybės strateginį įsipareigojimą tęsti optimizacijos procesus, siekiant ilgalaikės švietimo sistemos tvarumo. Šio plano uždaviniai – tinklo efektyvumo didinimas, ugdymo kokybės gerinimas ir racionalesnis lėšų

naudojimas – yra kompleksiskai integruoti ir paremti nuoseklia veiksmų seka. Pavyzdžiui, pertvarkos metu buvo reikšmingai sumažintas mokyklų skaičius nuo 23 mokyklų 2016 m. iki 11 mokyklų 2024 m., o lopšelių-darželių tinklas buvo optimizuotas prijungiant įstaigas prie didesnių centrų. Tokie pokyčiai rodo, kad savivaldybė geba priimti sudėtingus sprendimus, užtikrinant racionalų resursų naudojimą, tuo pačiu siekiant ugdymo prieinamumo ir kokybės.

Trečia, Šiaulių rajono patirtis suteikia galimybę nagrinėti praktinius mokyklų tinklo optimizacijos aspektus tiek mikro-, tiek makrolygmeniu. Mokyklų vadovų, švietimo specialistų ir savivaldybės administracijos darbuotojų patirtis ir įžvalgos yra neatsiejama tyrimo dalis, leidžianti identifikuoti itin svarbius veiksnius (3.1. lentelė).

3.1 lentelė

Veiksmų kategorijos mokyklų tinklo optimizacijos procese

Kategorija	Apibūdinimas
Struktūriniai sėkmės veiksniai	Valdymo strategijų, administracinių sprendimų ir finansų valdymo indėlis į tinklo pertvarką.
Socialiniai veiksniai	Bendruomenių įtraukimas, mokinių ir tėvų poreikių tenkinimas bei švietimo prieinamumo užtikrinimas.
Lyderystės svarba	Mokyklų vadovų ir savivaldybės specialistų vaidmuo užtikrinant pokyčių valdymą ir jų įgyvendinimą.

Ketvirta, Šiaulių rajono švietimo tinklo optimizacijos procesai sukuria galimybę tirti ir analizuoti unikalius bei inovatyvius sprendimus, kurie gali būti pritaikyti kitose Lietuvos savivaldybėse. Toks tyrimas padeda užpildyti mokslinės literatūros spragas apie praktinius mokyklų tinklo optimizavimo aspektus, kadangi Lietuvoje šios srities tyrimų yra itin mažai. Surinkta empirinė medžiaga leis sukurti rekomendacijų planą, kuriuo remiantis galima tobulinti švietimo tinklo planavimą ir valdymą platesniu mastu.

Penkta, pasirinktas kontekstas atitinka Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo nuostatas, pagal kurias savivaldybėms priskirta atsakomybė už optimalų švietimo įstaigų tinklą, užtikrinant efektyvią ir prieinamą švietimo paslaugų organizaciją. Šiaulių rajono įgyvendinta politika rodo, kad tinklo optimizacija nėra tik struktūrinis sprendimas, bet ir sudėtingas socialinių, administracinių ir ekonominių pokyčių procesas, reikalaujantis nuoseklaus planavimo, įgyvendinimo ir vertinimo.

Apibendrinant Šiaulių rajono savivaldybės patirtis mokyklų tinklo optimizavimo srityje yra itin reikšminga, nes ji atspindi tiek praktinius pertvarkos rezultatus, tiek strateginius veiksnius, lemiančius sėkmingą pokyčių įgyvendinimą. Šio tyrimo svarba yra dvejopa: viena vertus, tyrimas prisidės prie mokslinio švietimo vadybos supratimo plėtos, identifikuojant sėkmės veiksnius, antra vertus, jis turės praktinę reikšmę, parengiant rekomendacijas, kurias galėtų taikyti ir kitos savivaldybės, siekiančios modernizuoti savo švietimo tinklus. Surinktos žinios ir įžvalgos bus vertingos tiek vietos, tiek nacionaliniu mastu, siekiant kurti efektyvesnę, tvaresnę ir prieinamą švietimo sistemą.

3.2. Mokyklų tinklo optimizavimo patirtys ir iššūkiai Šiaulių rajono kontekste

Švietimo ir sporto skyriaus specialistai pabrėžė savo svarbą vaidmenį koordinuojant mokyklų tinklo pertvarką. Vienas iš informantų pažymėjo, kad jo funkcijos apima „*mokyklos tinklo pertvarkos plano*

kūrimą, derinimą ir koregavimą“ (Š1), kas rodo strateginį indėlį ir atsakomybę už optimizacijos proceso planavimą. Kitas specialistas (Š2) atskleidė savo bendradarbiavimą su jungtinėmis mokyklomis ir mokyklomis, dirbančiomis tinklaveikos principu, kas parodo nuoseklų koordinacinį darbą įgyvendinant optimizacijos sprendimus.

3.2 lentelė

Kategorija: vadovavimo optimizuotai įstaigai trukmė

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Trumpalaikė vadovavimo patirtis	<i>Nuo 2020 metų lapkričio 2 dienos – 4 metai (M1); vadovavimo laikas nedidelis, tik 3 metai (M2); vadovauju 4 metus (M5); dirbu jau 4 metus (M6).</i>
Ilgalaikė vadovavimo patirtis	<i>„10 metų šioje įstaigoje“ (M3); „38 metai pedagoginio darbo stažo, iš jų 30 – vadovaujamo“ (M4); „Vadovaujamas pareigas einu nuo 2014 metų – 10 metų“ (M7).</i>

Apklausus mokyklų vadovus, išryškėjo reikšmingi skirtumai jų darbo patirtyje ir vadovavimo staže. Dalis vadovų įvardijo ilgametę patirtį, kuri leido jiems nuosekliai stebėti ir prisidėti prie tinklo pertvarkos procesų. Vienas iš informantų (M4) pažymėjo: *„38 metai pedagoginio darbo stažo, iš jų 30 – vadovaujamo“*, kas atskleidžia gilų praktinį suvokimą apie švietimo sistemos kaitą ir jos valdymo iššūkius. Panašiai kalbėjo ir kitas vadovas (M7), kuris vadovauja mokyklai jau *„10 metų, nuo 2014 metų“*. Šie atsakymai rodo, kad dalis mokyklų vadovų turi sukaupę ilgalaikę patirtį, kuri leidžia priimti apgalvotus sprendimus tinklo optimizacijos metu.

Kita dalis vadovų savo patirtį įvardijo kaip mažesnę, tačiau tai nesumenkino jų aktyvaus įsitraukimo į optimizacijos procesus. Kaip pažymėjo vienas vadovas (M2): *„Vadovavimo laikas nedidelis, tik 3 metai“*, tačiau šis laikotarpis suteikė galimybę įsitraukti į struktūrinius pertvarkos pokyčius ir prisidėti prie ugdymo kokybės gerinimo. Analogiškai vienas iš informantų (M5) įvardijo konkrečią darbo pradžios datą – *„2021 metų balandžio 6 diena“*, o kitas (M6) paminėjo *„dirbu jau 4 metus“*, kas rodo jų ryžtą prisitaikyti prie vykstančių pokyčių per santykinai trumpą laikotarpį.

Dalyvių patirtys rodo, kad mokyklų tinklo optimizacija yra ilgalaikis ir nuoseklus procesas, reikalaujantis skirtingų švietimo grandžių bendradarbiavimo. Pažymėtina, kad ilgalaikė darbo patirtis leido dalyviams aiškiai įvardyti optimizacijos rezultatus ir iššūkius, o mažesnę vadovavimo stažą turintys vadovai į procesą žvelgė kaip į galimybę tobulinti mokyklų veiklą ir prisitaikyti prie pokyčių.

Mokyklų tinklo optimizavimo procesas Šiaulių rajono savivaldybėje vyksta nuosekliai jau daugiau nei du dešimtmečius, tačiau reikšmingi pokyčiai įvyko 2020–2022 metų laikotarpiu, kuomet buvo vykdomos reorganizacijos, ugdymo grandžių konsolidavimas ir skirtingų skyrių prijungimas prie esamų mokyklų.

3.3 lentelė

Kategorija: švietimo įstaigų optimizacijos istorija (laikotarpis)

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Naujausi optimizacijos procesai (nuo 2022 metų)	<i>Nuo 2022 metų reorganizuota ir prijungtas skyrius <...> pagrindinė yra progimnazija ir turime skyrių (M1); nuo 2022 metų mes turim prie progimnazijos prijungtą skyrių (M2).</i>
Ankstesni optimizacijos procesai	<i>2020 metais mokykla buvo reorganizuota prijungiant darželį prie mokyklos (M3); prieš ketverius metus prasidėjo procesas (M4); pradėjau dirbti mokykloje, jau kai procesas buvo įvykęs, tai fiksuojama 2020 metų rugsėjo 1 dieną (M5); 2020 metais susijungė 2</i>

(iki 2022 metų)	<i>skyriai <...> 2021 metais, 2022 metais dar prie mokyklos, prie esamų 3 skyrių prijungė skyrių <...> realiai kiekvienais metais gyvename tam tikras turbulencijas (M6); 2020 metais vyko jungimas (M7); savivaldybėje turime mokyklų, kurios yra optimizuotos, dirba tinklaveikos principu, jungtinės mokyklos ir aš, kaip ir visi kiti mano kolegos, bendradarbiauju su tomis mokyklomis (Š2); 12 metų dirbau švietimo ir sporto skyriaus vedėja <...> per pastaruosius 18 metų Šiaulių rajono savivaldybėje yra optimizuotas mokyklų tinklas, kuomet iš 27 bendro ugdymo mokyklų šiuo metu turime 11 juridinių asmenų (Š3).</i>
-----------------	---

Pirmieji pokyčiai buvo įgyvendinti 2020 metais, kuomet prasidėjo mokyklų ir kitų ugdymo grandžių jungimas. Vienas iš mokyklų vadovų pažymėjo: „2020 metais mokykla buvo reorganizuota prijungiant darželį prie mokyklos“ (M3). Šis sprendimas atskleidžia švietimo grandžių konsolidavimo poreikį, siekiant užtikrinti optimalų ugdymą vienoje institucijoje. Kitas vadovas papildė, kad šis procesas nebuvo staigus, o pradėtas planuoti dar anksčiau: „Prieš ketverius metus prasidėjo procesas“ (M4). Tais pačiais metais kai kuriems vadovams teko prisitaikyti prie jau įgyvendintų pokyčių. Tai iliustruoja vieno iš jų komentaras: „Pradėjau dirbti mokykloje, jau kai procesas buvo įvykęs, tai fiksuojama 2020 metų rugsėjo 1 dieną“ (M5). Vėlesniais metais optimizavimo procesas tęsėsi ir tapo nuolatiniu reiškiniu. 2021 metais buvo įgyvendinti nauji struktūriniai pokyčiai, kaip nurodė vienas vadovų: „2020 metais susijungė 2 skyriai <...> 2021 metais, 2022 metais dar prie mokyklos, prie esamų 3 skyrių prijungė skyrių <...> realiai kiekvienais metais gyvename tam tikras turbulencijas“ (M6). Šis komentaras parodo, kad reorganizacijos buvo nuoseklios ir tęstinės, kėlė organizacinių iššūkių bei prisitaikymo poreikį mokyklų bendruomenei. 2022 metais procesas pasiekė naują etapą, kai įstaigos struktūra buvo toliau koreguojama, mažesnius skyrius prijungiant prie stambesnių mokyklų. Vienas iš vadovų pažymėjo: „Nuo 2022 metų, kai buvo reorganizuota mokykla ir prijungtas skyrius“ (M1). Šiuos teiginius patvirtino ir kitas informantas: „Nuo 2022 metų mes turim prie progimnazijos prijungtą skyrių“ (M2).

Šie liudijimai rodo, kad mokyklų struktūros keitimas vyko etapais, atsižvelgiant į kintančias demografines ir socialines sąlygas bei siekį sukurti efektyvią ugdymo sistemą. Ilgametę patirtį švietimo sistemoje turintis informantas (Š3) apibendrino visą procesą, pabrėždamas ilgalaikį rezultatą: „Per pastaruosius 18 metų Šiaulių rajono savivaldybėje yra optimizuotas mokyklų tinklas, kuomet iš 27 bendro ugdymo mokyklų šiuo metu turime 11 juridinių asmenų“.

3.3. Mokyklų tinklo optimizacijos poreikio analizė: priežastys, iššūkiai ir perspektyvos

Švietimo sistemos pertvarkos poreikis kyla iš nuolatinių demografinių, socialinių ir ekonominių pokyčių, reikalaujančių adaptacijos ir efektyvesnio resursų valdymo. Remiantis pokyčių valdymo teorijomis, tokiomis kaip Lewin pokyčių modelis ar Kotter aštuonių etapų pokyčių valdymo sistema, esminis pirmasis žingsnis yra esamos situacijos įvertinimas ir poreikio diagnozė. Šis etapas padeda identifikuoti problemas, formuoti aiškią pokyčių viziją bei sukurti skubos jausmą, kuris paskatina organizacijas imtis veiksmų.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad švietimo sistemoje optimizacijos poreikį lėmė keli pagrindiniai veiksniai: mokinių skaičiaus mažėjimas, infrastruktūros išlaikymo kaštai bei ugdymo kokybės užtikrinimo iššūkiai. Mokyklų tinklo optimizavimas nėra tik administracinė reforma – tai strateginis pokytis, siekiantis sukurti efektyvią, tvarią ir prieinamą švietimo sistemą.

Kategorija: optimizavimo poreikio ir tikslų nustatymas

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Mažėjantis mokinių skaičius	<i>Gimstamumo mažėjimas (Š1); visų pirma demografiniai pokyčiai, mokinių skaičius (Š3); priežastis tai turbūt, kaip ir daugumoje mokyklų, yra mokinių mažėjimas (M1); vaikų gimstamumo mažėjimas – mokyklos traukiasi (M6); mokinių mažėjimas ir politinis sprendimas, kad reikia optimizuoti mokyklų tinklą (M2).</i>
Biudžeto taupymas	<i>Optimalus savivaldybės biudžeto lėšų panaudojimas (Š1); išlaidų taupymas (Š2); mokyklų tinklas yra per didelis, kuomet mokykloje lieka mažiau nei 100 mokinių (Š3); tikslas buvo mažinti valdymo išlaidas (M4); optimizuoti valdymo kaštus – vienas iš tų dalykų (M6); buvo labai tikslingas peržiūrėjimas administracinių darbuotojų, pedagoginių darbuotojų (M5).</i>
Teisinis reglamentavimas	<i>Nacionaliniu mastu teisinis reglamentavimas tai didžiausias toks svarbiausias veiksnys (Š2); politinis sprendimas, kad reikia optimizuoti mokyklų tinklą (M2); atsižvelgiant į švietimą, įstatymus, organizacija po neišvengiamo (M1).</i>
Ugdymo kokybės gerinimas	<i>Siekiami ir ugdymo kokybės, atsižvelgiant į mokinių skaičiaus pakitimus, mažėjimą (Š2); sudaryti sąlygas mokinių pasiekimų gerinimui didesnėse klasėse; didesnė socializacija, konkurencija (Š3); mano pačios toks matymas buvo, kad ikimokyklinis ugdymas šioje gyvenvietėje turėtų tęstinumą (M3); užtikrinant kokybiškesnį ugdymo procesą mokiniams yra sutelktos tam tikros infrastruktūros, priemonės viename ar kitame skyriuje (M6); sukurti ne konkurencinį elementą švietimo sistemoje, o būtent bendradarbiavimo tam tikrą kultūrą (M7).</i>
Bendruomenių įtraukimas ir komunikacijos iššūkiai	<i>Vadovas pirmiausia turėtų pradėti nuo informavimo – nuo sąlygų išsakymo (Š1); informacija buvo pateikiama per visuotinius susirinkimus <...> ir ne tik mokyklos, bet ir savivaldybės lygmeniu (M2); darėme bendrus susitikimus, kvietėme švietimo skyriaus ir savivaldybės vadovus (M4); labai daug pokalbių <...> labai daug diskusijų, labai daug pašnekesių (M7).</i>

Remiantis duomenų analize, viena pagrindinių priežasčių, lėmusių mokyklų tinklo optimizacijos poreikį, yra **mažėjantis mokinių skaičius**. Šis demografinis pokytis tiesiogiai veikia švietimo sistemos funkcionavimą, keldamas iššūkius tiek infrastruktūros išlaikymui, tiek ugdymo kokybės užtikrinimui. Informantai nuosekliai akcentavo, kad pagrindinė mokinių skaičiaus mažėjimo priežastis yra gimstamumo mažėjimas mažesniuose miesteliuose ir kaimiškose vietovėse. Vienas mokyklos vadovas pabrėžė: „*Vaikų gimstamumo mažėjimas – mokyklos traukiasi, siaurėja dėl to, kad tiesiog nebėra vaikų*“ (M6). Šis teiginys aiškiai parodo, kad nuolatinis gimstamumo nuosmukis mažina mokinių skaičių ir lemia mokyklų nepakankamą užpildymą.

Švietimo specialistai papildė šią įžvalgą nurodydami, kad mažos mokyklos tampa neefektyvios: „*Visų pirma demografiniai pokyčiai, mokinių skaičius <...> mokyklų tinklas yra per didelis, kuomet mokykloje lieka mažiau nei 100 mokinių*“ (Š3). Mažos mokyklos ne tik patiria finansinių sunkumų, bet ir kyla problemų užtikrinant ugdymo kokybę. Vienas iš informantų iškėlė klausimą dėl mažesnių mokyklų efektyvumo: „*Tikslas buvo mažinti valdymo išlaidas <...> pagal ministerijos dokumentus, neturi mokyklose dygti jungtinių klasių*“ (M4). Jungtinės klasės, kurios dažnai tampa mažų mokyklų kasdienybe, riboja ugdymo procesą ir trukdo vaikams siekti aukštesnių rezultatų.

Be natūralių demografinių tendencijų, informantai atkreipė dėmesį ir į migracijos poveikį mokinių skaičiaus mažėjimui. Daugelis šeimų renkasi vaikus ugdyti didesniuose miestuose arba moderniau įrengtose ugdymo įstaigose. Vienas iš mokyklos vadovų nurodė: „*Priežastis tai turbūt, kaip ir daugumoje mokyklų, yra mokinių mažėjimas <...> dalis dėl patogumo, turbūt didžioji dalis dėl mados šauksmo vaikus išsiveža*“ (M1). Šis pastebėjimas parodo, kad migracijos priežastys yra įvairios: vieni ieško patogesnės logistikos, kiti – geresnių mokymo sąlygų ar prestižinių mokyklų. Kitas vadovas

papildė migracijos sukeltas pasekmės: „*Vaikai tiesiog iškeliauja į miestus, kur mokyklos yra aprūpintos, didesnės ir gali pasiūlyti daugiau*“ (Š2).

Dėl šių tendencijų mokyklų tinklo efektyvumas mažėja, nes esamos įstaigos tampa perteklinės ir nebeatenkina nei finansinių, nei ugdymo kokybės reikalavimų.

Mažėjant mokinių skaičiui, **ekonominiai iššūkiai tampa neišvengiami**, o ugdymo kokybės užtikrinimas mažose mokyklose tampa vis sudėtingesnis. Mokyklos, kuriose likę nedaug mokinių, reikalauja tokių pat resursų – pedagogų, administracinio personalo, šildymo, priežiūros ir kt. – kaip ir pilnai užpildytos ugdymo įstaigos. Dėl šios priežasties mažos mokyklos tampa neefektyvios, o jų išlaikymas kelia didelę finansinę naštą savivaldybėms.

Mokinių skaičiaus mažėjimas kelia iššūkius išlaikyti pilną darbuotojų tinklą mažose mokyklose, todėl priimti sprendimai orientuoti į administracinių ir valdymo išlaidų mažinimą. Vienas vadovas teigė: „*Tikslas buvo mažinti valdymo išlaidas vienas ir, pagal ministerijos dokumentus, neturi mokyklose dygti jungtinių klasių*“ (M4). Tai parodo, kad jungtinių klasių egzistavimas buvo nepriimtinas tiek pedagoginiu, tiek finansiniu požiūriu, o optimizacija suteikė galimybę sumažinti išlaidas bei užtikrinti pilnavertį ugdymo procesą.

Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė, kad mokyklų tinklo optimizacija suteikia galimybę efektyviau konsoliduoti infrastruktūros ir mokymo priemonių išteklius, taip sumažinant nereikalingas sąnaudas. Kaip pažymėjo vienas vadovas: „*Optimizuoti valdymo kaštus – vienas iš tų dalykų, tiesiog savivaldybei paprasčiau yra išlaikyti, kad užtikrinant kokybiškesnį ugdymo procesą mokiniams yra sutelktos tam tikros infrastruktūros, tam tikros priemonės viename ar kitame skyriuje*“ (M6).

Ekonominės pasekmės, kurias sukelia mažėjantis mokinių skaičius, reikalauja sisteminio požiūrio į mokyklų tinklo optimizaciją. Informantų teiginiai atskleidžia, kad mažų mokyklų išlaikymas tampa finansiškai neefektyvus, todėl optimizacijos procesas leidžia sumažinti valdymo kaštus ir sutelkti lėšas į ugdymo kokybės gerinimą. Didelėse mokyklose mokiniai gali mokytis geriau aprūpintoje ir konkurencingoje aplinkoje, o savivaldybės turi galimybę efektyviau naudoti ribotus finansinius išteklius.

Teisinis reglamentavimas – vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių mokyklų tinklo optimizacijos procesą tiek Šiaulių rajono, tiek kitose savivaldybėse. Nacionaliniu ir vietiniu lygmeniu priimti įstatymai bei švietimo politikos dokumentai suformavo prielaidas pritaikyti mokyklų tinklą prie mažėjančio mokinių skaičiaus ir užtikrinti švietimo kokybės standartų laikymąsi. „*Nacionaliniu mastu teisinis reglamentavimas tai didžiausias toks svarbiausias veiksnys, tačiau, be to, reikia turėti galvoj, kad siekiame ir ugdymo kokybės, atsižvelgiant į mokinių skaičiaus pakitimus, mažėjimą ir, žinoma, išlaidų taupymą*“ (Š2). Šis teiginys atskleidžia, kad teisinė bazė ne tik skatino pokyčius, bet ir įpareigojo savivaldybes imtis konkrečių veiksmų, siekiant racionalizuoti švietimo tinklą bei optimizuoti išteklius.

Vienas iš mokyklos vadovų pabrėžė: „*Tikslas buvo mažinti valdymo išlaidas vienas ir, pagal ministerijos dokumentus, neturi mokyklose dygti jungtinių klasių*“ (M4). Jungtinės klasės dažnai tampa būtinybe mažose mokyklose, kuriose nėra pakankamai mokinių formuoti pilnas klases, tačiau teisės aktai aiškiai apibrėžė siekį tokią praktiką mažinti. Tai paskatino savivaldybes ieškoti efektyvesnių švietimo tinklo valdymo sprendimų. Kaip pažymėjo vienas informantas: „*Švietimas ir įstatymų organizacija po neišvengiama <...> mokinių mažėjimas ir politinis sprendimas, kad reikia optimizuoti mokyklų tinklą*“ (M1). Šis teiginys parodo, kad teisinis reguliavimas buvo suvokiamas

kaip neišvengiamas veiksnys, priverčiantis prisitaikyti prie realios demografinės situacijos ir įgyvendinti reikalingus pertvarkos procesus.

Optimizacija nėra vien tik finansinis sprendimas – ji siekia išlaikyti balansą tarp biudžeto taupymo ir **ugdymo kokybės**. Vienas iš švietimo specialistų paaikšino, kad teisinių reglamentų ir ekonominio spaudimo derinimas buvo būtinas: „*Nacionaliniu mastu teisinis reglamentavimas tai didžiausias toks svarbiausias veiksnys, tačiau, be to, reikia turėti galvoj, kad siekiame ir ugdymo kokybės, atsižvelgiant į mokinių skaičiaus pakitimus, mažėjimą ir, žinoma, išlaidų taupymas*“ (Š2).

Tyrimo dalyvių teiginiai atskleidžia, kad optimizacijos sprendimai buvo priimami siekiant sudaryti geresnes mokymosi sąlygas mokiniams, užtikrinti tinkamą švietimo infrastruktūrą bei didesnes ugdymo galimybes. Vienas iš švietimo specialistų pabrėžė, kad didesnėse mokyklose yra daugiau galimybių užtikrinti kokybišką ugdymo procesą: „*Sudaryti sąlygas mokinių pasiekimų gerinimui didesnėse klasėse. Didesnė socializacija, konkurencija vidinė, išorinė aplinka, dažniausiai, didesnių mokyklų yra turtingesnė, atitinkanti šiuolaikinius reikalavimus, aprūpinta*“ (Š3). Šis teiginys rodo, kad optimizuotame tinkle sutelkus išteklius didesnėse mokyklose galima pasiūlyti geresnę materialinę bazę, mokymo priemones bei sudaryti palankias sąlygas mokinių akademiniam tobulėjimui.

Optimizacija taip pat prisidėjo prie didesnių mokinių grupių formavimo, kas sudaro sąlygas mokinių socializacijai ir ugdymo kokybės gerinimui per sveiką konkurenciją: „*Didesnė socializacija, konkurencija vidinė, išorinė aplinka*“ (Š3). Mažose mokyklose dėl ribotų mokinių skaičiaus dažnai trūksta tinkamų socialinių ir akademinių sąlygų, kurios būtinos mokinių motyvacijai bei pažangai. Mokinių koncentracija didesnėse mokyklose leidžia sukurti dinamiškesnę ugdymo aplinką.

Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo prieinamumo bei tęstinumo užtikrinimas taip pat buvo svarbi optimizacijos proceso dalis. Viena iš vadovų pasidalino savo matymu: „*Tais metais darželio vadovė išėjo į užtarnautą poilsį, į pensiją ir buvo sprendimas, matyt, toks savalaikis, ar skelbti konkursą tai pareigybei ar tiesiog prijungti <...> mano pačios toks matymas buvo, kad ikimokyklinis ugdymas šioje gyvenvietėje turėtų tęstinumą*“ (M3). Šis sprendimas prisidėjo prie ikimokyklinio ir pradinio ugdymo kokybės užtikrinimo bei infrastruktūros optimizavimo.

Mažose mokyklose mokinių pasiekimai dažnai yra žemesni dėl ribotų ugdymo galimybių. Vienas iš specialistų nurodė tyrimų duomenimis pagrįstą tendenciją: „*Mokyklų tinklas yra per didelis, kuomet mokykloje lieka mažiau nei 100 mokinių. Tyrimais įrodyta, kad jų pasiekimai yra ženkliai žemesni ir didėja atotrūkis tarp didelių mokyklų*“ (Š3). Optimizacija siekė sumažinti šį atotrūkį, užtikrinant, kad visi mokiniai turėtų prieigą prie vienodos ugdymo kokybės ir galimybę pasiekti aukštesnių rezultatų.

Mokyklų tinklo optimizacijos procese itin svarbus vaidmuo teko **bendruomenių įtraukimui ir komunikacijos užtikrinimui**. Tačiau informantų teigimu, dažnai kyla iššūkių dėl to, kad bendruomenės įsitraukia tik vėlesniuose etapuose, kai sprendimai jau yra parengti. Tai sukuria nepasitenkinimą ir įtampą, kurią galėtų sušvelninti ankstyvas dialogas ir skaidri komunikacija. Vienas iš švietimo specialistų pažymėjo, kad bendruomenės dažnai yra įtraukiamos per vėlai, kai sprendimai jau būna priimti: „*Ne visai teisinga, mano nuomone, yra nustatyta tvarka, kada bendruomenė yra supažindinama jau su parengtu tinklo pertvarkos įstaigų projektu ir tada gali išsakyti nuomones apie šį procesą. Galbūt būtų tikslingiau pirmiausia bendrauti su bendruomene, informuoti ją apie būsimus pokyčius, o tada jau, atsižvelgus į bendruomenės pastabas, rengti Mokyklų tinklo pertvarkos planą*“ (Š1). Kitas specialistas akcentavo, kad tinkama komunikacija gali sumažinti bendruomenės

pasipriešinimą, stresą ir įtampą: „*Pokalbiai su bendruomenėmis, informavimas ir minkštieji dalykai, kurie nuimtų įtampą <...> kad užtikrinti mikroklimatą tinkamą, sumažinti įtampą, stresus ir, turbūt, sumažinti priešpriešą, tiesiog žmonėms išaiškinti, kodėl tai yra daroma, ką tu pasieksime ir kaip bus užtikrintos žmonių teisės*“ (Š2). Tai pabrėžia, kad skaidrus dialogas ir aiškus pokyčių tikslų pristatymas padeda kurti palankesnę atmosferą bendruomenėse bei didina jų pasitikėjimą vykdomais pertvarkos sprendimais.

Reikšmingą vaidmenį optimizacijos procese užima individualus darbas su mokyklų vadovais, politikais ir bendruomenėmis. Vienas iš specialistų pabrėžė dialogo svarbą bei vadovo lyderystės reikšmę: „*Išsiaiškinti statistiką praėjusių metų ir retrospektyviai įvertinti šios mokyklos ateitį artimiausius penketą, aštuonetą metų <...> kalbėdavome su kiekvienu individualiai, aiškindami savivaldybės, kaip steigėjo, tikslus <...> svarbus yra ryšys tarp mokyklos ir tėvelių – nuolatinė, kompetentinga ir aiški komunikacija. Jeigu pasakoma atvirai ir aiškiai, kas bus atliekama, kaip bus atliekama, kokios bus procedūros, kaip vaikais bus pasirūpinta <...> viskas vyksta sklandžiau*“ (Š3). Ši citata parodo, kad nuoseklus ir asmeninis bendravimas su mokyklos bendruomene bei vadovais padeda užtikrinti sklandesnę optimizacijos procesą ir mažina priešišumą.

Viena iš komunikacijos iššūkių sričių buvo bendruomenių tradicijų ir identiteto išsaugojimas. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad mokyklos dažnai suvokiamos kaip kultūriniai švietimo židiniai, todėl jų praradimas bendruomenei yra jautrus: „*Nelikus mokyklos, daugeliu atveju nelieta nei tradicijų, nei supratimo, nei tos bendruomenės <...> Keletą direktorių iš tikrųjų dėl to pergyveno, išgyveno*“ (Š3). Šis teiginys parodo, kad pertvarkos procese itin svarbu rasti pusiausvyrą tarp naujų struktūrinių pokyčių ir bendruomenės vertybių bei tradicijų išsaugojimo.

Apibendrinant galima teigti, kad Šiaulių rajono savivaldybės mokyklų tinklo optimizacijos poreikį lėmė kompleksinės priežastys, kurias informantai nuosekliai išskyrė kaip esminius veiksnius: mokinių skaičiaus mažėjimą, ekonominius iššūkius, teisinį reglamentavimą ir ugdymo kokybės užtikrinimą. Pagrindinė priežastis – mokinių skaičiaus mažėjimas, susijęs su demografiniais pokyčiais ir migracijos tendencijomis, paskatino ieškoti tvarių sprendimų, leidžiančių efektyviai naudoti švietimo sistemos resursus. Mažėjantis mokinių skaičius kėlė ne tik finansinius iššūkius, bet ir riboją ugdymo kokybę. Nacionaliniu lygmeniu priimtas teisinis reglamentavimas įpareigojo savivaldybes efektyvinti mokyklų tinklą, riboti jungtines klases ir užtikrinti kokybišką ugdymo procesą. Teisiniai sprendimai buvo suvokiami kaip galimybė ilgalaikėje perspektyvoje kurti efektyvesnę ir kokybiškesnę švietimo sistemą. Didesnėse mokyklose atsirado sąlygos užtikrinti geresnę materialinę bazę, skatinti mokinių socializaciją, akademinę pažangą ir ugdymo tęstinumą. Nepaisant strateginio optimizacijos tikslo, bendruomenių įtraukimas ir komunikacijos užtikrinimas išliko vienu sudėtingiausių proceso aspektų.

Galima daryti išvadą, kad mokyklų tinklo optimizacija Šiaulių rajono savivaldybėje buvo neišvengiamas strateginis sprendimas, kuris leido derinti ekonominio efektyvumo, ugdymo kokybės užtikrinimo ir bendruomenių poreikių tenkinimo tikslus. Procesas, nors ir lydimas iššūkių, tapo žingsniu link tvaresnės, kokybiškesnės ir šiuolaikiškesnės švietimo sistemos kūrimo.

3.3.1. Kritinių sėkmės veiksnių identifikavimas mokyklų tinklo optimizacijos procese

Mokyklų tinklo optimizacijos procesas yra sudėtingas ir daugialypis reiškiny, kurio sėkmė priklauso nuo įvairių tarpusavyje susijusių veiksnių. Šio proceso analizė glaudžiai siejasi su pokyčių valdymo

teorijomis, kurios pabrėžia, kad sėkmingiems pokyčiams būtini keli pagrindiniai elementai: aiški vizija, nuoseklus planavimas, veiksminga komunikacija ir suinteresuotų šalių įtraukimas. Lewin trijų etapų pokyčių modelis bei Kotter aštuonių žingsnių pokyčių valdymo modelis tampa teoriniu pagrindu identifikuojant kritinius sėkmės veiksnius optimizacijos procese.

Lewin teorija akcentuoja būtinybę pirmiausia „atitirpdyti“ dabartinę situaciją, įtraukiant bendruomenę ir aiškiai įvardijant pokyčių priežastis bei tikslus. Kotter modelis pabrėžia „skubos jausmo“ sukūrimą, stiprių lyderių vaidmenį bei nuoseklų pokyčių komunikavimą visoms suinteresuotoms šalims. Šių teorijų taikymas leidžia suprasti, kaip vadovų lyderystė, bendruomenės įtraukimas ir tikslingas resursų valdymas prisideda prie optimizacijos sėkmės.

Atlikto tyrimo metu buvo siekiama identifikuoti kritinius veiksnius, kurie užtikrino sklandų mokyklų tinklo optimizacijos procesą Šiaulių rajono savivaldybėje.

3.5 lentelė

Kategorija: kritinių sėkmės veiksnių nustatymas optimizavimo procese

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Ankstyvas ir skaidrus informavimas	<i>Nevisai teisinga, mano nuomone, yra nustatyta tvarka, būtų tikslingiau pirmiausia bendrauti su bendruomene (Š1); pokalbiai su bendruomenėmis, informavimas ir minkštieji dalykai, kurie nuimtų įtampą (Š2); buvo labai daug daroma susirinkimų, pirmiausia buvo ilgi pokalbiai su mokyklos bendruomene (M1); vadovas pirmiausia turėtų pradėti nuo informavimo – nuo sąlygų išsakymo, nuo perspektyvų (Š1); informacija buvo pateikiama per visuotinius susirinkimus <...> ir ne tik mokyklos, bet ir savivaldybės lygmeniu (M2).</i>
Vadovo lyderystė, empatija, lankstumas ir strateginis mąstymas	<i>Jeigu direktorius yra orientuotas į mokinį, į jo pasiekimus, į jo gerovę, į jo ateitį (Š3); vadovo gebėjimą komunikuoti, pozityviai komunikuoti ir žmogaus lankstumas, lyderystė, gebėjimas strategiškai mąstyti (Š2); lankstumas, atvirumas, empatija (M3); empatijos turėjimas, negalvojimas, kad visi sprendimai bus teisingi, nebijojimas būti lanksčiam adaptyviam kaip lyderiui (M7); komunikabilumas, teisingumas, geranoriškumas. Turėtų įvertinti, kad visi optimizavimo procese dalyvaujantys asmenys yra lygūs (Š1); gebėjimas išlikti ramiam, atskirti ir suvaldyti stresą <...> gebėjimas komunikuoti labai svarbu ir patirtis (M1).</i>
Mokyklų vadovų asmeninių ambicijų suderinamumas su organizacijos tikslais	<i>Kai kuriais atvejais išryškėja ir mokyklų vadovų asmeninės ambicijos bei asmeninė nauda (Š3); jeigu aš sukelčiau tarp mokytojų nepasitikėjimą procesais, kurie vyksta optimizavimo metu, tai tikėtina, kad tėvai pasiimtų vaikus (M7).</i>
Bendradarbiavimas ir komandinis darbas	<i>Bendravimas ir bendradarbiavimas su žmonėmis... kad žmonės suprastų, kodėl tai daroma (Š2); svarbus yra ryšys tarp mokyklos ir tėvelių – nuolatinė, kompetentinga ir aiški komunikacija (Š3); prasideda nuo politinės valios <...> pats svarbiausias darbas su personalu, mokytojų kolektyvu (M2); komandinis darbas iš tikrųjų irgi yra labai svarbu (M6); labai daug pokalbių <...> labai daug diskusijų, labai daug pašnekesių (M7).</i>
Psichologinis pasirengimas ir emocinis atsparumas	<i>Vienas iš svarbiausių rodiklių šitam procese, manau, turėtų būti mikroklimato rodikliai <...> žmonių apklausos, pasikalbėjimai (Š2); gebėjimas išlikti ramiam, atskirti ir suvaldyti stresą, nes streso tikrai buvo daug (M1); sudėtingiausias buvo emocinis laukas, bendruomenės pasipriešinimas (M4); pirmiausia susivaldyti savyje <...> daryti planą ir tik tada teikti informaciją (M1).</i>

Vienas pagrindinių kritinių veiksnių mokyklų tinklo optimizacijos procese yra **ankstyvas ir skaidrus bendruomenės informavimas bei nuosekli komunikacija**. Tyrimo metu surinkti duomenys rodo, kad vėlyvas bendruomenės įtraukimas ir nepakankamas dialogas su visomis suinteresuotomis šalimis dažnai sukeldavo pasipriešinimą, įtampą ir nepasitenkinimą. Informantai pabrėžė, kad nuoseklus ir ankstyvas komunikacijos procesas padeda mažinti bendruomenės prieštaračius bei sklandžiai įgyvendinti optimizacijos sprendimus.

Vienas iš pagrindinių iššūkių buvo bendruomenės informavimas tik tada, kai pertvarkos planas jau būdavo parengtas. Tai sukeldavo nepasitikėjimą ir nesusipratimus. Vienas iš specialistų aiškiai įvardijo šią problemą ir pasiūlė alternatyvų požiūrį: „*Ne visai teisinga, mano nuomone, yra nustatyta tvarka, kada bendruomenė yra supažindinama jau su parengtu tinklo pertvarkos įstaigų projektu ir tada gali išsakyti nuomones apie šį procesą. Galbūt būtų tikslingiau pirmiausia bendrauti su bendruomene, informuoti ją apie būsimus pokyčius, o tada jau, atsižvelgus į bendruomenės pastabas, rengti Mokyklų tinklo pertvarkos planą*“ (Š1). Šis požiūris rodo, kad ankstyvas bendruomenės įtraukimas ir nuomonių išklausymas galėtų sumažinti pasipriešinimą, suteikti bendruomenėms galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir labiau pasitikėti pokyčių tikslingumu.

Informantai pabrėžė, kad nuosekli komunikacija yra svarbi ne tik informacijos sklaidai, bet ir įtampos bei streso mažinimui bendruomenėje. Vienas iš švietimo specialistų teigė: „*Pokalbiai su bendruomenėmis, informavimas ir minkštieji dalykai, kurie nuimtų įtampas <...> kad užtikrinti mikroklimatą tinkamą, sumažinti įtampą, stresus ir, turbūt, sumažinti priešpriešą, tiesiog žmonėms išaiškinti, kodėl tai yra daroma, ką tu pasieksime ir kaip bus užtikrintos žmonių teisės*“ (Š2). Šis teiginys rodo, kad nuolatinis bendravimas, minkštųjų vertybių akcentavimas ir detali informacija apie pokyčių priežastis bei poveikį padeda sukurti konstruktyvų bendradarbiavimą ir sumažinti bendruomenės pasipriešinimą.

Siekiant užtikrinti bendruomenių palaikymą, svarbu ne tik informuoti, bet ir aiškiai komunikuoti pokyčių tikslus bei jų naudą visiems dalyviams. „*Svarbus yra ryšys tarp mokyklos ir tėvelių – nuolatinė, kompetentinga ir aiški komunikacija. Jeigu pasakoma atvirai ir aiškiai, kas bus atliekama, kaip bus atliekama, kokios bus procedūros, kaip vaikais bus pasirūpinta <...> viskas vyksta sklandžiau*“ (Š3). Aiškiai iškomunikuoti pokyčių tikslai padeda sumažinti nežinomybę ir baimę, kuri dažnai kyla tiek bendruomenėse, tiek tarp mokytojų ir darbuotojų. Toks požiūris užtikrina, kad visi dalyviai supranta, kodėl vyksta optimizacija ir kokie pokyčių rezultatai yra siekiami.

Svarbus vaidmuo tenka darbuotojų paruošimui pokyčiams. Tyrimo metu buvo pabrėžta, kad nuoseklus ir palaipsnis dialogas su darbuotojais padeda išvengti panikos ir įtampos. Vienas vadovas dalijosi savo patirtimi: „*Mes kėlėme sau tikslą, kad maksimaliai daug žmonių turėtų pilną etatą ir čia jų būtų pagrindinė darbovietė <...> išpurenus dirvą, kad nebūtų streso, nes jeigu tu pirma įteikė atleidimo lapelį ir tada kalbiesi su žmogumi, kas jo laukia, tai panikos yra labai daug*“ (M7). Tai pabrėžia, kad skaidrus procesas ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą leidžia švelniau pereiti prie naujos struktūros, mažinant stresą ir užtikrinant darbuotojų lojalumą bei palaikymą.

Mokyklų tinklo optimizacijos procese **vadovo lyderystė, empatija, lankstumas ir strateginis mąstymas** buvo išskirti kaip vieni svarbiausių kritinių sėkmės veiksnių. Tyrimo metu surinkti duomenys parodė, kad vadovų gebėjimas telkti bendruomenes, išlikti nuosekliams ir gebėti prisitaikyti prie sudėtingų situacijų lėmė optimizacijos proceso sklandumą bei bendruomenių pasitikėjimą.

Vadovo lyderystė, kaip gebėjimas įkvėpti ir sutelkti bendruomenę, buvo itin reikšmingas veiksnys vykdant optimizacijos procesus. Vadovai turėjo ne tik koordinuoti veiksmus, bet ir kurti bendrą viziją, kuria tikėtų tiek pedagogų kolektyvai, tiek bendruomenės. Vienas iš švietimo specialistų pažymėjo: „*Išskirčiau vadovo gebėjimą komunikuoti, pozityviai komunikuoti ir žmogaus lankstumą, lyderystę, gebėjimą telkti bendruomenę, gebėjimą vesti paskui save, gebėjimą uždegti, užkrėsti tomis idėjomis. Ypatingai išskirčiau gebėjimą strategiškai mąstyti, strategiškai planuoti, kelti tokius tolimuosius tikslus, kurie turi suvienyti keletą skyrių ar keletą buvusių įstaigų*“ (Š2). Šis teiginys atskleidžia, kad

vadovo gebėjimas sukurti bendrą tikslą, kuris apjungia skirtingas bendruomenes ir skyrius, yra esminis sėkmės veiksnys. Vadovas tampa lyderiu, kuris ne tik planuoja, bet ir įkvepia pasitikėjimą bei motyvuoja bendruomenę siekti bendrų rezultatų.

Kartu su lyderystės savybėmis, informantai pabrėžė empatijos ir lankstumo svarbą vadovams. Optimizacijos metu darbuotojai ir bendruomenės patiria stresą bei neapibrėžtumą, todėl vadovo gebėjimas išklausyti, suprasti ir palaikyti yra labai reikšmingas. „*Paprastas kalbėjimas <...> ne vien pinigai <...> visą laiką reikia atsižvelgti į žmogiškąjį faktorių <...> leido tą įtampą sumažinti ir susitaikyti su esama padėtimi*“ (M4). „*Empatijos turėjimas, negalvojimas, kad visi sprendimai bus teisingi, nebijojimas būti lanksčiam, adaptyviam kaip lyderiui, adaptyvios lyderystės elementų turėjimas yra labai svarbūs*“ (M7). Šie komentarai rodo, kad adaptyvi lyderystė, apimanti empatiją ir gebėjimą būti lanksčiam, padeda išvengti konfliktų ir užtikrina konstruktyvų bendradarbiavimą su bendruomenėmis.

Strateginis mąstymas ir nuoseklus planavimas buvo dar vienas reikšmingas veiksnys, kurį pabrėžė informantai. Vadovo gebėjimas aiškiai matyti ilgalaikius tikslus ir kryptingai jų siekti padėjo išlaikyti procesų stabilumą: „*Galbūt vienas kryptis. Nesiblaškyimas. Ir žinojimas, ką tu darai ir dėl ko dar <...> nuoseklumas, galbūt užsispyrimas ir turėjimas krypties, nesiblaškyimas, sutarimas*“ (M6).

Svarbu buvo ir vadovų vertybinės nuostatos, lojalumas bendruomenei ir mokinių gerovei. Informantai pabrėžė, kad lyderystė neapsiriboja vien tik administraciniais sprendimais, bet apima ir atsakomybę už mokinių ateitį bei bendruomenės interesų atstovavimą: „*Jeigu direktorius yra orientuotas į mokinį, į jo pasiekimus, į jo gerovę, į jo ateitį, dažniausiai, jis apie savo asmeninius poreikius ir iššūkius negalvoja*“ (Š3).

Tyrimo metu kaip vienas iš kritinių sėkmės veiksnių išryškėjo ir **mokyklų vadovų asmeninių ambicijų suderinamumas su organizacijos tikslais**. Vadovų gebėjimas pritaikyti savo lyderystės savybes ir vertybines nuostatas bendruomenės bei organizacijos poreikiams buvo itin svarbus sklandžiam pertvarkos įgyvendinimui. Surinkti duomenys atskleidžia, kad vadovo ambicijos gali būti tiek varomoji jėga, tiek ir kliūtis, priklausomai nuo jų suderinamumo su bendruomenės ir savivaldybės tikslais.

Informantai pabrėžė, kad vadovai, orientuoti į mokinių gerovę, bendruomenės interesus ir ilgalaikius tikslus, dažniausiai padėjo sklandžiai įgyvendinti optimizaciją. Vienas iš mokyklos vadovų pažymėjo: „*Teko tikrai padirbėti su tėvais, su bendruomene, kad įtikintume, kad tai yra geras sprendimas, kvietėme bendruomenę pasižiūrėti, susipažinti su mūsų ugdymo procesu, mūsų aplinkomis, kurias mes tikrai labai sistemingai tobulinam*“ (M3). Kitas mokyklos vadovas taip pat akcentavo aiškų bendruomenės įtraukimo svarbos suvokimą: „*Galbūt aiškinimas, kalbėjimas, įtikinėjimas, įrodymas ir parodymas, kad iš tikrųjų mes norime pagal galimybes išlaikyti tą mokyklą <...> suradome tokius bendrus taškus bendravimui ir kažkaip viskas toliau vyko daugiau mažiau geranoriškai*“ (M4). Tai atskleidžia, kad vadovo pastangos įtikinti bendruomenę dėl pertvarkos tikslų ir naudos padėjo sumažinti įtampą bei kurti bendrą supratimą.

Tyrimas parodė, kad vadovų asmeninės ambicijos ne visuomet sutampa su organizacijos interesais. Vienas iš švietimo specialistų nurodė atvejus, kai vadovai priešinasi dėl asmeninių priežasčių: „*Kartais būna tik direktorių asmeninės ambicijos, kad neteks posto, kad reikės pereiti į pavaduotojus arba galbūt reikės kažkurį laiką pabūti nedarbingume ir po to dalyvauti konkurse kitoje mokykloje*“

(Š3). Tai parodo, kad optimizacijos procese gali iškilti sunkumų, jei vadovo asmeniniai interesai (darbo vietos ar statuso išsaugojimas) prieštarauja pertvarkos tikslams.

Vienas vadovas akcentavo lyderystės ir strateginio požiūrio svarbą: „*Vadovo autoritetas, tikslumas, reiklumas, žodžio laikymasis <...> bendravimas su žmonėmis, pozityvus požiūris, gebėjimas strateguoti ir burti bendruomenę labai prisidėjo prie mūsų sėkmės*“ (M2). Kitas informantas pridūrė apie gebėjimą įgyvendinti bendrą viziją ir telkti bendruomenes: „*Tinkamas lyderystės balansavimas: diskusijos, pokalbiai, bet momentais ir autoritariniai sprendimai. Tik su aiškia kryptimi ir nuoseklumu gali užtikrinti, kad pokyčiai vyks sklandžiai*“ (M7).

Vadovo atsakomybė, vertybių laikymasis ir atvirumas bendruomenei buvo akcentuojami kaip esminiai sėkmingos optimizacijos elementai. Informantas teigė: „*Pirmiausia, atvirumas – kalbėjimas ne tik apie labai dideles sėkmes, pozityvumą, bet ir apie tai, kas mūsų laukia, kokių iššūkių mes turime, pakvietimas bendradarbiauti, spręsti drauge problemas*“ (M3). Šis požiūris rodo, kad vertybinis lyderystės pagrindas ir sąžiningas bendravimas padeda suderinti vadovo ambicijas su organizacijos ir bendruomenės interesais.

Bendradarbiavimas ir komandinis darbas išryškėjo kaip vienas svarbiausių kritinių sėkmės veiksnių. Tyrimo metu mokyklų vadovai ir švietimo specialistai nuolat pabrėžė, kad optimizacijos sėkmė glaudžiai susijusi su nuosekliu bendradarbiavimu tarp vadovų, pedagogų, bendruomenių ir savivaldybės atstovų. Efektyvus komandinis darbas leido sumažinti įtampą, užtikrinti sklandesnį procesą ir išsaugoti bendruomenių pasitikėjimą.

Viena pagrindinių sąlygų sklandžiai optimizacijos eigai buvo komandos sutelktumas. Mokyklų vadovai pabrėžė, kad komandinis darbas padėjo įgyvendinti pokyčius, spręsti kylančius iššūkius ir užtikrinti vientisą veiklos kryptį. „*Vadovo lyderystė <...> komandinis darbas yra pagrindinis veiksnys. Be bendruomenės palaikymo ir mokytojų komandos įsitraukimo pokyčiai nevyktų taip sklandžiai*“ (M2). „*Pirmiausiai labai stengiamės integruoti visų koncentrų pedagogus į mokyklai aktualių klausimų sprendimą <...> nuolatinė komunikacija, dalyvavimas veiklose. Didelis ryšys yra mokyklos pedagogų su ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo padaliniu*“ (M5). Šie teiginiai rodo, kad įtraukus pedagogų komandą ir užtikrinus nuoseklų bendradarbiavimą, buvo kuriama darni aplinka, kurioje optimizacijos sprendimai buvo priimami labiau suprantamai ir konstruktyviai.

Bendradarbiavimas glaudžiai siejasi su komunikacija, kuri buvo paminėta kaip esminis sklandaus proceso veiksnys. Informantai pabrėžė, kad tarpusavio dialogas tarp mokyklų skyrių, vadovų ir bendruomenės užtikrino geresnį sprendimų supratimą ir priėmimą. Vienas vadovas pažymėjo: „*Tinklaveika išsprendžia visus tam tikrus administravimo dalykus. Tai pirmiausia buvo sukurta duomenų bazė <...> atsirado nuotoliniai kiekvieno antradienio susirinkimai <...> stengiamės maksimaliai bendradarbiauti tarp skyrių <...> Bendradarbiavimo elementų ir teigiamos tarpusavio priklausomybės, kad mes esam vienas darinys, kad mes turim kartu dirbti*“ (M6).

Vadovo gebėjimas telkti komandą ir sukurti bendradarbiavimo kultūrą buvo itin svarbus. Vadovai turėjo užtikrinti, kad bendruomenė ir pedagogai suprastų procesų tikslus bei būtų įtraukti į jų įgyvendinimą. Vienas vadovas pabrėžė: „*Galbūt aiškinimas, kalbėjimas, įtikinėjimas, įrodymas ir parodymas, kad iš tikrųjų mes norime pagal galimybes išlaikyti tą mokyklą <...> suradome tokius bendrus taškus bendravimui ir kažkaip viskas toliau vyko daugiau mažiau geranoriškai*“ (M4). Kitas informantas pridūrė, kad vadovo lyderystė ir komunikabilumas sukuria pagrindą sėkmingam bendradarbiavimui: „*Svarbiausia buvo „purenti dirvą“. Tėvams yra svarbiausia, kad vaikas turėtų*

šalia mokyklą <...> Jeigu aš sukelčiau tarp mokytojų nepasitikėjimą procesais, tai tikėtina, kad tėvai tiesiog pasiimtų vaikus ir būtų sumažėjimas“ (M7).

Kai kuriais atvejais buvo būtina pasirinkti tam tikrus valdymo modelius, kad bendradarbiavimas būtų struktūruotas ir nuoseklus. Vienas vadovas dalijosi patirtimi: *„Pasirinkta valdymo struktūra – ne skyriais, o hierarchine, kai mes vadovaujam koncentrams, o ne kiekvienas savo skyriui, tam kad išlaikyti vientisą matymą“ (M6).* Tai rodo, kad nuosekli struktūra padeda sukurti aiškumą ir geresnį procesų koordinavimą, kas yra būtina siekiant bendradarbiavimo tarp skirtingų skyrių ar padalinių.

Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad vadovo asmeninės savybės ir gebėjimas strategiškai komunikuoti yra svarbūs pokyčių metu. *„Pagrindinis tai yra bendravimas ir bendradarbiavimas su žmonėmis, kad žmonės suprastų, kodėl tai daroma, kaip tai bus daroma ir kokia jų vieta šitame procese <...> jų dauguma susiveda į bendravimą, komunikavimą, informavimą įvairiais būdais“ (Š2).* Kitas informantas išryškino vadovų lyderystės aspektą, kai komunikacija tampa įrankiu telkti ir įtraukti bendruomenes: *„Kiekvienas vadovas yra unikali asmenybė, kiekvienas turi labai skirtingus lūkesčius, patirtis, kompetencijas <...> savininkas tikisi iš direktoriaus lyderystės, atliekant mokyklos numatytus veiksmus. Dažnu atveju tai vyksta bendru sutarimu“ (Š3).* Tai parodo, kad vadovo gebėjimas lyderiauti, aiškiai komunikuoti bei įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimą yra kertinis veiksnys, užtikrinantis sėkmingą pokyčių įgyvendinimą.

Mokyklų tinklo optimizacijos procese **psichologinis pasirengimas ir emocinis atsparumas** buvo būtini tiek tyrimo dalyviams, tiek optimizuotų įstaigų bendruomenėms. Tai apėmė gebėjimą valdyti stresą, išlaikyti emocinę pusiausvyrą bei padėti bendruomenei prisitaikyti prie neišvengiamų pokyčių. Tyrimas atsiskleidė, kad vadovų empatija, nuoseklus bendravimas bei gebėjimas priimti sunkius sprendimus buvo esminiai šio proceso veiksniai.

Vadovai pabrėžė, kad optimizacijos procesas buvo emociškai įtemptas, tačiau jų atsakomybė buvo sukurti stabilumo jausmą visiems dalyviams. Gebėjimas išlikti ramiam ir valdyti emocinę įtampą padėjo užtikrinti konstruktyvų procesą. Vienas vadovas akcentavo: *„Gebėjimas išlikti ramiam, atskirti ir suvaldyti stresą, nes streso tikrai buvo daug <...> gebėjimas komunikuoti labai svarbu ir patirtis padeda susitvarkyti“ (M1).* Kiti informantai papildė, kad vadovo stabilumas ir komunikacija buvo ypač svarbūs kuriant pasitikėjimą bendruomenėse: *„Pokalbiai su bendruomenėmis, informavimas ir minkštieji dalykai, kurie nuimtų įtampą <...> kad užtikrinti mikroklimatą tinkamą, sumažinti įtampą, stresus ir, turbūt, sumažinti priešpriešą“ (Š2).*

Psichologinio pasirengimo pagrindas buvo empatija ir supratimas, kad bendruomenėms bei darbuotojams optimizacijos metu kyla didelis nerimas dėl ateities. *„Svarbiausia yra bendrauti su bendruomene, kalbėtis dėl jų ugdymosi kelio pasirinkimo, dėl įsidarbinimo galimybių <...> su techniniu personalu apsvaistyti galimybes, ar galima įdarbinti kitos mokyklos skyriuose, ar žmonės turėtų keisti savo profesiją ar pareigas“ (Š1).*

Vadovai taip pat suvokė, kad empatija ir palaikymas yra būtini norint sumažinti įtampą. Vienas vadovas atskleidė: *„Paprastas kalbėjimas <...> visą laiką reikia atsižvelgti į žmogiškąjį faktorių <...> tai leido tą įtampą sumažinti ir susitaikyti su esama padėtimi“ (M4).* Tyrimo dalyviai akcentavo: *„Manau, kad reikėtų dar prieš pusmetį kalbėtis, aiškinti, koks tikslas, ko siekiama, kad žmonės žinotų tą pirminę informaciją iš aukščiausių pareigūnų, tada jie kitaip priima“ (Š1).* Vienas vadovas, kalbėdamas apie pasirošimą, pridūrė: *„Svarbiausia buvo „purenti dirvą“ <...> tėvams svarbiausia, kad vaikas turėtų šalia mokyklą <...> tai padėjo išlaikyti pasitikėjimą ir neleisti kilti*

panikai“ (M7). Šie komentarai pabrėžia, kad emocinis pasirengimas ir ankstyvas informavimas padeda bendruomenėms lengviau priimti pokyčius ir mažina emocinį atsparumo barjerą. Pažymėta, kad lankstumas ir lyderystė padėjo vadovams suvaldyti emocinius iššūkius: „Empatijos turėjimas, negalvojimas, kad visi sprendimai bus teisingi, nebijojimas būti lanksčiam ir adaptyviam kaip lyderiui, yra labai svarbūs“ (Š3). Tai rodo, kad vadovo emocinis atsparumas kartu su gebėjimu priimti lanksčius sprendimus stiprina bendruomenės pasitikėjimą.

Galima teigti, kad mokyklų tinklo optimizacijos sėkmė glaudžiai priklauso nuo kritinių sėkmės veiksnių, kuriuos atskleidė atliktas tyrimas. Ankstyvas ir skaidrus informavimas bei nuosekli komunikacija išryškėjo kaip kertiniai elementai, užtikrinantys bendruomenių įtraukimą ir pasitikėjimo kūrimą. Vadovo lyderystė, empatija, lankstumas ir strateginis mąstymas buvo esminiai veiksniai, leidę suvaldyti iššūkius optimizacijos metu. Vadovai, kurie gebėjo telkti bendruomenę, kurti ilgalaikę viziją ir užtikrinti nuoseklų procesą, pasiekė žymiai efektyvesnius rezultatus. Adaptyvios lyderystės elementai ir gebėjimas mažinti emocinę įtampą leido palaikyti stabilumą ir užtikrinti sklandų pokyčių įgyvendinimą. Vadovų asmeninės ambicijos, kai jos sutapo su organizaciniais tikslais, tapo varomąja pokyčių jėga. Bendradarbiavimas ir komandinis darbas leido suvienyti mokytojus, darbuotojus ir bendruomenes. Vadovų gebėjimas skatinti tinklaveiką, stiprinti tarpusavio pasitikėjimą ir kurti bendrą viziją padėjo užtikrinti sklandų ir struktūruotą optimizacijos procesą. Galiausiai, psichologinis pasirengimas ir emocinis atsparumas tapo būtinybe tiek vadovams, tiek bendruomenėms. Vadovų gebėjimas valdyti stresą, demonstruoti empatiją ir palaikyti darbuotojus padėjo sukurti emocinį stabilumą ir sumažinti baimes dėl pokyčių. Nuoseklus dialogas, „dirvos paruošimas“ ir emocinės gerovės užtikrinimas tapo raktu į sėkmingą mokyklų tinklo pertvarką.

3.3.2. Mokyklų tinklo optimizacijos proceso efektyvumo veiksniai

Pokyčių valdymo teorijose pabrėžiama, kad siekiant ilgalaikės pokyčių sėkmės, būtina nuolat vertinti proceso eigą ir rezultatus. Kotterio pokyčių valdymo modelyje akcentuojama būtinybė ne tik kurti pokyčių viziją ir ją įgyvendinti, bet ir stebėti pažangą bei nuolat rinkti grįžtamąjį ryšį. Tuo tarpu Lewino trijų etapų modelis pabrėžia „atsildymo“, „keičiamojo“ ir „įtvirtinimo“ etapų reikšmę, kuriuose svarbus nuoseklus rezultatų vertinimas ir jų pritaikymas praktikoje.

Optimizacijos proceso efektyvumo užtikrinimas apima sistemingą grįžamojo ryšio rinkimą ir rezultatų vertinimą, leidžiantį tiksliai įvertinti pokyčių poveikį ir koreguoti veiklas realiuoju laiku. Nuolatinis dialogas su bendruomenėmis, darbuotojais ir mokiniais suteikia galimybę atliepti jų lūkesčius, sumažinti įtampą bei sukurti skaidrią ir konstruktyvią aplinką. Rezultatų vertinimas padeda identifikuoti pasiektus tikslus, vertinti ekonominius, socialinius ir ugdymo kokybės rodiklius bei nustatyti tolesnes tobulinimo kryptis.

3.6 lentelė

Kategorija: veiklos efektyvumo užtikrinimas

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Grįžtamasis ryšys	<i>Vienas iš svarbiausių rodiklių šitam procese <...> žmonių apklausos (Š2); atliekame apklausas <...> pedagoginių darbuotojų požiūrį į mokykloje vykstančius procesus (M5); susitikimai buvo organizuojami kaip neformalus pabendravimas <...> diskutuodavome, kalbėdavome (M1).</i>

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Rezultatų vertinimas	<i>Mes esame vienas didžiausių mokyklų, yra rodiklis, kad optimizacija pasiteisino (M2); finansiniai ištekliai, visų pirma, mes tikrai nebeturime problemos su ištekliais <...> galime apmokėti visus darbus (M7); kiekvienais metais gyvename tam tikras turbulencijas, bet suvaldome procesus (M6); progimnazijoje turime skyrių <...> turi visas galimybes, naujoviškas priemones (M3).</i>

Grižtamasis ryšys yra vienas svarbiausių veiksnių užtikrinant proceso efektyvumą. Tyrimo dalyviai pabrėžė nuolatinio dialogo, refleksijos ir apklausų svarbą vertinant tiek pokyčių eigą, tiek jų rezultatus. Grižtamasis ryšys leido ne tik įvertinti priimtų sprendimų tinkamumą, bet ir koreguoti veiklas, atsižvelgiant į bendruomenių, mokytojų ir tėvų lūkesčius bei pastebėjimus.

Vadovai organizavo susitikimus, kurių metu buvo siekiama ne tik informuoti, bet ir gauti atgalinį ryšį. Vienas vadovas dalijosi patirtimi: „*Labai svarbu kviesti žmones ir kalbėtis su jais <...> susitikimai buvo organizuojami kaip neformalus pabendravimas <...> diskutuodavome, kalbėdavome <...> reikia pateikti kuo paprasčiau ir atsidaro didesnės diskusijos, įsikalbėjimai*“ (M1). Kitas vadovas pažymėjo, kad nuoseklus bendravimas ir nuostatų keitimas buvo būtini pokyčių sėkmei: „*Informacija buvo pateikiama per visuotinius susirinkimus <...> tėvai visada dalyvauja – ne tik kaip dalyviai, bet ir kaip renginių organizatoriai, vedėjai <...> tas komunikavimas davė vaisių, bet labai didelis darbas su mokyklos darbuotojais – nuostatų keitimas, kad turime būti kuo atviresni ir kad turime keistis norėdami būti patrauklūs*“ (M3).

Grižtamasis ryšys buvo renkamas ir apklausų bei interviu būdu, siekiant nuodugniai įvertinti darbuotojų ir bendruomenės nuotaikas bei identifikuoti galimus iššūkius: „*Atliekame apklausas <...> pedagoginių darbuotojų požiūrį į mokykloje vykstančius procesus, į sprendimus, į žmogiškąjį pasitenkinimą, profesinę veiklą, darbo sąlygų sudarymą*“ (M5); „*Vienas iš svarbiausių rodiklių šitam procese, manau, turėtų būti mikroklimato rodikliai <...> Žmonių apklausos, pasikalbėjimai, interviu fokus grupių interviu tam, kad nustatyti, kaip susijungia kelios galbūt svetimos bendruomenės*“ (Š2).

Grižtamasis ryšys buvo naudojamas ne tik procese, bet ir rezultatų vertinimui. Vadovai reflektavo apie tai, kaip optimizacija paveikė mokinių ugdymo kokybę ir bendruomenių savijautą. Vienas vadovas teigė: „*Reflektuojame su mokytojais, su tėvais, kas vyksta taip, kas vyksta ne taip ir stengiamės atliepti*“ (M6).

Šie pastebėjimai parodo, kad nuolatinė refleksija ir atviras dialogas su bendruomene buvo būtini veiklos tobulinimui ir sprendimų koregavimui pagal situaciją. Kitas vadovas pridūrė, kad informacijos skaidrumas padėjo mažinti nežinomybę ir įtampą: „*Komunikacija yra maksimaliai atvira, matoma ir transliuojama praktiškai visiems <...> geriau gauti per daug informacijos ir nereaguoti, nei nežinoti nieko ir nervuotis*“ (M6).

Šie teiginiai atskleidžia, kad sistemiškai renkamas ir teikiamas grįžtamasis ryšys bei atvirumas padėjo kurti bendruomenių pasitikėjimą ir užtikrino efektyvesnį procesų valdymą.

Rezultatų vertinimas leidžia optimizuotoms mokykloms įvertinti pokyčių poveikį ir tikslingumą. Tyrimo metu informantai pabrėžė, kad rezultatų analizė apėmė ne tik finansinių, administracinių ir struktūrinių tikslų įgyvendinimą, bet ir ugdymo kokybės, bendruomenių mikroklimato bei mokinių gerovės vertinimą. Tai buvo atliekama nuolatinėmis refleksijomis, stebėsenomis, apklausomis ir vertinant ilgalaikius rodiklius.

Rezultatų vertinimas pirmiausia orientavosi į ugdymo kokybės gerinimą ir mokinių pasiekimus. Informantai akcentavo, kad nors teigiamas pokyčių poveikis ugdymo rezultatams matomas ne iš karto, ilgalaikėje perspektyvoje tikimasi teigiamų rezultatų. Vienas vadovas pažymėjo: „*Jei kalbant apie mokinių rezultatus, tai iš esmės reikėtų palaukti*“ (M7). Akivaizdu, kad ugdymo kokybės pokyčius reikėtų vertinti kompleksiskai, apimant ne tik akademinis pasiekimus, bet ir mokinių socializaciją: „*Reikia žiūrėti plačiau ir tada logiškai prieiti prie tos išvados <...> vaikui vis dėlto socializuotis <...> reikia tas (jungtines) klases jau panaikinti, palikti tik tai, kas dar realu – palaipsniui toks nykimas ir vyko*“ (M4).

Rezultatų vertinimas taip pat apėmė finansinius rodiklius bei administracinį efektyvumą. Optimizacijos procesas buvo orientuotas į išlaidų mažinimą ir tvaresnį išteklių paskirstymą, kas suteikė galimybę geriau valdyti biudžetą. Vienas iš vadovų akcentavo: „*Finansiniai ištekliai – visų pirma, mes tikrai nebeturime problemos su ištekliais. Mes tikrai juos valdome, mes galime apmokėti visus darbus, tas kelia motyvaciją*“ (M7). Kitas pažymėjo, kad tinklų optimizacija padėjo efektyviau valdyti materialiuosius ir žmogiškuosius išteklius: „*Tikslingas peržiūrėjimas administracinių darbuotojų, pedagoginių darbuotojų požiūriu neįvyko kažkokių pokyčių, išsaugojome visas vietas, išskyrus personalo, aplinkos darbuotojų atveju*“ (M5). Šie rezultatai parodo, kad optimizacija leido subalansuoti finansines sąnaudas ir užtikrinti geresnį resursų valdymą, kas tiesiogiai prisidėjo prie švietimo kokybės gerinimo.

Rezultatų vertinimas neapsiribojo tik materialiniais ir akademiniais rodikliais – ypatingas dėmesys buvo skiriamas bendruomenės mikroklimatui ir emocinei būsenai. Informantai pabrėžė apklausų ir fokus grupių svarbą, siekiant įvertinti, kaip bendruomenės prisitaiko prie pokyčių: „*Vienas iš svarbiausių rodiklių šitam procese, manau, turėtų būti mikroklimato rodikliai <...> Žmonių apklausos, pasikalbėjimai, interviu fokus grupių interviu tam, kad nustatyti, kaip susijungia kelios galbūt svetimos bendruomenės*“ (Š2); „*Apklausa – paprasčiausias <...> tokių procesų, atvejų apklausą daryti nebus lengva ir tikėtis teigiamų atsakymų sunku, bet nuoširdus, paprastas pokalbis viso optimizavimo proceso metu duotų tą rezultatą ir matymą, ar procesas yra aiškus, skaidrus, suprantamas ir nekeliantis papildomos įtampos*“ (Š3). Šie teiginiai rodo, kad mikroklimato vertinimas yra būtinas norint užtikrinti ilgalaikį bendruomenių stabilumą ir pasitikėjimą vykdomomis reformomis.

Šie teiginiai parodo, kad nuoseklus rezultatų viešinimas ir aiškinimas padėjo mažinti įtampą bei didinti bendruomenių pasitikėjimą optimizacijos procesu.

Galima teigti, kad optimizacijos proceso efektyvumo užtikrinimas yra neatsiejamas nuo nuoseklaus grįžtamojo ryšio rinkimo ir rezultatų vertinimo, kurie padeda stebėti pokyčių eigą, įvertinti jų poveikį bei laiku koreguoti sprendimus. Rezultatų vertinimas leido įvertinti optimizacijos naudą įvairiais lygmenimis: nuo finansinių išteklių valdymo iki ugdymo kokybės gerinimo bei bendruomenių mikroklimato stiprinimo. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad rezultatų analizė yra ne tik baigtinė proceso dalis, bet ir priemonė nuolatiniam tobulinimui, siekiant užtikrinti ilgalaikį tvarumą. Finansinis stabilumas, modernizuota infrastruktūra, geresnės ugdymo sąlygos ir pozityvūs mikroklimato pokyčiai buvo pagrindiniai optimizacijos sėkmės rodikliai.

3.3.3. Mokyklų tinklo optimizacijos proceso tobulinimo iššūkiai ir galimybės

Pokyčių valdymo teorijos pabrėžia, kad sėkmingas pokyčių įgyvendinimas reikalauja ne tik aiškos vizijos ir tikslingo įgyvendinimo, bet ir nuolatinio proceso analizavimo bei tobulinimo galimybių paieškos. Kotteris savo pokyčių valdymo modelyje išskiria būtinybę įvertinti pokyčių poveikį, pašalinti kylančius iššūkius ir ieškoti naujų sprendimų, užtikrinančių proceso efektyvumą. Tuo tarpu Lewino trijų etapų modelyje etapai apima būtinybę koreguoti procesus, atsižvelgiant į kylančius sunkumus ir besikeičiančius poreikius.

Švietimo tinklo optimizacijos procese iššūkių neišvengta: bendruomenių pasipriešinimas, darbuotojų emocinė įtampa, organizaciniai trikdžiai bei informacijos trūkumas. Šie iššūkiai reikalauja konstruktyvių sprendimų ir nuoseklių rekomendacijų, kaip užtikrinti tolesnį proceso efektyvumą. Tyrimo metu identifikuotos kliūtys ir pateiktos rekomendacijos leidžia tobulinti optimizacijos įgyvendinimo procesus, didinti bendruomenių pasitikėjimą ir užtikrinti tvarius rezultatus.

3.7 lentelė

Kategorija: optimizacijos proceso tobulinimo galimybės

Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Iššūkiai	<i>Optimizuojamos mokyklos bendruomenės nenorėjimas priimti objektyvią informaciją (Š1); darbuotojų atleidimas čia yra pats didžiausias iššūkis (M1); pagrindinis iššūkis – <...> negebėjimas valdyti tą autonomiją (M7).</i>
Rekomendacijos	<i>Pirmiausia vadovas tai neskubėti, kol pats visko nesuvirškino (M1); turėti aiškią viziją ir tikėti tuo, ką darai (M3); kalbėjimasis yra svarbiausias (M4); optimizavimas turi būti susietas su racionaliais IT sprendimais (M7); švietimo skyriai – „greitoji pagalba“ direktoriams, vykdant procesus (Š3).</i>

Mokyklų tinklo optimizacijos procesas, kaip ir bet kokie pokyčiai, susiduria su daugybe **iššūkių**, kurie apima bendruomenių pasipriešinimą, darbuotojų atleidimo problemas, emocinį lauką bei organizacinius ir praktinius sunkumus. Tyrimo metu informantai atskleidė, kad šie iššūkiai kyla dėl įvairių priežasčių: nuo psichologinių nuostatų iki techninių ir struktūrinių iššūkių, kurių sprendimas reikalauja nuoseklios komunikacijos, empatijos ir lankstumo.

Vienas didžiausių iššūkių buvo bendruomenių nenoras priimti pokyčius ir pasitikėti objektyvia informacija. Informantai pastebėjo, kad dažnai bendruomenė „hiperbolizuoja“ savo galimybes, atsisako priimti argumentus ir priešinasi pokyčiams: „*Optimizuojamos mokyklos bendruomenės nenorėjimas priimti objektyvią informaciją, savų galimybių hiperbolizavimas <...> kontrargumentų nepriėmimas, galbūt, nes visiems, kuriuos paliečia optimizavimas, atrodo, jų karalystė yra geriausia*“ (Š1). Vadovai akcentavo bendruomenių nusivylimą ir nuostatas, kurias reikėjo keisti nuosekliu darbu ir empatija: „*Sudėtingiausias buvo emocinis laukas <...> bendruomenės pasipriešinimas, nes miestelyje liko tik viena bendrojo lavinimo mokykla*“ (M2). Vienas vadovas pridėjo, kad iššūkių kilo įtikinant bendruomenes dėl ugdymo kokybės: „*Vienas tų iššūkių buvo įtikinti bendruomenę, kad čia yra geriausia vieta jų vaikų ugdymui*“ (M3).

Darbuotojų atleidimas ir jų įdarbinimo galimybių užtikrinimas buvo įvardytas kaip skausmingiausias iššūkis. Vadovai pripažino, kad nors bendruomenėms ir mokiniams buvo užtikrintos sąlygos, darbuotojams dažnai trūko alternatyvų: „*Darbuotojų atleidimas čia yra pats didžiausias iššūkis <...> reikalinga žmonėms pagalba dėl darbo paieškų, patarimai <...> tai yra pati skausmingiausia*“ (M1).

Taip pat kilo sunkumų, kai reikėjo suvienodinti taisykles ir veiklos vertinimo rodiklius skirtinguose padaliniuose: „*Turėjome problemą, kad susitarimai buvo skirtingi optimizuotose padaliniuose ir mums reikėjo suvienodinti tuos susitarimus <...> susidaryti taisykles, nediskriminuoti žmonių ir atrasti galimybių tobulėjimui ir augimui*“ (M5).

Optimizacijos procesą apsunkino ir praktiniai organizaciniai iššūkiai, tokie kaip mokinių pavėžėjimas, kuris tapo sudėtingu logistiniu uždaviniu: „*Mes „patapome“ autobusų parku. Tai, kad labai daug yra pavėžėjamų mokinių <...> Tai labai apsunkina organizacinius procesus, nes reikia laiku atvežti mokinius, kad mes netelpam į autobusus*“ (M6).

Kita problema buvo susijusi su organizaciniu modeliu, kai bendruomenėms buvo sunku prisitaikyti prie naujų valdymo struktūrų: „*Pagrindinis iššūkis – tai yra, kai tu esi kitokia organizacija <...> atsiranda daug labai tokios autonomijos pačiam žmogui, o iššūkis – negebėjimas valdyti tą autonomiją*“ (M7).

Vadovų gebėjimai ir savivaldybės administracijos pagalba buvo įvardyti kaip lemiami veiksniai, padedantys įveikti iššūkius. Informantai teigė: „*Dažnu atveju, reikia ir juristo pagalbos, kad teisės aktai būtų taikomi teisingai, objektyviai, savalaikiai, aiškiai, kad žmonės patirtų kuo mažiau įtampos <...> švietimo ir sporto skyriai savivaldybėse tikrai yra pirmoji pagalbos priemonė – „greitoji pagalba“ mokyklų direktoriams*“ (Š3); „*Paveikti vadovas galėtų būtent su empatija, kalbantis ir veikiant bendradarbiaujant, skatinant, motyvuojant žmones*“ (Š2).

Tyrimo dalyviai, remdamiesi savo patirtimi vykdant mokyklų tinklo optimizacijos procesą, pateikė konkrečias **rekomendacijas**, kurios apima vadovų pasirengimą, efektyvią komunikaciją, bendruomenės įtraukimą bei administracinių sprendimų tobulinimą. Šios išvalgos padeda užtikrinti, kad optimizacijos procesas būtų sklandesnis ir mažiau sukeltų įtampos visoms suinteresuotoms pusėms.

Informantai akcentavo, kad vadovas, prieš pradėdamas pokyčių įgyvendinimą, turi apgalvoti visą procesą, susidaryti planą ir stabilizuoti savo emocinį nusiteikimą: „*Pirmiausia vadovas tai neskubėti, kol pats visko „nesuvirškino“ <...> daryti planą ir tik tada teikti informaciją ir labai konstruktyvią*“ (M1). Vadovų tikėjimas pokyčių sėkme ir gebėjimas įtikinti bendruomenę šio proceso prasmingumu yra itin svarbus: „*Pirmiausia, tikėti tuo, ką darote <...> jeigu vadovas tiki, kad tai yra sėkmė, tai jis ieškos ir geriausių būdų*“ (M3); „*Vadovas turi būti toks žmogus, kuris nebijotų pasakyti tiesos visiems ir laikytis žodžio*“ (Š3).

Informantai pabrėžė komunikacijos svarbą visose proceso stadijose. Ankstyvas ir nuoseklus dialogas su bendruomene, tėvais, mokiniais ir darbuotojais gali padėti sumažinti pasipriešinimą pokyčiams: „*Kalbėjimasis yra svarbiausias <...> žmonės labiau jaučia pasipriešinimą, kai sprendimai yra primetami, bet jei kalbamasi, surandamas bendras sprendimas*“ (M4); „*Pirmiausia bendradarbiauti su tomis įstaigomis, kurios tą kelią yra pradėjusios <...> Patirties dalijimasis vienas iš pačių geriausių metodų planuojant procesus*“ (Š2); „*Visų pirma turėtų būti nuoširdi ir atvira komunikacija su steigėju <...> Komunikacija taip pat mokyklos vadovo lyderystė sprendžiant iššūkius*“ (Š3).

Tyrimo dalyviai rekomendavo aktyviai įtraukti bendruomenę į sprendimų priėmimo procesą, organizuoti susitikimus ir skirti dėmesio dialogui: „*Reikia užmegzti kontaktą, kad žmonės pasijaustų, jog jie yra išklausomi <...> skausmingesnius sprendimus jie priima žymiai lengviau*“ (M4); „*Daugiau šypsotis ir daugiau komunikuoti su žmonėmis*“ (Š1).

Bendruomenės nariams turi būti suteikiama galimybė prisidėti prie proceso formavimo, kas skatina bendrą atsakomybę ir palaikymą: „*Pasiūlymas vadovui – esant tokiai situacijai, reikia geriau patylėti, geriau išklausti, nerodyti to savo pranašumo*“ (M4).

Vadovai ir švietimo specialistai siūlė racionalizuoti procesus, taikant IT sprendimus ir kitus efektyvumą didinančius metodus: „*Optimizavimas turi būti susietas su racionaliais IT sprendimais, permąstant tam tikrus dalykus*“ (M7).

Rekomenduota skirti laikiną vadovą pertvarkos metu, siekiant stabilizuoti situaciją ir užtikrinti sklandų perėjimą: „*Tokiems procesams turėti laikiną vadovą, administratorių, kuris bent 2 metus sutvarkys procesus ir tada paskirti nuolatinį direktorių*“ (M7).

Akcentuota švietimo ir sporto skyriaus ir savivaldybės atsakomybė teikiant pagalbą mokyklų vadovams: „*Švietimo ir sporto skyriai savivaldybėse tikrai yra pirmoji pagalbos priemonė – „greitoji pagalba“ mokyklų direktoriams*“ (Š3).

Tiek vadovai, tiek švietimo specialistai rekomendavo ugdyti pasitikėjimo kultūrą, kuri užtikrintų konstruktyvius santykius ir sumažintų įtampą pokyčių metu: „*Kuriama pasitikėjimo kultūra, kai tu nebijai išsakyti savo nuomonės <...> kai pastiprini vieną, stiprėja ir visa komanda*“ (M6); „*Mokyklos vadovo lyderystė sprendžiant iššūkius <...> vadovas turi demonstruoti asmeninę atsakomybę už savo žodžius ir veiksmus*“ (Š3).

Duomenų analizė leidžia teigti, kad mokyklų tinklo optimizacijos procesas neišvengiamai susiduria su įvairiais iššūkiais ir reikalauja strateginių, empatiškų bei nuoseklių sprendimų. Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai iššūkiai apima bendruomenės pasipriešinimą, darbuotojų emocinį nusiteikimą, praktinius organizacinius sunkumus ir lyderystės trūkumą tam tikrose situacijose. Informantų pateiktos rekomendacijos pabrėžia keletą kertinių krypčių, kaip galima tobulinti optimizacijos procesą. Pirmiausia, vadovo pasirengimas, emocinis stabilumas ir lyderystė yra esminiai veiksniai, kurie lemia proceso sėkmę. Taip pat svarbus bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą ir pasitikėjimo kultūros kūrimas, kas skatina bendrą atsakomybę ir procesų supratimą. Administracinė parama iš švietimo skyrių bei praktiniai sprendimai, tokie kaip IT priemonių diegimas ar laikinas vadovo paskyrimas, padeda efektyvinti procesus ir užtikrinti sklandesnį perėjimą.

TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS PER DISKUSIJĄ

Mokyklų tinklo optimizacijos proceso analizė Šiaulių rajono savivaldybėje atskleidė reikšmingas įžvalgas, susijusias su kritiniais sėkmės veiksniais, iššūkiais ir galimybėmis tobulinti švietimo reformos procesus. Tyrimo rezultatai yra pagrįsti teorinėmis vadybos modelių nuostatomis, tarptautine praktika ir empiriniais duomenimis.

Empiriniai duomenys patvirtino Lewino ir Kotterio pokyčių valdymo modelių reikšmę švietimo reformoms. Šie modeliai leido identifikuoti esminius optimizacijos proceso etapus – nuo pradinio planavimo iki ilgalaikio tvarumo užtikrinimo. Strateginis planavimas, lyderystė ir bendradarbiavimas tarp suinteresuotųjų šalių yra būtini, kad pertvarkos būtų įgyvendintos efektyviai. Teorinių modelių integracija į praktinius sprendimus suteikia metodologinius instrumentus sėkmingai pokyčių valdymo praktikai.

Tyrimo metu nustatyta, kad vienas pagrindinių iššūkių – bendruomenių pasipriešinimas reformoms. Šie duomenys patvirtina, kad nuoseklus ir ankstyvas bendruomenių informavimas, skaidri komunikacija ir jų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus yra būtini sklandžiai optimizacijai. Suomijos ir Estijos patirtys rodo, kad tokios priemonės didina visuomenės pasitikėjimą ir mažina socialinę įtampą.

Tyrimas pabrėžė, kad vadovų emocinis atsparumas ir adaptyvi lyderystė yra būtini, valdant su reformomis susijusias socialines ir emocines įtampas. Vadovų empatija, lankstumas ir gebėjimas kurti konstruktyvų dialogą yra esminiai veiksniai, padedantys mažinti nerimą ir konfliktus, kylančius dėl reorganizacijos procesų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad technologiniai sprendimai gali reikšmingai prisidėti prie optimizacijos procesų efektyvumo. Estijos patirtis rodo, jog IT sistemų naudojimas ugdymo paslaugų teikimo valdymui padėjo racionalizuoti procesus ir pagerinti paslaugų kokybę. Šių sprendimų įgyvendinimas reikalauja strateginio planavimo ir tinkamų vadovų kompetencijų.

Sėkminga mokyklų tinklo optimizacija grindžiama holistiniu požiūriu, apimančiu vadybinius, socialinius ir techninius aspektus. Efektyvi pertvarka reikalauja ilgalaikės vizijos, strateginio mąstymo, socialinio jautrumo ir bendradarbiavimo. Vadovų lyderystė ir bendruomenių įtraukimas yra kertiniai veiksniai, užtikrinantys reformos tvarumą.

Šio tyrimo apribojimai yra susiję su geografiniu kontekstu ir dalyvių atranka. Analizuotas tik vienos savivaldybės – Šiaulių rajono – atvejis, todėl rezultatų apibendrinimas kitoms savivaldybėms turėtų būti atliekamas atsargiai. Be to, tyrimas daugiausia orientavosi į vadovų ir savivaldybės specialistų perspektyvą, todėl ateities tyrimai galėtų įtraukti kitų švietimo proceso dalyvių – mokinių, tėvų ir pedagogų – požiūrį.

IŠVADOS

Atliktas tyrimas atskleidė kritinius sėkmės veiksnius, kurie lemia mokyklų tinklo optimizacijos proceso efektyvumą.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama vadybos modelių, tokių kaip Lewino, Kotterio ir ADKAR, reikšmė pokyčių valdymui. Šie modeliai apima svarbiausius pokyčių valdymo etapus – nuo pasirengimo iki ilgalaikio tvarumo užtikrinimo. Teorijoje išskirti pagrindiniai kritiniai sėkmės veiksniai:

- strateginis planavimas – aiškos vizijos formavimas ir efektyvus resursų paskirstymas;
- lyderystė – vadovų gebėjimas inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, skatinti bendradarbiavimą ir mažinti pasipriešinimą;
- komunikacija – ankstyvas ir skaidrus informavimas apie pokyčius bei bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą;
- psichologinis atsparumas – gebėjimas valdyti su pokyčiais susijusius emocinius iššūkius ir užtikrinti stabilumą;
- grįžtamasis ryšys – nuolatinis procesų stebėjimas, vertinimas ir korekcijos.

Šie veiksniai įvardijami kaip būtinos sąlygos sėkmingoms švietimo reformoms.

Tyrimas Šiaulių rajono savivaldybėje parodė, kad mokslinėje nurodyti sėkmės veiksniai buvo praktiškai pritaikyti ir padėjo užtikrinti reformos efektyvumą. Svarbiausi tyrimo metu identifikuoti veiksniai:

- vadovų lyderystė – vadovai atliko esminį vaidmenį užtikrindami strateginį planavimą ir suburdami bendruomenės bendram tikslui;
- bendruomenių įtraukimas – ankstyvas informavimas ir aktyvus gyventojų dalyvavimas priimant sprendimus sumažino pasipriešinimą reformoms;
- grįžtamasis ryšys – nuolatinis dialogas su bendruomenėmis ir procesų vertinimas leido greitai identifikuoti problemas ir įgyvendinti korekcinius sprendimus;
- rezultatų refleksija – tyrime identifikuoti pagrindiniai sėkmės rodikliai – finansinis stabilumas, ugdymo kokybės gerėjimas ir sumažintos išlaidos.

Empiriniai rezultatai pabrėžė socialinio dialogo, lyderystės ir strateginio valdymo reikšmę mokyklų tinklo optimizacijos procese.

Identifikuoti kritiniai sėkmės veiksniai ir holistinis požiūris, grindžiamas vadybos teorijų taikymu, bendruomenių aktyviu įtraukimu bei ilgalaikių sprendimų priėmimu, atskleidė, kad mokyklų tinklo optimizacija yra daugialypis procesas, reikalaujantis nuoseklaus strateginio planavimo, emocinio atsparumo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

REKOMENDACIJŲ PLANAS

Remiantis tyrimo metu nustatytais kritiniais sėkmės veiksniais ir pateiktomis išvadomis, buvo sudarytas praktinių rekomendacijų planas (žr. 3.8 lentelę), skirtas užtikrinti mokyklų tinklo optimizacijos proceso efektyvumą, stiprinti bendruomenių pasitikėjimą bei siekti ilgalaikių, tvarių rezultatų.

3.8 lentelė

Praktinių rekomendacijų planas mokyklų tinklo optimizacijos procesui tobulinti

Kritiniai sėkmės veiksniai	Mokyklų tinklo optimizacijos procese atliekami veiksmai	Atsakingas asmuo ar institucija
Strateginis planavimas ir vadovų pasirengimas	• Aiškiai suformuluoti pokyčių tikslus, laukiamą naudą ir poveikį bendruomenėms. • Parengti detalų veiksmų planą, kuris numatytų visus proceso etapus ir galimus iššūkius. • Paskirti laikiną vadovą pereinamuoju laikotarpiu. • Suteikti vadovams mokymus lyderystės, komunikacijos ir pokyčių valdymo srityse.	Savivaldybių švietimo ir sporto skyriai, mokyklų vadovai
Bendruomenės įtraukimas ir komunikacija	• Ankstyvas dialogas su bendruomene, aiškinant pokyčių priežastis ir tikslus. • Skaidri informacijos sklaida per susitikimus ir virtualias platformas. • Grįžtamojo ryšio rinkimas ir jo panaudojimas procesams tobulinti. • Bendruomenių įtraukimas į sprendimų priėmimą.	Savivaldybių švietimo ir sporto skyriai, mokyklų vadovai
Psichologinis pasirengimas ir emocinis stabilumas	• Psichologinė parama darbuotojams ir bendruomene per konsultacijas ar paramos sesijas. • Nuolatinis mikroklimato vertinimas per apklausas. • Vadovų empatijos ir lankstumo stiprinimas.	Savivaldybių švietimo ir sporto skyriai, mokyklų vadovai
Struktūriniai ir organizaciniai sprendimai	• IT sprendimų diegimas administraciniam procesams optimizuoti. • Mokinių pavėžėjimo sistemų tobulinimas. • Vieningos valdymo struktūros kūrimas organizacinėms veikloms suderinti.	Savivaldybės administracija, švietimo ir sporto skyriai
Administracinė parama ir ištekliai	• Savivaldybių švietimo ir sporto skyrių teisinė ir administracinė pagalba. • Išteklių konsolidavimas, siekiant sumažinti administracines išlaidas. • Papildoma parama specifinius iššūkius patiriančioms mokykloms.	Savivaldybių švietimo ir sporto skyriai, mokyklų vadovai
Rezultatų vertinimas ir procesų tobulinimas	• Sistemingas grįžtamojo ryšio rinkimas per apklausas ir susitikimus. • Ilgalaikių rodiklių analizė (mokinių pasiekimai, finansinis efektyvumas). • Nuolatinė rezultatų refleksija ir procesų koregavimas.	Mokyklų vadovai
Ilgalaikės vizijos užtikrinimas	• Investicijos į švietimo infrastruktūros modernizavimą. • Bendruomenės tradicijų ir kultūros paveldo išsaugojimas. • Ilgalaikė stebėsenos ir paramos sistemos kūrimas.	Mokyklų vadovai

Šis rekomendacijų planas yra sudarytas remiantis Šiaulių rajono mokyklų tinklo optimizacijos proceso analize ir tyrimo dalyvių įžvalgomis. Plane akcentuojama lyderystės svarba, sklandžios komunikacijos užtikrinimas ir bendruomenės įtraukimas, kas leidžia išvengti konfliktų bei sukuria prielaidas efektyviam pokyčių įgyvendinimui. Svarbu pažymėti, kad šio plano efektyvumas priklauso nuo savalaikio grįžtamojo ryšio rinkimo ir nuolatinės situacijos analizės, užtikrinančios lankstumą bei galimybę koreguoti veiksmus pagal konkrečius poreikius. Todėl pateiktos rekomendacijos nėra vienkartinis sprendimas, o dinamiškas vadovas, padedantis sukurti tvarią ir kokybišką švietimo sistemą, atitinkančią šiandieninius iššūkius ir ateities poreikius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamu, B. M., & Tufa, D. M. (2023). Critical success factors of SchoolNet: The case of Misrak Polytechnic College. Academia.edu. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/89962835/Critical_Success_Factors_of_Schoolnet_the_Case_of_Misrak_Polytechnic_College
2. Alekseyev, D., Balandina, I. (2023). School choice modeling and network optimization in an urban environment. *Annals of Regional Science*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s00168-023-01230-5>
3. Ališauskas, R. (2003). Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas. *Lietuvoje Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visa gyvenimą įgūdžiai, Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija*. Regioninė konferencija, Vilnius, p. 27–31.
4. Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
5. Bakonis, E. (2020). Lietuvos miestų ir kaimų mokinių pasiekimai: skirtumai, jų priežastys, galimi įveikos būdai. *Švietimo problemų analizė*, 5(183), Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/web/lt/teisine-informacija/tyrimai-analizes/leidiniai-svietimo-problemos-analize/naujienos-analizes>
6. Balčiūnas, S., Valuckienė, J. (2009). Bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo praktika ir nauda. *Švietimo problemos analizė*, 8(36), p. 1–8. Vilnius: ŠAC.
7. Bildungsteilhabe (herkunfts-)benachteiligter Menschen in Wiesbaden. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.wiesbaden.de/leben-in-wiesbaden/bildung/bildungsmanagement/downloads-bildungsbericht-2019.php>
8. Cibulskas, G. (2006). *Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo reformos atvejais*. Kaunas: Technologija.
9. Corbett, M. (2016). Rural futures: Development, education, and sustainability in small schools. *The Australian and International Journal of Rural Education*, 26(2).
10. Dukynaitė, Š., Ališauskas, R. (n.d.). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(1), p. 75–88.
11. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ataskaita. (2020). Prieiga per internetą: https://eiwebsite.blob.core.windows.net/uploads/20221003_083039_EAG2022_CN_J-to-Z.pdf
12. Estijos švietimo strategija. (n.d.). Prieiga per internetą: https://www.hm.ee/sites/default/files/haridusvaldkonna_arengukava_2035_kinnittaud_vv_eng.pdf
13. European Commission > EACEA National Policies Platform > Eurydice. Prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/fundamental-principles-and-national-policies-44_lt
14. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Technologija.
15. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto Alba.
16. Fullan, M. (2015). A golden opportunity: The California Collaborative for Educational Excellence as a force for positive change. Prieiga per internetą: https://michaelfullan.ca/.../CCEE-Opportunity_FINAL_1.7.2015.pdf
17. Geros mokyklos koncepcija, 2013 . Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/08/GM_koncepcija_11-121-V.V..pdf
18. Gražytė, A. (2016). Kas lėmė mokyklų tinklo pertvarką ir naujų tipų mokyklų atsiradimą? Švietimo politikos analizė. Nr.2. Prieiga per internetą: www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/09/Progimnazijos.pdf
19. Gumuliauskienė, A. (2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. *Švietimas: politika, kokybė, vadyba*, 1(13), p. 19–39.
20. Hargreaves, A. (1997). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
21. Hargreaves, A., Fink, D. (2008). *Tvarioji lyderystė. Ar tam, ką kuriate, lemta išlikti?* Vilnius: Versa.
22. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland: Prosci Research.
23. Hopkins, D., Ainslow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius.
24. Hurn, B. J. (2012). Management of change in a multinational company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/00197851211193417>
25. Jensen, S. (1995). *Secondary Education in Denmark*. Strasbourg: Council of Europe Press.
26. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
27. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
28. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga per internetą: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>
29. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2020). *Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose*.
30. Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos. (2004). Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/MokTinklas_1-113.pdf

31. Neifachas, S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui*. Klaipėda: Ciklonas.
32. Pansiri, N., O. (2014). Managing educational change: A critique of the top- down primary school management development project in Botswana. *Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No.12
33. Pundzienė, A. (2002). *Kaitos psichologinių veiksmų modeliavimas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
34. Reyes, E. (2023). Factors contributing to school effectiveness: A systematic review of research. *MDPI, Education Sciences*, 13(10), 148. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/educsci1310148>
35. Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* New York: Teachers College Press.
36. Shulzeck U, Weisihaupt H. Kaip tvarkomas mokyklų tinklas Vokietijoje. (2002 lapkričio 22). *Dialogas*, p. 2.
37. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, p. 131–144.
38. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
39. Želvys, R. (2000). Švietimas. Pranešimas apie žmogaus socialinę raidą Lietuvoje. *Vilnius*, p. 69–74.
40. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
41. Želvys, R., Būdienė, E., Zabulionis, A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius.
42. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Tyto Alba.
44. Wang, Z., & Yang, L. (2020). Shareability network-based decomposition approach for solving large-scale single school routing problems. *arXiv*. Prieiga per internetą: <https://arxiv.org/abs/2009.13468>

PRIEDAI

1 priedas

Kritinių sėkmės veiksnių optimizuojant mokyklų tinklą tyrimo klausimai švietimo įstaigų vadovams

1. Optimizacijos poreikio identifikavimas

Tikslas – išanalizuoti ir nustatyti pagrindinius veiksnius, lėmusius mokyklų tinklo optimizacijos poreikį Šiaulių rajono savivaldybėje.

1. Laba diena. Gal galėtumėte trumpai prisistatyti? Kiek laiko vadovaujate šiai įstaigai? Apibūdinkite savo vadovaujamos švietimo įstaigos specifiką. Koks yra mokyklos dydis (mokinių ir personalo dydis)?
2. Kada vyko optimizacijos procesas Jūsų įstaigoje?
3. Kokios pagrindinės priežastys, Jūsų manymu, lėmė šį sprendimą? Kokie buvo pagrindiniai optimizacijos tikslai?
4. Ar Jūs asmeniškai manėte, kad optimizacija buvo būtina? Kodėl taip arba kodėl ne?

2. Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas optimizacijos procese

Tikslas – identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius mokyklų tinklo optimizacijos proceso sklandumą ir efektyvumą, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymo paslaugų teikimą bei bendruomenių poreikių patenkinimą.

5. Kaip vyko pasirengimo optimizacijai procesas? Kokie pasirengimo veiksmai, Jūsų manymu, buvo būtini prieš pradėdant optimizaciją? Kaip šie veiksmai, Jūsų nuomone, prisidėjo prie sėkmingo optimizacijos įgyvendinimo?
6. Kokius vadovavimo metodus ir veiksmus taikėte optimizacijos metu, ir kaip jie prisidėjo prie galutinių rezultatų? Kuriuos metodus laikytumėte ypač svarbiais sėkmei užtikrinti?
7. Kaip galvojate, kokios Jūsų kaip mokyklos vadovo savybės ir patirtys, Jums padėjo pasiekti optimizacijos tikslus?

3. Patirtų iššūkių ir tobulinimo rekomendacijų išryškinimas

Tikslas – identifikuoti pagrindinius iššūkius, su kuriais susidurta optimizacijos metu, ir pasiūlyti rekomendacijas ateities procesų tobulinimui.

8. Kaip įtraukėte mokyklos bendruomenę (darbuotojus, tėvus, mokinius) į optimizacijos procesą? Kokius komunikacijos metodus naudojote, kad užtikrintumėte sklandų procesą ir bendruomenės palaikymą?
9. Ar susidūrėte su bendruomenės pasipriešinimu? Kaip jį valdėte?
10. Kokius kriterijus taikėte, vertindami optimizacijos rezultatus? Kaip kiekvienas iš šių kriterijų padėjo tiksliau įvertinti proceso sėkmę?
11. Kokie pagrindiniai iššūkių kilo optimizacijos metu? Kokias esmines pamokas iš jų išmokote, kurios galėtų padėti ateityje išvengti panašių kliūčių?
12. Kokias rekomendacijas galėtumėte pateikti kitiems vadovams? Į ką, Jūsų nuomone, svarbiausia atkreipti dėmesį optimizacijos procese?

Kritinių sėkmės veiksnių optimizuojant mokyklų tinklą tyrimo klausimai švietimo ir sporto skyriaus specialistams

1. Optimizacijos poreikio identifikavimas

Tikslas – išanalizuoti ir nustatyti pagrindinius veiksnius, lėmusius mokyklų tinklo optimizacijos poreikį Šiaulių rajono savivaldybėje.

1. Laba diena. Gal galėtumėte trumpai prisistatyti? Kokios Jūsų patirtys dirbant su Šiaulių rajono optimizuotomis mokyklomis ir kokią vaidmenį atliekate jų veiklos priežiūros ar optimizacijos procesuose?

2. Kada vyko optimizacijos procesas Jūsų kuruojamose įstaigose?

3. Kokios pagrindinės priežastys, Jūsų manymu, lėmė šį sprendimą? Kokie buvo pagrindiniai optimizacijos tikslai?

2. Kritinių sėkmės veiksnių nustatymas optimizacijos procese

Tikslas – identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius mokyklų tinklo optimizacijos proceso sklandumą ir efektyvumą, siekiant užtikrinti kokybišką ugdymo paslaugų teikimą bei bendruomenių poreikių patenkinimą.

4. Kaip vyko pasirengimo optimizacijai procesas? Kokie pasirengimo veiksmai, Jūsų manymu, buvo būtini prieš pradėdant optimizaciją? Kaip šie veiksmai, Jūsų nuomone, prisidėjo prie sėkmingo optimizacijos įgyvendinimo?

5. Kokius vadovavimo metodus ir veiksmus, Jūsų nuomone, mokyklų vadovai turėtų taikyti optimizacijos metu, ir kaip jie prisidėtų prie galutinių rezultatų? Kuriuos iš šių metodų laikytumėte ypač svarbiais sėkmei užtikrinti?

6. Kaip manote, kokios mokyklų vadovų savybės ir patirtys padėtų jiems pasiekti numatytus optimizacijos tikslus?

3. Patirtų iššūkių ir tobulinimo rekomendacijų išryškinimas

Tikslas – identifikuoti pagrindinius iššūkius, su kuriais susidurta optimizacijos metu, ir pasiūlyti rekomendacijas ateities procesų tobulinimui.

7. Kaip įtraukėte mokyklų bendruomenę (darbuotojus, tėvus, mokinius) į optimizacijos procesą? Kokius komunikacijos metodus naudojote, kad užtikrintumėte sklandų procesą ir bendruomenės palaikymą?

8. Ar susidūrėte su bendruomenės pasipriešinimu? Kaip jį valdėte?

9. Kokius kriterijus taikėte, vertindami optimizacijos rezultatus? Kaip kiekvienas iš šių kriterijų padėjo tiksliau įvertinti proceso sėkmę?

10. Kokie pagrindiniai iššūkių kilo optimizacijos metu? Kokias esmines pamokas iš jų išmokote, kurios galėtų padėti ateityje išvengti panašių kliūčių?

11. Kokias rekomendacijas galėtumėte pateikti kitiems mokyklų vadovams? Į ką, Jūsų nuomone, svarbiausia atkreipti dėmesį optimizacijos procese?

Informuoto asmens sutikimas

Tyrimas „KRITINIAI SĖKMĖS VEIKSNIAI OPTIMIZUOJANT MOKYKLŲ TINKLĄ“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Lina Niparavičienė, Magistro studijų studentė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Vadybos programa.

Tyrėjo el. paštas: lina.niparaviciene@gmail.com

Trumpas tyrimo aprašymas. Kritinių sėkmės veiksnių optimizuojant mokyklų tinklą tyrime analizuojami svarbiausi veiksniai, užtikrinantys veiksmingą mokyklų tinklo optimizaciją. Tyrimas apima teorinę literatūros analizę, vadybos teorijų taikymo galimybių tyrimą ir kokybinius interviu su Šiaulių rajono švietimo ir sporto skyriaus specialistais bei mokyklų vadovais. Gauti rezultatai atskleis, kaip strateginis planavimas, lyderystė, bendruomenės įtraukimas ir efektyvus išteklių valdymas lemia švietimo kokybės bei prieinamumo gerinimą, mažinant socialinę atskirtį.

Tyrimo tikslinė grupė – Šiaulių rajono optimizuotų mokyklų vadovai (direktoriai, direktorių pavaduotojai ugdymui) ir Šiaulių rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistai.

Tyrimo tikslas – identifikuoti ir kategorizuoti kritinius sėkmės veiksnius, remiantis teorinėmis įžvalgomis bei empiriniais tyrimo rezultatais

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti kritinius sėkmės veiksnius, užtikrinančius mokyklų tinklo optimizacijos efektyvumą, remiantis Lietuvos ir tarptautine patirtimi.
2. Išanalizuoti Šiaulių rajono mokyklų tinklo optimizacijos patirtį, atskleidžiant šio proceso iššūkius ir poveikį švietimo kokybei, prieinamumui bei efektyvumui.
3. Parengti praktines rekomendacijas, skirtas veiksmingai mokyklų tinklo optimizacijai, atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir įžvalgas.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant individualius (nuotolinius) interviu. Taigi Jūsų bus prašoma pasidalinti savo profesine patirtimi, susijusia su mokyklų tinklo optimizacija.

Interviu metu bus remiamasi šiomis esminėmis sąvokomis: kritiniai sėkmės veiksniai, mokyklų tinklo optimizavimas, švietimo kokybė, lyderystė, strateginis valdymas.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Liną Niparavičienę el. paštu lina.niparaviciene@gmail.com

Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
---	--

1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „*Kritiniai sėkmės veiksniai optimizuojant mokyklų tinklą*“ 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, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.

☐
☐

4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.

☐
☐

5. Aš esu informuota kur kreiptis dėl tyrimo.

☐
☐

6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas.

☐
☐

7. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas.

☐
☐

8. Aš esu informuota, kad garso / vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita

☐
☐

9. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant.

☐
☐

10. Aš sutinku dalyvauti tyrime¹³.

☐
☐

Dalyvės vardas, pavardė

Parašas

Data