

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Ingrida GELŽINIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**POKYČIŲ VALDYMAS: ŠIAULIŲ TĖVO BENEDIKTO
ANDRUŠKOS PRADINĖS MOKYKLOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Ingrida GELŽINIENĖ

POKYČIŲ VALDYMAS: ŠIAULIŲ TĖVO BENEDIKTO
ANDRUŠKOS PRADINĖS MOKYKLOS ATVEJIS

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
doc. dr. Milda Damkuvienė

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Ingrida Gelžinienė. **Pokyčių valdymas: Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos atvejis**: magistro darbas / baigiamojo darbo vadovė doc. dr. M. Damkuvienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 105 p. (142 p.)

SANTRAUKA

Didžioji dauguma organizacijų vadovų bei darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami ir būtina į juos reaguoti, tačiau tik nedaugelis juos sugeba valdyti. Nors mokslinėje literatūroje ir yra pateikiama nemažai pokyčių valdymo modelių, bet tik nedaugelis organizacijų sugeba jais remiantis sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Todėl iškeltas **probleminis klausimas**, kurio tikslas pateikti apibendrintas J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo teorijas, integruojant į pokyčių valdymo modelį ir juo remiantis įvertinti pokyčių valdymo situaciją pasirinktoje organizacijoje. Probleminiam klausimui išspręsti pasirinktas **darbo tikslas** – atlikus pokyčio valdymo sampratos ir pokyčio valdymo modelių teorinę analizę – įvertinti pokyčio valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje.

Darbo objektas – pokyčių valdymas.

Tikslui pasiekti buvo iškelti uždaviniai: išanalizuoti pokyčių sampratą ir pokyčių įvairovę organizacijoje bei atskleisti pokyčių valdymo sampratą, struktūrą ir įgyvendinimą. Aptarus pokyčių valdymo modelius, pasirinktos J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo teorijos, sudarytas šias teorijas apjungiantis pokyčių valdymo modelis. **Remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiančiu modeliu bei pasitelkus interviu ir anketinės apklausos metodus, įvertinti pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje.**

Atlikus interviu tyrimą paaiškėjo, kad:

Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinė mokykla šiuo metu yra antroje stadijoje „įsikišimas“. Pastebėta, kad organizacijos vadovas sėkmingai įvykdė pirmąjį etapą „atšildymas“ ir sėkmingai baigia vykdyti antrąjį etapą „įsikišimas“.

Remiantis Adkar pokyčių valdymo modeliu, galima teigti, kad pokyčio įgyvendinimo kreivė kyla į viršų, nes organizacijos vadovas savo sprendimus ir procesus atlieka nuosekliai. Įgyvendinant pokyčius organizacijoje, svarbiausia reikia suprasti, kodėl jis turi būti įgyvendinamas (A), paskui turi atsirasti noras jį įgyvendinti (D), tuomet reikalingas žinojimas – kaip jį įgyvendinti (K), bei gebėjimas (A) – kaip įgyvendinti pakeitimus ir pagaliau reikia įtvirtinti pokyčius organizacijoje.

Atlikus mokyklos darbuotojų ir mokytojų anketinį tyrimą paaiškėjo, kad:

Remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad pokytis dar nėra įgyvendintas ir šiuo metu yra etape „įsikišimas“, kuris jau baigiamas.

Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreive paaiškėjo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo. Mokyklos darbuotojai vis dar jaučia nerimą ir jaučiasi nestabiliai, o mokytojai nelabai džiaugiasi pasikeitimais ir jaučia nemažai grėsmių. Iš kai kurių teiginių vis dar pastebimi neigimo, pykčio, depresijos požymiai. Nors dauguma respondentų ir priima pokytį, tačiau dar nėra visiškos integracijos.

Atlikus mokinių tėvų anketos tyrimą paaiškėjo, kad:

Remiantis Kubler-Ross (1973) pokyčių kreive, kuri apima 5 etapus, kaip etapuose „atšildymas“ „įsikišimas“ ir „užšaldymas“ jautėsi mokinių tėvai pastebėta, jog dalis mokinių tėvų šokiruoti ir jie nerimauja, kas bus... Tačiau neigimo nepastebėta. Didesnė dalis tėvų jaučiasi stabiliai, nejaučia grėsmių ir įžvelgia pokyčio privalumus. Pykčio apraiškų taip pat nepastebima. Kaitos procesas nesukėlė ir didelės depresijos, nors ir jaučiasi jos užuomazgų. Akivaizdu, kad palaiptiesniui pokyčio dalyviai priima šį procesą. Tėvų įsitraukimo į pokytį laipsnis nėra didelis.

Atskleistos problemos, jog mokyklos darbuotojai vis dar jaučia nerimą, jaučiasi nestabiliai, juntami ir likusio neigimo, pykčio, depresijos požymiai. Galima teigti, kad dar nėra visiškos integracijos.

Pagrindiniai žodžiai: pokytis, pokyčių valdymas, pokyčių modeliai, J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modeliai, Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelis.

Ingrida Gelžinienė. Change management: case of Father Benedikto Andruškos primary school in Šiauliai: master's thesis / research supervisor doc. dr. M. Damkuvienė. Šiauliai University, Department of Management, 105 p. (142 p.)

SUMMARY

Most heads of organizations and employees understand that changes are inevitable, and that it's necessary to react to them, but however not all of them can manage it. While in the scientific literature are many models how to manage changes, but only few organizations are able to implement changes successfully on the basis of those models. And it comes to **problematic issue**, which aims to submit generalized J. Kotter (1995), K. Lewin (1951), and Adkar change management theories, integrating the management of change model and on this basis to evaluate the change management situation in the selected organization. To solve the problematic issue, was selected the **aim of this thesis** – to perform change management conception and change management models theoretical analysis; to evaluate change management situation in Father's Benedikto Andruškos primary school; to perform Father's Benedikto Andruškos primary school change – to become non – state school analysis of the implementation and submit effective change management proposals together with action plan. **Thesis object** – change management.

The targets to achieve this aim: to analyse concept of the changes and a variety of changes in the organization and reveal change management concept, structure and realization. After discussed change management models and selected J. Kotter (1995), K.Lewin (1951) and Adkar change management theories, was concluded the change management model, which combines those theories.

On the basis of J. Kotter (1995), K. Lewin (1951) and Adkar change management theories combined model, was created interview and questionnaire questions, and of the basis of them was done assessment of the change management situation in Father's Benedikto Andruškos primary school in Šiauliai. After interview survey was done, revealed that:

Father's Benedikto Andruškos primary school in Šiauliai is in the second stage „intervention“ at this moment. Observed that the head of the organization successfully made first stage „unfreezing“ and successfully completing the second stage „intervention“.

On the basis of Adkar change management model, it can be said that implement the changes curve rises, because decisions and processes are carried out sequentially by the head of organization. When implementing change in the organization, it's important to understand, why this

change should be implemented (A), then there must be a desire to implement the change (D), then it's necessary knowledge – how to implement (K) and ability (A) – how to implement changes and finally need to establish changes in the organization.

After school staff and teachers questionnaire survey was done, it showed that:

On the basis of J. Kotter (1995), K. Lewin (1951) and Adkar change management theories combined model, it can be said that change is not yet implemented and at this moment is at the stage „intervention“, which is nearly finished.

On the basis of Kubler – Ross (1973) 5 changes in the transition stages/phases curve it turned out that change management in this organization integrates and there is no resistance. The school staff is still feeling anxiety and instability and the teachers are not very happy about the changes and feeling number of threats. According to some of the statements, it still feels denial, anger and depression in the bud stage. Although the majority of the respondents accepts the change, however there is no full integration.

After student's parents questionnaire survey was done, it turned out that:

On the basis of J. Kotter (1995), K.Lewin (1951) and Adkar theories of change management models, change is not yet implemented. In this process is not yet sufficiently included the student's parents.

On the basis of Kubler – Ross (1973) 5 changes in the transition stages/phases – perception as stages „unfreezing“, „intervention“ and „refreezing“ it was noticed that the part of the student's parents were in shock and worries how it will be in the future..However denial stage is not observed, because greater part of the parent feels stable, does not feel threatened and sees the benefits of change. As well, does not feel the stage of anger. The process of changes did not make a big depression, although it feels some depression in the bud. Little by little respondents adopt this change. In this process of change is only one third of parents are integrated.

Revealed problems – school staff is still feeling anxiety, feel unstable, and it could be felt denial, anger and depression stage in the bud. It can be said that there is no full integration. Part of the student's parents was shocked and they have worries about what will happen. Only one third of parents are integrating in this process.

Key words: change, change management, change models, J. Kotter (1995), K.Lewin (1951) and Adkar change management models, Kubler – Ross (1973) model.

TURINYS

ĮVADAS	14
1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	17
1.1 Pokyčio samprata.....	17
1.2 Pokyčių įvairovė	19
1.3 Pokyčių valdymo samprata, struktūra ir įgyvendinimas	22
1.4 Pokyčių valdymo modelių apžvalga ir analizė	28
1.4.1 K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelis.....	28
1.4.2 J.P Kotter (1995) pokyčių valdymo modelis	30
1.4.3 Adkar pokyčių valdymo modelis.....	32
1.4.4 Pokyčių valdymo modelių apibendrinimas ir pasirinkto pokyčių valdymo modelio pagrindimas.....	34
2. TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1 Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas.....	38
3. POKYČIŲ VALDYMAS: ŠIAULIŲ TĖVO BENEDIKTO ANDRUŠKOS PRADINĖS MOKYKLOS ATVEJIS: EMPIRINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ	43
3.1 Informacija apie organizaciją	43
3.2 Pokyčio valdymo veikslių analizė: interviu su vadovu	44
3.3 Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos pokyčio proceso vertinimas: darbuotojų ir mokytojų anketinės apklausos rezultatai.....	53
3.3.1 Respondentų demografiniai duomenys	53
3.4 Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos mokinių tėvų mokyklos kaitos proceso vertinimas: tyrimo rezultatai atspindintys jų būseną	69
IŠVADOS.....	87
PRIEMONIŲ PLANAS	92
ŠIAULIŲ TĖVO BENEDIKTO ANDRUŠKOS PRADINĖS MOKYKLOS DIREKTORIAUS ATSLIEPIMAS APIE PRIEMONIŲ PLANĄ.....	100
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	101
PRIEDAI	106
1 Priedas. Anketa organizacijos mokytojams ir darbuotojams	107
2 Priedas. Anketa mokinių tėvams	110

3 Priedas. Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokytojai; mokyklos darbuotojai	111
4 Priedas. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos	112
5 Priedas. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai; mokyklos darbuotojai	116
6 Priedas. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokytojai; mokyklos darbuotojai	118
7 Priedas. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (25-30; 41-50 metų; 51 metų ir daugiau metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)	120
8 Priedas. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (mamos ir tėvai).....	123
9 Priedas. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (26-35; 36-45; 46-55 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai	125
10 Priedas. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (turintys pagrindinį; vidurinį; spec. Vidurinį; profesinį; aukštesnįjį; aukštąjį; pasirinkę „kita“ išsilavinimą	127
11 Priedas. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai (mamos ir tėvai)	132
12 Priedas. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (26-35; 36-45; 46-55 metų	134
13 Priedas. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turintys pagrindinį; vidurinį; spec. Vidurinį; profesinį; aukštesnįjį; aukštąjį; pasirinkę „kita“ išsilavinimą;.....	136

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Pokyčių samprata.....	17
1.2 lentelė. Pokyčių valdymo samprata.....	23
1.3 lentelė. Pokyčių realizavimo stadijos	29
1.4 lentelė. Bullock ir Batten (1985) keturių etapų planuoto pokyčio modelis.....	34
2.1 lentelė. Tyrimo instrumento – interviu klausimų blokai ir tiriami reiškiniai organizacijos vadovu.....	39
2.2 lentelė. Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai organizacijos darbuotojams	40
2.3 lentelė. Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai mokinių tėvams.....	41
3.1 lentelė. Apibendrinti vadovo atsakymai į įvadinius klausimus	45
3.2 lentelė. Apibendrinti vadovo atsakymai į konkrečius veiksmus, kurių buvo imtasi mokyklos tapimo ne valstybine mokykla procese.....	50
3.3 lentelė. Apibendrinti vadovo atsakymai apie pokyčio valdymo veiksmų būtinumą.....	52
3.4 lentelė. Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokyklos mokytojai ir darbuotojai	57
3.5 lentelė. Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokytojai.....	113
3.6 lentelė. Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokyklos darbuotojai.....	113
3.7 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai.....	60
3.8 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai (25-30 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)	114
3.9 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai (41-50 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)	114
3.10 lentelė Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai (51 metų ir daugiau respondentų pasiskirstymo rezultatai).....	115
3.11 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai	116
3.12 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokyklos darbuotojai.....	116

3.13 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokyklos mokytojai ir darbuotojai.....	64
3.14 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokyklos mokytojai.....	118
3.15 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokyklos darbuotojai.....	118
3.16 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (25-30 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai).....	120
3.17 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius(41-50 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai).....	120
3.18 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius(51 metų ir daugiau respondentų pasiskirstymo rezultatai)	121
3.19 lentelė. Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokinių tėvai	73
3.20 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių	75
3.21 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (mamos)	123
3.22 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (tėvai)	123
3.23 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (26-35 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)	125
3.24 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (36-45 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)	125
3.25 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (46-55 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)	126
3.26 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (turintys pagrindinį išsilavinimą).....	127
3.27 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (turintys vidurinį išsilavinimą).....	128
3.28 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai turintys spec. vidurinį išsilavinimą).....	128
3.29 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (turintys profesinį išsilavinimą)	129

3.30 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (turintys aukštesnį išsilavinimą)	130
3.31 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (turintys aukštą išsilavinimą)	130
3.32 lentelė. Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (pasirinkę „kita“)	131
3.33 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai.....	81
3.34 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai (mamos)	132
3.35 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai (tėvai)	132
3.36 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (26-35 metų pasiskirstymo rezultatai).....	134
3.37 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (36-45 metų pasiskirstymo rezultatai)	134
3.38 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius(46-55 metų pasiskirstymo rezultatai).....	135
3.39 lentelė. M Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių pagrindinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai).....	136
3.40 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių vidurinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)	136
3.41 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių spec. vidurinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)	137
3.42 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių profesinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)	138

3.43 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių aukštesnį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai).....	139
3.44 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių aukštą išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)	140
3.45 lentelė. Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius(pasirinkusių „kita“ pasiskirstymo rezultatai).....	140

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Pokyčio sampratos esmė.....	17
1.2 pav. Pokyčių valdymo struktūra	24
1.3 pav. Pokyčių perėjimo stadijos/etapai	26
1.4 pav. J. P. Kotter 8 pakopų pokyčių valdymo modelis	31
1.5 pav. Adkar pokyčių valdymo modelis	33
1.6 pav. J.P Kotter 8 žingsnių, Adkar pokyčių valdymo modelio, bei Lewin 3 žingsnių pokyčių valdymo teorijas apjungiantis modelis	36
3.1 pav. Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos organizacinė struktūra	43
3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	54
3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	54
3.4 pav. Respodentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	55
3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur jie sužinojo apie planuojamą mokyklos pokytį.....	56
3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar tyrime dalyvavo vaiko mama ar tėvas	77
3.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	77
3.8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	78
3.9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar jie rekomenduotų šią mokyklą savo artimiesiems, draugams ar pažįstamiems.....	78
3.10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur jie sužinojo apie planuojamą mokyklos pokytį.....	79

IVADAS

Šiandien pokyčiai tampa būdingi visoms veiklos sritims. Dažniausiai jie pasireiškia per ekonominę, technologinę, politinę bei socialinę aplinką. Tačiau, kita vertus, taip pat yra susiduriama su požiūriu, kad pokyčiai, kaip reiškinys yra neišvengiami, nes analogiški procesai vyksta ir natūralioje aplinkoje. Būtent todėl pokyčiai jau tampa neatskiriami nuo žmonių gyvenimo, nes pradeda keistis ne tik jų poreikiai, lūkesčiai, bet taip pat pradeda didėti ir organizacijoms keliami reikalavimai, kurie turi įtakos technologijų bei visuomenės gyvenimo keitimuisi. Todėl globalizacija, naujos technologijos bei intensyvi konkurencija ir kintanti vartotojų paklausa skatina organizacijas atsinaujinti ir keistis. Ir būtent dėl šių priežasčių, pokyčių valdymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos gyvavimo dalimi (Korsakienė, 2006, p. 237).

Temos aktualumas. Svarbu tampa susipažinti su pokyčių teorija ir suvokti tai, kad organizacijų veikla nuolat kintančioje visuomenėje, kurioje vyksta konkurencija, priverčia organizacijas įgyvendinti pokyčius bei ieškoti būdų, kaip juos valdyti.

Pagrindiniai veiksniai turintys įtakos organizacijos pokyčiams tai yra aplinkos – išorės veiksniai ir vidiniai organizacijos veiksniai, kurie daro didelę ir gan nenusipėjimą įtaką organizacijoms. Tačiau kartais organizacijos įgyvendina naujus pokyčius ir todėl, kad tam įtakos turi jos pačios iškelti nauji tikslai, racionaliai koordinuojamos ir vykdomos naujos užduotys bei kintanti darbuotojų elgsena, organizacijos kultūra ir technologijos. Tačiau dažniausiai pokyčiai organizacijose yra mažai apgalvoti ar net įtakoti aplinkos veiksnių, todėl tampa ir yra nenusipėjami.

Taip pat pasitaiko daug atvejų, kai begalės pastangų ir laiko ieškant išnaudojama perniek, nes dažnai yra susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu bei vengimu keistis. Todėl galima daryti išvadą, kad sėkmingas pokyčio valdymas 70-90 procentų priklauso nuo vadovavimo ir tik 10-30 procentų nuo valdymo poveikio (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007, p.26).

Pasak D. Lodienės (2005, p.103-104), siekiant sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius bei išvengti vidinių organizacijos prieštaraimų, bet kokie pokyčiai vykstantys organizacijoje turėtų būti valdomi. Pokyčių valdymo tikslas ir yra – kaip įmanoma efektyviau įgyvendinti naujus metodus bei sistemas tebeveikiančioje organizacijoje. Ir norint užtikrinti pokyčių sėkmę, būtina būti pasiruošus dirbti neprognozuojamoje aplinkoje, iš to ir atsiranda poreikis valdyti pasikeitimus, nes efektyvus pokyčių valdymas tampa vertybe įmonėje, kuri dirba besiplečiančioje rinkoje. Todėl yra aktualu atkreipti dėmesį į pokyčių valdymą, nes pokyčių valdymas – būtina ir viena svarbiausių verslininkystės bei organizacijos valdymo sudedamųjų dalių, kuri ir yra organizacijos egzistavimo, ne tik vidinėje aplinkoje, bet ir ją supančiame pasaulyje forma.

Tyrimo problema.

Pastaruoju metu pokyčių pasikeitimai tapo labai dinamiški ir intensyvūs, o jų tempas organizacijose yra kur kas didesnis, nei kada nors anksčiau. Todėl organizacijoms tampa svarbu valdyti pokyčius, nes kitaip gali ne tik prarasti konkurencines pozicijas rinkoje, bet taip pat ir žlugti (Videikienė, Šimanskienė, 2014, p.108).

Svarbiausi pokyčiai, kurie daro rimtą poveikį verslo organizacijoms – tai išorinės aplinkos spaudimas organizacijai, jos keitimosi krypčių nuolatinis didėjimas, kuris pasireiškia kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principiniai naujų organizacinių struktūrų atsiradimai, darbo jėgos struktūros bei kokybės pokyčiai ir kita. Taip pat varomąja pokyčių jėga dažnai tampa ir valstybiniai įstatymai bei normos, technologijų pasikeitimai, permainos ekonomikoje bei vidinės aplinkos veiksniai (Andriuščenka, 2012, p.12, cit. Colenso, 1999; Tom, 1998). Anot J. Andriuščenkos (2012, p.12), organizacinių pokyčių valdymo problema tampa viena iš svarbių tyrimo objektų vadybos žinių erdvėje. Nes šiuolaikinės organizacijos, reaguodamos į nuolat kintančią aplinką, vis dažniau keičia produktus, technologijas, valdymo struktūras, sistemas, procesus. Bet, deja, šie pokyčiai pavyksta ne visuomet – užtrunka pernelyg ilgai, kainuoja brangiai, o rezultatai yra mažesni, nei tikėtasi.

Nors didžioji dauguma organizacijų vadovų bei darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami ir, kad yra būtina į juos reaguoti, bet vis dėl to tik nedaugelis sugeba juos valdyti. Nors mokslinėje literatūroje ir yra pateikiama nemažai pokyčių valdymo modelių, tačiau tik ne daugelis organizacijų sugeba jais remiantis sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Tam įtakos gali turėti ne tik pokyčių įvairovė, bet ir pokyčių valdymo modelių gausa. Remiantis tuo, šiame darbe keliamas **tikslas** – atlikus pokyčių valdymo sampratos ir pokyčių valdymo modelių teorinę analizę – įvertinti pokyčio valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje.

Darbo objektas. Pokyčių valdymas.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti pokyčių sampratą ir pokyčių organizacijoje įvairovę;
- Atskleisti pokyčių valdymo sampratą, struktūrą, nustatyti įgyvendinimo etapus;
- Sudaryti J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiantį modelį.
- Remiantis sudarytu modeliu įvertinti pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje;
- Pateikti Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos pokyčių valdymo priemonių planą.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu, anketinė apklausa.

Interviu metodu siekiama išsiaiškinti mokyklos vadovo taikytus pokyčių valdymo veiksmus. Anketinė apklausa mokinių tėvams ir darbuotojams skirta nustatyti mokyklos darbuotojų ir mokinių tėvų nuomonę apie pokyčių valdymo situaciją.

Interviu klausimų blokai sudaryti remiantis K. Lewin'o (1951), J. Kotter (1995), Adkar pokyčių valdymo modelius apjungiančiu modeliu.

Anketos klausimų blokai sudaryti remiantis K. Lewin'o (1951), J. Kotter (1995), Adkar pokyčių valdymo modelius apjungiančiu modeliu ir Kubler – Ross (1973), 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu.

Iš apklausos rezultatų, kurie lyginami tarpusavyje, lyginami su moksline literatūra bei lyginami su pasirinktu K. Lewin'o (1951), J. Kotter (1995), Adkar pokyčių valdymo modelius apjungiančiu modeliu, paaiškės, ar Šiaulių Tėvo Benedikto mokykloje egzistuoja poreikis, jog ji taptų nevalstybine mokymo įstaiga ir kurioje pokyčių procesų įgyvendinimo etape šiuo metu jau yra organizacija.

Taip pat, remiantis Kubler – Ross (1973) pokyčių kreivės 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu, bus įvertinta, kaip mokyklos bendruomenė pereina šias stadijas ir kaip vyksta pokyčių valdymo procesas organizacijoje.

1. POKYČIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pokyčio samprata

Beveik niekas neabejoja, kad dabartiniu laikotarpiu pokyčiai tampa vis sudėtingesni. Tačiau, tiek švietimo, tiek ir kitose valstybinio sektoriaus srityse vykstantys pokyčiai nėra iš tolo neprimena iki šiol vykusius pasikeitimus (Wallace, Pocklington, 2002). Todėl, mokslinėje literatūroje pokyčiai analizuojami gana plačiai ir akivaizdu tai, kad pokyčių įtaka, o vėliau ir pokyčių priežastys tapo dažniausiai analizuojamais klausimais (Oškutienė, Korsakienė, 2012).

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pateikia nemažai pokyčio sąvokų, kuriuose akcentuojami skirtingi aspektai (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

Pokyčių samprata

Autorius	Samprata	Akcentas
Lewinas (1954)	<ul style="list-style-type: none"> • pokytį traktuoja kaip nukrypimą nuo pusiausvyros, kurį, vienavertus, skatina jį varančios jėgos (tai gali būti tiek aplinkos reikalavimai, tiek ir organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva), kita vertus, stabdo trukdančios jėgos (tai gali būti tiek riboti išteklių, tiek neigiamos darbuotojų nuostatos). 	Situacijos pasikeitimai (nukrypimas nuo pusiausvyros)
Quinn (1980), Magnusen (1981) ir Carnall (1990), E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • pokytį vadina pakeitimu, kuris vykdomas siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvenimo elementus; • pokytį laiko kiekvieną naują elementą ir ryšių tarp jų atsiradimą ar išnykimą (tai būtų struktūrinis pokytis), kai kurių elementų ar jų grupių veikimo būdo, taip pat esminius valdymo posistemio veiklos parametrų, pasireiškiančių jos elgsenoje, pasikeitimus. 	Naujų elementų, ryšių tarp jų atsiradimas ar išnykimas ir esminių veikimo būdų parametrų, elgsenos pasikeitimai (kryptingumas, tikslų pasiteikimas, veiklos būdai)
B. Burnes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • pokytis yra nuolatinė organizacijai gyvuoti būdinga savybė. 	Organizacijos savybė
Hurst (1995), S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), Klimas, Ruževičius, (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • pokytį įvardija kaip pasikeitimą organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos ir kitų aspektų; • pokytis tai organizacijos aplinkos ir jos vidaus pasikeitimas, kuris vyksta objektyviai, bei yra visiškai nepriklausomas nuo jo veiklos pobūdžio ar rezultatų, vadybos ir kitų aspektų; • pokytis organizacijoje ir joje vystančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus. 	Aplinkos pasikeitimai (permainos, išoriniai ir vidiniai paikeitimai)
G. Cibulskas (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • pokytis – tai perėjimas į kitą būvį (kartais geresnį, kartais blogesnį) iš pasirinkto (ar parinkto) ataskaitos taško. Pokytis gali turėti kiekybinę ir kokybinę išraišką. 	Perėjimas į kitą būvį (kiekybinė ir kokybinė išraiška, ataskaitos taškas)

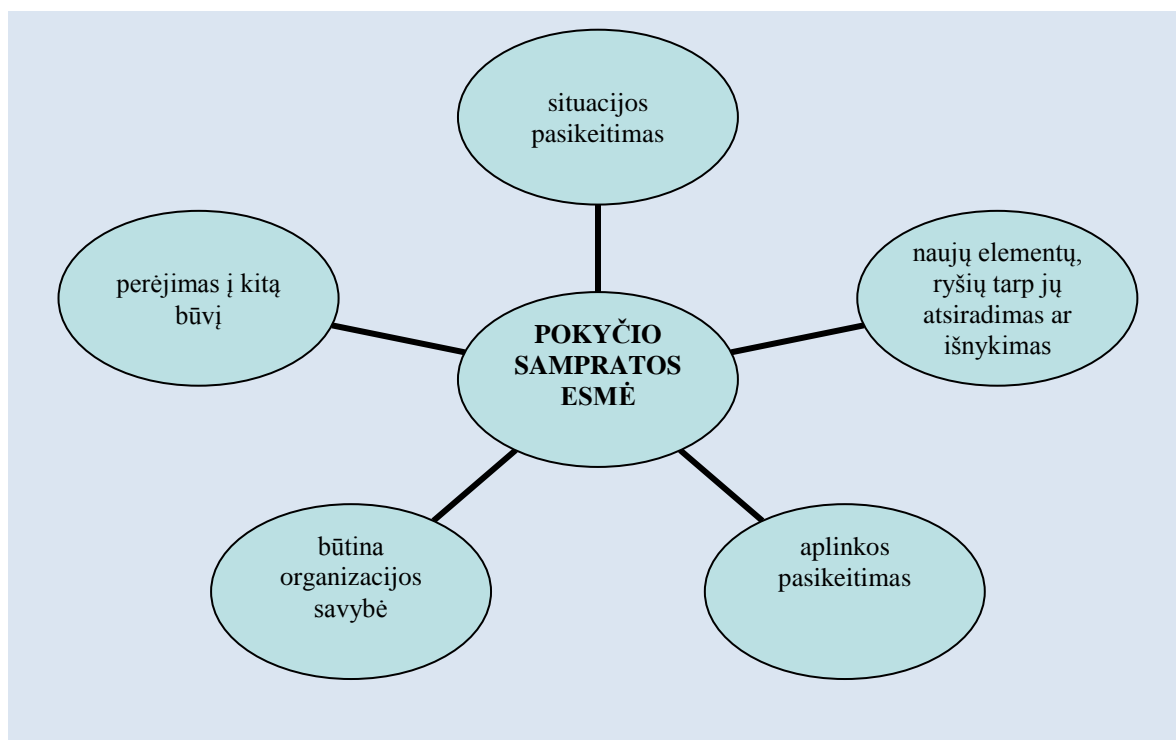
Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis M. Išoraite (2012); S. Stoškumi ir D. Beržinskiene (2005); J. Klimu ir D.

Ruževičiumi (2009); B. Burnes (2004); G. Cibulskiu (2006); J. Bersėnaite, G. Šaparniu ir D. Šapariene (2006); M.

Arimavičiūte (2009).

Taigi, remiantis 1.1 lentele galima teigti, kad egzistuoja daugybė pokyčio sampratų. Vieni autoriai, pavyzdžiui Lewinas (1954); Hurst (1995); S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005); Ruževičius (2009), teigia, kad pokytis tai tam tikras pasikeitimas, nukrypimas nuo pusiausvyros, kurį įtakoja aplinkos veiksniai – organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Quinn (1980); Magnusen (1981) ir Carnall (1990); E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000), kaip ir prieš tai aptarti autoriai pabrėžia, kad pokytis tai tam tikri pasikeitimai, tačiau vietoj aplinkos veiksnių, autoriai akcentuoja naujų elementų, ryšių tarp jų atsiradimą ar išnykimą, esminių veikimo būdų parametru bei elgsenos pasikeitimus. Kitas autorius B. Burnes (2004) pateikia labai siaurą pokyčio sampratą, akcentuodamas, jog pokytis tai yra nuolatinė organizacijos savybė. Ir G. Cibulsko (2006) nuomone, pokytis – tai tam tikras perėjimas į kitą būvį, kuris gali turėti kiekybinę ir kokybinę išraišką.

Išanalizavus visų autorių pateiktas sampratas, pastebimas esminis bendras bruožas, kad pokytis – tai tam tikras pasikeitimas, perėjimas. Todėl, remiantis visais, aukščiau išvardintais autoriais, galima išskirti bendrus apibrėžimų įvairovės komponentus, kurie geriausiai atskleidžia pokyčio sampratos esmę, kurie rodo, kad pokytis – situacijos pasikeitimas; naujų elementų, ryšių tarp jų atsiradimas ar išnykimas ir esminių veikimo būdų parametru, elgsenos pasikeitimas; aplinkos pasikeitimas; būtina organizacijos savybė; perėjimas į kitą būvį (1.1 pav).



1.1 pav. **Pokyčio sampratos esmė**

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis M. Išoraite (2012); S. Stoškumi ir D. Beržinskiene (2005); J. Klimu ir D. Ruževičiumi (2009); B. Burnes (2004); G. Cibulskiu (2006); J. Bersėnaite, G. Šaparniu ir D. Šapariene (2006); M. Arimavičiūte (2009).

Remiantis 1.1 pav. ir P. Zakarevičiumi (2003) (Bersėnaitė ir kt., 2006), kurie apibendrinę įvairių autorių, tokių kaip Quinn (1980); Magnusen (1981); Johnson (1987); Carnall (1990); Hurst (1995); Morgan (1998) ir kt. mintis, skiria – du požiūrius į pokytį: *pirmasis* – kad pokytį yra galima vadinti tam tikrą pakeitimą, kuris vykdomas siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvenamos elementus ir šie pakeitimai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba viduje vykstančių kaitos procesų. *Antrasis* – kad pokytį yra galima vadinti pasikeitimą organizacijos aplinkoje, bei jos viduje. Jis vyksta objektyviai ir visiškai nepaisant jo veiklos pobūdžio, rezultatų ar vadybos bei kitų aspektų, jį yra neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors veikti.

Taigi, abu šie požiūriai apima anksčiau pateiktas autorių sampratas. Galima teigti, kad Quinn (1980); Magnusen (1981) ir Carnall (1990); E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000); B. Burnes (2004); G. Cibulsko (2006) pateiktos sampratos apima pirmąjį požiūrį, Lewino (1954); Hurst (1995); S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005); Ruževičiaus, (2009), pokyčio sampratos apima antrąjį požiūrį.

Apibendrinant galima teigti, kad pokytis – tai situacijos pasikeitimas; naujų elementų, ryšių tarp jų atsiradimas ar išnykimas ir esminių veikimo būdų parametru, elgsenos pasikeitimas: aplinkos pasikeitimas; būtina organizacijos savybė; perėjimas į kitą būvį. Siaurąja prasme pokyčio sąvoka apima vidinius ir aplinkos pasikeitimus, bei tam tikrą procesą ir rezultatą organizacijoje, kuriuos reikia valdyti. Todėl toliau bus aptariama pokyčių įvairovė.

1.2 Pokyčių įvairovė

Siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijoje, labai svarbus aspektas yra jų įvairovė. Dar XX a. pabaigos išskirtiniais bruožais tapo nežinomybė, dinamiškumas bei kaita. Šiuo metu permainingoms nebereikia dešimtmečių – naujos idėjos, produktai greitai plinta ir tampa individų bei visuomenės gyvenimo normomis (Petuchovaitė, 2003). Nagrinėti pokyčių įvairovę taip pat skatina ir intensyvi konkurencija rinkoje, inovacijų įvairovė, reakcija į klientų poreikius bei technologinė pažanga. Kadangi pokyčiai gali būti įvairūs, pavyzdžiui technologinės naujovės, naujo vadovo atėjimas ir t.t., todėl skirtingo tipo pokyčiams gali būti reikalingos kitokios pokyčio valdymo priemonės (Korsakienė, Oškutienė, 2012, p.198).

Pradedant analizuoti pokyčių įvairovę yra pastebima tendencija, kad anksčiau jie buvo nedideli (*incremental change*), bet šiuolaikinėje aplinkoje jau tampa esminiais (*fundamental change*). Dabar organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai (ir sėkmingai) veikti visiškai

neprognozuojamoje aplinkoje, nes atsiranda poreikis valdyti pokyčių įgyvendinimo procesus (Bieliūnas, 2008). Todėl, šiuolaikinės rinkos sąlygomis, pokyčiai tampa neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės bei vidinės aplinkos. Inicijuoti pokyčius organizacijoje, juos valdyti, atpažinti pasipriešinimo pokyčiams reiškinius D. Giber ir kt. (2001) nuomone yra svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys, kurie siekia efektyvios veiklos. Tačiau, nepatikrinti pokyčių įgyvendinimo būdai didina ir nesėkmės riziką, nes pokyčiai, gali būti sėkmingai įgyvendinti tik tuo atveju, jei pokyčių dalyviai šiuos pokyčius remia bei valdo pagal jų įvairovės ir atsiradimo lygmenį.

Patį pokyčių atsiradimą, anot M. Išoraitės (2012, p. 131), lemia išorinės aplinkos spaudimas organizacijai, todėl jos keitimosi kryptis nuolat didėja ir pasireiškia tokiais požymiais, kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principinis naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai. Ypač didelę įtaką pokyčių atsiradimui turi įstatymai ir normos, technologijų pakeitimai bei permainos ekonomikoje, kurie pasireiškia per organizacijos struktūras, technologijas ir žmonių transformacijas. Pagal kitą autorių K. Lewin (1954) pokyčių atsiradimą skatina jį varančios jėgos, tai gali būti tiek aplinkos reikalavimai, tiek ir organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva.

Taigi, galima pritarti S. Stoškui ir D. Beržinskienei (2005), kad pokyčiai organizacijoje ir joje vykstančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Autoriai išskiria tokias pagrindines pokyčių atsiradimo išorines priežastis:

- nauji mokslo atradimai, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamus medžiagas, įrengimus, aparatūrą, įrangą, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.;
- globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, keičiantys socialinius – politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų;
- neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan.;
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan.

Pagrindinės vidinės pokyčių atsiradimo priežastys (Stoškus, Beržinskienė, 2005):

- organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes;
- organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pasikeitimus;
- organizacijos išsigimimas (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo.

Iš tiesų mokslinėje literatūroje pokyčiai yra grupuojami pagal įvairius kriterijus. Būtent jų įvairovė ir skatina autorius juos nagrinėti ir analizuoti, siekiant atskleisti esminius jų bruožus ir jų įtaką organizacijoms. Ir todėl dažnai šiuo kriterijumi (siekiant atskleisti esminius pokyčio bruožus) yra pasirenkamas organizacijos struktūros modelis (pvz. „7S“ - angl.: Structure, Strategy, Systems, Skills, Styles, Shared values, Staff) ir tokiu atveju, pasak R. Stuart (1999), pokyčiai skirstomi į tokias kategorijas:

1. *Organizacinės struktūros pokyčiai* – tai maži (pvz. Darbų turinio, atsakomybės už darbą) ir dideli (pvz. Restruktūrizacija, reorganizacija ir visos organizacijos darbo vietos perkėlimas) pokyčiai, kurie liečia darbo specifikaciją.
2. *Organizacijos strategijos pokyčiai* – tai esminių verslo sričių pokyčiai, kurie liečia strateginių tikslų keitimą, radikalius technologinius pokyčius organizacijoje.
3. *Organizacinės sistemos pokyčiai* – tai pokyčiai apimantys organizacijos valdymo sistemą: biurokratijos mažinimą, valdymo, informacinių technologijų diegimą ir pan.
4. *Reikalingų gebėjimų pokyčiai* – tai besikeičiantys reikalavimai darbuotojų įgūdžiams, darbo atlikimo standartų ar vertinimo kriterijų pokyčiai.
5. *Vadovavimo stiliaus pokyčiai* – tai pokyčiai, apimantys specifinius reikalavimus, kaip vadovai supranta savo darbą, kaip elgiasi su pavaldiniais, kolegomis ar viršininkais.
6. *Vertybių pokyčiai* – tai požiūrių, vertybių, įsitikinimų ir pagrindinių prielaidų pokyčiai – tai kas vadinama organizacinės kultūros pokyčiais.
7. *Personalo pokyčiai* – apima pokyčius nuo kasdieninio darbo su personalu iki visos organizacijos personalo pokyčių planavimo ir įgyvendinimo per karjeros planavimą.

Kiti autoriai, Levicki (2003), Olve (2004) ir Peters (2005) (Klimas, Ruževičius, 2009) įvardija dar ir tokias pokyčio rūšis, kaip: *naujo vadovo atėjimas, bendrovės strategijos keitimas, įdiegiama nauja apskaitos ar atskaitomybės sistema, įmonės reorganizacija, krizės padariniai, pokyčiai*

konkurencinėje aplinkoje ir kt. Bet kuriuo iš minėtų atvejų yra susiduriama su problemomis ir dalies darbuotojų pasipriešinimu. Todėl, vadovams yra svarbu akcentuoti, kodėl vyksta pokyčiai organizacijoje. Nes dažniausios nepritarimų pokyčiams priežastys yra ne tik pokyčių nesupratimas, konservatyvumas, bet taip pat ir baimė prarasti statusą, baimė prarasti galią, nepasitikėjimas savo kompetencija bei darbo masto padidinimas (Korsakienė, Oškutienė, 2012, p.198).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pokyčių įvairovę ir atsiradimą lemia tiek išorinė, tiek ir vidinė aplinka, kuri pasižymi kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principinis naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai, įstatymai ir normos, technologijų pakeitimai bei permainingos ekonomikoje, kurie pasireiškia per organizacijos struktūras, technologijas ir žmonių transformacijas. Todėl, dėl tokios pokyčių įvairovės organizacijoms reikia pasirinkti priimtina pokyčių valdymo būdą, kuris ne tik palengvintų pokyčius, bet ir padėtų nustatyti darbuotojų dalyvavimo laipsnį. O tam reikia žinoti, kokios bus reikalingos pokyčio valdymo priemonės, skirtingo tipo pokyčiams.

1.3 Pokyčių valdymo samprata, struktūra ir įgyvendinimas

Ankstyvieji požiūriai ir teorijos organizacinių pokyčių valdyme teigia, kad organizacijos galėtų būti efektyvesnės arba pagerinti savo veiklos rezultatus, joms yra būtina nuolat keistis. Šiandien taip pat yra pripažįstamas tas pats požiūris, kad organizacijoms yra būtina keistis bei valdyti pokyčius. R. Todnem (2005, p.371) teigia, kad organizacijos keitimasis ir jos pokyčių valdymas yra gyvybiška organizacijos esmė, nes žmonėms yra reikalingi pokyčiai, dėl to, kad jų kasdienybė būtų veiksminga bei pagerintų efektyvumą.

Patį veiklos valdymą, pasak I. Piktornaitės (2005) galima apibūdinti kaip tikslingą poveikį organizuojant žmonių kolektyvą ir koordinuojant jų veiklą. Tuo tarpu C. Carlos ir A. M. Lorenzana (1993) cit. Terry, Rue ir Stoner pateikia tokius valdymo apibrėžimus:

- valdymas – tai procesas, arba darbo forma, kuri apima gaires ir nurodo kryptį organizacinių tikslų ir uždavinių pasiekimui;
- valdymas yra procesas, planavimas, organizavimas, todėl reikia kontroliuoti organizacijos naudojamas pastangas, nustatytiems organizaciniams tikslams pasiekti.

Tačiau, tikriausiai plačiausią ir išsamiausią valdymo apibrėžimą pateikia A. Šeibokienė (2002), kuri teigia, kad valdymas yra organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas bei kontrolė ir visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos

tikslams siekti. Taip pat valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „*formos palaikymas*“, nes visos organizacijos turi asmenis, atsakingus už tai, kad jos tikslai būtų pasiekti. Tai yra: vadovai, treneriai, dirigentai ar pardavimo skyriaus vadovai. Tačiau, I. Piktornaitė (2005), remdamasi Daft (2000); Meskon, Albert ir Heoduri (1999); Sakalu ir kt. (2000), kurie nagrinėjo valdymą, teigia, kad priimta vieninga vyraujanti nuostata, jog valdymas, tai – organizacijos narių pastangų, planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. Yra teigiama, kad pagrindiniai principiniai valdymo teiginiai yra tapatūs ir jie nepriklauso nuo valdymo proceso ir objekto, nors atskiri ypatumai neabejotinai pasireiškia.

Taigi, pradėdant nagrinėti pokyčių valdymo sampratą pastebima, kad mokslinėje literatūroje pokyčių valdymo, kaip ir pokyčio apibrėžimų yra labai įvairių, kadangi pokyčius yra galima valdyti įvairiose srityse (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

Pokyčių valdymo samprata

Autorius	Samprata	Objektas
T. Creasey (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pokyčių valdymas apima procesą, technikas bei įrankius skirtus valdyti žmoniškąją pokyčių pusę, siekiant užsibrėžtų tikslų;</i> 	Procesas (kuriame vyksta technikos, tam tikrų įrankių: struktūros, krypties ir gebėjimų procesas, siekiant tenkinti išorinius ir vidinius vartotojų poreikius)
D. Wardale (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius. Pokyčių valdymas yra kontroliuojamas procesas, kurio metu remiantis iš anksto apibrėžtu modeliu bei nedidelėmis jo modifikacijomis yra įgyvendinami sisteminiai pokyčiai;</i> 	
W.J. Moran, K.B. Brightman, (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pokyčių valdymas apibūdinamas kaip „nuolatinis organizacijos krypties, struktūros ir gebėjimų atnaujinimo procesas, siekiant tenkinti besikeičiančius išorinių ir vidinių vartotojų poreikius.</i> 	
W.W Burke (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pokyčių valdymas yra planuotas kitimo valdymas;</i> 	Planavimas (planuotas kitimo valdymas)
Pfeiffer at all. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pokyčių valdymas tai rinkinys principų, technikų, receptų taikymų žmogiškiems aspektams vykdant dideles pokyčių iniciatyvas organizacijoje;</i> 	Žmogiškasis aspektas (principai, technikos ir receptų taikymas)

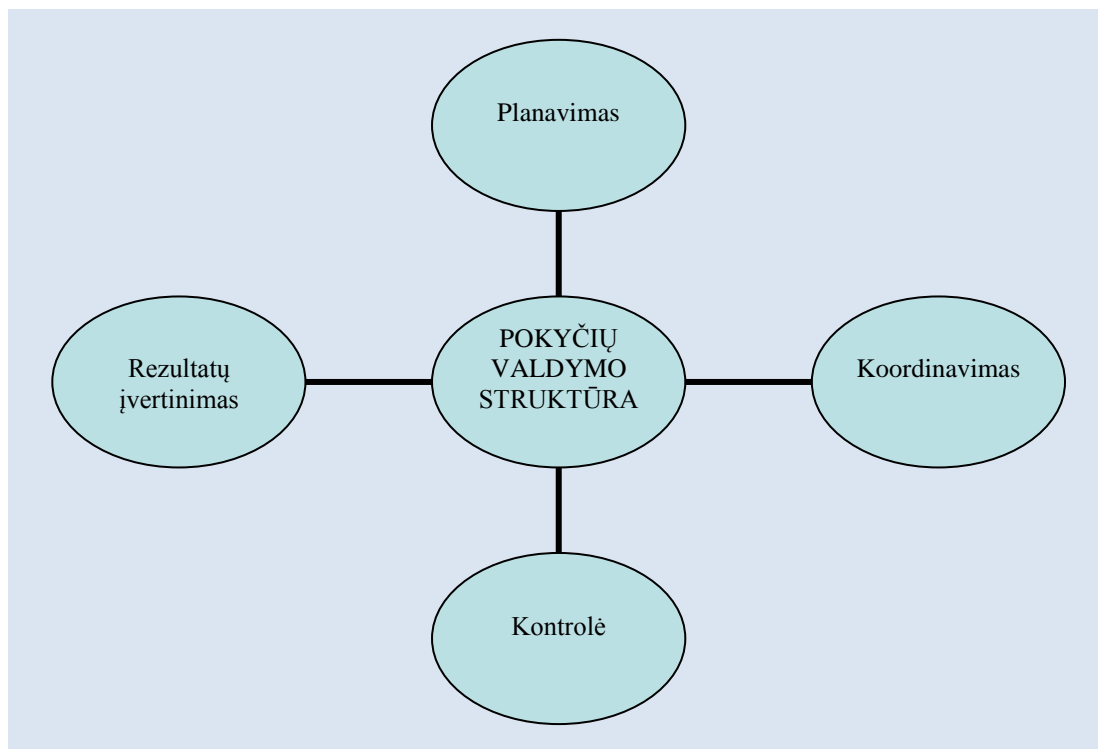
Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis D. Wardale (2003); T. Creasey (2007); W.W Burke (2008); W. J. Moran, K. B. Brightman, (2001); Pfeiffer ir kt. (2001).

Taigi, remiantis 2.1 lentele galima teigti, kad egzistuoja daugybė pokyčių valdymo sampratų. Vieni autoriai, pavyzdžiui T. Creasey (2007) pabrėžia, kad pokyčių valdymas apima žmoniškąją pokyčio pusę, siekiant užsibrėžtų tikslų. Jam pritaria ir Pfeiffer ir kt. (2001), kurie pokyčių valdyme taip pat akcentuoja žmogiškąjį aspektą, tačiau taip pat pabrėžia ir organizacijos principų, technikos svarbą. Kitas, D. Wardale (2003) akcentuoja, kad pokyčių valdymas nurodo organizacijos proceso

kryptį ir todėl tai yra kontroliuojamas procesas. W. J. Moran, K. B. Brightman, (2001) pritaria D. Wardale (2003), kad pokyčių valdymas nurodo organizacijos kryptį, tačiau dar akcentuoja, kad tai yra nuolatinis organizacijos procesas. Tuo tarpu W. W Burke (2008) pokyčių valdyme akcentuoja proceso planavimą.

Apibendrinant autorių pateiktas pokyčių valdymo sampratas, galima teigti, kad pokyčių valdymo apibrėžimuose akcentuojami skirtingi aspektai: D. Wardale (2003) ir T. Creasey (2007) akcentuoja – procesą; W.W Burke (2008) pabrėžia – planavimą; Pfeiffer ir kt. (2001) išvelgia – žmogiškuosius išteklius. Tačiau, remiantis šiais visais aspektais galima teigti, kad pokyčių valdymas – tai procesas, planavimas, kuris apima ir žmogiškuosius organizacijos išteklius.

Mokslinėje literatūroje daugelis autorių (Zakarevičius, 2003; Janiūnaitė ir kt., 2002) nurodo, kad pokyčio valdymo struktūra apima: *planavimą, koordinavimą, kontrolę, rezultatų įvertinimą* (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Pokyčių valdymo struktūra

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis P. Zakarevičiumi (2003); B. Janiūnaite ir kt, (2002)

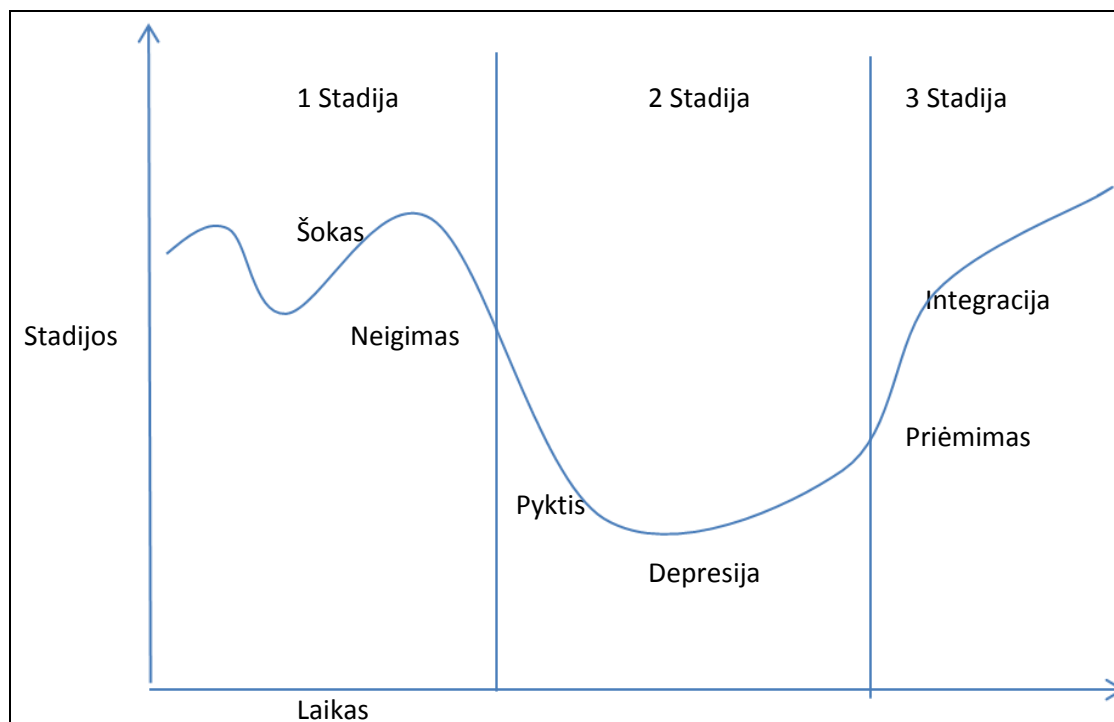
Mokslinėje literatūroje planavimas apibrėžiamas, kaip tam tikrų tikslų formulavimo bei jų įgyvendinimui tinkamos eigos nustatymo procesas (Stripeikis, verslininkystės įvadas). Pagal 2007 m. metodinę medžiagą „*Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius tikslus*“, planavimas yra suprantamas, kaip konkrečių žingsnių planavimas, siekiant reikiamų rezultatų. Tuo tarpu planavimas pokyčio valdymo aspektu reiškia pokyčio tikslą, kurio esmė parengti visą organizaciją

ar pagrindinę jos dalį dideliems organizacijos tikslams bei kryptių pasikeitimams (Vanagas, 2007, p. 316). Koordinavimas (*angl. coordination*) apibrėžiamas, kaip atskirų struktūrinių grandžių veiklų integravimo procesas, kai yra siekiama organizacijos tikslų (Stoner ir kt., p.2005, p. 313). Būtent koordinavimas labai svarbus pokyčių valdyme, nes padeda darbuotojui pajusti savo vaidmenį visos organizacijos mastu, o ne tik rūpintis savo grandies interesais. Pasak O. Stripeikio (verslo valdymas, 9 tema), kontrolė tai yra procesas, kuris padeda užtikrinti, kad reali veikla atitiktų planuotą. Taigi, kontrolė pokyčių valdyme padeda laiku fiksuoti problemas ir užtikrinti pokyčių įgyvendinimo procesą. Ir rezultatų įvertinimą, pokyčių valdyme galima apibrėžti, kaip viso pokyčių įgyvendinimo procesą, ar buvo pasiektas galutinis tikslas – laukiamas rezultatas.

Taigi, siaurąja prasme galima teigti, kad pokyčių valdymo struktūra apima organizacijos perėjimą iš dabartinės būklės (kaip viskas yra daroma šiandien) į norimą ateities būseną, kuri apima naujus procesus, organizacines struktūras ir darbo funkcijas (Todnem, 2005, p.371). Plačiąja prasme, pokyčių valdymas apima ne tik išorinę aplinką, bet ir vidinę organizacijos aplinką, tai jos sistemą, planavimą, organizavimą, koordinavimą, kontrolę bei vadovavimą ir organizacijoje dirbančius žmones – žmogiškąjį kapitalą.

Todėl, galima pritarti R. Todnem (2005, p.371), kad pokyčių valdyme dėmesys skiriamas žmonėms ir jų keitimuisi. Šiuo atžvilgiu galima prieiti prie išvados, kad procesai, sistemos, organizacijos struktūra ir darbo funkcijos apima „*techninę*“ pusę, o žmonės (organizacijos darbuotojai) apima valdymą. Todėl, vienas iš svarbiausių veiksnių siekiant organizacijos pokyčių sėkmės yra darbuotojų pokyčio priėmimo aspektas.

Darbuotojų svarbą pokyčio valdyme taip pat pabrėžia ir Kubler-Ross (1973), kuri teigia, kad visi žmonės, kurie norint prisitaikyti prie vykstančių pokyčių pereina 5 stadijas/etapus (šoką, neigimą, pyktį, depresiją, priėmimą ir integraciją) ir po šių visų stadijų yra vykdomas pokyčių valdymas organizacijoje (Barnard, Stoll, 2010, p.5) (žr 1.3 pav.).



1.3 pav. 5 etapų reakcijų į pokytį modelis

Šaltinis: M. Barnard, N. Stoll (2010, p.5)

Remiantis Mokymo ir Plėtros centru (Learning & Development centre), A. Young ir T. Lockhart (1995) bei PDP Toolkit, aptarsime šias stadijas plačiau.

Šokas. Pasak A. Young ir T. Lockhart (1995) tai yra etapas, kuris apibūdina tam tikrą reakciją, kai asmuo (arba organizacija) iš pradžių pastebi pokyčių grėsmę. Tai tam tikras nesusipratimas ar nesutapimas, kai asmuo mano, kad tam tikri dalykai negali būti pakeisti. Kaip matyti iš aukščiau esančio paveikslėlio, individo suvokiamos kompetencijos arba pasitikėjimas (vertikali ašis) sumažėja, kai atsiranda nauji pokyčiai. Individo pasitikėjimas šiame pirmajame etape smunka žemyn, nes patirtį įtakoja nauji pokyčiai, tai tam tikros aplinkybės ar lūkesčiai, kurie gali būti ne visai tokie, kokių tikėjosi darbuotojas. Vertikali ašis rodo individo pasitikėjimo jausmą ir kompetencijas, o tai – svarbus rodiklis, nes būtent individų jausmai bei jų efektyvumas yra glaudžiai susijęs su jų realiais veiksmais organizacijose ir jų pokyčių įgyvendinimo etapuose.

Neigimas. Pasak Learning & Development centro neigimas tai – negalėjo atsitikti man. Tai laikotarpis, kuris atsiranda po šoko stadijos, per kurį asmuo daro savo išvadas apie naujas situacijas, kad būtų kuo labiau sumažinta pirmoje stadijoje patirtas šokas. Kaip matyti iš paveikslėlio, ši stadija yra vienintelis būdas, kuris padeda judėti į priekį, tačiau tik per individualų pasirinkimą, t.y. pačio darbuotojo apsisprendimą ir suvokimą. Todėl, vadovo bandymas įtikinėti, kad pokyčiai organizacijoje yra reikalingi, gali skatinti arba kelti grėsmę, nes tik suderinus darbuotojo elgesį ir

tai, kas yra reikalinga – naujų pokyčių organizacijoje įgyvendinimą, t.y. yra informuojama apie organizacijos asmeninio lygio pasikeitimus. Ir, kai tai įvyksta, dažnai su juo ateina ir suvokimas bei pasirodo paties individo stipriosios ir silpnosios pusės naujų pokyčių atžvilgiu, kurios padeda organizacijos vadovui suprasti, kaip darbuotojas priima naujus pokyčius, kas ir padeda pasiekti laukiamo rezultato.

Pyktis ir depresija. Pasak Learning & Development centro pyktis – kas dėl to kaltas? Kodėl aš? Depresija – esu per daug liūdnas/a, todėl nieko nedarysiu. Pagal PDP Toolkit pyktis ir depresija ateina po šoko ir neigimo stadijų. Organizacijos, grupės ar individo formos paprastai ieško, kas yra dėl to kaltas, todėl toliau tęsiasi neigimo stadija, kuri sukelia įrodinėjamus, kurie sukelia baimės ir nerimo jausmus. Bendrai šie jausmai apima: įtarimą; skepticizmą; nusivylimą.

Taigi, žemiausias taškas kreivėje yra depresijos stadija, prieš kurią nublanksta pyktis. Depresijos stadijoje individas ar organizacija pradeda suvokti, kad pokyčiai yra pradedami įgyvendinti. Jausmai šiame etape gali būti sunkiai išreikšti, todėl jie pasireiškia per depresiją, kuri sukelia pokyčių įgyvendinimo pripažinimą. Šis laikotarpis gali būti susijęs su: apatija; izoliacija; atokumu.

Priėmimas – aš susitaikiau su tuo, kas bus. Šioje stadijoje individo kompetencijos ir pasitikėjimas sustoja leisti žemyn tuomet, kai žmogus pripažįsta ir pritaria naujai padėčiai ir pripažįsta tikrovę. Tai mažiausias taškas paveikslėlyje ir jis reikalauja naujo požiūrio ir elgesio. Tačiau, gali atsirasti ir depresijos jausmai dėl nežinomų pokyčių rezultatų.

Integracija – tai galutinis etapas, kuris apibūdina darbuotojus, atsižvelgiant į jų atsakomybę už savo neseniai pakeistą elgesį ir tokiu būdu padidina jų pasitikėjimo bei kompetencijų lygį. Jų naujų būdų, kaip daryti tam tikrus naujus dalykus organizacijoje ir šių būdų pritaikymas kasdienėje darbo veikloje ir yra tam tikra integracija.

Taigi, remiantis šiuo 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu, organizacijos vadovai gali stebėti ir vertinti kaip vyksta pokyčių valdymo procesas organizacijoje. Kiekvienos organizacijos esmė yra ta, kad ši kreivė būtų kuo mažiau išlenkta – tiesesnė, nes tai parodo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas – planinga bei sistemiška veiksmų visuma, siekiant sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą geresnę būklę bei tokio pasikeitimo įtvirtinimo užtikrinimas ir rezultatų įvertinimas. Svarbiausias aspektas siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijoje ir juos valdyti – darbuotojai, kurie, norint, kad prisitaikytų prie vykstančių pokyčių pereina 5 stadijas/etapus (šoko, neigimo, pykčio, depresijos, priėmimo ir integracijos) ir tik po šių visų stadijų yra vykdomas pokyčių valdymas organizacijoje. Tačiau, siekiant įgyvendinti ir valdyti pokyčius, organizacijoms svarbu pasirinkti tinkamą pokyčių valdymo modelį, kurių mokslinėje

literatūroje yra ne vienas. Todėl sekančiame skyriuje bus aptariami pagrindiniai pokyčių valdymo modeliai.

1.4 Pokyčių valdymo modelių apžvalga

Pokyčių valdymo įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas. Jis priklauso nuo: pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių. Todėl, siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, organizacija turi būti pasiruošusi veikti net tik visiškai neprognuojuojamoje aplinkoje, bet tuo pačiu ir sugebėti valdyti pokyčius (Klimas, Ruževičius, 2009.).

Remiantis R. Vanagu (2007), pokyčių valdymo metodologiją sąlyginai galima skirti į dvi dalis:

1. pokyčių numatymo (nustatymo) būdai ir metodai bei jų realizavimo scenarijų parengimas;
2. pokyčių įgyvendinimo organizavimas ir monitoringas.

Iš tiesų pokyčių numatymo, jų įgyvendinimo scenarijų sudarymo bei realizavimo būdus nagrinėja daugelis modernių vadybos teorijų tyrinėtojų, tokių kaip: K. Lewin (1951); Beckhard'o ir Harris'o (1987); Bullock ir Batten (1985); J. Kotter (1995); Carnall (2007). Todėl, šiame darbe bus aptariami dažnai cituojami pokyčių valdymo modeliai.

1.4.1 K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelis

K. Lewin sukūrė pokyčių modelį, pasak kurio, bet kokius įvykius organizacijoje lemia dviejų rūšių jėgos: tai palaikančios status *quo* ir skatinančios pokytį. Todėl, pokyčio įgyvendinimas gali reikšti arba status *quo* jėgų susilpninimą, arba skatinančių pokytį jėgų subūrimą (Smalskys, 2011, p. 273).

Psichologas K. Lewin (Klimas, Ruževičius, 2009) mano, kad viena iš dažniausių pokyčių įgyvendinimo nesėkmės priežasčių yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas. Autorius skiria tris organizacijų pokyčių plėtros stadijas: „atšildymą“ (angl. *unfreezing*), „įsikišimą“ (angl. *intervention*) ir „užšaldymą“ (angl. *refreezing*) (Klimas, Ruževičius, 2009). Ir taip pat suteikia nuoseklių patarimų, kaip įgyvendinti strateginius pokyčius (žr. 1.3 lentelę) (Išoraitė, 2012).

Pokyčių realizavimo stadijos

„Atšildymas“	„Įsikišimas“	„Užšaldymas“
<ul style="list-style-type: none"> • Apklausos • Diagnozė • Svarstymas • Psichologinio suderinimo sesijos • Vaidmenų analizė 	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymas • Darbo grupių suderinimas • Problemų sprendimas • Sprendimų įgyvendinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiškas padarinių suvokimas • Veiklos procesų įteisinimas • Visuotinis mokymas • Skatinimo sistemos

Šaltinis: D. Klimas ir J. Ruževičius, (2009, p.78)

Šio modelio pirmajame etape *status quo* jėgos yra susilpninamos ir pateikiama provokuojanti problema, antrajame etape – sukuriama nauji elgsenos modeliai, kur vertybės ir pažiūros kartais keičia organizacijos struktūrą, o kartais yra pasitelkiami ir kitokie valdymo tobulinimo metodai. Ir trečiame etape yra imamasi įtvirtinančių priemonių, kurios užtikrina, kad organizacija nebeveiks taip, kaip veikė anksčiau (Smalskys, 2011, p. 273).

Taigi, K. Lewin teorijos modelis apima 3 etapų procesą, kuris suteikia galimybę keistis. Taip pat, pasak M. Morrison (2014), K. Lewin modelis gali padėti lyderiams atlikti šiuos tris veiksmus:

- Padaryti radikalius pokyčius;
- Sumažinti veiklos struktūros sutrikimus;
- Įsitikinkite, kad pokytis yra priimtas visam laikui.

Tačiau, kad permainos vyktų sėkmingai, reikia „atšildyti“ *status quo*, pakeisti jį į naują būklę ir „užšaldyti“ naujus pokyčius, kad jie taptų nuolatiniai. *Status quo* yra galima laikyti pusiausvyros būkle. Norint išeiti iš šios pusiausvyros anot Lewino, reikia „atšildyti“, ką yra galima padaryti vienu iš šių trijų būdų (Išoraitė, 2012):

1. Galima sustiprinti skatinančiąsias jėgas, kreipiančias elgseną tolyn nuo *status quo*.
2. Sumažinti priešingąsias jėgas, kliudančias išeiti iš egzistuojančios pusiausvyros.
3. Suderinti abu šiuos būdus.

Kai „atšildymas“ yra baigtas, tada reikia įvykdyti pačius pokyčius, bet vien permainų įdiegimas neužtikrina, kad jos išsilaikys. Tad naująją situaciją reikia iš naujo „užšaldyti“, kad ji išliktų. Jei nebus pasirūpinta šiuo paskutiniu žingsniu, yra labai didelė tikimybė, kad pokyčiai bus trumpalaikiai ir darbuotojai grįš į ankstesnę pusiausvyros būseną. Tad naujo „užšaldymo“ tikslas – stabilizuoti naują situaciją suderinant skatinančiąsias ir priešingąsias jėgas.

Remiantis C. Valladolid ir kitais (2013, p.21), galima išskirti tokius svarbiausius šio modelio aspektus, kiekviename K. Lewino modelio etape:

1. *Atšildymas:*

- Aiškiai apibrėžti, KAS turi būti pakeista (apklausa organizacijoje; esamos situacijos suvokimui – Suvokimas, KODĖL reikalingas pokytis);
- Vadovybės parama, pagalba, palaikymas (įrodymai, kodėl pokytis vienas iš svarbiausių dalykų VISOS organizacijos sėkmei);
- POREIKIO keistis sukūrimas (įtikinančios žinutės, KODĖL pokytis BŪTINAS; Vizijos, strategijos pasitelkimas, - tai palaikantys „liudininkai“; Suvokti ir valdyti tvyrančias abejones, nerimą);
- Išlikti atviriems darbuotojų išsakomoms abejonėms, grįžtant prie to, KODĖL reikia keistis.

2. *Trasformacija:*

- Dažna komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?);
- Gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

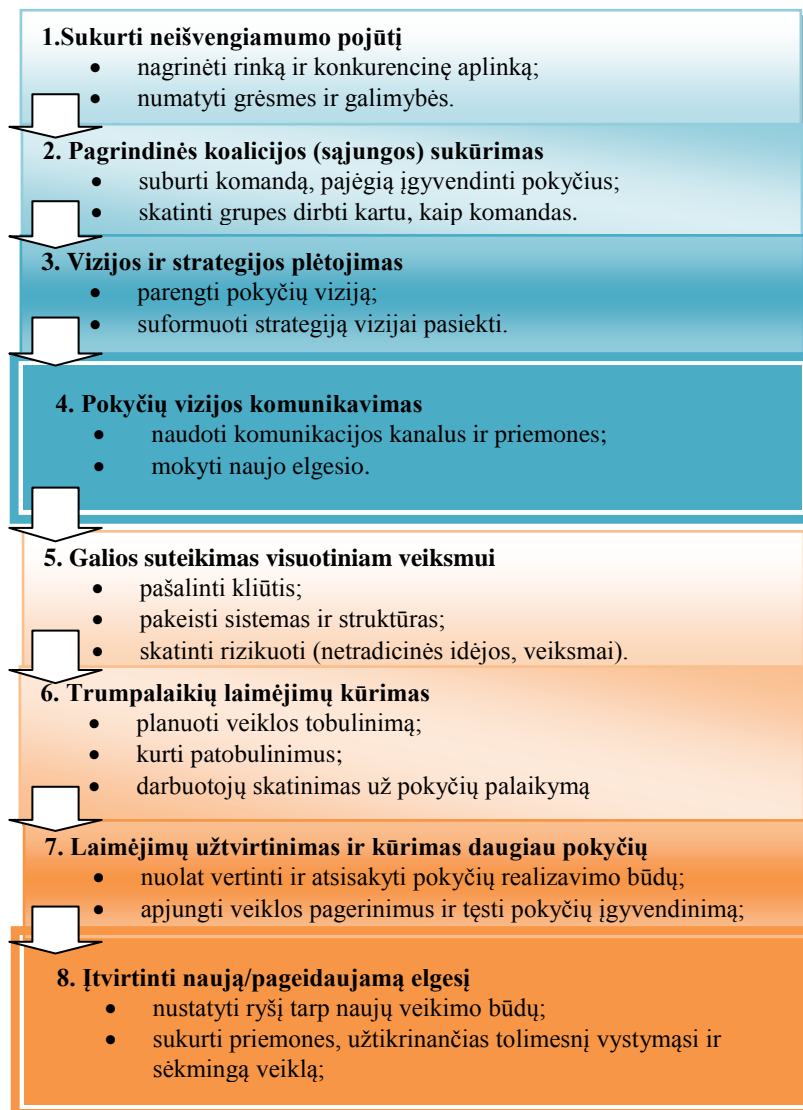
3. *Užšaldymas:*

- Padaryti pokytį vidinės kultūros dalimi;
- Išlaikyti, kad negrįžtų į senas „vėžias“;
- Užtikrinti vadovybės paramą (atpildo sistemos; atgalinio ryšio teikimo galimybės);
- Organizacijos struktūros adaptavimas;
- Informavimas, palaikymas, mokymas;
- Sėkmės šventimas.

Apibendrinant galima teigti, kad K. Lewin pokyčių valdymo modelis skiria tris organizacijų pokyčių plėtros stadijas: „atšildymą“ (angl. unfreezing), „įsikišimą“ (angl. intervention) ir „užšaldymą“ (angl. refreezing). Šis modelis taip pat suteikia nuoseklių patarimų, kaip įgyvendinti strateginius pokyčius bei suteikia galimybę keistis.

1.4.2 J. P. Kotter (1995) pokyčių valdymo modelis

J. P. Kotter pokyčių valdymo modelis neabejotinai yra vienas iš svarbiausių ir daugiausiai tyrinėjamas pokyčių valdymo modelių mokslinėje literatūroje (Young, 2013). Lyderystės tyrėjas ir Harvardo profesorius J. P. Kotter remdamasis savo asmenine patirtimi sukūrė 8 žingsnių pokyčių valdymo modelį (žr. 1.4 pav.), kurio esmė padėti organizacijoms išvengti nesėkmių bei greitai prisitaikyti prie pokyčių (Valladolid ir kt., 2013, p.15).



1.4 pav. J. P. Kotter 8 pakopų pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. P. Kotter (1996, p. 61); J. P. Kotter (2006, p. 4); D. Lodiene (2005, p.101)

S. Videikienė ir L. Šimanskienė (2014, p.110) teigia, kad įgyvendinti šį modelį labai svarbu išvengti darbuotojų priešinimosi pokyčiams priežasčių, kurių, autorės cit. J. P. Koter, išskiria net keturias. Visų pirma, tai nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais, kai dažniausiai žmonės orientuojasi tik į savo, o ne į visos organizacijos interesus. Antra, tai klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka, kai žmonės priešinasi pokyčiams tada, kai nesupranta jų esmės. Trečia, skirtingi įvertinimai, kai darbuotojai priešinasi pokyčiams tik dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius. Ir ketvirta, tai nepakantumas pokyčiams, kai žmonės priešinasi, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus.

Apibendrinant galima teigti, kad J. P. Kotter (1996) pokyčių valdymo modelis skiria 8 pakopas, kurios detaliau paaiškina veiksmų, kuriuos būtina atlikti įgyvendinant pokyčius

organizacijoje seką. Taip pat suteikia nuoseklių patarimų, kaip įgyvendinti strateginius pokyčius, bei suteikia galimybę keisti organizacijoms.

1.4.3 Adkar pokyčių valdymo modelis

Siekiant pokyčių įgyvendinimo organizacijoje, jau buvo pabrėžta darbuotojų svarba. Darbuotojų svarbą organizacijos pokyčių valdyme pabrėžia ir M. J. Hiatt (2006), pasak kurio, vadovams yra svarbu akcentuoti darbuotojams, kodėl vyksta pokyčiai organizacijoje, o tai atlikti galima remiantis Adkar pokyčių valdymo modeliu, kuris padeda nustatyti spragas savo organizacijos keitimuisi ir valdymo procesams bei teikti veiksmingą instruktavimą savo darbuotojams. Adkar modelis gali būti naudojamas:

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

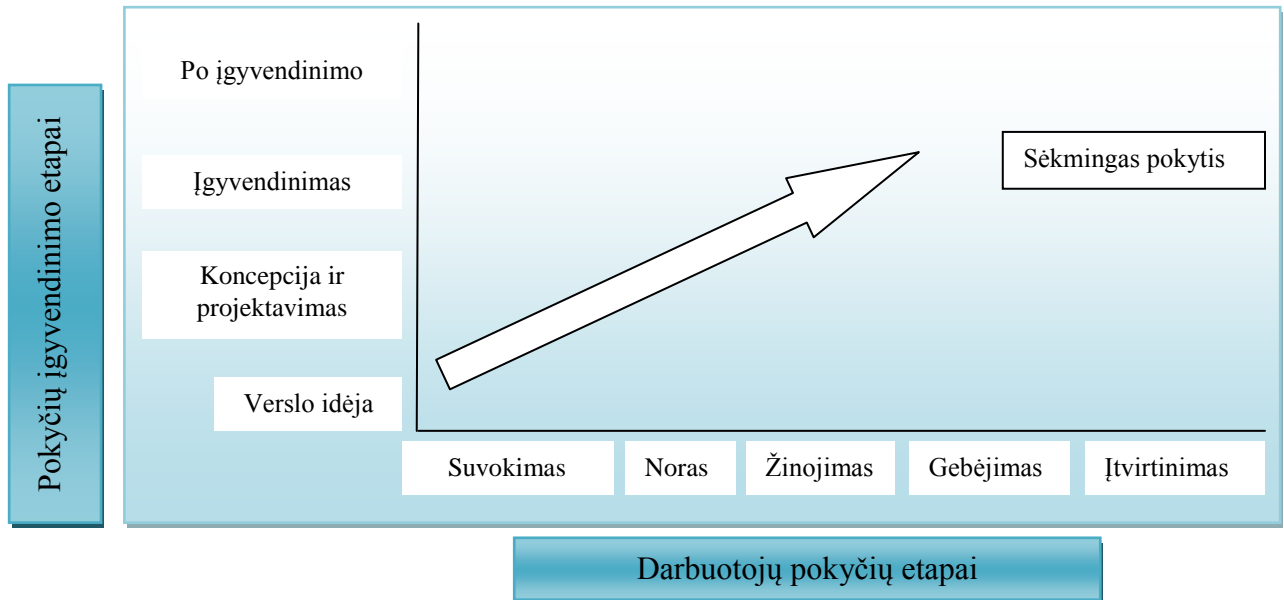
Šis modelis yra orientuotas į tikslą ir leidžia keisti valdymo komandas bei sutelkti savo veiklą į konkrečius veiklos rezultatus. Modelis yra naudojamas kaip priemonė, kuri leidžia nustatyti, ar pasikeitė valdymo veikla. Pavyzdžiui, žinojimas savo verslo priežasčių, noras užsiimti ir dalyvauti pokyčių rėmimo ir atsparumo valdyme, gauti žinių, kaip pakeisti mokymą ir instruktavimą, nustatant reikiamus rezultatus arba tikslus pokyčių valdyme. Taigi, Adkar modelis tampa naudingas pagrindas pokyčių valdymo komandoms, planuojant ir vykdant savo darbą.

Pagrindinis modelio pranašumas tai, kad jis turi galimybę nustatyti, kodėl pokyčiai neveikia ir padėti imtis būtinų priemonių, kad pasikeitimas būtų sėkmingas. Taip pat jis padeda suskaidyti pokyčius į dalis ir suprasti, kur jie keičiasi. Tai tarsi instruktavimo įrankis, siekiant padėti darbuotojams per pokyčių procesą.

Toliau, pateiktoje schemoje, pokytis vyksta dviem aspektais: per verslo aspektą (vertikaliajoje ašyje), o žmonės dimensijos (horizontaliojoje ašyje) (žr. 1.5 pav.). Tačiau, sėkmingas pokyčių įgyvendinimas yra laikomas tada, kai abu pokyčių matmenys atsiranda vienu metu. Ir siekiant išvengti darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams ir jų įvairovei, vadovams yra būtina akcentuoti (Hiatt, 2006):

- nustatytą verslo poreikį ir galimybes;
- apibrėžtus pagrindinius tikslus ir taikymo sritis;

- kam skirtas šis pokyčių sprendimas – naujiems procesams, sistemoms ar organizacinei struktūrai;
- kokie bus pradami kurti nauji procesai ir sistemos;
- kaip bus įgyvendinamas priimtas sprendimas organizacijoje.



1.5 pav. Adkar pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: M. J. Hiatt (2006)

Taigi, svarbiausias aspektas nagrinėjant pokyčių valdymo įgyvendinimą organizacijoje – žmonės (darbuotojai). Adkar modelyje taip pat yra pabrėžta, kad vyktų efektyvus pokyčių valdymas žmonių dimensijos požiūriu, reikia remtis penkiomis pagrindinėmis taisyklėmis (Hiatt, 2006):

- A – Awaranness – suvokimas, kad reikia keistis;
- D – Desire – noras, prisidėti ir remti pokyčius;
- K – Knowledge – žinojimas (žinios) apie tai, kaip pakeisti (ir ką keisti);
- A – Ability – gebėjimas įgyvendinti pasikeitimus kasdieną;
- R – Reinforcement – įtvirtinimas, pokyčio išlaikymas vietoje.

Iš tiesų čia svarbiausia ne atskiromis raidėmis pažymėtas procesas, bet ir jų nuoseklumas, nes įgyvendinant pokyčius organizacijoje svarbiausia reikia suprasti, kodėl jis turi būti įgyvendinamas (A), paskui turi atsirasti noras jį įgyvendinti (D), tuomet reikalingas žinojimas – kaip jį įgyvendinti (K), bei gebėjimas (A) – kaip įgyvendinti pakeitimus ir pagaliau reikia įtvirtinti pokyčius organizacijoje (R) (Diržytė ir kt., 2012, p. 150).

Apibendrinant galima teigti, kad Adkar pokyčių valdymo modelis yra orientuotas į tikslą ir leidžia keisti valdymo komandas bei sutelkti savo veiklą į konkrečius veiklos rezultatus. Modelis yra naudojamas kaip priemonė, kuri leidžia nustatyti, ar pasikeitė valdymo veikla, taip pat parodo, kodėl pokyčiai neveikia, kokių reikia imtis būtinų priemonių, kad pasikeitimas būtų sėkmingas.

1.4.4 Pokyčių valdymo modelių apibendrinimas ir pasirinkto pokyčių valdymo modelio pagrindimas

Mokslinėje literatūroje, jau be aptartų pokyčio modelių yra sutinkama dar ir kitų Beckhard'o ir Harris'o (1987); Bullock ir Batten (1985) ir Carnall (2007) pokyčių valdymo modelių. Tačiau šie modeliai nebuvo aptarti plačiau, nes visi šie modeliai atspindi K. Lewin (1951) pokyčių valdymo modelį, pavyzdžiui:

Bullock ir Batten 4 etapų modelis yra labai panašus į K. Lewin (1951) trijų etapų modelį (žr. 1.4 lentelę), nes pagrindiniai etapai modeliuose sutampa, tik K. Lewin'o modelio „atsildymo“ arba „pasiruošimo“ pokyčiui etapas Bullock ir Batten modelyje išskaidytas į analizės ir planavimo etapus, taip atsirandant būtinybei išaiškinti, ar pokytis yra organizacijai reikalingas.

1.4 lentelė

Bullock ir Batten (1985) keturių etapų planuoto pokyčio modelis

Etapas	Būsena	Procesai
1. Analizės etapas	Organizacija tiria ir nusprendžia ar tam tikras pokytis yra reikalingas, skiria išteklius jam planuoti	Supranta pokyčio poreikį, ieško pagalbos organizacijos išorėje planuojant ir įgyvendinant pokytį.
2. Planavimo etapas	Pokyčio organizacijoje problemos arba abejonių įvardijimas	Informacijos rinkimas norint teisingai diagnozuoti problemą, pokyčių tikslų formulavimas, veiklos plano sudarymas tiems tikslams pasiekti, politinio pritarimo ir palaikymo įgijimas
3. Veiklos etapas	Planuoto pokyčio įgyvendinimas	Pokyčio procesų valdymas, vertinimas ir proceso koregavimas reikiamu laiku.
4. Integracijos etapas	Pokyčių įtvirtinimas siekiant, kad jis taptų kasdieninės organizacijos veiklos dalimi, nereikalaujančia specialaus dėmesio jai palaikyti.	Naujo elgesio skatinimas grįžtamojo ryšio ir atlyginimų pagalba, palaipsniškas konsultantų atsisakymas, darbuotojų ir vadovų mokymas palaikyti ir gerinti, įgyvendinti pokyčius, sėkmingo pokyčio patirties sklaida visoje organizacijoje.

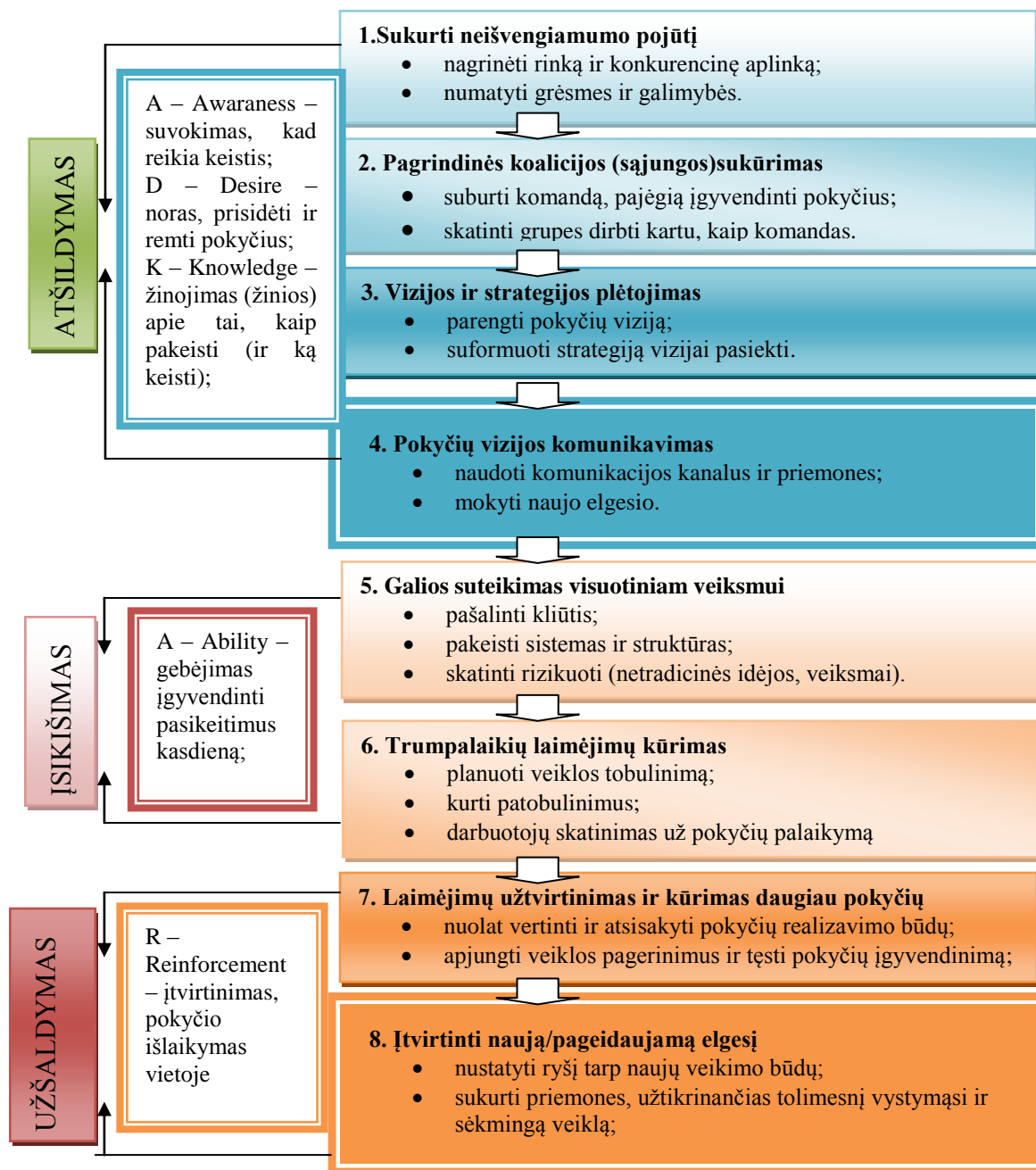
Šaltinis: Pundzienė, A. (2002)

Pasak E. Cameron bei M. Green (2012), Bullock ir Batten modelis labiau tinka techninio pobūdžio pasikeitimams, kai galima aiškiai suplanuoti kaitos etapus, bet modelis netinka didesniems, neapibrėžtiems ir kompleksiškesniems pokyčiams, kai būtina daugiau diskutuoti apie esamą situaciją ir galimybes.

Tuo tarpu Beckhard'o ir Harris'o (1987) modelis apima 6 etapus: tai išankstinė diagnozė, kai reikia išsiaiškinti, ar pokytis iš tiesų yra pagrįstas; antrasis etapas – tai ateities numatymas, kai reikia atsakyti į klausimus: ko mes norime ir ką bandysime keisti bei koks mūsų tikslas?; trečiasis, kai svarbus tampa dabarties apibūdinimas – kodėl mes dabar čia esame ir ko iš mūsų bus reikalaujama bei kas mus stabdo; ketvirtasis etapas apima atotrūkį tarp dabarties ir ateities nustatymą, t.y., kada bus galima nuspręsti, ką galima daryti ir kas galėtų vadovauti bei padėti ar priešintis; penktasis etapas apima vadovavimą ir jo perėjimą iš dabarties į ateitį, kuris apima konkrečiai nusakytas užduotis, kas ką ir iki kada turi padaryti bei vykdyti; bei šeštasis etapas, kuris apima pokyčio įvertinimą ir kontrolę, kuri apima tokius tikslus, kaip: ar pasisekė, ar pokyčiai tebevyksta, ar kas nors išmokta bei pakeista ir pasiekta (Everard, Morris, 1997).

Taigi, palyginus Beckhard'o ir Harris'o (1987) modelį su K. Lewin'o modeliu pastebima tai, kad Beckhard'o ir Harris'o (1987) modelyje gana plačiai yra atskleista pokyčio „atšildymo“ – iniciavimo fazė, kur pirmi keturi žingsniai labiausiai sietini su K. Lewin'o „atšildymo“ faze ir taip pat penktas etapas glaudžiai siejasi su K. Lewin'o „perėjimu į naują būseną“ – įgyvendinimo etapu. Ir šeštą etapą galima sieti su K. Lewin pokyčio „užšaldymo“ – įtvirtinimo etapu. Bet palyginus Beckhard'o ir Harris'o (1987) modelį su K. Lewin'o modeliu pastebima tai, kad Beckhard'o ir Harris'o (1987) modelyje gana plačiai yra atskleista pokyčio „atšildymo“ – iniciavimo fazė, kur pirmi keturi žingsniai labiausiai sietini su K. Lewin'o „atšildymo“ faze ir taip pat penktas etapas glaudžiai siejasi su K. Lewin'o „perėjimu į naują būseną“ – įgyvendinimo etapu. Ir šeštą etapą galima sieti su K. Lewin pokyčio „užšaldymo“ – įtvirtinimo etapu.

Tuo tarpu P. J. Kotter (1996) modelis telpa į klasikinį K. Lewin (1951) modelį, kur pirmi keturi žingsniai gali būti priskiriami atšildymo fazei, 5-6 žingsniai pokyčių įgyvendinimo fazei (įsikišimas) ir 7-8 žingsniai užšaldymo fazei, t.y išskiriami veiksmai prieš prasidedant pokyčiui organizacijoje, veiksmai pokyčių metu ir pokyčių įtvirtinimo organizacijoje veiksmai (žr. 1.6 pav) (Išoraitė, 2012).



1.6 pav. J.P Kotter, Lewin, Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiantis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis J. P. Kotter (1996, p. 61); J. P. Kotter (2006, p. 4); D. Lodiene (2005, p.101); D. Klimu ir J. Ruževičiumi, (2009, p,78), M. Išoraite (2012)

Kaip matyti iš 1.5 pav., J. P. Kotter 8 žingsnių pokyčių valdymo modelis buvo integruotas į K. Lewin pokyčių valdymo modelį, prie kurio dar prijungtas ir Adkar pokyčių valdymo modelis. Pirmos trys Adkar pokyčių valdymo modelio raidės: A – Awaraness – suvokimas, kad reikia keistis; D – Desire – noras, prisidėti ir remti pokyčius; K – Knowledge – žinojimas (žinios) apie tai, kaip pakeisti (ir ką keisti) – buvo integruotos į pirmąjį K. Lewin pokyčių valdymo modelio etapą – atšildymas. A – Ability – gebėjimas įgyvendinti pasikeitimus kasdieną – į įsikišimo etapą ir R –

Reinforcement – įtvirtinimas, pokyčio išlaikymas vietoje – priskirtas paskutiniam etapui užšaldymui.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad visiškai universalių pokyčių valdymo būdų nėra, nes pokyčiai vyksta skirtingose organizacijose, darant įtaką skirtingiems veiksniams. Todėl kiekvienu atveju yra vadovaujama bendromis metodologinėmis nuostatomis – kur reikia taikyti konkrečius, konkrečiai organizacijai tinkančius pokyčių valdymo būdus. Todėl, atlikus pokyčių valdymo modelių analizę, nagrinėjamai temai pasirinkti Kotter 8 žingsnių, Adkar bei Lewin 3 žingsnių pokyčių valdymo modeliai, susiejus šių modelių sąsajas (žr. 1.6 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad atlikus pokyčių valdymo modelių apžvalgą, pastebėta, kad visi šie modeliai atspindi K. Lewin (1951) pokyčio valdymo modelį. Nagrinėjamai temai pasirinkti Kotter 8 žingsnių modelis, kuris integruotas į Lewin 3 žingsnių bei Adkar pokyčių valdymo modelis, kuris padeda nustatyti spragas organizacijos keitimuisi ir valdymo procesams bei teikti veiksmingą instruktavimą darbuotojams.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas

Pokyčių valdymo Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje empiriniam tyrimui atlikti, pasirinkti interviu ir anketos metodai. Tyrimo tikslas – įvertinti pokyčio valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje ir pateikti pokyčio valdymo tobulinimo siūlymus bei priemonių planą.

Todėl, siekiant identifikuoti tikrąją situaciją, gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, vykdytas interviu su mokyklos vadovu ir anketinė apklausa su mokinių tėvais bei mokyklos darbuotojais.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Ruošiami interviu ir anketos klausimynai.
2. Pasirengimas duomenų rinkimui, apklausos vykdymui (2014 m. rugsėjo mėn. – 2014 m. spalio mėn.).
3. Interviu (2014 m. lapkričio mėn.).
4. Anketavimas (2014 m. gruodžio mėn.).
5. Surinktų duomenų suvedimas ir apdorojimas.
6. Duomenų analizė ir interpretavimas.
7. Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas.

Tiriamieji – Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos mokinių tėvai, mokyklos vadovas ir darbuotojai. Buvo siekiama apklausti visus mokyklos darbuotojus ir visus mokinių tėvus (kad bent vienas iš vaiko tėvų užpildytų anketą)

Tyrimo instrumentai. Tyrime yra panaudoti pačios autorės sudaryti interviu ir anketos klausimynai.

Interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius pokyčių valdymo veiksmus vykdė pokyčio inicijuotojas ir pagrindinis įgyvendintojas – mokyklos direktorius. Interviu klausimai remiantis (K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu į kurį buvo integruotas P. J. Kotter (1996) pokyčių valdymo modelis bei Adkar pokyčių valdymo modeliu) buvo orientuoti į veiksmų, kuriuos vykdė mokyklos direktorius identifikavimą, keltų tikslų nustatymą (žr. 2.1 lentelę).

Tyrimo instrumento – interviu klausimų blokai ir orientaciniai klausimai organizacijos vadovui

Klausimų blokai	Orientaciniai klausimai	Tiriamų reiškiniai
1. Demografiniai duomenys	Jūsų veikla bei užimama pozicija? – Kiek metų vadovaujate organizacijai?	<u>Buvo siekiama:</u> <ul style="list-style-type: none"> gauti informaciją apie pokyčio inicijuotoją
2. „Atšildymas“	Koks buvo sprendimo (tapti nevalstybine mokykla) priėmimo procesas? Kas įtakojo tokį sprendimą? Kokios suinteresuotos pusės dalyvavo šiame procese?	<u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u> <ul style="list-style-type: none"> pokyčio inicijuotojo veiksmus, kurie sukūrė žinojimą, kodėl situaciją turi keistis; kokie veiksmai buvo vykdyti, kad atšildymas sukurtų žinojimą, norą, pasirengimą, motyvaciją pokyčiui; naudų akcentavimas – kuo konkrečiai laimi kiekvienas; keitimas – pokyčio „suskaidymas“ - mini užduočių „davimas“, komunikavimas, palaikymas, direktorės veiksmai, leidę asmeniui pasijusti svarbiam šiame pokytyje.
	Kaip įvardintumėte, kas turės keistis mokyklai tapus nevalstybine mokykla? Ar tai reikalaus kitokio bendruomenės (mokytojų, darbuotojų, tėvų) elgesio? Požiūrio? Įvardinkite, kas ir kaip turės keistis?	
	Kokią šio pokyčio naudą išvelgiate organizacijos darbuotojams ir mokinių tėvams, kitoms suinteresuotoms pusėms? Kodėl taip manote?	
	Kokius iššūkius įvardintumėte šioje situacijoje?	
	Kaip pokytį pristatėte mokyklos bendruomenei, tėvų bendruomenei? Kokie tai buvo veiksmai? Ką darėte, inicijavote? Kokius tikslus kėlėte sau (kaip pokyčio valdytojas) inicijuodamas šiuos veiksmus?	
	Kokia buvo organizacijos darbuotojų ir mokinių tėvų reakcija, kai sužinojo apie sprendimą tapti nevalstybine mokykla? Su kokiomis reakcijomis susidūrėte?	
	Ką darėte (kokių veiksmų ėmėtės) matydama jūsų įvardintas reakcijas?	
3. „Įsikišimas“	Kokių konkrečių veiksmų reikėjo imtis (iki šiol) mokyklos tapimo nevalstybine mokykla procese?	<u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u> <ul style="list-style-type: none"> konkrečius veiksmus, kurių buvo imtasi mokyklos tapimo ne valstybine mokykla procese.
	Kaip manote, kokių veiksmų dar reikės ateityje? Ko sieksite šiais veiksmais? Kodėl jie reikalingi?	
	Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių, gal žinote konkrečių situacijų, kaip tai buvo daroma kitur? Kokių?	
4. „Užšaldymas“	Kaip šį pokytį planuojate „apgyvendinti“ mokyklos bendruomenėje, kad tai taptų organizacijos kultūros dalimi? Kaip vykdysite organizacijos adaptavimąsi įgyvendinus pokytį?	<u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u> <ul style="list-style-type: none"> ADKAR – Ability-gebėjimas, tam tikrų įgūdžių turėjimas, kurie galėtų padėti sėkmingai dalyvauti pokyčio procese.
	Kaip manote, kokių veiksmų tai reikalaus? Kodėl būtent šių? Ką jie leis užtikrinti?	

Anketos klausimyną sudaro trys struktūriniai dariniai: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų (klausimų) blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas (žr. 2.2 ir 2.3 lenteles). Anketos klausimų blokai sudaryti remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu į kurį buvo integruotas P. J. Kotter (1996) pokyčių valdymo modelis. Taip pat, kai kurie anketos klausimų blokai sudaryti remiantis Adkar pokyčių valdymo modelio išskirtomis penkiomis pagrindinėmis taisyklėmis, kurios yra svarbiausios pokyčių valdymo dimensijos žmonių atžvilgiu, nagrinėjant pokyčių valdymo įgyvendinimą organizacijoje, bei Kubler-Ross modeliu (1973), pagal kurį pokyčių

procesė žmonės pereina 5 stadijas/etapus (šoką, neigimą, pyktį, depresiją, priėmimą ir susitaikymą/priėmimą).

2.2 lentelė

Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai organizacijos darbuotojams

Klausimų blokai	Tiriami reiškiniai	Tiriamų reiškiniai
1. Demografiniai duomenys	Respondentų amžius, darbo stažas bei užimama pozicija	<u>Buvo siekiama:</u> <ul style="list-style-type: none"> gauti informaciją apie respondentus
2. „Atšildymas“	Kaip respondentai sužinojo apie planuojamą mokyklos pokytį.	<u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u> <ul style="list-style-type: none"> pokyčio iniciuotojo veiksmus, kurie sukūrė žinojimą, kodėl situaciją turi keistis; kokie veiksmai buvo vykdyti, kad atšildymas sukurtų žinojimą, norą, pasirengimą, motyvaciją pokyčiui; naudų akcentavimas – kuo konkrečiai laimi kiekvienas; keitimas – pokyčio „suskaidymas“ - mini užduočių „davimas“, komunikavimas, palaikymas, direktorės veiksmai, leidę asmeniui pasijusti svarbiam šiame pokytyje; ADKAR modelio – suvokimas: kodėl pokyčiai yra reikalingi? A- Awereness - pritarimas ar nepritarimas šiems teiginiais pamatuos kokį žinojimo lygmenį (tėvams, darbuotojams) sukūrė direktorės vykdytas veiksmas; Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio – suvokimas, kaip „atšildymas“ etape jautėsi mokyklos darbuotojai, mokytojai.
	Pateikti teiginiai apie tai, kaip minėtuose susirinkimuose, susitikimuose, pokalbiuose respondentai sužinojo apie planuojamą pokytį mokykloje.	
3. „Įsikišimas“	Pateikti teiginiai, kurie atspindėjo respondentų situaciją antrame etape.	<u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u> <ul style="list-style-type: none"> matuojamas faktas – kaip direktorės taikyti arba pagal teoriją turimi taikyti veiksmai „pasireiškia“ apklaustųjų nuomone (ar tikrai taip buvo); ADKAR – A-Awereness- suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi.

2.2 lentelės tęsinys

		<ul style="list-style-type: none"> • ADKAR – D-Desire-noras, ar yra noras keistis?; • ADKAR – K-Knowledge, dalyvių žinojimas kas ir kodėl vyksta.
4. „Užšaldymas“	Pateikti teiginiai, kurie atspindi respondentų būseną šiandieną	<p><u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ADKAR – Ability-gebėjimas, tam tikrų įgūdžių turėjimas, kurie galėtų padėti sėkmingai dalyvauti pokyčio procese; • Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „užšaldymas“ etape jautėsi mokyklos darbuotojai, mokytojai ir tėvai

2.3 lentelė

Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai mokinių tėvams

Klausimų blokai	Tiriami reiškiniai	Tiriamų reiškiniai
1. Demografiniai duomenys	Respondentų amžius, išsilavinimas, lytis	<p><u>Buvo siekiama:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • gauti informaciją apie respondentus
2. „Atšildymas“	<p>Ar rekomenduotumėte šią mokyklą savo artimiesiems, draugams ar pažįstamiems?</p> <p>Kaip respondantai sužinojo apie planuojamą mokyklos pokytį .</p> <p>Pateikti teiginiai apie tai, kaip minėtuose susirinkimuose, susitikimuose, pokalbiuose respondantai sužinojo apie planuojamą pokytį mokykloje:</p>	<p><u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • pokyčio inicijuotojo veiksmus, kurie sukūrė žinojimą, kodėl situaciją turi keistis; • kokie veiksmai buvo vykdyti, kad atšildymas sukurtų žinojimą, norą, pasirengimą, motyvaciją pokyčiui; • naudų akcentavimas – kuo konkrečiai laimi kiekvienas; • keitimas – pokyčio „suskaidymas“ - mini užduočių „davimas“, komunikavimas, palaikymas, direktoriaus veiksmai, leidę asmeniui pasijusti svarbiam šiame pokytyje; • ADKAR modelio –

2.3 lentelės tęsinys

		<p>suvokimas: kodėl pokyčiai yra reikalingi? A- Awereness - pritarimas ar nepritarimas šiems teiginiams pamatuos, kokį žinojimo lygmenį (tėvams, darbuotojams) sukūrė direktoriaus vykdytas veiksmas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ etape jautėsi mokinių tėvai.
3. „Įsikišimas“	Pateigti teiginiai, kurie atspindėjo respondentų situaciją antrame etape	<p><u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • matuojamas faktas – kaip direktoriaus taikyti arba pagal teoriją turimi taikyti veiksmai „pasireiškia“ apklaustųjų nuomone (ar tikrai taip buvo); ADKAR – A-Awereness-suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi. • ADKAR – D-Desire-noras, ar yra noras keistis?; • ADKAR – K-Knowledge, dalyvių žinojimas, kas ir kodėl vyksta.
4. „Užšaldymas“	Pateigti teiginiai, kurie atspindi respondentų būseną šiandieną	<p><u>Buvo siekiama išsiaiškinti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ADKAR – Ability-gebėjimas, tam tikrų įgūdžių turėjimas, kurie galėtų padėti sėkmingai dalyvauti pokyčio procese; • Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „užšaldymas“ etape jautėsi mokyklos darbuotojai, mokytojai ir tėvai.
	Respondentų mintys, pastebėjimai apie šį pokytį	

Apklauso tyrimai buvo atlikti Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje. Buvo išdalintos anketos darbuotojams bei tėvams. Iš viso darbuotojams buvo išplatinta 29 anketos, iš kurių sugrįžo 21 anketa, o tėvams išplatinta 130 anketų, iš kurių sugrįžo 52 anketos.

Tyrimas buvo atliekamas nuo lapkričio 27 d. iki gruodžio 4 d.

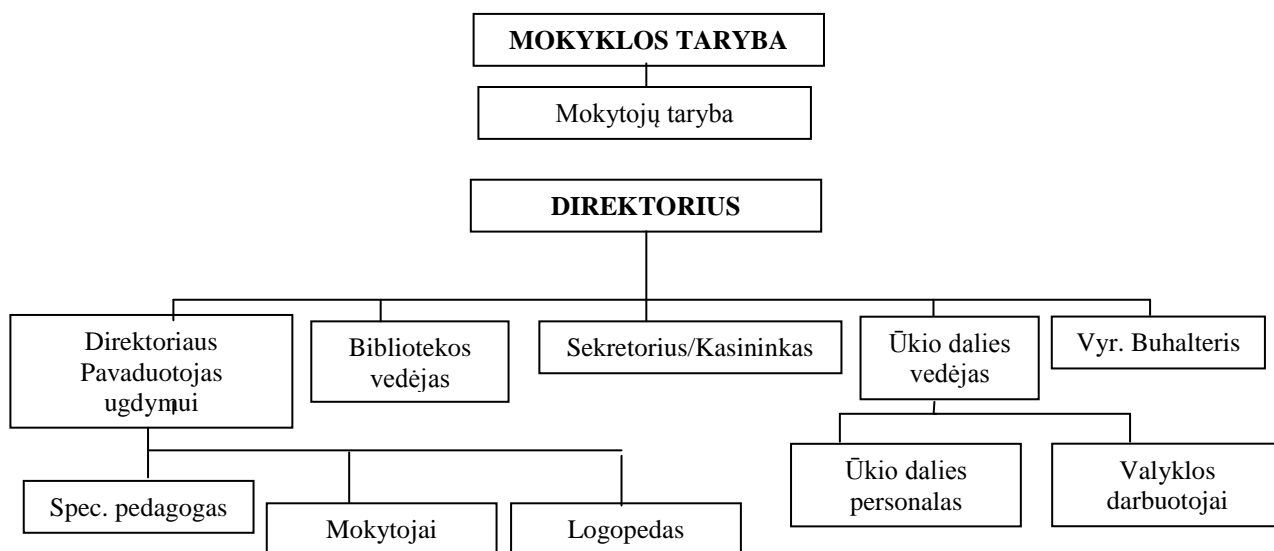
3. POKYČIŲ VALDYMAS: ŠIAULIŲ TĖVO BENEDIKTO ANDRUŠKOS PRADINĖS MOKYKLOS ATVEJIS: EMPIRINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1 Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos informacija

Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinė mokykla – švietimo institucija, teikianti 6-10 metų amžiaus vaikams kokybišką priešmokyklinį ir pradinį ugdymą, kurianti motyvuojančią ugdymosi aplinką, puoselėjanti katalikiškąją kultūrą.

Mokykla savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Vaikų teisių konvencija, Valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 metų nuostatomis, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos katalikiškųjų mokyklų asociacijos nuostatais, Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimais, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus, Švietimo skyriaus vedėjo įsakymais ir kitais dokumentais, Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos nuostatais, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, direktoriaus įsakymais, buhalterine apskaitos politika.

Šiandien Tėvo Benedikto Andruškos pradinei mokyklai vadovauja direktorė Laimutė Garbačauskienė. Iš viso mokykloje dirba 18 pedagogų, iš kurių 2 pedagogai turintys mokytojo kvalifikaciją, 11 – vyresniųjų mokytojų, 5 – mokytojai metodininkai, bei 3 mokytojai turi magistro kvalifikacinį laipsnį. Mokyklos organizacinė struktūra pateikta 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos organizacinė struktūra

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos informacija

Priešmokyklinio ugdymo grupėje ir 8 – iuose pradinėse klasėse ugdomi 140 vaikų. Mokykloje katalikiškųjų vertybių ugdymas yra integruojamas į neformaliąją veiklą. Visi mokyklos pedagogai tobulina savo kvalifikaciją ir diegia informacines technologijas į ugdomąjį procesą.

Mokyklos bendruomenė glaudžiai bendradarbiauja su Šiaulių Jėzuitų namais ir naujokynu. Daug dėmesio bendruomenės dvasiniam ugdymui skiria kunigas Stasys Kazėnas SJ. Mokyklą globoja Eucharistinė Jėzaus seserų kongregacija. Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos bendruomenė – Lietuvos katalikiškų mokyklų asociacijos narė. Mokykloje yra organizuojamos dvasinio ugdymo paskaitos mokyklos bendruomenei. Mokykloje taip pat vykdomi projektai, siekiantys ugdyti mokinių dvasines vertybes.

Vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės „Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metais bendruoju planu“, patvirtintu 2012 m. lapkričio 29d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-308 ir Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2012 m. kovo 30 d. raštu Nr. SR-1665 Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinė mokykla planuoja tapti nevalstybine mokykla, o ateityje gal ir nevalstybiniu darželiu-mokykla.

3.2 Pokyčio valdymo veiksmų analizė: interviu su vadovu

Šiame skyriuje pateikiami Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos direktoriaus socialiniai demografiniai rodikliai: apie veiklą ir užimamą poziją bei atsakymai į įvadinis ir diagnostinius klausimus, kurie buvo sudaryti remiantis C. Valladolid ir kt. (2013), bei K. Lewin'o (1951), J. Kotter (1995) pokyčių valdymo modeliais. Interviu klausimai, remiantis Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu suskirstyti į tris blokus: „atsildymas“, „įsikišimas“, „užšaldymas“. Šių trijų blokų klausimai papildyti integruojant J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modelį ir C. Valladolid ir kt. (2013) išskirtais svarbiausiais K. Lewino modelio aspektais.

Interviu tyrime dalyvavo Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos direktorius, kuris, užima lyderio-vadovo poziciją įstaigoje ir vadovauja šiai įstaigai 10 metų. Įvadiniais klausimais, kurie apima pirmąjį K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo etapą „įsikišimas“ buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos direktoriaus nuomonę apie pačio sprendimo (tapti nevalstybine mokykla) priėmimo procesą, kas įtakojo tokį sprendimą bei kokios suinteresuotos pusės dalyvavo šiame procese. Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kas turės keistis mokyklai tapus nevalstybine, ar tai reikalaus kitokio bendruomenės (mokytojų, darbuotojų, tėvų) elgesio, požiūrio bei su kokiais iššūkiais susidūrė pati mokykla, kai pokytis buvo pristatytas

mokyklos ir tėvų bendruomenei. Kokie buvo atlikti veiksmai, kaip tai buvo inicijuota ir kokie išskirti tikslai inicijuojant šiuos veiksmus. Buvo siekiama išsiaiškinti, kokia buvo organizacijos darbuotojų bei mokinių tėvų reakcija, kai sužinojo apie sprendimą tapti nevalstybine mokykla. Su kokiomis reakcijomis susidūrė bei kokių veiksmų ėmėsi direktorius, kaip organizacijos vadovas (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė

Apibendrinti vadovo atsakymai į įvadinius klausimus

Įvadiniai klausimai	Iliustruojantys sakiniai
<i>Koks buvo sprendimo (tapti nevalstybine mokykla) priėmimo procesas? Kas įtakojo tokį sprendimą? Kokios suinteresuotos pusės dalyvavo šiame procese?</i>	<p>„Sprendimo tapti kitų steigėjų įstaiga priėmimo procesas tapo ilgu procesu. Šį sprendimą įtakojo mieste mažėjantis mokinių skaičius, pastato nuosavybė (pastatas nuomojamas) ir bendro ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos planas, kurio vienas iš uždavinių mažinti mokyklų skaičių mieste. Mokykla nesiekia optimalaus mokinių skaičiaus, kuris nustatytas miesto mokyklose“.</p> <p>„Šį sprendimą įtakojo vietos bendruomenė, atsižvelgdama į siūlomus variantus (pirma: prijungti mokyklą prie progimnazijos ir tapti jos skyriumi arba išsikelti į progimnaziją. Antra: steigti ne savivaldybės mokyklą, ieškant steigėjų“.</p>
<i>Kaip įvardintumėte, kas turės keistis mokyklai tapus nevalstybine? Ar tai reikalaus kitokio bendruomenės (mokytojų, darbuotojų, tėvų) elgesio? Požiūrio? Įvardinkite, kas ir kaip turės keistis?</i>	<p>“Tapus nevalstybine mokykla, keisis jos nuostatai, vidaus tvarkos taisyklės, finansavimas, bus atliktas pastato renovavimas, gali būti organizuojamos atrankos mokiniams mokytis šioje mokykloje, nes mokykla turi kryptingą ugdymą. Turės keistis darbuotojų, tėvų požiūris į kryptingą ugdymą, požiūris į didėjančią mokyklą, galbūt tapti darželiu-mokykla arba priauganti į progimnaziją mokykla”.</p>
<i>Kokią šio pokyčio naudą įžvelgiate organizacijos darbuotojams ir mokinių tėvams, kitoms suinteresuotoms pusėms? Kodėl taip manote?</i>	<p>„Šio pokyčio naudą įžvelgiu darbuotojams jų darbo užmokesčio stabilumu, etatų paskirstymu, specialistų etatų įsteigimu, didės mokinių skaičius.“</p> <p>„Mokinių tėvams užtikrinamas saugumas dėl vaiko ugdymosi sąlygų, pagerės ugdymosi aplinkos ir erdvės“.</p> <p>Kitoms suinteresuotoms pusėms išsispręs (iš dalies) lėšų taupymo priemonės, renovuosiu pastatą“.</p>
<i>Kokius iššūkius įvardintumėte šioje situacijoje?</i>	<p>„Mieste atsirastų katalikiškoji pradinė mokykla arba darželis-mokykla. Gali būti, kad atsirastų ir tęstinumas mieste žengiant šį žingsnį, į katalikiškąją gimnaziją“.</p>
<i>Kaip pokytį pristatėte mokyklos bendruomenei, tėvų bendruomenei? Kokie tai buvo veiksmai? Ką darėte, inicijavote? Kokius tikslus kėlėte sau (kaip pokyčio valdytojas) inicijuodama šiuos veiksmus?</i>	<p>„Šis pokytis pirmiausia buvo aptariamas darbinėje grupėje, kuri iniciavo miesto mokyklų tinklo pertvarkos planą, aptariamas su steigėjais ir miesto valdžia, aptariamas klasių bendruomenėse, tada bendrame tėvų ir darbuotojų, atskirai pedagogų tarybos posėdyje, susirinkimuose. Mokyklos taryba priėmė galutinę nuomonę, o miesto taryba sprendimą“.</p> <p>„Mokykloje taip pat buvo sudaryta darbinė grupė dėl šių pokyčių, kuri iniciavo įvairius susitikimus su valdžios atstovais, dalinosi gerąja patirtimi su kitomis įstaigomis šalyje ir mieste.“</p> <p>Buvo išskeltas tikslas: kad turi išlikti mieste pradinė katalikiškoji mokykla“.</p>
<i>Kokia buvo organizacijos darbuotojų ir mokinių tėvų reakcija, kai sužinojo apie sprendimą tapti nevalstybine mokykla? Su kokiomis reakcijomis susidūrėte?</i>	<p>„Darbuotojų, mokinių tėvų reakcija buvo vienareikšmiška, pasipriešinimų nebuvo. Pozityviai pažiūrėta į tokios mokyklos išlikimą.“</p> <p>Tėvams nerimą kėlė: ar nebus įvedamas mokestis už mokymąsi. Steigėjams paaiškinus, kad mokesčio nebus pirmaisiais metais, o vėliau jeigu atsirastų mokestis, tai jis būtų labai minimalus, visą nerimą išblaškė.</p> <p>„Darbuotojams kėlė nerimą klausimas: ar padaugės mokinių, ar nesumažės mokinių skaičius? Jie taip mano, nes nežino prognozuojamo mokinių skaičiaus mieste nei 3 metams, nei 5 metams, nei 10-čiai metų“.</p>

3.1 lentelės tęsinys

<p><i>Ką darėte (kokių veiksmų ėmėtės) matydama jūsų įvardintas reakcijas?</i></p>	<p><i>„Matydama tokias reakcijas, diskutavome su darbuotojais, su tėvais, su miesto valdžia. Organizavau bendruomenės susitikimą su savivaldybės valdžios atstovais, Vyskupu, Jėzuitų provincijolu“.</i></p>
--	--

Koks buvo sprendimo (tapti nevalstybine mokykla) priėmimo procesas? Kas įtakojo tokį sprendimą? Kokios suinteresuotos pusės dalyvavo šiame procese? Remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu, galima teigti, kad permainos vyktų sėkmingai, reikia „atšildyti“ status quo, pakeisti jį į naują būklę ir „užšaldyti“. Todėl, organizacijai įgyvendinant pokyčius „atšildymo“ etape pasak C. Valladolid ir kitais (2013) svarbu: aiškiai apibrėžti, KAS turi būti pakeista (apklausa organizacijoje; esamos situacijos suvokimui– Suvokimas, KODĖL reikalingas pokytis).

Anot mokyklos direktoriaus, sprendimo tapti kitų steigėjų įstaiga (tapti nevalstybine mokykla) priėmimo procesas tapo ilgu procesu. Šį sprendimą įtakojo ne tik mieste mažėjantis mokinių skaičius, bet ir pastato nuosavybė (pastatas nuomojamas) bei bendro lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos planas, kurio vienas iš uždavinių ir yra mažinti mokyklų skaičių mieste. Mokykla nesiekia optimalaus mokinių skaičiaus, kuris nustatytas miesto mokyklose. Todėl, remiantis mokslinė literatūra galima teigti, kad mokyklos vadovas aiškiai supratęs esamą situaciją, priėmė sprendimą, kad organizacijai būtina keistis ir tapti nevalstybine. Remiantis J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modeliu, mokyklos vadovas išnagrino rinką ir konkurencinę aplinką, bei numatė grėsmes ir galimybes. C. Valladolid ir kt. (2013), tai – vadovybės parama, pagalba, palaikymas (įrodymai, kodėl pokytis vienas iš svarbiausių dalykų VISOS organizacijos sėkmei). Pasak direktoriaus, šiam sprendimui – kodėl reikia pokyčių – įtakos taip pat turėjo vietos bendruomenė, kuri pasiūlė: pirma – prijungti mokyklą prie progimnazijos ir tapti jos skyriumi arba išsikelti į progimnaziją, o antra – steigti ne savivaldybės mokyklą, ieškant steigėjų.

Žinoma, kad pokyčių sprendimas būtų priimtas, labai svarbūs yra ir organizacijos darbuotojai, kurių svarbą organizacijos pokyčių valdyme pabrėžia ir J. Hiatt (2006). Pasak jo, vadovams yra svarbu akcentuoti darbuotojams, kodėl vyksta pokyčiai organizacijoje. Hiatt (2006) remiantis Adkar pokyčių valdymo modeliu, teigia, kad vadovams yra būtina akcentuoti: nustatytą verslo poreikį ir galimybes; apibrėžtus pagrindinius tikslus ir taikymo sritis; kam skirtas šis pokyčių sprendimas – naujiems procesams, sistemoms ar organizacinei struktūrai; kokie bus pradedami kurti nauji procesai ir sistemos; kaip bus įgyvendinamas priimtas sprendimas organizacijoje. Taigi, pasak mokyklos vadovo, sprendimo (tapti nevalstybine mokykla) priėmimo procese dalyvavo visos suinteresuotos pusės, ne tik miesto savivaldybė, Jėzuitų provincija, miesto Vyskupija, bet ir

mokyklos bendruomenė. O tai reiškia, kad darbuotojams ir mokinių tėvams, buvo pabrėžtas pokyčio įgyvendinimo sprendimo priėmimo motyvas.

Kaip įvardintumėte, kas turės keistis mokyklai tapus nevalstybine? Ar tai reikalaus kitokio bendruomenės (mokytojų, darbuotojų, tėvų) elgesio? Požiūrio? Įvardinkite, kas ir kaip turės keistis? Pasak M. C. Valladolid ir kt. (2013) įgyvendinant pokyčius „atšildymas“ etape taip pat svarbu: POREIKIO keistis sukūrimas (įtikinančios žinutės, KODĖL pokytis BŪTINAS; vizijos, strategijos pasitelkimas, - tai palaikantys „liudininkai“; suvokti ir valdyti tvyrančias abejones, nerimą).

Pasak direktoriaus, tapus nevalstybine mokykla, keisis ne tik jos nuostatai, vidaus tvarkos taisyklės, finansavimas, bet taip pat bus atliktas ir pastato renovavimas. Gali būti organizuojamos atrankos mokiniams mokytis šioje mokykloje, nes mokykla turi kryptingą ugdymą. Todėl, remiantis J. Kotter (1995) 8 pakapų pokyčių valdymo modeliu, kuris integruotas į K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelį, galima teigti, kad mokyklos vadovas numatė pagrindinius vizijos ir strategijos plėtojimo būdus: parengė pokyčių viziją bei suformavo strategiją vizijai pasiekti.

Taip pat POREIKIO keistis sukūrimo labai svarbūs yra darbuotojai ir tėvai, todėl, direktorius numatė, kas turės keistis darbuotojų bei tėvų požiūriu. Keistis turės jų visų požiūris į kryptingą ugdymą, požiūris į mokinių skaičius mokykloje, požiūris į mokyklos tipą. Todėl, galima teigti, kad mokyklos direktorius pabrėžė poreikio keistis aspektą bei, kas turės keistis, darbuotojams ir tėvams.

Kokią šio pokyčio naudą išvelgiate organizacijos darbuotojams ir mokinių tėvams, kitoms suinteresuotoms pusėms? Kodėl taip manote? Remiantis C. Valladolid ir kt. (2013) labai svarbu yra įtikinančios žinutės, KODĖL pokytis yra BŪTINAS ir kokia jo nauda. Mokyklos vadovas šio pokyčio naudą išvelgia darbuotojams: išlieka darbo užmokesčio stabilumas, darbuotojų etatai, atsiranda galimybė įsteigti daugiau pagalbos specialistų etatų, nes didės mokinių skaičius.

Anot J. Kotter (1995), čia labai svarbus pagrindinės koalicijos (sąjungos) sukūrimas, kurio tikslas – suburti komandą, pajėgią įgyvendinti pokyčius bei skatinti grupes dirbti kartu, kaip komandose. Todėl, direktorius stengiasi suburti visą bendruomenę, kuri apima ne tik darbuotojus, bet ir mokinių tėvus. Šiuo atžvilgiu, mokyklos vadovas numatė pokyčių vizijos komunikavimą, naudojant komunikacijos kanalus ir priemones bei mokė naujo elgesio. Per komunikacijos kanalus ir priemones mokyklos vadovas akcentavo pagrindę naudą mokinių tėvams, kuriems bus užtikrinamas saugumas dėl vaiko ugdymosi sąlygų, pagerės ugdymosi aplinkos ir erdvės, o kitoms suinteresuotoms pusėms išsispręs (iš dalies) lėšų taupymo priemonės, renovuosis pastatas.

Kokius iššūkius įvardintumėte šioje situacijoje?

Kaip teigia C. Valladolid ir kt. (2013), įgyvendinant pokyčius „atšildymas“ etape svarbus yra vizijos, strategijos pasitelkimas, - tai palaikantys „liudininkai“. Bei, kaip teigia J. Kotter (1995),

būtina numatyti grėsmes ir galimybes. Šiuo atžvilgiu mokyklos vadovas teigia, kad reikia, jog „mieste atsirastų katalikiškoji pradinė mokykla arba darželis-mokykla. Gali būti, kad atsirastų ir tęstinumas mieste žengiant šį žingsnį, į katalikiškąją gimnaziją“. Taigi, direktorius numato galimus iššūkius, tai reiškia analizuoja rinką ir konkurenciją bei numato būsimą viziją ir galimą strategiją.

Kaip pokytį pristatėte mokyklos bendruomenei, tėvų bendruomenei? Kokie tai buvo veiksmai? Ką darėte, inicijavote? Kokius tikslus kėlėte sau (kaip pokyčio valdytojas) inicijuodamas šiuos veiksmus? Remiantis J. Kotter (1995) pokyčių valdymo modeliu, svarbus aspektas „atšildymas“ etape – tai pokyčių vizijos komunikavimas – naudoti komunikacijos kanalus ir priemones. Šiuo atžvilgiu, taip pat komunikuojant reikia pabrėžti ir pačio poreikio keisti sukūrimą bei jį pristatyti. Pasak direktoriaus, šiuo atžvilgiu pirmiausia pokytis buvo aptariamas darbinėje grupėje, kuri iniciavo miesto mokyklų tinklo pertvarkos planą, aptariamas su steigėjais ir miesto valdžia, aptariamas klasių bendruomenėse, tada bendrame tėvų ir darbuotojų susirinkimuose, pedagogų tarybos posėdyje. „Mokyklos taryba priėmė galutinę nuomonę, o miesto taryba sprendimą. Mokykloje taip pat buvo sudaryta darbinė grupė dėl šių pokyčių, kuri iniciavo įvairius susitikimus su valdžios atstovais, dalinosi gerąja patirtimi su kitomis įstaigomis šalyje ir mieste. Buvo iškeltas tikslas: kad turi išlikti mieste pradinė katalikiškoji mokykla“.

Taigi, galima teigti, kaip rekomenduojama mokslinėje literatūroje, remiantis J. Kotter (1995) pokyčių valdymo modeliu, buvo sukurta pagrindinė koalicija (sąjunga), kurios tikslas suburti komandą, pajėgią įgyvendinti pokyčius bei skatinti grupes dirbti kartu, komandose. Šiuo atžvilgiu, buvo suburta visa bendruomenė, kuriai buvo pranešta bei buvo diskutuojama apie būsimą pokytį. Tai reiškia, kad bendruomenė dirbo kaip komanda siekdama naujo pokyčio įgyvendinimo.

Kokia buvo organizacijos darbuotojų ir mokinių tėvų reakcija, kai sužinojo apie sprendimą tapti nevalstybine mokykla? Su kokiomis reakcijomis susidūrėte? Remiantis C. Valladolid ir kt. (2013), labai svarbu yra iššlikti atviriems darbuotojų išsakomoms abejonėms, grįžtant prie to, KODĖL reikia keistis.

Kadangi mokyklos vadovas prieš tai jau pabrėžė, kodėl organizacijai reikia keistis, todėl, darbuotojų, mokinių tėvų reakcija buvo vienareikšmiška – pasipriešinimų nebuvo. Visi jie, iš tiesų pozityviai pažiūrėjo į tokios mokyklos išlikimą. Tačiau, kaip teigia direktorius, “tėvams nerimą kėlė, ar nebus įvedamas mokestis už mokymąsi? Steigėjams paaiškinus, kad mokesčio nebus pirmaisiais metais, o vėliau, jeigu atsirastų mokestis, tai jis būtų labai minimalus, visą nerimą išblaškė. Darbuotojams kėlė nerimą klausimas, ar padaugės mokinių, ar nesumažės mokinių skaičius? Jie taip mano, nes nežino prognozuojamo mokinių skaičiaus mieste nei 3 metams, nei 5 metams, nei 10-čiai metų“.

Taigi, šiuo atžvilgiu galima teigti, kad mokyklos vadovas išliko atviras darbuotojų bei tėvų išsakomoms abejonėms, grįžtant prie to, KODĖL reikia keistis (Valladolid ir kt., 2013).

Ką darėte (kokių veiksmų ėmėtės) matydama jūsų įvardintas reakcijas? Šiuo klausimu galima remtis J. Kotter (1995), kuris teigia, jog labai svarbu yra mokytis naujo elgesio. Taigi, iš tiesų interviu su mokyklos direktoriumi atskleidė, kad stengtasi pakeisti visų organizacijos darbuotojų elgesį. Tam buvo imtasi priemonių bei diskutuojama su darbuotojais, tėvais bei miesto valdžia. Taip pat buvo suburtos komandos, kurios dirbo kartu (diskutavo šiuo klausimu). Buvo pabrėžtas poreikio keistis aspektas bei organizuojami susitikimai su bendruomene, su savivaldybės valdžios atstovais, Vyskupu, Jėzuitų provincijolu, siekiant suvokti ir valdyti tvyrančias abejones, nerimą bei siekta išlikti atviriems darbuotojų išsakomoms abejonėms, grįžtant prie to, KODĖL reikia keistis.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu į kurį buvo integruotas J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modelis, pirmasis etapas "atšildymas", remiantis organizacijos vadovo interviu atsakymo rezultatais atskleidė, kad buvo įvykdytas sėkmingai, nes: 1) sukurtas neišvengiamumo pojūtis – nagrinėjama rinka ir konkurencinė aplinka, bei numatytos grėsmės ir galimybės; 2) įvykdytas pagrindinės koalicijos (sąjungos) sukūrimas – suburta komanda, pajėgi įgyvendinti pokyčius bei skatinamos grupės dirbti kartu, kaip komandos; 3) vizijos ir strategijos plėtojimas – parengta pokyčių vizija ir suformuota strategija vizijai pasiekti; 4) pokyčių vizijos komunikavimas – naudoti komunikacijos kanalai ir priemonės bei mokytą naujo elgesio.

Taigi, mokyklos vadovas įvykdė visus etapus. Tai galima teigti, remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu, į kurį buvo integruotas J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modelis. Taip pat tai patvirtina ir C. Valladolid ir kt. (2013), pagal kuriuos, mokyklos direktorius "atšildymas" etape: aiškiai apibrėžė, KAS turi būti pakeista (apklausa organizacijoje; esamos situacijos suvokimui– Suvokimas, KODĖL reikalingas pokytis); buvo vadovybės parama, pagalba, palaikymas (įrodymai, kodėl pokytis vienas iš svarbiausių dalykų VISOS organizacijos sėkmei); taip pat akcentuotas POREIKIO keistis sukūrimas (įtikinančios žinutės, KODĖL pokytis BŪTINAS; vizijos, strategijos pasitelkimas, - tai palaikantys „liudininkai“ ; suvokti ir valdyti tvyrančias abejones, nerimą); mokyklos direktorius išliko atviras darbuotojų bei tėvų išsakomoms abejonėms, grįžtant prie to, KODĖL reikia keistis.

Todėl, remiantis Adkar pokyčio valdymo modeliu, galima teigti, kad pirmasis etapas vyko nuosekliai, t.y. buvo atliktas pokyčio įgyvedinimo nuoseklumas, nes įgyvendinant pokyčius organizacijoje svarbiausia reikia suprasti, kodėl jis turi būti įgyvendinamas (A), paskui turi atsirasti noras jį įgyvendinti (D), tuomet reikalingas žinojimas – kaip jį įgyvendinti (K).

Kitas interviu blokas (žr. 3.2 lentelę), buvo sudarytas remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelio antru etapu „įsikišimas“, kurio tikslas jau yra sukurti naujus elgsenos modelius, kur vertybės ir pažiūros keičia organizacijos struktūrą, o kartais yra pasitelkiami ir kitokie valdymo tobulinimo metodai. Šiuos valdymo modelius, remiantis J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modeliu, gali sudaryti: galios suteikimas visuotiniam veiksmui, kai yra pašalinamos kliūtys; pakeistos sistemos ir struktūros; skatinimas rizikuoti (netradicinės idėjos, veiksmai) bei trumpalaikių laimėjimų kūrimas, kuris apima planuotą veiklos tobulinimą; kuriamus patobulinimus; darbuotojų skatinimą už pokyčių palaikymą. C. Valladolid ir kt. (2013) nuomone, šiame antrame etape labai svarbi yra komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?) bei gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

3.2 lentelė

Apibendrinti vadovo atsakymai į konkrečius veiksmus, kurių buvo imtasi mokyklos tapimo ne valstybine mokykla procese

Klausimai	Iliustruojantys teiginiai
<i>Kokių konkrečių veiksmų reikėjo imtis (iki šiol) mokyklos tapimo nevalstybine mokykla procese?</i>	<i>Reikėjo parengti veiksmų planą tapti nevalstybine mokykla (t.y. pokalbių, susitikimų, susirinkimų ir posėdžių organozavimas, nuostatų parengimas, atlikti turto analizę).</i>
<i>Kaip manote, kokių veiksmų dar reikės ateityje? Ko sieksite šiais veiksmis? Kodėl jie reikalingi?</i>	<i>Reikės atlikti reorganizacijos veiksmus: darbuotojų atleidimas ir priėmimas, vadovo skyrimas, mokymo sutarčių pasirašymas ir papildymas, turto inventorizacija ir jo perdavimas. Šie veiksmai reikalingi, būtini reorganizuojant įstaigą, nes keisis veikimo nuostatai ir steigėjai.</i>
<i>Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių, gal žinote konkrečių situacijų, kaip tai buvo daroma kitur? Kokių?</i>	<i>Konkretnė situacija mieste yra ŠU gimnazijos steigimas. Šalyje daug katalikiškųjų mokyklų, kurių steigėjai keitėsi arba tiesiog padaugėjo steigėjų. Kokiomis priemonėmis ir kodėl tai buvo daroma, negaliu atsakyti, nes kiekvienas atvejis yra labai unikalus, tikrai nėra identiškų atvejų.</i>

Kokių konkrečių veiksmų reikėjo imtis (iki šiol) mokyklos tapimo nevalstybine mokykla procese? Remiantis J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modeliu, antrame etape „įsikišimas“ svarbu yra sudaryti: galios suteikimą visuotiniam veiksmui, kai yra pašalinamos kliūtys bei pakeistos sistemos ir struktūros; skatinimas rizikuoti (netradicinės idėjos, veiksmai), trumpalaikių laimėjimų kūrimas, kuris apima planuotą veiklos tobulinimą; kuriamus patobulinimus.

Pasak mokyklos direktoriaus šiame etape parengtas *“veiksmų planas tapti nevalstybine mokykla (t.y. pokalbių, susitikimų, susirinkimų ir posėdžių organozavimas, nuostatų parengimas, turto analizės atlikimas)”*. Taigi, galima teigti, kad organizacijos vadovas įvykdė trumpalaikių

laimėjimų kūrimą, kuris apima planuotą veiklos tobulinimą ir pakeitė organizacijos struktūrą bei jos sistemas.

Kaip manote, kokių veiksmų dar reikės ateiityje? Ko sieksite šiais veiksmais? Kodėl jie reikalingi? Kaip teigia J. Kotter (1995), šiame etape svarbu yra galios suteikimas visuotiniam veiksmui, kai yra pašalinamos kliūtys; pakeistos sistemos ir struktūros; skatinimas rizikuoti (netradicinės idėjos, veiksmai). Mokyklos direktorius, siekdamas pašalinti kliūtis teigia, kad reikės atlikti „reorganizacijos veiksmus: darbuotojų atleidimas ir priėmimas, vadovo skyrimas, mokymo sutarčių pasirašymas ir papildymas, turto inventorizacija ir jo perdavimas“. Taip pat mano, kad reikės imtis ir rizikingų veiksmų, „reorganizuoti įstaigą, nes keisis veikimo nuostatai ir steigėjai“. O tokie veiksmai turės įtakos visos organizacijos darbuotojams. Todėl, remiantis C. Valladolid ir kitais (2013), reikia nepamiršti, kad šiame etape labai svarbi yra komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?) bei gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Gal galėtumėte pateikti pavyzdžių, gal žinote konkrečių situacijų, kaip tai buvo daroma kitur? Kokių? Kadangi, įvadiniais klausimais išsiaiškinta, kad organizacijos vadovas prieš tai nagrinėjo rinką ir konkurenciją, todėl svarbu išsiaiškinti, ar rėmėsi kitų įstaigų patirtimi ir, ar žino panašių atvejų. Kaip teigia direktorius „konkreči situacija mieste yra ŠU gimnazijos steigimas. Šalyje daug katalikiškųjų mokyklų, kurių steigėjai keitėsi, arba tiesiog padaugėjo steigėjų“. Tačiau, kokiomis priemonėmis ir kodėl tai buvo daroma, direktorius atsakyti negalėjo. Kaip ir teigiama mokslinėje literatūroje, pokyčių yra įvairių, todėl kiekvienas atvejis yra labai unikalus.

Apibendrinant galima teigti, kad K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelio antrasis etapas „įsikišimas“ dar nėra įvykdytas iki galo. Nors organizacijos vadovas remiantis J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modeliu atliko galios suteikimą visuotiniam veiksmui, kai yra pašalinamos kliūtys; pakeistos sistemos ir struktūros; skatinimas rizikuoti (netradicinės idėjos, veiksmai) bei taip pat numatė planuotą veiklos tobulinimą; kuriamus patobulinimus, bet šiame procese dar mažai buvo įtraukti mokyklos darbuotojai ir tėvai. Kaip teigia C. Valladolid ir kt. (2013), šiame antrame etape labai svarbi yra komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?) bei gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Todėl, siekiant išsiaiškinti, kuriame tiksliai pokyčio įgyvendinimo etape – tapti nevalstybine mokykla yra organizacija šiuo metu, kitas interviu blokas sudarytas remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modelio trečiu etapu „užšaldymas“ (žr. 3.3 lentelę). Šiame etape J. Kotter (1995)

išskiria tokius svarbiausius veiksmus, kaip laimėjimų užtvirtinimas, kuris apima nuolatinius vertinimus, pokyčių realizavimo būdų atsisakymą bei atsisakymus apjungti veiklos pagerinimus ir tęsti pokyčių įgyvendinimą. Taip pat svarbu įtvirtinti naują/pageidaujamą elgesį, nustatyti ryšį tarp naujų veikimo būdų bei sukurti priemones, užtikrinančias tolimesnį vystymąsi ir sėkmingą veiklą. C. Valladolid ir kt. (2013) dar papildė šio etapo procesą tokiais aspektais: padaryti pokytį vidinės kultūros dalimi; išlaikyti, kad negrįžtų į senas „vėžias“; užtikrinti vadovybės paramą (atpildo sistemos; atgalinio ryšio teikimo galimybės); organizacijos struktūros adaptavimą; informavimą, palaikymą, mokymą; sėkmės šventimą.

3.3 lentelė

Apibendrinti vadovo atsakymai apie pokyčio valdymo veiksmų būtinumą

Klausimai	Ilustruojantys teiginiai
<i>Kaip šį pokytį planuojate „apgyvendinti“ mokyklos bendruomenėje, kad tai taptų organizacijos kultūros dalimi? Kaip vykdysite organizacijos adaptavimąsi įgyvendinus pokytį?</i>	<i>Manau, kad šis pokytis jau yra „apgyvendintas“ bendruomenėje keletą metų. Apie adaptavimąsi ir jo vykdymą man kalbėti dar per anksti ir nekompetentinga.</i>
<i>Kaip manote, kokių veiksmų tai reikalaus? Kodėl būtent šių? Ką jie leis užtikrinti?</i>	Kokių veiksmų reikalaus pokytis? <i>Kad užtikrintume ugdymosi funkcionavimą, reikalinga patirtis, reikalingi labai tikslūs finansiniai šaltiniai ir jų paskaičiavimai. Plėsti partnerių paieškas, bendradarbiauti, ieškoti finansinę padėtį gerinančių projektinių veiklų, dirbti ne žmonių grupėje, o dirbti komandoje.</i>

Užsaldymo etape svarbu išsiaiškinti, kaip organizacija planuoja įgyvendinti pokytį ir kokių veiksmų tam reikės. Todėl organizacijos vadovo buvo pasiteirauta: ***Kaip šį pokytį planuojate „apgyvendinti“ mokyklos bendruomenėje, kad tai taptų organizacijos kultūros dalimi?*** Kaip teigia direktorius „*manau, kad šis pokytis jau yra „apgyvendintas“ bendruomenėje keletą metų*“. ***Kaip vykdysite organizacijos adaptavimąsi įgyvendinus pokytį?*** „*Apie adaptavimąsi ir jo vykdymą man kalbėti dar per anksti ir nekompetentinga*“.

Taigi, šiuo interviu klausimu išsiaiškinome, kad organizacijoje šis pokytis dar nėra įgyvendintas. Todėl prielaida, kad mokykla šiandieną yra „įsikūnimas“ stadijoje buvo teisinga.

Todėl svarbu tampa išsiaiškinti: ***Kaip manote, kokių veiksmų tai reikalaus? Kodėl būtent šių? Ką jie leis užtikrinti?*** Direktorius teigia, kad „*Kad užtikrintume ugdymosi funkcionavimą, reikalinga patirtis, reikalingi labai tikslūs finansiniai šaltiniai ir jų paskaičiavimai. Plėsti partnerių paieškas, bendradarbiauti, ieškoti finansinę padėtį gerinančių projektinių veiklų, dirbti ne žmonių grupėje, o dirbti komandoje*“.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad remiantis K. Lewin'o (1951) pokyčių valdymo modeliu į kurį buvo integruotas J. Kotter (1995) 8 pakopų pokyčių valdymo modelis, Šiaulių Tėvo

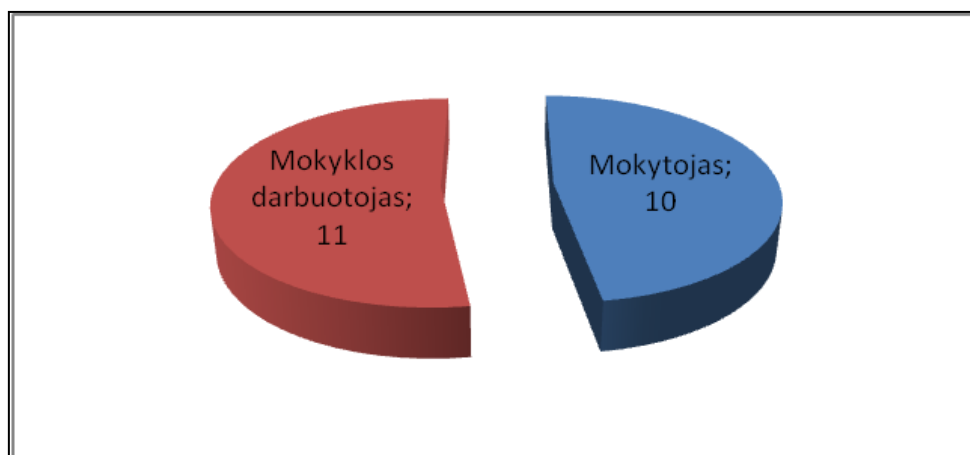
Benedikto Andruškos pradinė mokykla šiuo metu yra antroje stadijoje „įsikišimas“. Pastebėta, kad organizacijos vadovas sėkmingai įvykdė pirmąjį etapą „atšildymas“ ir sėkmingai baigia vykdyti antrąjį etapą „įsikišimas“. Tai rodo direktoriaus atsakymai į interviu klausimus. Kaip teigia M C. Valladolid ir kt. (2013), antrajame etape svarbi komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?) bei gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuojpat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas). O direktoriaus atsakymai patvirtina, jog jo tikslas yra, kad dirbti ne su žmonių grupe, o su komanda, nuolat komunikuoti su jais bei mokytis naujo elgesio.

Remiantis Adkar pokyčių valdymo modeliu, galima teigti, kad pokyčio įgyvendinimo kreivė kyla į viršų, nes organizacijos vadovas savo sprendimus ir procesus atlieka nuosekliai. Įgyvendinant pokyčius organizacijoje svarbiausia reikia suprasti, kodėl jis turi būti įgyvendinamas (A), paskui turi atsirasti noras jį įgyvendinti (D), tuomet reikalingas žinojimas – kaip jį įgyvendinti (K) bei gebėjimas (A) – kaip įgyvendinti pakeitimus ir pagaliau reikia įtvirtinti pokyčius organizacijoje.

3.3 Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos pokyčio proceso vertinimas: darbuotojų ir mokytojų anketinės apklausos rezultatai

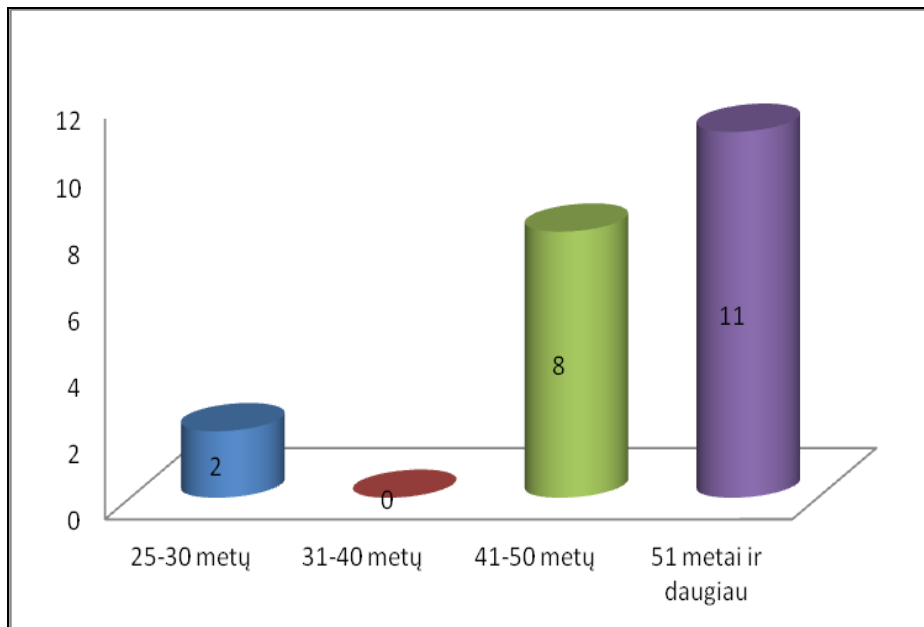
3.3.1 Respondentų demografiniai duomenys

Siekiant įvertinti pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje mokyklos darbuotojų ir tėvų požiūriu, tyrime dalyvavo 21 respondentas. Iš jų, 11 mokyklos darbuotojų ir 10 mokytojų (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

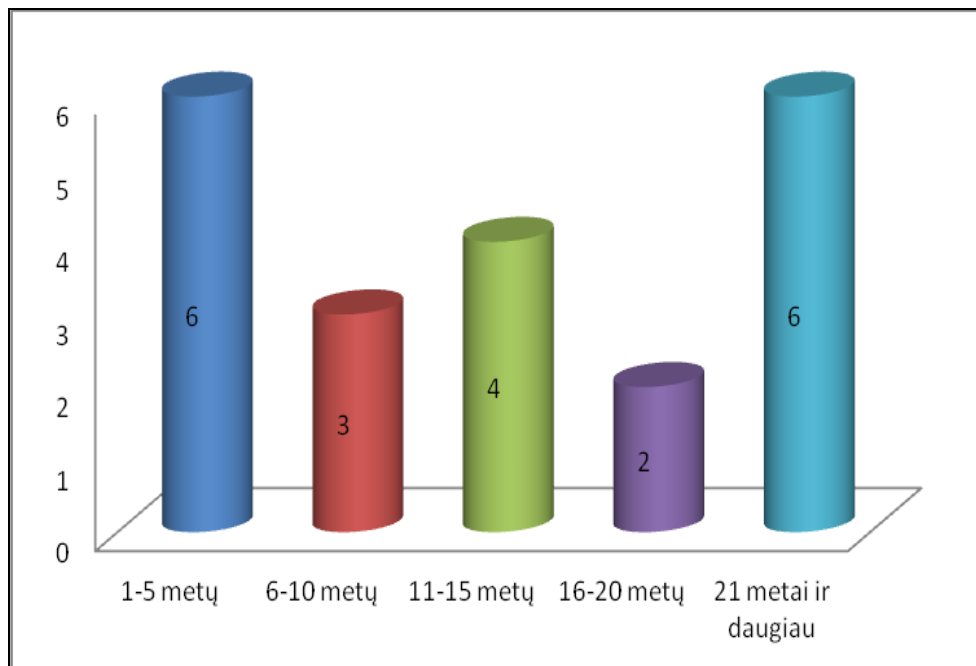
Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių: 2 – iki 25-30 metų; 8 – nuo 41-50 metų ir daugiau, 11– 51 metų ir vyresni (žr. 3.3 pav.). Rezultatai atskleidė, kad mokyklos darbuotojų ir mokytojų amžiaus vidurkis nuo 41 iki 51 metų ir daugiau. Mokykloje nėra nei vieno darbuotojo ir mokytojo 31-40 metų.



3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą: 6 – nuo 1-5 metų; 6 – dirba 21 metus ir daugiau; 4 – 11-15 metų; 3 – 6-10 metų; 2 – 16-20 metų (žr. 3.4 pav.).

Rezultatai atskleidė, kad dauguma mokyklos darbuotojų ir mokytojų šioje organizacijoje dirba arba 1-5 metų, arba 21 metus ir daugiau. Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos darbuotojai ir mokytojai pagal darbo stažą yra neseniai pradėję dirbti darbuotojai ir mokytojai (naujokai) arba dirbantys labai ilgą laikotarpį (senbuviai). Bus siekiama palyginti neseniai pradėjusių dirbti darbuotojų ir mokytojų nuomonę, su labai ilgą laiką dirbančių respondentų nuomone.

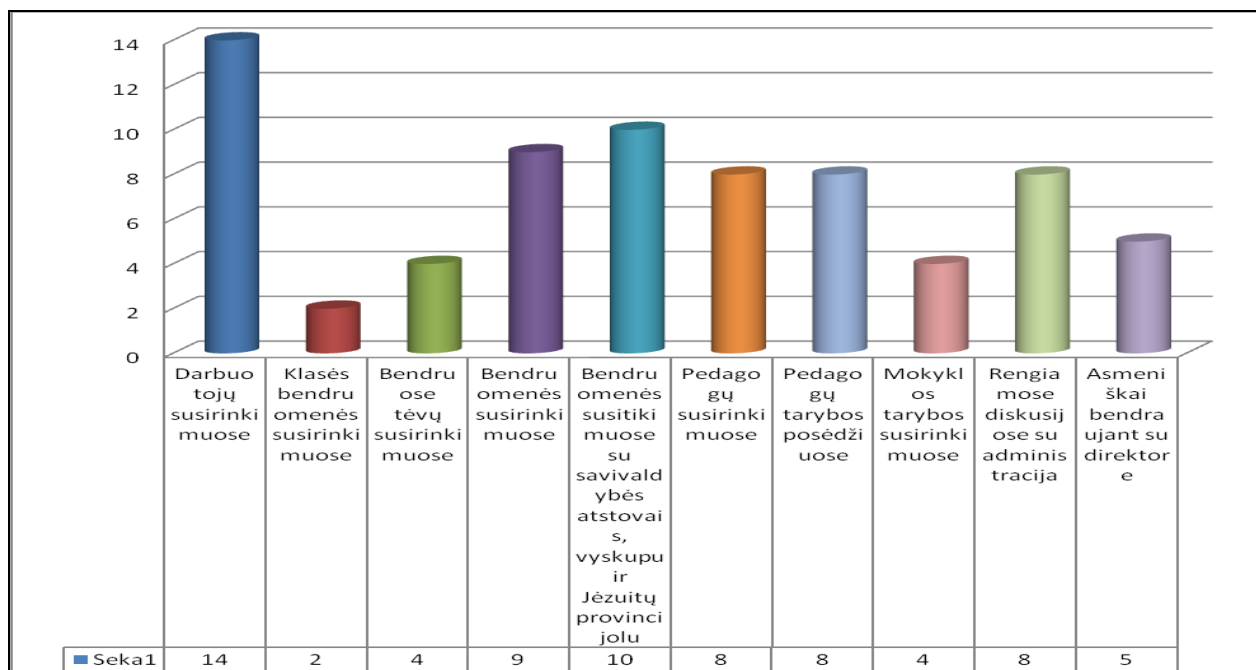


3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Kitu anketos klausimu (žr. 3.5 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, kokie buvo direktoriaus veiksmai, leidę asmeniui pasijusti svarbiam šiame pokytyje. Šiuo atžvilgiu, kaip teigė direktorius, pirmiausia pokytis buvo aptariamas darbinėje grupėje, kuri inicijavo miesto mokyklų tinklo pertvarkos planą, aptariamas su steigėjais ir miesto valdžia, aptariamas klasių bendruomenėse, tada bendruose tėvų ir darbuotojų susirinkimuose, atskirai pedagogų tarybos posėdyje.

Mokyklos darbuotojai ir mokytojai teigia, kad apie planuojamą pokytį dauguma jų, 14 – sužinojo darbuotojų susitikimuose, 10 – bendruomenės susitikimuose su savivaldybės atstovais, vyskupu ir Jėzuitų provincijolu, 9 – bendruose tėvų susirinkimuose, ir kai kurie iš jų, po 8 sužinojo – pedagogų susirinkimuose bei pedagogų tarybos posėdžiuose.

Rezultatai atskleidė, kad direktorius įvykdė savo veiksmų planą, nes mokyklos darbuotojai ir mokytojai apie planuojamą mokyklos pokytį tikrai buvo informuoti klasių bendruomenėse, pedagogų tarybos posėdžiuose ir susirinkimuose.



3.5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur jie sužinojo apie planuojamą mokyklos pokytį

3.4 lentelės teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti: pokyčio iniciuotojo veiksmus, sukūrusi žinojimą, kodėl situaciją turi keistis bei kas turi būti pakeista; kokie veiksmai buvo vykdyti, kad „atšildymas“ etapas sukurtų žinojimą, norą, pasirengimą, motyvaciją pokyčiui; ADKAR – suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi: A – Awereness – pritarimas ar nepritarimas šiems teiginiais pamatuos kokį žinojimo lygmenį (mokyklos darbuotojams ir mokytojams) sukūrė direktoriaus vykdytas veiksmas.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta: 15 respondentų teigia „taip“ ir 5 – „tikrai taip“ – buvo inicijuoti veiksmai, kurie sukūrė žinojimą, kodėl situaciją turi keistis; 12 respondentų teigia „taip“ ir 7 – „tikrai taip“ – jog buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija; buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai; 15 respondentų teigia „taip“ ir 6 – „tikrai taip“ – buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta, kad: aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla – 10 respondentų teigia „taip“ ir 6 – „tikrai taip“; kad išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją – 14 respondentų teigia „taip“ ir 4 – „tikrai taip“.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta, kad: 10 respondentų teigia „taip“ ir 6 – „tikrai taip“ – buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas; 8 respondentai teigia „taip“ ir 3 – „tikrai taip“ – buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese; 15 respondentų teigia „taip“ ir 3 – „tikrai taip“ – buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomenei; 5

respondentai teigia „taip”, 3 – „tikrai taip“; 10 respondentų teigia „taip”, 6 – „tikrai taip“ – aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai man; 13 respondentų teigia „taip”, tik 4 – „tikrai taip“ – jiems pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio; 13 respondentų teigia „taip”, ir 6 – „tikrai taip“ – buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą; 11 respondentų teigia „taip”, ir 6 – „tikrai taip“ – buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip pokytis vyks; 11 respondentų teigia „taip”, ir 5 – „tikrai taip“ – buvo akcentuota, kodėl reikės dalyvauti šio pokyčio procese; 8 respondentai teigia „taip” ir 6 – „tikrai taip“ – buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.

Rezultatai atskleidė, kad remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad mokyklos vadovas numatė pagrindinius vizijos ir strategijos plėtojimo būdus, nes mokyklos darbuotojai ir mokytojai suprato pokyčio inicijuotojo veiksmus, sukūrusį žinojimą, kodėl situaciją turi keisti bei kas turi būti pakeista bei kokie bus vykdomi veiksmai.

Rezultatai taip parodė, kad mokyklos darbuotojų ir mokytojų nuomone, jie nelabai išsamiai buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus, trūko aiškios informacijos, kodėl šis pokytis bus naudingas asmeniškai kiekvienam iš jų.

Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokyčių modelio suvokimu, kaip „atšildymas“ etape jautėsi mokyklos darbuotojai ir mokytojai pastebėta, kad mokyklos darbuotojams ir mokytojams nebuvo didelio šoko ir nepasireiškė neigimo stadija.

3.4 lentelė

Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčių veiksmų vertinimas: mokyklos mokytojai ir darbuotojai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija.	5	15	1	0	1
Buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai.	7	12	1	1	0
Buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.	6	15	0	0	3
Aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	6	10	4	1	0
Išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	4	14	3	0	0
Buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas.	6	10	4	1	0
Buvo išaiškintas mokyklos tapimo nevalstybine mokykla poreikis.	6	12	3	0	0
Buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio.	4	12	4	1	0
Buvau išsamiai informuotas apie visus šio pokyčio privalumus.	5	8	5	3	1

3.4 lentelės tęsinys

Buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese.	3	8	6	4	2
Man buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomenei.	3	15	2	1	0
Aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai man.	3	5	7	6	0
Man pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio.	4	13	3	1	1
Buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą.	6	13	1	1	1
Buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip vyks pokytis (kokiais etapais).	6	11	4	0	3
Buvo akcentuota, kad man reikės dalyvauti šio pokyčio procese.	5	11	1	4	1
Man buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.	6	8	1	6	1

Remiantis 3.5 ir 3.6 lentelėmis (žr. 3 priedas), bus palyginti rezultatai, kaip mokyklos darbuotojai ir mokytojai atskirai, minėtuose susirinkimuose, susitikimuose, pokalbiuose sužinojo apie planuojamą pokytį mokykloje.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė labai panaši. Tačiau lyginant rezultatus pastebėta, kad mokyklos darbuotojams (4) buvo aiškiau ir jie labiau nei mokytojai (1) suprato, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai jiems. Taip pat mokyklos darbuotojai teigia (4 – „taip“ ir 4 – „tikrai taip“), kad jie buvo išsamiai informuoti apie visus šio pokyčio privalumus, o 4 mokytojai teigia, kad jie gavo išsamią informaciją apie pokyčio privalumus.

Taigi, prieš tai aptartos 3.4 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentų nuomone nelabai išsamiai jie buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus bei trūko aiškios informacijos, kodėl šis pokytis bus naudingas asmeniškai ir kiekvienam iš jų. Palyginus 3.5 lentelės (žr. 3 priedas) mokytojų atsakymo rezultataus su 3.6 lentelės (žr. 3 priedas) mokyklos darbuotojų rezultatais paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu mokyklos darbuotojams buvo aiškiau, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai jiems. Jie išsamiai buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus, lyginant su mokytojų atsakymų rezultatais.

Todėl, mokyklos direktoriui šiuo atžvilgiu reikėtų, remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, daugiau komunikuoti su mokytojais, pabrėžiant pokyčio privalumus jų atžvilgiu.

3.7 lentelės teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti: matuojamąjį faktą – kaip direktoriaus taikyti arba pagal teoriją turimi taikyti veiksmai „pasireiškia“ apklaustųjų nuomone (ar tikrai taip buvo); ADKAR – A-Awareness-suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi; ADKAR – D-Desire-noras, ar yra noras keistis?; ADKAR – K-Knowledge, dalyvių žinojimas, kas ir kodėl vyksta.

Interviu metu mokyklos vadovas pabrėžė, kodėl organizacijai reikia keistis, todėl darbuotojų, mokinių tėvų reakcija buvo vienareikšmiška – pasipriešinimų nebuvo. Pasak jo tėvai, iš tiesų pozityviai pažiūrėjo į tokios mokyklos išlikimą. Todėl, būtina apžvelgti, ar mokyklos darbuotojų ir mokytojų nuomonė šiuo atžvilgiu sutampa.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta: 10 respondentų teigia „taip“, 7 – „tikrai taip“ – aiškiai žinau ir suvoki, kuo bloga yra esama situacija; 13 respondentų teigia – „taip“, 7 – „tikrai taip“ – žino ir suvokia šio pokyčio tikslumą; 15 respondentų teigia – „taip“, 5 – „tikrai taip“ – aiškiai žino ir suvokia, kodėl priimamas toks sprendimas; 10 respondentų teigia – „taip“, 4 – „tikrai taip“ – žino, ir kitiems galėtų pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla; 16 respondentų teigia – „taip“, 4 – „tikrai taip“ – žino, kodėl būtina keisti esamą situaciją; 10 respondentų teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – žino ir galėtų įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei; 13 respondentų teigia „taip“, 5 – „tikrai taip“ – aiškiai žino priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą; 7 respondentai teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta: 9 respondentai teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – nori, kad mokykla taptų nevalstybine; 14 respondentų teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – jaučia motyvaciją prisidėti; 12 respondentų teigia „taip“, 9 – „tikrai taip“ – nori viską žinoti apie pasikeitimus; 13 respondentų teigia „taip“, 5 – „tikrai taip“ – yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta: 14 respondentų teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui; 13 respondentų teigia „taip“, 5 – „tikrai taip“ – supranta, ką šis pokytis reiškia jiems; 13 respondentų teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų; 8 respondentai teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta: 13 respondentų teigia „taip“, 6 – „tikrai taip“ – gebėtų dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine; 10 respondentų teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – supranta, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio; 14 respondentų teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį; 15 respondentų teigia „taip“ ir 4 – „tikrai taip“ – yra pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.

Rezultatai atskleidė, kad remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad pokyčių valdymo modelio antrasis etapas „įsikišimas“ dar nėra įvykdytas iki galo.

Tai rodo gauti rezultatai, nes mokyklos darbuotojų ir mokytojų nuomone, jie nelabai aiškiai žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija. Taip pat nelabai galėtų aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus; nėra didelio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, nes nelabai žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

Taigi, galima priėti prie išvados, kad šiame procese dar mažai buvo įtraukti mokyklos darbuotojai ir mokytojai. Kaip teigia C. Valladolid ir kt. (2013), šiame antrame etape labai svarbi „yra komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?) bei gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas)“.

Tačiau, rezultatai taip parodė, kad Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ etape jautėsi mokyklos darbuotojai ir mokytojai pastebėta, kad mokyklos darbuotojams ir mokytojams nebuvo pykčio, bet galime įžvelti depresijos užuomazgos pradžia.

3.7 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	7	10	2	2	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	7	13	0	1	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	5	15	1	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	4	10	6		0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	4	16	1	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	4	10	6	1	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	5	13	3	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	4	7	8	2	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	4	9	6	2	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	4	14	2	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	9	12	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	5	13	3	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	4	14	2	1	0

3.7 lentelės tęsinys

Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	5	13	2	1	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškilų sunkumų.	3	13	4	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	4	8	8	1	0
Gėbėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.	8	13	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	4	10	7		0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	4	14	3	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	4	15	2	0	0

Remiantis 3.8, 3.9 ir 3.10 lentelėmis (žr. 4 priedas), bus palyginti rezultatai, kokios įtakos rezultatams turėjo respondentų amžius pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė labai panaši. Tačiau lyginant rezultatus pastebėta, kad respondentai, kurių amžius yra 51 metai ir daugiau (6 – „taip” ir 4 – „tikrai taip”) aiškiau žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija, lyginant su respondentais, kurių amžius 41-50 metų (3 – „taip” ir 2 – „tikrai taip”) ir su 25-30 metų asmenimis (1 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”). Taip pat mokyklos darbuotojai, kurių amžius 51 metai ir daugiau (3 – „taip” ir 3 – „tikrai taip”) galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, lyginant su respondentais, kurių amžius 41-50 metų (4 – „taip” ir 0 – „tikrai taip”) ir su 25-30 metų asmenimis (0 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”). Dėl mokyklos tapimo nevalstybine mokykla respondentai 51 metų ir daugiau (6 – „taip” ir 3 – „tikrai taip”) sutinka, 41-50 metų amžiaus 2 respondentai („taip”), sutinka, ir 25-30 metų asmenys, (1 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”), sutinka kad mokykla taptų nevalstybine mokykla. Kaip reikės spręsti kaitos procese iškilusias problemas, lyginant (0 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”), daugiau žino 51 metų ir vyresni respondentai.

Taigi, prieš tai aptartos 3.10 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentų nuomone jie nelabai aiškiai žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija. Taip pat nelabai galėtų aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus; nėra didelio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, nes nelabai žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas. Palyginus 3.8, 3.9 ir 3.10 lenteles (žr. 4 priedas) paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu, dauguma 51 metų ir vyresni mokyklos darbuotojai bei mokytojai, lyginant 41-50 metų ir 25-30 metų amžiaus darbuotojus, aiškiau žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija; aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus; turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla ir taip pat žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

Taigi, galima teigti, kad organizacijoje šis pokytis dar nėra įgyvendintas. Mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį, kad jaunesnio amžiaus 41-50 metų ir 25-30 metų mokyklos darbuotojai bei mokytojai dar nėra visiškai pasirengę priimti vykstančius pokyčius. Todėl, reikėtų pasitelkti gandų

sklaidymą (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso” rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Remiantis 3.11 ir 3.12 lentelėmis (žr. 5 priedas), bus palyginti rezultatai, kaip atskirai atsispindėjo mokyklos darbuotojų ir mokytojų situacija pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė labai panaši. Tačiau lyginant rezultatus pastebėta, kad mokyklos darbuotojai (4 – „taip” ir 5 – „tikrai taip”) aiškiau žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija, lyginant su mokytojais (6 – „taip” ir 2 – „tikrai taip”). Taip pat mokyklos darbuotojai (4 – „taip” ir 4 – „tikrai taip”) galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, o lyginant su mokytojais, tik 4 mokytojai „taip” – galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus. Dėl mokyklos tapimo nevalstybine mokykla mokyklos darbuotojai: 4 – „taip” ir 4 – „tikrai taip” sutinka, o mokytojai, tik 5 iš jų sutinka, „taip”, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla. Ir kaip reikės spręsti kaitos procese iškilusias problemas, lyginant mokyklos darbuotojus (3 – „taip” ir 4 – „tikrai taip”) ir mokytojus (5 – „taip”), daugiau žino mokyklos darbuotojai.

Taigi, prieš tai aptartos 3.7 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentų nuomone jie nelabai aiškiai žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija. Taip pat nelabai galėtų aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus; nėra didelio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, nes nevisai žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas. Palyginus 3.11 lentelės (žr. 5 priedas) mokytojų atsakymo rezultataus su 3.12 lentelės (žr. 5 priedas) mokyklos darbuotojų rezultatais paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu, dauguma mokyklos darbuotojų, lyginant su mokytojais, aiškiai žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija; aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus; turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla ir taip pat žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

Taigi, galima teigti, kad mokyklos darbuotojai yra pasirengę pokyčio įgyvendinimui, tačiau mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į mokytojus, apjungti veiklos pagerinimus ir tęsti pokyčių įgyvendinimą bei pasitelkti gandų sklaidymą (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso” rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

3.13 lentelės teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti: Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio – suvokimas, kaip „užšaldymas“ etape jautėsi mokyklos darbuotojai ir mokytojai.

Mokytojai ir mokyklos darbuotojai pripažįsta: 8 respondentų teigia „taip“, 7 – „ne“ – aš netikėjau kad gali taip nutikti; 13 respondentų teigia „taip“, 3 – „ne“ – nerimauju, kaip bus...; 13 respondentų teigia „ne“, 3 – „tikrai ne“ – aš nesijaučiu piktas; 10 respondentų teigia „ne“, 5 – „nežino“ – ar yra nusiminęs, kad reikia šio pokyčio; 13 respondentų teigia „taip“ ir 6 – „ne“ – šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; 11 respondentų teigia „ne“, 4 – „nežino“, 4 – „taip“ – ar jaučiasi susierzinę, kad negali įtakoti šio proceso; 10 respondentų teigia „taip“, 6 – „nežino“ – ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui; 9 respondentai teigia „taip“, 7 – „nežino“ – ar jaučia nemažai grėsmių; 11 respondentų teigia „ne“, 7 – „nežino“ – ar jiems norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas; 9 respondentai teigia „ne“, 6 – „nežino“ – ar jaudinasi, kad mokykla praras savo tapatumą; 11 respondentų teigia „nežino“ ir 6 – „taip“ – įžvelgia labai daug privalumų šiame pokytyje; 11 respondentų teigia „ne“, 7 – „nežino“ – ar dažnai pagalvoja, kas dėl to kaltas?; 8 respondentai teigia „taip“, 5 – „nežino“ ir 5 teigia „ne“ – nenorėtų, kad kas nors keistųsi; 11 respondentų teigia „nežino“, ar yra nusivylę šiuo sprendimu ir 7 – „ne“ nėra nusivylęs šiuo sprendimu; 12 respondentų teigia „ne“, 3 – „nežino“ – ar prieštarautų šiam pokyčiui ir tai pasako atvirai; 11 respondentų teigia „taip“ – susitaikė su šiuo pokyčiu ir 5 – „nežino“ – ar jau susitaikė su šiuo pokyčiu; 9 respondentai teigia „nežino“ ir 7 – „ne“ – jau ilgai laukė pasikeitimų; 14 respondentų teigia „nežino“ ir 3 – „taip“ – laukia šio pokyčio; 10 respondentų teigia „nežino“ ir 5 – taip – puiku, pagaliau kažkas keičiasi; 9 respondentai teigia „taip“, 8 „nežino“ – ar tiki, kad tai pavyks; 9 respondentai teigia „taip“, 3 – „nežino“ – tiki kad galima sėkmingai tai padaryti!; 14 respondentų teigia „ne“, 6 – „nežino“ – pokytis jų nepaveiks; 11 respondentų teigia „nežino“, 7 – „ne“ – ar kišis į šį procesą, nes jiems nėra jokio skirtumo.

Rezultatai atskleidė, kad mokyklos darbuotojai ir mokytojai susitaikė ir priėmė procesą. Tai įrodo rezultatai, nes dirbantieji teigia, kad jie nėra nusiminę dėl šio pokyčio; jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui; neprieštarauja šiam pokyčiui; susitaikė su šiuo pokyčiu; tiki, kad galima sėkmingai tai padaryti.

Taigi, remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ „įsikišimas“ ir „užšaldymas“ etapuose jautėsi mokyklos darbuotojai ir mokytojai pastebėta, kad mokyklos darbuotojams ir mokytojams nebuvo didelio šoko ir neigimo stadijų: 8 respondentų teigia „taip“, 7 – „ne“ – aš netikėjau kad gali taip nutikti; respondentai nesijaučia pikti – 13 respondentų teigia „ne“, 3 – „tikrai ne“ – aš nesijaučiu piktas; 10 respondentų teigia „ne“, 5 – „nežino“ – ar yra nusiminęs, kad reikia šio pokyčio. Kaitos procesas nesukėlė didelės depresijos: 9 respondentai teigia „nežino“, 7 – „ne“ – jau ilgai laukė pasikeitimų; 14 respondentų teigia „nežino“,

3 – „taip” – laukia šio pokyčio; respondentai po truputį priima pokytį: 10 respondentų teigia „nežino”, 5 – „taip” – puiku, pagaliau kažkas keičiasi; 9 respondentai teigia „taip”, 8 – „nežino” – ar tiki, kad tai pavyks; 9 respondentai teigia „taip”, 3 – „nežino” – tiki kad galima sėkmingai tai padaryti!; respondentai po mažu integruojasi į pokyčio procesą: 14 respondentų teigia „ne“, 6 – „nežino” – pokytis jų nepaveiks; 11 respondentų teigia „nežino”, 7 – „ne“ – ar kišis į šį procesą, nes jiems nėra jokio skirtumo.

Taigi, kiekvienos organizacijos esmė yra ta, kad Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreivė būtų kuo mažiau išlenkta – tiesesnė, nes tai parodo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo. Kad ši kreivė būtų kuo tiesesnė, mokyklos vadovui svarbu atsižvelgti į šiuos mokyklos darbuotojų ir mokytojų teiginius, kuriuose dar juntamos likusio neigimo, pykčio, depresijos stadijų užuomazgos, taip pat nors dauguma respondentų ir priimą pokytį, tačiau dar nėra visiškos integracijos, nes respondentai nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino, ar laukia šio pokyčio; nežino, ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi; nežino, ar yra nusivylę šiuo sprendimu ar ne; jaučia nemažai grėsmių.

Todėl, tam, kad ši kreivė būtų kuo tiesesnė būtina palyginti, kaip šioje situacijoje jaučiasi mokyklos darbuotojai ir mokytojai, bei kokios įtakos turi amžius.

3.13 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokyklos mokytojai ir darbuotojai

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	2	8	3	7	1
Nerimauju, kaip bus...	3	13	2	3	0
Aš jaučiuosi piktas	2	1	2	13	3
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	3	3	5	10	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	3	10	2	6	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	2	4	4	11	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	2	10	6	3	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	1	9	4	7	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	1	1	7	11	1
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	1	3	6	9	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	1	6	11	3	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	2	1	7	11	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	2	8	5	5	1
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	1	1	11	7	1
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	2	3	12	3

3.13 lentelė

Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	2	11	5	2	1
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	1	3	9	7	1
Aš laikiu šio pokyčio	1	5	10	4	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	2	3	14	1	1
Aš tikiu, kad tai pavyks	3	9	8	0	1
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	4	9	8	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	2	11	7	1
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	0	0	6	14	1

Remiantis 3.14 ir 3.15 lentelėmis (žr. 6 priedas), bus palyginti rezultatai, kaip atskirai atsispindėjo mokyklos darbuotojų ir mokytojų dabartinė situacija pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė kiek skiriasi. Lyginant rezultatus pastebėta, kad mokyklos darbuotojai (2 – „taip“ ir 7 – „tikrai taip“) daugiau nerimauja, kaip bus..., nei mokytojai (1 – „taip“ ir 6 – „tikrai taip“); šioje situacijoje mokyklos darbuotojai (1 – „taip“ ir 4 – „tikrai taip“) jaučiasi nestabiliau, nei mokytojai (2 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“). Tiek mokyklos darbuotojai (5 – „nežino“ ir 4 – „ne“), tiek ir mokytojai (6 – „nežino“ ir 3 – „ne“) dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų. Tikrai laukia šio pokyčio, teigia 2 mokyklos darbuotojai, 5 darbuotojai „taip“ laukia, 6 mokytojai laukia šio pokyčio ir 2 nelaukia šio pokyčio. Ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi – 6 mokyklos darbuotojai „nežino“, 1 džiaugiasi ir 1 – tikrai džiaugiasi. 5 mokytojai nesidžiaugia, 3 – „nežino“ ir tik 2 džiaugiasi. Kad šiuo sprendimu nėra nusivylę – teigia 5 mokyklos darbuotojai, 4 „nežino“, 7 mokytojai, teigia, „nežino“, ar yra nusivylę ir tik 2 mokytojai nėra nusivylę. Daugiausiai grėsmių jaučia mokytojai – 7 teigia „taip“, tik 3 – „ne“, o 4 mokyklos darbuotojai teigia ne, nejaučia grėsmių ir tik 3 – „taip“ ir „tikrai taip“ – jaučia grėsmes.

Taigi, prieš tai aptartos 3.13 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentai – nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino ar laukia šio pokyčio; nežino ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi; nežino ar yra nusivylę šiuo sprendimu ar ne; jaučia nemažai grėsmių. Paaiškėjo, kad mokyklos darbuotojai lyginant su mokytojais daugiau nerimauja, kaip bus...; jaučiasi nestabiliau, nei mokytojai. Tačiau mokytojai, lyginant su mokyklos darbuotojais mažiau džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi. Taip pat mokytojai dar nežino, ar yra nusivylę šiuo sprendimu ir jie taip pat jaučia nemažai grėsmių, lyginant su mokyklos darbuotojais. Tačiau tiek mokyklos darbuotojai, tiek ir mokytojai dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų.

Taigi, remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreive, pastebėta, kad mokyklos darbuotojai ir mokytojai priima pokytį, tačiau dar nėra visiškos integracijos. Mokyklos darbuotojai, jaučia nerimą ir jaučiasi nestabiliai, o mokytojai nelabai džiaugiasi pasikeitimais ir jaučia nemažai grėsmių.

Remiantis 3.16, 3.17, 3.18 lentelėmis (žr. 7 priedas), bus palyginti rezultatai, kaip atskirai atsispindėjo mokyklos darbuotojų ir mokytojų dabartinė situacija pagal pateiktus teiginius lyginant jų amžių.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė kiek skiriasi. Lyginant rezultatus pastebėta, kad respondentai 51 metų ir vyresni (8 – „taip“) bei respondentai 41-50 metų (4 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“) daugiau nerimauja, kaip bus..., nei 25-30 metų respondentai (1 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“). Šioje situacijoje jaučiasi nestabiliau 51 metų ir vyresni (5 – „taip“, 1 – „tikrai taip“), 41-50 metų respondentai (4 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“), nei 25-30 metų respondentai (1 – „taip“ ir 0 – „tikrai taip“). Tiek 51 metų ir vyresni (1 – „taip“, 7 – „nežinau“), tiek 41-50 metų respondentai (1 – „taip“, 3 – „nežinau“) ir 25-30 metų respondentai (0 – „taip“ ir 1 – „nežinau“) dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų. Tikrai laukia šio pokyčio 51 metų ir vyresni (6 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“), 41-50 metų respondentų (4 – „taip“, 2 – „nežinau“) kažkiek laukia ir 25-30 metų respondentų (0 – „taip“ ir 1 – „nežinau“) dar nežino. Džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi – 51 metų ir vyresni (6 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“), 41-50 metų respondentų (2 – „taip“, 1 – „tikrai taip“), mažiau džiaugiasi 25-30 metų respondentų (1 – „taip“). Apskritai lyginant rezultatus tiek 51 metų ir vyresni (5 – „nežinau“ ir 3 – „ne“), 41-50 metų respondentai (4 – „nežinau“ ir 3 – „ne“), tiek ir 25-30 metų respondentų nežino ir nelabai džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi. Mažiausiai šiuo sprendimu nėra nusivylę 51 metų ir vyresni (4 – „nežinau“ ir 4 – „ne“), 41-50 metų respondentų (6 – „nežinau“ ir 3 – „ne“) nelabai žino, ar yra nusivylę ir 25-30 metų (1 – „nežinau“ ir 1 – „ne“) kai kurie nežino, kai kurie nėra nusivylę. Nemažai grėsmių jaučia 41-50 metų respondentų (3 – „taip“ ir 1 – „nežinau“), 51 metų ir vyresni (3 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“) ir 25-30 metų respondentų iš viso nejaučia grėsmių. Bet kadangi didžioji dalis apklaustųjų yra 25-30 metų ir 51 metų ir daugiau, todėl, galima teigti, kad grėsmes jaučia tik 41-50 metų respondentai.

Taigi, prieš tai aptartos 3.13 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentai – nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino ar laukia šio pokyčio; nežino ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi; nežino ar yra nusivylę šiuo sprendimu ar ne; jaučia nemažai grėsmių, paaiškėjo – 51 metų ir vyresni bei respondentai 41-50 metų daugiau nerimauja, kaip bus..., nei 25-30 metų respondentai. Taip gali būti todėl, kad vyresniems žmonėms yra sunkiau prisitaikyti prie naujovių. Taip pat, jaučiasi nestabiliau 51 metų ir vyresni bei 41-50 metų respondentų. Kad pagaliau kažkas keičiasi – 51 metų ir vyresni bei 41-50

metų respondentai džiaugiasi labiau, nei 25-30 metų respondentai. Mažiausiai šiuo sprendimu nėra nusivylę 51 metų ir vyresni, o 41-50 metų, 25-30 metų respondentų dar nežino, ar yra nusivylę. Nemažai grėsmių daugiausiai jaučia 41-50 metų respondentų (3 – „taip” ir 1 – „nežinau“), o 51 metų ir vyresni bei 25-30 metų respondentai iš viso nejaučia grėsmių.

Taigi, remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreive, pastebėta – lyginant amžių, tiek jaunesni, tiek vyresni respondentai priima pokytį. Tačiau, sunkiau integruotis yra 51 metų ir daugiau bei 41-50 metų respondentams, nes jie jaučiasi nestabiliai, nerimauja, nors ir labiau yra linkę priimti kaitos procesą, nei 25-30 metų respondentų. Taigi, mokyklos vadovui, būtina atsižvelgti, kad vis dėl to yra jaučiamas nerimas ir nestabilumas ypač vyresniųjų asmenų.

Paskutiniu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti mokyklos darbuotojų ir mokytojų mintis bei pastebėjimus apie šį pokytį. Mokyklos darbuotojų ir mokinių nuomone: *„nesu ugdymo proceso specialistas, todėl kažko pasiūlyti negaliu, bet visada esu už pokyčius (tai skatina progresą). Ko norėčiau? Techninės pertvarkos mokykloje: būtina keisti (atnaujinti) visą mokyklos elektros instaliaciją, nes; visa elektros padavimo sistema labai pasenusi; reikia pagalvoti apie naują elektros padavimo ir paskirstymo projektą mokykloje; kompiuterių atnaujinimas.*

Mokykla yra saugioje vietoje ir miesto centre. Jai labai trūksta renovacijos ir modernizacijos. Manau mokykla turėtų klestėti, o ne liūdėti“.

Rezultatai atskleidė, kad direktorius įvykdė savo veiksmų planą, nes mokyklos darbuotojai ir mokytojai apie planuojamą mokyklos pokytį tikrai buvo informuoti klasių bendruomenėse, pedagogų tarybos posėdžiuose ir susirinkimuose. Mokyklos darbuotojų ir mokytojų nuomone, jie nelabai išsamiai buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus ir trūko aiškios informacijos, kodėl šis pokytis bus naudingas asmeniškai kiekvienam iš jų. Todėl, palyginus mokytojų atsakymo rezultataus, su mokyklos darbuotojų rezultatais paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu mokyklos darbuotojams buvo aiškiau kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai jiems; jie išsamiai buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus, lyginant su mokytojų atsakymų rezultatais.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad mokyklos darbuotojai ir mokytojai nelabai aiškiai žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija. Taip pat nelabai galėtų aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus. Nėra didelio noro, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla bei nelabai žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas. Palyginus mokyklos darbuotojų ir mokinių amžių paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu, dauguma 51 metų ir vyresni mokyklos darbuotojai bei mokytojai, lyginant 41-50 metų ir 25-30 metų amžiaus darbuotojų ir mokytojų aiškiau žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija; aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus; turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla ir taip pat žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

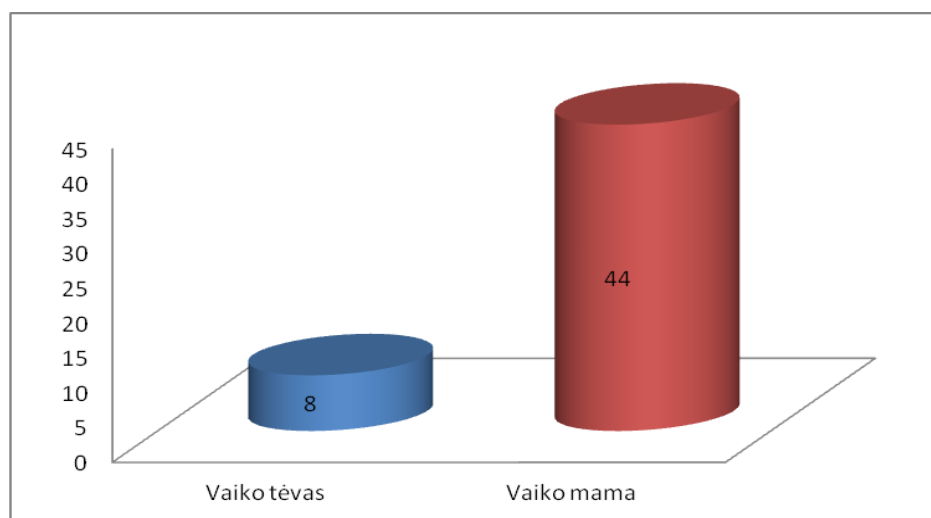
Rezultatai taip pat atskleidė, kad mokyklos darbuotojai ir mokytojai susitaikė ir priėmė procesą, nes jie teigia, kad nėra nusiminę dėl šio pokyčio; jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Tačiau dauguma respondentų nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino, ar laukia šio pokyčio; nežino, ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi; nežino, ar yra nusivylę šiuo sprendimu, ar ne; jaučia nemažai grėsmių. Todėl palyginus mokyklos darbuotojų ir mokytojų rezultatus, paaiškėjo, kad mokyklos darbuotojai jaučia nerimą ir jaučiasi nestabiliai, o mokytojai nelabai džiaugiasi pasikeitimais ir jaučia nemažai grėsmių. Palyginus amžių galima teigti, sunkiau integruotis yra 51 metų ir daugiau bei 41-50 metų respondentams, nes jie jaučiasi nestabiliai, nerimauja, nors ir labiau yra linkę priimti kaitos procesą, nei 25-30 metų respondentai. Taigi, mokyklos vadovui, būtina atsižvelgti, kad vis dėl to yra jaučiamas nerimas ir nestabilumas ypač vyresniųjų asmenų atžvilgiu.

Remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad pokytis dar nėra įgyvendintas ir šiuo metu yra „įsikišimas“ etape, kuris jau baigiamas. Todėl mokyklos vadovui reikėtų daugiau komunikuoti su mokytojais, pabrėžiant pokyčio privalumus jų atžvilgiu. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad jaunesnio amžiaus 41-50 metų ir 25-30 metų mokyklos darbuotojai bei mokytojai dar nėra visiškai pasirengę priimti vykstančius pokyčius, o tam reikėtų pasitelkti gandų sklaidymą (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Kiekvienos organizacijos esmė yra ta, jog 5 pokyčių perėjimo stadijų/etapų kreivė būtų kuo mažiau išlenkta – tiesesnė. Tai parodo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo. Mokyklos darbuotojai vis dar jaučia nerimą ir jaučiasi nestabiliai, o mokytojai nelabai džiaugiasi pasikeitimais ir jaučia nemažai grėsmių. Iš kai kurių teiginių vis dar juntamos ir likusio neigimo, pykčio, depresijos stadijų užuomazgos. Nors dauguma respondentų ir priėmė pokytį, tačiau dar nėra visiškos integracijos, nes respondentai: – nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino, ar laukia šio pokyčio; nežino, ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi; nežino, ar yra nusivylę šiuo sprendimu, ar ne; jaučia nemažai grėsmių.

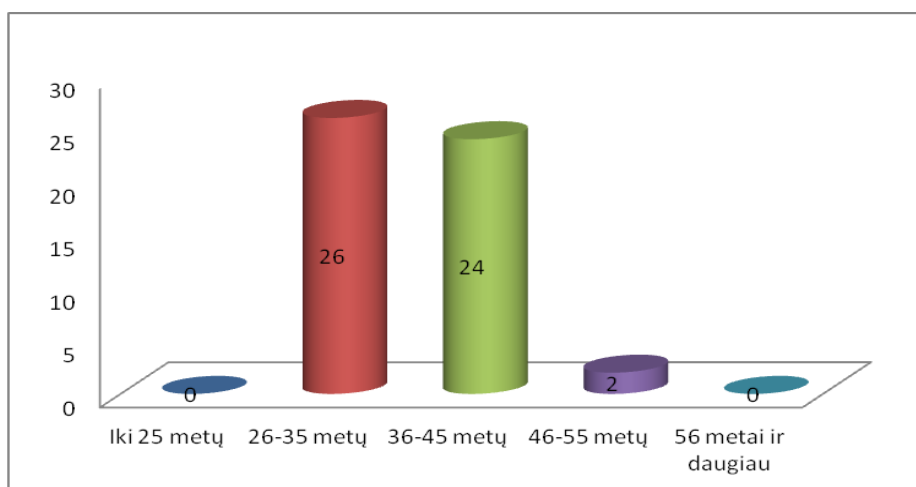
3.4 Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos mokinių tėvų mokyklos kaitos proceso vertinimas: tyrimo rezultatai atspindintys jų būseną

Siekiant įvertinti pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje mokinių tėvų požiūriu, tyrime dalyvavo 52 respondentai. Iš jų savo nuomonę išreiškė 44 vaikų mamos ir 8 vaikų tėvai (žr. 3.6 pav.).



3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar tyrime dalyvavo vaiko mama ar tėvas

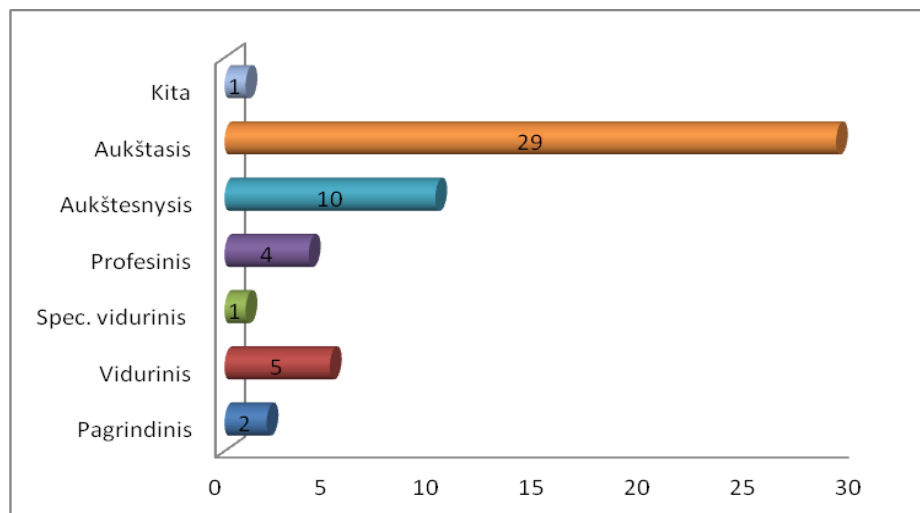
Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių: didžioji dauguma apklaustųjų buvo 26–35 metų (26) ir 36–45 metų (24); 2 respondentai – 46-55 metų. Apklausoje nebuvo jaunesnių nei 25 metų ir vyresnių, nei 56 metų respondentų (žr. 3.7 pav.). Rezultatai atskleidė, kad mokinių tėvų amžiaus vidurkis yra nuo 26 iki 45 metų.



3.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą (žr. 3.8 pav.): didžioji dauguma apklaustųjų, 29 – turi aukštąjį išsilavinimą; 10 – aukštesnįjį; 5 – vidurinį; 4 – profesinį; 2 – pagrindinį; 1 – spec. vidurinį ir 1 pasirinko atsakymą „kita“.

Rezultatai rodo, kad 39 mokinių tėvai yra baigę aukštąsias mokyklas ir turi aukštuosius išsilavinimus.

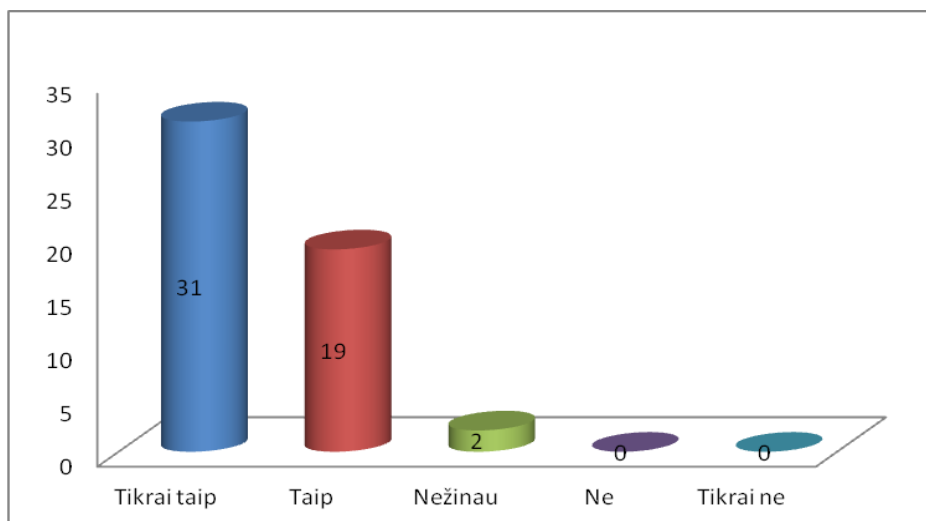


3.8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kitu anketos klausimu (žr. 3.9 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, kaip mokinių tėvai vertina Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinę mokyklą ir ar ją rekomenduotų artimiesiems, draugams ar pažįstamiems.

Mokinių tėvų rezultatai pasiskirstė taip: 31 respondentas – „tikrai taip“, rekomenduotų šią mokyklą artimiesiems, draugams ar pažįstamiems; 19 – „taip“, rekomenduotų; 2 – „nežino“, ar rekomenduotų. Nebuvo nei vieno, kuris nerekomenduotų šios mokyklos artimiesiems, draugams ar pažįstamiems.

Rezultatai parodė, kad iš tiesų mokinių tėvai labai gerai vertina Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinę mokyklą ir beveik visi tyrimo dalyviai ją rekomenduotų artimiesiems, draugams ar pažįstamiems.

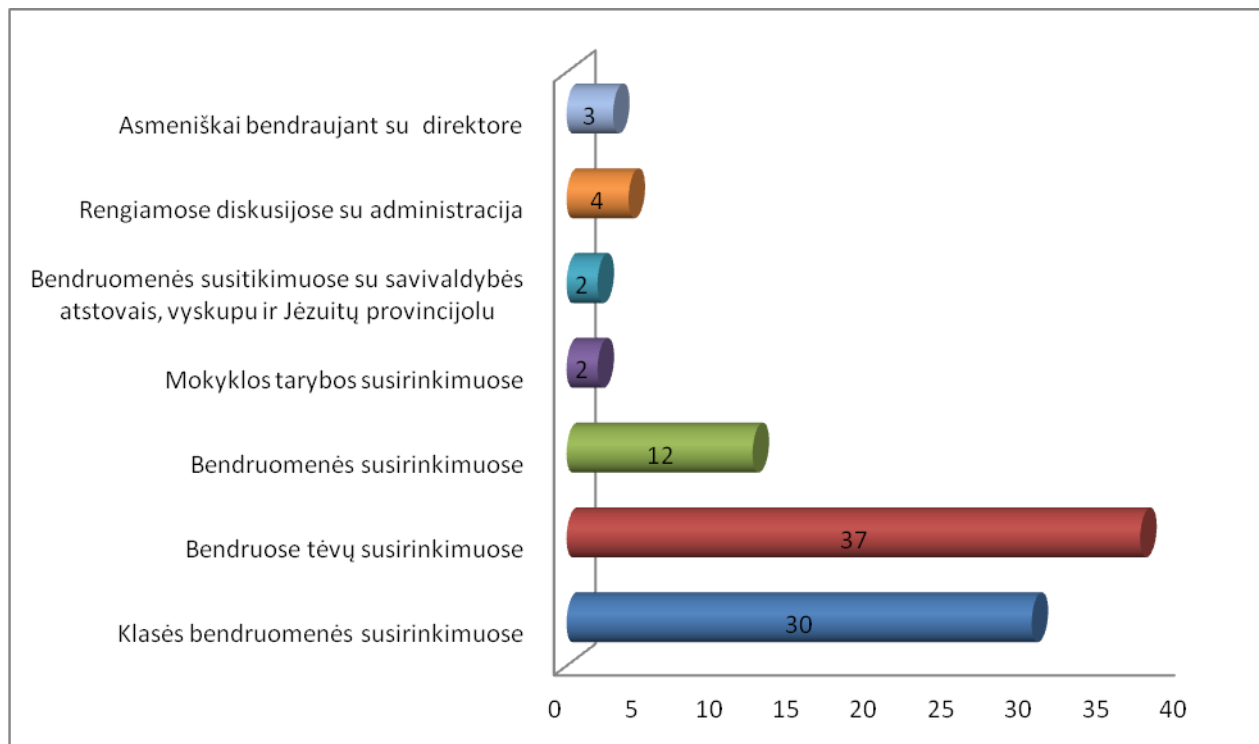


3.9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie rekomenduotų šią mokyklą savo artimiesiems, draugams ar pažįstamiems

Sekančiu anketos klausimu (žr. 3.10 pav.) buvo siekiama išsiaiškinti, kokie buvo direktoriaus veiksmai, leidę asmeniui pasijusti svarbiam šiame pokytyje. Kaip jau buvo minėta anksčiau, direktorius pirmiausia pokytį aptarė darbo grupėje, kuri inicijavo miesto mokyklų tinklo pertvarkos planą, aptarė su steigėjais ir miesto valdžia, aptarė klasių bendruomenėse, tada bendrame tėvų ir darbuotojų susirinkimuose, atskirai pedagogų tarybos posėdyje.

Mokinių tėvai teigia, kad apie planuojamą pokytį sužinojo klasės bendruomenės susirinkimuose (37), bendruose tėvų susirinkimuose (30), bendruomenės susitikimuose (12), rengiamose diskusijose su administracija (4), asmeniškai bendraujant su direktoriumi (3) ir po 2 sužinojo bendruose susitikimuose su savivaldybės atstovais, Vyskupu ir Jėzuitų provincijolu bei mokyklos tarybos susirinkimuose.

Rezultatai atskleidė, kad direktorius įvykdė savo veiksmų planą, nes dauguma mokinių tėvų apie planuojamą mokyklos pokytį tikrai buvo informuoti klasių bendruomenės susirinkimuose ir bendruose tėvų susirinkimuose.



3.10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, iš kur jie sužinojo apie planuojamą mokyklos pokytį

3.19 lentelės teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti: pokyčio inicijuotojo veiksmus, sukūrusi žinojimą, kodėl situaciją turi keistis bei kas turi būti pakeista; kokie veiksmai buvo vykdyti, kad „atšildymas“ etapas sukurtų žinojimą, norą, pasirengimą, motyvaciją pokyčiui; ADKAR – suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi: A – Awereness – pritarimas ar nepritarimas šiems teiginiais pamatuos kokį žinojimo lygmenį (mokinių tėvams) sukūrė direktoriaus vykdytas veiksmas.

Mokinių tėvai pripažįsta: 34 respondentai teigia „taip“, 7 – „tikrai taip“ – buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija; 33 respondentai teigia „taip“, 9 – „tikrai taip“ – buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai; 34 respondentai teigia „taip“, 9 – „tikrai taip“ – buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.

Mokinių tėvai pripažįsta, jog aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla – 35 respondentų teigia „taip“, 6 – „tikrai taip“; buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio – 30 respondentų teigia „taip“, 5 – „tikrai taip“; kad buvo išsamiai informuoti apie visus šio pokyčio privalumus – 29 respondentai teigia „taip“, 6 – „tikrai taip“.

Mokinių tėvai pripažįsta ir 35 respondentai teigia „taip“, 7 – „tikrai taip“ – buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas; 35 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese; 32 respondentai teigia „taip“, 6 „tikrai taip“ –

buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomenei; 32 respondentai teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas mano vaikui; Tyrimo metu išaiškėjo, jog 33 respondentai teigia „taip“, 6 – „tikrai taip“ – jiems pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio; 26 respondentai teigia „taip“, 6 – „tikrai taip“ – buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą; 22 respondentai teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip pokytis vyks; 13 respondentų teigia „taip“, 2 – „tikrai taip“ – buvo akcentuota, kodėl reikės dalyvauti šio pokyčio procese; 9 respondentai teigia taip, 1 – „tikrai taip“ – buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.

Mokinių tėvų anketos rezultatai, taip pat, kaip ir mokyklos darbuotojų bei mokytojų atskleidė, kad remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad mokyklos vadovas numatė pagrindinius vizijos ir strategijos plėtojimo būdus, nes mokyklos darbuotojai ir mokytojai suprato pokyčio iniciuotojo veiksmus, sukūrusį žinojimą, kodėl situaciją turi keisti bei kas turi būti pakeista ir kokie bus vykdomi veiksmai.

Tačiau, rezultatai taip parodė, kad mokinių tėvų nuomone, jiems nelabai išsamiai buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip pokytis vyks ir dauguma jų nebuvo akcentuota, kodėl reikės dalyvauti šio pokyčio procese bei daugumai mokinių tėvų nebuvo paskirtos tam tikros užduotys, nebuvo įtraukti į šį procesą.

Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ etape jautėsi mokinių tėvai, pastebėta, kad mokinių tėvams nebuvo didelio šoko ir nepasireiškė neigimo stadija.

3.19 lentelė

Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokinių tėvai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija.	7	34	5	6	0
Buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai.	9	33	6	4	0
Buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.	9	34	7	2	0
Aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	6	35	7	4	0
Išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	7	30	6	9	0
Buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas.	7	35	8	2	0
Buvo išaiškintas mokyklos tapimo nevalstybine mokykla poreikis.	7	31	13	1	0
Buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio.	5	30	13	4	0
Buvau išsamiai informuotas apie visus šio pokyčio privalumus.	6	29	12	5	0
Buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese.	3	35	10	4	0
Man buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomenei.	6	32	8	6	0

3.19 lentelės tęsinys

Aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas mano vaikui (vaikams) ir man.	4	32	10	6	0
Man pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio.	6	33	8	5	0
Buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą.	6	26	12	7	0
Buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip vyks pokytis (kokiais etapais).	4	22	16	10	0
Buvo akcentuota, kad man reikės dalyvauti šio pokyčio procese.	2	13	13	10	22
Man buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.	1	9	7	26	9

3.20 lentelės teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti matuojamąjį faktą – kaip direktoriaus taikyti arba pagal teoriją turimi taikyti veiksmai „pasireiškia“ apklaustųjų nuomone (ar tikrai taip buvo); ADKAR – A-Awareness-suvokimas, kodėl pokyčiai yra reikalingi; ADKAR – D-Desire-noras, ar yra noras keistis?; ADKAR – K-Knowledge, dalyvių žinojimas kas ir kodėl vyksta.

Interviu metu mokyklos vadovas pabrėžė, kodėl organizacijai reikia keistis, todėl darbuotojų, mokinių tėvų reakcija buvo vienareikšmiška – pasipriešinimų nebuvo. Pasak jo bendruomenės nariai iš tiesų pozityviai pažiūrėjo į tokios mokyklos išlikimą.

Mokinių tėvai pripažįsta ir 30 respondentų teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija; 32 respondentai teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – žino ir suvokia šio pokyčio tikslumą; 37 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – aiškiai žino ir suvokia, kodėl priimamas toks sprendimas; 31 respondentas teigia „taip“, 2 – „tikrai taip“ – žino, ir kitiems galėtų pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla; 37 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – žino, kodėl būtina keisti esamą situaciją; 30 respondentų teigia „taip“, 2 – „tikrai taip“ – žino ir galėtų įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei; 34 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – aiškiai žino priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą; 28 respondentai teigia „taip“, 1 – „tikrai taip“ – galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.

Mokinių tėvai pripažįsta ir 22 respondentai teigia „taip“, 5 – „tikrai taip“ – nori, kad mokykla taptų nevalstybine; 25 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – jaučia motyvaciją prisidėti; 34 respondentai teigia „taip“, 10 – „tikrai taip“ – nori viską žinoti apie pasikeitimus; 27 respondentai teigia „taip“, 1 – „tikrai taip“ – yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį.

Mokinių tėvai pripažįsta ir 22 respondentai teigia „taip“, 1 – „tikrai taip“ – jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui; 26 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – supranta, ką šis pokytis reiškia jiems; 26 respondentai teigia „taip“, 6 – „tikrai taip“ – žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų; 21 respondentas teigia „taip“, 4 – „tikrai taip“ – žino, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

Mokinių tėvai pripažįsta, kad: 28 respondentai teigia „taip“, 8 – „tikrai taip“ – vestų vaiką į šią mokyklą, jei ji taptų nevalstybine; 25 respondentai teigia „taip“, 5 – „tikrai taip“ – supranta, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio; 24 respondentai teigia „taip“, 3 – „tikrai taip“ – pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį; 25 respondentai teigia „taip“, 2 – „tikrai taip“ – yra pasiryžę dalyvauti pokyčio procese.

Rezultatai atskleidė, kad remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad mokinių tėvų anketomis paremtais rezultatais pokyčių valdymo modelio antrasis etapas „įsikišimas“ taip pat dar nėra įvykdytas iki galo.

Tai rodo gauti rezultatai, nes mokinių tėvų nuomone, jie nelabai aiškiai galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, dauguma nežino, ar turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine. Taip pat dauguma nežino, ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, nelabai supranta, ką šis pokytis reiškia jiems, nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų ir nežino, ar yra pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį bei ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui.

Taigi, galima prieiti prie išvados, kad šiame procese dar mažai buvo įtraukti mokinių tėvai, nes, kaip teigia C. Valladolid ir kt. (2013), šiame antrame etape labai svarbi „yra komunikacija (naudų akcentavimas; kuo konkrečiai laimi kiekvienas?) bei gandų sklaidymas (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodimas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas)“.

Tačiau, rezultatai taip pat parodė, kad Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ etape jautėsi mokinių tėvai, pastebėta, kad mokinių tėvams nebuvo pykčio, bet galime įžvelti depresijos užuomazgos pradžią.

3.20 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	3	30	10	6	3
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslumą.	4	32	10	6	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	3	37	6	6	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	2	31	11	7	1
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	3	37	5	5	2
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	2	30	14	6	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	3	34	7	8	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	1	28	13	10	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	5	22	20	5	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	3	25	14	10	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	10	34	7	1	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	1	27	19	4	1

3.20 lentelės tęsinys

Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	1	22	14	15	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	3	26	16	7	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	6	26	15	4	1
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	4	21	22	5	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	8	28	14	2	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	5	25	16	6	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	3	24	19	6	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	2	25	17	6	2

Remiantis 3.21 ir 3.22 lentelėmis (žr. 8 priedas), bus palyginti rezultatai, kaip atskirai atsispindėjo mokinių tėvų (mamų) ir mokinių tėvų (tėvų) situacija pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė labai panaši. Tačiau lyginant rezultatus pastebėta, kad mokinių mamų (22 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“) aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus, lyginant su mokinių tėvais (6 – „taip“ ir 2 – „nežino“). Taip pat mokinių mamų (18 – „taip“ ir 4 – „tikrai taip“) turi didesnio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, o lyginant su mokinių tėvais, tik 6 – norėtų kad mokykla taptų nevalstybine. Ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, mokinių mamų – 22 – „taip“, ir 1 – „tikrai taip“ sutinka, o tėvai, tik 5 iš jų sutinka. Ką šis pokytis reiškia jiems, labiau supranta mokinių tėvai (5 – „taip“ ir 3 – „nežino“) negu mokinių mamų. Nebuvo nei vieno tėvo, kuris nesuprastų pokyčio reikšmės, o mokinių mamų nesupranta pokyčio reikšmės net sau (7 – „taip“ ir 13 „nežino“). Nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų: mokinių mamų 4 – „ne“, 13 – „nežino“, o mokinių tėvai, tik 2 „nežino“. Taip pat mokinių mamų nežino, ar yra pasiryžusios visapusiškai paremti vykstantį pokytį (4 – „ne“ ir 17 – „nežino“), o mokinių tėvai pasiryžę paremti, (tik 3 „nežino“ ir 1 – „ne“). Ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, lyginant mokinių mamų su tėvais pastebėta, kad rezultatai panašūs, nes tiek mamų, (net 19 – „taip“ ir 1 – „ne“), tiek ir tėvų, (3 „taip“) jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Tačiau, nemažai mamų (14 – „ne“ ir 10 – „nežino“), ar jaučiasi įsipareigojusios šiam pokyčiui.

Taigi, prieš tai aptartos 3.20 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentų nuomone, jie nelabai galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, dauguma nežino, ar turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine. Taip pat dauguma nežino, ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, nelabai supranta, ką šis pokytis reiškia jiems, nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų ir nežino, ar yra pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį bei ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Palyginus 3.21 lentelės (žr. 8 Priedas) mokinių mamų atsakymo rezultataus, su 3.22 lentelės (žr. 8 Priedas) mokinių tėvų rezultatais paaiškėjo, kad šiais klausimais jų nuomonė labai panaši, tik mokinių mamų aiškiau galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, taip pat turi didesnio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, pasirengusios labiau padėti kitiems priimti šį pokytį nei tėvai. Tačiau, ką šis pokytis reiškia jiems, labiau supranta mokinių tėvai. Taip

pat mokinių mamos nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, ar yra pasiryžusios visapusiškai paremti vykstantį pokytį. Ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, lyginant mokinių mamas su tėvais pastebėta, kad rezultatai panašūs.

Taigi, galima teigti, kad organizacijoje šis pokytis dar nėra įgyvendintas. Todėl prielaida, kad mokykla šiandiena yra „įsikišimas“ stadijoje ir vėl buvo teisinga. Mokinių tėvai (tiek mamos, tiek tėvai) yra pasirengę pokyčio įgyvendinimui, tačiau mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į mokinių mamas, kurios ir sudaro didžiąją dalį visų apklaustųjų, nes joms lyginant su tėvais, kyla daugiau klausimų. Todėl mokyklos vadovui reikėtų apjungti veiklos pagerinimus ir tęsti pokyčių įgyvendinimą bei pasitelkti gandų sklaidymą (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Remiantis 3.23, 3.24, 3.25 lentelėmis (žr. 9 priedas), bus palyginti rezultatai, kokios įtakos rezultatams turėjo respondentų amžius pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė labai panaši. Tačiau lyginant rezultatus pastebėta, kad vis dėl to didžioji dauguma apklaustųjų, tiek 26-35 metų amžiaus respondentai (16 – „taip“ ir 7 – „ne“), tiek ir 36-45 metų amžiaus (10 – „taip“ ir 3 – „ne“) bei 46-55 metų amžiaus respondentai, kurių apklausoje buvo tik 2, aiškiai įvardintų visus šio pokyčio privalumus. Kad mokykla taptų nevalstybine daugiau nori 26-35 metų amžiaus respondentų (10 – „taip“ ir 4 – „tikrai taip“), lyginant su 36-45 metų amžiaus respondентаis (1 – „taip“ ir 10 – „tikrai taip“). 2 apklausoje dalyvavę 46-55 metų amžiaus respondentai – „taip“ norėtų, kad mokykla taptų nevalstybine. Ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį mokinių mamos: 26-35 metų amžiaus respondentai 15 – „taip“ ir 1 – „tikrai“ taip sutinka, o 36-45 metų amžiaus 10 – „taip“ ir 10 – „nežino“ ar pasirengę padėti kitiems bei 46-55 metų amžiaus respondentai – 2 „taip“, galėtų. Ką šis pokytis reiškia jiems, rezultatai pasiskirstė vienodai: tiek 26-35 metų amžiaus respondentai (12 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“), 36-45 metų amžiaus (13 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“) bei 46-55 metų amžiaus respondentai (2 – „taip“), gan supranta, ką šis pokytis reiškia jiems. Nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų. Lyginant rezultatus, tai 26-35 metų amžiaus respondentai 8 – „nežino“, 4 – „ne“ ir 1 – „tikrai ne“, 36-45 metų amžiaus tik 1 – „tikrai ne“ ir 7 – „nežino“ bei 46-55 metų amžiaus respondentai – 2 žino. Taip pat yra pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį. Pastebėta, kad labiau pasiryžę paremti vykstantį pokytį 26-35 metų amžiaus respondentai (10 – „taip“ ir 3 – „tikrai taip“ bei 8 – „nežino“), 36-45 metų amžiaus (12 – „taip“ ir 0 – „tikrai taip“ bei 11 – „nežino“), daugiau nežino, ar yra pasiryžę ir 46-55 metų amžiaus respondentai – 1 – „taip“ ir 1 – „nežino“. Ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, lyginant amžių pastebėta, kad rezultatai panašūs, nes tiek 26-35 metų amžiaus respondentai (11 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“, bei net 8 – „ne“),

tiek ir 36-45 metų amžiaus (10 – „taip” ir 7 – „ne”) bei 46-55 metų amžiaus respondentai (1 – „taip” ir 1 – „nežino“) jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui.

Taigi, prieš tai aptartos 3.20 lentelės bendri rezultatai parodė, kad respondentų nuomone jie nelabai galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus. Dauguma nežino, ar turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine. Taip pat dauguma nežino, ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, nelabai supranta, ką šis pokytis reiškia jiems, nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų ir nežino ar yra pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį bei ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Palyginus su 3.23, 3.24, 3.25 lentelės (žr. 9 Priedas) rezultatais paaiškėjo, kad šiais klausimais jų nuomonė labai panaši, tik 26-35 metų amžiaus respondentai daugiau įvardintų šio pokyčio privalumus, taip pat turi didesnio noro, kad mokykla taptų nevalstybine ir labiau pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį. Ką šis pokytis reiškia jiems, tiek 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 46-55 metų amžiaus respondentai, tai supranta. Taip pat – 36-45 metų amžiaus respondentai nelabai žino, kur kreiptis pagalbos ir, ar yra pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį. Ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, lyginant rezultatus pastebėta, kad rezultatai panašūs.

Vadinasi, kaitos proceso įgyvendinimui didelės įtakos mokinių tėvų amžius neturi. Tik, galbūt jausnesni tėvai (26-35 metų amžiaus) labiau viską supranta, labiau nori ir geriau priimą procesą, nei vyresni (36-45 metų amžiaus) respondentai. Todėl mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į mokinių tėvus, kurie yra 36-45 metų amžiaus ir pasitelkti gandų sklaidymą (atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso” rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Remiantis 3.26, 3.27, 3.28, 3.29, 3.30, 3.31, 3.32 lentelėmis (žr. 10 priedas), bus palyginti rezultatai, kokios įtakos rezultatams turėjo respondentų išsilavinimas pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė labai panaši. Apklausoje daugiausiai dalyvavo mokinių tėvai, turintys aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą. Analizuojant rezultatus pastebėta, kad vis dėl to didžioji dauguma apklaustųjų turintys aukštąjį išsilavinimą (18 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”), aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus, nei turintys aukštesnįjį išsilavinimą (4 – „taip” ir 0 – „tikrai taip”). Taip pat aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus respondentai turintys vidurinį išsilavinimą (4 – „taip”), nei turintys pagrindinį (1 – „taip” ir 1 – „ne”), spec. vidurinį (1 – „nežino“). O turintys profesinį išsilavinimą (1 – „ne” ir 1 – „nežino“), negalėtų įvardinti šio pokyčio privalumų. Kad mokykla taptų nevalstybine mokykla, labiau nori apklaustieji, kurie turi aukštąjį išsilavinimą (13 – „taip” ir 4 – „tikrai taip”). Taip pat norėtų ir turintys vidurinį išsilavinimą (3 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”). O mažiausiai nori, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla, tai respondentai, turintys aukštesnįjį išsilavinimą (3 – „taip” ir 7 – „nežino“), turintys pagrindinį (1 –

„taip” ir 1 – „ne”), spec. vidurinę (1 – „nežino“) ir turintys profesinį išsilavinimą (1 – „taip” ir 3 – „nežino“). Pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, turintys aukštąjį išsilavinimą (18 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”) ir turintys vidurinę išsilavinimą (4 – „taip” ir 1 – „nežino“). Mažiau pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, tai turintys aukštesnį išsilavinimą (2 – „taip” ir 7 – „nežino“), turintys pagrindinį (1 – „taip” ir 1 – „ne”), spec. vidurinę (1 – „nežino“) ir turintys profesinį išsilavinimą (2 – „taip” ir 2 – „nežino“). Ką šis pokytis reiškia jiems, rezultatai pasiskirstė vienodai: tiek pokyčio reikšmę gan supranta turintys aukštąjį išsilavinimą (15 – „taip” ir 3 – „tikrai taip”), turintys aukštesnį išsilavinimą (6 – „taip” ir 2 – „ne”), tiek ir turintys vidurinę išsilavinimą (3 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”). Mažiau pokyčio svarbą sau supranta turintys pagrindinį (1 – „taip” ir 1 – „ne”) ir turintys spec. vidurinę išsilavinimą (1 – „nežino“) bei turintys profesinį išsilavinimą (1 – „taip” ir 1 – „nežino“). Labiau žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų, lyginant rezultataus, turintys aukštąjį išsilavinimą (17 – „taip” ir 3 – „tikrai taip”) ir turintys vidurinę išsilavinimą (2 – „taip” ir 2 – „tikrai taip”). Turintys spec. vidurinę (1 – „taip”) ir turintys profesinį išsilavinimą (2 – „taip” ir 1 – „nežino“) mažiau žino. Mažiau žinotų, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų, tai: turintys aukštesnį išsilavinimą (3 – „taip” ir 6 – „nežino“) ir turintys pagrindinį išsilavinimą (1 – „taip” ir 1 – „ne”). Pastebėta, kad labiau pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį, turintys aukštąjį išsilavinimą (16 – „taip” ir 2 – „tikrai taip”) ir turintys vidurinę išsilavinimą (2 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”). Mažiau pasiryžę, turintys spec. vidurinę (1 – „taip”) ir turintys profesinį išsilavinimą (2 – „taip” ir 1 – „nežino“). Mažiau pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį turintys aukštesnį išsilavinimą (3 – „taip” ir 6 – „nežino“) ir turintys pagrindinį išsilavinimą (2 – „nežino“). Lyginant amžių pastebėta, kad turintys aukštąjį išsilavinimą (16 – „taip” ir 2 – „tikrai taip”) ir turintys vidurinę išsilavinimą (2 – „taip” ir 1 – „tikrai taip”) bei turintys profesinį išsilavinimą (2 – „taip” ir 1 – „nežino“) jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Mažiau jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, turintys aukštesnį išsilavinimą (3 – „taip” ir 4 – „nežino“ bei 4 – „ne“), turintys pagrindinį išsilavinimą (1 – „nežino“ ir 1 – „ne“) ir spec. vidurinę išsilavinimą (1 – „nežino“).

Taigi, pastebėta, kad kaitos proceso įgyvendinimui įtakos turi mokinių tėvų išsilavinimas. Pastebėta, kad tėvai, kurie turi aukštąjį ir vidurinę išsilavinimą bei kai kurie turintys profesinį išsilavinimą labiau nori ir geriau priima procesą, nei turintys aukštesnį, pagrindinį ir spec. vidurinę išsilavinimą respondentai. Todėl, mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į mokinių tėvus, kurie turi aukštesnį, pagrindinį ir spec. vidurinę išsilavinimą ir pasitelkus gandų sklaidymą (bandyti atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai; tuoj pat spręsti iškilusias problemas; veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso” rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

3.33 lentelės teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio – suvokimas, kaip „užšaldymas“ etape jautėsi mokinių tėvai.

Mokinių tėvai pripažįsta, ir 18 respondentų teigia, kad „taip“ – aš netikėjau, kad gali taip nutikti; 19 respondentų teigia, kad „taip“ – nerimauju, kaip bus... ir tik 1 – „ne“; tik 3 respondentai teigia, kad „taip“ – aš jaučiuosi piktas ir 29 – „ne“ – aš nesijaučiu piktas; tik 6 respondentai – yra nusiminę, kad reikia šio pokyčio ir 23 teigia – „ne“, 13 – „tikrai ne“ – nėra nusiminę, kad reikia šio pokyčio. 7 respondentai teigia, kad „taip“ – šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai, 16 – „ne“ bei 8 respondentai teigia, kad „tikrai ne“ – šioje situacijoje jaučiasi nestabiliai. 31 respondentas teigia, kad „ne“ – nesijaučia susierzinę, kad negali įtakoti šio proceso. 10 respondentų teigia, kad „taip“ – jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui ir net 27 – „ne“ – nesijaučia įsipareigoję šiam pokyčiui. 2 respondentai teigia – „taip“ – jaučia nemažai grėsmių ir 28 – „ne“ – nejaučia nemažai grėsmių. 29 respondentai teigia – „ne“ – jie nenori skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas. 27 respondentai teigia, kad „ne“ – nesijaudina, kad mokykla praras savo tapatumą. 16 respondentų teigia – „taip“ ir 25 – „nežino“ – ar įžvelgia labai daug privalumų šiame pokytyje. Net 26 respondentai teigia – „ne“ – jie dažnai negalvoja, kas dėl to kaltas? 14 respondentų teigia, jog jie nenori, kad kas nors keistųsi, ir 17 – „nežino“ – ar norėtų, kad kas nors keistųsi. 27 respondentai teigia, kad jie nėra nusivylę šiuo sprendimu, 13 – „nežino“, ar yra nusivylęs šiuo sprendimu. Net 27 respondentai teigia, jog jie neprieštarauja šiam pokyčiui ir tai pasako atvirai; 19 respondentų teigia, jog jie nesikiša į šį procesą ir net 20 mano, kad pokytis jų nepaveiks. 20 respondentų teigia jog susitaikė su šiuo pokyčiu ir 5 – „nežino“ – ar jau susitaikė su šiuo pokyčiu. 21 respondentas teigia, kad nelaukė pasikeitimų, 10 respondentų teigia „ne“, jie nelaukia šio pokyčio, o 22, „nežino“, ar laukia. Tik 11 respondentų teigia „taip“ – puiku, jog pagaliau kažkas keičiasi ir 30 – „nežino“ ar puiku, kad pagaliau kažkas keičiasi. 18 respondentų teigia „taip“ – aš tikiu, tai pavyks ir 30 – „nežino“ – ar tiki, kad tai pavyks. 22 respondentai teigia „taip“ – tiki, kad galima sėkmingai tai padaryti! 20 – „nežino“ – ar pavyks sėkmingai tai padaryti.

Rezultatai atskleidė, kad mokinių tėvai po truputį priima procesą. Tai įrodo rezultatai. Tėvai teigia, jog nėra nusiminę dėl šio pokyčio; nejaučia grėsmių; neprieštarauja šiam pokyčiui; susitaikė su šiuo pokyčiu.

Taigi, remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ „įsikišimas“ ir „užšaldymas“ etapuose jautėsi mokinių tėvai pastebėta, jog kai kuriems mokinių tėvams buvo šokas: 19 respondentų teigia taip – jie nerimauja kas bus... Tačiau, neigimo stadijos nepastebėta, nes jie jaučiasi stabiliai, nejaučia grėsmių ir įžvelgia pokyčio privalumus. Nesijaučia ir pokyčio stadijos – 29 respondentai teigia, kad „ne“ – aš nesijaučiu piktas. Taip pat kaitos procesas nesukėlė ir didelės depresijos, nors jaučiasi jos užuomazgų: 14 respondentų –

nenori, kad kas nors keistųsi ir nesijaučia įsipareigoję šiam pokyčiui. Taip pat net 11 respondentų nesikiša į šį procesą ir mano, kad pokytis jų nepaveiks bei tik 10 respondentų teigia, kad „taip“ – jau ilgai laukė pasikeitimų. 13 respondentų teigia, kad „taip“ – laukia šio pokyčio ir tik 11, kad „taip“ – puiku, jog pagaliau kažkas keičiasi. Tačiau, respondentai pamažu priima procesą, nes 18 – tiki, kad tai pavyks ir 22 – tiki, kad tai galima padaryti sėkmingai. Tačiau, į šį pokyčio procesą integruojasi tik trečdalis tėvų.

Taigi, kaip buvo minėta anksčiau, kiekvienos organizacijos esmė yra ta, kad Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreivė būtų kuo mažiau išlenkta – tiesesnė, nes tai parodo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo. Kad ši kreivė būtų kuo tiesesnė, mokyklos vadovui svarbu atsižvelgti į šiuos mokinių tėvų teiginius, kuriuose dar juntamos likusio šoko ir depresijos stadijų užuomazgos. Taip pat nors dauguma respondentų ir priima pokytį, tačiau dar nėra visiškos integracijos, nes respondentai netikėjo, kad gali taip nutikti; nerimauja, kaip bus...; nesijaučia įsipareigoję šiam pokyčiui; nesikiša į šį procesą, jiems jokio skirtumo, nes mano, kad pokytis jų nepaveiks; nelaukia pasikeitimų iš šio pokyčio bei nesidžiaugia, kad kažkas keičiasi.

Taigi, toliau palyginsime, kokios įtakos bendriems rezultatams turi atskirai mokinių mamų ir mokinių tėvų pasiskirstymas. Taip pat, kokios įtakos rezultatams turi jų amžius ir išsilavinimas.

3.33 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	18	15	13	6
Nerimauju, kaip bus...	2	19	6	1	7
Aš jaučiuosi piktas	0	3	7	29	13
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	1	6	13	23	9
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	1	7	1	16	8
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	1	2	10	31	8
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	10	10	27	5
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	2	16	28	6
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	4	8	29	11
Jaudinuosi, kad mokykla praras savo tapatumą	2	7	9	27	7
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	3	16	25	6	2
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	10	10	26	6
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	1	14	17	13	7
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	5	13	27	7
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	5	11	27	8
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	2	11	15	19	5
Pokytis manęs nepaveiks	1	20	17	9	5
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	5	25	17	4	1
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	5	10	16	21	0

3.33 lentelės tęsinys

Aš laikiu šio pokyčio	5	13	22	10	2
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	5	11	30	6	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	7	18	24	3	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	7	22	20	3	0

Remiantis 3.34 ir 3.35 lentelėmis (žr. 11 priedas), bus palyginti rezultatai, kaip atskirai atsispindėjo mokinių tėvų (mamų) ir mokinių tėvų (tėvų) dabartinė situacija pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė kiek skiriasi. Lyginant rezultatus pastebėta, kad 14 mokinių mamų netikėjo, kad gali taip nutikti ir 4 mokinių tėvai netikėjo, kad gali taip nutikti. Nerimauja, kaip bus..., tiek ir mokinių mamos (16 – „taip“), tiek ir mokinių tėvai, (3 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“). Daugiau įsipareigojusios šiam pokyčiui jaučiasi mokinių mamos (10 – „taip“), lyginant su mokinių tėvais, (0 – „taip“ ir 0 – „tikrai taip“). Dažniau pagalvoja, kas dėl to kaltas? mokinių mamos (8 – „taip“), nei mokinių tėvai (2 – „taip“). Labiau nenori, kad kas nors keistųsi mokinių mamos (13 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“), nei mokinių tėvai (1 – „taip“). Į šį procesą nesikiša ir jiems jokio skirtumo (mokinių mamos 17 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“), bei mokinių tėvai (5 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“). Šio pokyčio pasikeitimų daugiau laukia mokinių mamos (18 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“), nei mokinių tėvai (2 – „taip“). Šio pokyčio taip pat daugiau laukia mokinių mamos (20 – „taip“ ir 5 – „tikrai taip“), nei mokinių tėvai (5 – „taip“). Labiau džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi taip pat mokinių mamos (11 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“), nei mokinių tėvai (1 – „taip“).

Taigi, lyginant mokinių mamų ir mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad mokinių mamos labiau netikėjo, kad gali taip nutikti ir nerimauja, kaip bus... Taip pat, jos labiau jaučiasi įsipareigojusios šiam pokyčiui, dažniau pagalvoja, kas dėl to kaltas? Tačiau, jos daugiau nei mokinių tėvai laukia šio pokyčio pasikeitimų ir labiau džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi.

Remiantis 3.36, 3.37, 3.38 lentelėmis (žr. 12 priedas), bus palyginti rezultatai, kokios įtakos bendriems rezultatams turėjo mokinių tėvų amžius dabartinėje situacijoje pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė kiek skiriasi. Lyginant rezultatus pastebėta, kad 36-45 metų amžiaus respondentai (8 – „taip“), daugiau netikėjo, kad gali taip nutikti, o 26-35 metų amžiaus respondentai tik vienas (1 – „taip“) netikėjo, kad gali taip nutikti. Nerimauja, kaip bus..., tiek ir 26-35 metų amžiaus respondentai (10 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“), tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai (9 – „taip“). Iš viso nerimo nejaučia 46-55 metų amžiaus respondentai (2 – „tikrai ne“). Daugiau įsipareigoję šiam pokyčiui jaučiasi 26-35 metų amžiaus respondentai (6 – „taip“), lyginant su 36-45 metų amžiaus respondентаis (1 – „taip“ ir net 13 – „ne“) bei 46-55 metų amžiaus

respondentai („ne“ – 1 ir „tikrai ne“ – 1) nesijaučia įsipareigoję. Dažnai pagalvoja, kas dėl to kaltas – daugiau 26-35 metų amžiaus respondentai (7 – „taip“), nei 36-45 metų amžiaus respondentai (5 – „taip“) ir 46-55 metų amžiaus respondentai („tikrai ne“ – 2), negalvoja. Nenori, kad kas nors keistųsi labiau 26-35 metų amžiaus respondentai (4 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“), nei 36-45 metų amžiaus respondentai (3 – taip) ir 46-55 metų amžiaus respondentai („tikrai ne“ – 2). Tačiau į šį procesą nesikiša ir jiems jokie skirtumo daugiau 26-35 metų amžiaus respondentai (5 – „taip“ ir 2 – „tikrai taip“), nei 36-45 metų amžiaus respondentai (1 – „taip“) ir 46-55 metų amžiaus respondentai („tikrai ne“ – 2). Šio pokyčio pasikeitimų daugiau laukia 26-35 metų amžiaus respondentai (6 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“), nei 36-45 metų amžiaus respondentai (4 – „taip“) ir 46-55 metų amžiaus respondentai („tikrai ne“ – 1 ir „ne“ – 1). Šio pokyčio panašiai laukia ir nežino, ar laukia tiek 26-35 metų amžiaus respondentai (7 – „taip“ ir 7 – „tikrai taip“, 10 – „nežino“), tiek 36-45 metų amžiaus respondentai (2 – „taip“, 2 – „tikrai taip“ ir 12 – „nežino“) bei 46-55 metų amžiaus respondentai („tikrai ne“ – 1 ir „ne“ – 1 nelaukia). Ir panašiai džiaugiasi, bei panašiai nežino ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi tiek 26-35 metų amžiaus respondentai (4 – „taip“, 3 – „tikrai taip“ ir 17 – „nežino“), tiek 36-45 metų amžiaus respondentai (6 – „taip“, 2 – „tikrai taip“ ir 13 – „nežino“) bei 46-55 metų amžiaus respondentai (tik 1 „taip“ ir 1 – nesidžiaugia).

Taigi, lyginant mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad amžius turi nedaug įtakos. Pastebėta tik tai, kad 26-35 metų amžiaus respondentai mažiau tikėjo, kad gali taip nutikti, jaučiasi labiau įsipareigoję pokyčiui ir daugiau pagalvoja, kas dėl to kaltas bei nenori, kad kas nors keistųsi. Nerimauja, kaip bus... tiek ir 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai. Taip pat šio pokyčio panašiai laukia ir nežino, ar laukia tiek 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai.

Remiantis 3.39, 3.40, 3.41, 3.42, 3.43, 3.44, 3.45 lentelėmis (žr. 13 priedas), bus palyginti rezultatai, kokios įtakos bendriems rezultatams turėjo mokinių tėvų išsilavinimas dabartinėje situacijoje pagal pateiktus teiginius.

Rezultatai rodo, kad respondentų nuomonė kiek skiriasi. Lyginant rezultatus pastebėta, kad turintys profesinį (3 – „taip“), aukštesnįjį (5 – „taip“), aukštąjį (8 – „taip“) išsilavinimus, daugiau netikėjo, kad gali taip nutikti, nei turintys pagrindinį (2 – „ne“), vidurinį (1 – „ne“) ir spec. vidurinį (1 – „ne“) išsilavinimus. Daugiau nerimauja, kaip bus..., turintys profesinį (3 – „taip“), aukštesnįjį (4 – „taip“), aukštąjį (10 – „taip“) išsilavinimus, nei turintys pagrindinį (2 – „ne“), vidurinį (1 – „ne“) ir spec. vidurinį (1 – „ne“) išsilavinimus. Daugiau įsipareigoję šiam pokyčiui jaučiasi turintys profesinį (2 – „taip“), aukštąjį (5 – „taip“), vidurinį (2 – „taip“) išsilavinimus, nei turintys pagrindinį (2 – „ne“), spec. vidurinį (1 – „ne“) aukštesnįjį (1 – „taip“), išsilavinimus. Dažnai pagalvoja, kas dėl to kaltas – daugiau turintys profesinį (2 – „taip“), aukštesnįjį (2 – „taip“), aukštąjį (5 – „tai“)

išsilavinimus, nei turintys pagrindinį (2 – „ne“), vidurinį (2 – „tikrai ne“), spec. vidurinį (1 – „ne“) išsilavinimus. Nenori, kad kas nors keistųsi beveik visi, šiek tiek daugiau turintys aukštąjį (7 – „taip“ ir 1 – „tikrai taip“) išsilavinimus. Taip pat nelabai nori ir turintys aukštesnįjį (4 – „taip“), vidurinį (1 – „taip“), spec. vidurinį (1 – „taip“), profesinį (1 – „taip“) išsilavinimus. Šio pokyčio pasikeitimų daugiau laukia turintys aukštąjį išsilavinimą (7 – „taip“ ir 3 – „tikrai taip“). Taip pat laukia turintys profesinį (3 – „taip“), kiek mažiau laukia turintys aukštesnįjį (1 – „taip“), vidurinį (1 – „tikrai taip“ ir 1 – „taip“), spec. vidurinį (1 – „nežino“) išsilavinimus. Šio pokyčio panašiai laukia turintys aukštąjį išsilavinimą (15 – „taip“ ir 4 – „tikrai taip“). Taip pat gan laukia turintys profesinį (2 – „taip“), aukštesnįjį (5 – „taip“), vidurinį (1 – „tikrai taip“ ir 1 – „taip“), spec. vidurinį (1 – „taip“) išsilavinimus. Mažiausiai laukia turintys pagrindinį išsilavinimą. Panašiai džiaugiasi bei panašiai nežino ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi tiek turintys aukštąjį išsilavinimą (8 – „taip“ ir 4 – „tikrai taip“), tiek džiaugiasi turintys profesinį (2 – „taip“), aukštesnįjį (2 – „taip“), vidurinį (1 – „taip“), pagrindinį (1 – „taip“) išsilavinimus.

Taigi, lyginant mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad išsilavinimas neturi daug įtakos. Pastebėta tik tai, kad turintys aukštąjį išsilavinimą ir profesinį išsilavinimus respondentai mažiau tikėjo, kad gali taip nutikti, jaučiasi labiau įsipareigoję pokyčiui, bet ir daugiau pagalvoja, kas dėl to kaltas bei nenori, kad kas nors keistųsi ir nerimauja, kaip bus.

Ir paskutiniu anketos klausimu buvo siekiama sužinoti – mokinių tėvų mintis ir pastebėjimus dėl šio pokyčio. Mokinių tėvai teigia, kad nesupranta, kodėl būtina keisti mokyklos pavadinimą ir kodėl reikia keisti steigėjus. Kai kuriems jokio skirtumo mokykla valstybinė, ar ne. Svarbu, kad vaikas sėkmingai joje mokytųsi ir baigtų šia mokyklą. *„Istrigo tik tai, kad pasikeitus statusui, galbūt pajudės mokyklos renovacija. Neturiu nuomonės apie šį procesą, noriu manyti, kad viskas bus gerai. Nieko geresnio neturiu pasiūlyti. Nebėra kito pasirinkimo, kad mokykla liktų „gyva“. Tokia nuostabi mokykla, bet jei netaps nepriklausoma, ši mokykla nebegyvuos“.*

Taigi, įvertinta pokyčių valdymo situacija Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje mokinių tėvų požiūriu. Tyrime dalyvavo 52 respondentas: iš jų, 44 buvo vaikų mamos ir 8 – vaikų tėvai.

Rezultatai parodė, kad iš tiesų mokinių tėvai labai gerai vertina Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinę mokyklą ir beveik visi tyrimo dalyviai ją rekomenduotų artimiesiems, draugams ar pažįstamiems. Taip pat paaiškėjo, kad direktorius įvykdė savo veiksmų planą, nes dauguma mokinių tėvai apie planuojamą mokyklos pokytį tikrai buvo informuoti klasių bendruomenės susirinkimuose ir bendruose tėvų susirinkimuose.

Mokinių tėvų nuomone, jiems nelabai išsamiai buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip pokytis vyks ir daugumai jų nebuvo akcentuota, kodėl reikės dalyvauti šio pokyčio procese bei daugumai mokinių tėvų nebuvo paskirtos tam tikros užduotys, buvo neįtraukti į šį procesą.

Gauti rezultatai taip pat atskleidė, kad mokinių tėvų nuomone, jie nelabai aiškiai galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, dauguma nežino, ar turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine. Taip pat dauguma nežino, ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, nelabai supranta, ką šis pokytis reiškia jiems, nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų ir nežino, ar yra pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį bei, ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Todėl, palyginus mokinių mamų atsakymo rezultataus, su mokinių tėvų rezultatais paaiškėjo, kad šiais klausimais jų nuomonė labai panaši, tik mokinių mamos aiškiau galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, taip pat turi didesnio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, pasirengusios labiau padėti kitiems priimti šį pokytį, nei tėvai. Tačiau, ką šis pokytis reiškia jiems, labiau supranta mokinių tėvai. Tačiau nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, ar yra pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį – mokinių mamos. Ir ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, lyginant mokinių mamas su tėvais pastebėta, kad rezultatai panašūs. Pastebėta ir tai, kad kaitos proceso įgyvendinimui didelės įtakos mokinių tėvų amžius neturi. Tik, galbūt jausnesni tėvai, 26-35 metų amžiaus labiau viską supranta, labiau nori ir geriau priima procesą, nei 36-45 metų amžiaus respondentai. Analizuojant rezultatus pagal mokinių tėvų išsilavinimą, pastebėta, kad tėvai, kurie turi aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą, bei kai kurie turintys profesinį išsilavinimą labiau nori ir geriau priima procesą, nei turintys aukštesnįjį, pagrindinį ir spec. vidurinį išsilavinimą respondentai.

Rezultatai taip pat atskleidė, kad mokinių tėvai po truputi priima procesą. Tai įrodo rezultatai, nes jie teigia, kad nėra nusiminę dėl šio pokyčio, nejaučia grėsmių, neprieštarauja šiam pokyčiui, susitaikė su šiuo pokyčiu. Tačiau, lyginant mokinių mamų ir mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad mokinių mamos labiau netikėjo, kad gali taip nutikti ir nerimauja, kaip bus.... Taip pat, jos labiau jaučiasi įsipareigojusios šiam pokyčiui, dažniau pagalvoja, kas dėl to kaltas, nenori, kad kas nors keistųsi. Tačiau, jos daugiau nei mokinių tėvai laukia šio pokyčio pasikeitimų ir labiau džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi. Lyginant mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad amžius turi nelabai daug įtakos. Pastebėta tik tai, kad 26-35 metų amžiaus respondentai mažiau tikėjo, kad gali taip nutikti, jaučiasi labiau įsipareigoję pokyčiui, bet ir daugiau pagalvoja, kas dėl to kaltas bei nenori, kad kas nors keistųsi. Nerimauja, kaip bus.... tiek ir 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai. Taip pat šio pokyčio panašiai laukia ir nežino, ar laukia tiek 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai. Ir lyginant mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad išsilavinimas turi nelabai daug įtakos. Pastebėta tik tai, kad turintys

aukštąjį išsilavinimą ir profesinį išsilavinimą respondentai mažiau netikėjo, kad gali taip nutikti, jaučiasi labiau įsipareigoję pokyčiui, bet ir daugiau pagalvoja, kas dėl to kaltas bei nenori, kad kas nors keistųsi ir nerimauja, kaip bus...

Taigi, remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, pokytis dar nėra įgyvendintas. Šiame procese dar mažai buvo įtraukti mokinių tėvai. Nors mokinių tėvai (tiek mamos, tiek tėvai) yra pasirengę pokyčio įgyvendinimui, tačiau mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į mokinių mamas, kurios ir sudaro didžiąją dalį visų apklaustųjų, nes joms lyginant su tėvais, kyla daugiau klausimų. Mokyklos vadovui taip pat reikėtų atkreipti dėmesį ir į mokinių tėvus, kurie turi aukštesnįjį, pagrindinį ir spec. vidurinį išsilavinimą bei ir į mokinių tėvus, kurie yra 36-45 metų amžiaus ir pasitelkus gandų sklaidymą, bandyti atsakyti į klausimus nuoširdžiai, atvirai, tuoj pat spręsti iškilusias problemas (veiksmo skatinimas, įgalinimas; įvairiapusis darbuotojų įtraukimas; „Kurso“ rodymas; tarpinių sėkmės atvejų viešinimas).

Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ „įsikišimas“ ir „užšaldymas“ etapuose jautėsi mokinių tėvai pastebėta, kad: kai kuriems mokinių tėvams buvo šokas ir jie nerimauja, kas bus... Tačiau, neigimo stadijos nepastebėta, nes jie jaučiasi stabiliai, nejaučia grėsmių ir išvelgia pokyčio privalumus. Nesijaučia ir pykčio stadijos. Taip pat kaitos procesas nesukėlė ir didelės depresijos, nors ir jaučiasi jos užuomazgų. Ir nors respondentai pamažu priima procesą, bet į šį pokyčio procesą integruojasi tik trečdalis tėvų.

Taigi, kaip buvo minėta anksčiau, kiekvienos organizacijos esmė yra ta, kad Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreivė būtų kuo mažiau išlenkta – tiesesnė, nes tai parodo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo. Kad ši kreivė būtų kuo tiesesnė, mokyklos vadovui svarbu atsižvelgti į mokinių tėvų teiginius, kuriuose dar juntamos likusio šoko ir depresijos stadijų užuomazgos.

IŠVADOS

Išanalizavus pokyčių sampratą ir pokyčių organizacijoje įvairovę, galima teigti:

Pokytis – tai situacijos pasikeitimas; naujų elementų, ryšių tarp jų atsiradimas ar išnykimas ir esminių veikimo būdų parametru, elgsenos pasikeitimas: aplinkos pasikeitimas; būtina organizacijos savybė; perėjimas į kitą būvį. Siaurąja prasme pokyčio sąvoka apima vidinius ir aplinkos pasikeitimus bei tam tikrą procesą ir rezultatą organizacijoje, kuriuos reikia valdyti. Tuo tarpu pokyčių įvairovę ir atsiradimą lemia tiek išorinė, tiek ir vidinė aplinka, kuri pasižymi kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, principinis naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai, įstatymai ir normos, technologijų pakeitimai bei permainingos ekonomikoje, kurie pasireiškia per organizacijos struktūras, technologijas ir žmonių transformacijas. Todėl, dėl tokios pokyčių įvairovės organizacijoms reikia pasirinkti priimtina pokyčių valdymo būdą, kuris ne tik palengvintų pokyčius, bet ir padėtų nustatyti darbuotojų dalyvavimo laipsnį. O tam reikia žinoti kokios bus reikalingos pokyčio valdymo priemonės, skirtingo tipo pokyčiams.

Atskleidus pokyčių valdymo sampratos, struktūros, įgyvendinimo, bei atlikus pokyčių valdymo analizę galima teigti:

Pokyčių valdymas – planinga bei sistemiška veiksmų visuma, siekiant sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą geresnę būklę bei tokio pasikeitimo įtvirtinimo užtikrinimas ir rezultatų įvertinimas. Svarbiausias aspektas siekiant įgyvendinti pokyčius organizacijoje ir juos valdyti – darbuotojai, kurie, norint, kad prisitaikytų prie vykstančių pokyčių pereina 5 stadijas/etapus (šoko, neigimo, pykčio, depresijos, priėmimo ir integracijos) ir tik po šių visų stadijų yra vykdomas pokyčių valdymas organizacijoje. Tačiau, siekiant įgyvendinti ir valdyti pokyčius, organizacijoms svarbu pasirinkti tinkamą pokyčių valdymo modelį, kurių mokslinėje literatūroje yra ne vienas.

Atlikus pokyčių valdymo modelių apžvalgą, pastebėta, kad visi šie modeliai atspindi K. Lewin (1951) pokyčio valdymo modelį. Nagrinėjamai temai pasirinkti Kotter 8 žingsnių modelis, kuris integruotas į Lewin 3 žingsnių, bei Adkar pokyčių valdymo modelis, kuris padeda nustatyti spragas organizacijos keitimuisi ir valdymo procesams bei teikti veiksmingą instruktavimą darbuotojams.

Remiantis Kotter, Lewin ir Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiančiu modeliu ir įvertinus pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje atliktu interviu tyrimu, galima teigti, jog:

Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinė mokykla šiuo metu yra antroje stadijoje „įsikišimas“. Pastebėta, kad organizacijos vadovas sėkmingai įvykdė pirmąjį etapą „atšildymas“ ir sėkmingai baigia vykdyti antrąjį etapą „įsikišimas“. Tai rodo direktoriaus atsakymai į interviu klausimus.

Remiantis Adkar pokyčių valdymo modeliu, galima teigti, kad pokyčio įgyvendinimo kreivė kyla į viršų, nes organizacijos vadovas savo sprendimus ir procesus atlieka nuosekliai. Įgyvendinant pokyčius organizacijoje svarbiausia reikia suprasti, kodėl jis turi būti įgyvendinamas (A), paskui turi atsirasti noras jį įgyvendinti (D), tuomet reikalingas žinojimas – kaip jį įgyvendinti (K) bei gebėjimas (A) – kaip įgyvendinti pakeitimus ir pagaliau reikia įtvirtinti pokyčius organizacijoje.

Remiantis Kotter, Lewin ir Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiančiu modeliu ir įvertinus pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje atliktu mokyklos darbuotojų ir mokytojų anketos tyrimu, galima teigti:

Direktorius įvykdė savo veiksmų planą, nes mokyklos darbuotojai ir mokytojai apie planuojamą mokyklos pokytį tikrai buvo informuoti klasių bendruomenėse, pedagogų tarybos posėdžiuose ir susirinkimuose.

Taip pat paaiškėjo, kad mokyklos darbuotojų ir mokytojų nuomone, jie nelabai išsamiai buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus ir trūko aiškios informacijos, kodėl šis pokytis bus naudingas asmeniškai kiekvienam iš jų. Todėl, palyginus mokytojų atsakymo rezultatus, su mokyklos darbuotojų rezultatais paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu mokyklos darbuotojams buvo aiškiau, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai jiems ir jie išsamiai buvo informuoti apie visus šio pokyčio privalumus, lyginant su mokytojų atsakymų rezultatais.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad mokyklos darbuotojų ir mokytojų nuomone, jie nelabai aiškiai žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija. Taip pat nelabai galėtų aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus ir nėra didelio noro, kad mokykla taptų nevalstybine bei nelabai žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas. Todėl, palyginus mokyklos darbuotojų ir mokytojų amžių paaiškėjo, kad šiuo atžvilgiu, dauguma 51 metų ir vyresni mokyklos darbuotojai bei mokytojai, lyginant 41-50 metų ir 25-30 metų amžiaus, aiškiau žino ir suvokia, kuo bloga yra esama situacija; aiškiau įvardintų visus šio pokyčio privalumus; turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla ir taip pat žino, kaip reikės spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.

Rezultatai taip pat atskleidė, kad mokyklos darbuotojai ir mokytojai susitaikė ir priėmė procesą, nes jie teigia, kad: nėra nusiminę dėl šio pokyčio; jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui. Tačiau, taip pat dauguma respondentų nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino, ar laukia šio pokyčio; nežino, ar džiaugiasi, kad

pagaliau kažkas keičiasi; nežino, ar yra nusivylę šiuo sprendimu, ar ne; jaučia nemažai grėsmių. Todėl palyginus mokyklos darbuotojų ir mokytojų rezultatus, paaiškėjo, kad mokyklos darbuotojai jaučia nerimą ir jaučiasi nestabiliai, o mokytojai nelabai džiaugiasi pasikeitimais ir jaučia nemažai grėsmių. Palyginus amžių galima teigti, sunkiau integruotis yra 51 metų ir daugiau bei 41-50 metų respondentams, nes jie jaučiasi nestabiliai, nerimauja, nors ir labiau yra linkę priimti kaitos procesą nei 25-30 metų respondentai. Taigi, mokyklos vadovui, būtina atsižvelgti, kad vis dėl to yra jaučiamas nerimas ir nestabilumas ypač vyresnių asmenų atžvilgiu.

Remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių pokyčių modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad pokytis dar nėra įgyvendintas ir šiuo metu yra „įsikišimas“ etape, kuris jau baigiamas.

Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio kreive paaiškėjo, kad pokyčių valdymas organizacijoje integruojasi ir nėra pasipriešinimo. Mokyklos darbuotojai vis dar jaučia nerimą ir jaučiasi nestabiliai, o mokytojai nelabai džiaugiasi pasikeitimais ir jaučia nemažai grėsmių. Iš kai kurių teiginių vis dar juntamos ir likusio neigimo, pykčio, depresijos stadijų užuomazgos. Taip pat, nors dauguma respondentų ir priima pokytį, tačiau dar nėra visiškos integracijos, nes respondentai: – nerimauja, kaip bus...; šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai; dar nežino, ar tikrai laukia pasikeitimų; nežino, ar laukia šio pokyčio; nežino, ar džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi; nežino, ar yra nusivylę šiuo sprendimu, ar ne; jaučia nemažai grėsmių.

Remiantis Kotter, Lewin ir Adkar pokyčių valdymo teorijas apjungiančiu modeliu ir įvertinus pokyčių valdymo situaciją Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinėje mokykloje atliktu mokyklos mokinių tėvų anketos tyrimu, galima teigti, jog:

Rezultatai parodė, kad iš tiesų mokinių tėvai labai gerai vertina Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinę mokyklą ir beveik visi tyrimo dalyviai ją rekomenduotų artimiesiems, draugams ar pažįstamiems. Taip pat paaiškėjo, kad direktorius įvykdė savo veiksmų planą, nes dauguma mokinių tėvai apie planuojamą mokyklos pokytį tikrai buvo informuoti klasių bendruomenės susirinkimuose ir bendruose tėvų susirinkimuose.

Mokinių tėvų nuomone, jiems nelabai išsamiai buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip pokytis vyks ir dauguma jų nebuvo akcentuota, kodėl reikės dalyvauti šio pokyčio procese bei daugumai mokinių tėvų nebuvo paskirtos tam tikros užduotys, buvo neįtraukti į šį procesą.

Gauti rezultatai taip pat atskleidė, kad mokinių tėvų nuomone, jie nelabai aiškiai galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, dauguma nežino, ar turi noro, kad mokykla taptų nevalstybine. Taip pat dauguma nežino, ar yra pasirengę padėti kitiems priimti šį pokytį, nelabai supranta, ką šis pokytis reiškia jiems, nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškilų sunkumų ir nežino, ar yra pasiryžę visapusiškai paremti vykstantį pokytį bei ar jaučiasi

įsipareigoję šiam pokyčiui. Todėl, palyginus mokinių mamų atsakymo rezultatus, su mokinių tėvų rezultatais paaiškėjo, kad šiais klausimais jų nuomonė labai panaši, tik mokinių mamos aiškiau galėtų įvardinti visus šio pokyčio privalumus, taip pat turi didesnio noro, kad mokykla taptų nevalstybine, pasirengusios labiau padėti kitiems priimti šį pokytį, nei tėvai. Tačiau, ką šis pokytis reiškia jiems, labiau sutpranta mokinių tėvai. Mokinių mamos nelabai žino, kur kreiptis pagalbos, ar yra pasiryžusios visapusiškai paremti vykstantį pokytį. Ir ar jaučiasi įsipareigoję šiam pokyčiui, lyginant mokinių mamas su tėvais pastebėta, kad: rezultatai panašūs. Pastebėta ir tai, kad kaitos proceso įgyvendinimui didelės įtakos mokinių tėvų amžius neturi. Tik, galbūt jausnesni tėvai, 26-35 metų amžiaus labiau viską supranta, labiau nori ir geriau priima procesą, nei 36-45 metų amžiaus respondentai. Analizuojant rezultatus pagal mokinių tėvų išsilavinimą, pastebėta, kad tėvai, kurie turi aukštąjį ir vidurinį išsilavinimą bei kai kurie turintys profesinį išsilavinimą, labiau nori ir geriau priima procesą, nei turintys aukštesnįjį, pagrindinį ir spec. vidurinį išsilavinimą respondentai.

Rezultatai taip pat atskleidė, kad mokinių tėvai po truputį priima procesą. Tai įrodo rezultatai, nes jie teigia, kad jie nėra nusiminę dėl šio pokyčio, nejaučia grėsmių, neprieštarauja šiam pokyčiui, susitaikė su šiuo pokyčiu. Tačiau, lyginant mokinių mamų ir mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad mokinių mamos labiau netikėjo, kad gali taip nutikti ir nerimauja, kaip bus.... Taip pat, jos labiau jaučiasi įsipareigojusios šiam pokyčiui, dažniau pagalvoja, kas dėl to kaltas, nenori, kad kas nors keistųsi. Tačiau, jos daugiau nei mokinių tėvai laukia šio pokyčio pasikeitimų ir labiau džiaugiasi, kad pagaliau kažkas keičiasi. Lyginant mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad amžius turi nelabai daug įtakos. Pastebėta tik tai, kad 26-35 metų amžiaus respondentai mažiau tikėjo, kad gali taip nutikti, jaučiasi labiau įsipareigoję pokyčiui, bet ir daugiau pagalvoja, kas dėl to kaltas bei nenori, kad kas nors keistųsi. Nerimauja, kaip bus.... tiek ir 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai. Taip pat šio pokyčio panašiai laukia ir nežino, ar laukia tiek 26-35 metų amžiaus respondentai, tiek ir 36-45 metų amžiaus respondentai. Ir lyginant mokinių tėvų rezultatus pastebėta, kad išsilavinimas turi nelabai daug įtakos. Pastebėta tik tai, kad turintys aukštąjį išsilavinimą ir profesinį išsilavinimą respondentai mažiau tikėjo, kad gali taip nutikti, jaučiasi labiau įsipareigoję pokyčiui, bet ir daugiau pagalvoja, kas dėl to kaltas bei nenori, kad kas nors keistųsi ir nerimauja, kaip bus.

Taigi, remiantis J. Kotter (1995), K. Lewin'o (1951) ir Adkar pokyčių valdymo modelio teorijas apjungiančiu modeliu, galima teigti, kad pokytis dar nėra įgyvendintas. Šiame procese dar mažai buvo įtraukti mokinių tėvai.

Remiantis Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modeliu – suvokimas, kaip „atšildymas“ „įsikišimas“ ir „užšaldymas“ etapuose jautėsi mokinių tėvai pastebėta, kai kuriems

mokinių tėvams buvo šokas ir jie nerimauja, kas bus. Tačiau, neigimo stadijos nepastebėta, nes jie jaučiasi stabiliai, nejaučia grėsmių ir išvelgia pokyčio privalumus. Nesijaučia ir pokyčio stadijos. Taip pat kaitos procesas nesukėlė ir didelės depresijos, nors ir jaučiasi jos užuomazgų. Ir nors respondentai po mažu priima procesą, bet į šį pokyčio procesą integruojasi tik trečdalis tėvų.

Šiaulių Tėvo Benedikto Andruškos pradinės mokyklos pokyčių valdymo priemonių planas

ŠIAULIŲ TĖVO BENEDIKTO ANDRUŠKOS PRADINĖS MOKYKLOS DIREKTORIAUS ATSLIEPIMAS APIE PRIEMONIŲ PLANĄ

Magistro darbą rašanti Ingrida Gelžinienė pristatė įstaigoje priemonių planą, kuris parengtas remiantis bendruomenės tyrimu.

Pateiktas planas ir atliktas tyrimas turi prasmę. Jame pateikta daug atsakymų į įvairius klausimus, kurie aktualūs mokyklos pokyčiui. Planas naudingas tolimesniems mokyklos pokyčio etapams.

Išanalizavus priemonių planą sužinojau ir džiaugiuosi, kad yra sėkmingai įvykdytas pirmasis pokyčių valdymo etapas ir sėkmingai baigiame vykdyti antrąjį etapą.

Bendruomenėje dirba susibūrusios komandos, žinančios, kad įgyvendinant pokyčius svarbiausia yra supratimas, kodėl pokytis turi būti įgyvendinamas ir noras įgyvendinti, kaip jį įgyvendinti, turint tam gebėjimų.

Svarbu komunikuoti visų amžiaus tarpsnių pedagogams, mokyklos vadovams su būsimais steigėjais dėl užtikrintų darbo vietų ateityje.

Svarbu įpareigoti pedagogus ir kitus darbuotojus pokyčių valdyme aktyviau įsitraukti į šį procesą.

Planuoti mokinių tėvų bendrus susirinkimus su steigėjais, įvardinant pokyčio naudą mokinių tėvams, visai mokyklos bendruomenei.

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. (2012). *Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai*. Vadyba. Nr. 12. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/12/12.pdf>>
2. Arimavičiūtė, M. (2009). *Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1 (14). 5-12 . [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-15]. Prieiga per internetą: <<http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21653.pdf>>
3. Arimavičiūtė, M. (2012). *Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 2.
4. Barnard, M., Stoll, N. (2010). *Organisational Change Management: A rapid literature review*. Centre for Understanding Behaviour Change; Centre for Market and Public Organisation. Bristol Institute of Public Affairs University of Bristol. interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.bristol.ac.uk/cubec/portal/pr1.pdf>>
5. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. Socialiniai tyrimai/Social Research., Nr.1 (7), 19-28. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
6. Bieliūnas, M. (2008). *Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos*. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>>
7. Burke, WW. (2008). *Organization change theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Burnes, B. (2004). *Managing change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow: Prentice Hall.
9. Cameron, E., Green, M. (2012). *Making sense of change management :a complete guide to the models tools and techniques of organizational change*. 3rd ed. London: Kogan Page.
10. Carlos, C., Lorenzana, M.A. (1993). *Management – Theory and Practice*. New York: Rex printing company.
11. Cibulskas G. (2006). *Švietimo subjektų pasipriešinimui edukaciniams pokyčiams įtaką darantys veiksniai: Lietuvos švietimo atvejis: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
12. Creasey, T. (2007). *Defining change management*. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-10-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.changemanagement.com/Prosci-Definig-Maagement.pdf>>

13. Diržytė, A., Stondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Valickienė-Pilkauskaitė, R. (2012). *Verslo psichologija*. Vilnius.
14. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika;
15. Hiatt, M. J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. How to implement successful change in our personal lives and professional careers. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>>
16. Išoraitė M. (2012). *Teoriniai strateginių pokyčių aspektai*. Business systems and economics. ISSN 2029-8234. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Young, A., Lockhart, T. (1995). *A cycle of change: the transition curve*. Management. Copyright Cranfield. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.ucd.ie/t4cms/Transition%20Curve%20Cranfield%20Article.pdf>>
18. Young, T. (2013). *Change Management and Defence Administration: Models for Implementing Change*. Applied Research Project Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master of Business Administration, Athabasca University. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://dtp.lib.athabasca.ca/action/download.php?filename=mba13/open/youngtimProject.pdf>>
19. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G. (2002). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas.
20. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus: metodinė medžiaga. (2007). [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf>>
21. Klimas J., Ruževičius, D. (2009). *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai*. Verslo ir teisės aktualios. ISSN 1822-9530. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
22. Korsakienė, R. (2006). *Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Verslas: teorija ir praktika. Vol VII, No 4. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-11-18]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.btp.vgtu.lt%2Findex.php%2Fbtp%2Farticle%2Fdownload%2Fbtp.2006.29%2Fpdf&ei=Wg12VNGmGcrpaNDngJAD&usg=AFQjCNFE4GnpQqdzRr1dT_b5IJjE_6Ui0w&sig2=GnPIbG2L2Mg1gzZUJKmzzQ&bv=bv.80642063.d.ZGU>

23. Kotter J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
24. Kotter J.P. (2006). *Leading change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Press. Copyright. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-26]. Prieiga per internetą: <http://www.summer.icbro.org/system/rich/rich_files/rich_files/000/000/069/original/kotter-leadingchange.pdf>
25. Lodikienė, D. (2005). *Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 33. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-11-12]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB_0001:J.04~2005~1367182257127/DS.002.0.01.ARTIC>
26. Moran, J. W., Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*. No 6(2).
27. Morrison, M. (2014). *Kurt Lewin three step change theory model – unfreeze, change, freeze*. Management. RapidBI-Mgt, Leadership, Business. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-06]. Prieiga per internetą: <<https://rapidbi.com/kurt-lewin-three-step-change-theory/?hvid=56icaP>>
28. Petuchovaitė, R. (2003). *Bibliotekų ir informacijos paslaugų kaitos valdymas: teorinių įžvalgų ir sėkmingo atvejo analizė*. Informacijos mokslai. Nr. 27,
29. Pfeiffer, Anderson, L.A., Anderson D. (2001). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. San Francisko.
30. Pokyčių valdymas. (2011). Verslo edukacijos portalas. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.in/terminas/pokyciu-valdymas/>>
31. Pikturnaitė, I. (2005). *Pokyčiai organizacijose ir organizacinės kultūros vaidmuo valdyje*. // Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija. Nr.1 (6), p. 166 – 170. ISSN 1648-7974. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-28]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV03_Pikturnaite.pdf>
32. Pundzienė, A. (2002). *Kaitos psichologinių veiksnių modeliavimas organizacijoje: daktaro disertacija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
33. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). *Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis*. Mokslas – Lietuvos ateitis. 4(3): 197–204, ISSN 2029-2252.
34. Smalskys, V. (2011). *Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose*. Viešoji politika ir administravimas. Vol. 10, No 2, p. 271–282 ISSN 2029-2872 (online).

35. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika leidykla.
36. Stripeikis, O. *Verslininkystės įvadas*. 9 Tema: verslo valdymas. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-04-28]. Prieiga per internetą: <<https://fcis.vdu.lt/~o.stripeikis@evf.vdu.lt/FOV1-00094DBE/FOV1-00095038/9%20Tema%20-%20Verslo%20valdymas.pdf>>
37. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Pokyčių valdymas*. VŠĮ: Šiaulių universiteto leidykla.
38. Stuart R. (1999). *Experiencing Organizational Change: triggers, processes and outcomes of change journeys*. Personal Review. Vol.24, Issue2.
39. Šeibokienė, A. (2002). *Vadybos pagrindai: metodinė medžiaga*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
40. Todnem, R. (2005). *Organisational change management: A critical review*. Journal of change management. Vol. 5, No. 4, 369–380. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.unitedamerican.com/Compliance/Compliance%20Sheets%20V2/Library/Liberty%20National/DOMEs/Luke%20Backup%203-14/Luke/Change%20Articles/Rune.pdf>>
41. Toolkit PDP. *Change stage*. Change Management » prepare for change » Knowing » The Change Curve. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-28]. Prieiga per internetą: <http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf>
42. Valladolid, C., Agosto, J., Seagraves, M. (2013). *Fighting Global Poverty through Community Spirit and Civic Capacity: An Analysis of Outreach International's Participatory Human Development Process as a Model of Organizational Change*. Pepperdine University. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://outreach-international.org/wp-content/uploads/2013/11/Pepperdine-White-Paper.pdf>>
43. Vanagas, R. (2007). *Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2 (9). 315-323. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
44. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). *Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. [interaktyvus] [žiūrėta 2014-10-11]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_70.PG_107-120/DS.002.0.01.ARTIC>
45. Wallace, M., Pocklington K. (2002). *Managing Complex Educational Change*. Large-scale reorganisation of schools. Routledge.

46. Wardale D. (2003). *Change Management West Australian Country Health Service – Midwest website*. 4 Components of the module. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-05-25].
Prieiga per internetą:
<http://mmhr.org.au/uploaddocs/Rural%20Health%20Change%20_OHT_.pdf>.
47. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*.
Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės „Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metais bendruoju planu“, patvirtintu 2012 m. lapkričio 29d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-308 ir Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2012 m. kovo 30 d. raštu Nr.SR- 1665 ši pradinė mokykla planuoja tapti nevalstybine mokykla

**Kaip vertinate mokyklos kaitos procesą?
Kaip jaučiatės?
(anketa bendruomenei)**

Anketos tikslas: Sužinoti Jūsų nuomonę apie mokyklos kaitos procesą.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto, vadybos studijų programos studentė, Ingrida Gelžinienė (kontaktiniai duomenys: el. paštas: ingridze@gmail.com, tel. Nr. 8-683-85419).

Anketa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami magistro baigiamajame darbe.

Pažymėkite tik vieną, Jums tinkamiausią atsakymų variantą. Atsakymus žymėkite X.

1. Jūs esate: <input type="checkbox"/> Mokytojas <input type="checkbox"/> Mokyklos darbuotojas	2. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> 25-30 metų <input type="checkbox"/> 31-40 metų <input type="checkbox"/> 41-50 metų <input type="checkbox"/> 51 metai ir daugiau	3. Kiek metų dirbate mokykloje: <input type="checkbox"/> 1-5 metų <input type="checkbox"/> 6-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16-20 metų <input type="checkbox"/> 21 metus ir daugiau
---	---	---

4. Apie planuojamą mokyklos pokytį sužinojau dalyvaudamas(-a): (žymėti visus jums tinkančius variantus)

- Darbuotojų susirinkimuose
- Klasės bendruomenės susirinkimuose
- Bendruose tėvų susirinkimuose
- Bendruomenės susirinkimuose
- Bendruomenės susitikimuose su savivaldybės atstovais, vyskupu ir Jėzuitų provincijolu
- Pedagogų susirinkimuose
- Pedagogų tarybos posėdžiuose
- Mokyklos tarybos susirinkimuose
- Rengiamose diskusijose su administracija
- Asmeniškai bendraujant su direktore

1. Priedo tęsinys

5. Lentelėje pažymėkite, kaip minėtuose susirinkimuose, susitikimuose, pokalbiuose sužinojote apie planuojamą pokytį mokykloje:

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija.					
Buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai.					
Buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.					
Aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.					
Išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją.					
Buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas.					
Buvo išaiškintas mokyklos tapimo nevalstybine mokykla poreikis.					
Buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio.					
Buvau išsamiai informuotas apie visus šio pokyčio privalumus.					
Buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese.					
Man buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomenei.					
Aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai man.					
Man pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio.					
Buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą.					
Buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip vyks pokytis (kokiais etapais).					
Buvo akcentuota, kad man reikės dalyvauti šio pokyčio procese.					
Man buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.					

6. Kaip šie teiginiai atspindi Jūsų situaciją?

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.					
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslumą.					
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.					
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.					
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.					
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.					
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.					
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.					
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.					
Jaučiu motyvaciją prisidėti.					
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.					
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.					
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.					
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.					
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.					
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.					
Gebėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.					
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.					
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.					
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.					

1. Priedo tęsinys

7. Kaip šie teiginiai atspindi dabartinę Jūsų būseną:

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti					
Nerimauju, kaip bus...					
Aš jaučiuosi piktas					
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio					
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai					
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso					
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui					
Aš jaučiu nemažai grėsmių					
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas					
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą					
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje					
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?					
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi					
Esu nusivylęs šiuo sprendimu					
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai					
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo					
Pokytis manęs nepaveiks					
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu					
Jau ilgai laukiau pasikeitimų					
Aš laikiu šio pokyčio					
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!					
Aš tikiu, kad tai pavyks					
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!					

8. Kitos Jūsų mintys, pastebėjimai apie šį pokytį:

.....

.....

.....

Ačiū už dalyvavimą apklausoje

Vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės „Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metais bendruoju planu“, patvirtintu 2012 m. lapkričio 29d. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu Nr. T-308 ir Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2012 m. kovo 30 d. raštu Nr. SR- 1665 ši pradinė mokykla planuoja tapti nevalstybine mokykla

Kaip vertinate mokyklos kaitos procesą?

Kaip jaučiatės?

(anketa mokinių tėvams)

Anketos tikslas: Sužinoti jūsų nuomonę apie mokyklos kaitos procesą.

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto, vadybos studijų programos studentė, Ingrida Gelžinienė (kontaktiniai duomenys: el. paštas: ingridze@gmail.com, tel. Nr. 8-683-85419).

Anketa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami magistro baigiamajame darbe.

Pažymėkite tik vieną Jums tinkamiausią atsakymų variantą. Atsakymus žymėkite X.

1. Jūs esate: <input type="checkbox"/> Vaiko tėvas <input type="checkbox"/> Vaiko mama <input type="checkbox"/> Kita	2. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> Iki 25 metų <input type="checkbox"/> 26-35 metų <input type="checkbox"/> 36-45 metų <input type="checkbox"/> 46-55 metų <input type="checkbox"/> 56 metai ir daugiau	3. Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> Pagrindinis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Spec. vidurinis <input type="checkbox"/> Profesinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis <input type="checkbox"/> Kita
--	---	--

4. Ar rekomenduotumėte šią mokyklą savo artimiesiems, draugams ar pažįstamiems?

- Tikrai taip
- Taip
- Nežinau
- Ne
- Tikrai ne

5. Apie planuojamą mokyklos pokytį sužinojau dalyvaudamas(-a): (žymėti visus jums tinkančius variantus)

- Klasės bendruomenės susirinkimuose
- Bendruose tėvų susirinkimuose
- Bendruomenės susirinkimuose
- Mokyklos tarybos susirinkimuose
- Bendruomenės susitikimuose su savivaldybės atstovais, vyskupu ir Jėzuitų provincijolu
- Rengiamose diskusijose su administracija
- Asmeniškai bendraujant su direktore

2 priedo tęsinys

6. Lentelėje pažymėkite, kaip minėtuose susirinkimuose, susitikimuose, pokalbiuose sužinojote apie planuojamą pokytį mokykloje:

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija.					
Buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai.					
Buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.					
Aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.					
Išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją.					
Buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas.					
Buvo išaiškintas mokyklos tapimo nevalstybine mokykla poreikis.					
Buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio.					
Buvau išsamiai informuotas apie visus šio pokyčio privalumus.					
Buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese.					
Man buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomenei.					
Aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas mano vaikui (vaikams) ir man.					
Man pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio.					
Buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą.					
Buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip vyks pokytis (kokiais etapais).					
Buvo akcentuota, kad man reikės dalyvauti šio pokyčio procese.					
Man buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.					

7. Kaip šie teiginiai atspindi Jūsų situaciją?

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiū, kuo bloga yra esama situacija.					
Žinau ir suvokiū šio pokyčio tikslumą.					
Aiškiai žinau ir suvokiū, kodėl priimamas toks sprendimas.					
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.					
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.					
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.					
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.					
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.					
Noriū, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.					
Jaučiu motyvaciją prisidėti.					
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.					
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.					
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.					
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.					
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.					
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.					
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.					
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.					
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.					
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.					

2 priedo tęsinys

8. Kaip šie teiginiai atspindi dabartinę Jūsų būseną:

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti					
Nerimauju, kaip bus...					
Aš jaučiuosi piktas					
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio					
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai					
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso					
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui					
Aš jaučiu nemažai grėsmių					
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas					
Jaudinuosi, kad mokykla praras savo tapatumą					
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje					
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?					
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi					
Esu nusivylęs šiuo sprendimu					
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai					
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo					
Pokytis manęs nepaveiks					
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu					
Jau ilgai laukiau pasikeitimų					
Aš laikiu šio pokyčio					
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!					
Aš tikiu, kad tai pavyks					
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!					

8. Kitos Jūsų mintys, pastebėjimai apie šį pokytį:

.....

Ačiū už dalyvavimą apklausoje

Priedas Nr. 3

3.5 lentelė

Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokytojai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija.	1	9	0	0	0
Buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai.	1	9	0	0	0
Buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.	2	8	0	0	0
Aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	2	6	1	1	0
Išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	1	8	1	0	0
Buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas.	1	6	2	0	0
Buvo išaiškintas mokyklos tapimo nevalstybine mokykla poreikis.	2	7	1	0	0
Buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio.	0	6	4	0	0
Buvau išsamiai informuotas apie visus šio pokyčio privalumus.	1	4	4	1	0
Buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese.	0	3	4	3	0
Man buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomeni.	0	9	1		0
Aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai man.	0	1	5	4	0
Man pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio.	0	8	2	0	0
Buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą.	1	8	1	0	0
Buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip vyks pokytis (kokiais etapais).	1	6	3	0	0
Buvo akcentuota, kad man reikės dalyvauti šio pokyčio procese.	1	7	0	2	0
Man buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.	1	5	3	1	0

3.6 lentelė

Pokyčių pristatymo/supažindinimo su pokyčiu veiksmų vertinimas: mokyklos darbuotojai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Buvo paaiškinta, kuo bloga yra esama situacija.	4	6	1	0	0
Buvo apibrėžti pagrindiniai pokyčio tikslai.	6	3	1	1	
Buvo pristatyta, kodėl priimamas toks sprendimas.	4	7	0	0	0
Aiškiai buvo išdėstomi faktai, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	4	4	3	0	0
Išsamiai buvo pateikta, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	3	6	2	0	0
Buvo pabrėžta, kad šis pokytis bus naudingas.	5	4	1	1	
Buvo išaiškintas mokyklos tapimo nevalstybine mokykla poreikis.	4	5	2	0	0
Buvo įvardintos mokyklos galimybės ateityje, po įvyksiančio pokyčio.	4	6	1	0	0
Buvau išsamiai informuotas apie visus šio pokyčio privalumus.	4	4	1	2	0
Buvo akcentuota, kad man užtikrinamas saugumas vykstančiame procese.	3	5	2	1	0
Man buvo paaiškinta, kuo šis pokytis bus naudingas bendruomeni.	3	6	1	1	0
Aiškiai buvo įvardijama, kuo šis pokytis bus naudingas asmeniškai man.	3	4	2	1	0
Man pasidarė aišku, kodėl reikia šio pokyčio.	4	5	1	1	0
Buvo pranešta apie pradėtą vykdyti pokyčio procesą.	5	5	0	1	0
Buvo išdėstyti aiškūs žingsniai, kaip vyks pokytis (kokiais etapais).	5	5	1	0	0
Buvo akcentuota, kad man reikės dalyvauti šio pokyčio procese.	4	4	1	2	0
Man buvo paskirtos tam tikros užduotys, buvau įtrauktas į šį procesą.	5	3	0	3	0

Priedas Nr. 4

3.8 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai
(25-30 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)**

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	2	3	1	2	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslumą.	1	6	0	1	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	1	7	0	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	0	3	4	1	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	7	1	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	4	3	1	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	6	1	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	4	3	1	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	2	4	2	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	6	1	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	4	4	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	1	6	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	1	5	0	2	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	1	5	1	1	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškilų sunkumų.	0	6	1	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	1	4	2	1	0
Gebėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.	4	4	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	1	2	5	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	5	3	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	6	2	0	0

3.9 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai
(41-50 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)**

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	2	3	1	2	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslumą.	1	6	0	1	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	1	7	0	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	0	3	4	1	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	7	1	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	4	3	1	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	6	1	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	4	3	1	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	2	4	2	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	6	1	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	4	4	0	0	0

4 priedo tęsinys
3.9 lentelė

Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	1	6	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	1	5	0	2	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	1	5	1	1	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	0	6	1	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	1	4	2	1	0
Gebėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.	4	4	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	1	2	5	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	5	3	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	6	2	0	0

3.10 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai ir mokyklos darbuotojai
(51 metų ir daugiau respondentų pasiskirstymo rezultatai)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	4	6	1	0	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslumą.	4	7	0	0	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	3	7	1	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	3	7	1	0	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	3	8	0	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	3	6	2	0	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	3	6	2	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	3	3	5	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	3	6	2	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	3	7	1	0	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	3	8	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	2	7	2	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	2	8	1	0	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	3	7	1	0	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	2	6	3	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	2	4	5	0	0
Gebėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.	2	9	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	2	7	2	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	2	9	0	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	2	9	0	0	0

Priedas Nr. 5

3.11 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokytojai

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	2	6	1	1	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	1	9	0	0	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	10	0	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	0	7	3	0	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	9	1	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	6	4	0	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	8	1	1	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	4	6	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	5	4	1	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	8	2	0	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	3	7	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	8	2	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	9	1	0	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	9	1	0	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	0	5	4	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	0	5	5	0	0
Gebėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.	3	7	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	0	4	6	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	8	2	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	9	1	0	0

3.12 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokyklos darbuotojai

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	5	4	1	1	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	6	4	0	1	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	5	5	1	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl nebegalime likti valstybine mokykla.	4	3	3	1	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	4	7	0	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	4	4	2	1	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	4	5	2	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	4	3	2	2	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	4	4	2	1	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	4	6	0	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	6	5	0	0	0

5 priedo tęsinys

3.12 lentelės tęsinys

Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	5	5	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	4	5	1	1	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	5	4	1	1	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	3	8	0	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	4	3	3	1	0
Gebėčiau dirbti ir mokyklai tapus nevalstybine mokykla.	5	6	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	4	6	1	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	4	6	1	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	4	6	1	0	0

Priedas Nr. 6

3.14 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokyklos mokytojai

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	4	3	2	1
Nerimauju, kaip bus...	1	6	2	1	0
Aš jaučiuosi piktas	0	0	1	7	2
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	2	4	4	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	1	4	1	4	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	4	1	5	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	7	2	1	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	7	0	3	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	1	3	6	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	2	1	5	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	3	5	2	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	0	5	5	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	5	3	2	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	1	7	2	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	1	7	1	1
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	1	9	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	1	6	3	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	6	2	2	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	2	3	5	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	4	2	4	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	2	7	1	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	6	4	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	0	6	4	0	0

3.15 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokyklos darbuotojai

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	2	4	0	5	0
Nerimauju, kaip bus...	2	7	0	2	0
Aš jaučiuosi piktas	2	1	1	6	1
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	3	1	1	6	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	2	6	1	2	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	2	0	3	6	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	2	3	4	2	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	1	2	4	4	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	1	0	4	5	1

6 priedo tęsinys

3.15 lentelės tęsinys

Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	1	1	5	4	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	1	3	6	1	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	2	1	2	6	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	2	3	2	3	1
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	1	0	4	5	1
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	1	2	5	2
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	5	5	1
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	1	5	4	0
Aš laikiu šio pokyčio	2	5	3	0	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	1	1	6	2	1
Aš tikiu, kad tai pavyks	1	1	8	0	1
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	2	1	7	0	1
Pokytis manęs nepaveiks	3	3	4	0	1
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	4	3	4	0	0

Priedas Nr.7

3.16 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (25-30 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	1	0	0	1	0
Nerimauju, kaip bus...	1	1	0	0	0
Aš jaučiuosi piktas	0	1	0	1	0
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	1	0	0	1	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	1	0	1	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	1	1	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	1	0	1	0	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	2	0	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	1	1	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	0	1	1	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	0	2	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	0	1	1	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	0	1	1	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	1	1	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	1	1	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	1	1	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	0	1	1	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	1	1	0	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	1	0	1	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	1	1	0	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	0	2	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	1	0	1	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	1	0	1	0	0

3.17 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (41-50 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	1	2	1	3	1
Nerimauju, kaip bus...	2	4	1	1	0
Aš jaučiuosi piktas	1	0	1	4	2
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	2	3	3	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	2	4	1	1	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	1	3	1	3	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	5	1	2	0

7 priedo tęsinys

3.17 lentelės tęsinys

Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	6	1	1	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	4	4	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	2	2	2	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	2	3	3	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	1	0	2	5	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	5	2	1	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	6	2	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	1	2	4	1
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	1	6	1
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	1	3	3	1
Aš laikiu šio pokyčio	0	4	2	1	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	0	4	3	1
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	1	3	3	1
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	1	5	1	1
Pokytis manęs nepaveiks	0	2	5	0	1
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	1	2	5	0	0

3.18 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (51 metų ir daugiau respondentų pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	6	2	3	0
Nerimauju, kaip bus...	0	8	1	2	0
Aš jaučiuosi piktas	1	0	1	8	1
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	2	1	2	6	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	1	5	1	4	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	1	1	2	7	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	1	5	4	1	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	1	3	1	6	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	1	1	2	6	1
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	1	1	3	6	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	1	4	6	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	1	1	4	5	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	2	3	2	3	1
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	1	1	4	4	1
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	1	0	7	2
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	4	7	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	1	7	3	0
Aš laikiu šio pokyčio	2	6	2	0	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	1	2	5	3	0

7 priedo tęsinys

3.18 lentelės tęsinys

Aš tikiu, kad tai pavyks	1	3	6	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	2	2	7	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	2	7	2	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	2	7	2	0	0

Priedas Nr. 8

3.21 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (mamos)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	3	26	6	6	3
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	4	26	8	6	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	3	31	5	5	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	1	26	10	6	1
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	2	31	4	5	2
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	2	24	12	6	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	2	30	6	6	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	1	22	11	10	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	4	18	17	5	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	1	22	12	9	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	8	31	4	1	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	1	22	16	4	1
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	1	19	10	14	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	3	21	13	7	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	5	21	13	4	1
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	2	17	20	5	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	6	23	13	2	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	3	20	15	6	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	3	20	17	4	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	2	22	14	6	0

3.22 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (tėvai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	0	4	4	0	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	0	6	2	0	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	6	1	1	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	1	5	1	1	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	1	6	1	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	6	2	0	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	6	0	1	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	6	2	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	1	4	3	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	1	4	2	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	2	3	3	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	5	3	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	3	4	1	0

8 priedo tęsinys

3.22 lentelės tęsinys

Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	5	3	0	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	1	5	2	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	2	4	2	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	2	5	1	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	2	5	1	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	4	0	3	1	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	4	0	3	0	1

Priedas Nr. 9

3.23 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(26-35 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)**

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	2	12	5	4	3
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	2	16	4	4	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	3	16	4	4	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	17	5	4	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	1	17	2	4	2
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	1	15	6	4	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	16	3	4	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	16	3	7	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	4	10	9	3	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	1	12	9	4	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	7	15	4	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	1	15	9	1	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	1	11	6	8	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	2	12	7	5	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	4	9	8	4	1
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	2	9	10	5	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	6	12	6	2	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	3	12	7	4	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	3	10	8	4	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	2	11	7	4	1

3.24 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai (36-45 metų
respondentų pasiskirstymo rezultatai)**

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	1	17	4	2	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	2	19	5	2	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	1	19	2	2	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	2	13	5	3	1
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	2	19	2	1	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	1	14	7	2	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	2	17	2	3	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	1	10	10	3	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	1	10	11	2	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	1	12	5	6	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	3	17	3	1	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	10	10	3	1
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	10	7	7	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	1	13	9	1	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	2	15	7	0	1

8 priedo tęsinys

3.22 lentelės tęsinys

Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	2	11	11	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	2	15	7	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	2	12	8	2	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	12	11	1	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	12	9	2	1

3.25 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(46-55 metų respondentų pasiskirstymo rezultatai)**

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokių, kuo bloga yra esama situacija.	0	1	1	0	0
Žinau ir suvokių šio pokyčio tikslingumą.	0	1	1	0	0
Aiškliai žinau ir suvokių, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	2	0	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	1	1	0	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	1	1	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	1	1	0	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	0	1	1	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	2	0	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	2	0	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	2	0	0	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	0	2	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	2	0	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	1	1	0	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	1	0	1	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	0	2	0	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	0	1	1	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	0	1	1	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	0	1	1	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	1	1	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	1	1	0	0

Priedas Nr. 10

3.26 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(turintys pagrindinį išsilavinimą)**

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	0	1	0	1	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	0	1	0	1	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	1	0	1	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	1	0	1	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	1	0	1	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	1	0	1	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	0	1	0	1	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	1	0	1	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	1	0	1	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	0	1	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	0	0	2	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	1	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	0	1	1	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	1	1		0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškilų sunkumų.	0	1	0	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	0	0	1	1	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	0	0	2	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	0	1	0	1	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	0	2	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	0	1	1	0

3.27 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(turintys vidurinį išsilavinimą)**

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	0	3	2	0	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	1	2	2	0	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	1	3	1	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	4	1	0	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	1	2	2	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	1	2	2	0	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	2	2	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	4	1	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	1	3	1	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.		4	1	0	0

10 priedo tęsinys
3.27 lentelės tęsinys

Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	2	3	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	4	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	3	2	0	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	1	3	1	0	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	2	2	1	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	1	2	2	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	2	2	1	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	1	2	2	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	1	2	2	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	1	2	2	0	0

3.28 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksnių vertinimas: mokinių tėvai
turintys spec. vidurinį išsilavinimą)**

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	0	1	0	0	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	0	1	0	0	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	1	0	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	0	1	0	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	1	0	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	0	1	0	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	0	1	0	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	0	1	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	0	1	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	1	0	0	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	0	1	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	0	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	0	1	0	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	0	1	0	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	0	1	0	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	0	1	0	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	0	1	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	0	1	0	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	1	0	0	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	1	0	0	0

10 priedo tęsinys

3.29 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(turintys profesinį išsilavinimą)**

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	1	2	0	1	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	0	3	0	1	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	3	0	1	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	3	0	1	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	3	0	1	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	3	0	1	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	0	3	0	1	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	0	2	2	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	1	3		0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	2	1	1	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	1	3	0	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	2	2	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	2	1	1	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	1	1	2	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	0	2	0	1	1
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	0	1	0	3	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	0	3	1	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	0	1	2	1	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	2	1	1	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	2	1	1	0

3.30 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(turintys aukštesnįjį išsilavinimą)**

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškliai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	1	7	1	1	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	1	5	3	1	0
Aiškliai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	7	1	2	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	1	5	2	2	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	1	6	2	1	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	5	4	1	0
Aiškliai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	6	1	2	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	4	4	2	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	3	7	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	1	2	4	3	0

10 priedo tęsinys
3.30 lentelės tęsinys

Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	2	5	3	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	2	7	1	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	3	3	4	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	6	2	2	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	0	3	6	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	2	2	5	1	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	1	4	5	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	1	2	6	1	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	3	6	1	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	3	5	2	0

3.31 lentelė

Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksnių vertinimas: mokinių tėvai
(turintys aukštąjį išsilavinimą)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	2	16	6	3	2
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	2	19	5	3	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	2	22	3	2	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	1	18	6	3	1
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	1	23	1	2	2
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	1	18	7	3	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	1	22	3	3	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	1	18	5	5	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	4	13	8	4	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	1	17	6	5	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	5	22	1	1	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	1	18	6	3	1
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	1	14	6	8	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	2	15	9	3	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	3	17	8	1	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	1	14	14	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	5	17	5	2	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	3	17	6	3	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	2	16	9	2	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	1	18	8	2	0

10 priedo tęsinys

3.32 lentelė

**Pasirengimą pokyčiui formuojančių veiksmų vertinimas: mokinių tėvai
(pasirinkę „kita“)**

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aiškiai žinau ir suvokiu, kuo bloga yra esama situacija.	0	0	1	0	0
Žinau ir suvokiu šio pokyčio tikslingumą.	0	1	0	0	0
Aiškiai žinau ir suvokiu, kodėl priimamas toks sprendimas.	0	0	1	0	0
Žinau, ir kitiems galėčiau pateikti aiškius argumentus, kodėl mokykla nebegali likti valstybine mokykla.	0	0	1	0	0
Žinau, kodėl būtina keisti esamą situaciją.	0	1	0	0	0
Žinau ir galėčiau įvardinti, kuo šis pokytis bus naudingas mokyklos bendruomenei.	0	1	0	0	0
Aiškiai žinau priežastis, kodėl mokykla turi keisti statusą.	0	1	0	0	0
Galėčiau aiškiai įvardinti visus šio pokyčio privalumus.	0	1	0	0	0
Noriu, kad mokykla taptų nevalstybine mokykla.	0	1	0	0	0
Jaučiu motyvaciją prisidėti.	0	0	1	0	0
Aš noriu viską žinoti apie pasikeitimus.	0	0	1	0	0
Esu pasirengęs padėti kitiems priimti šį pokytį.	0	0	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui.	0	0	0	1	0
Suprantu, ką šis pokytis reiškia man.	0	0	1	0	0
Žinau, kur kreiptis pagalbos, jei šiame kaitos etape iškiltų sunkumų.	1	0	0	0	0
Žinau, kaip spręsti kaitos procesuose iškilusias problemas.	0	1	0	0	0
Vesčiau vaiką į šią mokyklą, jei ji taps nevalstybine mokykla.	0	1	0	0	0
Suprantu, kad bus gaunama nauda iš šio pokyčio.	0	1	0	0	0
Aš pasiryžęs visapusiškai paremti vykstantį pokytį.	0	0	0	1	0
Esu pasiryžęs dalyvauti pokyčio procese.	0	0	0	0	1

Priedas Nr. 11

3.34 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai (mamos)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	14	13	11	6
Nerimauju, kaip bus...	0	16	6	15	7
Aš jaučiuosi piktas	0	1	7	26	10
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	1	5	11	19	8
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	1	6	13	16	8
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	1	1	10	25	7
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	10	7	23	4
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	2	14	23	5
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	4	7	23	10
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	2	6	7	23	6
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	3	12	22	5	2
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	8	9	22	5
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	1	13	13	11	6
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	4	12	22	6
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	4	11	21	7
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	2	9	12	17	4
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	1	18	14	7	4
Aš laikiu šio pokyčio	5	20	14	4	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	3	11	12	18	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	5	11	17	9	2
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	5	7	26	6	0
Pokytis manęs nepaveiks	6	15	20	3	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	5	17	18	4	0

3.35 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius: mokinių tėvai (tėvai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	4	2	2	0
Nerimauju, kaip bus...	2	3	0	3	0
Aš jaučiuosi piktas	0	2	0	3	3
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	1	2	4	1
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	1	3	4	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	1	0	6	1
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	0	3	4	1
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	2	5	1
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	1	6	1

11 priedo tęsinys
3.30 lentelės tęsinys

Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	1	2	4	1
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	4	3	1	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	2	1	4	1
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	1	4	2	1
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	1	1	5	1
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	1	0	6	1
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	2	3	2	1
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	2	3	2	1
Aš laikiu šio pokyčio	0	5	3	0	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	1	4	3	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	2	5	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	4	4	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	1	3	4	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	1	5	2	0	0

Priedas Nr. 12

3.36 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (26-35 metų pasiskirstymo rezultatai)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	1	10	5	1
Nerimauju, kaip bus...	2	10	3	9	2
Aš jaučiuosi piktas	0	1	2	18	5
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	3	8	12	3
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	6	7	10	3
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	1	4	18	3
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	6	6	13	1
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	1	4	19	2
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	2	3	16	5
Jaudinuosi, kad mokykla praras savo tapatumą	1	2	4	17	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	2	11	11	2	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	7	4	12	3
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	1	4	10	8	3
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	3	5	14	4
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	4	4	3	4
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	2	5	7	9	3
Pokytis manęs nepaveiks	1	12	6	5	2
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	3	16	6	1	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	1	6	9	10	0
Aš laikiu šio pokyčio	3	7	10	5	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	3	4	17	2	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	5	8	12	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	4	9	11	1	0

3.37 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (36-45 metų pasiskirstymo rezultatai)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	8	5	8	3
Nerimauju, kaip bus...	0	9	3	9	3
Aš jaučiuosi piktas	0	2	5	11	6
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	1	3	5	11	4
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	1	3	9	10	3
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	1	1	6	12	4
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	1	4	13	3
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	4	12	8	3
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	1	5	13	4
Jaudinuosi, kad mokykla praras savo tapatumą	1	2	5	10	3

12 priedo tęsinys

3.37 lentelės tęsinys

Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	1	5	14	4	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	5	6	14	1
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	3	7	5	2
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	10	8	13	1
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	2	7	14	2
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	0	1	8	10	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	8	11	4	1
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	2	9	11	2	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	2	4	7	10	0
Aš laikiu šio pokyčio	2	6	12	4	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	2	6	13	3	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	2	9	12	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	2	12	9	1	0

3.38 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (46-55 metų pasiskirstymo rezultatai)

Teiginiai	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	0	0	0	2
Nerimauju, kaip bus...	0	0	0	0	2
Aš jaučiuosi piktas	0	0	0	0	2
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	0	0	0	2
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	0	0	1	1
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	0	1	1
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	0	0	1	1
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	0	0	2
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	0	0	2
Jaudinuosi, kad mokykla praras savo tapatumą	0	0	0	0	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	0	0	0	2
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	0	0	0	2
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	0	0	0	2
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	0	0	2
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	0	0	2
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	0	0	0	0	2
Pokytis manęs nepaveiks	0	0	0	1	1
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	0	1	1
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	0	0	1	1
Aš laikiu šio pokyčio	0	0	0	1	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	1	0	1	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	1	0	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	1	0	1	0

Priedas Nr. 13

3.39 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių pagrindinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	0	0	2	0
Nerimauju, kaip bus...	0	0	0	2	0
Aš jaučiuosi piktas	0	0	0	2	0
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	0	0	2	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	0	0	2	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	0	2	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	0	0	2	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	0	2	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	0	2	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	0	0	2	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	1	1	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	0	0	2	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	0	1	1	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	0	2	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	0	2	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	0	2	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	0	0	2	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	0	2	0	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	0	2	0	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	1	1	0	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	0	2	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	0	2	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	0	0	2	0	0

3.40 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių vidurinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	1	0	1	3
Nerimauju, kaip bus...	0	2	0	1	2
Aš jaučiuosi piktas	0	1	1	0	3
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	1	0	1	0	3
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	1	0	1	0	3
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	1	0	1	1	2
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	2	1	2	0

13 priedo tęsinys
3.40 lentelės tęsinys

Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	2	2	1
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	1	0	3
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	0	1	2	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	1	4	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	0	2	1	2
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	1	1	0	3
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	2	0	3
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	2	0	3
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	1	1	1	2
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	1	3	0	1
Aš laikiu šio pokyčio	1	1	2	1	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	1	2	2	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	1	0	2	2	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	1	0	3	1	0
Pokytis manęs nepaveiks	1	1	2	1	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	1	1	2	1	0

3.41 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių spec. vidurinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	0	0	1	0
Nerimauju, kaip bus...	0	0	0	1	0
Aš jaučiuosi piktas	0	0	0	1	0
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	0	0	1	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	0	0	1	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	1	0	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	0	0	1	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	0	1	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	0	1	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	0	0	1	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	0	1	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	0	0	1	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	1	0	0	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	0	1	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	0	1	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	1	0	0	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	1	0	0	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	1	0	0	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	0	1	0	0

13 priedo tęsinys

3.41 lentelės tęsinys

Aš tikiu, kad tai pavyks	0	0	0	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	0	1	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	0	1	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	0	1	0	0	0

3.42 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių profesinį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	3	1	0	0
Nerimauju, kaip bus...	0	3	1	0	0
Aš jaučiuosi piktas	0	1	1	2	0
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	2	1	1	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	3	1		0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	2	1	1	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	2	2	0	0
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	1	2	1	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	1	2	1	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	2	1	1	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	2	2	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	2	1	1	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	1	2	1	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	2	1	1	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	1	2	1	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	2	1	1	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	2	2	0	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	2	2	0	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	3	1	0	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	2	2	0	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	2	2	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	2	2	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	0	3	1	0	0

13 priedo tęsinys

3.43 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių aukštesnį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)

Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	1	6	3
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	1	0	6	3
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	1	3	4	2
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	1	1	6	2
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	1	3	4	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	1	2	5	2	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	2	3	4	1
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	4	4	1	1
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	1	4	5	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	4	6	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	1	7	2	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	5	3	2	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	5	4	1	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	1	3	6	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	2	7		1
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	3	6	1	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	3	7	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	0	4	6	0	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	1	6	3
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	1	0	6	3
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	1	3	4	2
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	1	1	6	2
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	1	3	4	2
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	1	2	5	2	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	2	3	4	1
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	4	4	1	1
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	1	4	5	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	4	6	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	1	7	2	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	5	3	2	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	5	4	1	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	1	3	6	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	2	7		1
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	3	6	1	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	3	7	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	0	4	6	0	0

13 priedo tęsinys

3.44 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (turinčių aukštąjį išsilavinimą pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	8	12	8	1
Nerimauju, kaip bus...	1	10	3	13	2
Aš jaučiuosi piktas	0	0	4	19	6
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	2	9	14	4
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	3	10	13	3
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	6	19	4
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	5	7	15	2
Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	9	17	3
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	2	3	18	6
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	1	4	4	16	4
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	2	10	12	4	1
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	5	4	17	3
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	1	7	8	10	3
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	2	6	17	4
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	1	4	3	16	5
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	2	6	5	13	3
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	1	11	8	5	4
Aš laikiu šio pokyčio	4	15	7	2	1
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	3	7	7	12	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	4	8	10	6	1
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	4	6	15	4	0
Pokytis manęs nepaveiks	8	12	9	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokie skirtumo	5	12	9	3	0

3.45 lentelė

Kubler-Ross (1973) 5 etapų reakcijų į pokytį modelio suvokimo rezultatai, kurie atspindi respondentų dabartinę situaciją pagal pateiktus teiginius (pasirinkusių „kita“ pasiskirstymo rezultatai)

	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Aš netikėjau, kad gali taip nutikti	0	1	0	0	0
Nerimauju, kaip bus...	1	0	0	0	0
Aš jaučiuosi piktas	0	1	0	0	0
Esu nusiminęs, kad reikia šio pokyčio	0	0	1	0	0
Šioje situacijoje jaučiuosi nestabiliai	0	0	1	0	0
Jaučiuosi susierzinęs, kad negaliu įtakoti šio proceso	0	0	0	1	0
Jaučiuosi įsipareigojęs šiam pokyčiui	0	0	0	1	0

13 priedo tęsinys
3.45 lentelės tęsinys

Aš jaučiu nemažai grėsmių	0	0	0	1	0
Norisi skųstis, aiškintis, kodėl šis pokytis būtinas	0	0	0	1	0
Jaudinuosi, kad prarasime savo tapatumą	0	0	0	1	0
Aš įžvelgiu labai daug privalumų šiame pokytyje	0	0	1	0	0
Dažnai pagalvoju, kas dėl to kaltas?	0	1	0	0	0
Nenorėčiau, kad kas nors keistųsi	0	0	1	0	0
Esu nusivylęs šiuo sprendimu	0	0	0	1	0
Prieštarauju šiam pokyčiui ir tai pasakau atvirai	0	0	0	1	0
Jau susitaikiau su šiuo pokyčiu	0	0	1	0	0
Jau ilgai laukiau pasikeitimų	0	0	1	0	0
Aš laikiu šio pokyčio	0	1	0	0	0
Puiku, pagaliau kažkas keičiasi!	0	0	0	1	0
Aš tikiu, kad tai pavyks	0	0	0	1	0
Tikiu, kad galime sėkmingai tai padaryti!	0	0	1	0	0
Pokytis manęs nepaveiks	0	0	1	0	0
Aš nesikišu į šį procesą, man jokio skirtumo	0	1	0	0	0

