Tai URL failo http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/UzsStraipsniuVertimai/Wallace_knygos_vertimas.doc html versija. Tikrindama žiniatinklį „Google“ automatiškai sukuria aptiktų dokumentų html kopijas.

Patarimas: jei norite greitai rasti paieškos terminą šiame puslapyje, paspauskite **„Ctrl“ + F** arba ⌘ **– F** („Mac“) ir naudokite paieškos juostą.

Įžanginis paaiškinimas

Švietimo ir mokslo ministerijos sudaryta darbo grupė, rengdama Mokyklų tobulinimo programos D komponento “Mokyklų tinklo optimizavimas” dalinio komponento “Metodinės rekomendacijos” priemonių planą, glaudžiai bendradarbiavo su ekspertu iš Didžiosios Britanijos prof. Harry Tomlinson. Savo paskaitose jis dažnai rėmėsi Mike Wallace ir Keith Pocklington knygos “SUDĖTINGŲ ŠVIETIMO SISTEMOS POKYČIŲ VALDYMAS” medžiaga. Kilo idėja bent dalį šios knygos išversti. Šią knygą išleidusi leidykla maloniai sutiko, kad dalis knygos būtų išversta į lietuvių kalbą. Vertimui buvo panaudotos Japonijos vyriausybės dotacijos lėšos. Iš 263 knygos lapų buvo išversti 154.

Mike Wallace ir Keith Pocklington

“SUDĖTINGŲ ŠVIETIMO SISTEMOS POKYČIŲ VALDYMAS”

Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas

Kodėl švietimo sistemoje vyksta vis sudėtingesni pokyčiai? Ar sudėtingi pokyčiai vyksta pagal tam tikrą pasikartojantį modelį? Kokiam skaičiui vadovų pavyksta veiksmingai valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius?

Šioje knygoje analizuojami konkretūs mokyklų sistemos reorganizacijos atvejai, kai mokyklos buvo jungiamos arba uždaromos. Knygoje parodoma, jog vykdyta reorganizacija buvo suvokiama kaip sudėtingų pokyčių grandinė, nes ji buvo didelės apimties, sudėtinė, sisteminė, skirtingai veikianti ir priklausoma nuo susiklosčiusių aplinkybių. Visa tai turėjo įtakos valdymui ir pokyčių procesą padarė dviprasmišką, o tai menkino vadovų galimybę jį tinkamai kontroliuoti. Autorių nuomone, sudėtingą pokyčių procesą valdyti padeda šie dalykai:

- derinimas;
- lankstus planavimas ir koordinavimas;
- kultūros formavimas ir keitimasis informacija;
- diferencijuota parama.

„Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas“ – tai knyga, kurią būtina perskaityti visiems, susijusiems su švietimo sistemos pokyčiais. Tai naudingas informacijos šaltinis mokyklų ir kolegijų vadovams, pažengusiems švietimo srities studentams, dėstytojams, vietos ir regiono administratoriams, akademikams ir politikams. Šioje knygoje aprašomų tyrimų rezultatai papildo sudėtingų pokyčių valdymo teoriją ir praktiką.

Mike’as Wallace’as yra Bato universiteto profesorius, švietimo srities specialistas. Keithas Pocklingonas yra vienas iš „CREATE Consultants“ vadovų.

Pratarmė

Sudėtingumo sąvoką sunku apibrėžti. Wallace’o ir Pocklingtono žodžiais tariant, sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai yra plataus masto, juos sudaro patys įvairiausi, persidengiantys komponentai, jie vyksta visais švietimo sistemos lygmenimis, skirtingai veikia interesų grupes ir yra itin priklausomi nuo aplinkybių. „Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas“ yra reta ir intriguojanti knyga. Ji išsiskiria iš kitų panašių sudėtingumo teorija grindžiamų ir švietimo reformos esmei atskleisti skirtų tiriamųjų leidinių tuo, kad čia daugiausia dėmesio skiriama reformų politikos turiniui bei interesų grupių veiksmų ir tarpusavio sąveikos įvairovei.

Kiti tyrėjai taikė pavienėms diegiamoms naujovėms analizuoti skirtą „Triple I“ analizės modelį, kurį sudaro inicijavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapai (Fullan, 2001a). Wallace’as ir Pocklingtonas tą patį modelį taikė daug įmantriau. Visų pirma knygos autoriai analizuoja susiklosčiusias aplinkybes, o tai verčia juos įsigilinti į gausybę naujovių, turinčių neigiamos įtakos savivaldybių Švietimo skyriams. Toliau jie tyrinėja konkrečių naujų politikos krypčių dinamiškumą inicijavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapais. Šio darbo rezultatas yra įžvalgus iš tiesų įgyvendinamos švietimo reformos sudėtingumo vertinimas.

„Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas“ – tai knyga, kurioje teorinius pasvarstymus nuolatos papildo praktiniai pavyzdžiai. Galiausiai knygos autoriai sukuria sukauptomis žiniomis grindžiamą teoriją, paremtą iš tiesų įgyvendintos daugialypės reformos pavyzdžiais ir suprantamą

skaitytojui bei praktiškai pritaikomą. Knygos pabaigoje aprašoma veiksminga sistema, susiejanti visus penkis iki tol analizuotus sudėtingumo apibūdinimus (didelį mastą, sudėtingumą, sistemiškumą, skirtingą veikimą ir priklausomybę nuo aplinkybių) ir keturis pokyčių valdymo aspektus.

Minėtieji keturi pokyčių valdymo aspektai yra derinimo užduoties užduotis (tampa itin svarbi, norint suderinti gausybę prieštaringų naujovių, tapusių endemine problema; žr. Fullan 2001b), lankstus planavimas ir koordinavimas (tai taip pat itin svarbu tais atvejais, kai pokyčiai ne linijiniai, bet prie jų privalu taikytis), kultūros formavimas ir keitimasis informacija (kai vizijos kūrimas yra tęstinis procesas), ir diferencijuota parama pagal įvairių interesų grupių gebėjimus ir poreikius.

Pavadinimas „Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymas“ puikiai perteikia knygos esmę. Autoriai skaitytoją supažindina su netvarkingai vykstančių ir daugialypių pokyčių pasauliu, moko ir padeda suvokti švietimo reformos fenomeną. Ši knyga įgalina labiau suprasti švietimo sistemos pokyčius, be to, joje pateikiamas idėjų, priemonių ir nuomonių rinkinys, suteikiantis galimybę produktyviai veikti. Galiausiai autoriai skaitytojams suteikia viltį, jog net ir sudėtingus pokyčius įmanoma suprasti.

Michael Fullan

Ontarijo švietimo studijų institutas

Toronto universitetas

Literatūra

Fullan, M. (2001a) *The New Meaning of Educational Change* (3rd Edn), New York, Teachers College Press and London: RoutledgeFalmer.

Fullan, M. (2001b) *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

Įvadas

Šia knyga pirmiausia siekiama pagerinti modernių švietimo sistemos pokyčių teorinį suvokimą. Aprašomi pokyčių sudėtingumo modeliai ir nurodomas jų poveikis valdymui, minėtųjų pokyčių mastas ir galimybės juos valdyti. Be to, ši knyga skirta praktiškai parodyti, jog net ir sudėtingus švietimo sistemos pokyčius tam tikra prasme įmanoma valdyti. Siekdami abiejų minėtųjų tikslų, remiamės naujausių atliktų, mūsų nuomone, sudėtingų švietimo sistemos pokyčių tyrimų ir paskutiniojo XX amžiaus dešimtmečio antrojoje pusėje vykusios didelio masto Anglijos mokyklų sistemos reorganizacijos analizės duomenimis. Remdamiesi tais pačiais duomenimis nustatėme ir pokyčių sudėtingumo modelius bei rūpimus pokyčių valdymo aspektus. Mūsų nuomone, minėtųjų tyrimų ir analizės rezultatai galėtų būti naudingi ne tik reorganizuojant mokyklų tinklą, bet ir įgyvendinant kitus sudėtingus pokyčius bei galėtų būti tolesnių tyrimų pagrindas.

Nuo pat pradžių buvo aišku, jog šią knygą nebus lengva rašyti. Iš pradžių kaip tyrėjai, o vėliau ir kaip būsimieji keitimosi informacija proceso dalyviai suvokėme, jog visą dėmesį sutelkti į esminių švietimo sistemos pokyčių sudėtingumą nebus lengva. Pateikdami informaciją apie mokyklų tinklo reorganizavimo rezultatus nuolatos jautėme nenumaldomą įtampą. Norėjome likti ištikimi pokyčių proceso sudėtingumui ir atskleisti jo painumą, dviprasmiškumą, vidines ir išorines sąsajas bei įmantrų priežastingumą. Kad tai taptų įmanoma, privalėjome į pagalbą pasitelkti eklektišką sampratų sistemą, sudarytą iš gausybės elementų, padedančių mums apibendrinti tyrimo rezultatus bei atskleisti besikartojančius sudėtingumo modelius. Kita vertus, sintetinant ir aiškinant rizikuojama perkrauti tekstą sampratomis – jis virstų neįpareigojančių abstrakcijų mišiniu, kurio nebūtų įmanoma nei pagrįsti tyrimų rezultatais, nei pritaikyti pasikeitus aplinkybėms.

Taigi, nepaisydami galimų sunkumų, mes stačia galva pasinėrėme į sudėtingą pokyčių pasaulį ir tai darėme stengdamiesi vengti supaprastinto ir viena nuomone grindžiamo požiūrio ar teoriškai nepagrįstos švietimo sistemos pokyčių analizės. Dažnai supaprastintai aprašyti sudėtingą esamą padėtį verčia noras aiškiai ir be užuolankų perteikti norimą įspūdį. Tačiau jau vien įsigilinus į sudėtingų pokyčių esmę galima iš dalies išvengti supaprastinimo problemos. Neginčytina tiesa yra tai, jog kiekvienas aprašymas bus selektyvus, o kiekviena sintezė apsiribos tam tikromis sampratomis ir apibendrinimais, kuriuos įmanoma suvokti. Tikimės, jog sugebėjome užtikrinti reikiamą išsamaus aplinkybių aprašymo ir sąvokų vartojimo pusiausvyrą.

Žinoma, mums labiausiai rūpi galimybė valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius. Didelės apimties mokyklų tinklo reorganizacija esant tam tikroms aplinkybėms tėra viena iš daugybės analizuojamų pokyčių apraiškų. Tam tikromis aplinkybėmis minėtoji reorganizacija yra tikrai puikus induktyvaus tyrimo išeities taškas, tačiau platesnis šios apraiškos poveikis dar neištirtas. Knygą skyrėme užsienio skaitytojams, todėl darėme prielaidą, jog jie nebus susipažinę su tiriamojo laikotarpio Anglijos švietimo sistema. Be to, norėtume atkreipti jūsų dėmesį į tai, jog reorganizacijos metu šalies ir vietos lygmeniu susiklosčiusias aplinkybes vertinome labiausiai atižvelgdami į tai, kas buvo svarbu sudėtingų pokyčių valdymo procesui. Knygos pradžioje skaitytojai trumpai supažindinami su XX amžiaus dešimtojo dešimtmečio Anglijos valstybine švietimo sistema. Tačiau ir čia aprašomi tik tie struktūriniai sistemos elementai ir interesų grupės, kurios dalyvavo įgyvendinant knygoje analizuotus reorganizacijos procesus. Tyrimo metu keitėsi kai kurios aprašytosios sistemos sudedamosios dalys, pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos mokyklų inspektorių tarnyba (DBMIT). Kiti sistemos elementai, pavyzdžiui, iš subsidijų išlaikomų mokyklų politika bei mokyklų tinklo reorganizaciją reglamentuojantys teisės aktai, pasikeitė po reorganizacijos. Pastarieji taip pat buvo labai svarbūs vien todėl, kad dabartinės Didžiosios Britanijos Vyriausybės ministrai juos pasitelkė kaip priemonę išspręsti problemas, kurias sukėlė šioje knygoje aprašomo tyrimo metu jų pirmtakų vykdyta politika. Be to, pateiktos loginės matricos taip pat naudojamos kaip tam tikros nuorodos. Jose glaustai apibendrinami esminiai smulkiai analizuojamų sudėtingų pokyčių aspektai.

Tiesa ir tai, kad sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai nėra linijiniai. Tačiau tokiems pokyčiams skirta knyga privalo turėti tam tikrą siužeto liniją, kurios laikantis nuosekliai būtų dėstomos visos norimos mintys ir nebūtų pasikartojimų. Todėl vėlesniuose skyriuose mes nuolatos darome nuorodas į anksčiau minėtas temas. Mūsų nuomone, šio tyrimo metu suformuluoti sudėtingumo apibūdinimai ir nustatytas pokyčių sudėtingumo poveikis pokyčių valdymui šiaip jau gali būti pritaikyti ir kitomis aplinkybėmis vykstantiems pokyčiams. Šios knygos skaitytojus raginame apmąstyti, kiek minėtieji apibendrinimai atitinka tą patirtį, kurią jie sukaupė įgyvendindami kitus švietimo sistemos ar kitų sričių pokyčius.

Kitą tyrimą finansavo Ekonominių ir socialinių tyrimų taryba (ref. Nr. R000236059). Esame dėkingi daugybei informaciją teikusių centrinės valdžios atstovų, dviems tyrime dalyvavusiems savivaldybių Švietimo skyriams (SŠS) ir aštuoniolikai jų kuruojamų mokyklų, kuriose mes ir atlikome tyrimą, ypač vyresniesiems SŠS pareigūnams ir mokyklų direktoriams, kurie leido dirbti jų organizacijose. Visi mums informaciją teikę asmenys, nors ir būdami labai užsiėmę, noriai skyrė mums laiko. Jų noras atvirai dalytis sukaupta patirtimi leido mums išsamiai išnagrinėti reorganizacijos sudėtingumo aspektus. Janas Gray’us, Kardifo universiteto Švietimo mokyklos projektų vadovas, parengė daugybės rengtų pokalbių įrašų perrašas. Keithas Pocklingtonas vieno iš savivaldybės Švietimo skyrių kuruojamoje teritorijoje analizavo konkrečius atvejus, atliko pirminį surinktų duomenų nagrinėjimą, juos apibendrino pagal temas, rengė išvadas pagrindžiančius pavyzdžius ir teikė pastabas apie knygos dalių projektus. Mike’as Wallace’as vadovavo projektui, kūrė sudėtingų švietimo sistemos pokyčių sampratas, analizavo konkrečius atvejus kitų savivaldybių švietimo skyrių kuruojamose teritorijose ir mokyklose, sintetino duomenis ir parengė šios knygos tekstą.

Keithas Pocklingtonas nuoširdžiai dėkoja Janai Ascoli už begalinę kantrybę. Ponia Ascoli suteikė didžiulę praktinę paramą, rengė daugybę analitinių santraukų ir pavyzdžių aprašymų, nurodė nesutapimus ir pasikartojantį tekstą, kovojo su žargonu ir akronimais. Mike'as Wallace'as dėkoja Alison Wray už indėlį kuriant tyrime vartotas sąvokas, už pagalbą aiškinantis keblias situacijas ir priminimą, kad gyvenimas nėra vien knygų rašymas.

Santrumpos

AB anglikonų bažnyčia

SŠSV savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas

ŠMD Švietimo ir mokslo departamentas

ŠD Švietimo departamentas

ŠUD Švietimo ir užimtumo departamentas

AD Aplinkos departamentas

SIM Iš subsidijų išlaikoma mokykla

DBMI Didžiosios Britanijos mokyklų inspektorius

SŠS savivaldybės Švietimo skyrius

AP atviras priėmimas

PN parlamento narys

OFSTED Valstybinė mokyklų inspekcija, arba Švietimo standartų biuras

KB katalikų bažnyčia

VGVG vidurinės grandies vadovų grupė

SN standartinis numeris

SPR savanoriškais pagrindais remiamas

SPK savanoriškais pagrindais kontroliuojamas

AIP ankstyvas išėjimas į pensiją

1. Pokyčiai tampa vis sudėtingesni

Šioje knygoje mėginama rasti atsakymus į tris svarbius klausimus, nuo kurių priklauso švietimo sistemos ateitis. Pirma, kodėl švietimo sistemos pokyčiai tampa vis sudėtingesni? Antra, ar egzistuoja pokyčių sudėtingumo modeliai? Ir trečia, kaip vadovams tuos sudėtingus pokyčius įveikti? Ieškodami galimų atsakymų į šiuos bendrojo pobūdžio klausimus didžiausią dėmesį skirsime pastarąjį dešimtmetį Anglijoje vykusiems dideliems ir sudėtingiems švietimo sistemos pokyčiams, kuriais buvo siekiama reorganizuoti mokyklų sistemą.

Beveik niekas neabejoja, kad socialiniai pokyčiai tampa vis sudėtingesni. Tiesą sakant, tiek švietimo, tiek ir kitose valstybinio sektoriaus srityse vykstantys pokyčiai nė iš tolo neprimena iki šiol vykusių pasikeitimų. Pavyzdžiui, buvo laikai, kai iš valstybės biudžeto finansuojama Didžiosios Britanijos švietimo sistema buvo apibūdinama kaip „vietos valdžios administruojama nacionalinė sistema". Griffiths (1971: 7) teigė, jog „Anglijos švietimo sistema yra decentralizuota, netvarkinga ir, lyginant su Europos švietimo sistemomis, išskirtinė, nes ji beveik nekontroliuojama centrinės valdžios".

Daugumos planuotų privalomojo mokyklinio lavinimo pokyčių ėmėsi periferijos švietimo sistemos institucijų specialistai (pedagogai). Jiems buvo oficialiai leista išbandyti savo pačių idėjas, patiems pasirinkti tinkamiausias iš siūlomų mokomosios programos naujovių ir savivaldybės Švietimo skyriaus (SŠS) (savivaldybės Švietimo skyrius priskiriamas tarpinę grandį tarp centrinės valdžios ir individualių institucijų sudarančiam rajoniniam švietimo sistemos administravimo lygmeniui) samdomų profesionalių patarėjų siūlomus tobulinimosi kursus. Nors minėtieji specialistai iš esmės buvo atskaitingi už jų veiklos priežiūrą atsakingai mokyklos vadovybei, dauguma mokyklų vadovų tiesiog mechaniškai pritardavo jų sprendimams. Mokytojo darbas buvo saugios profesinės karjeros garantas, suteikiantis daug savarankiškumo dirbant su klase ir užtikrinantis ilgas atostogas.

Kartkartėmis įprastinę mokytojų profesinio gyvenimo idilę iš pamatų sudrebindavo centrinės valdžios išleistais teisės aktais grindžiamos savivaldybių Švietimo skyriaus iniciatyvos, kuriomis būdavo siekiama reorganizuoti tam tikroje vietoje teikiamas švietimo paslaugas. Pokario metais gyvavusioje atrankinėje švietimo sistemoje gabiausiems vyresniųjų klasių moksleiviams buvo skiriamos klasikinės vidurinės mokyklos, o likusiems – moderniosios vidurinės mokyklos. Nuo septintojo dešimtmečio pokario sistemą beveik visiškai pakeitė bendrojo lavinimo mokyklos, skirtos įvairių gabumų ir poreikių vaikams. Centrinės valdžios atstovai (Švietimo ir mokslo departamentas, 1965) pasikvietė savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnus ir išsakė savo pageidavimą, jog būtų pereinama prie bendrojo lavinimo mokyklų sistemos. Toks „švelnus" kišimasis sprendžiant mokyklų sistemos klausimus aiškiai rodo, jog savivaldybių Švietimo skyriams kontroliuoti valstybinę mokyklinio lavinimo sistemą jau buvo tradicija. „Sprendžiant šį klausimą tvyrojo liberalumo ir susitaikėliškumo atmosfera. Departamento sekretorius „reikalauja", kad vietos valdžia parengtų ir pateiktų atitinkamus planus, jis „ragina" vietos valdžią su juo konsultuotis ir „tikisi" realių pokyčių. Galima sakyti, kad ministerija draugiškai šaipėsi, tačiau sykiu buvo galima suvokti, jog dera išlaikyti užsimezgusią trapią centrinės ir vietos valdžios partnerystę ir kad dėl susiklosčiusios padėties negalima priimti jokių skubių ar lengvabūdiškų sprendimų dėl reorganizavimo schemos" (Griffiths, 1971: 73).

Dėl reorganizacinių pokyčių, diegiamų remiantis konkrečios savivaldybės Švietimo skyriaus nusistatytais prioritetais, toje savivaldybėje susiformuodavo „pats netikėčiausias mokyklų kratinys“, o jos mokyklose visiškai kitaip susigrupuodavo įvairaus amžiaus moksleiviai, pagaliau tai paskatino „vis didėjantį poreikį racionalizuoti visą vidurinio lavinimo sistemą“ (Griffiths, 1971: 98). Nuo seno gyvavusią dviejų pakopų mokyklinio lavinimo sistemą, kurią sudarė pradinės ir vidurinės mokyklos ir kurioje moksleiviai iš vienos pakopos į kitą pereidavo būdami 11 metų, kai kuriose savivaldybėse pakeitė trijų pakopų sistema, pagal kurią 8–12 metų arba 9–13 metų moksleiviai mokėsi pagrindinėse mokyklose. Iš dalies tai buvo pragmatiškas sprendimas, leidžiantis kaip įmanoma labiau pasinaudoti turimais pastatais, nes nei klasikinių, nei moderniųjų vidurinių mokyklų pastatai nebuvo tokie dideli, kad juose galėtų mokytis įvairių gabumų ir poreikių vaikai, todėl klasikinės vidurinės mokyklos dažniausiai būdavo reorganizuojamos į bendrojo lavinimo vidurines mokyklas, o moderniosios vidurinės mokyklos būdavo reorganizuojamos į pagrindines mokyklas. Jeigu pastatų kokybė buvo pakankamai gera ir jais buvo galima pasinaudoti, centrinė valdžia draudė statyti naujus (Hargreaves, 1983).

Demografiniai pokyčiai, ypač augančiuose miestuose ir didmiesčiuose, skatino steigti naujas mokyklas, o kaimo mokyklas, ypač tose vietovėse, kur gyventojų skaičius mažėjo, uždaryti. Septintajame dešimtmetyje ypač padidėjęs gimstamumas ir nacionalinė 1972 metų politika, kuria buvo siekta pailginti privalomojo mokyklinio lavinimo trukmę, lėmė greitą švietimo sistemos plėtrą, kurią, aštuntajame dešimtmetyje sumažėjus gimstamumui, pakeitė atvirkštinis procesas (Briault ir Smith, 1980). Taigi vienose mokyklose buvo per daug tuščių vietų, o kitose jų trūko, ir neilgai trukus tai tapo vietos ir centrinės valdžios politikų taikiniu. Perteklinėms vietoms išlaikyti reikalingos lėšos buvo didžiulė našta mokesčių administravimo sistemoms (tiek savivaldybių, tiek nacionalinei). Rinkėjai niekuomet nesidžiaugė mokesčiais. Centrinės valdžios ir vietos politikai laikėsi pozicijos, kuri tarp rinkėjų didino jų populiarumą, – jie stengėsi mažinti išlaidas, o iš sutaupytų lėšų gerinti švietimo paslaugas. Tačiau bandymus sudominti mokesčių mokėtojus didesne verte, įgyjama už mokesčiais sumokamus pinigus, atsvėrė savanaudiškumas tų, kurių bendruomenėje veikiančiai mokyklai iškilo savivaldybės Švietimo skyriaus sankcijų grėsmė. Su tokia grėsme susidūrusių bendruomenių tėvai dažnai priešinosi savivaldybių Švietimo skyrių iniciatyvai uždaryti arba sujungti mokyklas. Rimti pasiūlymai turėjo būti skelbiami vietoje ir teikiami centrinei valdžiai. Dauguma jų būdavo atmetami, ir savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnams belikdavo ieškoti naujų būdų, kaip spręsti perteklinių vietų problemą (Ranson, 1990).

Niekuomet nebuvo lengva valdyti šalies ar vietos politikų inicijuotų pavienių, tačiau esminių mokyklų sistemos pokyčių, pavyzdžiui, sistemos plėtros ar mažinimo. Švietimo sistema buvo ir lieka didelė, o įgaliojimus ir valdžią dalijasi įvairios interesų grupės, veikiančios nacionaliniu lygiu, savivaldybėse ar mokyklose. Pirmoji švietimo sistema susiformavo dar devynioliktajame šimtmetyje, o senąsias tradicijas galima be vargo keisti imantis modernių pokyčių, diegiant naujas struktūras bei naujus darbo būdus.

Mokyklų reorganizavimas esant labai sudėtingai švietimo sistemai

Anglijos švietimo sistemą sudaro trys pagrindiniai lygmenys. Interesų grupių dalyvavimas valdant daugumą valstybės finansuojamų mokyklų priklauso nuo paties valdymo pobūdžio (1.1 lentelė). Iki paskutiniojo XX amžiaus dešimtmečio, t.y. iki mūsų nagrinėjamo laikotarpio, tiek šalies, tiek ir vietos mastu įvyko daug demokratinio valdymo ir valstybinės švietimo sistemos administravimo pokyčių, dėl kurių susiformavo toliau aprašoma struktūra. Centrinės valdžios lygmeniu daugumą turinčios politinės partijos skirti *ministrai* iš dalies sprendė, kokia bus valstybės finansuojama nacionalinė švietimo sistema, kiek jai bus skiriama išteklių ir kaip ji bus valdoma. Jie buvo įgalioti leisti reorganizaciją reglamentuojančius teisės aktus. Už švietimą atsakingoje centrinės valdžios institucijoje dirbantys *valstybės* tarnautojai atliko vykdomosios valdžios funkciją. (Per mūsų nagrinėjamą laikotarpį šios institucijos funkcijos ir pavadinimas keitėsi net du kartus, o vėliau ir dar kartą buvo keistas, tačiau tai nepaveikė pačios institucijos dalyvavimo reorganizacijos procese. Norėdami išvengti nesusipratimų, šią instituciją visą laiką vadinome Švietimo ir užimtumo departamentu (ŠUD), t.y. taip, kaip minėtoji institucija buvo vadinama nuo 1995 iki 2001 metų). Didžiosios Britanijos mokyklų inspektorių tarnyba (DBMIT) buvo ministrų „akys ir ausys“, mat, remdamasi visoje šalyje teikiamų švietimo paslaugų priežiūros rezultatais, atliko nepriklausomo patarėjo funkciją. Remiantis 1992 metų įstatymais, buvo įsteigta nauja mokyklų tikrinimu užsiimanti centrinės valdžios institucija – Valstybinė mokyklų inspekcija, arba Švietimo standartų biuras (angl. OFSTED). Šį biurą ir toliau administravo pagrindinė DBMIT grupė, tačiau dabar daugelio mokyklų patikrinimams atlikti buvo samdomos inspektorių komandos, kurias sudarė OFSTED apmokyti inspektoriai.

Į ministrų postus buvo skiriami parlamento nariai, tarp kurių buvo ir parlamentarų kolegų iš vyriausybės institucijų ir kitų opozicinių politinių partijų narių. Visi parlamentarai atstovavo savo rinkimų apygardai (dauguma savivaldybių buvo suskirstytos į keletą rinkimų apygardų). Minėtosios apygardos ir buvo tiesioginis ryšys tarp nacionalinės valdžios ir mokyklų bendruomenių ir turėjo galimybę į pastarosioms rūpimus klausimus atkreipti ministrų dėmesį.

Vietos valdžios lygmeniu *savivaldybių tarybų nariai*, arba „išrinktieji nariai“, atstovaujantys daugumą turinčiai politinei partijai, kiekvienos *savivaldybės taryboje*, kurios jurisdikcijai priklausė konkretus rajonas ar grafystė, sudarė *valdančiąją grupę*. Tarybos posėdžiams pirmininkavo *tarybos pirmininkas* (valdančiosios grupės narys). Visos tarybos buvo atsakingos už vietos mokesčių, iš kurių iš dalies buvo finansuojamos konkrečiõs savivaldybės mokyklos, rinkimą. Kiekviena taryba turėjo savo švietimo komitetą, kuriam pirmininkavo valdančiajai grupei atstovaujantis tarybos narys. Pats komitetas buvo sudaromas iš įvairių tarybos narių. Švietimo komiteto nariai teikė rekomendacijas, kurias tvirtino savivaldybės taryba. Savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnai buvo specialistai, kurie, dirbdami su taryba, atliko vykdomąją funkciją.

1. lentelė. Anglijos švietimo sistemos struktūra ir mokyklų tinklo reorganizavimas (XX šimtmečio dešimtojo dešimtmečio vidurys).

Pagrindinės interesų grupės	Įgaliojimų šaltinis	Įnašas į švietimo sistemą
Centrinės valdžios (nacionalinis) lygmuo		
Švietimo ir užimtumo departamento sekretorius ir kiti ministrai Aplinkos departamento ministrai	Parlamentarai, atstovaujantys tai politinei partijai, kuri per paskutiniuosius visuotinius rinkimus gavo daugumą parlamente Parlamentarai, atstovaujantys tai politinei partijai, kuri per paskutiniuosius visuotinius rinkimus gavo daugumą parlamente	Centrinės valdžios vardu nustato valstybės finansuojamų švietimo paslaugų pobūdį ir susijusius išteklius. Tvarko savivaldybių renkamus mokesčius, taip darydami įtaką savivaldybių Švietimo skyrių išlaidoms, tenkančioms mokyklų sistemai.
Valstybės tarnautojai	Centrinės valdžios darbuotojai	Vykdo ministrų pavedimus, susijusius su centrinės

		valdžios politikos formavimu ir vykdymu (ŠUD teritorinė komanda veikė regiono lygmeniu).
Didžiosios Britanijos mokyklų inspektorių tarnyba	Centrinės valdžios darbuotojai	Atlieka teikiamų švietimo paslaugų kokybės priežiūrą ir pataria ministrams (DBMIT rajoniniai padaliniai veikė regiono lygmeniu). Administruoja nacionalinę prie OFSTED esančią mokyklų tikrinimo sistemą; tai centrinės valdžios tarnyba.
Apygardai atstovaujantys parlamentarai	Po vieną atstovą iš kiekvienos rinkimų apygardos, kuris per paskutiniuosius visuotinius rinkimus surinko daugumą balsų, valdančiosios ar opozicinės partijos narį	Sprendžia savo rinkimų apygardos rinkėjams rūpimus klausimus, užsiima lobizmu savivaldybių tarybų narių ir ministrų naudai.
Savivaldybės Švietimo skyriaus (vietos valdžios) lygmuo		
Savivaldybės tarybos valdančiąją grupę sudarantys savivaldybės tarybos nariai	Paskutiniųjų vietos valdžios rinkimų metu daugiausia vietų savivaldybės taryboje gavusios partijos nariai	Vadovaudamiesi centrinės valdžios vykdomos politikos gairėmis, formuoja ir įgyvendina savivaldybių politiką.
Savivaldybės (rajono ar grafystės) taryba	Po vieną atstovą kiekvienos rinkimų apylinkės konkrečiame rajone ar grafystėje, kuris paskutiniųjų vietos valdžios rinkimų metu surinko daugiausia balsų, vieną valdančiąją grupę suformavusios arba opozicinės politinės partijos narį, vyskupijos atstovą	Tai savivaldos institucija, atsakinga už apmokestinimą ir švietimo paslaugų teikimą, atsižvelgiant į centrinės valdžios vykdomą politiką.
Savivaldybės tarybos švietimo komitetas	Savivaldybės tarybos nariai ir vyskupijos atstovai	Įgyvendina ir formuoja savivaldybės švietimo politiką.
Savivaldybės Švietimo skyriaus darbuotojai (pareigūnai ir inspektoriai)	Savivaldybės tarybos darbuotojai	Savivaldybės tarybos vardu formuoja ir įgyvendina savivaldybės švietimo politiką.
Mokyklos darbuotojų profesinės sąjungos atstovai	Mokyklose dirbančių profesinės sąjungos narių atstovai (pvz., mokytojai, direktoriai)	Bendraudami su savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnais ir savivaldybės tarybos nariais atstovauja profesinės sąjungos narių interesams.
Mokyklos lygmuo		
Valdymo organas	Su kiekviena konkrečia mokykla susijusių interesų grupių (savivaldybės Švietimo skyriaus, mokyklos darbuotojų, tėvų, vietos bendruomenės) atstovai	Kontroliuoja konkrečios mokyklos valdymą, įskaitant ir veiklai skirtą biudžetą bei darbuotojų atranką.
Mokyklos direktorius	Savivaldybės Švietimo skyriaus darbuotojai	Prižiūrimas valdymo organo, užsiima su mokyklos valdymu susijusia veikla, veda pamokas.
Kiti pedagogai ir pagalbiniai darbuotojai	Savivaldybės Švietimo skyriaus darbuotojai	Veda pamokas ir mokosi, bei, vadovaujami mokyklos direktoriaus, organizuoja ir teikia papildomą pagalbą.
Už savivaldybių Švietimo skyrių jurisdikcijai priklausančias bažnyčių mokyklas atsakingi regiono vyskupijos atstovai (anglikonų ir katalikų bažnyčios)		
Vyskupijos švietimo taryba	Su religine mokyklų pakraipa susijusių interesų grupių atstovai	Rūpinasi, kad būtų steigiamos bažnyčios mokyklos ir kad tokiose mokyklose būtų užtikrintas religinis švietimas.
Vyskupijos atstovai	Vyskupijos tarybos darbuotojai	Vyskupijos vardu rūpinasi bažnyčios mokyklų steigimu.

Savivaldybės Švietimo skyriaus darbuotojai buvo skirstomi į *pareigūnus*, atsakingus už teikiamų švietimo paslaugų administravimą, kuriems vadovauja *Švietimo skyriaus vedėjas* (ŠSV), ir *SŠS inspektorius*, atsakingus už priežiūrą ir kokybės gerinimą. Viena iš SŠS pareigų buvo reguliuoti besimokantiesiems skirtų vietų pasiūlą, įskaitant ir būtinas reorganizacines iniciatyvas. Su mokyklų darbuotojų *profesinėmis sąjungomis* buvo užmegzti oficialūs ryšiai. Dauguma mokyklų darbuotojų buvo profesinių sąjungų ar profesinių asociacijų nariai. Kai kurios iš minėtųjų sąjungų ir asociacijų turėjo po atstovą visose mokyklose. Tokie atstovai palaikė ryšius su savivaldybės lygmeniu veikiančių sąjungų ar profesinių asociacijų atstovais, su kuriais SŠS pareigūnai ir savivaldybių tarybų nariai konsultavosi spręsdami klausimus, susijusius su konkrečios sąjungos ar asociacijos nariais.

Konkrečioje mokykloje buvo renkama arba bendru sutarimu skiriama mokyklos *valdyba*, atstovaujanti tą mokyklą lankančių vaikų tėvams, daugumai vietos bendruomenės narių, SŠS (kurį visų pirma sudarė švietimo komiteto nariais esantys savivaldybės tarybos nariai), mokyklos darbuotojams. Visose valdybose buvo ir po valdytojo institucijos tarnautoją, dažniausiai SŠS pareigūną. Valdytojas buvo atsakingas už mokyklų darbuotojų skyrimą – jam

reikėjo atsižvelgti į metinį jų atlyginimams skirtą biudžetą, kurį SŠS sudarydavo vadovaudamasis centrinės valdžios nurodymais. *Direktoriai* dalyvaudavo mokyklos valdybos posėdžiuose ir patys sprendė, ar prisiimti valdytojo statusą ir įgyti teisę balsuoti priimant sprendimus. Jie buvo atsakingi už kasdienį mokyklos valdymą prižiūrint mokyklos valdybai.

Administruoti sistemą tapo dar sudėtingiau, kai įsisteigė daugybė *anglikonų bažnyčios* (AB) ir *katalikų bažnyčios* (KB) *mokyklų*, kurių steigimu rūpinosi bažnyčios institucijos arba labdaringieji patikos fondai. Nors ir būdamos tolimos praeities paveldas, bažnytinės mokyklos tapo labai reikšmingos reorganizuojant mokyklų tinklą. 1944 metais centrinė valdžia išleido teisės aktus, pagal kuriuos šių mokyklų, kaip savanoriškais pagrindais finansuojamų institucijų, kontrolė buvo perduota valstybei, o jos pačios priskirtos savivaldybės Švietimo skyrių, kurie buvo atsakingi už naujų mokyklų steigimą grafystėse, jurisdikcijai (Nice 1992; Mackinnon *et al*. 1996). Atsakomybę už bažnyčių mokyklų administravimą SŠS dalijosi su anglikonų ir katalikų bažnyčių *vyskupijų valdžia*. Kiekvienas regionas ar vyskupija apėmė vieno ar keleto savivaldybės Švietimo skyrių jurisdikcijai priklausančią teritoriją. Be to, vyskupystės buvo skirstomos į daugybę parapijų, o kai kuriose parapijose buvo ir bažnyčios mokyklų. Dvasininkai ir pasauliečiai dalijosi atsakomybe už vyskupijos valdžiai rūpimų klausimų sprendimą, o jiems paprastai pirmininkavo vyskupijos vyskupas. Be to, nereikėtų pamiršti ir *vyskupijos atstovų*, kurie buvo atsakingi už vyskupijos remiamų mokyklų teikiamas švietimo paslaugas. Mokyklos lygmeniu tos parapijos, kurioje buvo įsikūrusi bažnyčios mokykla, vikaras (AB) arba kunigas (KB) paprastai pirmininkaudavo tokios mokyklos valdybai. Savanoriškais pagrindais išlaikomos mokyklos buvo skirstomos į dvi grupes: *savanoriškais pagrindais kontroliuojamas* ir *savanoriškais pagrindais remiamas* mokyklas. Pastarosios, gaudamos tam tikrą vyskupijos valdžios skiriamą finansinę paramą, buvo dar ir savarankiškesnės sprendžiant religinius klausimus (1.2 lentelė). (Bendras vaizdas buvo daug sudėtingesnis. „Specialiu susitarimu“ buvo įsteigta keletas mokyklų, kurių valdymas labai priminė savanoriškais pagrindais remiamų mokyklų valdymą. Kadangi nė viena iš šių mokyklų neturėjo didelės įtakos mūsų tyrimui, lentelėje jos visiškai neminimos. Išsamesnės informacijos rasite 1992 m. Nice darbuose).

Su vyskupijos valdžia konsultuotis reikėjo tada, kai SŠS planuojama reorganizacija galėjo paveikti ir bažnyčios mokyklas. Nors savivaldybių Švietimo skyriai galėjo siūlyti atsisakyti savanoriškais pagrindais remiamų mokyklų, tik tų mokyklų valdytojai galėjo inicijuoti tokių mokyklų uždarymą ar steigimą arba jų statuso pakeitimą iš savanoriškais pagrindais remiamos į savanoriškais pagrindais kontroliuojamą mokyklą. Su savanoriškais pagrindais remiamomis mokyklomis susijusius pasiūlymus turėjo paremti ir valdžios organas, ir SŠS.

1.2 lentelė. XX amžiaus dešimtojo dešimtmečio vidurio Anglijos grafysčių ir savanoriškais pagrindais remiamų arba kontroliuojamų mokyklų administravimas

Administravimas	*Mokyklos tipas*		
	Grafystė	*Savanoriškais pagrindais kontroliuojamos mokyklos (SPK)*	*Savanoriškais pagrindais remiamos mokyklos (SPR)*
Steigėjai	Steigėjas: SŠS	Steigėjas: savanorių organizacija (bažnyčios vadovybė). Dauguma SPK mokyklų yra anglikonų bažnyčios (AB) savanoriškosios organizacijos.	Steigėjas: savanorių organizacija. Pusė SPK mokyklų priklauso anglikonų bažnyčiai (AB), o kita pusė – katalikų bažnyčiai (KB).
Patalpų savininkai	SŠS	Savanoriška organizacija	Savanoriška organizacija
Naujų pastatų statybos finansavimo šaltinis	SŠS (centrinės valdžios suteikta paskola)	SŠS (centrinės valdžios suteikta paskola)	Savanoriška organizacija (85 proc. iš centrinės valdžios skiriamų dotacijų ir į išlaidas įtraukiama likusių 15 proc. paskola).
Mokyklų teikiamų paslaugų finansavimo susitarimai	SŠS	SŠS	Savanoriška organizacija atsakinga už pastatų išorės apdailą ir priežiūros darbus bei darbuotojų atlyginimus.
Oficiali kontrolė	SŠS ir valdyba	SŠS ir valdyba. Savanoriškos organizacijos nariai skiria vieną trečdalį valdybos narių.	Valdyba ir SŠS. Savanoriškos organizacijos nariai skiria du trečdalius valdybos narių ir taip kontroliuoja moksleivių priėmimą bei darbuotojų skyrimą.
Darbuotojų priėmimas į darbą	SŠS	SŠS	Valdyba
Tikybos mokslų organizavimas	Privalo siūlyti tikybos mokslus kitokią religiją išpažįstantiems moksleiviams.	Gali siūlyti tikybos mokslus kitokią religiją išpažįstantiems moksleiviams, jei to reikalauja jų tėvai.	Gali siūlyti tikybos mokslus visiems kitokią religiją išpažįstantiems moksleiviams.
Įgaliojimai siūlyti įgyvendinti reorganizaciją	SŠS	Savivaldybės tarybos nariai gali siūlyti atsisakyti SPK mokyklos. Valdytojai privalo apie tai įspėti centrinę valdžią ir SŠS bent prieš dvejus metus.	Savivaldybės tarybos nariai gali siūlyti atsisakyti SPR mokyklos. Valdytojai privalo apie tai įspėti centrinę valdžią ir SŠS bent prieš dvejus metus.

Dėl plataus masto nacionalinės švietimo sistemos raidos, minėtoji sistema buvo keičiama vis sudėtingesnėmis aplinkybėmis. Analizuodamas Didžiosios Britanijos pokario metų švietimo politiką, Koganas (1978: 158–9) teigė:

XX amžiaus septintajame dešimtmetyje buvo įmanoma užsibrėžti švietimo tikslus ir siekius bei rasti priemones jiems įgyvendinti. Tačiau dėl rafinuoto neapsisprendimo tuometinis politinis procesas buvo plataus masto ir padrikas. Tai trukdė suvokti gyventojų poreikius ir rasti priemonių jiems patenkinti.

Švietimo sistemos planuotojas negali visiškai pasikliauti vienu kuriuo nors pokyčių modeliu. Jis turi pripažinti, kad pokyčiai nėra linijiniai. Neįmanoma išskirti atskiriems pokyčių proceso komponentams būdingos nekintamos laiko ir logikos sekos. Žinoma, paanalizavę politikos procesą sugebėtume atskirti priežastis nuo pasekmių, nors paties proceso komponentai ir nebūtų matomi, tačiau akivaizdžiai reikalautų keisti aplinkybes, veikti dinamiškai arba tiesiog nieko nedaryti. Be to, dauguma svarbesnių pokyčių proceso komponentų dažniausia būna susitelkę kurioje nors vienoje sistemos vietoje. Ir institucijos, ir mokomosios programos, ir lėšų skirstymas, ir pastatai saistomi konkrečių praeityje prisiimtų įsipareigojimų, kurie, net ir pasenę, yra vykusių ir vykstančių procesų komponentų tarpusavio sąveikos pasekmė.

Net ir tada politikos pokyčiai buvo susiję su daug daugiau veiksnių, nei politikai sugebėjo išanalizuoti. Didžioji dalis minėtųjų veiksnių buvo anksčiau įgyvendintų pokyčių padarinys. Tokius veiksnius gali sieti dviprasmiški tarpusavio ryšiai, o jų apraiškos ir tarpusavio sąveika gali būti nenuspėjami. Tačiau vėliau padėtis tapo dar sudėtingesnė.

Vyriausybei ėmusis iš esmės reformuoti švietimą, XX amžiaus devintajame dešimtmetyje švietimo sistemos pokyčių pobūdis ir apimtis labai pasikeitė ne tik Didžiojoje Britanijoje, bet ir kitose Vakarų šalyse. 1986 metais Didžiosios Britanijos vyriausybės kišimasis į valstybės finansuojamą švietimo sektorių pasiekė dabartinį lygį. Viena iš priežasčių, paskatinusių imtis reformų, buvo vis didėjančios valstybinio sektoriaus išlaidos ir nesėkminga valstybės finansuojamos švietimo sistemos veikla. Nors valstybės investicijos buvo didžiulės, jos finansuojamas švietimo sektorius nebuvo pajėgus rengti tokios darbo jėgos, kurios kvalifikacija ir lankstumas jai leistų sėkmingai konkuruoti su kitomis pažangiomis ir pakankamai išsivysčiusiomis valstybėmis greitai besiformuojančioje pasaulinėje rinkoje. Be to, jau buvo praėję tie laikai, kai pakakdavo tik nedidelių, konkrečioje mokykloje diegiamų ir vietose administruojamų sistemos naujovių. Jei ministrams pavyks įgyvendinti savo siekius ir valstybinėse mokyklose įdiegti rinkodaros principus, centralizuoti jų mokomąsias programas, vertinimą ir stebėjimą bei modernizuoti mokytojų profesinį tobulėjimą, Anglijos švietimo sistema taps „centralizuotai valdomu ir reguliuojamu bendruomenės ūkio vienetu“. Nenutrūkstamų reformų sūkuryje galima būti tikriems tik dėl to, jog teks susidurti su išorės veiksnių valdomais dar sudėtingesniais pokyčiais, kuriuos bus dar sunkiau valdyti dėl centrinės valdžios mėginimų valdyti ir reguliuoti kitiems sistemos lygiams priklausančių ir už centrinės valdžios įgyvendinimą atsakingų asmenų veiklą.

Už tokių procesų valdymą atsakingi švietimo srities specialistai turės susidoroti su iki tol neregėtai sudėtinga švietimo sistemos reforma, ją įgyvendinti ir laikytis naujos pokyčių nulemtos tvarkos. Kai kuriems teks niekur neaprašyta ir niekada netyrinėta užduotis valdyti didelės apimties mokyklų tinklo reorganizacijos procesą, kuriam sąveikaujant su kitomis vykdomomis reformomis ir atliekamais darbais padėtis darysis vis sudėtingesnė. Tik labai nedaug planuojamų švietimo srities pokyčių gali sukelti tokį priešiškumą, taip radikaliai ir stipriai paveikti mokytojų ir mokyklų direktorių profesinę karjerą ir taip ilgai veikti tėvus, moksleivius ir susijusias bendruomenes, kaip aprašomoji reorganizacija. Taigi gali būti, kad valdyti pokyčius tikrai nebus sudėtingiau ar emocine prasme sunkiau, nei aprašoma šioje knygoje. Mokyklų tinklo reorganizacija vykstant švietimo reformai sudaro sudėtingų švietimo sistemos pokyčių pagrindą.

Nuo sudėtingumo pripažinimo iki praktinės veiklos pasirinkimo: nėra sąryšio?

Būtina neatidėliojant atskleisti pokyčių sudėtingumą ir informuoti tuos, kam teks tuos pokyčius valdyti. Fullanas (1993) vienas iš pirmųjų pripažino, jog švietimo pokyčių pobūdis kinta. Jis teigė, jog reikalingas naujas suvokimas, apimantis nuolat didėjantį ir kintantį pokyčių sudėtingumą. Tačiau dauguma praktinių patarimų, kaip valdyti pokyčius, iki šiol bent per žingsnį atsiliko nuo sudėtingumo pokyčių. Kita vertus, yra daugybė siūlomų modelių, grindžiamų pasenusia ir iš senų, stabilesnių laikų užsilikusia prielaida, jog pokyčius įmanoma valdyti į pagalbą pasitelkus griežtą kontrolę ir racionalias priemones (Wallace, 1998a). Tokie modeliai dažnai vadinami „perprojektavimo“ (Davies, 1997) arba „savivaldos“ (Caldwell ir Spinks, 1988) modeliais ir dažniausiai skirti taikyti grynai mechaniškai bei prilyginami „nuostabiai racionaliems nerealaus pasaulio modeliams“ (Hoyle, 1986a: 15). Gal vadybiniais principais grindžiama aplinka kada nors ir buvo pakankamai stabili ir palanki specifiniams mokyklos darbuotojų ir valdytojų šviečiamiesiems tikslams, jiems įgyvendinti skirtų priemonių įvertinimui ir nuolatinei minėtųjų tikslų įgyvendinimo pažangai, tačiau šiuo metu ji tikrai tokia nėra.

Didžioji toliau pateikiamų nuorodų dalis visiškai nesusijusi su plačiuoju politiniu kontekstu, kuris taip dažnai menkina vadovų pastangas kontroliuoti pokyčių procesą (Whitty et al. 1998). Nuo pat pradžių Didžiosios Britanijos reformas, kuriomis buvo siekiama mokyklų tinkle įdiegti rinkodaros principus, lydėjo ministrų tvirtinimai, jog taip jie siekia suteikti daugiau įgaliojimų mokyklų vadovams ir valdyboms. Įgyvendinus mokyklų savivaldos iniciatyvą, ir mokyklų direktoriai, ir valdybos įgijo galimybę savarankiškiau kontroliuoti biudžetą ir samdyti mokytojus, nors anksčiau tai buvo savivaldybių Švietimo skyrių reikalas. Nuo šiol mokyklų direktoriai ir valdytojai galėjo naudoti mokyklai skirtas lėšas savo nuožiūra taip, kad savo mokyklą padarytų patrauklią tėvams. Įdiegus privalomąjį ugdymo planą ir jo vertinimą bei taip centralizavus moksleivių mokymosi procesą, atsirado daugiau galimybių reguliariai rengti išorinius patikrinimus. Mokyklų vadovų ir valdytojų pozicijos sustiprėjo, nes jie įgijo galimybę diegti centrinės valdžios reikalavimus. Visos šalies lygmeniu rengiamų testų ir sugriežtintų patikrinimų metu būdavo išsiaiškinami visi asmenys, netenkinantys minėtųjų reikalavimų, jų pavardės būdavo viešai skelbiamos, taip siekiant juos sugėdinti. Be to, tokiems pažeidėjams būdavo taikomos priemonės, skirtos sugrąžinti juos į „tiesos kelią“. Visame valstybiniame sektoriuje buvo laikomasi strategijos, pagal kurią buvo decentralizuojama ne taip svarbių dalykų kontrolė (pavyzdžiui, laisvė kūrybingai rengti biudžetą ir taip gerinti efektyvumą) ir centralizuojama esminių dalykų kontrolė (pavyzdžiui, ugdymo plano kontrolė) (Taylor-Gooby ir Lawson, 1993).

Kita vertus, tos negausios švietimo sistemos (pvz., Fullan, 1993, 1999) ir kitų sričių vadybininkams (pvz., Stacey, 1992, 1996) skirtos nuorodos, ne itin naudingos ruošiantis kovai su „kintančia sudėtinga situacija“, dažniausiai buvo grindžiamos įspūdingomis metaforomis, o ne tvirtais įrodymais. Tokių nuorodų autoriai paprastai būna linkę iš karto pripažinti sudėtingumo svarbą ir tuojau pat pereiti prie įvairių sąvokų pasisavinimo. Tas sąvokas jie paima iš pirminio konteksto ir nieko nekeisdami pritaiko visiškai kitoje srityje, kur jos yra pateikiamos kaip peršamų patarimų, kaip valdyti sudėtingus pokyčius, pagrindas. Kiek mums yra žinoma, tokia strategija paremta daugybe sampratų ir giliais empiriniais įsitikinimais. Pirma, daugelio autorių vartojama sudėtingumo sąvoka paimta iš gamtos moksluose taikomos matematinės sudėtingumo ir chaoso teorijos (Gleick, 1988). Jie išrenka pagrindines sąvokas, pavyzdžiui, sąvoką „saviorganizacija“, ir, norėdami padaryti įspūdį, įkomponuoja jas į metaforas, kuriomis apibūdina ir rekomenduoja organizacijos darbuotojų tarpusavio sąveikos modelius. Kaip pavyzdį galime paanalizuoti Steicey’io (1996:330) pasvarstymus apie lazerio spindulį taikant chaoso teoriją. Sušildytų dujų molekulės yra nelabai stabilios, todėl daugiau netaisyklingai juda tol, kol pasiekia kritinį tašką, kai:

> pradeda viena su kita sąveikauti ir išsidėsto taip, kad visos pradeda judėti viena kryptimi. Taip ir gaunamas mylias sklindantis lazerio spindulys. Remiantis fizikos dėsniais neįmanoma numatyti, jog staiga visos molekulės pradės judėti viena kryptimi. Nėra jokio postūmio ar dėsnio, kurį pritaikius būtų galima paaiškinti tokį molekulių judėjimą. Taigi jis kyla dėl nestabilumo ir kūrybingo saviorganizacijos proceso.

Organizacijos viduje vykstanti saviorganizacija yra „spontaniškas interesų grupių ir koalicijų, kurioms rūpi konkretūs dalykai, formavimasis, bendradarbiavimas ir bendros nuomonės bei susijusių įsipareigojimų formulavimas“ (Stacey, 1996:333). Patariama, jog tais atvejais, kai vyrauja netikrumas, vadovybė privalo sudaryti sąlygas spontaniškai saviorganizacijai, įgalinančiai kūrybingai spręsti iškilusias problemas.

Taigi tarp pašildytų dujų molekulių judėjimo modelio ir žmonių susitelkimo prireikus spręsti iškilusią problemą galima išvesti paralelę ir pirmąją pateikti kaip pastarosios metaforą. Tačiau kiek dėl to atsiras iškraipymų ir perdėto supaprastinimo? Minsky'is teigia, jog metaforos paprasčiausiai padeda atkreipti dėmesį į tai, ką bendro turi visiškai nesulyginimi dalykai. Metaforos naudingos tik tada, kai išvedamos paralelės padeda atsekti nuoseklias sąsajas ar bendrumus. Minsky'is daro nuorodą į „vientisą“ interpretavimo sistemą ir teigia:

> Geros metaforos yra naudingos, nes jos padeda tą pačią vientisą interpretavimo sistemą nepakeistą perkelti iš vieno pasaulio į kitą. Tokios sąsajos tarp dviejų skirtingų pasaulių suteikia galimybę ištisas problemų šeimas perkelti iš vienos erdvės į kitą bei pabandyti su jomis susidoroti taikant jau turimus gebėjimus. Tačiau tokių atitikmenų sunku rasti, nes daugeliu atvejų keičiant formuluotes iš vieno pasaulio vientisos interpretavimo sistemos į kito pasaulio tokią pat sistemą gaunamas chaosas (Minsky, 1985: 299).

Gamtos ir socialinis pasauliai iš esmės skiriasi. Socialinis pasaulis paklūsta „dvigubai hermeneutikai“ (Giddens, 1976), kai tiriami proceso dalyviai bei analitikai savaip interpretuoja tai, kas vyksta, o analitikų idėjos gali prasisunkti į minėtųjų veikėjų mintis ir keisti jų elgesį. Proceso dalyviai turi įtaką, be to, jie gali rinktis alternatyvius veiksmus, tai priklauso nuo to, kaip jie interpretuoja susiklosčiusią padėtį. Struktūralizmo teorijos autoriai (Giddens, 1984) atkreipia dėmesį į tai, jog proceso dalyvių elgesys nėra griežtai apribotas, nors jų įtaką menkina primetamos socialinės struktūros, kurios yra atsitiktinis naudojimosi įgaliojimais produktas. Stacey'io pateikta perkėlimo iš gamtos į socialinį pasaulį teorija yra patraukli dėl lingvistinio „miklumo“, padedančio užmaskuoti chaosą. Autorius puikiai panaikinta spragą, žiojinčią tarp dujinio ir žmonių pasaulio, sužmogindamas dujų molekules. Kokia prasmė teigti, kad dujų molekulės „bendrauja“ tarpusavyje, „organizuotai ima judėti“ arba „nusprendžia“ judėti viena kryptimi? Tokia kalba yra vartojama tam, kad analogija taptų kuo artimesnė ir kad vadovai patikėtų, jog gali sudaryti sąlygas netikrumo kamuojamiems darbuotojams spontaniškai imtis organizuotų veiksmų arba nuspręsti kartu siekti vieno tikslo. Daugeliui socialinių ir gamtos mokslų atstovų, kuriuos, anot Horgano (1997), galima būtų apkaltinti „persistengimu“, chaoso teorija tapo „traukos centru“, kuriam neįmanoma atsispirti. Minėtieji mokslininkai tiesiog bandė labai plačiai vartoti metaforas, peržengdami visas metaforos, kaip sampratos, taikymo empirines ribas.

Antra, net jei mums būtų priimtina mintis, jog vientisą interpretavimo sistemą vis dėlto įmanoma perkelti iš vieno pasaulio į kitą, kiltų klausimas, ar perkeltas idėjas vis dar įmanoma taikyti pakitusioje socialinėje aplinkoje. Tarkime, kad privačioje organizacijoje, šiek tiek pakeitus aplinkybes, galima užtikrinti saviorganizacijos principui taikyti palankią aplinką, tačiau pasvarstymai apie tai, kad visi darbuotojai spontaniškai imsis spręsti vadovybei rūpinčias problemas, tėra graži rožinė svajonė. (Vertėtų prisiminti liūdnai pagarsėjusį Didžiosios Britanijos automobilių gamintojo atvejį. Tai įvyko XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio pavasarį. Kaip tik tuo metu naktinės pamainos darbuotojai spontaniškai ir organizuotai ėmė svarstyti, kaip galima būtų užsidirbti miegant. Galiausiai jie atsinešė miegmaišius ir prie surinkimo linijos įkūrė miegamąją stovyklą.) Valstybinis sektorius yra daug griežčiau reguliuojamas ir valstybė į jo valdymą labiau kišasi, todėl negalima neginčijamai teigti, jog tarptautinei korporacijai tinkanti strategija padės užtikrinti tokius pat rezultatus mokyklose.

Trečia, minėtieji su sąvokomis susiję sunkumai padeda išsiaiškinti ir dar vieną problemą, kurią galima būtų apibūdinti kaip įrodymų, jog perkeltąsias sąvokas vartojant naujomis aplinkybėmis gaunami tenkinantys rezultatai, trūkumą. Tokie autoriai aiškindami pokyčių sudėtingumą ir pokyčių valdymą organizacijose, kurias pateikia kaip pavyzdį, nenurodo jungiamosios grandies – įrodymų. Atitinkami įrodymai būtų pagrindas teikti išsamesnes ir dar labiau nuo konteksto priklausomas nuorodas.

Tai ir yra mūsų tiriamosios veiklos išeities taškas. Mūsų „projekto“ (Bolam, 1999) tikslas yra surinkti „suprasti įgalinančių žinių“ (Hoyle, 1986a), kurios iš principo būtų realesnis „veikti įgalinančių žinių“ pagrindas, nei visos iki šiol parengtos praktinės nuorodos. Pastarosiose labai dažnai pervertinama vadovų įtaka ir neįvertinamos šios įtakos ribos. Iškėlėme ganėtinai nešališką klausimą „kas vyksta ir kodėl tai vyksta?“, į kurį būtina atsakyti norint rasti atsakymą į klausimą „kaip pagerinti praktinę veiklą?“. Visą dėmesį sutelkėme į jungiamąją grandį ir, pasitelkę pliuralistinį, teorinį įvadinį socialinių mokslų kursą, patyrinėjome sudėtingų švietimo sistemos pokyčių pobūdį bei valdymą. Atlikome indukcinę analizę, kurią iliustravome švietimo reformos sąlygomis vykdytos mokyklų tinklo reorganizacijos pavyzdžiu. Tai ir buvo mūsų sudėtingų pokyčių modelis. Šioje knygoje pateikiami konkrečių atliktų tyrimų rezultatai, tačiau aprašomi sudėtingumo modeliai gali priminti kitas su pokyčiais susijusias aplinkybes. Tikimės, jog mūsų darbe rasite ir daugiau praktinių nuorodų, padėsiančių susidaryti visapusiškesnę nuomonę apie švietimo sistemoje vykstančių pokyčių sudėtingumą, kurio vadovams nepavyks išvengti. Knygoje siekėme perteikti vadovų sukauptą patirtį ir tarp jų vyraujančią nuomonę, jog sudėtingų pokyčių valdymas yra neatsiejamas nuo endemiško „organizacinio patoso“ (Hoyle, 1986b), neišvengiamo dėl siekio valdyti tai, ko valdyti neįmanoma. Visi šie pasvarstymai turi būti grindžiami patvaresnėmis sąvokomis ir turėti tvirtesnį empirinį pagrindą, nei vakarykštė perdėta racionalizacija (Wise, 1983) – pasenęs praeities paveldas, buvęs nepakeičiamas tais laikais, kai pokyčiai buvo paprastesni, bei šiandienai būdingas perdėtas sąvokų kūrimas. Stacey'is ir kiti teoretikai tikrai sukūrė įmantresnę pasiskolintų sąvokų sistemą, padedančią visapusiškai apibūdinti šiuolaikinį sudėtingumo suvokimą, tačiau nebuvo jokio empirinio pagrindo šias sąvokas taikyti pasikeitus aplinkybėms.

Didelio masto mokyklų sistemos reorganizavimo tyrimai

Naujausi Didžiojoje Britanijoje atlikti tyrimai, kurių rezultatais galima remtis valdant mokyklų tinklo pokyčius, daugeliu atvejų buvo skirti reformos politikai (Wallace ir Weindling 1999), o pirmenybė teikiama konkrečios politikos analizei. Visi kiti darbai, įskaitant ir kitas reformas, buvo tik fonas arba ne tokie svarbūs. Mūsų tyrime didžiausias dėmesys skiriamas reorganizacijai, kuri dažniausiai nesuvokiama kaip reforma. Taigi visa kita veikla, įskaitant įvairias įgyvendinamas reformas, tesudarė reorganizacijai valdyti skirtos veiklos kontekstą. Kita vertus, reorganizacija taip pat turėjo įtakos visiems kitiems valdomiems procesams. Tyrinėtojai nepakankamai dėmesio skyrė didelio masto reorganizavimui. Reorganizuojamųjų mokyklų rengiamų planų (Wallace ir McMahon 1994) tyrimų ir mūsų tyrimui skirto bandomojo tyrimo rezultatai rodo, kokie sudėtingi gali būti vykstantys pokyčiai. Centrinės ir vietos valdžios vykdomos politikos tarpusavio sąveika (Wallace 1996a) turi įtakos SŠS vykdomai reorganizacijai, o mokyklas sujungti gali būti problemiška ir prieš pradedant reorganizaciją, ir jai pasibaigus (Wallace 1996b).

Vykdydami reorganizaciją savivaldybių Švietimo skyriai dažnai turi parengti visos jų jurisdikcijai priklausančios teritorijos mokyklų uždarymo ir sujungimo planus ir mokyklų plėtros programą, kurioje būtų aišku, kaip keisis mokyklos, t.y. kokių amžiaus grupių moksleiviai jas lankys, kokios naujų pastatų statybos yra planuojamos ir kokie bus jau turimų pastatų atnaujinimo darbai. Tokių

mokyklų darbuotojams net keletą metų gali grėsti darbo vietos praradimas. Jų laukia viena iš toliau vardijamų galimų išeičių (tai priklauso nuo darbuotojų amžiaus ir jų mokykloje vykstančių reorganizacinių procesų):

- priverstinis atleidimas iš darbo (SŠS, buvęs jų darbdavys, vienašališkai nutraukia darbo sutartį);
- savanoriškas išėjimas iš darbo (darbuotojas sutinka būti atleistas ir gauti metinio atlyginimo dydžio ar dar didesnę kompensaciją);
- ankstyvas išėjimas į pensiją (darbuotojas išeina į pensiją anksčiau, negu įprasta);
- įdarbinimas kitoje vietoje (darbuotojas perkeliamas į išliekančią mokyklą); tokiu atveju teks išmokti dirbti naujame kolektyve ir su naujais reorganizuotos ar naujai įsteigtos mokyklos moksleiviais.

Reorganizacijos iniciatyvą sudarė dvi dalys. Pirmiausia SŠS skelbdavo pasiūlymo kaip nors keisti mokyklų tinklą metmenis ir konsultuodavosi su susijusiomis interesų grupėmis. Tada būdavo sukuriamas konkretus pasiūlymas, kuris būdavo teikiamas Švietimo ir užimtumo departamento sekretoriui, o pastarasis spręsdavo, ar pasiūlymą teikti centrinei valdžiai tvirtinti, ar ne, ypač jei pasiūlymas sukeldavo nemažai prieštaravimų. Antra, neginčytinus ir visus patvirtintus pasiūlymus SŠS privalėjo įgyvendinti. Šis procesas oficialiai baigdavosi numatytą reorganizacijos dieną.

Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip savivaldybių Švietimo skyriai valdo didelio masto mokyklų tinklo reorganizavimą ir pačias mokyklas, kai dėl politikos pokyčių keičiasi ir reorganizavimo procesas. Be to, atliekant tyrimą daug dėmesio buvo skiriama įvykiams, vykstantiems švietimo sistemos administravimo lygmeniu, ir trumpalaikiams reorganizacijos padariniams, kuriuos iš karto pajaučia mokyklų vadovybė. Kita vertus, šalutinis mūsų tikslas buvo rasti įrodymų, kuriais būtų galima pagrįsti sudėtingų švietimo sistemos pokyčių valdymo sampratą. Vykstant didelio masto mokyklų tinklo reorganizavimui, vyko tam tikra koordinuojama SŠS ir mokyklų lygmeniui priskiriamų asmenų ir grupių sąveika, taip pat ir sąveika su centrine valdžia, nors ir šiek tiek mažesniu mastu. Daugybinių naujovių valdymo mokyklose tyrimo rezultatai parodė, kaip dėl nepakankamo keitimosi informacija nesusiformuoja reikiamos sąsajos tarp skirtingų švietimo sistemos lygmenų vykdomos veiklos (Wallace 1991a, 1992). Aptariant šio tyrimo rezultatus, aprašoma galimybė, kaip galima stebėti tarp SŠS ir mokyklų lygmenų vykstančią sąveiką. Duomenų rinkimui skirta teorija ir analizė buvo ganėtinai eklektiškos. Visa tai trumpai aprašoma šiame skyriuje ir išsamiau nagrinėjama 3-iajame skyriuje.

Nagrinėjome, kokią įtaką reorganizacija daro tam tikroms interesų grupėms ir kaip tai veikia jų tarpusavio sąveikos modelius. Patyrinėjus minėtuosius modelius paaiškėjo, jog interesų grupės nuolat padrąsindamos siekė pakreipti kitų veiksmus sau palankia linkme ir stengėsi užkirsti kelią veiksmams, kurie joms nepalankūs, siekdamos užbėgti už akių arba taisyti tuos veiksmus, kurie gali nuvesti ne ten, kur jos pageidauja. Vienos interesų grupės įtaka padidindavo arba sumažindavo tų, su kuriais jos sąveikaudavo, įtaką. Be to, mes išnagrinėjome ir tai, kaip kai kurių ar visų interesų grupių įtaką riboja tarpusavio sąveiką lemiantys struktūriniai veiksniai. Šie veiksniai buvo tiek ideologiniai, susiję su švietimu, vadyba ir teisinėmis prielaidomis, tiek ir ekonominiai. Bandėme apibūdinti reorganizaciją kaip sudėtingą pokytį, kurį reikia valdyti. Reorganizacija būtent taip apibūdinama 2-ajame ir 3-iajame skyriuose, kuriuose yra kalbama apie tai, kaip tas sudėtingas pokytis, atsižvelgiant į tam tikrus apribojimus, apima ir institucijos veiklą.

Sąveika buvo nagrinėjama atsižvelgiant į tam tikrus apribojimus ir į didelę nuomonių įvairovę, remiantis iki tol atliktos švietimo sistemos pokyčių analizės rezultatais, gautais nagrinėjant savų tikslų siekiančių interesų grupių sąveiką (Kogan 1975; Ranson 1990). Nebuvo pamiršti ir kultūriniai bei politiniai sąveikos aspektai (Wallace ir Hall 1994), padėję išsamiau panagrinėti, kaip interesų grupės naudojasi turima įtaka kitų kultūrai formuoti ir kaip kultūriniai veiksniai veikia jų turimas galias. Tyrinėjant tarpusavio sąveiką, ypač jos apraiškas skirtingais švietimo sistemos lygmenimis, buvo daroma prielaida, jog tarpusavyje sąveikauja labai daug tiesiogiai ar netiesiogiai susijusių interesų grupių (Nohria 1998). Tyrinėdami reorganizacijos procesus ir gilindamiesi į tarpusavio sąveikos dinamiką, mes rėmėmės Fullano (1991, 2001) naujovių kilmės, proceso ir rezultatų sampratomis. Reorganizacijai įtakos turėjo ir kitos politikos kryptys, paveikusios ir SŠS veiklą. Tokias politikos kryptis ar reorganizavimo iniciatyvas pasiūlę skirtingiems sistemos lygmenims priklausantys politikai ieškojo priemonių, kaip įtikinti kitus jas įgyvendinti. McDonnelas ir Elmore'as (1991) įtikinimo priemones suskirstė į kategorijas, o visas bendrai pavadino „politikos instrumentų" rinkiniu. Mes taip pat panagrinėjome interesų grupių pastangas tarpininkauti vietos ir mokyklų lygmeniu įgyvendinant politiką, kuriai jie nepritarė. Atsakomuosius jų veiksmus mes vertinome kaip „priešišką politiką" (Wallace 1998b).

Reorganizavimo proceso ir politikos krypčių varomoji jėga iš dalies buvo daugumos vakarietiškų vyriausybių patvirtintas vadybos principais grindžiamas projektas, skirtas valstybinio sektoriaus veiksmingumui ir efektyvumui gerinti (Pollitt 1993; Clarke ir Newman 1997). Be to, reorganizuoti sistemą vertė ir sunkesnė ekonominė pasaulio situacija, dėl kurios sąveika tarp atskirų reorganizavimo iniciatyvų tapo kur kas mažesnė. Tačiau valstybė nesutelkė pastangų šiam projektui įgyvendinti, o dėl vidinių prieštaravimų buvo dar labiau suvaržyta už reorganizacijos įgyvendinimą atsakingų asmenų laisvė veikti. Keletas Didžiosios Britanijos vyriausybės vykdytų reformų buvo skirtos oficialiems savivaldybių Švietimo skyrių įgaliojimams sumažinti, tačiau, kad ir kaip tai būtų paradoksalu, būtent iš savivaldybių Švietimo skyrių vis dar buvo tikimasi, jog ir turėdami mažiau valdžios ir įtakos mokyklų direktoriams bei valdytojams, jie įgyvendins didžiulius pokyčius. Valdyti reorganizaciją iš dalies buvo sunku todėl, kad pasikeitė SŠS įgaliojimų ribos ir įtaka mokykloms bei pakito ilgą laiką gyvavusi profesinė kultūra, būdinga ir SŠS pareigūnams, ir mokyklų darbuotojams. Tačiau tai, jog ši kultūra išliko ir vykstant reformoms, užbaigusioms griežtos SŠS atliekamos mokyklų kontrolės laikotarpį, leido SŠS pareigūnams, nors ir praradusiems valdžią, atlikti savo pareigą vykstant reorganizacijos procesui.

Prieštaringa centrinės valdžios vykdoma reformų politika, įgyvendinama pagal projektą, grindžiamą vadybos principais, akivaizdžiai trukdė nuo 1988 metų vykstančiai reorganizacijai. Tėvai, mokyklos darbuotojai ir valdytojai buvo skatinami „atsisakyti" SŠS kontrolės. Tai buvo galima padaryti pateikus prašymą Švietimo ir ugdymo departamento sekretoriui pakeisti mokyklos statusą į išlaikomą iš subsidijų. Iš subsidijų išlaikomos mokyklos palankiomis sąlygomis finansuojamos tiesiogiai iš valstybės biudžeto (Bush *et. al.* 1993). Tokia politika suteikė galimybę išvengti savivaldybių Švietimo skyrių siūlymų uždaryti ar sujungti kai kurias mokyklas. Ten, kur ši strategija buvo sėkmingai įgyvendinta, tuščios finansuojamos vietos buvo sutelktos šiose naują statusą įgijusiose iš subsidijų finansuojamose mokyklose. Tie SŠS pareigūnai ir tarybų nariai, kurie pakluso centrinės valdžios spaudimui reorganizuoti sistemą, buvo priversti rizikuoti, kad, steigiant iš subsidijų finansuojamas mokyklas, jų pačių mokyklos nebūtų uždarytos.

Dizainas ir metodai

Ekonominių ir socialinių tyrimų taryba mūsų atliekamus tyrimus finansavo nuo 1996 m. sausio iki 1998 m. rugsėjo. Mes taikėme kokybinius tyrimo metodus, atlikome tikslinius, paaiškinamuosius atvejų tyrimus (Merriam, 1988) konkrečiose SŠS kuruojamose mokyklose, informaciją teikėme taikydami Mileso ir Hubermano (1994) parengtas duomenų analizės priemones, o duomenims

apibendrinti naudojome logines lenteles. Susitarėme dėl galimybės išanalizuoti mažoje miesto savivaldybėje ir didelėje kaimo grafystėje vykusią reorganizaciją.

Tiek vienoje, tiek ir kitoje savivaldybėje kasmet buvo nuosekliai reorganizuojamos vis kitos vietovės. Prieš pat prasidedant mūsų projektui, departamento sekretorius paskelbė departamento sprendimą dėl baigiamųjų reorganizacijos etapų. Visą dėmesį sutelkėme į reorganizuojamose mokyklose vykstančių pokyčių valdymą ir su reorganizacija susijusių darbuotojų patirtį. Tuo pat metu rinkome duomenis miesto savivaldybėje. Kadangi duomenis rinkti pradėjome likus metams iki numatytos reorganizacijos užbaigimo dienos (1997 m. rugsėjo 1 d.), mums pavyko surinkti informaciją, apimančią baigiamąjį reorganizacijos etapą ir kitą trimestrą. Grafystėje duomenys buvo renkami trimestrą prieš baigiant reorganizuoti paskutinę mokyklų grupę (reorganizacija buvo baigta 1996 m. rugsėjo 1 d.) ir dar metus po reorganizacijos. Be to, mes pasidomėjome tuo, kas įvyko iki reorganizacijos, ir paanalizavome, kaip SŠS rengė reorganizavimo pasiūlymus, kaip konsultavosi ir kokia buvo vietos bendruomenės reakcijai į tai, kas vyko, bei kokią įtaką ji turėjo galutiniam reorganizavimo pasiūlymo variantui.

Mokyklų atrankos kriterijai parinkti taip, kad vos į juos pažvelgus paaiškėtų mūsų siekis ištirti reorganizacijos sudėtingumą. Baigiamuoju etapu pirmenybę teikėme toms institucijoms, kurios pagal SŠS planus privalėjo įgyvendinti didžiausius pokyčius. Taip nusprendėme todėl, kad iš didžiausius pokyčius išgyvenančių mokyklų galima pasimokyti daugiau nei iš tų, kurių laukė menkučiai pakitimai. Kaip pavyzdį pasirinkome mokyklas, kuriose buvo įgyvendinami toje pačioje vietovėje esančių mokyklų grupę apimantys pasiūlymai bei pasiūlymai, susiję su mokyklų uždarymu, sujungimu bei didelės statybos darbais. Be to, reikėjo tyrinėti mokyklas, kurias lanko skirtingų amžiaus grupių moksleiviai, nes mokyklų dydis ir organizacinė struktūra skiriasi, ir tai priklausomai nuo jas lankančių moksleivių amžiaus. Ištyrėme dvi grafystės mokyklas, kurios, norėdamos išvengti SŠS siūlymo, pateikė prašymus gauti iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusą (į šią kategoriją nepateko nė viena miesto savivaldybės mokykla). Pateikiamas aštuoniolikos analizuotų mokyklų sąrašas iki reorganizacijos, o 1.3 ir 1.4 lentelėse apibendrinami pagal SŠS pasiūlymus įvykdytos reorganizacijos ar išvengtos reorganizacijos, apsisprendus tapti iš subsidijų finansuojama mokykla, rezultatai. Po reorganizacijos analizuojamų mokyklų skaičius sumažėjo iki dešimties.

Lentelėse pateikiama informacija apie mokyklos valdymą. Nurodoma, kokia buvo mokyklos situacija iki ir po reorganizacijos (nurodoma, ar mokykla buvo, ar tapo *grafystės, savanoriškais pagrindais remiama ar savanoriškais pagrindais kontroliuojama* mokykla) ir ar vyskupijos valdžia dalyvavo derybose dėl reorganizavimo pasiūlymo (žr. 1.2 lentelę). Miesto savivaldybėje buvo surinkta papildomos informacijos apie aplinkybes, susijusias su dviem besiplečiančiomis pradinėmis mokyklomis ir dviem uždaromomis pagrindinėmis mokyklomis, priklausančiomis tiriamųjų institucijų grupei. Šioje savivaldybėje mokyklos administraciniais tikslais buvo skirstomos į grupes atsižvelgiant į kiekvienos mokyklos geografinę padėtį ar aptarnaujamą vietovę. Dažniausiai viena vidurinė mokykla priimdavo moksleivius iš keleto netoliese įsikūrusių pagrindinių mokyklų, į kurias moksleiviai ateidavo iš dar didesnių kaimyninių pradinių mokyklų. Iki reorganizacijos buvo analizuojamos septynios pradinės mokyklos, keturios vidurinės mokyklos ir dar viena vidurinė mokykla, dėl įvykusios reorganizacijos veikusi dviejuose vienas nuo kito nutolusiuose pastatuose (1.1 pav.). Grafystėje informacija apie susiklosčiusias aplinkybes buvo renkama vienoje plėtros objektu buvusioje vidurinėje mokykloje. Be to, išanalizavome ir centrinei valdžiai atstovaujančių valstybės tarnautojų dalyvavimą rengiant SŠS siūlymus. Informaciją teikę asmenys buvo pasirenkami pagal šiuos toliau vardijamus kriterijus:

- centrinės valdžios lygmeniu: dalyvavimas vertinant dviejų tiriamų savivaldybių Švietimo skyrių teikiamus reorganizavimo pasiūlymus;
- SŠS lygmeniu: svarba rengiant reorganizavimo pasiūlymus ir įgyvendinant centrinės valdžios patvirtintus galutinius minėtųjų pasiūlymų variantus, atsakomybė už tiriamąsias mokyklas veikiančius valdymo veiksmus ir su reorganizavimo pasiūlymais susijusių interesų grupių skaičių;
- mokyklų lygmeniu: svarba valdant reorganizavimo pasiūlymų įgyvendinimo procesą, poveikis darbuotojams, kuriems reorganizacija turi įtakos.

1.3 lentelė. Tyrime dalyvavusios miesto savivaldybės mokyklos ir reorganizavimo planai

Miesto SŠS teritorija	*Mokykla (ir valdymas)*	*Mokyklos pavadinimas iki reorganizacijos*	*Reorganizavimo planai*	*Mokyklos pavadinimas po reorganizacijos*
Priklauso tai pačiai 7 pradinių, 4 pagrindinių ir 1 vidurinės mokyklos „piramidei“	Vidurinė mokykla 13–18 metų moksleiviams, išsidėsčiusi vienas nuo kito nutolusiuose pastatuose (grafystė) Pagrindinė mokykla 9–13 metų moksleiviams (grafystė)	Hilsaido vidurinė mokykla Endeilo pagrindinė mokykla	Buvo atsisakyta dalies veikiančios mokyklos pastatų. Hilsaido vidurinė mokykla išsiplėtė ir tapo vidurine mokykla 11–18 metų moksleiviams, o 11-13 metų moksleiviai į ją atėjo iš keturių užsidarančių pagrindinių mokyklų. Kai buvo uždaryta Endeilo pagrindinė mokykla, jos pastatuose buvo mokomi Hilsaido vidurinės mokyklos 11–14 metų moksleiviai.	Hilsaido vidurinė mokykla
	Pradinė mokykla 4–9 metų moksleiviams (grafystė) Pagrindinė mokykla 9–13 metų moksleiviams (grafystė)	Sedžo pradinė mokykla Sedžo pagrindinė mokykla	Abi mokyklos buvo uždarytos, sujungtos ir perkeltos į Sedžo pagrindinės mokyklos patalpas. Taip buvo įsteigta nauja pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams. 11–13 metų moksleiviai buvo perkelti į vidurinę mokyklą. SŠS pareigūnai atsikratė buvusio Sedžo pradinės mokyklos pastato.	Hedlando pradinė mokykla

Pastaba: Reorganizacija užtruko dvejus metus ir buvo baigta 1997 metais.

1.4 lentelė. Tyrime dalyvavusios grafystės kaimo savivaldybės mokyklos ir reorganizavimo planai

Miesto SŠS teritorija	*Mokykla (ir valdymas)*	*Mokyklos pavadinimas iki reorganizacijos*	*Reorganizavimo planai*	*Mokyklos pavadinimas po reorganizacijos*
Rytinis rajonas	Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (AB, SPK) Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (AB, SPK) Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (KB, SPR) Pradinė mokykla 8–12 metų moksleiviams (AB, SPR)	Bykono pradinė mokykla Haileino pradinė mokykla Šv. Joanos pradinė mokykla Bruko pagrindinė mokykla	Visos keturios mokyklos buvo sujungtos į vieną ir perkeltos į buvusias Bruko pagrindinės mokyklos patalpas. Taip buvo įsteigta nauja SPR pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams, o buvę Bykono mokyklos pastatai buvo naudojami kaip priestatas. SŠS pareigūnai atsikratė buvusių Haileino pradinės mokyklos ir Šv. Joanos pradinės mokyklos pastatų.	Ridžo pradinė mokykla (priestatas) Ridžo pradinė mokykla (pagrindinės patalpos)
	Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (grafystė) Pagrindinė mokykla 8–12 metų moksleiviams (AB, SPR)	Dauno pradinė mokykla Dauno pagrindinė mokykla	SŠS pateikus pasiūlymą sujungti mokyklas, Dauno pradinė mokykla padavė prašymą tapti iš subsidijų finansuojama mokykla 4–8 metų vaikams, ir šis prašymas buvo patenkintas. Taip mokykla tapo 4–7 metų vaikams skirtu parengiamuoju darželiu-mokykla. Dauno pagrindinė mokykla tapo ikimokyklinio švietimo institucija 7–11 metų moksleiviams.	Iš subsidijų finansuojamos Dauno parengiamasis darželis-mokykla. Dauno ikimokyklinio švietimo institucija.

Miesto SŠS teritorija	*Mokykla (ir valdymas)*	*Mokyklos pavadinimas iki reorganizacijos*	*Reorganizavimo planai*	*Mokyklos pavadinimas po reorganizacijos*
Šiaurės rytų rajonas	Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (AB, SPK) Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (AB, SPK)	Kapstono pradinė mokykla Farfildo pradinė mokykla	Abi mokyklos buvo uždarytos ir sujungtos, bei įsikūrė buvusios Farfildo pradinės mokyklos patalpose. Taip buvo įsteigta nauja SPK pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams. SŠS pareigūnai atsikratė buvusių Kapstono pradinės mokyklos patalpų.	Bigtrio pradinė mokykla
Centrinis rajonas	Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (AB, SPR) Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (AB, SPK)	Niuvelio pradinė mokykla Muro pradinė mokykla	Abi mokyklos buvo uždarytos ir sujungtos, bei įsikūrė naujose patalpose. Taip buvo įsteigta nauja SPR pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams. SŠS pareigūnai atsikratė buvusių Niuvelio pradinės mokyklos patalpų. Muro pradinė mokykla tapo nepriklausoma mokykla.	Niuvelio pradinė mokykla Muro pradinė mokykla (nepriklausoma)

Pietinis rajonas	Pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams (grafystė) Pradinė mokykla 4–8 metų moksleiviams (grafystė)	Leiko pradinė mokykla Lauraizo pradinė mokykla	Abi mokyklos buvo uždarytos ir sujungtos. Taip naujose patalpose įsikūrė nauja SPR Leiko pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams. SŠS pareigūnai atsikratė buvusių Lauraizo pradinės mokyklos patalpų.	Leiko pradinė mokykla

Miesto SŠS teritorija	*Mokykla (ir valdymas)*	*Mokyklos pavadinimas iki reorganizacijos*	*Reorganizavimo planai*	*Mokyklos pavadinimas po reorganizacijos*
	Pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams (AB, SPK) Pradinė mokykla 4–11 metų moksleiviams (AB, SPK)	Deilo pradinė mokykla Satlipo pradinė mokykla	SŠS pateikus pasiūlymą sujungti mokyklas, Deilo pradinė mokykla padavė prašymą tapti iš subsidijų finansuojama mokykla, ir šis prašymas buvo patenkintas. Satlipo pradinė mokykla liko tokia pat.	Iš subsidijų finansuojama Deilo pradinė mokykla. Satlipo pradinė mokykla

Pastaba: Reorganizacija užtruko vienerius metus, o visi studentai buvo perkelti 1996 metais.

Mes turėjome galimybę dirbti su daugybe informaciją teikusių žmonių, todėl surengėme daug lanksčiai suplanuotų pokalbių ir susirinkome daugybę dokumentų. Mūsų tikslas buvo pasikalbėti su visų interesų grupių atstovais ir sekti konkrečiais sistemos lygmenimis ir tarp jų vykstančių pokyčių valdymą. Su daugeliu respondentų pasikalbėjome po vieną kartą, o su kai kuriais iš jų net po penkis kartus. Pokalbių skaičius buvo tiesiogiai proporcingas mūsų pašnekovų, kaip reorganizacijos proceso valdytojų, svarbai. Be to, mes po penkis kartus pasišnekėjome ir su dviem miesto SŠS pareigūnais, atsakingais už mūsų analizuojamų mokyklų darbuotojų perskirstymą. Minėtieji pareigūnai šį darbą dirbo ir reorganizacijai pasibaigus. Jis tęsėsi tol, kol visiems atleistiems darbuotojams buvo rasta kita darbo vieta. Ir prieš, ir po reorganizacijos kartą per trimestrą kalbėdavomės su vidurinės mokyklos direktoriumi, turėjusiu parengti mokyklą reorganizacijai ir užtikrinti jos raidą reorganizacijai pasibaigus. Toliau vardijami pareigūnai, su kuriais pasišnekėjome bent po vieną kartą:

- ŠUD dirbantys valstybės tarnautojai, vertinę SŠS pateiktus reorganizavimo pasiūlymus;
- savivaldybių tarybų nariai, dalyvavę rengiant reorganizavimo pasiūlymus;
- SŠS pareigūnai, atsakingi už konkretų reorganizacijos aspektą;
- vyskupijos valdžios atstovai, derėjęsi dėl mokyklų, kurių kontrole dalijosi su SŠS, likimo;
- vietos mokytojų ir mokyklų direktorių sąjungų atstovai, siekiantys apsaugoti savo narius, kurių karjerai ir darbo sąlygoms įtakos turėjo vykdoma reorganizacija;
- mokytojai, kuriems neseniai teko keisti darbą;
- mokyklų prižiūrėtojai (valytojai), kuriems dėl SŠS siūlomos reorganizacijos grėsė netekti darbo, o kartais ir gyvenamosios vietos;
- uždaromų mokyklų valdybų pirmininkai.

Iš viso surengėme 325 pokalbius ir pasikalbėjome su 188 asmenimis. Penktadalyje pokalbių dalyvavo SŠS pareigūnai, trys ketvirtadaliai pokalbių buvo surengti su mokyklų darbuotojais ir valdytojais, o likusieji su centrinės valdžios institucijose dirbančiais valstybės tarnautojais (1.5 lentelė).

1.5 lentelė. Pokalbiai

SŠS lygmeniu	*SŠS pareigūnai ir kiti pokalbių dalyviai*								
	Vyr. pareigūnai	*Pareigūnai*	*Vyr. inspektoriai*	*Inspektoriai*	*Tarybų nariai*	*Sąjungų atstovai*	*Vyskupijų atstovai*	*Pasipriešinimo grupės lyderis*	*Iš viso*
Miestas									
Informaciją teikusių asmenų skaičius	6	6	1	3	2	2	1	-	21
Pokalbių skaičius	12	11	1	3	2	2	1	-	32
Grafystė									
Informaciją teikusių asmenų skaičius	5	12	1	6	2	3	2	1	32
Pokalbių skaičius	8	19	4	10	2	3	2	1	49

Centrinės valdžios lygmeniu	*Vyr. Inspektorius*	*Inspektorius (regiono lygmeniu)*	*Pareigūnas (ŠUD teritorinė komanda)*	*Iš viso*
Informaciją teikusių asmenų skaičius	1 *(OFSTED)* vieną kartą	1	3	5

Mokyklos lygmeniu	Miesto savivaldybės mokyklos				Grafystės mokyklos			
	Mokyklos direktorius	Kiti vadovaujantys darbuotojai	Kiti darbuotojai	Valdytojas	Mokyklos direktorius	Kiti vadovaujantys darbuotojai	Kiti darbuotojai	Valdytojas
Pa 96	4	-	-	-	8	-	-	1
Va 96	4	9	6	2	16	1	15	10
	Pirmoji reorganizacijos dalis rugsėjį				Reorganizacija baigta rugsėjį			
Ru 96	4 (+2)	9	4	2	7 (+1)	1 (+3)	16	8
Pa 97	4 (+2)	8	9	-	1	1 (+6)	5 (+2)	-
Va 97	4	6	8	1	6	2	18	3
	Reorganizacija baigta rugsėjį							
Ru 97	2	10	6	1	- (+1)	-	-	-
Iš viso	22 (+4)	42	33	6	38 (+2)	5 (+9)	54 (+2)	22
	(Skliausteliuose nurodytas skaičius pokalbių su tai pačiai mokyklų „piramidei“ priklausančių dviejų pagrindinių ir dviejų pradinių mokyklų direktoriais)				(Skliausteliuose nurodytas skaičius pokalbių su tipą keičiančios vidurinės mokyklos direktoriumi ir kitais darbuotojais)			
Informaciją teikusių asmenų skaičius			49 (miesto savivaldybėje)		81 (grafystėje)			
Pokalbių skaičius			107 (miesto savivaldybėje)		132 (grafystėje)			

Pastaba:

Sutartiniai ženklai: Pa – pavasario trimestras; Va – vasaros trimestras; Ru – rudens trimestras.

Tai, kad duomenys buvo renkami ir analizuojami integruotai, leido mums atliekant tyrimą sutelkti dėmesį į tuo metu reikiamus dalykus. Tyrimo klausimus suformulavome remdamiesi atitinkama literatūra, bandomųjų tyrimų rezultatais ir pliuralistiniu požiūriu, kuris matyti iš tikslių pokalbiams skirtų klausimų. Visus pokalbius įrašinėjome į garso juosteles, taip pat rašėme užrašus, kuriais remdamiesi vėliau parengėme apibendrintus pokalbių įrašus. Visi apibendrinti pokalbių įrašai, įskaitant ir juos papildančias mūsų pačių interpretacijas bei kalbėtojų citatas, buvo perrašyti ir sutikrinti. Ši medžiaga buvo naudojama konkrečioms mokykloms analizuoti ir lyginti. Be to, parengėme logines lenteles, kuriose pateikėme įdomių duomenų, taip pat išanalizavome surinktus duomenis, siekdami išsiaiškinti visus susijusius aspektus ir ištirti sudėtingas aplinkybes, kurioms susiklosčius vyksta tam tikra tarpusavio sąveika. Visiems informaciją teikusiems asmenims pasižadėjome, jog tyrimo medžiaga bus naudojama neatskleidžiant informaciją teikusio asmens, mokyklos ar SŠS tapatybės. Abiejų SŠS pareigūnai nepasinaudojo galimybe tyrimui pasibaigus gauti grįžtamąją informaciją. Vyresnieji pareigūnai, aktyviai dalyvavę įgyvendinant analizuojamųjų mokyklų reorganizaciją, bei šių mokyklų direktoriai buvo paprašyti pareikšti nuomonę apie konkrečių šios knygos skyrių darbinius variantus.

Tyrimo privalumai ir trūkumai

Tokių sudėtingų pokyčių analizė yra sunkus tiriamasis darbas, susijęs su daugybe problemų ir kompromisų. Išaiškėjo, jog kiekybinis tyrimas yra pati geriausia priemonė susigaudyti painiame rūpimų klausimų, jausmų, informuotumo, veiksmų ir patirčių pasaulyje, apimančiame visus reorganizuojamos sistemos lygmenis ir jiems priskiriamus asmenis. Svarbiausia yra užtikrinti, kad švietimo sistemos pokyčiai būtų prasmingi (Fullan, 2001), todėl turėjome išsiaiškinti, kaip vykstančius pokyčius suvokia skirtingų sistemos lygių atstovai. Kadangi apie reorganizuojant sukauptą patirtį mes žinojome mažiau, nei mums informaciją teikę asmenys, padarėme iki tol dar neatliktą reorganizacijos dalyvių sukauptos ir apibendrintos patirties bei abipusio poveikio apžvalgą. Teoriniai svarstymai ir bandomieji tyrimai leido nuo pat pradžių sutelkti dėmesį į svarbiausius dalykus ir dirbti nuosekliai, tačiau neatmetant staigmenų, kurių rinkdami duomenis neišvengėme, be to, mes buvome pasirengę atitinkamai keisti savo planus.

Kadangi taikėme tik kiekybinį tyrimo metodą ir visą dėmesį sutelkėme į keletą konkrečių atvejų, susiklosčiusią padėtį iš esmės išsiaiškinome atsisakydami apibendrinimų, o tyrimo rezultatai padėjo atskleisti ir kitur įgyvendintos reorganizacijos patirtį. Be to, vertėtų prisiminti ir tai, kad reorganizaciją veikė ir visos šalies mastu vykdytos reformos. Aptikti dviejose tiriamosiose savivaldybėse vykusių reorganizacijos procesų panašumai rodo, jog nepaisant galimybės rinktis alternatyvius veiksmus ar atsaką, pasirinkimą menkino įgyvendinamos reformos politikos reglamentuoti struktūriniai veiksniai. Surengėme nacionalinę konferenciją SŠS pareigūnams ir kitiems už reorganizacijos iniciatyvų valdymą atsakingiems asmenims, kurios metu dalijomės informacija apie tyrimo rezultatus ir jų poveikį. Konferencijos dalyviai patvirtino, jog pateikta informacija atitinka jų patirtį. Mums labiausiai rūpėjo labiau suprasti, kodėl valdyti pokyčius tampa taip sudėtinga. Tačiau mes siekėme išsiaiškinti visus pokyčių dalyvius ir modelius, galinčius pasikartoti įgyvendinant ir kitus sudėtingus pokyčius, bei įrodyti, kad jie gali būti svarbūs valdant sudėtingą švietimo sistemos reformą.

Reikėtų nepamiršti paminėti ir trukdžių, su kuriais teko susidurti tyrėjams. Pirma, tiriamasis darbas galėjo prasidėti tik gavus departamento sekretoriaus sprendimą dėl SŠS pasiūlyto galutinio reorganizacijos iniciatyvos varianto. Pokalbių metu nuolatos rizikavome, jog informaciją teikiantys asmenys prisimins tik kai kuriuos dalykus ir perdėtai dramatizuos įvykius. Mums pasisekė, nes jie mielai kalbėjo apie tai, kas įvyko, ir apie savo indėlį į reorganizaciją, mat jų mokykloms jau niekas nebegrėsė.

Antra, mūsų apsilankymas tiriamosiose mokyklose padėjo mums pasijusti išrinktaisiais. Analizuodami tyrimo objektus stengėmės išlikti nešališki ir vengti mums priimtinos politinės ideologijos įtakos. Be to, mes asmeniškai neturėjome galimybės lemti aprašomo reorganizacijos proceso baigties. Tai, ką mes išsiaiškinome, ne visada mums pasakydavo patys pokalbių dalyviai. Mums pavyko išsiaiškinti, ką pokalbio dalyviai mano apie vieni kitų darbą. Įsipareigojome, jog pokalbio dalyviui paprašius pateiksime apibendrintą grįžtamąją informaciją, nepamiršdami ir iki tol prisiimtų konfidencialumo įsipareigojimų. Vėliau sužinojome, jog mūsų pateikta grįžtamoji informacija taip pat turėjo poveikį vadovų veiklai. Vienam iš tyrėjų buvo pranešta, kad gavęs grįžtamąją informaciją SŠS pareigūnas užprotestavo buvusią lėšų paskirstymo tvarką ir taip išsprendė lėšų problemą.

Galiausiai dėl sąmoningai pasirinktų prielaidų negalėjome rinkti kai kurių duomenų ir taikyti jų interpretavimo metodų. Be to, mes ne patys stebėjome vykusius procesus, o tiesiog tikėjome tuo, ką mums pasakojo informaciją teikusieji asmenys. Jei tik būdavo įmanoma, stengėmės sutikrinti iš skirtingų šaltinių gautą informaciją apie tą pačią situaciją bei remtis esančiais dokumentais. Dėl mūsų

sociologinės orientacijos tokie psichologiniai kintamieji, kaip „asmenybių susidūrimas“, buvo interpretuojami tik kaip socialiniai ir politiniai reiškiniai ir rezultatai. Darydami apibendrintas išvadas apie sudėtingų pokyčių valdymą mes rėmėmės ne vien surinktais duomenimis. Šias išvadas reikėtų vertinti tik kaip pasvarstymus, kuriuos privalu praktiškai patikrinti.

Kas toliau?

Knygoje stengėmės atsakyti į vieną esminį klausimą: kaip interesų grupės naudojasi turima įtaka konkrečiu švietimo sistemos lygmeniu ir tarp atskirų jos lygmenų, atsižvelgdamos į primestus struktūrinius apribojimus bei siekdamos valdyti su didelės apimties mokyklų tinklo reorganizacija susijusius sudėtingus pokyčius.

Kituose dviejuose skyriuose toliau pristatome analizuojamą klausimą. 2-ajame skyriuje trumpai aprašome dvi tiriamosios kaimo grafystės mokyklas, kurių likimai buvo labai susiję. Iš aprašymo aiškėja, kokią didelę įtaką reorganizacija turi susijusioms interesų grupėms ir bendruomenės nariams, kai sprendžiamas jų kaimynystėje esančios mokyklos likimas. Vėliau įsigilinama į vietos, šalies ir tarptautiniu lygmeniu susiklosčiusias aplinkybes, kurios taip pat veikia reorganizaciją. Mūsų pasakojimas padeda išryškinti sudėtingų pokyčių pobūdį ir ką reiškia juos valdyti. Pasikartojantys sudėtingumo modeliai buvo nustatyti atliekant tyrimą indukciniu metodu ir pakartotiniai renkant duomenis bei juos analizuojant. 3-iajame skyriuje išsamiai aprašomi visi pirma suminėti teoriniai dalykai.

Kituose keturiuose skyriuose išsamiai analizuojamas reorganizacijos esmę sudarantis sudėtingų pokyčių procesas, aiškiai parodantis, kaip besikeičiančios SŠS ir mokyklų taikomos pokyčių valdymo strategijos priklauso nuo pokyčių sudėtingumo. Interesų grupių pasirinkimas, kaip reaguoti į pasiūlytas reorganizacijos iniciatyvas, ypač stipriai priklausė nuo įvairių struktūrinių veiksnių. Tačiau interesų grupės vis dėlto turėjo įtakos, leidusios joms pasirinkti norimus veiksmus. 4-ajame skyriuje apžvelgiama dviejose pasirinktose savivaldybėse vykdyta reorganizacija. Knygoje aptariame SŠS reorganizacijos iniciatyvų ištakas ir jos varomąja jėga tapusius ekonominius ir švietimo veiksnius, aprašome minėtųjų iniciatyvų formas ir apibendriname jų tiesioginius rezultatus.

Panašiai mintys dėstomos ir trijuose skyriuose, kuriuose chronologine tvarka aprašoma kiekvienu konkrečiu pokyčių proceso etapu interesų grupių turėta įtaka. Kiekviename skyriuje visų pirma aptariame, kaip konkrečiu reorganizacijos etapu, atsižvelgiant į pokyčių sudėtingumą, keičiasi pasirenkama pokyčių valdymo strategija. Toliau kalbame apie tai, kaip siekiant visais švietimo sistemos administraciniais lygmenimis valdyti konkretų pokyčių etapą įgyvendinami užsibrėžti uždaviniai. SŠS lygmeniu pasirenkamų strategijų aprašymą papildo pasakojimas apie du sudėtingus mokyklų sujungimo procesus, kai miesto savivaldybėje sujungiamos didelė vidurinė ir pagrindinė mokyklos, o grafystėje sujungiamos dvi mažos pradinės mokyklos. Be to, pateikėme keletą lentelių, kuriose, naudodamiesi vaizdinėmis priemonėmis, apibendrintai paaiškinome, kas ir už kokius valdymo uždavinius konkrečiu sistemos lygmeniu buvo atsakingas. Galiausiai knygą baigiame pamąstymais apie tai, kaip konkrečiu reorganizacijos etapu pasirenkamos pokyčių valdymo strategijos pobūdis susijęs su pokyčių sudėtingumo laipsniu. 5-ajame skyriuje pasakojame apie ypač prieštaringą pradinį pokyčių etapą, nuo kurio priklauso visi tolesni pokyčių proceso etapai. Taigi šiame skyriuje kalbame apie skirtingiems sistemos lygmenims atstovaujančių interesų grupių, atsakingų už valdymo uždavinių įgyvendinimą ir iniciatyvų vykdymą, tarpusavio sąveiką, konsultacijas ir grįžtamąją informaciją, centrinės valdžios lygmeniu vykstantį sprendimų dėl reorganizacijos priėmimo procesą. 6-ajame skyriuje nagrinėjame konkrečioje savivaldybėje ar mokykloje ir tarp skirtingų SŠS bei mokyklų įgyvendinamų valdymo uždavinių, būtinų norint pasirengti reorganizacijai ir ją pradėti iš karto, kai tik bus gautas centrinės valdžios patvirtinimas, tarpusavio sąveiką. Reorganizacijos padariniai, juntami SŠS ir mokyklose, apibendrinami 7-ajame skyriuje, kuriame aprašomas SŠS siekis pasinaudoti galimybe skatinti pastangas gerinti reorganizaciją išgyvenusių mokyklų teikiamų paslaugų kokybę, aptariami artimiausiojo laikotarpio uždaviniai, kuriuos būtina įgyvendinti norint, kad reorganizuotos mokyklos veiktų sklandžiau. Be to, nepamiršome ir uždavinių tolesnei ateičiai, kuriuos būtina įgyvendinti, kad švietimo paslaugos būtų efektyvios.

Knyga baigiama 8-uoju skyriumi, kuriame svarstoma, kaip reikėtų plėtoti „veikti įgalinančias žinias“ ir tam panaudoti „suprasti įgalinančių žinių“ projekto rezultatus. Iš pradžių skyriuje dėstomi perspėjimai. Teigiama, kad praktiniai nurodymai neturėtų viršyti tų galių, kurias vadovai iš tikrųjų turi. Praktiniai nurodymai turi būti grindžiami tikrove grindžiamais pasvarstymais apie tai, kiek ir ko įmanoma kontroliuoti, žinoti bei suderinti susidūrus su sudėtingomis ir vadovų darbe labiausiai tikėtinomis situacijomis. Ko gero, vadovams teks susitaikyti su menkomis galimybėmis valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius. Be to, pateikėme kai kurių suvaržymų pavyzdžių ir paanalizavome tris būdus, kaip gali būti menkinamos galimybės valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius. Visa tai papildėme pavyzdžiais iš sukauptos patirties. 8-ojo skyriaus pabaiga šiek tiek optimistiškesnė. Pabaigoje mes bandome pasiūlyti keletą bendrojo pobūdžio praktinių dalykų, susijusių su mūsų surinktais duomenimis ir ypač priklausomų nuo aplinkybių, supančių sudėtingas mokyklų lygmeniu vykdomas reorganizacijos iniciatyvas. Mūsų nuomone, minėtieji praktiniai dalykai šiaip jau gali būti taikomi ir kitiems sudėtingiems švietimo sistemos bei su švietimu nesusijusiems pokyčiams ir yra perspektyvus išeities taškas tolesnei tiriamajai veiklai bei praktinių nuorodų plėtrai.

2. Sudėtingumo analizė

Kaip sudėtingi įvykiai tampa sudėtingais švietimo sistemos pokyčiais? Žinant, kokių įvairių būna skirtingomis aplinkybėmis vykstančių švietimo sistemos pokyčių, atrodo neįmanoma jų išsamiai apibūdinti. Visa apimantis apibrėžimas turėtų ne tik paaiškinti, kuo sudėtingi pokyčiai skiriasi nuo paprastų, bet ir apibūdinti, kokiomis aplinkybėmis vykstančius pokyčius galima vadinti sudėtingais. Dėl daugialypės sudėtingų pokyčių prigimties, juos sunku iš karto apibūdinti ir neįmanoma išsamiai išanalizuoti bei atskleisti visų susijusių smulkmenų. Viename iš žodynų pateikiamas toks žodžio „sudėtingas“ apibrėžimas: „sudarytas iš daugiau nei vienos ar daugybės dalių; nepaprastas ir sudėtinis, painus; sunkus“ (Chambers, 1998:336). Pagrindinis sudėtingų švietimo sistemos pokyčių požymis yra pokyčio, kaip vieneto, dvilypumas, nes jį sudaro pats pokytis (pavyzdžiui, mokyklų tinklo reorganizacija) ir pokyčio sudedamųjų dalių rinkinys (pavyzdžiui, reorganizacijos procese dalyvaujantys specialistai ir jų tarpusavio sąveika konkrečiu švietimo sistemos administraciniu lygmeniu ir tarp jų). Tai, jog sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai suvokiami kaip dvilypiai, rodo, kad pokyčiai, kaip vienetas, yra užtektinai vienalyčiai, kad juos galima būtų vadinti konkrečiu pokyčiu. Be to, konkretaus pokyčio sudedamosios dalys yra pakankamai tarpusavyje susijusios, kad sudarytų reikiamą vientisumo įspūdį, todėl pokytis, kaip vienetas, ir jo sudedamosios dalys tėra du to paties reiškinio aspektai.

Sudėtingų ir paprastų švietimo sistemos pokyčių griežtai atskirti neįmanoma. Daug naudingiau pokyčių įvairovę įsivaizduoti kaip aibę, prasidedančią paprastais pokyčiais, pavyzdžiui, mokytojui tenkančia užduotimi dirbti su nauja moksleivių klase, ir besibaigiančia labai sudėtingais pokyčiais, pavyzdžiui, didelės apimties reorganizacija. Kuo sudėtingesni švietimo sistemos pokyčiai, tuo daugiau sudedamųjų dalių jie turi ir tuo daugiau sąsajų šias dalis sieja. Ne visi sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai yra vienodi. Žinoma, visi jie turi tam tikrų universalių požymių. Įgyvendinant pokyčius yra svarbus ne tik tiesioginis asmeninis bendravimas, bet ir kitos sąveikos formos. Tačiau kiti pokyčių požymiai priklauso nuo konkrečių aplinkybių ir pačių pokyčių turinio (pavyzdžiui, bažnyčios

mokyklų svarbos konkrečiai Anglijos savivaldybės Švietimo skyriaus reorganizacijos iniciatyvai). Taigi, nors ir neįmanoma išvardyti visų elementų, nuo kurių priklauso sudėtingų švietimo sistemos pokyčių sudėtingumo laipsnis, vis dėlto įmanoma apibūdinti sudėtingumo požymius, o kai kuriuos iš jų pritaikyti ir pasikeitus aplinkybėms.

Jau anksčiau teigėme, jog švietimo sistemos pokyčiai tampa vis sudėtingesni ir kad apie juos dar daug ką naujo galima papasakoti. Dabartiniai pokyčiai apima daug daugiau nei iki tol mokyklų inicijuoti pasikeitimai. Įgyvendinant sudėtingus švietimo sistemos pokyčius, mokytojai ir jų mokyklos stumdomi po visą švietimo sistemą kaip pėstininkai šachmatų lentoje. Dabar ir pradedame analizuoti mokytojų patirtį, kuri tėra dalis kažko didesnio, kas suvokiama skirtingai, bet visuomet nevisapusiškai, nepaisant dažnai dramatiško poveikio susijusių asmenų darbui ir karjerai. Mokyklų lygmeniu panagrinėsime dviejų kaimiškoje grafystėje veikusių mažų kaimo mokyklų likimą. Paaiškėjo, jog reorganizacijos procesas buvo neįprastai konfliktiškas ir labai stipriai paveikė minėtųjų mokyklų likimą bei jų bendruomenes. Pažvelkime plačiau ir pasvarstykime, kaip tiems, kas tiesiogiai dalyvavo įgyvendinant pokyčius, patys pokyčiai tapo visoje savivaldybėje vykdytos iniciatyvos dalimi ir kaip ta iniciatyva paveikė šimtus organizacijų, bei kaip ji įsiliejo į visoje šalyje ir tarptautiniu mastu vykusius pokyčius. Galiausiai, remdamiesi šiuo pavyzdžiu, apžvelkime reorganizacijos, kaip sudėtingo švietimo sistemos pokyčio, požymius ir pastarųjų poveikį pokyčių valdymui.

Žvilgsnis iš arti: reorganizacija keičia gyvenimus

Niuvelio ir Muro kaimai įsikūrę grafystės pakraštyje. Iki reorganizacijos kiekvienas iš jų turėjo po nedidelę savanoriškais pagrindais kontroliuojamą pradinę mokyklą, kurias galima laikyti nuo devynioliktojo amžiaus penktojo dešimtmečio buvusios Anglikonų bažnyčios teikiamų švietimo paslaugų tradicijos paveldu (2.1 lentelė). Dauguma Niuvelio kaimo gyventojų buvo darbininkų klasės atstovai, kurių tėvai ir protėviai toje vietovėje gyveno jau ne vieną šimtą metų. Pastaruoju metu jų bendruomenę papildė naujai atsikėlę vidurinės klasės atstovai. Kaimyninio Muro kaimelio gyventojai priklausė vidurinei klasei ir galėjo sau leisti įsigyti ten stovėjusius įspūdingus senovinius namus. Niuvelio ir Muro parapijų tarybos (kaimo bendruomenės taryba rekomenduoja grafystės tarybai, pavyzdžiui, išduoti arba neišduoti leidimą statyti namą) vykdė skirtingą politiką, todėl skyrėsi ir kaimelių plėtra.

2.1 lentelė. Niuvelio ir Muro kaimų bei jų mokyklų padėtis iki ir po reorganizacijos

Aplinkybės	*Niuvelis*	*Muras*
Vieta	Kaimiška vietovė, 3 mylios nuo Muro, 4 mylios nuo administracinė ribos, skiriančios dvi gretimas savivaldybes.	Kaimo vietovė, atvirukams fotografuojamas kaimelis, įsikūręs per 3 mylias nuo Niuvelio ir per 1 mylią nuo administracinės ribos, skiriančios dvi gretimas savivaldybes.
Demografiniai pokyčiai	Kaimelyje iš seno gyveno darbininkų klasės atstovai, kurių gretas pamažu papildė atsikraustę vidurinės klasės atstovai. Kaimelio gyventojų skaičius didėjo, o parapijos tarybos politika buvo skirta skatinti jaunoms šeimoms patrauklių būstų statybą.	Dauguma kaimelio gyventojų buvo pasiturintys vidurinės klasės atstovai, gyventojų skaičius nekito, o parapijos tarybos politika buvo skirta riboti naujų namų statybą, siekiant užpildyti tarpus tarp seniai stovinčių namų.
	Mokyklų padėtis prieš pat reorganizaciją	
Mokyklos pavadinimas	Niuvelio pradinė mokykla	Muro pradinė mokykla
Moksleivių amžiaus grupė	4–8 metų moksleiviai	4–8 metų moksleiviai
Valdymas	SPK	SPK
Vietų skaičius	60	60
Moksleivių skaičius	49	37
Moksleiviai	Dauguma moksleivių gyveno Niuvelio kaime.	Gana didelė moksleivių dalis gyveno Muro kaime, o kiti – kaimyninėje savivaldybėje.
Mokytojai	Mokyklos direktorius (visu etatu, 3 dienų per savaitę mokomojo darbo krūvis), vyr. mokytojas (visu etatu), mokytojas (dalį darbo dienos).	Mokyklos direktorius (visu etatu, 3 dienų per savaitę mokomojo darbo krūvis), mokytojas (visu etatu), mokytojas (dalį darbo dienos).
Klasių skaičius	2	2
Mokyklos įsteigimo metai	1843	1849
Pastatai	Senasis mokyklos pastatas, viena laikinai naudotis skirta klasė, patalpos prastos būklės.	Senasis mokyklos pastatas su XX a. šeštajame dešimtmetyje statytu priestatu, patalpos geros būklės.
Patalpos	Per mažai vietos, mažai galimybių plėsti mokyklos pastatą.	Erdvus pastatas su galimybe plėsti.
	Mokyklų spadėtis tuoj po reorganizacijos	
Mokyklos pavadinimas	Niuvelio pradinė mokykla	Muro nepriklausoma mokykla
Moksleivių	4–11 metų amžiaus moksleiviai	4–11 metų amžiaus moksleiviai

amžiaus grupė		
Valdymas	Savanoriškais pagrindais remiama	Nepriklausoma (Muro ir aplinkinių kaimelių moksleiviai buvo mokomi nemokamai, o iš kitų buvo renkamas mokestis)
Vietų skaičius	120	60
Moksleivių skaičius	90	14
Moksleiviai	Dauguma moksleivių gyveno Niuvelio kaime, o kiti aplinkiniuose kaimuose, įskaitant ir Murą.	Dauguma moksleivių gyveno Muro kaime, o likusieji atvažiuodavo iš kitų vietovių.
Mokytojai	Mokyklos direktorius (visu etatu), vyr. mokytojas (visu etatu), du mokytojai (dalį darbo dienos).	Mokyklos direktorius (visu etatu), mokytojas (visu etatu), mokytojas (dalį darbo dienos).
Klasių skaičius	3 (iki 1999 metų planuojama padidinti iki 4).	2
Mokyklos įsteigimo metai	1996	1996
Pastatai	Naujas pastatas.	Nepasikeitė.
Patalpos	Naujos, erdvios patalpos, pastatytos buvusioje Niuvelio kaimo sporto aikštelėje.	Nepasikeitė.

Dėl pastaruoju metu vykdomų mažos savikainos būsto statybų, pritraukiančių šeimas su mažamečiais vaikais, Niuvelis augo, o Muras ne. Muro plėtra apsiribojo tuo, kad tarp jau iki tol stovėjusių gyvenamųjų pastatų būdavo įterpiami aukštos kokybės, brangūs būstai. Vykdoma būsto politika turėjo įtakos ir mokyklą lankančių moksleivių skaičiui. Per pastaruosius septynetą metų Niuvelio pradinę mokyklą lankančių moksleivių skaičius beveik patrigubėjo. Didžioji dalis moksleivių gyveno pačiame Niuvelio kaimelyje. Panašiai padidėjo ir Muro pradinę mokyklą lankančių moksleivių skaičius, tik didelė jų dalis atvykdavo iš kitų vietovių. Be to, mokyklos labai skyrėsi viena nuo kitos. Niuvelio mokykla buvo įsikūrusi sename mokyklos pastate, kai kurios jos patalpos tik laikinai buvo tinkamos naudoti pamokoms vesti, mokyklos pastatas buvo nušiuręs, pastatytas greta labai judraus kelio. Muro mokykla veikė sename, tačiau nuolatos naudoti tinkamame ir geros būklės bei erdvesniame pastate, toliau nuo judrių kelių.

Pirmosios kalbos apie galimą šių dviejų mažų mokyklų uždarymą pasigirdo 1991 metais. Būtent tada abiejų minėtųjų bendruomenių nariai buvo pakviesti dalyvauti viešosiose konsultacijose dėl reorganizacijos, kuria siekiama visoje savivaldybėje suvienodinti amžių, kurio sulaukę moksleiviai perkeliami į kitą mokyklą, tuo pat metu pasinaudojant galimybe sumažinti pradinių mokyklų skaičių. Netikrumo jausmas dar labiau sustiprėjo, kai po dvejų metų buvo paskelbtas pirminis SŠS reorganizacinis pasiūlymas. Buvo siūloma abi mokyklas uždaryti, moksleiviams lankyti parengiamąsias darželio grupes ar ikimokyklinio rengimo įstaigą, kurią buvo planuojama įsteigti už keturių mylių nuo Niuvelio kaimo ir už keleto mylių nuo Muro kaimo esančioje vietovėje. Toks sprendimas sugriovė iki tol plačiai paplitusią nuostatą, jog mokykla yra kaimo centras ir kad ji neturėtų būti toli nuo mažamečių vaikų namų. Be to, pasiūlyme buvo dėstomas vienas svarbus principas – planuoti, jog vieną pradinę mokyklą lankytų bent po 90 moksleivių. Tuo metu abi mokyklas kartu sudėjus lankė mažiau nei 90 moksleivių, todėl reorganizacija buvo neišvengiama. Viešojo konsultavimosi dokumente buvo teigiama: „Pripažįstame, jog pirma išdėstytame pasiūlyme nenumatyta galimybė naudotis už savivaldybės ribų teikiamomis švietimo paslaugomis [kitos savivaldybės parengiamųjų darželio grupių ar ikimokyklinio rengimo įstaigų paslaugomis]. Todėl savivaldybės Švietimo skyrius prašo siūlyti kitokius švietimo paslaugų teikimo būdus, padėsiančius aptariamoje vietovėje ekonomiškai veiksmingiausiai teikti švietimo paslaugas“. Kadangi įgyvendintas reorganizacinis pasiūlymas būtų labai stipriai paveikęs abi kaimo bendruomenes, jų nariai pamėgino išsaugoti savo mokyklą.

Niuvelio bendruomenė skubiai sutelkė jėgas. Buvo sušauktas visuotinis bendruomenės susirinkimas, skirtas bendruomenės nuotaikoms ir nuomonei įvertinti, kuriame buvo beveik visais balsais nuspręsta, kad mokykla turi išlikti. Parapijos tarybos nariai apklausė visus kaimelio namų ūkius ir išsiaiškino, jog 98 procentai visų namų ūkių pasisako už kovą, kad mokykla nebūtų uždaryta. Buvo įsteigtas valdymo komitetas, turėjęs pasipriešinti SŠS siūlymui. Valdymo komitetą sudarė keturiolika narių, atstovavusių plačiajai bendruomenės nuomonei. Tai buvo mokyklos valdytojų, tėvų, mokytojų, mokyklos ir parapijos tarybos atstovai. Mokyklos direktorius taip apibūdino jų pasiryžimą:

> Manau, jog dauguma žmonių mus tiesiog nurašė… šis kaimelis pasiryžęs įrodyti, jog prieš priimant sprendimą [reorganizuoti] reikia apsvarstyti daugybę iki šiol neįvardytų dalykų… Jie [SŠS pareigūnai] savo nuomonę pareiškė nepasitarę su šia daug jėgų turinčia grupe ir neatsižvelgę į didžiulę mus palaikančios bendruomenės paramą.
>
> Paskui buvo imtasi plataus masto informavimo kampanijos, lobizmo įtakinguose sluoksniuose, atstovavimo atviruose grafystės tarybos posėdžiuose ir situacijos tyrimo, mat siekta įrodyti, jog kaimo gyventojų skaičius didėja. Viešosioms konsultacijoms skirto susitikimo metu bandant išsiaiškinti tam tikrų interesų grupių nuomonę apie SŠS pateiktą pirminį pasiūlymą, pareigūnams buvo įteikta ataskaita, kurioje įrodinėjama, kodėl kaimo mokyklos negalima uždaryti. Pasipriešinimas SŠS siūlymui buvo grindžiamas aiškinimais, kad vos 4 metų vaikai į mokyklą bus priversti gana ilgą kelią važiuoti autobusu, sumažės bendruomenėje teikiamų švietimo paslaugų, ir, kalbant emocijų pilna kalba, „uždaryti kaimo mokyklą reikštų išplėšti vietos kaimo bendruomenės širdį“, nes „kaimas be mokyklos – tai namai be židinio“. Pradinę mokyklą, kurią lankė 4–11 metų moksleiviai, buvo rekomenduojama įsteigti praplėtus jau turimas mokyklos patalpas arba kitoje kaimo vietoje pastačius visiškai naują pastatą.
>
> Muro kaimo vykdyta kampanija tokio masto neįgijo. Pasipriešinimui ėmėsi vadovauti mokyklos valdytojai ir direktorė, padedami keleto išrinktų bendruomenės narių, todėl Muro kampanijoje, palyginti su Niuvelio, dalyvavo mažiau žmonių. Remdamiesi panašiais argumentais, Muro kaimo atstovai atmetė pirminį SŠS pasiūlymą ir rekomendavo viename iš dviejų kaimų palikti pradinę mokyklą. Jie teigė, jog geriausia būtų palikti veikti jų mokyklą, todėl, kad gretimame žemės sklype yra galimybė pastatyti mokyklos priestatą, be to, šios mokyklos pastatas yra geros būklės ir yra galimybė užtikrinti saugesnį moksleivių pavėžėjimą, nes mokykla pasiekiama ne tokiu judriu keliu. Pastatyti šiai mokyklai priestatą būtų pigiau, nei pastatyti naują pastatą, kaip kad siūlė Niuvelio valdymo komitetas. Be to, šioje ataskaitoje buvo paminėtas ketinimas prašyti išplėstai mokyklai suteikti savanoriškais pagrindais remiamos mokyklos statusą.

Mokytojai patyrė didžiulį stresą, nes nebuvo tikri dėl savo ateities. Mokyklos direktorėms teko patirti dar didesnę įtampą, nes joms teko atsakinėti į tėvų klausimus, o, be kitų darbų, dar ir tris dienas per savaitę vesti pamokas. Viena iš direktorių teigė: „Tėvus reikėjo nuraminti, sumažinti jų baimę ir paguosti“, o „darbuotojai labai nervinosi ir nerimavo, tad ir su jais reikėjo bendrauti“. Įtampa dar labiau išaugo, kai buvo paskelbtas SŠS ir vyskupijos valdžios parengtas peržiūrėtas pasiūlymas. Konsultacijų metu buvo surengta daug derybų su pareigūnais ir vyskupijos atstovais. Būtent šiuo etapu ir buvo pasiūlyta sujungti abi mokyklas. Niuvelio mokyklą buvo planuojama reorganizuoti į SPK mokyklą 4–7 metų amžiaus moksleiviams, ir ne tik palikti jai dabartines patalpas, bet ir išplėsti, kad joje tilptų devyniasdešimt moksleivių. Muro pradinę mokyklą buvo ketinama uždaryti. Tačiau šis pasiūlymas buvo atmestas Muro mokykloje surengtų viešųjų konsultacijų su abiejų mokyklų bendruomenėmis metu. Niuvelio valdymo komiteto nariai teigė, jog tai nepadės užtikrinti ilgalaikio mokyklos gyvavimo. Pati mokykla ir toliau išliktų palyginti maža ir joje negalėtų mokytis vyresni nei septynerių metų amžiaus moksleiviai. Muro pradinės mokyklos valdytojai priešinosi siūlymui, kurį įgyvendinus jų kaimas prarastų mokyklą.

Vyskupijos atstovai susitiko su abiejų mokyklų valdytojais ir pareiškė, jog bažnyčia mielai paremtų vienos iš mokyklų sprendimą tapti savanoriškais pagrindais remiama mokykla. Niuvelio valdymo komitetas iš karto suprato, kokių galimybių teikia šis siūlymas, o Muro pradinės mokyklos valdytojai to nepastebėjo. SŠS privalėjo šimtu procentų padengti naujos SPK mokyklos statybos išlaidas skolindamasis iš centrinės valdžios (žr. 1.2 lentelę). SPR mokykloje tik 85 procentai statybos ir remonto išlaidų buvo dengiama iš centrinės valdžios skiriamų dotacijų, o likusias išlaidas privalėjo finansuoti vyskupijos valdžia.

Vėliau buvo pateiktas kitas bendras SŠS ir vyskupijos valdžios pasiūlymas sujungti mokyklas, kurio esmė buvo viename iš kaimelių įsteigti savanoriškais pagrindais remiamą mokyklą, o kito kaimelio mokyklą uždaryti. Kadangi vyskupijos valdžia jau anksčiau buvo paskelbusi, jog yra pasirengusi iš dalies finansuoti bet kurios iš dviejų kaimo bendruomenių SPR mokyklą ir dengti 15 procentų mokyklos statybos išlaidų, vyskupijos atstovams teliko susitarti su abiejų bendruomenių atstovais dėl konkrečios vietos, kurioje turėtų įsikurti tokia mokykla. Pasak vieno iš informaciją teikusių asmenų, „tai sukiršino du kaimus, ir tai buvo siaubinga“. Niuvelio valdymo grupės nariai, turėję gerus ryšius su parapijos taryba, susitarė su savivaldybės tarybos nariais dėl galimybės panaudoti kaimo sporto aikštelę kaip vietą naujai mokyklai statyti. Būsto plėtrai skirtoje vietovėje parapijos tarybai priklausė keletas žemės sklypų (išnuomotų sodininkams). Buvo nutarta, jog minėtuosius sklypus reikia parduoti ir dalį už juos gautų pinigų arba sumą, prilygstančią 15 procentų mokyklos statybos išlaidų, kurias privalo dengti vyskupija, pastarajai ir padovanoti. Taip vyskupijos valdžiai, kurios finansinė padėtis neleido jai daug investuoti į statybas, buvo pateikta labai tvirtų argumentų, kodėl reikėtų pasirinkti remti būtent Niuvelio mokyklą. Argumentų sąrašas atrodė taip:

- finansiškai gyvybinga, didesnė institucija;
- pakankamai vietų aplinkinėse vietovėse gyvenantiems moksleiviams, kurių tėvai gali norėti savo vaikus leisti į bažnyčios mokyklą;
- savanoriškais pagrindais remiamos mokyklos statusas suteiks vyskupijos valdžiai galimybę labiau kontroliuoti šioje vietovėje teikiamas švietimo paslaugas;
- visiškai naujos patalpos ir įranga bei, tikėtina, nedidelės išlaidos joms išlaikyti;
- ir visa tai nemokamai!

Muro pradinės mokyklos valdytojai ir toliau spaudė valdžią plėsti dabartinį mokyklos pastatą darydami prielaidą, jog vyskupijos valdžiai statybos turi kainuoti kiek įmanoma mažiau. Dviejų klasių priestato statyba turėtų kainuoti mažiau nei Niuvelio valdymo komiteto siūlomas visiškai naujas keturių klasių pastatas. Tačiau Niuvelio parapijos tarybos pasiūlymas reiškė, jog vyskupijai iš viso nereikės galvoti apie pinigus. Vyskupijos atstovas kartu su architektu apsilankė abiejų mokyklų pastatuose ir įvertino jų būklę. Jis pabrėžė, jog svarbiausia yra ne finansinis kriterijus, bet galimybė savivaldybės teritorijoje tinkamai išdėstyti bažnyčios mokyklas, kurios pakeistų palyginti dideles ir gyvybingas kaimo mokyklas. Taigi apsispręsti nebuvo sunku. Niuvelio mokykla buvo įsikūrusi moksleivių gyvenamoje teritorijoje. Šią mokyklą lankė daugiau vaikų, Niuvelio kaime gyveno daugiau moksleivių nei Muro kaime, todėl, jei Muro mokykla būtų uždaryta, mažiau moksleivių tektų važinėti į toliau esančią mokyklą. Niuvelyje gyvenančių mokyklinio amžiaus vaikų skaičius didėjo, o Muro kaime šis skaičius nekito.

Galiausiai centrinei valdžiai tvirtinti buvo pateiktas oficialius pasiūlymas SPR mokyklą steigti Niuvelyje. Niuvelio valdymo komiteto nariams pavyko apginti savo siekį. Stiprios saviorganizacijos (iš pradžių skirtos pasipriešinti pareigūnams) rezultatas buvo vertas įdėtų pastangų. Nors Niuvelio bendruomenė iš pradžių tesiekė pasipriešinti pareigūnų siūlymui, dėl sąveikos su kitomis interesų grupėmis jų ketinimai išsaugoti savo mokyklą galiausiai sutapo ir su sprendžiamąjį balsą turėjusių savivaldybės tarybos narių bei vyskupijos atstovų interesais. Niuvelio valdymo komitetas veikė pagal numanomas SŠS ir vyskupijos valdžios taisykles ir pasirinko „gerų, tvirtų ir pagrįstų argumentų“ kelią, pasikliovė ne emocijomis, o nenuginčijamais faktais. Tai padėjo sukurti atmosferą, kuri tikslinę auditoriją privertė įsiklausyti į šio komiteto siūlymus. Kadangi Niuvelio valdymo komiteto nariai atstovavo įvairioms interesų grupėms, jų teiginys, jog šis komitetas atstovauja visai Niuvelio bendruomenei, skambėjo daug įtikinamiau. Be to, komiteto nariai bendradarbiavo kaip tikra skirtingų sričių specialistų komanda, įgudusi derėtis, planuoti, dirbti su vietos valdžia ar žiniasklaida. Visą veiksmų strategiją planavo komandos branduolys, kuris nuolatos informuodavo likusius komandos narius ir siekė jų paramos.

Minėtojo komiteto nare buvusios žurnalistės sėkmingų pastangų pavyzdys rodo, koks svarbus yra specialistų indėlis. Žurnalistė pasinaudojo sukauptomis profesinėmis žiniomis ir skelbė apie Niuvelio įvykius ne tik vietos ir nacionalinėje, bet ir tarptautinėje žiniasklaidoje. Šalies mastu dirbantys korespondentai susidomėjo Niuvelio įvykiais ir toliau apie tai rašė, taip nemokamai keldami į viešumą Niuvelio valdymo komitetui rūpimus klausimus.

Antroji medalio pusė

Muro mokyklos valdytojo vadovaujama kampanija buvo vertinama kaip veiksmai, skirti vien mokyklai išsaugoti, o ne bendruomenės interesams apginti. Kampanijos dalyviai suklydo pagrindiniu argumentu pasirinkdami geresnės būklės mokyklos pastatus ir atokiau nuo labai judrių kelių esančią mokyklos teritoriją su plėtros galimybėmis. Dauguma Muro kampanijos dalyvių be galo nuliūdo išgirdę trim mėnesiais vėliau, nei tikėtasi, paskelbtą centrinės valdžios sprendimą pritarti galutiniam SŠS ir vyskupijos valdžios siūlymui. Atsivėrė didžiulė praraja tarp pasirengusių susitaikyti su pralaimėjimu mokyklos direktorės ir valdytojų bei norėjusių tęsti kovą likusiųjų mokyklos valdytojų ir jų rėmėjų.

Mokyklos valdybos pirmininkas vadovavo pasipriešinimo judėjimui, jam padėjo mokyklos sekretorius. Iš pradžių buvo siekiama mokyklos patalpose organizuoti darželinukų mokymą, o vėliau įkurti nepriklausomą mokyklą. Jie boikotavo susitikimus, kurių metu buvo rengiamasi moksleivių perkėlimui į Niuvelio mokyklą, o pasipriešinimo grupės narius paragino susirinkti į kaimo posėdžių salę. Susitikimas buvo ypač konfliktiškas. Kampanijos dalyvių taktikai nepritariantys susitikimo dalyviai pasmerkė jų elgesį. Šis konfliktas turėjo įtakos ir laikinajai naujosios Niuvelio mokyklos valdybai, kuriai buvo keliami teisiniai reikalavimai turėti atstovų iš abiejų mokyklų valdybų.

Centrinės valdžios sprendimas nesumažino šių mokyklų mokytojų patiriamo streso. Abiejų mokyklų direktorėms teko vadovauti uždarymo darbams. Niuvelio pradinės mokyklos direktorė gyveno pačiame Niuvelyje. Ji galiausiai nusprendė priimti pasiūlymą pirma laiko išeiti į pensiją, teikiamą visiems tam tikro amžiaus sulaukusiems mokyklų direktoriams, kurių mokyklos yra uždaromos. Ji teigė: „Jei ne vykę pokyčiai, ko gero, nebūčiau taip anksti išėjusi į pensiją… Įtampa tiesiog tapo nepakeliama, nes niekaip negalėjau jos atsikratyti. Tiesiog pasijutau pavargusi“. Kai kurie nauji darbai jai pasirodė per sunkūs: „Išties baugu, kai staiga paaiškėja, jog esi priversta bendrauti su spauda… Reikėjo gerai apgalvoti kiekvieną žurnalistams tariamą žodį, kad jie neišsigalvotų nebūtų dalykų“. Muro mokyklos direktorė taip pat patvirtino, jog reorganizacija yra sunkiai įveikiamas darbas:

> Daugelis tiesiog pasijunta išmušti iš vėžių, nes reorganizacija jiems naujiena. Kiekvienas atrastų dalykų, kurių iki reorganizacijos neteko patirti. Būtent tai ir išmuša iš vėžių, nes staiga susiduri su iš esmės nauja situacija ir privalai priimti reikiamus sprendimus neturėdamas jokios patirties. Kai tokių atvejų pasitaiko ypač dažnai, žemė slysta iš po kojų.

Muro mokyklos direktorės netikrumas dėl ateities išsisklaidė Niuvelio pradinės mokyklos direktorei nusprendus anksčiau, nei įprasta, išeiti į pensiją. Kadangi buvo uždaromos dvi SPK mokyklos, o jas pakeitė viena SPR mokykla, tai, darbuotojų požiūriu, tepasikeitė darbdavys ir pirma šią funkciją vykdžiusį SŠS pakeitė mokyklos valdyba (1.2 lentelė). Pagal Europos darbuotojų apsaugos įstatymus ES valstybės narės, susiklosčius tokiai situacijai, privalėjo visas atsiradusias tuščias darbo vietas visų pirma, jei tik įmanoma, siūlyti buvusiems darbuotojams. Todėl Muro pradinės mokyklos direktorė padavė prašymą Niuvelio mokyklos direktoriaus vietai užimti ir jos prašymas buvo patenkintas. Taip jai teko ne tik rengtis naujos mokyklos atidarymui, prižiūrėti Muro pradinės mokyklos uždarymą, bet ir įveikti pyktį tų, kurie ją smerkė savo asmeninius interesus iškėlus aukščiau savo bendruomenės interesų. Štai ką papasakojo direktorė:

> Dar niekada nebuvo tekę patirti tokio spaudimo… Esu žmogus, kuris negali ramiai gyventi kilus konfliktui, todėl visuomet stengiuosi aptarti nuomonių skirtumus ir draugiškai išspręsti konfliktą sukėlusį klausimą… Nusprendusi pasiduoti įvykių tėkmei [paklusti centrinės valdžios sprendimui] pasijutau lyg ant bedugnės krašto.

Visą šį laikotarpį abiejų mokyklų darbuotojai palaikė profesinius ryšius. Kai buvo išspręstas jų darbo vietos klausimas, jiems labiausiai rūpėjo tai, kas laukia įgyvendinus pokyčius, o ramybės nedavė žinojimas, jog tuometinė jiems įprasta situacija ilgai nesitęs. Viena iš mokytojų pasakojo: „Jau niekuomet nebebus taip, kaip buvo… Mokykloje vyravo labai intymi atmosfera, jauteisi lyg šeimoje“.

Valdybų nariais buvę mokytojai buvo priversti dalyvauti mokyklų uždarymui ir naujos mokyklos atidarymui skirtuose posėdžiuose. Vienas mokytoju dirbęs valdybos narys pasakojo: „Jaučiuosi taip, lyg ant manęs kas būtų užlipęs… mes išties esame persitempę. Tai neigiamai veikia mano šeiminį ir socialinį gyvenimą“. Mokytojai skundėsi įstrigę tarp dviejų priešingų jėgų. Kadangi SŠS buvo jų darbdavys, jie jautėsi įpareigoti likti lojalūs ir viešai remti reorganizaciją. Kita vertus, jie jautėsi įsipareigoję ir tėvams, kurie nemanė, jog mokyklos uždarymas bus naudingas jų vaikams.

Visi Muro mokyklos darbuotojai kentėjo nuo įtemptų mokyklos direktorės ir už mokyklos išsaugojimą kovojusios grupės tarpusavio santykių. Viena iš mokytojų teigė, jog iš dalies tokia padėtis susiklostė dėl kai kurių asmenų, nesugebėjusių nuslėpti savo jausmų: „Jiems reikėjo kažką kaltinti, kažką aprėkti, o ji [mokyklos direktorė] buvo vienintelė [prieinama] SŠS atstovė. Minėtoji mokytoja pasakojo, kaip visus pamažu apsėdo paranoja ir kaip visi ėmė nebesuprasti, kuo tikėti. Todėl saugiausia buvo be reikalo nebendrauti. Profesinės atskirties įspūdį dar labiau sustiprino nepateisinti lūkesčiai, jog pareigūnai aktyviai parems Muro pasipriešinimo grupę. Viena iš mokytojų sakė:

> Žinant, jog tai buvo viena sunkiausiai įgyvendinamų reorganizacijos iniciatyvų grafystėje, manyčiau, jog nesulaukėme pakankamai paramos iš SŠS. Jaučiuosi taip, tarytum mane paprasčiausiai paliko dirbti man skirtą darbą… Žinau, jog [direktorė] susilaukė daug paramos ir kad ji pati turėjo mus paremti, tačiau yra dalykų, apie kuriuos su direktore negali šnekėtis. Žinau ir tai, kad SŠS pareigūnai yra pasakę: „Jei ko nors prireiktų, visada galite mums paskambinti“. Vis dėlto, būtų buvę malonu, jei kas nors kartkartėmis būtų paklausęs „Kaip JUMS sekasi?“
>
> Mokyklų lygmeniu informaciją teikę asmenys neišmanė visų su reorganizacija susijusių dalykų, tačiau puikiai žinojo, kaip dėl šios reorganizacijos pasikeis jų pačių padėtis. Kai kuriems atrodė, jog pareigūnų parengti planai buvo neįgyvendinami. Vienas iš tariamų SŠS minčių šuolių buvo teiginys, jog po reorganizacijos laisvų darbo vietų bus daugiau, nei pačių mokytojų. (Pareigūnai nuolatos stengėsi įteigti, jog visiems *iki reorganizacijos* dirbusiems mokytojams atsiras po darbo vietą). Mokyklų darbuotojai teigė, jog buvo tikinami, kad nėra jokio reikalo nerimauti nei tiems, kas dirba pagal neterminuotąją darbo sutartį ir bus iš naujo įdarbinami, nei tiems, kurių terminuotosios darbo sutarties galiojimo terminas eina į pabaigą. Vėliau paaiškėjo, jog situacija keičiasi ir kad mokytojų yra daugiau, nei atsiras laisvų darbo vietų. Pagal terminuotąsias darbo sutartis dirbę mokytojai jautėsi vis labiau pažeidžiami.

Bendras vaizdas: reorganizacijos aprėptis ir ekonominiai aspektai

Kalbant apie reorganizaciją pasakytina, kad Niuvelio ir Muro mokyklose vykstančios sąveikos tebuvo dalelė kažko didesnio. Nors minėtosios sąveikos buvo ypač, netgi gyvybiškai, svarbios daugeliui mokyklų atstovų ir mokyklų bendruomenių, jos tesudarė nedidelę dalį visų su SŠS inicijuotais pokyčiais siejamų sąveikų. Tuo metu grafystėje vykstanti reorganizacija tepalietė dvi iš šešiasdešimt dviejų tai administracinei vietovei priklausančių mokyklų. Nors visą minėtųjų dviejų bendruomenių dėmesį buvo prikausčiusi Niuvelio

ir Muro mokyklų situacija, reorganizacijos valdymas tebuvo vienas iš daugybės šių mokyklų darbuotojams tenkančių darbų. Taigi jiems, kaip visada, reikėjo pasirūpinti viskuo, pradedant savo kasdiene veikla, t.y. mokymu ir mokymusi, ir baigiant centrinės valdžios inicijuojamomis reformomis.

Daugeliui reorganizacijos procesą administruojančių pareigūnų tai taip pat buvo tik vienkartinis projektas, kuriuo jie privalėjo pasirūpinti nepamiršdami visų kitų savo pareigų. Tos dvi mokyklos labiausiai rūpėjo planavimo ir priežiūros funkciją atliekantiems susijusios administracinės vietovės valdininkams. Vyskupijos atstovui rūpėjo kitų keturiolikos toje pačioje vietovėje esančių ir dar šešiasdešimties tai pačiai grafystei priklausančių bažnyčios mokyklų ateitis. Pavyzdžiui, už baldų ir įrangos paskirstymą atsakingi valdininkai tuo pat metu ir inventorizavo abiejų mokyklų turtą bei rūpinosi jo perkėlimu, ir dirbo su dar dviem šimtais tos pačios grafystės mokyklų.

Vyresnieji pareigūnai vadovavo visai reorganizacijai, artimai bendradarbiaudami su atsakingas pareigas einančiais savivaldybių tarybų nariais, atliekančiais ir grafystės tarybos švietimo komiteto narių funkcijas. 1996 m. rugsėjo 1 d. Niuvelio ir Muro mokyklų bei dar 180 kitose keturiose iš penkių grafystės administracinių vietovių įsikūrusių mokyklų reorganizacija buvo įvykdyta. Šis įvykis vainikavo pagal SŠS projektą atliekamą veiklą, prasidėjusią dar XX amžiaus dešimtojo dešimtmečio pradžioje, įskaitant ir šios grafystės penktojoje administracinėje vietovėje 1994 metais įvykusią trisdešimt dviejų mokyklų reorganizaciją. Iš viso prie vykstančios reorganizacijos SŠS ir mokyklų lygmeniu prisidėjo apie penkiasdešimt valdininkų ir maždaug tiek pat savivaldybių tarybų narių, profesinių asociacijų bei vyskupijų atstovų, 250 direktorių, keletas tūkstančių jų vadovaujamų mokyklų darbuotojų ir per tūkstantį valdytojų. Visiems jiems teko akis į akį susitikti ir su keletu kitų interesų grupių, o netiesiogiai pabendrauti ir su dar didesniu jų skaičiumi, tačiau nė vienam neteko bendrauti ar dirbti su visais asmenimis, susijusiais su pokyčių valdymu savivaldybėje. Jiems visiems stengiantis paremti SŠS siūlymus ar jiems pasipriešinti, reorganizacija įvyko beveik taip, kaip savivaldybės Švietimo skyrius ir planavo.

Įvykdyta reorganizacija buvo viena iš keleto visoje šalyje vykusių procesų, inicijuotų kaip atsakas į nacionalinėje politikoje išreikštą siekį sumažinti tuščių finansuojamų vietų skaičių. Tirtoji grafystė buvo viena iš daugiau nei šimto Anglijos administracinių vietovių, kurias paveikė centrinei valdžiai atstovaujančių ministrų vykdomos itin intervencinės politikos pokyčiai. Palyginti su kitais reorganizacijos projektais, inicijuotais septyniasdešimtyje procentų Anglijos savivaldybių per XX amžiaus dešimtojo dešimtmečio pirmąją pusę, didžiulį konfliktą Niuvelyje ir Mure sukėlusi reorganizacinė iniciatyva buvo vienas iš ambicingiausių projektų, skirtų perteklinių vietų skaičiui mažinti (Audito komisija, 1996). Per minėtąjį laikotarpį dėl SŠS įgyvendintos reorganizacijos ir šiokio tokio mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus padidėjimo tuščių finansuojamų vietų skaičius sumažėjo nuo 1,5 milijono (Švietimo departamentas) iki 0,9 milijono (Audito komisija, 1997).

Centrinei valdžiai atstovaujantys inspektoriai ir valstybės tarnautojai patikrino daugumą SŠS pateiktų reorganizacinių pasiūlymų, kurie nepražuvo per visą viešo konsultavimosi procesą. Tikrindami jie atsižvelgė į siūlomos reorganizacijos poveikį teikiamoms švietimo paslaugoms ir naujų statybų finansavimui tais atvejais, kai buvo prašoma SŠS ar vyskupijos valdžios paskolos. Galutinius pasiūlymus dėl Niuvelio ir Muro mokyklų reorganizacijos, kaip ir kitus 187 panašius pasiūlymus, vertino nedidelė kokių dvidešimties DBMIT inspektorių ir valstybės tarnautojų iš Švietimo ir ugdymo departamento komanda. Nė vienas iš jų, išskyrus rajoninio DBMIT padalinio inspektorių, nebuvo pažįstamas nė su vienu iš tų, kurių darbas ir vaikų švietimas taip labai priklausė nuo jų sprendimo. Savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnams ir mokyklos darbuotojams mokyklos reorganizacija buvo tik viena iš daugelio jų atliekamų pareigų.

Savivaldybės Švietimo skyriaus inicijuota reorganizacija prasidėjo neatsitiktinai. Tai buvo SŠS savivaldos išraiška ir atsakas į vis didėjantį centrinės valdžios spaudimą. Ministrai ėmė labiau spausti savivaldybes, kurių mokyklose buvo ypač daug perteklinių vietų, ir atsisakė joms skirti biudžeto lėšas tol, kol šios nesumažins tuščių finansuojamų vietų skaičiaus. Grafystėje buvo pakeista nustatytoji amžiaus riba, kurią pasiekę moksleiviai perkeliami į kito tipo mokyklą, ir sumažintas pradinių mokyklų skaičius. Tai ir buvo priemonė sumažinti perteklinių vietų skaičių. 1993 metų Švietimo įstatyme buvo teigiama, jog tuo atveju, kai savivaldybė nedirba taip, kaip jai priklauso dirbti, centrinės valdžios atstovai turi teisę įsikišti ir atlikti darbą, kurį dažniausiai yra pavesta padaryti savivaldybei. Taigi Švietimo ir užimtumo departamento sekretorius galėjo nurodyti savivaldybių Švietimo skyriams parengti reorganizacinius pasiūlymus, o jei savivaldybės nesilaikytų šio nurodymo, pats pateikti jo nuomone tinkamiausią pasiūlymą ką nors reorganizuoti (ŠD 1994).

Tokie politiniai žingsniai taip pat nebuvo atsitiktiniai. Nuo XX amžiaus devintojo dešimtmečio vidurio, prižiūrėtojų funkciją atliekantys centrinės valdžios atstovai, kuriems buvo pavesta užsiimti centrinės ir vietos valdžios išlaidų valstybiniam mokyklų tinklui priežiūra ir skatinti, kad už turimus pinigus būtų teikiamos kuo daugiau vertės sukuriančios paslaugos, parašė daugybę ataskaitų, kuriose ragino mažinti didžiulį finansuojamų tuščių vietų skaičių (Nacionalinis audito biuras 1986; Audito komisija 1984, 1986, 1988, 1990). Finansų ministerija vis labiau spaudė daug išleidžiančius ir už valstybės finansuojamų paslaugų, įskaitant ir švietimo paslaugas, teikimą atsakingus departamentus tas išlaidas riboti (Deakin ir Parry 1993). Tiesą sakant, nuo pat aštuntojo dešimtmečio vidurio spaudimas mažinti tuščių finansuojamų vietų skaičių valstybiniam švietimo sektoriui priklausančiose mokyklose buvo šios ir kitų vakarietiškų vyriausybių įgyvendinamos platesnės strategijos dalis. Buvo siekiama riboti vis augančias valstybės išlaidas, kurios jau seniai pralenkė ekonominio augimo mastą, būtiną šioms išlaidoms padengti, ir lėmė ilgalaikę finansų krizę (Pollitt 1993; Foster ir Plowden 1996).

Taigi pagrindinė mokyklų tinklo reorganizacijos priežastis buvo ekonominė. Privatus sektorius kuria turtus, o jų dalį privalu investuoti į socialinę reprodukciją. Valstybinė švietimo sistema prie socialinės reprodukcijos prisideda užtikrindama kvalifikuotos ir besikeičiančios ekonominės situacijos keliamus reikalavimus atitinkančios darbo jėgos rengimą. Be to, yra tam tikra riba, kiek turto galima investuoti į socialinę reprodukciją, nesukeliant pavojaus verslo pelningumui. Kapitalizmas lemia tai, kad valstybinė švietimo sistema nuolatos susiduria su išteklių trūkumu, nes sistema, kuriai būtinas pelnas, o ne kitos socialinės prekės, negali apsieiti be išlaidų, skirtų pelną kuriantiems ištekliams (Hargreaves 1983). Apie XX amžiaus devintąjį dešimtmetį socialinei reprodukcijai vakarų šalyse užtikrinti reikiamo turto dalis, būtina norint patenkinti vis didėjančią valstybės finansuojamų paslaugų paklausą, tapo nebekontroliuojama. Todėl

reikėjo arba didinti mokesčius, arba gerinti valstybės finansuojamas paslaugas, mažinant valstybės išlaidas tam pačiam paslaugų skaičiui. Mažinti valstybės išlaidas siekė tiek dešiniosios, tiek kairiosios pakraipos vyriausybės, taip parodydamos, jog finansinės krizės priežastys yra kur kas rimtesnės negu vien politinių partijų ideologija. Taip elgtis jas paskatino „naujai vyriausybei“ skirtas vadybos žinovų Osborne'o ir Gaeblerio projektas. Įgyvendinant šį projektą buvo nagrinėjami siekiai į JAV valstybės sektorių įnešti naujų rinkos vėjų, o projekto išvadose buvo teigiama, jog valstybė gali sumažinti išlaidas decentralizuodama ir privatizuodama paslaugas. Jų skelbiama panacėja buvo „verslinga vyriausybė“, t.y. tokia paslaugų teikimo forma, kai dažniausiai vadovaujamasi verslo principais.

Didžiosios Britanijos vyriausybė taip pat nebuvo išimtis. Įgyvendinti reorganizaciją grafystėse trukdė visos šalies mastu vykdomos politikos pokyčiai, skirti valstybės finansuojamų mokyklų verslingumui skatinti, ribojant savivaldybių Švietimo skyrių įtaką vietos lygmeniu veikiančio mokyklų tinklo valdymui. Spaudimą reorganizuoti mažinant tinklą tiesiogiai lėmė centrinės valdžios siekis mažinti valstybės išlaidas, skirtas tokiam dideliam skaičiui pustuščių pastatų išlaikyti. Iš subsidijų finansuojamų mokyklų, kurios valstybės finansavimą gaudavo tiesiogiai iš valstybės biudžeto, kūrimasis buvo decentralizacijos politikos, skirtos suteikti tėvams ir valdytojams galių ištrūkti iš vietos valdžios kontrolės gniaužtų, padarinys. Vėliau įsitikinsime, jog viena iš paskatų pabandyti gauti iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusą buvo siekis išvengti SŠS inicijuojamos reorganizacijos, ypač jei buvo siūloma mokyklą uždaryti. Įdiegus naująjį iš subsidijų finansuojamų mokyklų tipą, tėvai vadinamojoje švietimo rinkoje įgijo didesnį pasirinkimą, nes kaimyninės mokyklos varžėsi dėl mokinių. XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje įdiegus mokyklų savivaldą, SŠS neteko įgaliojimų skirti mokyklų darbuotojus, nes ši funkcija tapo išskirtine mokyklos valdybos teise.

Be kita ko, reorganizaciją paveikė ir ekonominėmis paskatomis grindžiama tarptautinė padėtis, susiformavusi, kaip yra rašoma 1-ojoje dalyje, vykdant vieną iš daugelio švietimo reformų, kurių pagrindinis tikslas buvo gerinti tautos konkurencingumą pasaulinėje rinkoje (Brown ir Lauder 1996). Tuo metu, kai buvo reorganizuojamos Niuvelio ir Muro mokyklos, jų darbuotojams teko susidurti dar ir su kitomis reformomis, įskaitant naujo ugdymo plano diegimą, vertinimą ir naująją reguliaraus išorės audito sistemą. To meto konservatorių vyriausybės ministrai, kaip ir jų pasekėjai leiboristai, bandė gerinti valstybės finansuojamų švietimo paslaugų kokybę. Didžioji Britanija, kaip ir kitos išsivysčiusios vakarų šalys, daugiau nebegalėjo varžytis su pradėjusiomis sparčiau plėtotis šalimis toje gamybos srityje, kur pastarosios galėjo pasiūlyti žemesnės kvalifikacijos ir mažesnius atlyginimus gaunančią pigesnę darbo jėgą.

Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių pobūdis

Norint didelio masto mokyklų tinklo reorganizavimą suvokti kaip sudėtingų švietimo sistemos pokyčių pavyzdį, būtina iš daugybės tame pačiame ir tarp skirtingų švietimo sistemos administravimo lygmenų vykstančių sąveikų išskirti pasikartojančius sąveikos modelius. Kadangi kiekviena sąveika tėra tik konteksto, kuriame pasireiškia kitos sąveikos, dalelė, lygiai taip pat svarbu panagrinėti šių sąveikų ryšius ir institucinį, vietos, šalies ir tarptautinį kontekstą, kuriame ir vyksta pokyčiai.

Šį skyrių baigsime pratimu, padėsiančiu išsiaiškinti sudėtingų švietimo sistemos pokyčių pobūdį. Tai padės suvokti, ko reikia, norint valdyti tokius didelius pokyčius. Visa tipologija pateikiama 2.2 lentelėje, kur aprašomi penki sudėtingumo laipsniai, juos išskaidant į dar smulkesnes sudedamąsias dalis. Tyrinėjant įmanoma išskirti tiek skirtingus sudėtingumo laipsnius, tiek ir jų sudedamąsias dalis, tačiau vieni be kitų jie neegzistuoja. Visus juos galima skirtingai apibūdinti, ir visi jie yra tarpusavyje susiję. Mūsų nuomone, kuo sudėtingesni švietimo sistemos pokyčiai, tuo tikėtiniau, kad jiems bus būdingi visi penki tarpusavyje persipynę sudėtingumo laipsniai.

Visų pirma, sudėtingų švietimo sistemos pokyčių *mastas* dažniausiai būna *labai didelis*, turintis įtakos daugelio žmonių gyvenimui. Būdami pliuralistinės visuomenės nariai, šie žmonės bus ne tik suinteresuoti vykstančių pokyčių turiniu, bet tam tikromis skirtingomis aplinkybėmis skirtingai suvoks tai, kas vyksta. Taigi didelio masto pokyčiams būdinga tai, kad juos įgyvendinant dalyvaus arba su jais bus susiję *gausybė specifinių žinių ir prioritetų turinčių interesų grupių*. Dėl grafystėje vykusios reorganizacijos daugiau nei tūkstantis mokyklų darbuotojų buvo priversti keisti darbą, o dar daug didesniam skaičiui tėvų ir vaikų teko keisti švietimo paslaugų teikėją. Nelygu, koks buvo jų darbas ar padėtis bendruomenėje, nelygu, ko jie norėjo iš reorganizacijos ar ką norėjo apsaugoti, jie buvo priversti ieškoti su pokyčiais susijusių žinių iš pirmųjų lūpų, patirties ir prioritetų. Niuvelio ir Muro mokyklų darbuotojai buvo priversti nerimauti dėl savo darbo vietos ir rengtis mokyklos uždarymui arba pradėti viską iš naujo. Tėvams rūpėjo, kad šalia namų būtų švietimo paslaugas teikianti institucija ir kad jų kaimas išliktų socialine ir ekonomine prasme gyvybingas. Vyskupijos atstovai norėjo pagerinti bažnyčios mokyklų pasiskirstymą ir gyvybingumą. Valdininkams rūpėjo gauti pritarimą jų teikiamiems pasiūlymams ir užkirsti kelią iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimuisi uždarant jų kontroliuojamas mokyklas. Švietimo ir užimtumo departamente dirbantiems valstybės tarnautojams rūpėjo besikaupiančio su pasiūlymais susijusio darbo finansinis poveikis.

Šios interesų grupės tikriausiai, nelygu, kaip jos suvokia turimus įgaliojimus ir alternatyvios veiklos trukdžius, bus *ištikimos iš dalies nesuderinamiems įsitikinimams ir vertybėms*. SŠS pareigūnai buvo įsitikinę, jog jų siūlomi pokyčiai padės užtikrinti, kad švietimo paslaugas teikianti institucija būtų įsikūrusi per priimtiną atstumą nuo kiekvieno Niuvelio ir Muro vietovėse gyvenančio mokyklinio amžiaus vaiko namų. Jei laikėsi nuomonės, kad mokykla, kuri bus pakankamai didelė, kad galėtų turėti pakankamai darbuotojų, kurie reikiamai dėstytų visus ugdymo plane surašytus dalykus, teiks geresnės kokybės švietimo paslaugas. Kai įgyvendinant SŠS pasiūlymus iškilo grėsmė artimiausiai mokyklai, dauguma tėvų ir kitų bendruomenės narių, kurie iki tol pritarė reorganizacijai, staiga tapo savanaudžiai ir, kaip jie patys teigė, ėmė ginti *status quo* dėl savo vaikų gerovės. Viena iš galimybių buvo įkurti privačią mokyklą, tačiau niekas nesuabejojo dėl reorganizaciją inicijavusių ir vykdžiusių pareigūnų veiksmų teisėtumo.

2.2 lentelė. Pokyčių valdymą veikiantis sudėtingų švietimo sistemos pokyčių pobūdis

1 Didelio masto:

- gausybė specifinių žinių ir prioritetų turinčių interesų grupių;
- interesų grupės ištikimos iš dalies nesuderinamiems įsitikinimams ir vertybėms.

2. Sudėtiniai:

- daugybė nuosekliai ir lygiagrečiai išsidėsčiusių komponentų, tam tikru etapu veikiančių skirtingas interesų grupes;
- gausybė diferencijuotų, tačiau tarpusavyje susijusių valdymo uždavinių.

3. Sistemiški:

- daugiakryptis tiesioginės ir netiesioginės sąveikos vienu lygmeniu ir tarp skirtingų sistemos lygmenų srautas;
- nevienodas galių pasiskirstymas tarp viena nuo kitos priklausomų ir tam pačiam ar skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių;
- visiems lygmenims skiriamų uždavinių centralizuotumas.

4. Skirtingai veikiantys:

- būtini skirtingi praktikos ir mokymosi proceso pokyčiai;
- įvairi ir laikui bėgant kintanti suvokiamų interesų ir susijusio emocinio poveikio atitiktis;
- įvairus poveikis kitai atliekamai veiklai;
- skirtingas kitų su pokyčiais susijusių, tačiau tiesiogiai nedominančių, dalykų suvokimas.

5. Priklausomi nuo aplinkybių:

- sąveika su kitais planuotais ir neplanuotais pokyčiais;
- neatsiejamas pirma įgyvendintų pokyčių poveikis turimiems ištekliams.

Antra, sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai yra *sudėtiniai* – jie susideda iš skirtingų, tarpusavyje susijusių ir laikui bėgant kintančių komponentų. Dažniausia pokyčius sudaro *daugybė nuosekliai ir lygiagrečiai išsidėsčiusių komponentų, tam tikru etapu veikiančių skirtingas interesų grupes*. Tai buvo būdinga ir SŠS vykdytai reorganizacijai. Niuvelio ir Muro mokyklų reorganizacijos procesas, prasidėjęs paskelbus pirminį pasiūlymą reorganizuoti ir pasibaigęs faktiniu pokyčių įgyvendinimu, užtruko trejus metus ir dar pusantrų metų darė įtaką naujai susiformavusioms mokykloms. Iš pradžių reorganizaciją buvo planuota vykdyti trimis etapais. Niuvelio ir Muro mokyklos pateko į trečiąjį reorganizacijos etapą. Visi etapai buvo iš dalies persidengę, nes dar pirmam etapui nesibaigus buvo pradedamas planuoti antrasis ir t.t. 1996 metų pradžioje valdininkai užsiėmė po pirmojo reorganizacijos etapo išlikusių mokyklų priežiūra ir sykiu kitoms keturioms vietovėms skirtų ir patvirtintų reorganizacinių pasiūlymų įgyvendinimu. Bet kuriuo reorganizacijos proceso metu interesų grupėms gali tekti patirti prieštaringų dalykų. Pavyzdžiui, Niuvelio ir Muro mokyklos rengėsi uždarymui, o jų kolegos vidurinėse mokyklose ruošėsi plėtrai, kad pajėgtų priimti iš pagrindinių mokyklų vyresniųjų klasių atvyksiančius moksleivius. Pirmuoju etapu reorganizuotų mokyklų darbuotojams visa tai buvo jau prisiminimai.

Dėl pokyčių sudedamųjų dalių įvairovės ir, ko gero, jų per tam tikrą laiką susikaupusio poveikio, teks spręsti *gausybę diferencijuotų, tačiau tarpusavyje susijusių valdymo uždavinių*. Niuvelio ir Muro mokyklų direktoriams teko užsiimti uždarymo proceso valdymu ir sykiu rasti laiko kitiems su reorganizacija susijusiems vadybos uždaviniams bei kitai su mokyklos valdymu susijusiai veiklai ir mokymui. Kai viena iš direktorių buvo paskirta naujosios Niuvelio pradinės mokyklos direktore, ji turėjo pasiruošti mokyklos atidarymui, o vėliau spręsti naujos mokyklos problemas. Už reorganizuojamas mokyklas atsakingi valdininkai turėjo padėti rengti pasiūlymus ir konsultacijas bei patys konsultuoti, teikti pagalbą uždarant ir atidarant mokyklas, o reorganizacijai pasibaigus – užsiimti esamos būklės priežiūra. Vyresnieji pareigūnai turėjo derinti visą reorganizacijos procesą. Švietimo ir užimtumo departamente dirbantiems valstybės tarnautojams teko nagrinėti ir vertinti teikiamus pasiūlymus.

Trečia, sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai dažniausiai yra *sistemiški*, vyksta vienu arba keletu didžiulės švietimo sistemos administracinių lygmenų, o tai turi įtakos interesų grupių tarpusavio sąveikai. Įvairiais lygmenimis vykstantiems pokyčiams būdingas *daugiakryptis tiesioginės ir netiesioginės sąveikos vienu lygmeniu ir tarp skirtingų sistemos lygmenų srautas*. Jei pokyčiai inicijuojami centriniu arba tarpiniu sistemos lygmeniu ir yra skirti periferijai, įgyvendinant pokyčius privalu užtikrinti skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių tarpusavio bendravimą. Dažniausiai toks bendravimas užtikrinamas per tarpininką, kuris interpretuoja vienu iš lygmenų veikiančios interesų grupės perduotą informaciją, taip siekdamas paveikti kitam lygmeniui priskiriamų interesų grupių veiksmus. Tiesioginės įtakos Niuveliui ir Murui turintis sąveikos srautas prasidėjo nuo SŠS parengto reorganizacinio pasiūlymo projekto. Tai paskatino intensyvų tiesioginį Niuvelio ir Muro bendruomenių tarpusavio bendravimą ir nuolatinį keitimąsi informacija tarp šių bendruomenių, valdininkų ir vyskupijos atstovų. Mokyklose apsilankė regiono DBMIT atstovas ir surinktą informaciją perdavė Švietimo ir užimtumo departamentui. Inspektoriai bendradarbiavo su SŠS pareigūnais ir gavo dokumentus, tarp kurių buvo ir Niuvelio valdymo komiteto bei Muro valdytojų ataskaitos. Visos šios interesų grupės tiesiogiai bendravo ir su kitomis tam pačiam sistemos lygmeniui priklausančiomis bei su jomis artimiausiai susijusiomis interesų grupėmis. Informacija tarp skirtingų lygmenų kanalų buvo keičiamasi daug mažiau, nes dažniau buvo pasikliaujama dokumentais ar elektroninėmis bendravimo priemonėmis. Dažnai bendraujant skirtingiems lygmenims dalyvaudavo nesančioms interesų grupėms atstovaujantys tarpininkai. Į viešąsias konsultacijas dažniausiai vykdavo už reorganizacinių pasiūlymų turinį atsakingi vyresnieji pareigūnai. Vyskupijos atstovas buvo atskaitingas Vyskupijos švietimo tarybai, kurios nariai priimdavo sprendimus atsižvelgdami į jo rekomendacijas. Taip buvo svarstomas ir pasiūlymas įsteigti savanoriškais pagrindais remiamą Niuvelio pradinę mokyklą. Didelė dalis informacijos, kurią savivaldybių Švietimo skyriai teikė mokykloms, jas pasiekdavo kaip tam tikri dokumentai. Dažniausiai tai būdavo SŠS parengti pasiūlymai. Apie Švietimo ir užimtumo departamento sekretoriaus priimtus sprendimus būdavo informuojami visi, tačiau tik nedaugeliui kitų sistemos lygmenų atstovų teko su juo susitikti.

Kai, esant tokiai didelei sistemai, bendrauja skirtingiems jos lygmenims priklausančios interesų grupės, dėl tam tikrų netyčinių veiksmų atsiranda dviprasmybių. Minėtųjų veiksmų kaltininkai apie jas gali visiškai nieko nežinoti, nes jie nebedalyvauja tolesnėje ar kitiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių tarpusavio sąveikoje, kurią patys ir inicijavo. Kai vienu iš sistemos lygmenų imamasi veiksmų, kurie veikia kitiems sistemos lygmenims priklausančius žmones, tokių netyčinių veiksmų tikimybė yra labai didelė. Nei centrinė valdžia, nei SŠS pradėdama reorganizaciją neketino Mure įsteigti nepriklausomos mokyklos, nors ši mokykla ir atsirado kaip jų veiksmų pasekmė. Ilgai buvo neaišku, kaip toliau klostysis reorganizacija, nes nebuvo iš anksto aišku, ar savivaldybių tarybų nariai parems savo valdininkus, ar ministrai parems SŠS pasiūlymus, o ne sieks skatinti iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimąsi, ir ar visi vietos bendruomenės atstovai nepriešstaraudami pritars konkrečiam reorganizaciniam pasiūlymui.

Visuomet bus *nevienodas galių pasiskirstymas tarp viena nuo kitos priklausomų ir tam pačiam ar skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių*. Skirtingos interesų grupės gali turėti labai skirtingus įgaliojimus, ypač jei jos priklauso skirtingiems švietimo sistemos lygmenims. Tačiau nė viena iš interesų grupių nėra visiškai bejėgė. Įgyvendinant pokyčius, net daugiausia įgaliojimų turintys pokyčių iniciatoriai dažnai priklauso nuo to, kaip bendradarbiauja ne tokios įtakingos ar galingos interesų grupės ir nuo to, kaip jie patys atitinka keliamus reikalavimus. Nuo pat pradžių su Niuvelio ir Muro bendruomenių nariais buvo konsultuojamasi dėl paties reorganizacijos principo ir to, kaip reorganizuoti jų mokyklas. Šiuo etapu jiems dar nebuvo leidžiama spręsti, ar jie norėtų, kad jų mokykla būtų reorganizuota. Savivaldybės taryba įgaliojo SŠS pareigūnus savo kolegų įnašą pakreipti reorganizacijai palankia linkme. Centrinė valdžia buvo įgaliota spausti savivaldybių Švietimo skyrius, kad šie imtųsi reorganizuoti mokyklų tinklą ir surengtų viešąsias konsultacijas dėl reorganizacinių pasiūlymų. O centrinės valdžios paskirtos priežiūros institucijos ir finansų ministerija buvo įgaliotos spausti centrinę valdžią. Susiklosčiusios ekonominės sąlygos darė spaudimą visai švietimo sistemai. Tačiau Niuvelyje ir Mure įvykdytos reorganizacijos rezultatai rodo, kad ir vietos bendruomenė nebuvo visiškai bejėgė. Šių dviejų bendruomenių nariai darė įtaką mokyklų lygmeniu priimant sprendimus ir buriant reorganizacijai priešiškas jėgas. Lygiai taip pat ministrų lūkesčių išsipildymas priklausė nuo SŠS ir mokyklų darbuotojų reorganizacinių veiksmų, o pastarieji siekė centrinės valdžios bei vienas kito paramos ir pritarimo jų priimtiems sprendimams.

Visiems lygmenims skiriamų uždavinių centralizuotumą nulėmė vieno lygmens politikų siekis pakeisti kitiems lygmenims būdingą švietimo praktiką. Keletas SŠS pareigūnų buvo atsakingi už visų mokyklų lygmeniu reikalingų veiksmų valdymą, kiti – už baldų paėmimą iš uždaromų mokyklų ir jų perdavimą išliekančiosioms. Švietimo ir užimtumo departamente dirbantys valstybės tarnautojai palaikė ryšius vieni su kitais, taip siekdami užtikrinti, kad reorganizaciniai pasiūlymai tenkintų centrinės valdžios reikalavimus.

Ketvirta, sudėtingi pokyčiai daro *diferencijuotą poveikį* reorganizacijos proceso dalyviams ar su reorganizacija susijusiems asmenims ir taip nulemia didžiulę valdymo uždavinių įvairovę. Atsižvelgiant į įvykusius pokyčius, bus būtini skirtingi praktikos ir mokymosi pokyčiai. Muro pradinės mokyklos vadovui teko daug ir intensyviai mokytis, o daugumai SŠS pareigūnų ši reorganizacija buvo visiškai naujas dalykas, kaip nauja buvo ir tai, jog nuo jų nebepriklausė mokyklos darbuotojų paskyrimas. Daugeliui bendruomenės narių pirmą kartą gyvenime teko inicijuoti prieš SŠS pasiūlymą nukreiptą kampaniją. Visos interesų grupės atsipirko daug mažesniu kišimusi į jų praktinę veiklą. Daugelis mokyklų išsiplėtė arba sumažėjo priimdamos arba atsisakydamos po vieną moksleivių amžiaus grupę.

Praktinės veiklos pokyčiai bus susiję su *įvairia ir laikui bėgant kintančia suvokiamų interesų ir susijusio emocinio poveikio atitiktimi*. Niuvelio ir Muro bendruomenių atvejis rodo, jog reorganizacinių pasiūlymų turinys gali visiškai atitikti vienų asmenų interesus ir būti visiškai priešingas kitų asmenų interesams. Vykstant reorganizacijai, situacija keitėsi ir buvo palanki tai vienų, tai kitų interesams. Pirminis pasiūlymas netenkino nė vienos bendruomenės. Galutinis pasiūlymas tenkino Niuvelio kaimo tėvus, bet visiškai neatitiko Muro moksleivių tėvų interesų. Emocijų gausa kito kartu su interesams daromu poveikiu ir keičiantis situacijai. Niuvelio bendruomenės pasipiktinimas SŠS ketinimais „išplėšti kaimo bendruomenės širdį“ vėliau virto didžiuliu entuziazmu statyti naują kaimo mokyklą. Vyskupijos atstovams ši reorganizacija tebuvo vienas iš daugelio (nors ir sudėtingų) darbų. Didžiausią emocinį reorganizacijos poveikį teko patirti tiems, kas dalyvavo viešojo konsultavimo renginiuose arba kalbėjosi su protestuojančia visuomene.

Pokyčiai *įvairiai paveiks ir kitą veiklą*. Iš kai kurių pareigūnų ir mokyklų darbuotojų reorganizacija pareikalavo tik šiek tiek laiko, o kitiems daugelį mėnesių teko skirti daug darbo valandų pokyčiams įgyvendinti. Niuvelio valdymo komiteto nariams ir Muro valdytojams reikėjo nuolat rasti laiko ne tik pasirūpinti savo kasdiene veikla, bet ir apginti bendrus interesus.

Be to, kiti su pokyčiais susiję, tačiau tiesiogiai nerūpintys dalykai bus suvokiami skirtingai, ir to nepavyks išvengti. Skirtinguose sistemos lygmenyse pokyčiai taip pat bus suvokiami skirtingai. Nors centrinio ir SŠS lygmens pareigūnai puikiai išmanė vykstančius pokyčius, jie tik paviršutiniškai suvokė tas aplinkybes, su kuriomis teko susidurti vietos bendruomenėms, o periferijos lygmens atstovai, nors ir puikiai išmanydami situaciją vietose, visiškai nesuvokė pokyčių visumos. Vyresnieji SŠS pareigūnai buvo susidarę bendrą reorganizacijos vaizdą, tačiau prasčiau išmanė jų dedamų pastangų poveikį konkrečioms mokykloms ar bendruomenėms nei šių dviejų lygmenų atstovai. Valstybės tarnautojai buvo susipažinę su reorganizaciniais siūlymais ir rašytiniais mokyklų atsakymais, tačiau tik nedaugelis buvo lankęsi reorganizuojamose mokyklose. Informaciją teikiantys asmenys iš Niuvelio ir Muro tik bendrais bruožais suvokė pačią reorganizaciją, mažai težinojo apie šios reorganizacijos poveikį kitoms mokykloms, tačiau buvo labai gerai susipažinę su tuo, kas vyko jiems panosėje.

Penkta, sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai yra iš prigimties *priklausomi nuo aplinkybių*. Juos įgyvendinti padeda arba trukdo daugybė politinių ir istorinių aplinkybių, kuriomis jie ir vyksta. Įgyvendinant konkrečius pokyčius neišvengiama *sąveika su kitais planuotais ir neplanuotais pokyčiais*. Centrinės valdžios vykdomai valstybinio sektoriaus reformai turi įtakos daugybė naujai formuojamų politikos krypčių, kurios bet kada gali neigiamai paveikti viena kitą. Visi Niuvelio ir Muro mokyklų darbuotojai turėjo ne tik įgyvendinti tuometinę reorganizaciją, bet ir stengtis patenkinti centrinės valdžios reikalavimą tinkamiau naudoti valstybės lėšas.

Neatsiejamas pirma įgyvendintų pokyčių poveikis turimiems ištekliams gali padėti arba trukdyti. Niuvelio ir Muro pradinės mokyklos 1840 metais buvo įsteigtos kaip bažnyčios mokyklos, ir būtent tai lėmė naujos mokyklos Niuvelyje įkūrimą. Būtinybė mažinti savivaldybės lygmeniu teikiamas švietimo paslaugas buvo anksčiau vykusio gyventojų skaičiaus didėjimo pasekmė. Paveldėtos perteklinės vietos ir mažėjantis gyventojų skaičius lėmė išlaidas, kurios sunkesnėmis ekonominėmis ir sustiprėjusios pasaulinės konkurencijos sąlygomis buvo įvertintos kaip neleistinai didelės.

Sudėtingų dalykų valdymas

Pirma aprašyti SŠS vykdytos reorganizacijos sudėtingumo aspektai padeda atskleisti tam tikrus pasikartojančius modelius, kurie leidžia daryti išvadą, jog sudėtinga situacija nebūtinai yra neįveikiama. Žinoma, mes neaprašėme visų sudėtingumo aspektų ir neaptarėme visų didelės švietimo sistemos pokyčių formų. Išsakytosios mintys yra pernelyg bendro pobūdžio, kad būtų reikšmingos vertinant įvairiomis situacijomis vykstančius sudėtingus pokyčius, nors ir suformuluotos remiantis XX amžiaus devintojo dešimtmečio Didžiojoje Britanijoje vykusios ir nuo tuometinių aplinkybių priklausomo reorganizacijos tyrimo rezultatais. Aprašyti pasvarstymai leidžia pabrėžti itin skirtingą sudėtingų pokyčių sudedamųjų dalių pobūdį bei vidinius tarpusavio ryšius tarp aprašytų pokyčių ir besikeičiančių aplinkybių, kurioms esant jie vyko.

Tačiau viena yra nustatyti švietimo sistemos pokyčių sudėtingumo modelius, o visai kas kita yra tuos sudėtingus pokyčius valdyti. Galima ginčytis, jog gebėjimą valdyti sudėtingus pokyčius, o ką jau kalbėti apie jų kontrolę, ribos visa galybė žmogui nesuvokiamų veiksnių. Vis dėlto, nors įgyvendinant pokyčius neįmanoma išvengti tam tikro dviprasmiškumo bei nenuspėjamų situacijų, vis dar turi būti galima kiek įmanoma labiau išnaudoti turimus gebėjimus valdyti vykstančius pokyčius. Kituose knygos skyriuose išsamiai aptarsime patį reorganizacijos procesą ir papasakosime, kaip vadovams pavyko parengti (nors pokyčiai buvo labai sudėtingi) išsamias pokyčių valdymo strategijas ir sykiu sukurti jų valdymo trukdžius. Norėdami, kad mūsų tyrimai būtų vaisingi, turime sukurti konceptualią struktūrą, apimančią įvairių interesų grupių tarpusavio sąveiką ir jų eigą reguliuojančius struktūrinius apribojimus. Tačiau apie tai kalbėsime kitame skyriuje.

3. Sudėtingi pokyčiai objektyviai

Prieinama visiems (bet suvaržyta)

Dažnai teigiama, jog žmonės ne visada gali rinktis, kaip įeiti į istoriją. Asmenys ir jų grupės siekdami savo tikslų sąveikauja tarpusavyje, o jų sąveikos pobūdis priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, su kuria susiduria. Jų ilgalaikių pastangų rezultatas yra ilgalaikio arba laikino stabilumo ir evoliuciją ar revoliuciją primenančių pokyčių srautas, kurį mes ir vadiname istorija. Asmenys ar jų grupės situaciją neišvengiamai suvokia ir ją veikia patys veikiami socialinių bei politinių aplinkybių, kurios ir sudaro jų atstovaujamą epochą. Be to, minėtojo suvokimo įvairovę bei galimybę gauti tai, ko siekia, lemia ir struktūriniai suvaržymai. Praeityje glūdi nepripažintos veiksmų prielaidos, pavyzdžiui, kaimo mokyklų tradicijos arba dabartinę šalies teisinę bazę sudarančių teisės aktų papildymai. Minėtosios prielaidos yra ne kas kita, kaip kriterijai, nuo kurių priklauso dabartyje vykstančios sąveikos. Sąveikos savo ruožtu lemia sąmoningų ir nesąmoningų pasekmių srautą, kuris ilgam įtvirtina susiklosčiusias aplinkybes arba kartkartėmis paskatina pokyčius. Niuvelio bei Muro bendruomenių, vyskupijos atstovų ir pareigūnų tarpusavio sąveika sudarė sąlygas daugelį metų išlaikyti knygoje jau aptartas mokyklas. Tik dideli demografiniai ir ekonominiai pokyčiai paskatino pareigūnus ir savivaldybių tarybų narius pradėti mąstyti apie tai, kas anksčiau atrodė neįsivaizduojama. Pirminiai jų parengti reorganizavimo pasiūlymai sukėlė tikrą sprogimą vietos bendruomenėse, kurių nariai ėmė svarstyti apie teisę turėti mokyklą savo kaime ir mėginimus atsekti, kas paskatino visiškai nelauktus pokyčius.

Švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes jie susiję su žmonėmis, nors žmonės ir ne visuomet gali rinktis aplinkybes, kuriomis tie pokyčiai vyksta. Jie paliečia asmenis ir jų grupes, kurie skirtingai suvokia vykstančius pokyčius, puoselėja skirtingus lūkesčius, turi skirtingų galių, kurias gali pasitelkti pokyčiams įgyvendinti, yra varžomi praeityje įvykusių pokyčių nulemtų nūdienos tradicijų, veikia didžiulėje daugiasluoksnėje švietimo sistemoje, kurioje nuolatos sąveikauja su tais, kurių niekuomet nėra matę, ir yra veikiami pasaulyje vyraujančių ekonominių tendencijų. Kaip teigėme anksčiau, ir asmenys, ir jų grupės gali pasirinkti skirtingas veiksmų kryptis, tai priklauso nuo to, kaip jie suvokia susiklosčiusią situaciją, tačiau rinktis gali tik tiek, kiek tai leidžia kitų sąveikos dalyvių turima įtaka ir giliau įsišakniję struktūriniai veiksniai. Reorganizaciją būtų paprasčiau valdyti, jei būtų atšaukti centrinės valdžios įdiegti finansiniai suvaržymai. Tačiau minėtuosius suvaržymus lemiančios ekonominės sąlygos nesikeičia dėl vieno asmens įtakos, nors visame pasaulyje jos yra kuriamos ir įtvirtinamos naudojantis būtent tokia įtaka. Tačiau visiškas kapitalizmo suinteresuotumas pelnu rodo, jog ekonominės žmonių poreikių tenkinimo sąnaudos turi atsverti būtinybę kurti turtą. Jei reorganizacijos procesai būtų finansuojami dosniau, išlaidos valstybiniam sektoriui trumpuoju laikotarpiu tik dar labiau išaugtų, o reorganizacija buvo planuojama siekiant mažinti išlaidas. Taigi pareigūnų ir savivaldybių tarybų narių įgaliojimus varžo ekonominės aplinkybės. Jie dabar negali skirti daug lėšų reorganizacijai, taip siekdami sutaupyti ateityje.

Fullanas (2001:8) teigė, jog švietimo sistemos pokyčiai iš esmės yra naujos patirties suvokimas:

> Norėdami suvokti švietimo pokyčius, privalome išspręsti reikšmės problemą, kuri yra viena iš svarbiausių su pokyčiais susijusių problemų. Norėdami suvokti esmę, turime į tai, kas vyksta, pažvelgti ir iš arti, ir iš toli. Žvelgdami iš arti išsiaiškiname subjektyvią pokyčių reikšmę arba pastebime, jog tai,

kas vyksta, neturi jokios reikšmės nė vienam švietimo sistemos lygmeniui priskiriamiems asmenims. Daugumos socialinių reformų nepavyksta įgyvendinti todėl, kad yra ignoruojama pokyčių fenomenologija arba tai, kaip skirtingai žmonės suvokia ketinamus įgyvendinti pokyčius. Be to, būtina į tai, kas vyksta, pažvelgti ir iš toli, nes švietimo pokyčiai vis dėlto yra socialinis procesas.

Kai sudėtingi pokyčiai suprantami kaip suvokti tai, kas vyksta, skirtų sąveikų srautas, yra slopinama tendencija sudaiktinti konkrečiais sistemos lygmenimis ir konkrečiose institucijose veikiančių asmenų ir jų grupių įnašą, kurio rezultatas – kolektyvinis politinis pareiškimas. Sąvoka „sudaiktinimas“ reiškia „žmogaus veiklos produktų suvokimą taip, *tarsi* jie būtų ne žmogaus veiklos produktai, bet gamtos reiškiniai“ (Berger ir Luckmann, 1967:106). Mus labiausiai domina bandymai kolektyviškumą suvokti kaip vienetą, gebantį veikti savarankiškai nuo kolektyvo narių. Tuo pačiu principu vadovaujamasi ir posakyje „mokyklos savivalda“ (Caldwell ir Spinks, 1988) arba sutrumpintai dėstant kokią nors sampratą, pavyzdžiui, „keletas SŠS nusprendė, jog yra beprasmiška planuoti reorganizaciją ar siekti politikų paramos“ (Ranson, 1990:47). Mokykla faktiškai turi tiek savivaldos, kiek jai suteikia SŠS. Mokyklų darbuotojai ir valdytojai valdo mokyklas. Pareigūnai ir savivaldybių tarybų nariai valdo SŠS. Sutinkame, jog tokios kolektyvinės sąvokos kaip „mokykla“ ar „SŠS“ turi savo vietą ir kad bendrus jų narių veiksmus galima apibūdinti apibendrintai. Tačiau sprendžiant, kada verta trumpinti ir apibendrinti, o kada ne, ir kada sutrumpinimai ir apibendrinimai suteikia daugiau aiškumo, o kada tik dar labiau supainioja situaciją, privalu atsižvelgti į tai, ar sutrumpintą sąvoką ar paaiškinimą vis dar įmanoma vartoti pagal jos paskirtį. Analitiniais tikslais yra būtina pasinerti po kolektyvizmo sluoksniu ir ištyrinėti vidines sąveikas.

Norėdami geriau suvokti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius, turime pasinaudoti koncepcinėmis priemonėmis, padedančiomis atsekti, kaip elgiasi asmenys ir jų grupės, kaip jie reaguoja vieni į kitus ir kaip jų reagavimas priklauso nuo to, kaip jie suvokia vykstančias sąveikas. Be to, mes turime nepamiršti ir skirtingos asmenų bei jų grupių įtakos. Žmonės gali naudotis skirtingais įtakos šaltiniais, kurie jiems padeda pasiekti savo tikslus, kuriuos lemia asmeninis situacijos suvokimas. Jie gali naudotis minėtomis galiomis ne tik tam, kad parodytų savo įtaką, bet ir reikiama linkme nukreiptų arba sumažintų kitų asmenų ar grupių, su kuriomis jiems tenka sąveikauti, įtaką. Veiksmų ir atsako visuma sudaro sąveikų srautus, iš kurių ir susidaro pokyčių procesas. Nesvarbu, kuriuo lygmeniu ar tarp kurių lygmenų ši sąveika vyksta (SŠS rengiamų viešųjų konsultacijų ar mokyklą išsaugoti siekiančios iniciatyvinės grupės susitikimo metu), ji yra vaizdo, susidarančio žvelgiant iš arti, dalis, iš kurios aiškėja subjektyvi įvykių reikšmė, aprašyta pateikiant Niuvelio ir Muro mokyklų reorganizacijos pavyzdį.

Be to, mūsų analizės priemonės turėtų padėti mums pajusti galiojančius struktūrinius įtakos suvaržymus arba alternatyvius leistinus sąveikos būdus. Jei yra kokių nors sąveikos būdų apribojimų, mes darome prielaidą, jog sąveika vyksta leistinose ribose. Be to, tais atvejais, kai sąveika artėja prie struktūrinių suvaržymų ribos, tikėtina, jog daugės įtakos suvaržymų. 2-ajame skyriuje aprašėme, kaip ekonominiai veiksniai, verčiantys mažinti valstybinio sektoriaus išlaidas, ir reorganizacijos procesui taikomi griežti finansiniai suvaržymai sutrukdė SŠS pareigūnams siūlyti Niuvelyje statyti naują mokyklą. Parapijos tarybos nariai rado būdą, kaip apeiti tuos suvaržymus. Jie skyrė sklypą naujai mokyklai statyti ir pardavė turėtą žemę, kad gautų pinigų, kuriuos galėtų atiduoti vyskupijos valdžiai ir taip iki nulio sumažinti vyskupijos išlaidas naujo mokyklos pastato statybai. Pareigūnai derėjosi su centrinės valdžios atstovais dėl galimybės pasiskolinti likusią reikalingų lėšų dalį, kuria bus sumažinta reorganizuojant sutaupytų lėšų dalis. Tokie ekonominiai veiksniai laikomi struktūriniais, padedančiais susidaryti apibendrintą situacijos vaizdą, susidedantį iš gausybės mažų paveikslėlių, kuriuose į vykstančią sąveiką žvelgiama iš arti. Jei žmonės tik apytikriai suvokia, kaip atrodo apibendrintas vaizdas, tai šis suvokimas neturės didelės įtakos jų subjektyviam įvykių reikšmės suvokimui. Tačiau norint suvokti švietimo sistemos pokyčių esmę, reikia į juos pažvelgti ir iš toli, ir iš arti, be to, reikia išsiaiškinti jų tarpusavio sąsajas. Mes tai ir pabandėme padaryti, aprašydami Niuvelio ir Muro mokyklose vykusios reorganizacijos aplinkybes.

Analizuodami reorganizaciją, kaip sudėtingą švietimo sistemos pokytį, sukūrėme eklektišką sąvokų sistemą, apimančią asmenų ir jų grupių turimą įtaką bei struktūrinius suvaržymus. Pirma, įtaką nagrinėjome pliuralistiniu teoriniu požiūriu. Daugiausia dėmesio skyrėme sąveikos painybėms arba naudojimuisi turima įtaka laikantis jai taikomų struktūrinių suvaržymų, kuriuos nusako noemarksistinis požiūris. Mes nagrinėjome, kaip jau pirma šioje knygoje pateikti sudėtingų švietimo sistemos pokyčių požymiai yra susiję su sąvokomis, kurias Hargreavesas (1983) pateikia aiškindamas turimą įtaką ir tai, kaip šią įtaką veikia struktūriniai suvaržymai.

Antra, pritaikėme gausybę priemonių, turėjusių padėti mums išsiaiškinti, kaip įvairiems sistemos lygmenims priskiriami asmenys ar jų grupės tiesioginės ar netiesioginės sąveikos metu naudojasi turima įtaka, kad apgintų savo interesus. Be to, aprašėme tarpusavyje susijusias kultūrines ir politines aplinkybes, nuo kurių priklauso pokyčių proceso dalyvių puoselėjamų vertybių ir įsitikinimų derinys ir tai, kaip jie naudojasi turimais įgaliojimais, kad apgintų savo interesus, jų vaidmuo ir įtaka formuojant kultūrą bei kultūrinių veiksnių poveikis galių perskirstymui. Interesų grupes nagrinėjome ir kaip besiformuojančio tarpusavio santykių tinklo sąlyčio taškus. Tarp daugumos asmenų tiesioginio tarpusavio bendravimo buvo nedaug, tačiau kuriuo nors reorganizacijos etapu visoms interesų grupėms teko dirbti kartu su kitomis, nors dažnai toks bendradarbiavimas vyko per tarpininkus. Taip reorganizacijai baigiantis susiformavo sąveikos srautai konkrečiais švietimo sistemos lygmenimis ir tarp jų, nors nė vienas minėtosios sąveikos dalyvis visų jos aspektų neišmanė. Remdamiesi Fullano (1991, 2001) pavienių diegiamų naujovių samprata, visus reorganizacijos proceso etapus suvokiame kaip vykstančius tam tikra seka. Visi etapai išsidėstę chronologine tvarka, pradedant SŠS planuojamos reorganizacijos inicijavimu ir baigiant reorganizaciją išgyvenusių mokyklų darbuotojų prisitaikymu prie naujos situacijos. Iš eiliškumo aišku, kurios interesų grupės tam tikru reorganizacijos etapu yra svarbiausios. Knygoje svarstome, kaip konkrečios interesų grupės elgiasi atlikdamos pokyčius veikiančių jėgų, pokyčių rezultatų vartotojų ar ir vienų, ir kitų funkcijas.

Trečia, mes apibrėžiame sąvokas, paaiškinančias, kaip glaudžiai dėl reorganizacijos vykstanti sąveika susijusi su taikomais griežtais struktūriniais apribojimais. Susitarimai dėl valstybinio sektoriaus teikiamų švietimo paslaugų finansavimo dažnai yra priemonė skatinti skirtingais lygmenimis formuojamos politikos

įgyvendinimą. Tada, kai prie užbrėžtos ribos prieinama arti, tačiau ji dar nėra ranka pasiekiama, atsiranda erdvės įtakai. Vienas iš tam pačiam ar skirtingiems švietimo sistemos lygmenims priklausančių politikų daromos įtakos įrodymų yra lygiagrečiai egzistuojančios skirtingos politikos kryptys, nuo kurių priklauso ir sudėtingų pokyčių, pavyzdžiui, mokyklų tinklo reorganizacijos, pobūdis. Vis dėlto, keletas sąveikos formų neigiamai veikia vykstančius procesus, nes sureikšmina sąlyginę autonomiją. Valstybė nėra vienalytė. Ją sudaro visas tinklas politikų bei jų įgaliotų asmenų, kurie ne visuomet suvokia jų formuojamos politikos poveikį kitoms interesų grupėms. Toliau plėtosime kontrapolitikos idėją, kad išsiaiškintume, kaip periferiniams sistemos lygmenims priskiriamos interesų grupės gali reaguoti į centriniu lygmeniu inicijuojamą politiką, neatitinkančią periferijoje gyvuojančių įsitikinimų ir vertybių. Jie gali būti pakankamai įtakingi ir pakeisti pirminių iniciatorių suformuotą politiką.

Galiausiai apžvelgsime, kaip vadybos principais grindžiama centrinės valdžios politika gali pakeisti su valstybės finansuojamomis švietimo paslaugomis susijusių interesų grupių tarpusavio įtaką. Nors ir nebūtinai susijusios su reorganizacija, interesų grupės sugebėjo pakeisti įtakos pasiskirstymą, nuo kurio priklausė vyresniųjų SŠS pareigūnų vykdoma reorganizacijos iniciatyvų derinimo veikla. Nepaisant kai kurių nepalankių centrinės valdžios vykdomų politikos krypčių, pareigūnams pavyko įgyvendinti savo tikslus. Net ir įgyvendinus įtaką mažinančias politikos kryptis, minėtieji pareigūnai išliko beveik tokie pat įtakingi, nes valstybė laikėsi nenuoseklios vidaus politikos, kurią nulėmė valdžios sluoksniams ir prie jų įsikūrusioms institucijoms priklausančių interesų grupių puoselėjamos nesuderinamos politinės vertybės.

Įtakos ir jai taikomų struktūrinių suvaržymų suvokimas

Prieš keletą metų Hargreavesas (1983) pasiūlė įžvalga grindžiamą sistemą, padedančią išanalizuoti švietimo politikos ir susijusių pokyčių sudėtingumą. Hargreavesas analizavo įtaką ir jai taikomus struktūrinius suvaržymus bei teigė, jog vieni kitus papildantys pliuralistinės ir marksistinės teorijų aspektai yra iš esmės suderinami. Pliuralizmo teorija labai naudinga aiškinant, kaip daroma įtaka. Pagal šią teoriją įtaka apibūdinama kaip skirtingą, bet šiokią tokią galią vis dėlto turinčių žmonių grupių paviršinė sąveika. Tačiau remiantis pliuralizmo teorija neįmanoma paaiškinti struktūrinių įtakos suvaržymų bei pasidalytų galių apribojimų. O marksizmo teorija, bent jau deterministinė neomarksistinė jos kryptis, labai praverčia aiškinant, kaip griežti struktūriniai suvaržymai veikia turimą įtaką bei galių pasiskirstymą. Pastaroji teorija nepadeda paaiškinti, kiek įtakos ir galių lieka laikantis primestų suvaržymų, ir nepadeda įrodyti, jog minėtieji suvaržymai iš viso egzistuoja. Taip yra todėl, kad pagal minėtąja teorija grindžiamą apibrėžimą tai, kas glūdi paviršiuje, yra suvokiama kaip veikiama struktūrinių suvaržymų.

Sintezės esmę perteikia neomarksistinė sąvoka, jog egzistuoja pagrindinių visuomenės institucijų (arba grupių tarpusavio santykių modelių) *sąlyginė autonomija*. Mūsų analizuojamu atveju reikėtų kalbėti apie valstybės arba vyriausybės ir jos institucijų, įskaitant valstybės finansuojamas švietimo paslaugas teikiančias įstaigas, ir kapitalistinio ūkio sąlyginę autonomiją. Ši samprata suteikia galimybę imtis pačios įvairiausios praktinės veiklos, nes sistemą sudaro nepriklausomos institucijos. Tuo pat metu yra pabrėžiami įvairovei taikomi suvaržymai, kurie tarpusavyje taip pat yra susiję. Todėl valstybės finansuojamų švietimo paslaugų ir ūkio santykiai vertinami kaip lankstūs, nes su švietimo paslaugų teikimu susijusi įtaka gali būti skirta neekonominių klausimų sprendimo rezultatui paveikti (pavyzdžiui, dėl religinių priežasčių apsaugoti bažnyčios mokyklas). Tačiau ši sąsaja gali pasiekti ribą, kai iškils grėsmė, jog visiškai nebus sukaupta kapitalo, ir tai yra pavojinga. Dale'as (1986) teigė, jog sąlyginė ūkio ir valstybės autonomija suteikia skirtingoms interesų grupėms galimybę lemti švietimo politikos pobūdį, nors tik nedaugelis iš jų gali iš tikrųjų kontroliuoti šios politikos turinį. Vykdoma švietimo politika sudaro palankias sąlygas kapitalizmui, padeda legalizuoti kapitalizmo principus ir daugeliu atvejų padeda kaupti kapitalą. Pastaraisiais metais Didžiosios Britanijos centrinės valdžios vykdytomis švietimo reformomis buvo siekiama pasaulinės konkurencijos sąlygomis sukurti daugiau turto.

Hargreavesas tvirtina, jog švietimo politikos krypčių įvairovę bei jų įgyvendinimą lemia *daugybinis priežastinis ryšys*. Švietimo sistemos pokyčiai griežtai ir tiesiogiai neapibrėžti, o susijusi veikla vykdoma laikantis griežtų struktūrinių apribojimų. Žinant, jog valstybė ir jos finansuojama švietimo sistema yra tam tikra prasme nepriklausomos nuo šalies ūkio situacijos, gausybės pačių įvairiausių interesų grupių nariai, siekdami skirtingų (dažniausiai neekonominių) šviečiamųjų tikslų, gali daryti vieni kitiems palankią arba nepalankią įtaką. Antra, kadangi valstybė yra nevienalytė skirtingais sistemos lygmenimis ar tarp jų veikianti jėga, skirtumų atsiranda ir dėl *sudėtingumo apraiškų administraciniu lygmeniu*:

> Daugialypį švietimo sistemos pokyčių pobūdį dar sudėtingesnį daro tai, jog ne tik skirtingose vietose, bet ir skirtingais švietimo sistemos pokyčius lemiančių sprendimų priėmimo lygmenimis pokyčiai suvokiami ir interpretuojami skirtingai. Be to, skiriasi ir visuomenės parama. Visi lygmenys gali teikti juos tenkinančius pasiūlymus, taip suerzindami kitus lygmenis ir sutrukdydami jiems įgyvendinti jiems priimtinus pasiūlymus (Hargreaves, 1983:44).

Be to, grupės gali daryti įtaką keisdamos skirtingų institucijų ar sistemos lygmenų vykdomos politikos pobūdį. Trečia, įvairovę lemia ir *istorinis atsilikimas* arba praeities politikos kryptims ir įsitikinimams ištikimų interesų grupių besikeičiant aplinkybėms daroma įtaka, veikianti ir naujai formuojamos politikos pobūdį.

Mūsų pateikti sudėtingų švietimo sistemos pokyčių apibūdinimai, turintys įtakos pačiam pokyčių valdymui, prilygsta reiškiniams, būdingiems Hargreaveso aprašytai struktūrai, ir netgi papildo jų sąrašą. Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių poveikis jo išnagrinėtiems veiksniams, kartu aptariant ir įtakos ribas bei apraiškas, pateikiamas 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė. Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių poveikis įtakos apraiškoms ir riboms.

Su įtakos apraiškomis susijęs veiksnys	Sudėtingų švietimo sistemos pokyčių apibūdinimas ir sudedamosios dalys	Su struktūriniais įtakos apribojimais susijęs veiksnys
Daugybinis priežastinis ryšys	1 Didelio masto: • gausybė specifinių žinių ir prioritetų turinčių interesų grupių; • interesų grupės ištikimos iš dalies nesuderinamiems įsitikinimams ir vertybėms.	Prielaidos
Daugybinis priežastinis ryšys ir administracinės veiklos sudėtingumas	2. Sudėtiniai: • daugybė nuosekliai ir lygiagrečiai išsidėsčiusių komponentų, tam tikru etapu veikiančių skirtingas interesų grupes; • gausybė diferencijuotų, tačiau tarpusavyje susijusių valdymo uždavinių.	
Administracinės veiklos sudėtingumas	3. Sistemiški: • daugiakryptis tiesioginės ir netiesioginės sąveikos vienu lygmeniu ir tarp skirtingų sistemos lygmenų srautas; • nevienodas galių pasiskirstymas tarp viena nuo kitos priklausomų ir tam pačiam ar skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių; • visiems lygmenims skiriamų uždavinių centralizuotumas.	
Daugybinis priežastinis ryšys ir administracinės veiklos sudėtingumas	4. Skirtingai veikiantys: • būtini skirtingi praktikos ir mokymosi proceso pokyčiai; • įvairi ir laikui bėgant kintanti suvokiamų interesų ir susijusio emocinio poveikio atitiktis; • įvairus poveikis kitai atliekamai veiklai; • skirtingas kitų su pokyčiais susijusių, tačiau tiesiogiai nedominančių, dalykų suvokimas.	
Administracinės veiklos sudėtingumas Istorinis atsilikimas	5. Priklausomi nuo aplinkybių: • sąveika su kitais planuotais ir neplanuotais pokyčiais; • neatsiejamas pirma įgyvendintų pokyčių poveikis turimiems ištekliams.	Ekonominės sąlygos

Sudėtingumo kategorijų vienų nuo kitų visiškai atskirti neįmanoma. Taip pat jos nėra susijusios tik su vienu kokiu nors veiksniu. Todėl mes išnagrinėjome tik pačius tvirčiausius tarpusavio ryšius.

Didelio masto pokyčių procesas ir rezultatai dažniausiai pasižymi daugybiniais priežastiniais ryšiais todėl, kad yra daugybės skirtingomis aplinkybėmis veikiančių interesų grupių įtaka gali būti skirtinga, nes jos vadovaujasi skirtingais įsitikinimais ir vertybėmis, kurie ir lemia jų puoselėjamus švietimo sistemos tikslus. Kaip minėjome 2-ajame skyriuje, vis dėlto interesų grupių įsitikinimus ir vertybes lemia neginčytini ekonominiai aspektai. Sudėtingų pokyčių *sudėtinė* prigimtis tik išplečia pokyčių rezultatus lemiančias priežastis. Skirtingi žmonės skirtingu laiku atlieka skirtingas vadybines užduotis, o ankstesnė veikla turi įtakos būsimajai veiklai.

Sudėtingų pokyčių sudedamosios dalys lemia ir administracinės veiklos sudėtingumą, nes dalijantis atsakomybe už skirtingas sudedamąsias dalis atsiranda erdvės tarpininkavimui naudojantis turima įtaka. Jei vykstantys pokyčiai yra *sisteminiai*, atsiveria ypač didelės tarpininkavimo galimybės. Norėdamos daryti įtaką tiems sistemos lygmenims, kuriems pačios nepriklauso, interesų grupės priverstos pasikliauti tarpininkais. Būtent todėl pačios interesų grupės neturės pakankamai informacijos apie savo veiksmų pasekmes. Dėl sudėtingų pokyčių daromo *diferencijuoto poveikio* skirtingų įgaliojimų turinčioms interesų grupėms bei

skirtingos pastarųjų reakcijos – nelygu, koks pokyčių poveikis ir pokyčių bei kitų rūpimų klausimų santykis – susiformuoja daugybinis priežastinis ryšys.

Dar vienas labai svarbus *nuo aplinkybių priklausomų* pokyčių aspektas, kurio išsamiai neišnagrinėjo Hargreavesas, yra galima neigiama prieštaringų pokyčių sąveika. Administravimo veiklos sudėtingumą lemia ne tik įgyvendinant sisteminius pokyčius pasireiškiantys skirtingų sistemos lygmenų turimos įtakos skirtumai, bet ir tai, jog vienas pokytis vyksta sykiu su kitais pokyčiais ir tai riboja arba išplečia pokyčių proceso dalyvių gebėjimą tuos pokyčius įveikti. Nagrinėdamas paties suformuluotą istorinio atsilikimo sampratą, Hargreavesas netiesiogiai užsimena apie antrąjį aspektą, t.y. priklausomybę nuo aplinkybių. Šis veiksnys nagrinėjamas mūsų pateiktame pavyzdyje apie vyskupijos atstovus, ieškojusius būdų, kaip apginti bažnyčios mokyklas šalyje, kur dauguma gyventojų jau seniai nebėra praktikuojantys krikščionys. Tačiau neatsiejamas praeityje įvykusių pokyčių poveikis yra daug reikšmingesnis, negu vien tik žmonių gebėjimas laikytis pasenusių įsitikinimų, taip siekiant daryti įtaką. Turimų išteklių priklausomybė nuo praeityje priimtų pokyčių įgyvendinimo sprendimų verčia ieškoti kompromisų, kurie ir yra skiriamasis patogaus administravimo ženklas. Sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai yra didžiulis įgaliojimų išbandymas turint omenyje pasaulinę konkurenciją, kai pokyčių sąnaudos kelia valstybiniam sektoriui nepakeliamos išlaidų naštos grėsmę.

Pliuralizmo principais grindžiamos analizės sistema

Pliuralizmas yra naudinga įtakos analizės priemonė. XX amžiaus aštuntajame dešimtmetyje Didžiojoje Britanijoje nacionaliniu ir vietos lygmeniu buvo atlikta gausybė pliuralizmo principais grindžiamų švietimo sistemos politikos formavimo tyrimų (pavyzdžiui, Saran, 1973; Kogan, 1975, 1978), kurių metu daugiausia dėmesio buvo skiriama paviršiniams sąveikos, vykstančios priimant sprendimus dėl švietimo sistemos pokyčių, požymiams. Daugelio tyrimų autoriai darė prielaidą, jog galia lemti politinius sprendimus yra nevienodai pasiskirsčiusi (Lindblom, 1983) tarp skirtingiems švietimo sistemos lygmenims atstovaujančių asmenų ir grupių. Daroma prielaida, jog visos interesų grupės turi pakankamai įtakos, todėl gali lemti priimamų sprendimų pobūdį. Tačiau nė viena iš visų interesų grupių nelaikoma visagale. Visos jos, siekdamos savo *interesų*, naudojasi visais turimais ištekliais. Kai kurios interesų grupės siekia užsitikrinti aplinką, padedančią įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Pagrindinės analizuojamos interesų grupės ir jų reorganizaciniai interesai aprašomi 3.2 lentelėje. Kai kurios iš aprašytų interesų grupių atstovauja vietos ar nacionalinei valdžiai, kitaip tariant, renkamiems politikams, jų specialistams ar įgaliotiesiems asmenims, pavyzdžiui, Mokyklų finansavimo agentūros, besirūpinančios iš subsidijų finansuojančiomis mokyklomis, pareigūnams (minėtoji agentūra vaidino ne itin svarbų vaidmenį grafystėje, kurioje iš subsidijų finansuojamos mokyklos kėsinosi užpildyti perteklines vietas pirmą kartą priimdamos vienuolikos metų moksleivius). Kitos interesų grupės atstovauja savanorių organizacijoms, pavyzdžiui, mokyklų darbuotojų profesinėms sąjungoms.

Interesų grupės gali susiformuoti dėl nuolatos juntamų *konkrečios srities atstovų* siekių paremti savo atstovus. Jie gali būti suinteresuoti *remti pasirinktą nuomonę* (O'Donnell, 1985) taip, kaip tą darė SŠS vyresnieji pareigūnai, derinę reorganizacijos iniciatyvų įgyvendinimo veiklą. Politikai ne tik rėmė pasirinktą reorganizacijos iniciatyvą, bet ir buvo suinteresuoti ilguoju laikotarpiu ginti savo ir savo politinės partijos interesus. Jie kartu su šalies ir vietos lygmeniu dirbančiais specialistais buvo suinteresuoti pasirinktos reorganizacijos iniciatyvos įgyvendinimu, tačiau mokyklų lygmeniu veikusios interesų grupės buvo suinteresuotos gauti kiek įmanoma daugiau naudos sau, o ne stengtis, kad visoje savivaldybėje būtų sėkmingai įgyvendinta reorganizacija. Jei SŠS siūlydavo uždaryti konkrečią mokyklą, vietos bendruomenės atstovai tuojau pat suskubdavo ieškoti alternatyvių pasiūlymų. Taip atsitiko ir Niuvelyje. Niuvelio valdymo komitetas buvo įkurtas siekiant išsaugoti kaimo mokyklą. Interesų grupės skiriasi ir savo veiklos įteisinimo formalumo prasme. Pavyzdžiui, grafystės pietuose veikė neformali tėvų pasipriešinimo grupė, kurios tikslas buvo neleisti uždaryti šioje grafystės vietoje veikusių mokyklų, o Kaimiškųjų Anglijos rajonų apsaugos taryba buvo iš profesionalų suformuota organizacija, siekianti išsaugoti kaimo mokyklas. Nuo minėtųjų grupių veiklos įteisinimo pobūdžio priklauso ir jų galios. Oficialiai savo veiklą įteisinusios interesų grupės turi įstatymų paremtą ar sutartinę teisę išsakyti savo nuomonę jiems rūpimais klausimais, į kurią privalu atsižvelgti. Mūsų tyrime vienintelė savo veiklos neįteisinusi grupė buvo tėvų pasipriešinimo grupė. Veiklos įteisinimas suteikia tam tikrų galių, tačiau net ir minėtosios pasipriešinimo grupės atstovai turėjo teisę išsakyti savo, kaip tėvų, nuomonę tam skirtuose konsultaciniuose susitikimuose.

Tai, kas vyksta, procesų dalyviai suvokia priklausomai nuo to, kaip su jais susijusios sąveikos procesai veikia jų gebėjimą pasinaudoti turimomis galiomis. Bendra kultūrinė ir istorinė perspektyva įprasmina naudojimąsi turimomis galiomis ir jų pasidalijimo galimybes. Šiuo atveju labiausiai rūpi atsakymas į klausimą „Kas turi galių nulemti susiklosčiusiomis kultūrinėmis aplinkybėmis priimtiną prasmę?“ bei „Kaip susiklosčiusiomis kultūrinėmis aplinkybėmis priimtina prasmė lemia naudojimosi galiomis būdą, taikomą siekiant konkrečių interesų?“. Daroma prielaida, kad sąveika gali būti sinerginė arba konfliktinė, o sąveikos dalyviai gali puoselėti skirtingas arba vienodas vertybes bei įsitikinimus. Tuo tarpu skirtingas, bet suderinamas pagrindinių sąvokų versijas galėjo nulemti konkrečios lygiagrečiai egzistuojančios aplinkybės (Wallace, 1999, 2000).

3.2 lentelė. Pagrindinės su reorganizacija susijusios interesų grupės

Interesų grupė	*Interesai*	*Su reorganizacijos iniciatyvomis susijusių interesų pavyzdžiai*
SŠS pareigūnai (tarnautojai)	Remti pasirinktą nuomonę ir remti savo srities atstovą	Visoje savivaldybėje sėkmingai įgyvendinti mokyklų tinklo reorganizaciją ir neprarasti įtakos dėl prašymų suteikti iš subsidijų finansuojamų mokyklų statusą.

SŠS pareigūnai (inspektoriai)	Remti pasirinktą nuomonę ir remti savo srities atstovą	Pagerinti reorganizuotų mokyklų teikiamų švietimo paslaugų kokybę ir neprarasti įtakos dėl prašymų suteikti iš subsidijų finansuojamų mokyklų statusą.
Valdančiajai partijai atstovaujantys savivaldybės tarybos nariai	Remti pasirinktą nuomonę ir remti savo srities atstovą	Paremti iniciatyvą, kuri būtų sėkmingai įgyvendinta, ir neprarasti įtakos dėl prašymų suteikti iš subsidijų finansuojamų mokyklų statusą arba netapti nepopuliariais savo rinkimų apylinkėje.
Vyskupijos atstovai	Remti pasirinktą nuomonę	Gerinti pastatų būklę, užtikrinti reikiamą vietų skaičių mokyklose, bažnyčios mokyklose užtikrinti religinės pakraipos švietimą.
Mokyklų finansavimo agentūros atstovai	Remti pasirinktą nuomonę	Paremti iš subsidijų finansuojamas vidurines mokyklas ir taip, imantis reorganizacijos iniciatyvų, išplėsti savo veiklą.
Vidurinių mokyklų direktoriai	Remti savo srities atstovą	Prižiūrėti plėtros procesą, perimti vidurinės mokyklos teikiamų paslaugų kontrolę, priimant ir jaunesnius moksleivius.
Uždaromų mokyklų direktoriai	Remti savo srities atstovą	Įvairūs asmeniniai interesai, įskaitant siekį tapti kitos mokyklos vadovu, ir įvairūs profesiniai interesai, įskaitant siekį išsivaduoti iš SŠS kontrolės, tampant iš subsidijų finansuojama mokykla.
Mokyklų darbuotojų profesinių sąjungų atstovai	Remti savo srities atstovą	Sąjungos nariams užtikrinti palankias įdarbinimo sąlygas, kiek įmanoma labiau didinti atleistų darbuotojų įdarbinimo galimybes.
Mokyklų valdytojai	Remti savo srities atstovą	Gerinti ir saugoti mokyklų teikiamų švietimo paslaugų kokybę, remti tas SŠS iniciatyvas, kurios palaiko šį interesą.
Tėvų pasipriešinimo grupė	Remti savo srities atstovą	Priešintis siūlymams uždaryti mokyklas, ieškoti alternatyvių mokyklų išsaugojimo galimybių, įskaitant ir galimybę tapti iš subsidijų finansuojama mokykla.
Kaimiškųjų Anglijos rajonų apsaugos taryba	Remti pasirinktą nuomonę	Išsaugoti architektūriniu požiūriu vertingus mokyklų pastatus, išsaugoti kaimiško gyvenimo būdo kokybę išlaikant kaimo mokyklas.
Centrinės valdžios atstovai	Remti pasirinktą nuomonę ir remti savo srities atstovą	Sumažinti perteklinių vietų skaičių, sumažinti SŠS turimas galias, suteikti tėvams daugiau galimybių rinktis mokyklą, sukurti iš subsidijų finansuojamų mokyklų sektorių.
Centrinei valdžiai atstovaujantys valstybės tarnautojai	Remti pasirinktą nuomonę	Vertinti galutinius pasiūlymus, užtikrinti, kad SŠS taikomos procedūros neprieštarautų įstatymams, patarti ministrams iš subsidijų finansuojamų mokyklų ir reorganizacijos iniciatyvų tvirtinimo klausimais, administruoti statyboms skirtas paskolas.
Parlamento nariai	Remti pasirinktą nuomonę ir remti savo srities atstovą	Paremti reorganizuojamai rinkimų apylinkei priklausančius rinkėjus, paremti centrinės valdžios vykdomą politiką arba jai pasipriešinti, priklausomai nuo atstovaujamos partijos.
Tėvai	Remti savo srities atstovą	Užsitikrinti savo vaikų švietimo kokybę, kiek įmanoma sumažinti tikimybę, kad dėl reorganizacijos vaikams nebebus teikiama švietimo paslaugų.

Naudojimasis turimomis galiomis siekiant formuoti reikiamą kultūrą yra priemonė norima linkme nukreipti įtaką tų interesų grupių, kurios galiausiai įtiki propaguojamąja veiksmų kryptimi. Pareigūnai viešai skelbė loginį siūlomosios reorganizacijos pagrindimą, kad bendruomenės, galinčios organizuotai pasipriešinti, siūlomąją reorganizaciją įvertintų palankiai. Turimomis galiomis gali būti naudojamasi siekiant sumenkinti kitų įtaką. Pareigūnai imdavo stebėti tokias bendruomenes, kurių nariai pasipriešindavo prieš SŠS reorganizacinius pasiūlymus, susijusius su jų mokykla, ir, siekdami atsikratyti SŠS kontrolės ir išsaugoti turimas vietas mokyklose, paprašydavo iš subsidijų finansuojamos mokyklos statuso. Jei bendruomenės imdavosi iš subsidijų finansuojamos mokyklos statuso gavimo procedūros, padėtį stebintys pareigūnai nedelsdami įsikišdavo, kad įtikintų tėvus ir valdytojus nesielgti taip, kaip visiškai nenaudinga SŠS.

Organizacijos *kultūra* dažnai apibūdinama kaip būdingos elgesio normos (Bower, 1966). Kultūrą sudaro daugybė elementų. Konkrečią kultūrą pripažįstančių asmenų tarpusavio sąveiką lemiančios normos (arba elgesio taisyklės) paremtos visuotinai priimtinais simboliais, įsitikinimais ir vertybėmis. Normos gali būti aiškiai išreikštos, gal net išdėstytos oficialiame politiniame dokumente, pavyzdžiui, grafystės pareigūnų atliekamo atleistų darbuotojų įdarbinimo praktikos kodekse, arba tik numanomos ir išaiškėjančios jas pažeidus. Mokyklų darbuotojų profesinė kultūra apima įvairius įsitikinimus ir vertybes, būdingas švietimo, vadybos ir tarpasmeninių santykių sritims. Tais atvejais, kai skirtingos mokyklos darbuotojų grupės puoselėja skirtingus įsitikinimus ir vertybes, susiformuoja subkultūros (Firestone ir Louis, 1999). Esant tokiai „nevienalytei kultūrinei aplinkai“ (Meyerson ir Martin, 1987), konkrečios subkultūros atstovai vienodai suvokia jiems svarbių dalykų reikšmę, tačiau skirtingų subkultūrų atstovų puoselėjamos vertybės ir įsitikinimai skiriasi. Tai, jog informaciją teikusieji asmenys nepritarė pietinėje grafystės dalyje veikusios tėvų

pasipriešinimo grupės veiksmams, rodo, kad minėtieji asmenys ir pasipriešinimo grupės nariai laikėsi skirtingų priimtino protestuotojų elgesio normų (2-asis skyrius).

Kai sujungiamos mokyklos, mokytojų komanda suformuojama iš keleto sujungiamų mokyklų darbuotojų, kurie tuoj po sujungimo gali laikytis savo ankstesnei darbovietei būdingos kultūros. Tai paskatina *kultūrinį susiskaldymą* ir būtent šiuo etapu išryškėja visi skirtingų mokyklų puoselėtų kultūrų panašumai ir skirtumai. Vėliau prasideda pereinamasis laikotarpis, kurio metu darbuotojai mokosi kartu dirbti naujoje institucijoje (Wallace, 1996b). Pereinamasis laikotarpis gali baigtis labai įvairiai. Jam baigiantis gali susiformuoti nauja vienalytė kultūra, kai darbuotojai tapatinasi su naująja mokykla, arba keletas nesuderinamų subkultūrų, rodančių, jog darbuotojai liko ištikimi iki susijungimo gyvavusiai kultūrai. Tokiam kultūriniam susiskaldymui apibūdinti tinka sąvoka „Balkanų krizė“ (Hargreaves, 1992), jo vartojama tada, kai skirtingos darbuotojų grupės susitapatina su iki susijungimo gyvavusia ir jiems vis dar priimtina kultūra ir tampa abejingos arba priešiškos kitas subkultūras išpažįstančioms grupėms. Tokiu atveju būdingų elgesio normų laikomasi siekiant paremti priimtiną subkultūrą propaguojančią asmenų grupę, su kuria tam tikri asmenys labiausiai ir tapatinasi. Didžiojoje Britanijoje mokyklų vadovai laikomi jų vadovaujamų mokyklų *kultūros vadovais* (Nias *et al.* 1989; Southworth, 1998), per įgyvendinamas strategijas propaguojantys bendrus įsitikinimus, kuriuos dėsto švietimo vizijoje ir perteikia aiškindami savo lūkesčius kolegoms. Būtent taip ir elgėsi Niuvelio pradinės mokyklos vadovė.

Galių apibrėžimas apima ir sinergijos, ir konflikto aspektus. Giddensas (1984) teigia, jog galia yra suvokiama kaip „gebėjimas keisti“ arba gebėjimas kištis į įvykius siekiant pakeisti jų eigą. Galia pasireiškia tada, kai sąveikos dalyviai dirba išvien ir sustiprina kiekvieno bendradarbiaujančio asmens gebėjimą lemti įvykius. Niuvelio valdymo komiteto nariai sinergiją užsitikrino visų savo narių gebėjimu naudotis jiems prieinamais ištekliais, jie nukreipė visų gebėjimus reikiama linkme, kad apgintų savo nuomonę ir išsaugotų kaimo mokyklą. Lygiai taip pat kiekvienas kovotojas kilus konfliktui gali pasinaudoti savo gebėjimu keisti situaciją, kad apgintų su aplinkybėmis nesuderinamus interesus. Pirminis SŠS reorganizacijos pasiūlymas paskatino Niuvelio ir Muro bendruomenes imtis prieš šį pasiūlymą nukreiptų veiksmų, tačiau vėliau bendruomenių atstovai pradėjo kovoti vieni su kitais.

Galima išskirti dvi galios rūšis (Bacharach ir Lawler, 1980). Įgaliojimai apima teisę naudoti išteklius pagal įsitikinimus ir vertybes, susijusias su asmeniniu statusu. Tai netgi gali būti teisė taikyti sankcijas. Centrinės valdžios įgaliojimus spausti SŠS imtis reorganizacijos iniciatyvų reglamentuoja įstatymai, kuriuose buvo numatyta ir galimybė ministrams patiems siūlyti tokias iniciatyvas, tačiau tik jeigu SŠS pareigūnai ir savivaldybių tarybų nariai netenkintų šio reikalavimo. Įtaka apima neformalų išteklių naudojimą, tačiau nesuteikia teisės taikyti sankcijas, kurių gali imtis atitinkamus įgaliojimus turintys asmenys. Kita vertus, įtaką turintys asmenys gali imtis kitų priemonių (pavyzdžiui, surengti visuotinę demonstraciją, kaip padarė tėvų pasipriešinimo grupė). Nors skirtingų asmenų galimybė pasitelkti išteklius skiriasi, bet kuris asmuo daro vienokį ar kitokį poveikį, todėl visuomet atsiras ir išteklių, kuriems jis turės įtakos. Dėl šios priežasties galios pasiskirsto ir konkrečios organizacijos ar sistemos lygmeniu, taip pat ir tarp organizacijų ar sistemos lygmenų. Siekdami savų interesų, asmenys gali pasinaudoti sinergijos efektu ir bendradarbiauti suformuodami konkrečia subkultūra grindžiamas koalicijas.

Sudėtingi socialinio tinklo pokyčiai

Jau išnagrinėjome, kaip sudėtingų pokyčių mastai susiję su administravimo veiklos sudėtingumu, kai žmonės stengiasi netiesiogiai, per tarpininkus ar keisdamiesi informacija per nuotolį, paveikti vieni kitus. Galima teigti, jog visos interesų grupės sudaro socialinį *tinklą*, kurį Laumannas ir kiti (1978: 458) apibūdino kaip „specifiniais socialiniais (pvz., draugystės, lėšų perdavimo, persidengiančios narystės) santykiais susijusių centrų (pvz., žmonių, organizacijų) rinkinį“. Tinklas, kaip žmonių *oficialių* ir *neoficialių* santykių organizacijos viduje ir tarp organizacijų visuma, buvo išsamiai išnagrinėtas (Nohria 1998). Pagrindinis kanalas, kurio pagrindu tarp skirtingų sistemos lygmenų užsimezgė sąveika, buvo visa galybė jau iki tol buvusių oficialių santykių rūšių. Jį papildė neoficialūs ryšiai, vietiniai gandų malūnai. Periferijos sistemos lygmenims priklausantys atskiri asmenys ir žmonių grupės keitėsi gandais ir patikimesne informacija jų mokyklai įprastu būdu.

Mus labiausiai domina sudėtingų pokyčių nulemti sąveikos srautai, atsirandantys pokyčiams palaipsniui veikiant interesų grupes, atstovaujančias skirtingoms organizacijoms. (Su reorganizacija susijęs tinklas palaipsniui išsiplėtė taip, kad apėmė visas 3.2 lentelėje išvardytas interesų grupes). Kai kurios interesų grupės jau ir iki tol nuolat ir glaudžiai bendravo. Tokio bendravimo pavyzdys yra SŠS ir mokyklų tarpusavio santykiai. Tačiau sudėtingų pokyčių valdymui būdingas intensyvus bendravimas. Toks bendravimas vyksta jau iki tol buvusiais patikrintais skirtingas interesų grupes siejančiais ir naujai atsiradusiais kanalais, kuriais naudodamiesi skirtingų interesų grupių atstovai pirmą kartą gauna galimybę tiesiogiai pabendrauti. Minima sąveika tam tikra prasme yra kryptinga, nes pokyčių kurstytojai stengiasi užmegzti ryšį su tais, kurių pritarimo ar paramos jiems reikia. Kartu ji yra ir daugiakryptė, nes interesų grupės reaguoja į tai, kas vyksta, ir sukelia grandininę sąveikos reakciją. Be to, tokia sąveika yra paremta hierarchijos principu, nes centriniam sistemos lygmeniui priklausantys individualūs pokyčių iniciatoriai siekia sąveikauti su daugeliu periferijos sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių ir nustatyti tam tikras jų įgaliojimų ribas, kad užsitikrintų paramą siekiamiems įgyvendinti pokyčiams. Šie pokyčių kurstytojai gali būti plačiai žinomi kaip asmenys, atliekantys pagrindinį su pokyčiais susijusį vaidmenį visame visiems sistemos lygmenims atstovaujančių interesų grupių tinkle. Niuvelio ir Muro bendruomenės žinojo, jog jų savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas buvo pagrindinis reorganizacinių pasiūlymų, susijusių su jų mokyklomis, iniciatorius ir kad Švietimo ir užimtumo departamento sekretoriui tereikėjo oficialiai pritarti galutiniam SŠS parengtam pasiūlymui.

Tačiau periferijos lygmenims priklausančioms interesų grupėms labiau rūpėjo tik su jų atstovaujama organizacija susiję specifiniai interesai. Valdininkams rūpėjo tik jų savivaldybėje vykstantys reorganizacijos procesai ir tai, kaip išlaikyti turimus įgaliojimus bei įtaką mokykloms ir išvengti centrinės valdžios kišimosi į

mokyklų teikiamų švietimo paslaugų organizavimą. Mokyklų bendruomenių nariai visų pirma siekė apsaugoti savo mokyklą. Be to, pokyčių iniciatoriai dažniausia tik labai bendrais bruožais išmanė kitų interesų grupių padėtį, išskyrus, žinoma, tuos retus atvejus, kai buvo palaikomi artimi ryšiai.

Bendravimo per tarpininkus ir gausaus vienpusio informavimo svarba parodyta 3.1 paveikslėlyje. Kiekvienas paveikslėlyje pavaizduotas apskritimas simbolizuoja konkretų švietimo sistemos lygmenį. Persidengę apskritimai reiškia, jog kai kurios skirtingiems sistemos lygmenims priklausančios interesų grupės, dažniausiai atsakingos už konkrečios srities reorganizavimą ir bendradarbiavimą tarp skirtingų sistemos lygmenų, nuolat palaikė oficialius ryšius su kitiems lygmenims priklausančiomis interesų grupėmis. Ne kartą matėme, jog SŠS inicijuoja pokyčius spaudžiami centrinės valdžios. Trijų pagrindinių sistemos lygmenų interesų grupių tarpusavio sąveikos kryptį žymi paryškintos rodyklės, prasidedančios ties centriniu lygmeniu ir vedančios link tarpinio SŠS lygmens bei žemyn link periferijos mokyklų lygmens. Priešinga kryptimi nukreiptos punktyrinės rodyklės žymi atgalinį ryšį, t.y. rodo, jog sąveika nebuvo vienpusė ir kad įvairiems lygmenims atstovaujančios interesų grupės turėjo daug galimybių reaguoti į tai, kas vyko. Didžioji dalis centrinės valdžios ir periferijos lygmens sąveikos vyksta per tarpininkus arba SŠS lygmeniui priklausančias interesų grupes ir tik retkarčiais mokyklų inicijuota sąveika vyko apeinant tarpininkus ir tiesiogiai bendraujant su centriniu lygmeniu. Taškinės rodyklės, jungiančios mokyklų ir SŠS bei centrinės valdžios lygmenis, rodo galimą sąveiką.

3.1. paveikslėlis. Tarp daugybės skirtingiems lygmenims priklausančių interesų grupių per tarpininkus vykstančios sąveikos srautai.

Centrinė valdžia

Centrinės valdžios

lygmuo ŠUD dirbantys valstybės

tarnautojai

SŠS vyresnieji

pareigūnai

SŠS lygmuo

SŠS pareigūnai ir savivaldybių

tarybų nariai

Už konkrečią sritį atsakingi

SŠS pareigūnai

Mokyklų direktoriai, valdytojai ir

už konkrečią sritį atsakingi

darbuotojai

Mokyklos lygmuo

Mokyklos darbuotojai, valdytojai,

tėvai ir moksleiviai

Paaiškinimai:

- pagrindinis per tarpininkus vykstančios sąveikos srautas.
- per tarpininkus vykstantis grįžtamasis ryšys.
-

kartkartėmis apeinant tarpininkus vykstanti sąveika.

> Kai grafystės lygmeniu spaudimą darančios grupės atstovams buvo suteikta galimybė susitikti su ministru, šiame susitikime dalyvavo už toje grafystėje įgyvendinamus pasiūlymus atsakingi valstybės tarnautojai. Jie protokolavo šį susitikimą, o jų parengti protokolai tapo vėliau vykusio sprendimų priėmimo proceso informacijos šaltiniu. Taigi reikiama sąveikos kryptis buvo užtikrinta per daugybę tarpininkų pagalba užmegztų sąveikos kanalų. Tarpininkai galėjo daryti įtaką šiam procesui, jį palengvindami, iškreipdami ar net sustabdydami bendravimo procesą. Visai nenuostabu, jog niekas iš pirmų lūpų taip ir nebuvo gavęs išsamios informacijos apie savivaldybės Švietimo skyriaus toje grafystėje vykdomą reorganizaciją ir kad mokyklos lygmeniu veikiančios interesų grupės teišmanė tik šios reorganizacijos poveikį jų pačių bendruomenei. Pastebėjome, jog oficialūs ryšiai tarp mokyklos ir SŠS lygmens buvo palaikomi per mokyklos valdybą, kurią sudarė vienas ar daugiau savivaldybės tarybos narių, tėvai ir mokyklos darbuotojai. Tyrinėjamoje vietovėje, kiekvienos valdybos sekretorius buvo laikomas pareigūnu.

Mokyklų lygmeniu, ypač tais atvejais, kai sutuoktiniai ar draugai dirbo skirtingose mokyklose, tarp skirtingų tinklo dalių buvo palyginti dažnai neoficialiai bendraujama. Pavyzdžiui, viena iš Endeilo pagrindinės mokyklos mokytojų atstovavo tėvams Hilsaido vidurinės mokyklos valdyboje. Oficialūs ryšiai taip pat buvo ganėtinai dažnai palaikomi, nes valdininkai padėdavo rengti susitikimus su mokyklų direktoriais, profesinių sąjungų atstovais ir valdybų pirmininkais. Be to, mokyklos lygmeniu užmegzti ryšiai konkretiems asmenims ir institucijoms atstojo tarpininką. Tačiau visa tai nepakeitė to spaudimo, kurį centrinis lygmuo darė periferijai, siekdamas, kad reorganizacija būtų baigta įgyvendinti.

Reorganizacija kaip pokyčių procesas

Šūkis „Pokyčiai yra procesas, o ne įvykis“ (Fullan 2001:52) apibendrina Šiaurės Amerikoje atlikto pavienės naujovės tyrimo rezultatus. Fullanas visą procesą padalijo į *stadijų* seką (taip siekiama atskirti stadijų seką nuo mūsų tyrime nagrinėjamos reorganizacijos *etapų* sekos). Procesas prasideda *inicijavimo* stadija, kurios išdava yra sprendimas imtis pokyčių. Toliau seka *įgyvendinimo* stadija, apimanti praktinį pokyčių diegimą. Galiausiai pokyčių procesas užbaigiamas *įtvirtinimo* stadija, apimančia veiksmus, reikalingus užtikrinti, kad įdiegtieji pokyčiai taptų kasdienės veiklos dalimi ir nebebūtų suvokiami kaip naujiena. Žinoma, galimos ir kitokios pokyčių proceso išdavos, ypač žinant, jog būna atvejų, kai pokyčiai taip ir lieka neįgyvendinti. Nors viena stadija eina paskui kitą, pats pokyčių procesas nėra visiškai linijinis. Be to, ne visada įmanoma vieną stadiją visiškai atskirti nuo kitos. Taip jau atsitiko, kad kiekviena mokyklų tinklo reorganizacijos stadija konkrečiu etapu buvo labai aiškiai apibrėžta. Pasiūlymų reorganizuoti mokyklas patvirtinimą reglamentuojantys šalies įstatymai ir reikalavimas, jog reorganizacija būtų įgyvendinta iki iš anksto numatytos dienos, rodo, jog ir inicijavimo, ir įgyvendinimo stadijos buvo susijusios su tam tikrais svarbiais įvykiais.

Per inicijavimo stadiją pareigūnai rengė oficialius pasiūlymus dėl mokyklų reorganizavimo, kurie vėliau buvo skelbiami. Pasiūlymų paskelbimas buvo didelis įvykis mokyklų lygmeniui priklausančioms interesų grupėms, kurios būtent iš paskelbtų pasiūlymų sužinodavo, kas laukia jų mokyklos. Pareigūnai konsultavosi su kiekvienos bendruomenės atstovais, o šį procesą vainikavo galutinai suformuluotų pasiūlymų pateikimas centrinei valdžiai tvirtinti. Inicijavimo stadiją užbaigė su pasiūlymais susijusių tvirtinimo sprendimų paskelbimas, jau pasibaigus išsamaus vertinimo procesui. Įgyvendinimo stadijoje SŠS pareigūnai, mokyklų direktoriai ir valdytojai ėmėsi veiksmų, reikalingų patvirtintiems pasiūlymams įgyvendinti. Visi patvirtintieji pasiūlymai turėjo būti įgyvendinti iki konkrečios nustatytos dienos, kuri dažniausiai sutapdavo su pirmąja mokslo metų diena, o tai išties reiškė nemažą spaudimą laikytis priimto esminių įgyvendinimo veiksmų plano. Įtvirtinimo stadijos trukmė nebuvo griežtai apibrėžta, tačiau ši stadija dažniausiai tęsdavosi keletą metų po reorganizacijos arba tol, kol reorganizuotųjų mokyklų darbuotojai priprasdavo prie naujų darbo sąlygų.

Įgyvendinant reorganizaciją, mokyklų lygmeniu būdavo įgyvendinamos ir konkrečios šalutinės naujovės. Šios naujovės būdavo diegiamos atsižvelgiant į minėtųjų reorganizacijos stadijų seką, tačiau naujovių įgyvendinimo stadijų laikas nebūtinai sutapdavo su reorganizacijos stadijų laiku. Įgyvendinimo stadija nulėmė daugybę įvairiausių naujovių, pavyzdžiui, mokomųjų programų plėtrą, siekiant apimti ir naujai į mokyklą ateisiančias moksleivių amžiaus grupes. Tačiau tokios naujovės būdavo įgyvendinamos tik prasidėjus reorganizacijos įtvirtinimo stadijai.

Asmenys gali būti skirstomi į keletą kategorijų, tai priklauso nuo to, kokį vaidmenį vykstant pokyčiams jie atlieka. Viena iš jų yra *pokyčius veikiančios jėgos*, prisidedančios prie pokyčių įgyvendinimo kitų praktinėje veikloje, ir visiškai nesvarbu, ar tie kiti priklauso tai pačiai institucijai ar sistemos lygmeniui kaip ir pokyčius veikiančios jėgos, ar ne. (Pokyčius veikiančias jėgas apibūdiname remdamiesi Bolamo (1975) apibrėžimu, kuris yra platesnis nei šių jėgų apibrėžimas, pateikiamas daugelyje Šiaurės Amerikos literatūros šaltinių, kur pokyčius veikiančiomis jėgomis laikomi tik profesinėje srityje vykstančių pokyčių skatintojai ar konsultantai). Kita kategorija yra *vartotojai.* Vartotojai yra asmenys, iš kurių pokyčius veikiančios jėgos tikisi jų praktinės veiklos pokyčių, apimančių ir vienokio ar kitokio pobūdžio mokymąsi. Kadangi reorganizacija vyko visais sistemos lygmenimis, kai kuriais pokyčių įgyvendinimo etapais dauguma pokyčius veikiančių jėgų virsdavo vartotojais. Tačiau tik nedaugelis pokyčių dalyvių galėjo teigti, kad jiems visiškai nieko neprireikė mokytis. Visiems daugiau ar mažiau teko stengtis, kad pokyčiai būtų įgyvendinti. Pokyčius veikiančių jėgų ir konkrečių pokyčių aspektų vartotojų patirties persidengimas parodytas 3.3 lentelėje. Vėliau dar išsamiau aptarsime pirma minėtas sudedamąsias reorganizacijos dalis. Kiekviena pokyčių proceso stadija ar stadijos, su kuriomis susijusios konkrečios pokyčių proceso sudedamosios dalys, sutampa su palaipsne įvairiais sistemos lygmenimis atliekamos reorganizacinės veiklos pažanga. Inicijavimo veikla dažniausiai atitenka centrinei ir vietos valdžiai, įgyvendinimas – savivaldybės Švietimo skyriui ir jam pavaldžioms mokykloms, o įtvirtinimas –dažniausiai mokyklų darbuotojams ir valdytojams.

Centrinės valdžios lygmeniu, vadovaudamiesi aukštesnio lygio kolegų teikiamomis nuorodomis, keletas valstybės tarnautojų pirmą kartą gyvenime vertino SŠS pateiktus galutinius reorganizacinius pasiūlymus. Ministrai privertė valdininkus ir savivaldybių tarybų narius padaryti iki tol precedento neturėjusį darbą – reorganizuoti jiems pavaldų mokyklų tinklą esant visiškai naujoms aplinkybėms, kitaip tariant, netekus SŠS turėtos įtakos mokykloms. Be to, centrinės valdžios politikai suteikė mokyklų darbuotojams ir valdytojams galimybę išvengti reorganizacijos savo mokyklos statusą pakeitus į iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusą. Valstybės tarnautojai privertė SŠS savivaldybių tarybų vardu įveikti ir dar vieną kliūtį ir galutinius reorganizacinius pasiūlymus teikti centrinei valdžiai tvirtinti. Tik nedaugeliui pareigūnų buvo tekę anksčiau valdyti didelio masto reorganizacijos procesus. Tačiau net ir labiausiai patyrusieji buvo priversti keisti valdymo veiksmus, nes jiems teko dirbti pasikeitusiomis aplinkybėmis.

3.3 lentelė. Vienam ir skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių pokyčius veikiančių jėgų ir vartotojų veiklos persidengimas

Pokyčius veikianti jėga	*Sistemos lygmuo*	*Reorganizacijos sudedamoji dalis*	*Pokyčių proceso stadija*	*Vartotojas*	*Sistemos lygmuo*
Ministrai	Centrinis	Galutinių SŠS pasiūlymų vertinimas	Inicijavimas	Valstybės tarnautojai	Centrinis
Ministrai	Centrinis	Reorganizacijos vykdymas, kai politiniu lygmeniu skatinamas iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimasis	Inicijavimas	Vyresnieji pareigūnai, pareigūnai ir savivaldybių tarybų nariai	SŠS
Valstybės tarnautojai	Centrinis	Pasiūlymų rengimas ir teikimas pagal galiojančius įstatymus	Inicijavimas	Vyresnieji pareigūnai, pareigūnai	SŠS
Savivaldybių tarybų nariai	SŠS	Reorganizacijos valdymas susiklosčius tam tikroms politinėms aplinkybėms	Inicijavimas, įgyvendinimas, įtvirtinimas	Vyresnieji pareigūnai, pareigūnai	SŠS
Vyresnieji pareigūnai	SŠS	Viešųjų konsultacijų dėl galutinių pasiūlymų valdymas	Inicijavimas	Pareigūnai	SŠS
Vyresnieji pareigūnai	SŠS	Precedento neturinčio masto specialių valdymo uždavinių įgyvendinimo valdymas	Įgyvendinimas	Pareigūnai	SŠS
Pareigūnai	SŠS	Didelio masto mokyklų darbuotojų perskirstymo proceso valdymas	Įgyvendinimas	Mokyklų direktoriai, valdytojai	Mokyklų
Mokyklų direktoriai	Mokyklų	Mokomosios programos ir strategijų rengimas, mokymas ir mokymasis	Įtvirtinimas	Mokyklų mokytojai	Mokyklų

Daugiausia mokytis teko tiems asmenims, kurie turėjo atlikti pokyčius veikiančios jėgos vaidmenį naujomis aplinkybėmis, kurioms esant jie patys buvo vartotojai. Daugelis pareigūnų, atstovavusių SŠS inicijavimo stadijoje vykusių viešųjų konsultacijų metu, niekuomet nebuvo tokio atsakingo ir daug reikalaujančio darbo darę, todėl nusiminę pripažino, jog jiems teko labai daug ko mokytis. Dauguma jų, kaip pokyčius veikiančios jėgos, buvo atsakingi už specifinės pokyčių sudedamosios dalies įgyvendinimą mokyklose, pavyzdžiui, už uždaromų mokyklų darbuotojų perskirstymą. Tokie valdymo uždaviniai buvo įgyvendinami išliekančių mokyklų direktorių ir valdytojų rankomis, kurie, būdami vartotojai, tiesiogiai atsakė už darbuotojų perskirstymą juos atrenkant. Tai, jog iki tol SŠS priklausę įgaliojimai rinktis darbuotojus buvo perduoti mokykloms, reiškė, kad šios naujosios procedūros dar niekuomet nebuvo taip plačiai taikytos.

Tai, jog reorganizuotų mokyklų darbuotojams teko viską pradėti iš naujo, daugeliui mokyklų direktorių suteikė galimybę atlikti pokyčius veikiančių jėgų funkciją ir paskatinti keisti mokomąją programą bei mokymo ir mokymosi procesą (taip ir įvyko Niuvelio pradinėje mokykloje įtvirtinant reorganizacijos rezultatus). Kai kurios šalutinės naujovės buvo neišvengiamos todėl, kad centriniam lygmeniui atstovaujantys ministrai aktyviai diegė privalomuosius mokomųjų programų ir vertinimo reikalavimų pokyčius. Daugelis vartotojų funkciją atlikusių darbuotojų buvo priversti daugelį kartų keisti savo praktinę veiklą. Jau anksčiau minėjome, jog Hargreavesas ne iki galo ištyrinėjo, kaip buvo įgyvendinami daugybiniai pokyčiai. Šiais laikais visiems sistemos lygmenims priskiriamos pokyčius veikiančios jėgos turi išmokti susidoroti su daugybe naujovių ir neplanuotų pokyčių nepamiršdamos savo kasdienių darbų.

> Daugelio vienu metu diegiamų naujovių valdymo paslaptis – tai vis pasikartojantis įgyvendinimo sprendimų priėmimo ir planavimo procesas, gebėjimas pritaikyti ar kuriam laikui atidėti tas naujoves, kurių pobūdis dažnai ir nenuspėjamai keitėsi priklausomai nuo aplinkybių, kurios pačios dažnai ir nenuspėjamai keitėsi (Wallace 1991b: 200-1).

Kaip pokyčius veikiančios jėgos, mokyklų direktoriai ir tam tikra prasme vyresnieji pareigūnai buvo priversti laviruoti tarp tų reorganizacijos sudedamųjų dalių, už kurias jie buvo atsakingi, ir naujovių, ypač įvairių švietimo reformų, su kuriomis jiems taip pat teko susidurti akis į akį.

Pokyčius skatinantys politikos instrumentai

Kiekvieno konkretaus reorganizacijos etapo pobūdį nulėmė centrinės ir vietos valdžios vykdyta politika. Siekdami periferiniais sistemos lygmenimis paskatinti pokyčių įgyvendinimą, politikai ėmėsi taikyti tam skirtus mechanizmus, arba *politikos instrumentus*. McDonnellas ir Elmore'as (1991) teigia, jog politikos instrumentų pasirinkimas yra itin menkas ir priklauso nuo politikų galimybės pasinaudoti trimis išteklių šaltiniais, tai yra gebėjimu nustatyti taisykles, leisti pinigus ir keisti galių pasiskirstymą tarp skirtingų sistemos lygmenų. Minėtieji politikos instrumentai apibūdinami taip:

mandatas – tai taisyklės, nulemiančios asmenų ir tarnybų veiksmus ir skirtos atitikčiai užtikrinti;

paskata – tai pinigai, pervedami asmenims ar tarnyboms kaip atlygis už tam tikrus veiksmus;

sistemos keitimas – tai oficialių įgaliojimų perskirstymas asmenims ir tarnyboms, taip siekiant pakeisti sistemą, skirtą viešosioms prekėms ir paslaugoms teikti (McDonnell ir Elmore, 1991:158).

Siūlome nesistengti šių dalykų suvokti vien kaip alternatyvų. Šie instrumentai gali būti taikomi visi kartu ir prireikus įgyvendinti vieną konkrečią politikos kryptį, ir tada, kai vienai problemai spręsti, pavyzdžiui, mažinti perteklinių vietų mokyklose skaičių, yra skirta gausybė politikos krypčių. Ne tik pinigai, bet ir mažesnis finansavimas, kai netenkinami politikų keliami reikalavimai, gali pasitarnauti kaip paskata ar priemonė gebėjimams formuoti. Tokia paskata ar priemone gali tapti „pasiūlymai, kurių nedrąsu atsisakyti". Tokiu atveju interesų grupėms kurį laiką atsisakoma duoti skubiai reikalingų finansinių lėšų, o vėliau tam tikromis sąlygomis pasiūloma praversianti suma pinigų (Wallace, 1991b).

Skirtingais sistemos lygmenimis taikomos minėtosios priemonės daro skirtingą poveikį interesų grupių įtakai. Be to, kiekviena iš priemonių gali sukelti politikų interesus atitinkančių arba neatitinkančių pasekmių. Mandatas grindžiamas atitikties užtikrinimu, todėl jį suteikus privalu užtikrinti stebėjimą, kurio esmė yra išsiaiškinti neatitikties atvejus. Be to, neišvengiamai prireiks ir galių pritaikyti sankcijas reikalavimų neatitinkantiems pokyčių vartotojams. Nors pirma aprašytos priemonės ir garantuoja mažiausią būtiną atitiktį, jos menkina įgyvendinimo įvairovę, įskaitant ir politinių krypčių kaitos dvasią atitinkančių nenumatytų rezultatų galimybę. Paskatomis siekiama pasinaudoti užslėptu vartotojų gebėjimu už pinigus padaryti tai, ko reikalaujama. Kaip ir suteikiant mandatą, kuo mažiau leidžiama nukrypti nuo keliamų sąlygų, kurias patenkinus suteikiama finansinė paskata, tuo akyliau reikia stebėti situaciją, siekiant sumenkinti vartotojų įtaką bei užtikrinti, kad pinigai būtų leidžiami politikų suplanuotiems dalykams. Gebėjimų formavimas skirtas jau esamiems vartotojų gebėjimams pagerinti, todėl šios priemonės poveikis bus ilgalaikis ir išsklaidytas. Taikant minėtąją priemonę paliekama daug erdvės vartotojų įtakai, todėl gali būti pasiekta tokių rezultatų, kurių politikai nė nenumanė. Politikai patiria trumpalaikių išlaidų, ir tai gali sukelti apskaitinių sunkumų, nes mažai tikėtina, jog gebėjimų formavimas tuojau pat duos laukiamų rezultatų. Sistema keičiama perskirstant įgaliojimus. Dažniausiai įgaliojimai perskirstomi tarp skirtingų sistemos lygmenų. Įgaliojimus praradusios interesų grupės gali pasirinkti gynybos poziciją, o naujai įgaliotos interesų grupės privalo išmokti naudotis gautais įgaliojimais. Todėl rezultatai būna patys įvairiausi, o kartais net prireikia išlaidų mokymams surengti. Reorganizuojant buvo taikomos visos keturios aptartosios priemonės kartu arba kaip kitų jas veikiančių politinių priemonių dalis. 3.4 lentelėje parodoma, kaip centrinės valdžios ar savivaldos institucijos gali taikyti šias priemones, nors visos jos buvo sukurtos periferijos sistemai. Kituose skyriuose panagrinėsime šių politinių priemonių taikymo pasekmes.

3.4 lentelė. **Reorganizacijos iniciatyvoms būdingų politikos priemonių įvairovė**

Politikos priemonė	***Reorganizacijos pavyzdys***	***Politikos inicijavimo lygmuo***	***Politikos įgyvendinimo lygmuo***
Mandatas	**Privalomasis reikalavimas rengti viešąsias konsultacijas dėl SŠS pasiūlymų.**	**Centrinis**	**SŠS**
Paskata	**Skolinamasi lėšų naujiems mokyklų pastatams statyti ir seniems remontuoti.** „Pereinamojo laikotarpio subsidija" mokykloms, skirta padėti įgyvendinti reorganizacijos iniciatyvą.	**Centrinis** SŠS	**SŠS** Mokyklos
Gebėjimų formavimas	**Papildomos investicijos į iš subsidijų finansuojamas mokyklas.**	**Centrinis**	**SŠS**

	Pakartotinis pinigų, sutaupytų reorganizuojant mokyklas, investavimas.	SŠS	**Mokyklos**
Sistemos keitimas	**SŠS įgaliojimų skirti mokyklų darbuotojus perdavimas žemesniam sistemos lygmeniui.**	**Centrinis**	**Mokyklos**

Veržimasis pro plyšius

Kad ir kokiomis priemonėmis būtų naudojamasi, įgyvendinant pasirinktą politikos kryptį neišvengiamai teks susidurti su kitomis politikos kryptimis. Jau pirma minėjome, jog įvairių planuotų ir neplanuotų pokyčių įvyksta dėl to, kad sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai labai priklauso nuo konteksto. Ypač svarbūs yra tie politikos pokyčiai, kuriuos politikai suplanuoja neatsižvelgdami į vykstančią reorganizaciją. Išanalizavę duomenis išsiaiškinome, jog reorganizacijos iniciatyvoms įtakos turi keturių rūšių su politika susiję veiksniai. Pirmoji veiksnių pora yra savaime suprantama ir rodo centrinio lygmens politikų nesugebėjimą atsižvelgti į periferiniu lygmeniu juntamus reorganizacijos padarinius:

- *politikos vakuumas* apima situacijas, kai nėra konkrečiam įgyvendinimo uždaviniui skirtos politikos;
- *politikos intensyvumas* rodo, jog esama aplinkybių, kurioms skirta kita svarbiai politinei krypčiai nejautri politikos kryptis, spragos; tai ypač aktualu tada, kai keliami aplinkybių neatitinkantys reikalavimai ir todėl tampa neaišku, ką reikia daryti.

Antroji pora apibūdina prieštaringus įgyvendinamai politikai ir kitoms politikos kryptims taikomus reikalavimus ir jų tarpusavio sąveiką:

- *politikos suderinamumas* apima situacijas, kai viena ar daugiau kitų politikos krypčių padeda įgyvendinti pagrindinę politikos kryptį;
- *politikos prieštaravimai* apima situacijas, kai su viena ar daugiau politikos krypčių siejama praktinė veikla prieštarauja pagrindinei politikos krypčiai, taip keldama grėsmę jos įgyvendinimui.

Šiuo atveju teigiama ar neigiama politikos krypčių sąveika yra politikų pasirinkimo, o ne menko planavimo rezultatas, nors kažin ar yra tyčia planuojama vykdyti prieštaringas politikos kryptis. Daugeliu atvejų teigiama ir neigiama sąveika vyko tarp centrinio ir savivaldybių lygmenų. Kad ir kaip būtų ironiška, didžiausių prieštaravimų pasitaiko tarp centrinės valdžios politikos krypčių, o tai rodo, kad valstybės širdyje esama susiskaldymo. 3.5 lentelėje pateikiami veiksnių ir jų poveikio reorganizacijos iniciatyvoms bei mokykloms pavyzdžiai.

Dauguma šių veiksnių aprašyti 2-ajame skyriuje. Tai, jog centrinė valdžia nebuvo parengusi politikos, reglamentuojančios papildomą su reorganizacijos procesų valdymu susijusį darbą, tik padidino įtampą, kurią rengdamasi reorganizacijai patyrė paskirtoji Niuvelio pradinės mokyklos direktorė. Be to, tai paskatino kai kuriuos darbuotojus skųstis, kad SŠS neteikia reikiamos aktyvios paramos, nes SŠS pareigūnai labai užsiėmę kitų užduočių įgyvendinimu. Patys patyrėme, jog darbuotojų darbo krūvis dar labiau išaugo laiku neatidavus naudoti naujojo mokyklos pastato. Jie buvo priversti naująją mokyklą atidaryti sename pastate ir į naująjį pastatą kraustytis trimestro viduryje. Prie viso to prisidėjo ir centrinės valdžios nustatyta taisyklė, jog pinigai pastatui pervedami tik tais finansiniais metais, kai jis jau turi būti baigtas. Todėl SŠS pareigūnai pinigus gavo tik balandžio pradžioje, o mokyklos reorganizacija turėjo būti baigta tų pačių metų rugsėjį. Tokia lėšų skolinimosi politika neatsižvelgė į SŠS ir mokyklų poreikį naujus mokyklų pastatus pradėti statyti likus pakankamai laiko iki numatomos reorganizacijos užbaigimo dienos ir dar palikti šiek tiek laiko nenumatytam vėlavimui.

3.5 lentelė. Reorganizacijos iniciatyvas veikiantys politiniai veiksniai

Politinis veiksnys	*Kilmės lygmuo*	*Pavyzdys*	*Poveikis SŠS reorganizacijos iniciatyvoms*	*Poveikis reorganizuojamoms mokykloms*
Politikos vakuumas	Centrinis	Centrinė valdžia neparengė nuorodų, reglamentuojančių reorganizacijos proceso valdymą SŠS lygmeniu.	Keletą metų papildomas krūvis SŠS pareigūnams.	Keletą metų papildomas krūvis valdytojams, mokyklų direktoriams ir aukštesnes pareigas einantiems darbuotojams.
Politikos intensyvumas	Centrinis	Statybos darbai finansuojami tik tais finansiniais metais, kai pastatas jau turi būti baigtas.	Sutrukdyta SŠS trumpuoju laikotarpiu sutaupyti pinigų ir reikėjo atidėti statybos darbus.	Mažesnė SŠS finansinė parama reorganizacijos įgyvendinimo procesui, kai kurių statybos darbų pabaiga nukelta po

				numatytos reorganizacijos dienos.
Politikos suderinamumas	Centrinis ir SŠS	Perteklinių vietų mažinimas ir SŠS pastangos gerinti mokyklas.	Pareigūnai gali planuoti švietimo paslaugų tobulinimą (pvz., planuoti statybas).	Reorganizuotos mokyklos pradeda naują veiklą, kai kurios iš jų veikia geresnėse patalpose.
Politikos prieštaravimai	Centrinis prieš SŠS	Iš SŠS atimami įgaliojimai skirti mokyklų darbuotojus, tačiau reikalaujama, jog vyresnieji SŠS pareigūnai derintų atleistų uždaromų mokyklų darbuotojų įdarbinimo veiklą.	Pareigūnai ilgai derasi su kiekvienos reorganizaciją išgyvenusios ir laisvų darbo vietų turinčios mokyklos valdyba.	Darbo ieškantys uždaromų mokyklų darbuotojai priversti ilgiau kęsti įtampą ir nežinią.
Politikos prieštaravimai	Centrinis prieš centrinį	Mažinamos perteklinės darbo vietos, bet plečiasi iš subsidijų finansuojamų mokyklų sektorius.	Pareigūnai ir savivaldybių tarybų nariai ėmėsi kampanijų, kuriomis siekiama sutrukdyti mokykloms įgyti iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusą, prarasta planuotų dėl reorganizacijos sutaupyti lėšų.	Išaugo iš subsidijų finansuojamų mokyklų skaičius, todėl perteklinių vietų skaičius nelabai sumažėjo, o SŠS pavaldžios mokyklos pradėjo konkuruoti dėl moksleivių.

Centrinės valdžios ir SŠS vykdomos politikos dermė užtikrina sinergiją. Tai, kad Niuveliui gana greitai pavyko prireikus pasiskolinti lėšų naujo mokyklos pastato statybai, iš esmės pagerino švietimo paslaugų teikimą šioje savivaldybėje ir bendruomenėje. Kita vertus, vykdoma prieštaringa politika trukdė susijusių sričių reorganizacijai. Centrinė valdžia keitė egzistavusią sistemą taip siekdama sumažinti SŠS galias. Galiausiai SŠS neteko įgaliojimų skirti mokyklų darbuotojus, tačiau iš jų vis dar buvo tikimasi reorganizacijos įgyvendinimo etapu spręsti perteklinių vietų klausimą. To pasekmė – papildomas darbas, siekiant konkrečiam SŠS pavaldžių mokyklų valdytojų savanoriško sutikimo atsiradusias laisvas darbo vietas visų pirma siūlyti dėl reorganizacijos atleistiems darbuotojams bei derantis su konkrečių mokyklų valdybomis. Inicijavimo etapu centrinės valdžios vykdomos politikos prieštaringumas buvo dar akivaizdesnis, nes vienu metu buvo siekiama mažinti perteklinių vietų skaičių ir skatinamas iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimasis, taip leidžiant mokykloms išvengti SŠS siūlomo uždarymo ar sujungimo.

Kontrapolitikos nulemta įgyvendinimo etapo spraga

Sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai dažniausiai būna sistemingi, suplanuoti centriniu ir įgyvendinami periferiniu lygmeniu. Centrinės valdžios ir SŠS vykdoma politika išreiškė jos iniciatorių politines ir šviečiamąsias vertybes, kurios dažnai prieštarauja šią politiką turinčių įgyvendinti interesų grupių vertybėms. Periferijai priklausančios interesų grupės gali daryti įtaką imdamosi organizuotų veiksmų ir pasipriešinti jiems primestai nepriimtinai politikai. (Jų saviorganizacija labai skiriasi nuo 1-ajame skyriuje analizuotos Stacey'io sąvokos). Tokia suderinta pasipriešinimo veikla gali būti suvokiama kaip vietoje vykdoma *kontrapolitika* arba euristinė priemonė išnagrinėti įgyvendinimo spragą, dažnai susiformuojančią tada, kai vienu lygmeniu parengta politika įgyvendinama visai kitu. Nors, kaip jau minėta, ten, kur yra erdvės papildomai politikos krypčiai, kartais ir susiformuoja politikos vakuumas, jokia politika nediegiama, kai yra praktikos vakuumas. Jei suformuojama nauja, pokyčius skatinti skirta politika, ji dažniausiai apima įvairiausius įsitikinimus ir kultūros vertybes, visų pirma siekiant išlaikyti esamąją padėtį. Tokiais atvejais visa turima įtaka skiriama esamoms vertybėms ginti. Kontrapolitiką galima apibūdinti taip:

> Aktyvi įtakingų vietos veikėjų reakcija į kitu lygmeniu inicijuotą politiką, kuri, jų manymu, kelia grėsmę jų įsitikinimams ir vertybėms, kai instituciniai ištekliai koordinuotai pasitelkiami siekiant pakeisti iš išorės primestą politiką taip, kad politikos formuotojams taptų problemiška arba visai neįmanoma pasiekti užsibrėžtus tikslus (Wallace, 1998b:198).

Kontrapolitika gali būti oficiali ir aiškiai išreikšta viešaisiais pareiškimais arba neoficiali ir numanoma, aiškiai nusakoma tik asmeniniuose pokalbiuose. Kontrapolitika pirmiausia skirta *aktyviai pasipriešinti* iš išorės primestai politikai, ypač jei jos imamasi pirmą kartą ir net patiriant spaudimą keistis siekiama laikytis dabartinės praktikos, išreiškiančios puoselėjamas vertybes (3.2 lentelė). Kontrapolitika gali turėti dar stipresnį griaunamąjį poveikį, jei pasirenkamas *kooptacijos* metodas arba iš išorės primesta politika naudojamasi pakeitus jos įgyvendinimo pobūdį, taip siekiant išreikšti visiškai priešingas vertybes. Jei paaiškėja, jog galima pasinaudoti palyginti didele įtaka, pasipriešinimas gali baigtis tuo, kad įgyvendintina politika bus *atmesta*. Vėliau panagrinėsime, kaip įmanoma pasinaudoti kontrapolitika kaip priemone, kai iš išorės primetama keletas prieštaringų politikos krypčių, pavyzdžiui, reikalaujama mažinti perteklinių vietų skaičių ir skatinamas iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimasis.

Jeigu interesų grupių įtaką varžo suteikti mandatai, jos gali paklusniai susitaikyti su visais naujais reikalavimais, kad neužkliūtų stebėtojams ir patenkintų atskaitomybės reikalavimus. Tada tos interesų grupės, kurių kultūra vis dar prieštarauja naujajai tvarkai, gali pasinaudoti joms dar likusia įtaka ir imtis *pasyvaus pasipriešinimo*, kai atitiktis menkiausia iš visų įmanomų. Sinergijos efektas, jaučiamas kontrapolitikoje, gali sumažėti. Galiausiai, kai pavyksta reikiamai pakreipti interesų grupių įsitikinimus ir vertybes, gali susiformuoti *pritarimas* tam tikrai politikai. Jei siūlymas atitinka vietos interesų grupių puoselėjamus įsitikinimus ir vertybes, minėtosios grupės noriai *sutiks* su siūlymu ir aktyviai prisidės prie jo įgyvendinimo.

Ankstesniame skyriuje kalbėjome apie tai, kaip Niuvelio ir Muro bendruomenių nariai sutelkė jėgas, siekdami pasipriešinti oficialiam SŠS siūlymui ir išlaikyti savo kaimo mokyklas. Jie pasinaudojo turima įtaka ir rado sunkiausiai nuginčijamų argumentų, kodėl jų kaimui yra būtina turėti valstybės finansuojamą mokyklą. Laikui bėgant Niuvelio valdymo komiteto nariai performulavo savo siekius ir ėmė siekti kiek įmanoma labiau patenkinti ne tik savo, bet ir pareigūnų, savivaldybės tarybos narių bei vyskupijos atstovų interesus. Kai tik jiems palankus siūlymas buvo galutinai patvirtintas, jie noriai pritarė įgyvendinamai politikai. Mure turima įtaka buvo sėkmingai pasinaudota ieškant alternatyvų valstybės finansuojamai mokyklai, kuriai buvo siekiama panaudoti mokyklos, uždarytos mažinant perteklinių vietų skaičių, pastatus. Taigi įgyvendinus šį siekį, perteklinės vietos buvo perkeltos iš valstybinio sektoriaus į privatų ir ėmė konkuruoti su Niuvelyje likusia veikti valstybės finansuojama mokykla. Tie tėvai, kurie savo vaikus nusprendė leisti ne į Niuvelio pradinę mokyklą, bet į nepriklausomą Muro mokyklą, kaimyninėse mokyklose padėjo išsaugoti šiek tiek perteklinių vietų. Jų veiksmai truputį sumažino sumą, kurią SŠS būtų galėjęs sutaupyti, jei šie tėvai būtų pasielgę kitaip.

3.2 lentelė. Reakcija į iš išorės primestą politiką įgyvendinimo vietose

Vietose susiklosčiusios aplinkybės	***Politikos primetimas iš išorės***	***Veiksmų laisvės paieškos***	***Reakcija į iš išorės primestą politiką***	
			Kontrapolitika	
Dabartinė praktika parodo įtakingų proceso dalyvių puoselėjamas vertybes.	Iš išorės primesta politika nesutampa su įtakingų proceso dalyvių puoselėjamomis vertybėmis.	Jie stengiasi apginti dabartines vertybes ir užtikrinti, kad organizacija išliktų.	**Aktyvus pasipriešinimas**: Imamasi veiksmų, siekiant įtvirtinti puoselėjamas vertybes.	**Atmetimas**: Vengiama įgyvendinti iš išorės primestą politiką (turint didelę įtaką). **Kooptacija**: Iš išorės primesta politika adaptuojama taip, kad išreikštų kitokias išpažįstamas vertybes (turint vidutinę įtaką). **Pasyvus pasipriešinimas**: Sutinkama užtikrinti mažiausią priimtiną atitiktį iš išorės primestai politikai, tačiau išlaikomos esamos vertybės (turint mažą įtaką).
			PARAMA ĮGYVENDINIMO PROCESUI	
	Iš išorės primesta politika dera su įtakingų proceso dalyvių puoselėjamomis vertybėmis.	Jie siekia įtvirtinti vertybes, kuriomis grindžiama iš išorės primesta politika.		**Pritarimas**: Jie įtvirtina vertybes, kuriomis grindžiama iš išorės primesta politika (turint įvairaus dydžio įtaką).

				Sutikimas: Jie noriai įtvirtina vertybes, kuriomis grindžiama iš išorės primesta politika (turint įvairaus dydžio įtaką).

Vadovavimasis vadybos principais: ideologija, kuria siekiama menkinti įtaką struktūriniais suvaržymais

Jau anksčiau aptarėme ekonomines sąlygas, kurioms susiklosčius centrinė valdžia yra verčiama spausti SŠS pareigūnus imtis reorganizacijos. Daugelyje vakarų šalių struktūrinių įtakos suvaržymų buvo imtasi tada, kai sąlyginė valstybės bei valstybės finansuojamo švietimo ir ūkio autonomija priartėjo prie lanksčios ribos. Skatindama reorganizaciją, centrinė valdžia siekė mažinti indėlį, kurio reikėjo perteklinėms vietoms mokyklose išlaikyti ir kuris didino valstybinio sektoriaus išlaidas bei mažino šalies pelningumą. Be to, švietimo reformos buvo skirtos šalies klestėjimui užtikrinti, nes jomis buvo siekiama gerinti valstybės finansuojamo švietimo kokybę ir taip parengti išsilavinusią ir lanksčią darbo jėgą, įgalinsiančią sėkmingai konkuruoti pasaulio rinkose. Reorganizacija ministrams buvo patraukli, nes ji suteikė galimybę mažinti neproduktyvias išlaidas ir kartu sukurti palankesnes švietimo sąlygas išliekančiose mokyklose.

Valstybinio sektoriaus reformos priemonės, įskaitant ir reorganizaciją bei švietimo reformas, buvo visuotinai suvokiamos kaip *besąlygiškas vadovavimasis vadybos principais* arba įsitikinimas, jog visi organizacinio gyvenimo aspektai gali ir turi būti valdomi taikant racionalias struktūras, procedūras ir atskaitomybės modelius ir taip siekiant politikų ar vadovų numatytų tikslų. Prielaida, jog vadovybė geba politikų vardu nukreipti ir suvaržyti kitų įtaką, susiformavo privačiame sektoriuje. Vėliau ji buvo perkelta ir į valstybinį sektorių, taip siekiant pagerinti pastarojo efektyvumą bei padėti užtikrinti geresnius ekonominius rezultatus (Pollitt, 1993; Clarke ir Newman, 1997). Remdamiesi anksčiau atliktos įtakos ir struktūrinių suvaržymų analizės rezultatais, mes besąlygišką vadovavimąsi vadybos principais suvokiame kaip tų laikų produktą, ideologinę prielaidą, įgyvendinamą tada, kai pritrūksta finansinių lėšų. Besąlygiškas vadovavimasis vadybos principais papildo ekonomines sąlygas ir sustiprina struktūrinius įtakos suvaržymus bei skatina kurti efektyvesnį ir veiksmingesnį valstybinį sektorių, padėsiantį sukaupti reikiamų finansinių lėšų. Pollitto pateiktas loginis šios prielaidos išaiškinimas pabrėžia ideologijos ir ekonominių sąlygų dermę:

- norint užtikrinti socialinę pažangą, reikia nuolatos didinti ekonominį produktyvumą;
- produktyvumas didėja taikant vis sudėtingesnes technologijas materialinėms vertybėms gaminti, nepamirštant ir informacijos bei organizacinių technologijų;
- minėtąsias technologijas įmanoma taikyti tik turint pakankamai disciplinuotą darbo jėgą, pasiryžusią prisidėti prie visuotinio siekio didinti produktyvumą;
- valdymas yra viena iš organizacinių funkcijų, gyvybiškai būtinų planuojant, diegiant ir matuojant reikiamą produktyvumo gerinimą;
- kad galėtų atlikti šią funkciją, vadovai privalo turėti reikiamus įgaliojimus ir veiksmų laisvę arba teisę valdyti (Pollitt, 1993: 2–3).

Jei vadybos principų besąlygiškai laikomasi, tai egzistuoja įsitikinimas, jog centrinės valdžios politiką įgyvendinantys asmenys savo įtaka gali ir privalo naudotis centrinės valdžios politikų ar vadovų (pavyzdžiui, pareigūnų ir mokyklų direktorių) nustatytose srityse. Politikai griežtai kontroliuoja vadovų įtaką, o vadovai savo teisę valdyti (kurią nustato politikai) išreiškia kontroliuodami savo pavaldinių įtaką. Ir vadovai, ir jų pavaldiniai yra įgalioti daryti centrinės valdžios nurodytą įtaką. Jie gali būti skatinami patikėti politikų siekiamais tikslais ir per sukultūrinimo procesą įsipareigoti jų siekti. Jų veiksmai gali būti stebimi, o politikai informuojami, jeigu vadovai peržengė leistinas ar priimtinas ribas. Tokiais atvejais gali būti taikomos drausminamosios priemonės. Besąlygiškas vadovavimasis vadybos principais skatina nevienodą galių pasiskirstymą tarp interesų grupių, nes pirmenybė teikiama tiems politikams ir vadovams, kurie tenkina keliamus reikalavimus, o nuo tų pavaldinių ir užsispyrusių vadovų, kurie neužtikrina pageidautinos atitikties, yra nusigręžiama.

Tačiau tikslus besąlygiško vadovavimosi vadybos principais apibrėžimas iškraipomas dėl šios sąvokos sudedamųjų dalių. Minėtąją sąvoką sudaro iš dalies nesuderinami įsitikinimai bei vertybės, o konkreti interesų grupė puoselėja tik kai kuriuos iš šią sąvoką sudarančių įsitikinimų ir vertybių. Esminį skirtumą tarp vadybos principais grindžiamų politinių iniciatyvų lemia pasirenkamos priemonės įtakai reikiama linkme nukreipti, taip siekiant padidinti vadovų kontrolę. Trys šioje knygoje aprašyti besąlygiško vadovavimosi vadybos principais tipai yra vadinami „idealiais“ ir dažniausiai taikomi kartu (3.6 lentelė).

Neoteilorizmo pavyzdys yra Didžiosios Britanijos vyriausybės iniciatyva parengti nacionalinį ugdymo planą. Neoteilorizmui būdingas siekis interesų grupių turimą įtaką reikiamai nukreipti ir ją suvaržyti atvirai kontroliuojant suteikiamus įgaliojimus. Dažniausiai tai daroma skiriant per mažai išteklių, o vėliau, įsitikinus, kad griežti reikalavimai tenkinami, padidinant finansavimą. Jei galimybės keisti suteikiamus įgaliojimus nuo pat pradžių nėra, gali būti keičiama sistema. Visos galios yra politikų ir jų vardu veikiančių vadovų rankose. Jomis naudojamasi smulkiai nurodant, kas ir ką turi daryti, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus. Be to, suteikiama galimybė mokytis specifinių dalykų, stebimi veiksmai ir taikomos atskaitomybės priemonės, taip siekiant užtikrinti griežtą drausmę. Galutinis tikslas yra garantuoti atitinkamą elgesį. Mokyklos darbuotojai, įskaitant ir vadovus, gali ir nesutikti su politinėmis nuorodomis, tačiau jie privalo vykdyti jiems tekusias užduotis. Priešingu atveju jiems bus pritaikytos drausminės priemonės, kuriomis siekiama mažinti nepaklusniųjų įgaliojimus.

Verslininkiškumas pasireiškė rinkodaros principų diegimu valstybiniame sektoriuje, kai kartu vadovaujamasi ir „naujojo viešojo valdymo“ principu (Dunleavy ir Hood, 1994; Foster ir Plowden, 1996). Laikantis šio besąlygiško vadovavimosi vadybos principo, užslėpta ir netiesioginė kontrolė pasireiškia per gebėjimų formavimą, o visa tai papildo atviriau diegiami sistemos pokyčiai, kurių imamasi tada, kai neperžengiant nustatytų ribų ir pasirinktose valdymo sprendimų priėmimo srityse įgaliojimus reikia perduoti žemesniems sluoksniams. Tai vadinamoji „nuotolinio valdymo“ (Whitty *et al.* 1998) nematoma rinkos ranka strategija. Šiuo atveju turima įtaka reikiamai nukreipiama ir suvaržoma, sudarant sąlygas konkuruoti dėl institucijos išlikimo. Dėl įvairių interesų grupių veiklos, skirtos pasirūpinti savo interesais, veikiantys rinkos principai labai pagerina efektyvumą. Galutinis tikslas yra užtikrinti atitinkamą elgesį ir tai daroma pasitelkus į pagalbą vartotojus ir paklausą, nuo kurių ir priklauso gamintojų (o mūsų atveju – mokyklos darbuotojų) atsakas.

Kultūros valdymas apima tiesioginės ir netiesioginės kontrolės mechanizmus, skirtus vadovų ir jų pavaldinių įsitikinimams ir vertybėms suderinti su politikų puoselėjamomis vertybėmis bei įsitikinimais. Gebėjimų formavimas gali būti naudojamas kaip priemonė paskatinti tikslines grupes prisidėti prie bendros vizijos formavimo, oficialių tikslų pasirinkimo ir jiems pasiekti skirtų strategijų rengimo. Sistemos pokyčiai gali būti viena iš priemonių tai padaryti, tačiau tik jeigu vadovų ir jų pavaldinių įsitikinimai bei vertybės atitinka politikų nurodytus suvaržymus. Suteikiami įgaliojimai gali priversti juos elgtis formaliai ir apsimesti, jog formuluoja viziją ir planuoja, kaip užtikrinti politikų reikalavimų atitiktį. Galiausiai, kaip teigia Fullanas (2001), priverstinai pakeitus praktinę veiklą, gali keistis ir įsitikinimai. Ilguoju laikotarpiu politikai turėtų siekti, kad reikalavimų atitiktis virstų entuziastingu įsipareigojimu, kai kitų puoselėjamos vertybės ir įsitikinimai vis labiau ir labiau supanašėja su jų pačių įsitikinimais bei vertybėmis. Šiuo atveju galutinis tikslas yra „užkariauti protus ir širdis“, kad vadovai ir jų pavaldiniai imtų pasitikėti tais, kurie už juos nustato tikslus, ir persiimtų pageidautina kultūra. Taip jie bus motyvuoti savo noru reikiamai nukreipti turimą įtaką ir persiimti bendrovės dvasia, jie patys, būdami disciplinuoti, užsibrėš savo įtakos ribas, nes tikės, kad gali pasiekti oficialiai iškeltus tikslus.

3.6 lentelė. Idealių besąlygiško vadovavimosi vadybos principais tipų palyginimas

Besąlygiško vadovavimosi vadybos principais pobūdis	***Idealus besąlygiško vadovavimosi vadybos principais tipas***		
	Neoteilorizmas	*Verslininkiškumas*	*Kultūros valdymas*
Kontrolės forma, kai perskirstomi centrinio ir periferinio lygmens įgaliojimai	Tiesioginis centralizavimas	Netiesioginis centralizavimas	Netiesioginis centralizavimas
Kontrolės mechanizmai	Atvira	Užslėpta	Atvira ir užslėpta
Galutinis kontrolės strategijos tikslas	Atitinkamas elgesys	Atitinkamas elgesys	Elgesį lemiantys įsitikinimai ir vertybės
Politiko ir vartotojo santykiai	Nelabai pasitikima	Nelabai pasitikima	Labai pasitikima
Dažniausiai taikomos politikos priemonės	Mandatas, paskatos	Gebėjimų formavimas, sistemos keitimas	Mandatas, gebėjimų formavimas, sistemos keitimas
Įgyvendinant valstybės finansuojamų mokyklų tinklo reformą Didžiojoje Britanijoje taikytos politikos, skirtos reikiamai nukreipti įtaką, pavyzdžiai	Nacionalinio ugdymo plano skelbimas, mokytojams nurodomi siektini tikslai	Mokyklų biudžeto dydis susietas su moksleivių skaičiumi, kuriamas iš subsidijų finansuojamų mokyklų sektorius	Reikalaujama, kad mokyklos brošiūroje būtų dėstomi mokyklos tikslai, planuojama mokyklos raida
Įgyvendinant valstybės finansuojamų mokyklų tinklo reformą Didžiojoje Britanijoje taikytos politikos, skirtos įtakai suvaržyti, pavyzdžiai	Valstybiniai egzaminai moksleiviams, darbuotojų vertinimas, reguliarus išorinis mokyklų auditas	Skelbiamos valstybinių egzaminų rezultatų suvestinės, mažinamas mokyklų, kuriose mažėja moksleivių, biudžetas, tėvai įgalinami pareikšti, kuriai mokyklai teikia pirmenybę	Reguliariai stebint mokytojų darbą ir tikrinant vadovybės veiklą, nustatomi nepakankamo įsipareigojimų vykdymo atvejai

Nors šie idealūs besąlygiško vadovavimosi vadybos principais tipai grindžiami skirtingomis įtakos nukreipimo ir suvaržymo priemonėmis, jie vieni kitus papildo visa apimančiais kontrolės mechanizmais, kuriuos galima suskirstyti į tiesioginės ir netiesioginės, centralizavimu ir decentralizavimu grindžiamos, aiškiai išreikštos ir numanomos kontrolės mechanizmų grupes. Valstybiniam sektoriui reformuoti skirtos politinės iniciatyvos apima visus tris idealius besąlygiško vadovavimosi vadybos principais tipus, kuriuos politikai taiko siekdami kiek įmanoma labiau sugriežtinti kontrolę. Mūsų tiriamuoju laikotarpiu konservatorių vyriausybės vykdytos švietimo reformos strategija buvo iš esmės grindžiama neoteilorizmo principais, turėjusiais poveikio reorganizacijos procesui, kaip ir visos kitos naujovės, kurias reikėjo valdyti. Suteikus atitinkamus mandatus, mokykloms teko susitaikyti su nacionaliniu ugdymo planu ir valstybiniais egzaminais. Visa tai papildė sistemos pokyčiai, kuriais buvo siekiama iš SŠS atimti paskutinę likusią kontrolę ir įdiegti mokyklų stebėjimą bei atskaitomybės sistemą, kurios esmę sudaro reguliarūs mokyklų tikrinimai ir viešas tikrinimų rezultatų skelbimas. Neoteilorizmas pasireiškė ir tiesiogiai. Jau pirma minėjome, kaip buvo įdiegti sistemą keičiantys įstatymai, įgalinantys ministrus imtis reorganizacijos iniciatyvų, jeigu SŠS pareigūnai to nepadarytų. Žinoma, ministrai būtų kontroliuojami, o jiems suteikti įgaliojimai ribojami, taip siekiant užtikrinti jų atskirtį.

Verslininkiškumas buvo skatinamas keičiant sistemą ir mokyklų valdytojams bei direktoriams suteikiant teisę valdyti, o SŠS įgaliojimus perduodant mokyklų vadovybei, įskaitant ir paskatą valdyti institucijos biudžetą. Taip buvo perduoti ir įgaliojimai priimti sprendimus dėl darbuotojų, o tai reorganizaciją labai stipriai paveikė. Tuo pat metu buvo įdiegtos mokyklų tarpusavio konkurenciją skatinančios sąlygos. Joms užtikrinti buvo naudojamos viešai skelbiamos pagal nacionalinį ugdymo planą rengiamų egzaminų rezultatų suvestinės, skirtos tėvams informuoti. Įgyvendinus sistemą pakeitusius įstatymus ir pasitelkus į pagalbą gebėjimų formavimą, buvo sudarytas iš subsidijų finansuojamų mokyklų sektorius, paskatinęs tėvus ir mokyklų darbuotojus išsivaduoti iš SŠS kontrolės. Iš subsidijų finansuojamos mokyklos gaudavo daugiau pinigų nei SŠS pavaldžios mokyklos (Bush *et al.* 1993). Tokių mokyklų atsirado siekiant, kad tėvai galėtų rinktis iš keleto tipų mokyklų. Tačiau tokia politika sutrukdė tinkamai įgyvendinti reorganizaciją, nes tapo priemone išvengti reformos.

Perėjimas prie kultūros valdymo buvo numatytas centrinės valdžios vykdomoje politikoje, ypač skirtoje skatinti planuoti mokyklų raidą bei apimančioje mokyklos tikslų nustatymo procesą bei raidos nuorodas (Wallace ir McMahon, 1994). Politikų noras atsikratyti pokario metais įdiegto ir visuotinio susitarimo principu pagrįsto švietimo modelio bei jų tikėjimas rinkos principais grindžiamu švietimu baigėsi tuo, kad jie ėmėsi taikyti idealius besąlygiško vadovavimosi vadybos principus, žadančius greičiausiai įgyvendinamus ir lengviausiai nuspėjamus rezultatus, kuriems pasiekti tereikia užsitikrinti reikiamą elgesį, o ne pakeisti įsitikinimus.

Kadangi centrinė valdžia ėmėsi keisti sistemą, kad sudarytų reikiamas sąlygas centralizuotam nacionalinio ugdymo planui ir rinkos principams mokyklose diegti, SŠS pareigūnams teliko valdyti kultūrą ir taip perteikti savo požiūrį į reorganizaciją. Inicijavimo etapu teikti pasiūlymai gal ir buvo suvokiami kaip laikinieji įgaliojimai, tačiau šis suvokimas buvo susijęs su bendruomenės reakcija ir centrinės valdžios sprendimais, kurie priklausė nuo vietose renkamos grįžtamosios informacijos. Tikraisiais įgaliojimais pasiūlymai tapdavo tik patvirtinti. Patvirtinti įgaliojimai vyresniesiems pareigūnams suteikdavo galių derinti įgyvendinimo procesą, tačiau jie neteko įgaliojimų perskirstyti darbuotojų. SŠS siūlomos reorganizacijos iniciatyvos tapo labai rizikingos pareigūnams ir savivaldybių tarybų nariams, nes buvo didžiulė tikimybė, jog į pasiūlymą uždaryti ar sujungti mokyklas bus reaguojama labai savanaudiškai ir neigiamai. Be to, galėjo būti, jog mokyklos nuspręs prašyti iš subsidijų finansuojamų mokyklų statuso. Jei visuomenė labai prieštarautų, savivaldybių tarybų nariai atsisakytų anksčiau prisiimtų reorganizacinių įsipareigojimų. Ankstesni nesėkmingi bandymai reorganizuoti sistemą dar tada, kai SŠS turėjo daugiau įgaliojimų, leido daryti išvadą, jog dabartinių reorganizacijos iniciatyvų bus atsisakyta dar inicijavimo etapu.

Vėliau paaiškės, jog strategija, kurios šiuo etapu laikėsi pareigūnai, buvo siekiama kultūrinio vientisumo. Tai buvo daroma savivaldybių tarybų ir bendruomenių nariams teigiant, jog reorganizacija jiems yra naudinga. Norint, kad centrinė valdžia patvirtintų teikiamus reorganizacinius pasiūlymus, būtinai reikėjo užsitikrinti sutikimą vietose. Įgyvendinimo etapu pareigūnai buvo priklausomi nuo mokyklų darbuotojų ir valdytojų, kurie vieni sprendė darbuotojų pasirinkimo klausimą, bendradarbiavimo. Siekdami pritarimo teikiamiems pasiūlymams, pareigūnai rėmėsi plačiai paplitusiu įsitikinimu, kad jie yra nešališki savo srities profesionalai. Be to, jie taikė ir gebėjimų formavimo priemonę. Skolindamiesi lėšų statyboms ir remontui, jie visoje savivaldybėje rėmė geresnės kokybės švietimo paslaugas, o sutaupytus pinigus vėl investavo į reorganizaciją išgyvenusias mokyklas, rėmė naują darbo vietą gavusius darbuotojus, taip tobulindami mokyklų tinklą.

Pliuralizmas ir valstybės plėtra

Tai, jog vyriausybė besąlygiškai vadovavosi vadybos principais, valstybiniame sektoriuje buvo vertinama kaip bandymas pakeisti valstybę, jos įtaką išplečiant taip, kad ji apimtų ir centrinės valdžios institucijas, ir periferijoje veikiančias organizacijas (Clarke ir Newman, 1997). Didžiosios Britanijos valstybinės švietimo sistemos reforma, grindžiama centralizavimo ir įgaliojimų perdavimo deriniu, skirta SŠS įgaliojimams sumažinti. Tokių pokyčių sudėtingumas mažina tikimybę, jog bet kuri interesų grupė norima linkme nukreips ir suvaržys kitų interesų grupių įtaką, ir garantuoja laukiamus rezultatus. Dėl švietimo sistemos dydžio ir galių pasiskirstymo po visą skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių tinklą, yra daug galimybių sušvelninti centrinės valdžios politinį spaudimą. Clarke'as ir Newmanas teigia, kas:

> Įgaliojimų perdavimo žemesniems lygmenims pasekmės yra prieštaringos. Taip perduodant įgaliojimus išardomi senajai valstybinei sistemai būdingi instituciniai galių centrai. Tačiau tai paskatina naujų potencialių pasipriešinimo centrų kūrimąsi ir padidina sprendimus priimančių centrų skaičių. Pastarieji išyra, nes prieštarauja valstybės esmę sudarančiai centralizuotai valdžiai, tačiau vis dėlto jie atviri potencialiai kooptacijai, kurios neatsisakytų vietos interesų grupės ir sąjungos (Clarke ir Newman, 1997:3).

Kituose skyriuose papasakosime apie tai, kaip ministrai iš tiesų yra priklausomi nuo tų pareigūnų, iš kurių jie atėmė įgaliojimus, kad įdiegtų savo interesus tenkinančią didelio masto reorganizaciją. Tuo metu, kai mes dalyvavome aprašomajame tyrime, SŠS lygmeniu daroma įtaka reorganizacijos valdymui buvo tarsi auglys, kurio ministrai niekaip negalėjo atsikratyti, nors ir buvo pasitelkę visus savo retorikos gebėjimus. Vertindami pliuralistiniu požiūriu, tikimės išsiaiškinti, kaip įtaka pasireiškė valdant reorganizaciją konkrečiu sistemos lygmeniu ir tarp jų, bei laikantis struktūrinių suvaržymų. Pradėsime nuo daugialypių aplinkybių, kurioms esant vyko šie sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai.

4. Reorganizacijos iniciatyvos

Ištakos ir metmenys

XX amžiaus devintajame dešimtmetyje mūsų nagrinėtų savivaldybių vyresnieji pareigūnai siekė ambicingo, rizikingo ir įtampą keliančio tikslo – ilgalaikio sprendimo, kaip sumažinti perteklinių vietų skaičių tose mokyklose, už kurias jie buvo atsakingi. Didžiąją minėtojo dešimtmečio dalį jų profesiniame gyvenime sudarė jų pasirinktoji reorganizacijos iniciatyva. Nebuvo jokių garantijų, jog SŠS pareigūnams pavyks pasiekti tai, ko nori, nes nacionalinė politika, skirta sistemai pakeisti, įstūmė juos į padėtį, kur neliko jokių galimybių laimėti. Jie buvo spaudžiami apsispręsti ir imtis veiksmų visoje savivaldybėje, tačiau tuo pat metu buvo sumažinti jų įgaliojimai, užtikrinantys reorganizacijos iniciatyvų įgyvendinimą. SŠS pareigūnai nebuvo populiarūs vietos bendruomenėje, kuri akis į akį susidūrė su reorganizacijos lemiamais praradimais dar prieš susivokdama, ką gero ši reorganizacija jai gali duoti. Taigi kodėl ir kaip buvo imtasi reorganizacijos iniciatyvų ir ką tai davė? Rengdami apibendrintą atsakymą į šį klausimą mes laikėmės pliuralistinio požiūrio ir aiškinomės SŠS reorganizacijos iniciatyvos nulemtus sudėtingus švietimo sistemos pokyčius.

Pirmiausia šiame skyriuje panagrinėsime pačios reorganizacijos iniciatyvos ištakas, nes priklausomybė nuo susiklosčiusių aplinkybių buvo labai svarbus vykusių sudėtingų švietimo sistemos pokyčių požymis. Išorinį spaudimą reorganizuoti švietimo paslaugų teikimą nulėmė struktūriniai veiksniai, o jį papildė unikalus praeities ir dabarties politikos krypčių bei neplanuotų pokyčių mišinys. Visa tai veikė kartu ir varžė reorganizacijos iniciatyvų pradininkų daromą įtaką. Antrasis mūsų uždavinys yra apibendrintai apibūdinti reorganizacijos iniciatyvų esmę, nes šios iniciatyvos, būdamos sudėtinės, daugeliu atvejų buvo sudėtingos. Reorganizacijos iniciatyvas sudarė keletas persidengiančių etapų, o kiekvieną iš jų sudarė ta pačia tvarka išsidėsčiusios stadijos. Pakalbėsime ir apie tai, kaip pareigūnai organizavo darbą, kad galėtų valdyti visus reorganizacijos iniciatyvų aspektus. Galiausiai mes užsibrėžėme sau uždavinį dokumentuose užfiksuoti reorganizacijos iniciatyvų rezultatus reorganizuotuose mokyklose. Be to, šioje knygoje svarstome, ar vyskupijų atstovai sugebėjo pasiekti visus jų interesus atitinkančius ir su bažnyčios mokyklų tinklo reorganizacija susijusius tikslus. Būtent šiems aspektams, nagrinėdami kiekvieną pokyčių proceso stadiją ir reorganizacijos etapą, ir skirsime didžiausią dėmesį.

Priklausomybė nuo aplinkybių: ankstesni pokyčiai, dabartinės problemos

XX a. dešimtojo dešimtmečio viduryje parengtoje Švietimo politikos Baltojoje knygoje konservatorių vyriausybė teigė:

> Tiek vietos, tiek ir valstybės lygmeniu nepageidautina mokesčių mokėtojų pinigus švaistyti perteklinėms vietoms mokyklose finansuoti. Tai rodo, kad mokesčių mokėtojų pinigai yra naudojami netinkamai. Vienas iš pagrindinių šio dešimtmečio uždavinių yra atsisakyti perteklinių vietų mokyklose ir užtikrinti, kad ten, kur reikia, būtų steigiamos naujos, aukštos kokybės švietimo paslaugas teikiančios mokyklos (ŠD, 1992:12).

Niekas neplanavo mokyklose turėti daug tuščių vietų, nes tam nepritarė vyriausybė. Kaip gi atsitiko, kad ir miesto, ir kaimiškos grafystės savivaldybės mokyklose atsirado palyginti daug perteklinių vietų, kurios buvo nevienodai pasiskirsčiusios po visas turimas mokyklas, įsikūrusias pačiuose įvairiausiuose pastatuose, pradedant naujais, vos prieš keletą metų pastatytais, ir baigiant daugiau nei amžiaus senumo pastatais? Ši nemaloni padėtis buvo švietimo paslaugų planavimo rezultatas, už kurį atsakė SŠS. Kartu tai buvo ir paveldas tų laikų, kai valstybė nesikišo į visuotinį švietimą, o religingos bendruomenės sprendimu buvo įkurta daugybė bažnyčios mokyklų. Be to, tai buvo ir neplanuotų demografinių pokyčių, kuriuos lėmė įvairialypė nacionalinė politika (pavyzdžiui, sprendimas padidinti amžiaus ribą, iki kurios vaikai privalo mokytis mokykloje) bei vietos politika, įskaitant ir nurodymus dėl gyvenamojo būsto statybos vietų, bei vietos darbo rinkos pobūdį

lemiančios ekonominės tendencijos, rezultatas. Visa tai papildė savivaldybių tarybų narių drovumas, kurio jie įgijo po nepavykusių dalinių bandymų reorganizuoti mokyklų tinklą.

Tiriamosiose savivaldybėse atsiradęs vietų mokyklose perteklius rodė, jog baigėsi XX a. aštuntajam dešimtmečiui būdingas spartus gyventojų skaičiaus augimas ir mokyklinio amžiaus vaikų ėmė mažėti. Tačiau skirtingose vietovėse gyventojų migracija vyko vis kitaip. Tai reiškė, jog ne visuomet atsirasdavo galimybė panaudoti perteklines vietas ar patenkinti atsiradusį vietų poreikį, ypač ten, kur gyveno daug jaunų šeimų ir gyventojų skaičius vis dar augo. Populiarios mokyklos buvo perpildytos, o šalia esančios nepopuliarios – pustuštės.

Todėl kažin, ar ką nors stebina, kad perteklinių vietų skaičiui mažinti skirtų iniciatyvų įgyvendinimas labai priklausė nuo vietoje susiklosčiusių aplinkybių. 4.1 lentelėje apibūdinama tiriamosiose savivaldybėse iki reorganizacijos buvusi situacija ir pagrindiniai ją lėmę veiksniai. Demografinė kaimo ir miesto situacija buvo labai skirtinga. Tačiau abiejose savivaldybėse buvo miestų ir priemiesčių, kur veikė didžiausios ir naujausios mokyklos, ir kaimo vietovių, kur buvo įsikūrusi didžioji dalis mažų pradinių mokyklų. Iki tol centrinės valdžios politika, skirta skatinti verslininkiškumą, kaip priemonę pasitelkiant iš subsidijų finansuojamas mokyklas, tik nedaugeliui vidurinių mokyklų pasirodė patraukli. Tačiau vienas iš sistemos pokyčių padarinių buvo tai, kad dviejų iš subsidijų finansuojamų 12–18 metų moksleiviams skirtų grafystės vidurinių mokyklų valdytojai buvo paskatinti taikyti naujai gautus įgaliojimus skirti darbuotojus. Jie informavo pareigūnus apie savo ketinimus siekti centrinės valdžios leidimo perteklines vietas užpildyti priimant 11–12 metų amžiaus moksleivius. Jei toks sutikimas būtų duotas, iš subsidijų finansuojamos mokyklos turimas perteklines vietas būtų užpildžiusios kaimyninių pagrindinių mokyklų, tuo metu mokiusių minėtosios amžiaus grupės moksleivius, sąskaita. Tokios perspektyvos vertė pareigūnus kuo skubiau pradėti galvoti apie reorganizaciją.

4.1 lentelė. Savivaldybių situacija iki reorganizacijos ir ją lėmę veiksniai

Veiksnys	*Miesto savivaldybė*	*Grafystės kaimiškoji savivaldybė*
Demografinė situacija	Pramoninis rajonas, kuriame įsikūręs didžiulis miestas su jį supančiu kaimiškuoju rajonu.	Didelė teritorija su keletu didesnių miestų ir kaimiškaisiais priemiesčio rajonais, kurių gyventojai važinėja dirbti į miestą.
Valstybės finansuojamų pradinių ir vidurinių mokyklų skaičius	161 (įskaitant ir 1 iš subsidijų finansuojamą vidurinę mokyklą)	282 (įskaitant ir 8 iš subsidijų finansuojamas vidurines mokyklas)
Perteklinių vietų mokyklose skaičius	15 000	19 000
Perteklinių vietų mokyklose skaičius, išreikštas procentu nuo bendro vietų mokyklose skaičiaus	25%	19%
Perteklinių vietų pasiskirstymas mokyklų tinkle	Du trečdaliai pradinėse mokyklose ir vienas trečdalis vidurinėse mokyklose.	Du trečdaliai pradinėse mokyklose ir vienas trečdalis vidurinėse mokyklose.
Administracinis susiskirstymas	17 „piramidžių“, kurias sudaro viena vidurinė mokykla ir jai moksleivius siunčiančios kitų tipų mokyklos.	5 rajonai: šiaurės, šiaurės rytų, rytų, centro, pietų. Kiekvienas rajonas turi po keletą vidurinių mokyklų ir joms moksleivius siunčiančių kitų tipų mokyklų.
Savivaldybės tarybos politinė orientacija	Didžiąją daugumą taryboje turintys leiboristai.	Nedidelę persvarą taryboje turintys konservatoriai (po 1993 metų vietos rinkimų įgiję po lygiai balsų su oponentais; kontrolė leiboristų, kuriuos palaiko liberaldemokratai, rankose).
Savivaldybės įkūrimas	Įkurta įgyvendinant nacionalinę politiką, kuria 1974 metais buvo siekiama reorganizuoti vietos valdžią. Taip iš trijų savivaldybių, turinčių skirtingus mokyklų tinklus, buvo suformuota ši savivaldybė.	Įkurta įgyvendinant 1944 metų savivaldybių politiką.
Mokyklų tinklas	Pradinės ir vidurinės, pradinės 8–12 metų moksleiviams ir pagrindinės bei vidurinės, pradinės 9–13 metų moksleiviams ir pagrindinės bei vidurinės.	Pradinės ir vidurinės, pradinės 8–12 metų moksleiviams ir pagrindinės bei vidurinės.
Mokyklų tinklo ištakos	Trijų skirtingų savivaldybių, kurias šiek tiek sumažinus 1974 metais ir buvo įkurta ši savivaldybė, paveldas.	1973–1976 metais visuose rajonuose, išskyrus pietinį, buvo įdiegtas pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklas. Pietiniame rajone tai daryti buvo nepraktiška, nes mokyklų pastatai buvo išsimėtę po visą kaimiškąjį rajoną.

Mokyklų reorganizacija po XX a. aštuntojo dešimtmečio vidurio	1978–1983 metais, išplečiant pradinių mokyklų 9–13 metų moksleiviams ir pagrindinių bei vidurinių mokyklų tinklą, sumažintas perteklinių vietų mokyklose skaičius.	Nevyko.

Vyresnieji abiejų savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnai suvokė, jog perteklinių vietų skaičius buvo nepateisinamai didelis ir stipriai viršijo lanksčiai reaguoti į gyventojų skaičiaus svyravimus leidžiantį tuščių vietų skaičių. Verslininkiškumui skatinti skirta centrinės valdžios politika, įgalinanti tėvus parinkti savo vaikams norimą mokyklą, taip pat vertė turėti tam tikrą perteklinių vietų skaičių, kad būtų galima užtikrinti tėvams galimybę rinktis. Pareigūnai apskaičiavo, jog perteklinių vietų skaičius neturėtų viršyti 10 procentų. Be to, perteklinės vietos buvo nevienodai išsimėčiusios po mokyklas, kurias lankė vyresni ir jaunesni moksleiviai, demografiškai nevienodai pasiskirsčiusios. Perteklinių vietų pasiūla ir tėvų poreikiai bei norai labai stipriai skyrėsi turtingame ir beveik išvien kaimiškame pietiniame grafystės rajone. Švietimo rinka gyvavo ten, kur didelė dalis vidurinei klasei atstovaujančių tėvų pasirinkdavo kaimo mokyklą. Dauguma jų savo vaikus į pasirinktą mokyklą vežiojo automobiliu, o patys kiekvieną dieną važinėjo į darbą. Todėl atsirado priemiesčio rajonų gyventojų, kasdien važinėjančių į darbą mieste, vaikų mokyklos.

Savivaldybės tarybos (kurioje buvo ir SŠS atstovų) narių sudėtis niekuo nesiskyrė nuo situacijos kitų šalies savivaldybių tarybose, valdančiose panašios demografinės situacijos savivaldybes. Kadangi miesto savivaldybėje klestėjo pramonė, o didžioji dalis gyventojų gyveno mieste, pastarąjį dešimtmetį jie tvirtai palaikė leiboristų partiją. Grafystėje gyveno labiau pasiturintys ir įvairesniems visuomenės sluoksniams atstovaujantys gyventojai, todėl įtaką dalijosi keletas politinių partijų. Įtakos persvara pasislinkdavo tai į vienos, tai į kitos partijos pusę, o kas ketveri metai būdavo išrenkama vis kita partija. XX a. dešimtajame dešimtmetyje valdančiąją daugumą savivaldybės taryboje įgijo konservatoriai. Tokia situacija tęsėsi iki 1993 m. gegužę vykusių savivaldybių rinkimų. Tuo metu jau buvo pradėti rengti reorganizavimo pasiūlymai. Po rinkimų buvo suformuota savivaldybės taryba, kurioje opozicinės partijos pasidalijo beveik po lygiai balsų. Daugumą balsų surinko leiboristai, tačiau gautų balsų jiems nepakako absoliučiai daugumai užsitikrinti. Todėl leiboristai sudarė koaliciją su liberaldemokratais ir ėmė propaguoti jų remiamą reorganizacijos iniciatyvą.

1974 metais visoje šalyje reorganizavus savivaldybių tinklą ir buvo įsteigta tiriamoji miesto savivaldybė. Šis faktas turėjo daug įtakos vėlesnėms reorganizacijos iniciatyvoms. Kadangi minėtoji savivaldybė buvo suformuota iš trijų skirtingų savivaldybių teritorijos dalių, joje veikė skirtingų tipų pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklai. XX a. devintojo dešimtmečio pradžioje buvo įgyvendinta reorganizacija, ir miesto savivaldybei atiteko dar viena teritorijos dalis, kurioje dar nebuvo visiškai pereita prie bendrojo lavinimo sistemos. Todėl šioje savivaldybėje ir gyvavo trys skirtingi mokyklų tinklai. Grafystės situacija buvo beveik tokia pat sudėtinga. Prie bendrojo lavinimo sistemos ir pradinių, pagrindinių bei vidurinių mokyklų tinklo buvo pereita visur, išskyrus pietinį grafystės rajoną. Pradinės mokyklos buvo išsibarsčiusios po visą kaimiškąją vietovę, o tai trukdė steigti didesnes pradines ir pagrindines mokyklas, nes, įgyvendinus šį planą, mažamečiams moksleiviams būtų tekę toli vykti į mokyklą.

Tokį mišrų mokyklų tinklą buvo be galo sunku valdyti. Tėvams buvo neaišku, kaip iš tiesų jis atrodo, nes, priklausomai nuo tinklo pobūdžio, vaikai iš vienos mokyklos į kitą pereidavo būdami skirtingo amžiaus (žr. 4.1 pav.). Seniausiai gyvavusiame pradinių ir vidurinių mokyklų tinkle moksleiviai iš vienos mokyklos į kitą pereidavo būdami 11 metų amžiaus. Tankiai gyvenamose miesto vietovėse veikė atskiri darželiai-mokyklos ir ikimokyklinio rengimo įstaigos, todėl mokymo įstaigą vaikai keisdavo sulaukę 7 metų. Pradinių, skirtų 8–12 metų moksleiviams, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinkle visi moksleiviai mokyklą keisdavo sulaukę 12 metų, o atskiras pradines mokyklas lankę moksleiviai į kitą mokyklą pereidavo būdami 8 metų. Sujungtos pradinės ir vidurinės mokyklos dažniausiai veikė retai gyvenamose vietovėse. Pradinių, skirtų 9–13 metų moksleiviams, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinkle moksleiviai mokyklą keisdavo sulaukę 9 ir 13 metų. Taigi per visą mokymosi mokykloje laikotarpį moksleiviai mokyklas keisdavo sulaukę 7, 8, 9, 11, 12 arba 13 metų, tai priklausė nuo to, kurioje savivaldybės vietoje jie gyveno. Ne visos abiejų savivaldybių vidurinės mokyklos turėjo šeštąsias klases vyresniojo amžiaus moksleiviams, todėl tokiose vietovėse gyvenę moksleiviai, norėję tęsti formaliuosius mokslus, sulaukę 16 privalėjo pereiti į kitą mokyklą, kuri teikė tokias paslaugas. Lygiai taip pat, ne visos pradinės mokyklos ar darželiai-mokyklos turėjo lopšelinukų grupes. Jei minėtosios institucijos turėjo tokių grupių, jas vaikai lankydavo nuo 3 metų. Jei lopšelinukų grupių nebūdavo, vaikai mokyklą pradėdavo lankyti nuo 4 metų.

4.1 paveikslėlis. Pagrindiniai nacionalinio ugdymo plano etapai ir moksleivių amžius, kurio sulaukę jie privalo keisti mokyklą

Moksleivių amžius	3–4	4–5	5–6 6–7	8. 8-9 9-10 10-11	11–12 12–13 13–14	14–15 15–16	16–17 17–18
Nacionalinis ugdymo planas			*1-asis esminis etapas*	*2-asis esminis etapas*	*3-asis esminis etapas*	*4-asis esminis etapas*	
	Pradinių ir vidurinių mokyklų tinklas						
Perkeliami 11 metų moksleiviai		3–11 arba 4–11 metų moksleiviams skirta „visuotinė“ pradinė mokykla			11–16 arba 11–18 metų moksleiviams skirta vidurinė mokykla		
Perkeliami 7 ir 11		3–7 arba 4–7 metų moksleiviams skirtos		7–11 metų	11–16 arba 11–18 metų		

metų moksleiviai	darželiai-mokyklos arba ikimokyklinio ugdymo įstaigos	moksleiviams skirtas lavinimas	moksleiviams skirta vidurinė mokykla
	Pradinių, skirtų 8–12 klasių moksleiviams, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklas		
Perkeliami 8 ir 12 metų moksleiviai	3–8 arba 4–8 metų moksleiviams skirta pradinė mokykla	8–12 metų moksleiviams skirta pagrindinė mokykla	12–16 ar 12–18 metų moksleiviams skirta vidurinė mokykla
Perkeliami 12 metų moksleiviai	3–12 arba 4–12 metų moksleiviams skirta pradinė mokykla, sujungta su pagrindine		12–16 ar 12–18 metų moksleiviams skirta vidurinė mokykla
	Pradinių, skirtų 9–13 metų moksleiviams, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklas		
Perkeliami 9 ir 13 metų moksleiviai	3–9 arba 4–9 metų moksleiviams skirta pradinė mokykla	9–13 metų moksleiviams skirta pagrindinė mokykla	13–16 arba 13–18 metų moksleiviams skirta vidurinė mokykla

Nuo 1988 metų kilo dar daugiau administracinių sunkumų ir švietimo paslaugas teikti tapo dar sudėtingiau. Taip įvyko todėl, kad buvo pradėta vadovautis neoteilorizmo principais, kuriais buvo grindžiama centrinės valdžios vykdyta reforma, privertusi visas mokyklas laikytis nacionalinio ugdymo plano nuostatų. Visas nacionalinis ugdymo planas buvo suskirstytas į keturis privalomąjį mokyklinį lavinimą apimančius „esminius etapus“. Iš 2-ojo į 3-ąjį esminį etapą moksleiviai pereina būdami 11 metų ir tai sutampa su tradiciniu perėjimu į kitą mokyklą, būdingu pradinių ir vidurinių mokyklų tinklui. Iš 1-ojo į 2-ąjį etapą moksleiviai pereina būdami 7 metų. Ką tik minėtoje pradinių ir vidurinių mokyklų sistemoje tokio amžiaus moksleiviai pereina iš darželio-mokyklos į ikimokyklinio rengimo įstaigą. Kadangi pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklo įstaigas lankę moksleiviai būdavo perkeliami į kitą mokyklą esminio ugdymo plano etapo viduryje, atsakomybė už sklandų perėjimą atiteko skritingų mokyklų mokytojams. Nacionalinio ugdymo plano įgyvendinimo abiejose savivaldybėse pasekmė buvo ta, kad SŠS pareigūnai daugiau dėmesio skyrė pasvarstymams apie tai, kuris iš turimų mokyklų tinklų padeda pasiekti geriausių rezultatų švietimo srityje.

XX a. devintojo dešimtmečio viduryje miesto savivaldybėje buvo atliktas tyrimas, kurio rezultatai parodė, jog „lavinimo požiūriu, nėra skirtumo, ar moksleiviai perkeliami į kitą mokyklą 11 ar 12 metų amžiaus. Kai grafystės pareigūnai pirmą kartą apklausė tėvus keturiuose grafystės rajonuose, norėdami sužinoti jų nuomonę apie perėjimą nuo pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklo atgal prie viename iš grafystės rajonų vis dar veikusio pradinių ir vidurinių mokyklų tinklo, tik nedaugelis tėvų manė, jog būtų geriau, jei vaikai iš vienos mokyklos į kitą pereitų būdami 11, o ne 12 metų. Vis dėlto abiejose savivaldybėse buvo laikomasi nuomonės, jog reikšmingesnėmis reikėtų laikyti iniciatyvas, kai siūloma grįžti prie bendros pradinių ir vidurinių mokyklų sistemos. Kai kurios iš minėtųjų iniciatyvų buvo grindžiamos teiginiu, jog pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklas neatitinka nacionalinio ugdymo plano esminių etapų. Vyresnieji pareigūnai laikėsi nuomonės, jog pagrindines mokyklas lankantys moksleiviai 3-iuoju esminiu etapu pasiekia prastesnių rezultatų nei jų bendraamžiai vidurinėse mokyklose. Vienas iš pareigūnų teigė: „Tarp paskutiniaisiais pagrindinės mokyklos metais ir pirmaisiais pradinės mokyklos metais pasiektų rezultatų žiojėjo jei ne šioks toks tarpelis, tai didžiulė praraja“. Šią nuomonę patvirtinantys įrodymai tikrai įspūdingi.

Miesto savivaldybės parengtuose reorganizacijos konsultaciniuose dokumentuose buvo teigiama, jog įdiegus nacionalinį ugdymo planą atsirado dar daugiau priežasčių, verčiančių užtikrinti, jog moksleiviai iš vienos mokyklos į kitą pereitų būdami 11 metų. Moksleivių mokymosi rezultatai būtų privalomai vertinami kiekvieno nacionalinio ugdymo plano esminio etapo pabaigoje, neatsisakant ir nuolatinio reguliaraus vertinimo. Be to, abiejų pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklų atveju numatomas atsakomybės už nacionalinio ugdymo plano vykdymą pasidalijimas ir tai, jog planuotas tęstinis vertinimas vyks su pertraukomis. Grafystės pareigūnų parengtame konsultaciniame dokumente buvo kalbama apie kitus privalumus, pavyzdžiui, „galimybę vienuolikmečiams 3-iąjį esminį etapą pradėti vidurinėje mokykloje, kur daug daugiau tikimybės, jog mokys dalykų mokytojai, ir bus galimybė naudotis bendrabučiu bei įranga, reikalinga mokomajai programai išdėstyti“, bei „galimybę tėvams aiškiai suvokti, kuri iš mokyklų yra atsakinga už jų vaikų pažangą konkrečiu esminiu etapu“. Kaip paaiškės vėliau, SŠS pasirinkta sąsaja tarp pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklo uždraudimo ir nacionalinio ugdymo plano etapų pradžios bei pabaigos gali būti bent iš dalies suvokiama kaip administracinio patogumo išraiška. Dėl ekonominio spaudimo SŠS lygmeniu teko taikyti griežtesnius struktūrinius suvaržymus. Uždraudus pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklą būtų galima išspręsti finansinius ir praktinius restruktūrizavimo sunkumus bei panaikinti švietimo trūkumus.

Struktūriniai apribojimai: kapitalistinės ekonomikos įtaka

Miestelis ir grafystė iš likusios šalies išsiskyrė tik mažėjančiu gimstamumu. Jie taip pat buvo centrinės valdžios varžomi, nes taip buvo siekiama gerinti valstybinio sektoriaus veiksmingumą. Tikriausiai didėjančios valstybės biudžeto išlaidos prasilenkė su kapitalizmo principais, o centrinės valdžios mėginimai riboti vietos valdžios išlaidas rodo, jog vietos valdžios įgaliojimai tapo tokie dideli ir taip priartėjo prie skirtingus lygmenis skiriančios ribos, jog centrinei valdžiai atstovaujantys ministrai pasijuto nejaukiai. Jų daromas politinis spaudimas aiškiai parodė, jog valstybės finansuojamos švietimo sistemos savarankiškumas ekonomikos atžvilgiu tėra sąlyginis dalykas. Suderintos centrinės valdžios vykdomos politikos kryptys padėjo suteikti SŠS pareigūnams ir savivaldybių tarybų nariams reorganizacijai įgyvendinti reikalingų įgaliojimų. Jie šiek tiek sumažino savivaldybių lygmeniu teikiamoms švietimo paslaugoms skiriamus išteklius. Tačiau tuo pat metu jie siūlė ir paskatas, kurių išdava buvo „pasiūlymai, kurių buvo nedrąsu atsisakyti“. 4.2 lentelėje aprašomas tiesioginis ekonominių veiksnių poveikis, viršijęs būtinybę įgyvendinti plataus masto mokyklų tinklo reorganizaciją.

Pirma, metinės išlaidos vienai tuščiai vietai mokykloje, ypač vidurinėje, finansuoti buvo per didelės ir kasmet vis didėjo. Kiekvienais metais tuščioms vietoms mokyklose finansuoti buvo išleidžiama milijonai svarų sterlingų vietos mokesčių mokėtojų pinigų. Be to, Aplinkos departamentas (AD) kasmet turėjo prisidėti prie vietos valdžios finansavimo skirdamas „įplaukas papildančias dotacijas“. Dotacija buvo apskaičiuojama kiekvienais metais įvertinus konkrečios savivaldybės „standartines išlaidas“, įskaitant ir SŠS sudaromas išlaidas. Išlaidos perteklinėms vietoms finansuoti nebuvo įskaičiuojamos (Ranson 1990). Todėl tie SŠS, kurie turėjo daugiausia finansuojamų tuščių vietų mokyklose, gaudavo atitinkamai mažiausią valstybės paramą šioms vietoms išlaikyti.

Antra, žinodama kaip neproduktyviai savivaldybės leidžia pinigus, centrinė valdžia ėmėsi „bado taktikos“ ir atėmė iš SŠS galimybę skolintis iš vienintelio pareigūnams ir savivaldybių tarybų nariams atviro šaltinio didžiules papildomo kapitalo sumas, reikalingas turimiems mokyklų pastatams remontuoti, išlaikyti ir gerinti. XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje centrinės valdžios per Švietimo ir užimtumo departamentą patiriamos išlaidos kapitaliniams SŠS projektams finansuoti šiek tiek sumažėjo (Audito komitetas, 1996). Centrinė valdžia vis dažniau pirmenybę teikė naujų mokyklų statybai tose vietovėse, kur moksleivių skaičius augo, ir „būtiniesiems poreikiams tenkinti“ arba kitiems pastatams statyti, jeigu turimi buvo netinkami, nesaugūs arba dėl prasto suplanavimo netinkami naudoti. Taigi iš nedidelio leistino kapitalo skolinimosi lygio matyti, jog eilinėms panašioms išlaidoms, kurių toje grafystėje mažėjant gyventojų skaičiui reikėjo, liko tik labai nedaug pinigų. Iki 1994 metų tyrinėjamoje grafystėje buvo susikaupę neatliktų, bet reikalingų kapitalinių statybų, remonto ir priežiūros darbų, reikalaujančių beveik 36 milijonų svarų sterlingų. Vienintelis būdas gauti pinigų šiems poreikiams finansuoti buvo teikti pasiūlymus, kurių esmė yra mažinti perteklinių vietų skaičių mokyklose. Tai buvo tikrai svari paskata savivaldybėms, žinant jų priklausomybę nuo centrinės valdžios skiriamų pinigų, kurių pastaruoju metu buvo labai sunku gauti. Savivaldybėms skiriamų pinigų suma buvo tiesiogiai siejama su atsisakytų perteklinių vietų mokyklose skaičiumi. Be to, dauguma savivaldybių galėjo tikėtis, jog bus panaikintas Švietimo ir užimtumo departamento renkamas mokestis už kapitalinių įsiskolinimų tvarkymą, bei atitinkamai padidės Aplinkos departamento skiriamos įplaukas papildančios dotacijos. Skaičiuojant įplaukas papildančios dotacijos dydį į išlaidas būtų įtraukiamas ir mokestis už skolos tvarkymą.

4.2 lentelė. Prieš reorganizaciją SŠS įtakos turėję ekonominiai veiksniai

Ekonominis veiksnys	*Miesto SŠS*	*Rajono SŠS*
Metinės išlaidos vienai perteklinei vietai pradinėje mokykloje išlaikyti	145 £	140 £
Metinės išlaidos vienai perteklinei vietai vidurinėje mokykloje išlaikyti	240 £	230 £
Metinės vidutinės išlaidos vienai perteklinei vietai savivaldybėje išlaikyti, neįtraukiamos skaičiuojant Aplinkos departamento finansuojamą savivaldybės skiriamą įplaukas papildančią dotaciją	2,25 mln. £	4 mln. £
Vyriausybės (ŠUD) leidžiamas sumažinto SŠS skolinimosi kapitalinėms išlaidoms dydis	0,5 mln. £	2 mln. £
Vyriausybė (AD) nustatė viršutinę ribą ir uždraudė savivaldybėms didinti vietose renkamus mokesčius, skirtus savivaldybės pajamoms padidinti, bei užkirto kelią gauti didesnę įplaukas papildančią dotaciją	Ne	Taip
Mažiau nei 90 moksleivių turinčių pradinių mokyklų skaičius (mokyklos, kuriose metinės išlaidos vienam moksleiviui didesnės nei didesnėse mokyklose)	9	46
Didelės metinių įplaukų sąnaudos, nes centrinės valdžios (AD) indėlis į pagrindinių mokyklų vyresniųjų moksleivių švietimo finansavimą per įplaukas padidinančią dotaciją yra mažesnis nei lygiavertiška suma, skiriama to paties amžiaus moksleivių švietimui vidurinėse mokyklose finansuoti	Pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistema, kai 8–12 ir 9–13 metų moksleiviai priskiriami pagrindinėms mokykloms	Pradinių, 8–12 metų pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistema keturiose iš penkių vietovių

Trečia, grafystės savivaldybės tarybos nariams buvo uždrausta viršijant Aplinkos departamento nustatytą ribą didinti vietose iš gyventojų renkamus mokesčius. Didesni mokesčiai neturėjo tapti įplaukų šaltiniu. Centrinės valdžios savivaldybei nustatyta ir išlaidoms mažinti skirta viršutinė mokesčių riba XX amžiaus devintojo dešimtmečio pradžioje turėjo esminę įtaką grafystės gyvenimui. Ironiška, tačiau viršutinę ribą konservatorių vyriausybė nustatė tai grafystei, kurios tarybos narių dauguma prijautė valdančiajai partijai. Minėtasis suvaržymas tebuvo vienas iš daugelio vadybos principais savo veiklą grindžiančios centrinės valdžios į sistemos reorganizaciją orientuotos politikos krypčių, kuriomis buvo siekiama mažinti vietos valdžios įtaką valstybiniam sektoriui. Anksčiau konservatorių partijai atstovaujantys ministrai panašias priemones taikė kaip būdą išlaidaujančioms savivaldybių taryboms, prijaučiančioms leiboristų partijai, tramdyti. Lygiai taip pat ironiška buvo ir tai, jog leiboristų valdoma savivaldybė sugebėjo mokesčius sumažinti tiek, kad jie neperžengtų tos ribos, už kurios jau būtų taikoma viršutinioji. Jei savivaldybei būdavo nustatoma viršutinė riba, tai Aplinkos departamento skiriama įplaukas padidinanti dotacija nebūdavo

didinama, nes skaičiuojant standartines savivaldybės išlaidas būdavo neįtraukiamos su reorganizacija susijusių paskolų kapitalinėms reikmėms tenkinti tvarkymo išlaidos.

Vyresnieji grafystės pareigūnai keletą metų nesėkmingai užsiėmė lobizmu, mėgindami įtikinti Aplinkos ir Švietimo bei užimtumo departamentus atšaukti įvestąją viršutinę ribą. Švietimo ir užimtumo departamento vykdomos paskolų kapitalinėms reikmėms tenkinti politikos, kaip paskatos savivaldybių tarybų nariams ir pareigūnams mažinti perteklinių mokyklų vietų skaičių, veiksmingumą visiškai sužlugdė Aplinkos departamento vykdoma viršutinės ribos politika. Tai buvo akivaizdus pavyzdys, kaip dviejų skirtingų centrinės valdžios institucijų vykdoma politika, visai to nenorint, davė neigiamų pasekmių.

Ketvirta, tų pradinių mokyklų, kuriose moksleivių skaičius nukrito žemiau devyniasdešimties, o tai dažniausia buvo kaimo mokyklos, metinės išlaidos vienam moksleiviui labai greitai stipriai išaugo (Audito komisija, 1996). Dauguma mažų mokymo įstaigų abiejose savivaldybėse buvo kaimo bažnyčių mokyklos, panašios į Niuvelio ir Muro mokyklas. Tyrinėjamoje grafystėje mažų mokyklų buvo labai daug, o savivaldybei tai buvo didžiulė finansinė našta, kurią sumažinti buvo galima tik uždarius arba sujungus turimas mokyklas.

Penkta, buvo akivaizdu, jog pagrindinių mokyklų vyresniųjų klasių moksleivių žinios buvo prastesnės nei to paties amžiaus vidurinių mokyklų moksleivių. Be to, buvo ir dar vienas svaresnis kiekybinis ekonominės žalos įrodymas. Vyresnius nei vienuolikos metų moksleivius mokančios pagrindinės mokyklos gaudavo mažesnes centrinės valdžios skiriamas įplaukas papildančias dotacijas nei vidurinės mokyklos. Todėl metinės išlaidos senajai pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistemai išlaikyti buvo didesnės nei būtų buvusios, jei būtų pereita prie pradinių ir vidurinių mokyklų sistemos. Be to, pagrindinės mokyklos vargiai begalėjo užtikrinti, jog vyresniųjų klasių moksleiviams bus teikiamos tokios pat geros kokybės tokių specifinių dalykų kaip tikslieji mokslai, technologijos ar fizinis lavinimas paslaugos, kokios užtikrinamos to paties amžiaus daugumos vidurinių mokyklų moksleiviams. Todėl, yra suprantama, kodėl valdininkai nusprendė uždrausti pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistemą ir taip sumažinti perteklinių vietų skaičių, atsikratyti nuogąstavimų dėl pagrindinių mokyklų teikiamų švietimo paslaugų kokybės, patenkinti pagrindiniu trečiuoju etapu keliamus naujojo ugdymo plano reikalavimus ir atsikratyti šių mokyklų sudaromos finansinės naštos. Vis dėlto nėra tvirtų įrodymų, jog naujoji sistema yra išties naudingesnė ir parankesnė, todėl susidaro įspūdis, jog senoji sistema buvo uždrausta todėl, kad tai padaryti buvo tikslinga. Kompromisinis būdas, kaip per reorganizaciją išspręsti iškilusią ekonominę problemą, buvo pateisintas siekiu gerinti švietimo kokybę.

Tvirti ekonominiai gniaužtai

Ekonominiai veiksniai išliko labai svarbūs (4.3 lentelė). Pirma, lyginant su minimalia ŠUD nustatyta kapitalo skolinimosi norma, su reorganizacija siejama subsidija statyboms ir remontui buvo precedento neturinti gyva legenda. Galimybė skolintis tokias sumas po daugelio metų finansinės „dietos“, kai buvo neįmanoma gauti pinigų net menkiausiems remonto darbams, buvo pati didžiausia paskata savivaldybių tarybų nariams, pareigūnams ir vyskupijos atstovams tęsti reorganizaciją. Kaimiškoji grafystės savivaldybė ir toliau liko labiau finansiškai suvaržyta nei nagrinėjamoji miesto savivaldybė, nes pirmajai Aplinkos departamentas buvo nustatęs ribą, kiek galima didinti vietose renkamus mokesčius. Paskolų kapitalinėms reikmėms tenkinti tvarkymo išlaidos didžiąja dalimi buvo dengiamos iš metinių įplaukų, sutaupytų sumažinus perteklinių vietų skaičių. Kaimiškosios grafystės savivaldybės tarybos nariai, kitaip nei jų kolegos miesto savivaldybės taryboje, negalėjo minėtųjų sutaupytų finansinių lėšų vėl investuoti į mokyklas ir taip gerinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę. Kai kurioms mokykloms sutaupytų sumų vos užteko grąžinti paskolas, paimtas kapitaliniam remontui arba naujo pastato statybai finansuoti. Iki 1996 metų nustatytos viršutinės ribos ir bendro valstybės finansuojamoms mokykloms skiriamų lėšų sumažėjimo poveikis buvo toks skausmingas, jog savivaldybių tarybų nariai buvo priversti pasinaudoti tarybos finansiniu rezervu, kad galėtų patenkinti švietimo paslaugoms teikti reikalingų lėšų poreikį ir kartu baigti įgyvendinti pasirinktą reorganizacijos iniciatyvą.

Antra, 1994 m. pasikeitė centrinės valdžios vykdoma politika, reglamentuojanti kapitalo skolinimąsi perteklinių vietų skaičiui sumažinti. Kaip tik tuo metu kaimiškosios grafystės savivaldybės pareigūnai planavo įgyvendinti esminę reorganizacijos dalį. Galiausiai buvo dar labiau sugriežtinti administraciniu požiūriu priimtiną kompromisą, kurio valdininkai ir ieškojo, padiktavę ekonominiai suvaržymai. Buvo pakelta viršutinė pasiskolinto kapitalo dydžiui taikoma riba. Oficialiai kiekviena savivaldybė, sumažinusi perteklinių vietų skaičių, per metus turėjo sutaupyti bent po 6 procentus įplaukų. Sugriežtinus suvaržymus buvo reikalaujama sutaupyti bent po 8 procentus. Rengdami reorganizacinius pasiūlymus darė prielaidą, jog reorganizuojant privalu sutaupyti bent 6 procentus įplaukų, ir taip parengti pasiūlymai jau buvo pateikti viešosioms konsultacijoms. Įdiegus griežtesnius suvaržymus, norėdami pasiskolinti būtinų finansinių lėšų minėtieji pareigūnai turėjo dar labiau sumažinti perteklinių vietų skaičių. Galiausiai neišvengiamai prireikė į reorganizacijos procesą įtraukti ir pietinį grafystės rajoną, kur tokių vietų buvo daug, tačiau nebuvo pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklo, kurį galima būtų ardyti. Kitame skyriuje pasakosime apie tai, kaip sunkiai pareigūnams sekėsi šio rajono tėvus įtikinti, jog būtina sujungti ir uždaryti mokyklas, nes pagrindinis loginis paaiškinimas, kuriuo buvo remiamasi kalbant su kitomis savivaldybėmis, buvo būtinybė uždrausti pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklą. Kartu su švietimo sričiai pritaikytais argumentais pareigūnai pateikė ir ekonominių argumentų, jog kai kuriais atvejais naikinamos perteklinės vietos buvo skirtos bendruomenėms, kuriose gyventojų prieaugio tikimybė buvo itin maža.

Trečia, abi savivaldybės nukentėjo nuo staigaus centrinės valdžios politikos pokyčio, nesutapusio su jų siūlomomis šviečiamosiomis reorganizacijos iniciatyvomis. XX a. dešimtajame dešimtmetyje valstybė kasmet mažino finansavimą švietimo paslaugoms teikti, ir tai dar labiau atitolino savivaldybių tarybų narius ir pareigūnus nuo anksčiau viešai duoto pažado sutaupytus pinigus vėl skirti švietimo paslaugoms gerinti. Miesto savivaldybėje buvo įmanoma trūkstamą įplaukas papildančios dotacijos dalį padengti iš reorganizuojant sutaupytų įplaukų. Tačiau buvo sumažinta ta papildoma suma, kurią už reorganizaciją tikėjosi

gauti pradinių mokyklų valdytojai ir darbuotojai. Kaimiškoje grafystės savivaldybėje tai buvo neįmanoma, nes Aplinkos departamento nustatyta viršutinė riba reiškė, jog buvo įsipareigota visas sutaupytas įplaukas atiduoti paskolų tvarkymo išlaidoms padengti. Todėl šioje savivaldybėje vienintelis būdas sušvelninti finansinių lėšų apkarpymo pasekmes buvo mažinti išlaidas kitoms savivaldybės finansuojamoms paslaugoms, pavyzdžiui, viešosioms bibliotekoms, ir, kaip jau buvo minėta, finansinių lėšų trūkumą kompensuoti naudojant savivaldybės finansinius rezervus.

Ketvirta, abi savivaldybės galėjo ir dar labiau nukentėti dėl centrinės valdžios propaguojamo iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimosi. Iš viso departamento sekretorius patvirtino 40 procentų visų iš Didžiosios Britanijos mokyklų gautų prašymų suteikti joms iš subsidijų finansuojamų mokyklų statusą ir taip išvengti būtinybės įgyvendinti SŠS reorganizacinius pasiūlymus (Audito komisija, 1996). Tačiau nebuvo patvirtintas nė vienos miesto savivaldybės mokyklos prašymas dėl statuso pakeitimo, o nagrinėjamojoje grafystėje tokį statusą pavyko gauti tik penkioms mokykloms. Kadangi visos jos buvo nedidelės pradinės mokyklos, jų poveikis kaimyninių savivaldybių konkurencijai dėl moksleivių buvo menkas. Taigi dėl šios priežasties tik šiek tiek sumažėjo suma pinigų, kurią buvo galima sutaupyti.

4.3 lentelė. Ekonominiai veiksniai, veikę SŠS įgyvendinant reorganizaciją ir jai pasibaigus

Ekonominiai veiksniai	*Miesto savivaldybė*	*Kaimiškoji grafystės savivaldybė*
Centrinės valdžios patvirtinta ir reorganizacijai savivaldybėje skirta paskola.	20 mln. svarų sterlingų	230 mln. svarų sterlingų
Centrinės valdžios patvirtinta ir reorganizacijai savivaldybėje skirta vyskupijos vardu paimta paskola.	5 mln. svarų sterlingų	7 mln. svarų sterlingų
Centrinės valdžios renkamas paskolos tvarkymo mokestis dengiamas iš padidintų centrinės valdžios skiriamų finansinių lėšų mokyklų teikiamoms paslaugoms finansuoti.	Taip	Ne, kaip ir viršutinės ribos atveju (žr. žemiau)
Centrinė valdžia ir toliau nustato viršutinę leistiną vietose renkamų mokesčių ribą, taip uždrausdama kai kurias planuotas vietos mokesčių rinkliavas, galėjusias tapti SŠS pajamų šaltiniu, ir bet kokį mokyklų teikiamoms paslaugoms finansuoti skirtų lėšų didinimą.	Ne	Taip (1997 m. panaikino leiboristų vyriausybė)
1994 m. centrinės valdžios sprendimo padidinti reikalaujamų kasmet sutaupyti lėšų procentą nuo 6 proc. iki 8 proc., su tuo susiejant galimybę pasiskolinti lėšų, poveikis.	Menkas	Esminis. Buvo būtina įtraukti ir pietinį rajoną, kuriame nebuvo pagrindinių mokyklų.
Centrinės valdžios skiriamos lėšos švietimo paslaugoms finansuoti sumažintos reorganizuojant sutaupyta ir vėl į mokyklas investuota suma.	Taip	Ne, kaip ir viršutinės ribos atveju
Centrinės valdžios sprendimo leisti siūlomoms uždaryti mokykloms įgyti iš subsidijų finansuojamų mokyklų statusą ir taip išlaikyti perteklines vietas mokyklose bei priversti pastarąsias konkuruoti su kaimyninėmis savivaldybėmis dėl moksleivių poveikis.	Netaikoma	Menkas. Iš subsidijų finansuojamų mokyklų statusą gavo mažos pradinės mokyklos.
Vienkartinės pereinamojo laikotarpio išlaidos, skirtos tol, kol vyksta reorganizacija, padėti darbuotojams ir parengti mokomąsias programas.	0,7 mln. svarų sterlingų	1,5 mln. svarų sterlingų
Ankstyvo išleidimo į pensiją tais atvejais, kai asmuo turėjo į tai teisę, sąnaudos.	4 mln. svarų sterlingų	1,3 mln. svarų sterlingų
Suma, kuria padidėjo metinės išlaidos moksleivių pavėžėjimui.	Labai menkas	0,2 mln. svarų sterlingų
Dėl reorganizacijos per metus sutaupytos lėšos.	1 mln. svarų sterlingų	1,7 mln. svarų sterlingų
Dėl sumažinto mokyklų skaičiaus sutaupytų mokyklų direktorių atlyginimų skaičius.	31	42
Mažiau nei 90 moksleivių turinčių pradinių mokyklų skaičius (kai vieną moksleivį tokioje mokykloje išlaikyti kainuoja daugiau, nei didesnėje mokykloje).	2	12 (+3 finansuojamos iš subsidijų)
Atsisakyta brangiai kainavusių išlaikyti laikinųjų klasių.	Taip	Taip
Gauta lėšų atsikračius nereikalingų mokyklų patalpų (50 proc. skirta panaudoti paskolų tvarkymo išlaidoms dengti, o likusieji gali būti naudojamai bet kuriai savivaldybės kuruojamai sričiai).	Taip	Taip
Kasmet dėl sumažėjusio kitoje savivaldybėje gyvenančių ir kaimyninėje savivaldybėje besimokančių moksleivių skaičiaus sutaupomos sumos.	Menkos	0,1 mln. svarų sterlingų

Švietimo sistemos tobulinimas dėl ekonominės būtinybės

Pirmieji reorganizacijos iniciatoriai buvo savivaldybių Švietimo skyrių vedėjai, pakurstę diskusijas su vyresniaisiais kolegomis ir įtakingiausiais savivaldybių tarybų nariais, kurios ir pastūmėjo reorganizacijos link. Pokalbių metu šių interesų grupių paremti tikslai ir loginis pagrindimas visiškai sutapo su viešojo konsultavimosi dokumentuose aprašytais tikslais ir pagrindimu. Daugelis mokyklų darbuotojų ir valdytojų, su kuriais mums teko kalbėtis, taip pat patvirtino, jog mokyklų lygmens interesų grupės labai palankiai vertino SŠS siūlymus.

Pirma, buvo siekiama mažinti perteklines vietas. Miesto savivaldybės tikslas buvo perteklinių vietų skaičių sumažinti perpus, t.y. iki 7 500. Grafystė užsibrėžė tikslą visose jos administruojamose srityse 30-čia procentų, arba

5 700 vietų, sumažinti tuščių finansuojamų vietų skaičių. Tačiau vyresnieji pareigūnai siekė pasinaudoti galimybe centrinės valdžios iniciatyvas, kurias lėmė ekonominė būtinybė, pakreipti švietimui gerinti. Jie galėjo pasinaudoti turimais įgaliojimais ir sušvelninti centrinės valdžios spaudimą, pasireiškiantį jos vykdoma tvirtesnių ekonominių gniaužtų politika. Jiems pavyko įtikinti savivaldybių tarybų narius paremti švietimo reformą dėl šviečiamųjų priežasčių remiantis „pagrindine užduotimi“, kurią savivaldybės nariai buvo užsibrėžę ir kuri skambėjo taip: „Atsisakyti perteklinių vietų tais atvejais, kai tai padėtų išlaikyti ir pagerinti švietimo galimybes bei kokybę“. Iš tikrųjų rimtai nebuvo svarstoma, ar iš viso verta reorganizuoti, tačiau ganėtinai ilgai svarstyta, kaip reikėtų reorganizuoti ir kokie dar, be perteklinių vietų mažinimo, turėtų būti reorganizacijos tikslai. Reorganizacija buvo vertinama kaip priemonė pasiekti vertingus švietimo tikslus, ir tapo prielaida iškilusią ekonominę būtinybę sukryžminti su paplitusia švietimo ideologija, paklūstant pareigūnų įgaliojimus ribojančioms struktūrinėms ekonominėms sąlygoms.

Antra, perteklinių vietų skaičių abiejose savivaldybėse buvo planuojama mažinti pereinant prie pradinių ir vidurinių mokyklų sistemos. Jei tik įmanoma, buvo planuojama kurti tokias pradines mokyklas, kuriose moksleiviai mokytųsi iki 11 metų amžiaus ir tik tada pereitų į vidurinę mokyklą. Vienas iš grafystės vyresniųjų pareigūnų teigė: „Aš buvau tvirtai įsitikinęs, jog pradinė mokykla, kurioje vaikas mokosi iki 11 metų, yra priimtinesnis variantas nei pradinė mokykla, kurioje vaikai lieka iki jiems sukanka aštuoneri, o tada perkeliami į kitą mokyklą… Jeigu įdiegtume naujo pobūdžio pradines mokyklas, tai ir vaikams, ir tėvams rečiau tektų keisti mokyklą“.

Taigi pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistemos uždraudimas buvo pateikiamas kaip ekonominė priemonė švietimo tikslams pasiekti. Iš valdininkų pasvarstymų galima buvo suprasti, jog kiek įmanoma daugiau atgavus švaistomų pinigų ir peržiūrėjus fizinius išteklius besimokantiesiems tenkanti švietimo nauda būtų kur kas didesnė. Jau anksčiau minėjome abiejose savivaldybėse vykusias diskusijas apie tai, kaip būtų galima pagerinti ugdymo plane minimų dalykų dėstymą labai svarbiu trečiuoju etapu ir apie tai, kiek besimokantiesiems naudinga kiekvienam etapui pasibaigus pereiti į kito tipo mokyklą. Miesto savivaldybė planavo sutaupytas lėšas investuoti į pradines mokyklas Buvo nuspręsta patikslinti pradinių ir vidurinių mokyklų veiklai finansuoti skiriamą biudžetą taip, kad 2,5 procento daugiau tektų pradinėms mokykloms. Viešojo konsultavimosi dokumentas, kuriame buvo vardijamos visų pradinių mokyklų moksleivių teisės, atskleidė loginį minėtosios nuostatos pagrindą. Jame teigiama, jog „mokyklų tinklas turi skatinti teisumo ir nuoseklumo principu grindžiamą išteklių paskirstymą, kurį lemia atitinkama savivaldybės Švietimo skyriaus vykdoma politika“. Grafystės lygmeniu panašūs siekiai, kurių esmė buvo sutaupytas lėšas naudoti pradinių ir vidurinių mokyklų moksleivių švietimo reikmėms tenkinti, taip pat buvo dėstomi panašiame dokumente, kur buvo teigiama, jog „pagrindinis tikslas yra pasiekti, kad visi turimi ir grafystės mokykloms skirti ištekliai būtų naudojami tam, kad moksleiviai gautų pačios geriausios kokybės švietimo paslaugas. Todėl ketinama visas dėl reorganizacijos sutaupytas lėšas investuoti į grafystės mokyklas (tačiau, kaip jau buvo rašyta, vyriausybės įvesta viršutinės ribos politika užkirto kelią šiems siekiams).

Trečia, buvo teigiama, jog iki tol precedento neturėjusi galimybė pasiskolinti kapitalo tik atsisakant perteklinių vietų mokyklose, yra naudinga visam savivaldybės mokyklų tinklui. Itin rimtas suvaržymas buvo tai, jog statybos darbams skiriamas finansavimas buvo privalomai siejamas su mokyklų uždarymu ir sujungimu. Vienas vyresnysis pareigūnas taip apibūdino situaciją:

Investicijų paskirtis priklausė ne nuo pastatų būklės, o nuo matematinių apskaičiavimų, kur ir kiek vietų buvo ir kiek iš tiesų tų vietų reikėjo. Taigi viskas baigdavosi tuo, kad viena iš mokyklų, kurios pastatai ir taip yra padorios būklės, gaudavo pinigų plėtrai bei remontui, o kita tik šiek tiek toliau esanti ir nustatytų matematinių reikalavimų netenkinanti, tačiau verkiant remontuotina mokykla tam skirtų lėšų iš viso nematydavo.

Ketvirta, jei tik buvo įmanoma, mažos mokyklos tiek dėl ekonominių priežasčių, tiek ir siekiant užtikrinti tinkamą švietimą buvo uždaromos arba jungiamos siekiant suformuoti didesnes mokyklas. Grafystės konsultaciniame dokumente buvo įrašytas siūlymas „planuoti turėti tokias pradines mokyklas, kurios būtų pakankamai didelės, kad galėtų pasiūlyti vaikams pakankamais ištekliais paremtą ir platų išsilavinimą, tačiau ne tiek didelės, kad taptų nuasmenintos (nuoroda: ne mažiau kaip 90, bet ne daugiau kaip 420 moksleivių)“. Didesnis moksleivių skaičius buvo tinkamas mokykloms, kuriose buvo po dvi paralelines 4–11 metų amžiaus moksleivių klases (t.y. mokykloje mokosi septynių amžiaus grupių moksleiviai, suskirstyti į klases po 30 moksleivių, ir mokykloje yra po dvi paralelines klases). Abiejų savivaldybių pareigūnai pastebėjo, jog mažų mokyklų darbuotojams sunku užtikrinti, kad būtų tenkinami naujajame ugdymo plane dėstomi reikalavimai, susiję su konkretiems dalykams mokyti būtina patirtimi ir materialiniais ištekliais. Lygiai taip pat, kur tik

įmanoma, reikėjo atsisakyti prastos būklės pastatų, įskaitant ir laikinai kaip klases naudojamas patalpas, taip siekiant pagerinti visuotinę švietimo kokybę bei sumažinti išlaidas.

SŠS inicijuotai reorganizacijai prasidėjus, už bažnyčios mokyklas iš dalies atsakingi vyskupijos valdžios atstovai pareiškė, jog jie siekia jas visas išlaikyti ir net padidinti jų skaičių. Kadangi, vykstant bažnyčios mokyklų reorganizacijai, vyskupijos valdžia ir SŠS priklausė vieni nuo kitų, abiejose tyrinėjamose savivaldybėse šios dvi institucijos tapo partnerėmis. Abiem pusėms atstovaujančios interesų grupės siekė derinti savo interesus. Dar 2-ajame skyriuje rašėme, jog anglikonų bažnyčios vyskupijos švietimo tarybos atstovas siekė, kad bažnyčios mokyklos būtų tinkamiau išdėstytos ir gyvybingesnės. Valdininkai ir savivaldybių tarybų nariai, susidūrę su tokiais vyskupijų atstovais, buvo priversti dirbti išvien, nes vyskupijų atstovai turėjo pakankamai įgaliojimų, kad stabdytų su konkrečiomis mokyklomis susijusius siūlymus arba visiškai sužlugdytų reorganizacijos procesą. Kadangi minėtieji vyskupijų atstovai buvo ir visas balsavimo teises turintys savivaldybių tarybų nariai, jie galėjo išreikšti savo nuomonę visais reorganizacijos klausimais, nesvarbu, ar pasiūlymas buvo susijęs su bažnyčios ar kokia kita mokykla. Tokia jėga buvo labai svarbi grafystės savivaldybės taryboje, nes joje niekuomet nebuvo vienos kurios nors politinės partijos atstovų daugumos. Vyskupijos atstovų balsas galėjo turėti lemiamą reikšmę, jeigu kitų partijų atstovų balsai pasiskirstydavo po lygiai. Jei vyskupijos atstovai nuspręstų pasipriešinti SŠS inicijuojamai reorganizacijai, jie galėtų paskatinti bažnyčios mokyklų valdytojus pabandyti išvengti reorganizacijos, paprašydami, kad joms būtų suteiktas iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusas. Jei būtų iškilusi grėsmė, jog visos bažnyčios mokyklos sieks iš subsidijų finansuojamų mokyklų statuso, savivaldybių tarybų nariai būtų atsisakę remti SŠS reorganizacinį pasiūlymą.

Niuvelio mokyklos pavyzdys rodo, jog jei bažnyčios mokykla atsisako savanoriškais pagrindais kontroliuojamos mokyklos statuso ir tampa savanoriškais pagrindais remiama mokykla, tai ekonomiškai naudinga pačiam SŠS. Ir SŠS, ir vyskupija buvo suinteresuoti savanoriškais pagrindais kontroliuojamų mokyklų moksleiviams skirtų vietų sąskaita didinti vietų skaičių savanoriškais pagrindais remiamose mokyklose. Mokyklai tapus savanoriškais pagrindais remiama mokykla, vyskupijos valdžia galėdavo labiau veikti tokios mokyklos teikiamas švietimo paslaugas ir jos tapdavo labiau religinės. Be to, savivaldybių tarybų nariams nebereikėjo skolintis lėšų kapitalinėms investicijoms į statybos darbus, nes pasikeitus mokyklos statusui dalis šių išlaidų buvo finansuojama iš centrinės valdžios skiriamų dotacijų, o likusią dalį reikalingų lėšų skirdavo anglikonų bažnyčios vyskupijos švietimo taryba. Jei mokyklos ir toliau būtų išlaikiusios savanoriškais pagrindais kontroliuojamų institucijų statusą, už reikalingo kapitalo skolinimąsi būtų atsakingas SŠS. Abiejų savivaldybių pareigūnai ir tarybų nariai buvo pasirengę paremti vyskupijų valdžios puoselėjamus tikslus arba siekį bažnyčios mokyklų išsidėstymą ir statusą pakeisti taip, kad būtų galima išlaikyti tiek vietų, koks jų skaičius tenkintų paklausą, priklausančią nuo tėvų valios; užtikrinti, kad išliekančios švietimo institucijos būtų pakankamai didelės ir ekonomiškai gyvybingos; padidinti savanoriškais pagrindais remiamų mokyklų skaičių ir sugrupuoti jas taip, kad pradinės bažnyčios mokyklos rengtų pamainą netoliese veikiančioms vidurinėms bažnyčių mokykloms.

Šešta, dar viena reorganizacijos nulemta apraiška, būdinga abiem tyrinėjamoms savivaldybėms, buvo kai kurių SŠS ir mokyklų lygmens interesų grupių siekis mažinant darbuotojų skaičių pagerinti liekančiųjų žmogiškųjų išteklių kokybę. Viešai buvo svarstoma galimybė pasiūlyti darbą tiems, kas po reorganizacijos ir toliau norės dirbti tą patį darbą. Tačiau, kaip paaiškėjo vėliau, rinkdamiesi darbuotojus iš visų galimų kandidatų, mokyklų valdytojai, o pagal kompetenciją ir mokyklų direktoriai, apsispręsdavo atsižvelgdami į konkretaus kandidato kompetenciją. Jau anksčiau minėjome tą ekonominę naudą, kuri buvo gaunama dėl sumažėjusio mokyklų skaičiaus sumažinus mokyklų direktorių skaičių. Be to, su tuo buvo siejama ir švietimo teikiama nauda. Visiems darbo ieškojusiems mokyklų direktoriams iškilo grėsmė, kad vietos mokyklų valdytojai išsiaiškins, jog jie turi prastą reputaciją. Lygiai taip pat dėl „natūralaus nubyrėjimo“ (dėl įprastinio darbuotojų išvykimo iš SŠS kontroliuojamos teritorijos ar išėjimo į pensiją) ir dėl to, jog buvo mokytojų, kurie pasirinko ankstyvą pensiją, atsirado galimybė aprūpinti SŠS mokyklas naujais žmonėmis, nauju entuziazmu ir idėjomis. Nepaisant reorganizacijos nulemtos būtinybės mažinti darbuotojų skaičių, kasmet savivaldybės mokyklos pasamdydavo apie šimtą jaunų mokytojų.

Galiausiai visiškai akivaizdu, jog abiejose savivaldybėse reorganizacijos buvo griebtasi dėl artimai susijusių ekonominių ir šviečiamųjų priežasčių, kurias papildė tam tikri struktūriniai suvaržymai, privertę vyriausybę mažinti valstybinio sektoriaus išlaidas, ir neginčytina prielaida, jog vietose vykdoma reorganizacija, kurios tikslas sumažinti vietų skaičių mokyklose, yra teisėtas atsakas į susiklosčiusią situaciją.

Viešojo konsultavimosi procesas

Paskelbus galutinius reorganizacinius pasiūlymus, vyresniesiems pareigūnams teko imtis kitos užduoties – *rengti privalomas viešąsias konsultacijas* (5.3 lentelė). Kilo logistinių problemų, nes per keturių – penkių mėnesių konsultacijoms skirtą laikotarpį reikėjo surengti daug viešų susitikimų, o tiksliau – kiekvienam reorganizacijos komponentui skirti bent po vieną susitikimą. Miesto savivaldybėje kiekvienos mokyklos reorganizacijos klausimai buvo svarstomi trijuose tą pačią dieną rengiamuose susitikimuose. Po pietų, moksleiviams išėjus namo, buvo rengiamas susitikimas su darbuotojais, vėliau susitikimas su valdytojais, o dieną vainikuodavo vakare rengiamas susitikimas su visuomenės atstovais, kuris užtrukdavo iki keturių valandų (jame galėjo dalyvauti ir mokyklos darbuotojai bei valdytojai). Per visų penkių etapų inicijavimo stadiją buvo surengta daugiau nei trys šimtai viešosioms konsultacijoms skirtų susitikimų. Panašiai tiek pat susitikimų buvo surengta ir grafystėje, kur pakartotiniai peržiūrėjus mažumą tenkinančius sudėtingus pasiūlymus buvo pakartotiniai surengta dar po keletą susitikimų. Be to, vyko ir gausybė neoficialių susitikimų, kuriuose kaip privatūs asmenys arba mokyklų profesinių sąjungų, vyskupijos valdžios ar bendruomenės atstovai dalyvavo įvairūs pareigūnai ir kitos interesų grupės.

Itin delikatus klausimas buvo nuspręsti, kurios SŠS pokyčius veikiančios jėgos turėtų dalyvauti viešojo konsultavimosi susitikimuose ir kam jos turėtų atstovauti. Vyresniesiems pareigūnams rūpėjo, kad

valdančiajai partijai atstovaujantys savivaldybės tarybos nariai, kurių vardu ir buvo teikiami pasiūlymai, nesielgtų neatsakingai ir gindami reorganizaciją nesileistų įtraukiami į politinių partijų kivirčus. Abiejose savivaldybėse buvo laikomasi nuomonės, jog galutinio pasiūlymo autoriai yra jį pateikę pareigūnai (ir, kalbant apie bažnyčios mokyklas, vyskupijos atstovai). Kad ir kokio rezultato būtų pasiekta konsultuojantis, jis teturės švietimo komitetui teikiamos rekomendacijos statusą. Tik tada, kai švietimo komitetas priims galutinį sprendimą, kurį patvirtins visa savivaldybės taryba, pasiūlymas taps galutiniu savivaldybės tarybos narių sprendimu. Remdamiesi iki tol mieste vykusių susitikimų, per kuriuos savivaldybės tarybos nariai privalėdavo atremti pagrindinį spaudimą, pavyzdžiu, vyresnieji pareigūnai sugebėjo įtikinti savivaldybės tarybos narius, kad šie viešojo konsultavimosi susitikimuose dalyvautų tik kaip stebėtojai ir savo rinkimų apygardos atstovai, kaip darė ir kitos interesų grupės. Pasklido kalbos, kad pareigūnai sutinka spręsti politinius klausimus ir iš dalies gali atremti jiems daromą spaudimą. „Palikime visa tai pareigūnams, jie tikrai susitvarkys“. Beveik taip pat buvo susitarta ir grafystėje, kur savivaldybės tarybos nariai sprendė tik labai svarbius politinius klausimus, pavyzdžiui, SŠS išlaidas švietimui.

Taigi viešąsias konsultacijas vesdavo vyresnieji pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę ruošiant svarstytinus pasiūlymus, ir tą specifinę sritį išmanantys kolegos, suskaičiavę visas reikiamas vietas ir įvertinę statybos darbų sąnaudas. Už svarstomą mokyklą atsakingi pareigūnai ir inspektoriai taip pat dalyvaudavo tokiuose susitikimuose. Tačiau grafystės Švietimo skyriaus vedėjas laikėsi nuomonės, jog pareigūnams profesinio tobulėjimo prasme būtų naudinga, jei tektų dalytis pirmininkavimo viešosioms konsultacijoms funkcija, ypač antruoju ir trečiuoju etapais. Todėl šioje grafystėje už konkrečioje administracinėje vietovėje esančią mokyklą atsakingas pareigūnas turėjo, už šias mokyklas atsakingo inspektoriaus padedamas, ir vadovauti, ir pirmininkauti tokio pobūdžio susitikimams. Inspektoriai padėdavo užtikrinti, kad per konsultacijas būtų svarstoma ir ekonominė, ir šviečiamoji pasiūlymų teikiama nauda. Kaip jau buvo pastebėta, „buvo galima be vargo pereiti nuo pokalbių apie išteklius prie ganėtinai konkrečių mokomosios programos aspektų“.

Šios funkcijos dalijimosi pasekmė buvo ta, kad pareigūnams skyrė naują užduotį. Pripažindami poreikį mokytis, jų vyresnieji kolegos organizuodavo pusdienio mokomąsias sesijas, kurių metu buvo mokoma vesti viešąsias konsultacijas. Pirmuoju etapu rengiamų viešųjų konsultacijų patirties turintys pareigūnai padėdavo imituoti panašius susitikimus. Be to, pareigūnai buvo raginami, prieš savarankiškai vedant konsultacijas, bent viename iš panašių susitikimų sudalyvauti stebėtojo teisėmis. Savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas pareiškė: „Turiu pareigūnų ir inspektorių, išmokytų kalbėti aiškiai, elgtis mandagiai, įsiklausyti į tai, ką žmonės nori pasakyti, žinančių, kaip į tai reaguoti, ir gebančių neįsileisti į diskusijas nukrypstant nuo parengtojo plano“. Minėtąjį planą sudarė reikalinga perteikti žinia ir sąrašas to, ką galima ir ko negalima daryti. Buvo išleista „dvidešimties dažniausiai užduodamų klausimų“ atmintinė. Besirengdami artėjančioms viešosioms konsultacijoms, pareigūnai dažnai susėsdavo kartu ir keisdavosi patirtimi bei ieškodavo visuomenės iškeltų klausimų sprendimų. Tokio pobūdžio susitikimai stiprino jų profesinę kultūrą ir komandos jausmą. Vienas vyresnysis inspektorius sakė: „Mes turėjome pridengti vienas kitą“.

Kita vertus, buvo atvejų, kai už konkrečioje vietovėje esančias mokyklas atsakingi pareigūnai ir inspektoriai nesutardavo dėl pasiūlymo projekto turinio. Net ir intensyvus bendradarbiavimas rengiant pasiūlymą ne visada padėdavo susitarti. Kai kurie pareigūnai ir inspektoriai, matydami, kad jų kolegos laikosi klaidingos nuomonės, nebežinodavo, ką palaikyti. Vienas miesto valdžios pareigūnas papasakojo, kaip bendros pareigūnų profesinės kultūros normos iš esmės padėdavo užtikrinti, kad viešai jie reikštų vieningą nuomonę:

Mūsų apylinkėse yra sakoma, jog privalome traukti vieną giesmę… mes visi žinome, ką darome ir ko siekiame. Tai komandinis darbas, todėl visi turime dirbti kaip veiksmingos komandos nariai… Visiems reikia teikti vienodą informaciją, antraip kils problemų bendraujant su plačiąja visuomene, kuri taip pat gali pradėti teikti visiškai prieštaringą grįžtamąją informaciją.

Vyresnieji pareigūnai ragino savo kolegas laikytis bendros oficialios nuomonės, tačiau leido patiems spręsti, ar reikšti savo asmeninę nuomonę konkrečiu klausimu, ar ne. Tai, jog tik retkarčiais pareigūnai viešai paprieštaraudavo savo vyresniųjų kolegų reiškiamai nuomonei, rodo, jog paprastai laimėdavo ištikimybė profesinei kultūrai. Jei grafystė reikalautų, kad tokie pareigūnai vadovautų susitikimams, kurių metu svarstomi jų nerengti pasiūlymai, kiltų dar daugiau problemų. Šiuo atveju pareigūnai privalėjo „mintinai išmokti visą pasiūlymo medžiagą, pamilti patį pasiūlymą ir jį ginti“. Kartais atsitikdavo taip, kad pareigūnai gindavo veiksmus, kuriems patys nepritardavo, taip „prisiimdami grupinę atsakomybę už sprendimus, kurių nepriėmė“.

Pasirengimuose viešosioms konsultacijoms dalyvavo ir abiejų savivaldybių atstovai spaudai, kurie ir informuodavo vietos žiniasklaidą per pranešimus spaudai bei tiesioginiuose susitikimuose. Jie dažnai skelbdavo „geras naujienas“, įskaitant ir informaciją apie pradėtus statyti pastatus. Kiti vyresnieji pareigūnai visuomet būdavo pasirengę bendrauti su spauda. Taip buvo siekiama išvengti neigiamų publikacijų ir laidų, galėjusių įtikinti visuomenę neremti vykdomos reorganizacijos, ir per spaudos atstovus įtikinti kitas interesų grupes, jog nuo jų niekas neslepiama. Į kiekvieną grafystėje vykusį viešąjį konsultacinį susitikimą buvo kviečiamas bent vienas žurnalistas, kuris būdavo iš anksto atitinkamai informuojamas ir iš kurio buvo tikimasi SŠS siūlymui palankių straipsnių. Vis dėlto kartkartėmis pasitaikydavo situacijų, kurios labai domindavo žurnalistus, tačiau visiškai netenkindavo pareigūnų.

Viešojo *konsultavimo sudėtingumas* priklausė nuo to, kaip svarstomasis pasiūlymas veikė su konkrečiomis mokyklomis susijusias interesų grupes. Daugeliu atvejų visoms šalims atstovaujančios interesų grupės laikėsi nuomonės, jog svarstomasis pasiūlymas atitinka jų interesus. Apie tai vienas profesinės sąjungos atstovas pasakė: „Buvo laikomasi plačiai paplitusios nuomonės, jog pokyčiai yra naujų dalykų pradžia“. Labiausiai buvo priešinamasi siūlymams uždaryti mokyklas. Vienas iš vyresniųjų pareigūnų, dalyvavęs visuose mieste vykusiuose viešojo konsultavimo susitikimuose, pasakė štai ką:

Kelete susitikimų atmosfera taip įkaito, jog buvo pradėta mosuoti plakatais ir skanduoti. Su tuo susidūrę, turite jausti malonumą, nes jei palūšite nuo tokio spaudimo, bus tik dar blogiau. Manau, jog turite pamėginti išlaikyti gerą nuotaiką iki pat tokių susitikimų pabaigos. Juk tai dalis jums tekusios pareigos, ar ne… Tokių susitikimų metu mano automobilį apipindavo kaspinais ir girliandomis. Išėjęs į gatvę rasdavau ant automobilio užrašus „Gelbėkite mūsų mokyklą“ ir panašiai. Tačiau niekuomet nebuvo padaryta jokios žalos, tai tebuvo geros valios protestas.

Tie grafystės pareigūnai, kuriems teko vadovauti priešiškiems susitikimams, buvo ne tokie optimistai. Vienas iš inspektorių prisipažino, jog yra „labai nemalonu būti spaudžiamam į kampą“. Kaip jau minėta, konsultacijų procesą sudarė dvi dalys. Antroji dalis buvo skirta aptarti pasiūlymus, parengtus atsižvelgiant į konsultacijų metu gautą grįžtamąją informaciją, ir nuomones apie pirminį pasiūlymo variantą. Tokių susitikimų metu grėsė dar didesnis konfliktas. Vienas iš pareigūnų pasakojo:

Antrojo viešo aptarimo etapo metu atmosfera dar labiau įkaito, nes visas dėmesys buvo sutelktas tik į keletą mokyklų, o patiriamą skriaudą dar labiau stiprino tai, kad pirmuoju aptarimo etapu visi buvo lygūs, o antruoju etapu kai kurie buvo palikti likimo valiai.

Kaimynines bendruomenes aptarnaujančių mokyklų interesų grupės dažnai jautėsi pajėgios suvienyti jėgas ir pasipriešinti pirminiam pasiūlymui žinodamos, jog bus rengiama ir daugiau konsultacijų. Antrasis konsultacijų etapas jau buvo paskutinė galimybė apginti atskiras mokyklas, spaudžiant interesų grupes pavieniui kovoti dėl savo pačių mokyklos.

Tokiuose susitikimuose gauta grįžtamoji informacija buvo smulkiai užrašinėjama. Kiekvienas mieste vykęs viešojo konsultavimosi susitikimas buvo protokoluojamas, o protokolai siunčiami mokyklų darbuotojams ir valdytojams komentuoti ir taisyti. Buvo raginama pastabas teikti raštu, o pareigūnai rašydavo pagrindinių aptartų temų reziumę, ypač tais atvejais, kai būdavo svarstomi visiems rūpimi dalykai. Buvo sulaukta netgi keleto peticijų. Grafystėje vykusių susitikimų protokolus papildė dokumentai, kuriuose buvo užfiksuota visai kitokia grįžtamoji informacija. Projekto komandos nariai registruodavo ir nagrinėdavo pagrindines raštu ir telefonu pateiktas su konkrečiais pasiūlymais susijusias mintis, lygino jas su viešųjų konsultacijų metu gauta grįžtamąja informacija. Prireikus, ypač jei būdavo prašoma pateikti išsamesnę informaciją, jie rengdavo atsakymus. Konsultuojantis antruoju ir trečiuoju reorganizacijos etapu buvo gauta 8 700 laiškų ar kitokių pasiūlymų ir visus juos reikėjo apdoroti. Ministrų ir kitų interesų grupių susitikimai buvo dar vienas viešosios nuomonės apie pateiktus pasiūlymus šaltinis. Kadangi tokiuose susitikimuose dalyvaudavo skirtingų sistemos lygmenų atstovai, jų metu ministrai ir valstybės tarnautojai būdavo atskirai informuojami apie tai, kas vyko SŠS ir mokyklose. Kartkartėmis ministrai ir valstybės tarnautojai susitikdavo su interesų grupių atstovais, kad išklausytų tai, kas jiems rūpi. Su grafystėje įgyvendinamais pasiūlymais susiję vyskupijos atstovai savo ketinimus perskirstyti bažnyčios mokyklų vietas pakankamo dydžio pradinėse mokyklose pateikdavo taip, kad būtų paremti jų prašymai pasiskolinti lėšų, reikalingų savanoriškais pagrindais remiamų mokyklų pastatams statyti ir atnaujinti. Ne viena mokyklų bendruomenių atstovų grupė buvo įgaliota apibūdinti savo atvejį taip, kad nebūtų uždaryta ar sujungta. Buvo pranešama ir apie neoficialaus lobizmo atvejus, kai parlamento narys, kurio rinkimų apygarda priklausė reformas įgyvendinančiai savivaldybei, bandė konkrečios mokyklos bendruomenės vardu paveikti ministrą. Tyrinėjamos grafystės Švietimo skyriaus vedėjas kartu su savivaldybės tarybos narių atstovais, tuo metu jau opozicinės konservatorių partijos nariais, dalyvavo viename iš tokių susitikimų. Tarybos nariai mėgino išspręsti interesų konfliktą, siekdami ir paremti planuojamąją reorganizaciją, ir netapti nepopuliariais vietoje. Jie entuziastingai palaikė reorganizacijos iniciatyvą, reikalaudami išlaikyti mokyklas savo rinkimų apygardose (daugiausia pietinėje grafystės dalyje).

Spaudimą darančioms grupėms SŠS taikoma tramdymo politika

Kitame oficialiame viešųjų konsultacijų susitikime dalyvavo interesų grupės, spaudžiančios pietinėje grafystės dalyje neuždaryti nė vienos mokyklos, atstovai (apie tą pačią grupę rašėme ir 2-ajame skyriuje.) Ši pasipriešinimo grupė inicijavimo etape buvo tokia svarbi todėl, kad jos nariai naudojosi kolektyvine sinergijos įtaka ir laikėsi normų, kurios suteikė jiems galimybę taikyti tokią konfrontacinę taktiką siekiant pasipriešinti pareigūnams, valdančiajai partijai atstovaujantiems savivaldybės tarybos nariams ir vyskupijos atstovams, kurios nė viena kita interesų grupė negalėjo pateisinti.

Intensyvią pasipriešinimo grupės veiklą per antrąjį ir trečiąjį etapą atliekamų konsultacijų metu vainikavo atstovų veiksmai. Šią pasipriešinimo grupę įkūrė trys vidurinės klasės atstovai – trijų moksleivių tėvai. Jų vaikai lankė Deilo pradinę mokyklą, kurią buvo siūloma reorganizuoti ir sujungti su Satlipo pradine mokykla bei įkurdinti pastarosios patalpose (1.4 lentelė). Trys iš keturių Deilo moksleiviams mokyti naudojamų patalpų buvo tik laikinai tinkamos naudoti kaip klasės. Nors mokykloje galėjo tilpti ir 120 moksleivių, ją telankė septyniasdešimt aštuoni. Satlipo mokykla buvo panašaus dydžio ir ją lankė panašus moksleivių skaičius, tačiau ji turėjo keturias nuolatos pamokoms vesti tinkamas klases. Minėtieji trys tėvai ieškojo būdų, kaip turėti laivas rankas, ir begalvodami įkūrė pasipriešinimo grupę (panašią į Kapstono ir Farfildo pasipriešinimo grupes), kurios tikslas buvo išgelbėti Deilo pradinę mokyklą. Per grupės susitikimą į jos narius kreipėsi siūlomą uždaryti kaimyninio kaimelio mokyklą lankančio moksleivio tėvas ir įtikino grupę, kad kolektyviniai veiksmai būtų daug veiksmingesni nei pavienė kova už konkrečios mokyklos išlikimą. Galiausiai jis ir minėtieji trys Deilo pradinės mokyklos moksleivių tėvai suformavo pasipriešinimo grupės

branduolį, kurio tikslai išsiplėtė ir apėmė pirminiame siūlyme planuojamų uždaryti pietinėje grafystės dalyje įsikūrusių devynių kaimo mokyklų ir vienos vidurinės mokyklos išsaugojimą.

4-ajame skyriuje apibūdinti su reorganizacija susiję veiksniai paaiškina, kodėl tokia pasipriešinimo grupė susiformavo būtent pietinėje grafystės dalyje. Taip atsitiko todėl, kad būtent toje vietoje buvo susiklosčiusios palankios aktyvaus pasipriešinimo, apimančio daugiau nei vieną bendruomenę, sąlygos:

- Tai buvo vienintelė administracinė vieta, išlaikiusi pradinių ir vidurinių mokyklų sistemą, todėl mokyklų skaičiaus mažinimo nebuvo įmanoma susieti su pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistemos uždraudimu.
- Perteklinės vietos buvo nevienodai pasiskirsčiusios po retai apgyventą kaimo vietovę, todėl ne visada buvo aišku, kurias mokyklas reikėtų uždaryti.
- Tai buvo pasiturintis rajonas, jam atstovaujantis parlamentaras ir dauguma savivaldybės tarybos narių buvo konservatorių partijos nariai, o partija (kaip jau pirma minėta) tuo metu jau buvo opozicijoje.
- Daugelis tėvų naudojosi rinkos ekonomikos teikiamais privalumais ir savo vaikus veždavo į jiems patinkančią kaimo mokyklą, todėl buvo sunku numatyti, kur mokyklos teikiamų švietimo paslaugų paklausa didės, o kur mažės. Tėvai neabejotinai buvo vidurinės klasės atstovai, savo srities specialistai, daugelis jų turėjo ypač didelę patirtį, be to, turėjo pažįstamų, kaip ir gebėjimų sutelkti bei organizuoti pajėgas ir buvo suinteresuoti ginti *status quo*.

Deilo pradinė mokykla buvo akivaizdus kaimų rajono, iš kurio visi važinėja į toliau nuo namų esančius darbus, pavyzdys. Pareigūnai išnagrinėjo moksleivių namų adresus ir jiems tapo aišku, jog jei Deilo pradinė mokykla būtų sujungta su Satlipo ir perkelta į pastarosios patalpas, tai 80 procentų moksleivių galėtų lankyti arčiau jų namų esančią mokyklą. Ketvirtis vaikų į mokyklą važinėjo iš už dviejų mylių esančios kitos grafystės. Didžioji dalis Satlipo mokyklą lankiusių vaikų buvo iš kaimynystėje gyvenusių darbininkų šeimų. Susidarė įspūdis, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios Deilo pradinės mokyklos tėvai kovojo, kad ši mokykla nebūtų uždaryta, buvo jų nenoras, kad jų vaikai mokytųsi kartu su darbininkų vaikais.

Vyresnieji pareigūnai suvokė, kad sunkiausia reorganizaciją įvykdyti bus būtent pietinėje grafystės dalyje. Jie žinojo, jog dėl demografinės situacijos pokyčių kai kuriose bendruomenėse išsiderino mokyklų turimų pajėgumų ir vietų mokyklose paklausos santykis. Tačiau vien trečiuoju reorganizacijos etapu nebuvo įmanoma patenkinti nuo 1994 metų sugriežtintų centrinės valdžios reikalavimų, siejamų su reorganizacija ir būtinų patenkinti, norint pasiskolinti lėšų. Didžiuliai centrinės valdžios vykdomos politikos, reglamentuojančios skolinimąsi, jį siejant su SŠS vykdoma reorganizacija, pokyčiai davė neplanuotų pasekmių. Vyresnieji pareigūnai buvo priversti subsidijuoti trečiąjį reorganizacijos etapą, įskaitant ir pokyčius, vykstančius pietiniame grafystės rajone.

Pasipriešinimo grupės branduolį sudarantys šios grupės nariai sutelkė visą turimą profesinę patirtį, parengė pasipriešinimo politiką ir pradėjo aktyviai priešintis. Vienas iš narių buvo patyręs ryšių su visuomene specialistas, tad be vargo pradėjo rafinuotą kampaniją žiniasklaidoje. Kitas pasipriešinimo grupės narys turėjo patirties veiklos tyrimo ir valdymo srityje. Jis parengė dokumentus, kuriuose kritiškai vertinami pareigūnų metodai, naudoti perteklinėms vietoms pasipriešinimo grupę dominančioje vietoje apskaičiuoti, ir juos taikant gauti rezultatai. Pasipriešinimo grupės ginklu tapo SŠS auditorių ataskaita apie perteklines vietas, kuria buvo remiamasi dar prieš išorines konsultacijas dėl pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų tinklo uždraudimo ir reorganizacijos principo. Ataskaitoje auditoriai remdamiesi standartiniais skaičiais nurodė mažesnį pietinėje grafystės dalyje turimų perteklinių vietų skaičių, nei remdamiesi sveiku protu nustatė SŠS pareigūnai. Kitu pasipriešinimo grupės ginklu tapo viešųjų konsultacijų metu pareigūnų pateikta informacija. SŠS atstovai teigė, jog skaičiuodami jie atsižvelgė į „žinomą gyventojų pasiskirstymą, demografines prognozes, tėvų pasirenkamus prioritetus bei pastatų būklę, kitaip tariant, buvo atliktas tyrimas, versle vadinamas daugiamačiu tyrimu.“ Kai vyresniojo pareigūno paprašė paaiškinti, kaip buvo gauti dokumente pateikti tyrimo rezultatai, jis atsisakė tai padaryti. Spaudimo grupės statistikos specialistas apskaičiavo, jog pietiniame rajone yra tik 10 procentų perteklinių vietų, t.y. perpus mažiau, nei buvo nurodyta SŠS pateiktuose skaičiavimuose, ir teigė, jog šis nedidelis perviršis netrukus išnyks, nes vietos gyventojų skaičius didėja.

Vyresnieji pareigūnai bandė imtis atitaisomųjų veiksmų ir suderinti interesus teigiamai reaguodami į pasipriešinimo grupės narių reikalavimą aptarti SŠS atlikto tyrimo pagrindą. Jie sutiko dirbti kaip partneriai ir kartu parengti tikslesnį situacijos vertinimą bei pamėginti pasiekti abiem pusėms priimtiną sprendimą. Pasipriešinimo grupė sutiko nutraukti spaudoje pradėtą kampaniją, tačiau sąjunga netrukus iširo, nes partnerių interesai buvo nesuderinami. Pasipriešinimo grupės statistikos specialisto teigimu, pareigūnai atsisakė suteikti svarbią statistinę informaciją, jie nepateikė net auditorių ataskaitos. Nuo to laiko spaudimo grupė laikėsi nedviprasmiškai konfliktinės strategijos. Jos nariai pradėjo ilgalaikę kampaniją prieš interesų grupes, atsakingas už pasiūlymų rengimą, o pastarosios tegalėjo ją stebėti arba pamėginti atremti. Pagal įstatymus visuomenė turėjo teisę pareikšti prieštaraujančią nuomonę, o siekiai atsilyginti pasipriešinimo grupei tuo pačiu būtų neigiamai pateikti spaudoje. Taip būtų sugriauta besiformuojanti pritarimo kultūra.

Spaudimo grupės nariai patys pradėjo ieškoti juos dominančių faktų. Jie paskelbė ataskaitą, kurią pateikė ir pareigūnams. Ataskaitoje buvo teigiama, jog SŠS rėmėsi neteisinga statistika ir kad kaimo mokykloms, nors dėl jų atsiranda didelių einamųjų išlaidų, turi būti taikomos lengvatos. Ataskaitos išvadose teigiama, jog perteklinių vietų galima sumažinti „atsisakant penkių laikinųjų klasių mokyklose, turinčiose faktinį perteklinių vietų skaičių“. Jie teigė, jog siūlymai uždaryti mažas mokyklas, o ne tokiu pat skaičiumi sumažinti perteklinių vietų skaičių atsisakant laikinųjų klasių, buvo grindžiami ekonominiu siekiu taupyti įplaukas:

Sumažinus mokyklų tinkle esančių perteklinių vietų skaičių būtų sutaupyta pinigų, tačiau tai nebūtų didelė suma… Daugiau sutaupyti pavyktų tik visiškai uždarius keletą mokyklų. Tada būtų sutaupyta 30 000 svarų sterlingų „bazinė suma“, kasmet skiriama vienai mokyklai, ir visiškai nepriklausoma nuo jos patalpų dydžio. Akivaizdu, jog daugiausiai sutaupyti pavyktų uždarius mažiausias mokyklas.

Pasipriešinimo grupės įtaka išaugo, kai jos nariai pradėjo dalyvauti viešosiose konsultacijose, rengiamose mokyklose, kurioms grėsė būti uždarytoms. Viename iš tokių susitikimų spaudimo grupė pareigūnams pateikė apie keturiasdešimt klausimų. Tokią taktiką vienas savivaldybės tarybos narys pavadino „bandymu surišti pareigūnams rankas, reikalaujant nepagrįstai daug informacijos“. Kita pasipriešinimo grupės taikoma taktika buvo pasikviesti pareigūnus ir savivaldybės tarybos narius į reorganizacijos klausimų aptarimą dalyvaujant žurnalistams. Valdančiajai partijai atstovaujantys savivaldybės tarybos nariai ir pareigūnai atsisakė dalyvauti, tačiau susitikimas vis dėlto įvyko, tik jame dalyvavo opozicinei partijai atstovaujantys savivaldybės tarybos nariai.

Rengdami kitus pasiūlymo variantus, vyresnieji pareigūnai atsižvelgė ne tik į pasipriešinimo grupės reikalavimams, bet ir į kitą gautą grįžtamąją informaciją. Planuotas vienos vidurinės ir penkių pradinių mokyklų uždarymas buvo atidėtas, o viena iš minėtųjų pradinių mokyklų turėjo tapti kitos mokyklos, su kuria bus jungiama, dalimi. SŠS perskaičiavo perteklinį vietų skaičių, kuris dabar buvo daug artimesnis spaudimo grupės pateiktam variantui ir siekė 13 procentų. Reorganizacijai įvykus, perteklinių vietų skaičių sumažinus mažiau, nei buvo planuota iki tol, tačiau sulaukus prognozuojamo gyventojų prieaugio, perteklinių vietų skaičius teturėtų sudaryti 7 procentus. Taigi spaudimo grupės nariai iš dalies šventė pergalę. Tačiau jiems nepavyko pasiekti pagrindinį tikslą – išsaugoti Deilo pradinę ir dar keletą mokyklų, kurias vis dėlto buvo nuspręsta uždaryti.

Peržiūrėtus reorganizacinius pasiūlymus rėmė ir anglikonų bei katalikų bažnyčių vyskupijų valdžia, kuri taip pat tapo pasipriešinimo grupės taikiniu. Taip iš dalies atsitiko todėl, kad siekiant kampanijos efektyvumo „būtina nuolatos rasti naujų temų“. Deilo pradinė ir trys kitos vis dar planuojamos uždaryti mokyklos turėjo savanoriškais pagrindais kontroliuojamų mokyklų statusą, todėl anglikonų bažnyčios vyskupijos valdžiai teko patirti suderintą spaudimą.

Pasipriešinimo grupės nariai ir toliau dalyvavo viešosiose konsultacijose, kur buvo svarstomi nauji pasiūlymai. Jiems pavyko užsitikrinti savo rinkimų apygardos parlamentaro paramą, kuris, būdamas konservatorių partijos narys, suorganizavo spaudimo grupei susitikimą su jau minėtuoju ministru. Susitikime dalyvavęs valstybės tarnautojas teigė, jog jie sugebėjo tinkamai išdėstyti jiems rūpimą reikalą, tačiau visiškai ignoravo klausimą, ar planuojamos uždaryti mokyklos teikė geros kokybės švietimo paslaugas. Paskutinė jų taktika buvo pasinaudoti iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimosi skatinimo politikos suteiktais potencialiais įgaliojimais, kad įtikintų planuojamų uždaryti mokyklų valdytojus ir tėvus kreiptis į ŠUD sekretorių su prašymu, kad tuometinis mokyklos statusas būtų pakeistas į iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusą. Galiausiai Deilo pradinė mokykla buvo viena iš trijų ketintų uždaryti pradinių mokyklų, kurių prašymai pakeisti statusą buvo patenkinti. Taigi pasipriešinimo grupės narių, kuriuos sudarė minėtųjų mokyklų tėvai, pasirinkta politikos kryptis buvo sėkmingai įgyvendinta. Prieštaringa iš subsidijų finansuojamų mokyklų kūrimąsi skatinanti politika suteikė jiems galių atsispirti juos veikiančiai SŠS inicijuotai reorganizacijai.

Vis dėlto daugeliui interesų grupių minėtosios pasipriešinimo grupės taikytos ir siekiamu tikslu pateisintos priemonės atrodė nepriimtinos. Pasipriešinimo grupės elgesys atbaidė daugelį mokyklų direktorių ir valdytojų, kurių vardu ši grupė ir rengė pasipriešinimo kampaniją. Vienas suinteresuotasis asmuo pasipriešinimo grupę pavadino „samdomų protestuotojų gauja“. Vienas iš paplitusiai kultūrai ištikimų savivaldybės tarybos narių užsiminė, jog pasipriešinimo grupė nuolatos peržengdavo leistinas ribas, o tai rodė, kad „jie elgėsi labai neprofesionaliai“, o ką jau bekalbėti apie „gausybę iškraipytų faktų“. Jų įtaką vietoje sumažino tai, jog jie propagavo kitas interesų grupes papiktinusią kampanijų rengimo kultūrą. Tačiau pagal centrinės valdžios nustatytus konsultavimosi reikalavimus pasipriešinimo grupės veiksmai buvo visiškai teisėti, nes jie turėjo teisę reikšti savo nuomonę. Jų siauri interesai tiesiog sutapo su centrinės valdžios propaguojama iš subsidijų finansuojamų mokyklų steigimo politika ir tai privertė pareigūnus ir savivaldybės tarybos narius atsižvelgti į šios grupės reikalavimus baiminantis, jog priešingu atveju pasipriešinimo grupės veiksmai paskatins visuotinį mokyklų siekį įgyti iš subsidijų finansuojamos mokyklos statusą. Kadangi trijų pagrindinių sistemos lygmenų daroma įtaka buvo skirtinga, šios pokyčių proceso dalies valdymas SŠS lygmeniu apsiribojo vien tramdymu ir padėties gerinimu. Centrinės valdžios ir mokyklų lygmens interesai sutapo, todėl ministrai buvo labiau linkę iš dalies nusileisti pasipriešinimo grupės reikalavimams. Galiausiai sujungimo procesas baigėsi ir pietinė grafystės dalis neteko penkių mokyklų.

>>>>>>>>>>>>>>

Kaip SŠS valdė įgyvendinimo procesą

Dėl ankstesnių sėkmingų bandymų puoselėti pritarimo kultūrą tarp mokyklų lygmeniu veikiančių interesų grupių, SŠS pareigūnai, nors ir neturėdami oficialios valdžios mokyklų direktoriams, vis dėlto darė jiems didžiulę įtaką. Aplinka, ypač vėlesniais reorganizacijos proceso etapais, buvo tokia palanki pokyčiams, kad dauguma interesų grupių laikėsi nuomonės, jog SŠS pareigūnams nuoširdžiai rūpėjo jų interesai. Daugiau įgaliojimų turintys ir dėl reorganizacijos visa ko daugiau įgyjantys minėtųjų interesų grupių atstovai, ypač besiplečiančių mokyklų direktoriai ir valdytojai, mielai bendradarbiavo su SŠS pareigūnais. Net tie, kurie įgaliojimų beveik neturėjo ir galėjo daug ką prarasti, pavyzdžiui, atleidžiami uždaromų mokyklų darbuotojai, dažnai teigdavo, jog pareigūnai labai stengėsi juos paremti sunkiu metu. Inicijavimo etapu kilęs netikrumas dėl ateities jau ir taip buvo nusmukdęs jų dvasią. Jie buvo tikri, kad netrukus neteks darbo, ir tai tik dar labiau didino jų depresiją. Tai truko tol, kol jie tapo tokie pat tikri dėl savo padėties įvykus reorganizacijai. Vienas iš uždaromos Endeilo pagrindinės mokyklos mokytojų sakė:

Pats procesas stipriai traumuoja. Neįmanoma planuoti savo ateities, ir tai yra blogai. Tolimesnės ateities iš viso neįmanoma planuoti, nes neaišku, kur būsite, ką veiksite ir kokia bus situacija.

Pirmuoju inicijavimo etapu įdiegtos valdymo struktūros ir procedūros padėjo pareigūnams skatinti keitimąsi informacija tarp SŠS ir mokyklų lygmens, o tai buvo gyvybiškai būtina koordinuotiems, bet kartu ir lankstiems veiksmams bei atsakui užtikrinti. Tos interesų grupės, kurios aktyviai dalyvavo valdant įgyvendinimo procesą, turėjo platinti gausybę informacijos, kuri turėjo pasiekti ir visus tuos, kieno veikla dėl reorganizacijos turėjo vienaip ar kitaip keistis. Tiesioginį bendravimą ir toliau papildydavo netiesioginio keitimosi informacija formos, įskaitant gausybės SŠS parengtų nuorodų dokumentų platinimą. Tiesiogiai diskutuodami su pareigūnais, tarpininkai perteikdavo juos įgaliojusių asmenų ar grupių nuomonę. Dauguma inicijavimo etapu įvykusių reguliarių susitikimų, rengtų SŠS lygmeniu, išlaikė savo formą per visą įgyvendinimo etapą, taip siekiant užtikrinti, kad būtų atstovaujama visoms pagrindinėms grupėms ir kad jos būtų nuolatos informuojamos apie pažangą bei iškylančias problemas (6.1 lentelė).

Vyresnieji grafystės pareigūnai bijojo, kad išgirdę centrinės valdžios sprendimus dėl antrajam ir trečiajam reorganizacijos etapui skirtų pasiūlymų, mokytojai tuojau pat ims prieštarauti. Todėl siekdami užkirsti kelią reakcijai, kurios bijojo, jie dažnai rengdavo susitikimus su mokytojų ir mokyklų direktorių profesinių sąjungų atstovais. Pareigūnai aktyviai dirbo, siekdami parodyti, jog įsiklauso į tai, kas rūpi profesinėms sąjungoms, ir, kai tik būdavo įmanoma, sprendė joms rūpimas problemas bei nuolatos informuodavo jų atstovus, taip norėdami sustiprinti pritarimo kultūrą. Be to, jie užsiėmė lobizmu mokyklų (dažniausia vidurinių) direktorių grupėje, kad užkirstų kelią galimai antrai prašymų tapti iš subsidijų finansuojamomis mokyklomis bangai. Pareigūnai siekė išsiaiškinti jų nuomonę ir buvo pasirengę bet kada prireikus pateikti savo argumentus, kodėl mokykloms vertėtų likti pavaldžioms SŠS. Buvo sukurtas naujas būdas keistis nuomonėmis. Iš toje pačioje administracinėje vietoje dirbančių mokytojų ir mokyklų direktorių buvo sudarytos vietos mokyklų tinklo grupės, kurių susitikimuose buvo kalbamasi su pareigūnais.

Abiejų savivaldybių pareigūnams buvo tekę panašių užduočių (6.2 lentelė). Vyresnieji pareigūnai *derino įgyvendinimo veiksmus* tiesiog valdydami reorganizacijos procesą arba veikdami per savo komandą, arba per reorganizacijos valdymo grupę. Be to, jie reguliariai susitikdavo su savo kolegomis, atsakingais už mokyklų grupę, ir keisdavosi su jais turima informacija, taip siekdami būti visapusiškai informuoti apie konkrečiu etapu daromą pažangą bei suplanuoti, kaip spręsti tokias problemas, kaip vėluojantys statybos darbai. Jie stengėsi veikti koordinuotai, nuosekliai ir būti tvirta jėga. Jų atstovai spaudai ir toliau sekė žiniasklaidos priemonių pranešimus bei skelbė „geras naujienas“ apie įgyvendinimo procesą. Juk neigiami žiniasklaidos pranešimai galėjo lengvai sugriauti sunkiai pasiektą valdytojų, mokyklos darbuotojų ir tėvų pritarimą.

Derinimo veiksmus papildė ne mažiau svarbi su reorganizacija susijusių *finansų administravimo* užduotis. Jau anksčiau aptarti ekonominiai veiksniai neleido pareigūnams pritarti su biudžetu prasilenkiantiems įsipareigojimams, nesvarbu, ar buvo kalbama apie kapitalines paskolas statybų darbams, formulėmis grindžiamą reorganizaciją, kurią turėjo finansuoti SŠS, darbuotojų skyrimą į reorganizuotas ir vietos savivaldos organo finansuojamas mokyklas, ar gausius ir dosnius savanoriškojo ankstyvo išėjimo į pensiją pasiūlymus. Kiekvienos konkrečios finansavimo srities administravimą papildė ir nuolatinė visų išlaidų priežiūra. Centrinės valdžios reikalavimas užtikrinti, kad savivaldos organo finansuojamų mokyklų biudžeto dydis didžiąja dalimi priklausytų nuo besimokančiųjų skaičiaus ir pastatų ploto, palaipsniui virto tikra politika. Nustatytos taisyklės neleido vykdyti reorganizacijos esant neįprastoms laikinoms sąlygoms. padėtį pablogino tėvų pasirinkimą skatinanti politika. Tikslus moksleivių skaičius nebuvo žinomas iki pat reorganizacijos dienos, nes tėvams buvo leidžiama rinktis tol, kol mokyklos galėjo pasiūlyti tuščių vietų.

6.1. lentelė. Interesų grupių dalyvavimas svarbiausiuose SŠS lygmeniu reguliariai rengiamuose ir įgyvendinimo klausimams skirtuose susitikimuose

Susitikimo pobūdis	Paskirtis įgyvendinimo etapu	Dalyvaujančios interesų grupės ar jų atstovai
SŠS valdymo komandos (mieste) arba valdymo grupės (grafystėje) susitikimas	Planavimas, pažangos ir išlaidų priežiūra, problemų sprendimas	Vyresnieji pareigūnai
Už mokyklas atsakingų pareigūnų susitikimai	Keitimasis informacija apie pažangą, iškilusių problemų sprendimo planavimas	Vyresnieji pareigūnai ir už konkrečias mokyklas atsakingi pareigūnai
Savivaldybės tarybos švietimo komiteto posėdis	Pažangos stebėjimas, kapitalinių ir reorganizacijos išlaidų tvirtinimas, pareigūnų prašymų iš (miesto) savivaldybės tarybos fondų suteikti trumpalaikę paskolą tvirtinimas	Valdančiajai partijai priklausantys ir nepriklausantys savivaldybės tarybos nariai, vienos ar daugiau sąjungų atstovai, vyskupijos atstovai
Profesinių sąjungų koordinacinio komiteto posėdžiai	Keitimasis informacija iškilusiais pažangos ir darbuotojų klausimais, derybos dėl bendros politikos	Visų mokytojų sąjungų atstovai
Profesinių sąjungų ir SŠS jungtinio derybų komiteto posėdžiai	Sąjungos atstovų informavimas apie pažangą ir iškilusius su darbuotojais susijusius klausimus, pareigūnų informavimas sąjungai rūpimais klausimais	Visų mokytojų sąjungų atstovai, vyresnieji pareigūnai, valdančiajai partijai priklausantys ir švietimo komiteto nariais esantys savivaldybės tarybos nariai

Vyresniųjų pareigūnų ir vyskupijų atstovų susitikimai	Susitarimai dėl reorganizacijos tais atvejais, kai keičiasi mokyklų statusas (iš ar į savanoriškais pagrindais remiamos, savanoriškais pagrindais kontroliuojamos ar grafystės mokyklos statusą)	Vyresnieji pareigūnai, vyskupijos atstovai
Pareigūnams padedant surengti mokyklų direktorių susitikimai	Mokytojų informavimas apie įgyvendinimo užduotis ir pažangą, pareigūnų informavimas mokyklų direktoriams rūpimais klausimais	Vieno ar keleto tipų ar savivaldybės rajonų mokyklų direktoriai, pareigūnai
Pareigūnams padedant surenti mokyklų direktorių ir valdybų pirmininkų susitikimai	Mokytojų ir valdybų pirmininkų informavimas apie įgyvendinimo užduotis ir pažangą, pareigūnų informavimas mokyklų lygmeniui priklausančioms interesų grupėms rūpimais klausimais	Vieno ar keleto tipų ar savivaldybės rajonų mokyklų direktoriai ir valdybų pirmininkai, pareigūnai
Vietovės (grafystės) tinklo grupių susitikimai	Mokyklų darbuotojų informavimas apie įgyvendinimo užduotis ir pažangą, keitimasis patirtimi, pareigūnų informavimas mokyklos lygmeniui rūpimais klausimais	Visų konkrečios administracinės vietos mokyklų mokytojai

Tais atvejais, kai buvo ketinama pradėti didelio masto statybos darbus, pastatų plotas nebuvo žinomas tol, kol nebūdavo galutinai suderinami planai. Preliminarų biudžetą būdavo reikalaujama apskaičiuoti ir darbuotojus paskirti likus pakankamai daug laiko iki numatytos reorganizacijos pabaigos. Mokyklų direktoriai ir valdytojai buvo skatinami iki paskutinės dienos atidėlioti kai kurių darbuotojų skyrimą. Visiškai nenumatyta buvo tai, jog kai kuriems darbuotojams tekdavo dar ilgiau gyventi nežinioje, nebūnant tikriems dėl ateities. Įvykdžius reorganizaciją, pareigūnams teko tikslinti ir keisti biudžetą.

Radikalius pokyčius išgyvenančių mokyklų valdytojai susidūrė su precedento neturinčiu vienkartiniu valdymo uždaviniu, kuris buvo ypač aktualus asmenims, paskirtiems dirbti laikinosiose valdymo institucijose ir paruošti dirvą naujoms mokykloms atsirasti reorganizuojant ir sujungiant senąsias. Laikinieji valdytojai šias pareigas eidavo iki pirmojo trimestro po reorganizacijos pabaigos, o tada būdavo išrenkama nuolatinė valdyba. Laikinoji valdyba buvo sudaroma kuo anksčiau, vos tik atsiradus pirmai progai tai padaryti. Laikinosios valdybos nariai buvo atsakingi už gausybės valdymo uždavinių sprendimą, tačiau negalėjo pradėti rimtai dirbti neturėdami oficialiai suformuotos struktūros ir pakomitečių, ypač personalo ir finansų. Kadangi valdytojai nepakankamai išmanė mokyklose vykdomos reorganizacijos uždavinius, juos prisireikė *skubiai mokyti ir teikti jiems paramą*. Laikinosios valdybos buvo sudaromos iš jungiamų mokyklų valdytojų. Dar inicijavimo etapu valdytojai dažnai bendraudavo su SŠS, siekdami išsaugoti savo mokyklą kitos kurios nors mokyklos (ar mokyklų), su kuria buvo planuojama susijungti, sąskaita. Kadangi laikinųjų valdybų nariai turėjo paruošti dirvą atidaromoms sujungtoms mokykloms, daugeliui jų teko išmokti dirbti su tų mokyklų, kurių išlikimui jie anksčiau prieštaravo, valdytojais. Lygiai taip pat, būdami dar tik planuojamos sujungti institucijos valdytojai, jie privalėjo toliau dirbti su tais savo kolegomis, kurie taip ir nesusitaikė su sujungimo procesu.

Svarbiausi klausimai, kuriuos laikiniesiems valdytojams teko spręsti, buvo naujosios mokyklos biudžeto sudarymas ir darbuotojų struktūros parengimas bei darbuotojų skyrimas. Be to, jie turėjo sukurti oficialius mokyklos siekius, prižiūrėti, kaip rengiamas mokyklos plėtros planas, ir apsvarstyti, kokios politikos laikytis tokiose svarbiausiose srityse kaip mokomosios programos rengimas ir moksleivių elgesys. Abiejose savivaldybėse vyko valdytojams skirti mokymai ir buvo reguliariai rengiami informaciniai susitikimai. Taigi jie gaudavo visapusišką paramą, pradedant tuo, jog miesto valdžios pareigūnai dirbo valdybos sekretoriais ir buvo tiesioginė sąsaja tarp pareigūnų ir valdytojų, ir baigiant tuo, kad grafystės valdžios pareigūnai rašė ir platino nuorodų dokumentus tokiais valdymo klausimais kaip darbuotojų struktūros kūrimas ir mokyklos uždarymas.

Lygiai taip pat skubiai reikėjo *mokyti mokyklų darbuotojus ir teikti jiems paramą*, atsižvelgiant į skirtingą reorganizacijos poveikį pavieniams asmenims ir jų grupėms, išsiaiškinant, ką jiems gali reikšti naujoji situacija, su kuria jie susiduria. Abiejose savivaldybėse buvo rengiami pagal labai plačią programą dėstomi trumpi kursai. Tikslinių grupių sąrašas atrodė taip:

- pagrindinių mokyklų dalykų dėstytojai, pradėję dėstyti pradinėse mokyklose;
- klasės auklėtojai, pradėję dirbti su jaunesniais arba vyresniais moksleiviais nei iki šiol;
- pagrindinių mokyklų klasės auklėtojai arba pusiau dalyko mokytojai, pereinantys dirbti į vidurines mokyklas, kur ketina dėstyti konkretų dalyką;
- pradinių arba pagrindinių mokyklų dalyko koordinatoriai, pereinantys dirbti į pradines mokyklas, kur jiems teks patarti savo specialybės klausimais, apimančiais visas pradinę mokyklą lankančių moksleivių amžiaus grupes;
- aukštas pareigas užimantys vidurinės mokyklos darbuotojai, ketinantys pirmą kartą pradėti dirbti su vienuolikos metų moksleiviais.

Pareigūnų teikiama parama taip pat buvo diferencijuojama labai panašiai. Pareigūnai lankydavosi pradinėse arba vidurinėse mokyklose ir kalbėdavosi su darbo pagrindinėse mokyklose netekusiais darbuotojais, kad padėtų jiems apsispręsti, kurioje iš dviejų mokyklų jie norėtų gauti darbo; skleidė ankstesniais reorganizacijos etapais įgytą patirtį; teikė profesinio orientavimo paslaugas; padėdavo darbuotojams parengti prašymą darbo vietai gauti ir gerai pasirodyti pokalbio metu; reguliariai rengdavo mokyklų direktoriams skirtus informacinius susitikimus; lankė darbuotojus, ypač išgyvenančius dėl vykdomos reorganizacijos, siekdami padėti jiems išspręsti iškilusias problemas ir pakelti jų dvasią. Mokyklų darbuotojams ir valdytojams rengiami mokymai ir teikiama parama su reorganizacija susijusiems

pareigūnams suteikė galimybę atlikti pažangos ir kylančių problemų stebėjimą bei reikiamą informaciją perduoti už įgyvendinimo derinimą atsakingai grupei.

Kas lėmė darbuotojų ateitį

Ko gero, sunkiausia pareigūnams *tekusi užduotis buvo atleistų darbuotojų įdarbinimas ar išleidimas į pensiją pirma laiko*. Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, centrinės valdžios vykdoma ir sistemos pokyčius skatinanti politika privertė SŠS pareigūnus atsisakyti savo įtakos, daromos darbuotojų paskyrimui. Taip už darbuotojų skyrimą tapo atsakingi mokyklų valdytojai, o pareigūnai buvo taip spaudžiami mažinti teikiamas švietimo paslaugas, kad prireikdavo mažinti ir darbuotojų skaičių. Kartais SŠS pareigūnus netiesiogiai paremdavo savivaldybių tarybų narių skirti vadinamieji „SŠS valdytojai“, kurie visose mokyklų valdybose sudarė mažumą. Minėtieji SŠS valdytojai buvo įgalioti dalyvauti priimant sprendimus dėl darbuotojų skyrimo ir remti nuomonę, jog mokyklos valdyba turėtų vadovautis SŠS pareigūnų patarimais. Tačiau tai buvo tik menkos įtakos šaltinis, nes kitoms interesų grupėms atstovaujančių valdytojų buvo daug daugiau nei SŠS skirtų valdytojų.

SŠS pareigūnų įtaką iš dalies lėmė jų derybiniai sugebėjimai ir jų darbiniai santykiai su valdytojais ir mokyklų direktoriais, gyvavę dar iki centrinės valdžios įsikišimo ir SŠS pareigūnų įtakos sumažinimo. SŠS iniciatyvos buvo itin priklausomos nuo susiklosčiusios bendros situacijos ir tai buvo kultūrinis paveldas, vertęs daugumą mokyklų valdytojų ir direktorių klausti pareigūnų nuomonės arba teigiamai vertinti jų prašymus net tada, kai darbo netekusius darbuotojus buvo prašoma skirti eiti naujas pareigas pagal savanoriškos praktikos kodeksą, kitaip tariant, siekiant, kad darbą gautų labiausiai tam tinkantis asmuo, raginama neatsižvelgti į teisėtus konkretaus sektoriaus interesus. Dauguma jų ir toliau laikėsi nesąmoningo ir pasenusio įsitikinimo, jog SŠS vis dar įgaliotas spręsti darbuotojų parinkimo klausimą, nors ir žinojo, kad šie įgaliojimai buvo atiduoti į jų pačių rankas (Hargreaveso žodžiais tariant, „istorinio atsilikimo“ fenomenas tik padidino SŠS pareigūnų įgaliojimus; žr. 3-iąjį skyrių). Įprastinės pagarbos SŠS priežastis buvo valdytojų pasirengimas naudotis jų įtaka ir mokyklų direktorių noras rodyti savo įtaką valdytojams ir taip pakenkti jų interesams. Hilsaido vidurinės mokyklos direktorius pabrėžė, jog savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas yra jo viršininkas. Jis buvo pasiryžęs sutikti su SŠS pareigūnų reikalavimais į naująją mokyklą priimti ir pagrindinės mokyklos darbuotojus. Tačiau sykiu jis aiškiai suvokė, kad dabar ir mokyklos valdytojai, ir jis pats yra patys sau viršininkai:

> Nė vienas vietos valdžios atstovas neprivers mūsų daryti tai, ko mes nenorime. Miesto valdžia yra gera valdžia, todėl mes iš esmės pritarėme siūlymui kiek įmanoma daugiau uždaromos pagrindinės mokyklos mokytojų priimti į mūsų vidurinę mokyklą. Vis dėlto, buvo iš anksto susitarta, jog mūsų nevers samdyti buvusių pagrindinės mokyklos mokytojų, jei jie nesugeba dirbti pagal mūsų reikalavimus arba jei mes matome, kad jie nesugebės atlikti jiems priklausančių darbų.

Perdavus įgaliojimus skirti darbuotojus, nebuvo užtikrinti lygiai tiek pat svarbūs kultūriniai pokyčiai. Tai ypač pasakytina apie miesto savivaldybę. Dauguma mokyklų vadovų ir valdytojų laikėsi prieštaringų nuomonių. Jie suprato, jog patys buvo atsakingi už darbuotojų parinkimą ir skyrimą, tačiau SŠS pareigūnų nuomonę šiais klausimais vis dar laikė privalomais nurodymais. Šios interesų grupės abiejose savivaldybėse sąmoningai gerbė SŠS pareigūnus, vertino jų turimas išsamias žinias apie mokyklas ir darbuotojus, kurios suteikė jiems galimybę reiškiamą nuomonę apie mokyklos darbuotojų parinkimą suderinti su konkrečios mokyklos prioritetais. Endeilo pagrindinės mokyklos direktorius sakė: „Visada žinai, jog paskambinęs į miesto savivaldybę galėsi pasitarti su tau galinčiu padėti žmogumi“. SŠS pareigūnai žinojo, jog mokyklose vyrauja tokia nuomonė ir įsitikinimai. Vienas iš jų taip apibūdino šią situaciją: „Mes turime sukaupę daug patirties, reikalingos keičiant ir vėl įdarbinant darbuotojus… be to, todėl, kad mes jau ilgą laiką dirbame šį darbą ir esame žinomi, mumis pasitiki“.

Norėdami iki numatytos reorganizacijos užbaigimo dienos reikiamai sumažinti mokyklų darbuotojų skaičių, SŠS pareigūnai privalėjo išsiaiškinti nuolatos besikeičiančius pagal neterminuotas darbo sutartis konkrečiu etapu reorganizuotose mokyklose dirbusių ir darbo netekusių darbuotojų poreikius ir pasikonsultavę juos patenkinti. Pareigūnai stengėsi rasti naujų darbo vietų kiek įmanoma didesniam skaičiui darbo netekusių mokyklos darbuotojų arba suteikti jiems galimybę pirma laiko išeiti į pensiją. Techniškai mąstant, visi uždaromų arba uždarant ir vėl atidarant reorganizuojamų (pvz., Kapstono ir Farfildo) mokyklų darbuotojai turėjo netekti esamų darbo vietų. Tik keičiantis mokyklos statusui (iš ar į savanoriškais pagrindais remiamos mokyklos statusą, kaip įvyko 2-ajame skyriuje aprašytose Niuvelio ir Muro mokyklose) pagal galiojančius įstatymus valdytojai privalėjo visų pirma atsiradusias darbo vietas pasiūlyti dėl tokios reorganizacijos atleistiems darbuotojams ir tik šiems atsisakius galėjo priimti į darbą kitus.

Įsteigus laikinąsias naujai įsteigtų mokyklų valdybas, SŠS pareigūnai galėjo šių valdybų nariams ir besiplečiančių mokyklų direktoriams bei valdytojams patarti, kaip turėtų atrodyti darbuotojų struktūra ir kiek darbuotojų jie gali priimti, kad neviršytų jų veiklai finansuoti skirto preliminaraus biudžeto. Miesto savivaldybės pareigūnai netgi dalyvavo atrenkant darbuotojus, tačiau valdytojai galėjo visiškai ignoruoti šiuo etapu teikiamus pareigūnų pasiūlymus. Darbuotojai būdavo skiriami pagal tam tikrą tvarką, pradedant mokyklos direktoriumi, direktoriaus pavaduotojais, pagal neterminuotąsias sutartis dirbančiais mokytojais ir pagalbiniais darbuotojais ir baigiant pagal terminuotąsias sutartis dirbančiais asmenimis, neturinčiais tokių didelių darbo garantijų. Pagal centrinės valdžios leidžiamus įstatymus apie atsilaisvinusias mokyklos direktoriaus ir jo pavaduotojų vietas buvo privalu skelbti visai šaliai. Tai buvo dar viena politikos sritis, kurioje nebuvo atsižvelgiama į reorganizaciją atliekant susiklostančią situaciją. Todėl svarbiausia buvo užtikrinti, jog darbo netekusiems konkrečios savivaldybės mokyklų direktoriams ir jų pavaduotojams būtų

garantuotos darbo vietos, išskyrus, žinoma tuos atvejus, kai būdavo įmanoma susitarti dėl ankstyvo išėjimo į pensiją. Antraip žmonės netektų darbo, o profesinės sąjungos griebtųsi streikų, kuriuos palaikytų SŠS pareigūnais ir savivaldybių tarybų nariais nepatenkinti tėvai. Galiojanti teisinė bazė buvo sukurta taip, kad būtų skatinamos lygios galimybės ir nebūtų jokių favoritų. Vis dėlto nebuvo konkrečių nuorodų, kaip valdytojai turėtų rengti galutinį kandidatų sąrašą arba pokalbius su jais. Dėl šios spragos buvo galima vykdyti neoficialią SŠS nuomonei prieštaraujančią politiką. Todėl darbuotojai buvo pasirenkami laikantis nuomonės, jog privalu laikytis „įstatymo raidės“, o ne dvasios. Dažnai miesto savivaldybės pareigūnai ir mokyklos valdytojai visų pirma neoficialiai žodžiu susitardavo, kurį iš darbo netekusių mokyklos direktorių ar jo pavaduotojų skirti į atsiradusią laisvą vietą, ir tik tada buvo rašomi skelbimai, formuluojami taip, kad būtų visiškai akivaizdu, jog pirmenybė yra teikiama reorganizuojant atleistiems darbuotojams. Viename iš skelbimų, skelbiančių, kad ieškoma mokyklos direktoriaus pavaduotojo, buvo teigiama, kad keičiasi mokyklos tipas ir kad:

> … bus uždaroma keletas vietos mokyklų. Todėl vietos valdžia privalo ginti visų darbuotojų, kuriems gresia atleidimas iš darbo, interesus. Valdytojų nuomone, atsiradusi tuščia direktoriaus pavaduotojo vieta – tai galimybė padėti SŠS atlikti šią nelengvą užduotį.

Dažniausiai daugiau kandidatų, išskyrus jau numatytą asmenį, dėl kurio būdavo iš anksto neoficialiai susitarta, į turimą laisvą vietą ir neatsirasdavo. Tai buvo akivaizdus įrodymas, jog SŠS pareigūnams gerai sekėsi teisėtomis priemonėmis apeiti centrinės valdžios reikalavimą apie atsiradusias tuščias mokyklos direktoriaus ir jo pavaduotojų vietas skelbti visai šaliai. Grafystės pareigūnai ir valdytojai buvo sutarę, jog iš esmės galutinis kandidatų sąrašas bus sudaromas iš darbo netekusių direktorių ir jų pavaduotojų, tačiau valdytojams buvo paliekama teisė į šį sąrašą savo nuožiūra įtraukti ir bet kurį kitą asmenį.

Tai, jog tyrinėjamose dviejose savivaldybėse vykdoma reorganizacija buvo suskirstyta nevienodais etapais, veikė SŠS pareigūnų veiksmų laisvę pereinant nuo vieno etapo prie kito. Miesto savivaldybės pareigūnams pavykdavo susitarti dėl laikino įdarbinimo mokyklose ir tai būdavo suvokiama kaip bet kuriuo etapu, išskyrus penktąjį ir baigiamąjį, taikytina pereinamojo laikotarpio priemonė. SŠS pareigūnams pavykdavo įtikinti mokyklų direktorius ir valdytojus laikinai, pavyzdžiui, vieneriems metams, į darbą priimti tuos darbuotojus, kurie iki reorganizacijos dirbo pagal neterminuotąją darbo sutartį, neturėjo teisės į ankstyvą pensiją ir kuriems iki reorganizacijos užbaigimo dienos nebuvo rasta nauja nuolatinė darbo vieta. Šias laikinąsias darbo vietas metus finansuodavo SŠS. Tai padėjo nuolatinės darbo vietos neturintiems darbuotojams užtikrinti laikiną darbą, viliantis, jog iki kito etapo pabaigos jie susiras ir nuolatinę darbo vietą. Sunkiausia buvo įtikinti mokyklų direktorius ir valdytojus priimti tuos darbuotojus, kurių kaip specialistų reputacija buvo abejotina. Grafystėje vykdomas reorganizacijos procesas buvo suskirstytas į mažiau etapų, o tai, kad vyriausybė vėlavo apsispręsti dėl antrajam etapui pateiktų pasiūlymų, reiškė, jog palyginti nedidelio masto pirmąjį bandomąjį etapą nuo sujungtų antrojo ir trečiojo etapų, kurių metu ir pasikeis dauguma darbuotojų, skyrė dveji metai. SŠS pareigūnai labai sunkiai dirbo, kol pasirūpino visais antrajam ir trečiajam etapui priskiriamais darbuotojų paskyrimais ir pasiūlymais pirma laiko išeiti į pensiją. Jie pasirodė besą galingesni todėl, kad valdybos labai klusniai laikėsi savanoriškosios praktikos kodekso reikalavimų. Visų reorganizuojamų mokyklų darbuotojams buvo siūloma pasinaudoti ankstyvojo išėjimo į pensiją galimybe, tačiau tai padarė tik nedaugelis, nes daugumos nereikalingų darbuotojų buvo atsisakyta laikantis politikos, jog dar neseniai dirbantys darbuotojai bus įdarbinami pagal laikinąsias darbo sutartis.

6.3 lentelėje parodyta, kaip dėl sudėtinio pokyčių įgyvendinimo pobūdžio grafystės pareigūnai buvo priversti koordinuotai planuoti su tuo susijusias valdymo užduotis. Be to, įgyvendinimo procesui palengvinti skirti mokymo kursai ir informacija apie preliminarų savivaldybės skiriamą biudžetą turėjo būti prieinama iki darbuotojų pasirinkimo procesas pasieks tam tikrą etapą. Galiausiai didžioji dalis paramos ir mokymų buvo pasiūlyti inicijavimo etapui baigiantis, kitaip tariant, tada, kai pasiūlymai jau buvo pateikti vyriausybei tvirtinti. Visa tai papildė įgyvendinimo etapu siūlyti mokymo kursai, labiausiai skirti mokomajai programai ir mokymuisi bei mokymui. Visi darbuotojai, išskyrus mokyklų direktorius ir jų pavaduotojus, buvo paskirti įgyvendinimo etapu arba antraisiais metais po to, kai paaiškėjo galutiniai sprendimai. „Žiedinės tvoros“ metodas suteikė galimybę hierarchiškai išdėstyti prioritetus ir pirmenybę skirti be darbo likusiems ir pagal neterminuotąsias sutartis dirbusiems asmenims. Kiekvieno skyrimų etapo pabaigoje, tiems darbuotojams, kurie dalyvavo konkurse siūlomai darbo vietai užimti, tačiau jo šiuo etapu nelaimėjo, bet turėjo teisę į ankstyvą pensiją, arba darbuotojams, kurie, jeigu išeitų į pensiją, nebūtų atleisti kaip dirbantys pagal neterminuotąją sutartį, buvo siūloma savanoriškai išeiti į pensiją pirma laiko. Pareigūnai konsultuodavosi su darbuotojais, norėdami išsiaiškinti jų prioritetus, informuodavo mokyklų vadovus ir valdytojus, konsultavosi su jais dėl jų mokyklose esančių tuščių darbo vietų ir visoje grafystėje platino tuščių darbo vietų sąrašus.

Mieste, kur reikėjo labiau sumažinti pagal neterminuotąją sutartį dirbančių asmenų skaičių, ankstyvo išėjimo į pensiją galimybe buvo naudojamasi dažniau. Pareigūnai buvo įgalioti šią galimybę siūlyti visiems, kurie turėjo teisę ja pasinaudoti. Susiję reikalavimai buvo nustatyti dar pirmuoju reorganizacijos inicijavimo etapu. Ankstyvo išėjimo į pensiją taisyklės leido pareigūnams derėtis su mokyklomis, siekiant suderinti SŠS ir mokyklų interesus, apie kuriuos, jei ne derybos, mokyklų valdytojai nė nebūtų sužinoję. Pareigūnai dažnai siūlė ankstyvos pensijos galimybę sieti su galimybe nebūti atleistam kitoje mokykloje. Vyko vienos labai sudėtingos derybos dėl mokyklos direktoriaus, kuris pagal amžių turėjo teisę į ankstyvą pensiją, tačiau neturėjo teisės anksčiau išeiti į pensiją ir taip išvengti priverstinio atleidimo, nes šis žmogus dirbo besiplečiančioje pradinėje mokykloje, todėl, jei jis neišeitų į pensiją anksčiau, negu įprasta, nė vienas darbuotojas nebūtų atleistas. Vis dėlto pareigūnams pavyko neoficialiai susitarti su pačiu direktoriumi ir valdytojais, kad jei bus patenkintas šio direktoriaus prašymas suteikti jam galimybę išeiti į ankstyvą pensiją, tai valdytojai galės vieną iš dabartinių mokyklos mokytojų paskirti į atsilaisvinsiančią mokyklos direktoriaus pavaduotojo vietą. Be to, jie buvo priversti sutikti su siūlymu, jog atsilaisvinusi darbo vieta, mokytoją perkėlus į aukštesnes pareigas, turi būti skirta antram tame pačiame mieste uždaromos mokyklos mokytojui, kuriam taip pat grėsė netekti darbo. Šis susitarimas nebuvo privalomas, tačiau jis gana veiksmingai apribojo valdytojų įgaliojimus. Jei valdytojai nesilaikydavo šio susitarimo ir, pavyzdžiui, mokyklos direktoriaus

pavaduotoju paskirdavo kandidatą iš kitos savivaldybės, taip priversdami galimą kandidatą iš jų pačių savivaldybės pirma laiko išeiti į pensiją, privalėjo iš savivaldybės skiriamo jų mokyklos biudžeto mokėti tam žmogui pensijos priedą, o biudžetas buvo per mažas, kad šį reikalavimą būtų galima lengvai patenkinti.

Be to, pareigūnų interesai sutapo ir su pirma laiko į pensiją norinčių išeiti asmenų interesais. Kadangi miesto savivaldybei centrinė valdžia nebuvo nustačiusi viršutinės vietinio apmokestinimo ribos, ji turėjo pakankamų lėšų investuoti į siūlomus ankstyvos pensijos paketus. Be to, pasiūlymas galiojo tik tam tikrą nustatytą laiką. Vienas iš pareigūnų pasakojo: „Po reorganizacijos šią sistemą keisime, todėl vėliau ji gali atrodyti visiškai kitaip. Tai paskutinė darbuotojų galimybė išeiti į pensiją ir gauti dosnų atlygį. Sutikti su siūlymu išties apsimoka“.

1996 metų pabaigoje miesto savivaldybėje įgyvendinant penktąjį reorganizacijos etapą, iškilo viena nenumatyta problema, kurią sukėlė centrinė valdžia. SŠS pareigūnai jau buvo prisiėmę nemažai su ankstyvu išėjimu į pensiją susijusių įsipareigojimų, kuriuos ketino įvykdyti dieną prieš 1997 m. rugsėjo 1-ąją numatytą reorganizacijos užbaigimo dieną. Tuo metu Švietimo ir užimtumo departamento sekretorius netikėtai paskelbė, kad nuo 1997 m. balandžio mėnesio keičiasi politikos kryptis ir kad nuo minėtųjų metų balandžio mėnesio didinama iš savivaldybių biudžetų mokama ir pensijų priedams mokėti skirta dalis, pakeisianti iki tol iš valstybės biudžeto mokėtą jos atitikmenį. Dėl tokios prieštaringos centrinės valdžios politikos iškilo grėsmė savivaldybių vykdomai ankstyvos pensijos politikai, nuo kurios priklausė savivaldybių vykdomos reorganizacijos sėkmė, kurią užtikrinti reikalavo pati vyriausybė. Tačiau, siekiant mažinti savivaldybių išlaidas, buvo nuspręsta, jog miesto savivaldybės taryba neturi lėšų, reikalingų planuojamoms išlaidoms dengti. Vyresniesiems pareigūnams reikėjo laimėti laiko imantis lobistinių veiksmų. Galiausiai jiems pavyko įtikinti ministrus naujosios politikos krypties įsigaliojimą atidėti iki 1997 metų rugsėjo, nes tuo metu reorganizacija jau būtų atlikta.

Savivaldybės materialinės bazės reorganizavimas

Kadangi mokyklų bendruomenė teigiamai vertino mokyklų pastatų ir įrangos atnaujinimo idėją, SŠS pareigūnams buvo suteikti įgaliojimai atlikti gausybę su tuo susijusių darbų, kuriems mokyklose neturėjo būti labai priešinamasi. Tačiau jiems skirti darbai priklausė nuo aplinkybių, todėl teko susidurti su gausybe palankių ir trukdančių vyriausybės vykdomos politikos krypčių, kurios veikė šio įgyvendinimo etapo mastą ir greitį. Tais atvejais, kai vyriausybės politika, kuria buvo siekiama mažinti perteklinių vietų skaičių, sutapdavo su savivaldybių tarybų narių, vyskupijų atstovų ir SŠS pareigūnų rūpesčiu, kaip atnaujinti jų atsakomybei priskirtus pastatus, mokyklos nuo to tik išlošdavo. Grafystėje buvo pabrėžiama galimybės skolintis *lėšų kapitalinėms investicijoms* svarba. Pradėjus vykdyti tam prieštaraujančią centrinės valdžios įvestą viršutinės ribos politiką, pačioms savivaldybėms lėšų likdavo tik patiems būtiniausiems reorganizacijos įgyvendinimo reikalavimams patenkinti. Mokyklų darbuotojams ir valdytojams skirtose nuorodose buvo įrašytas įspėjimas:

> Statybos projektai turi būti skirti naujoms patalpoms statyti arba esamoms patalpoms pritaikyti taip, kad jos būtų vėl tinkamos naudoti. Deja, mes neturime išteklių finansuoti visos mokyklos kosmetinį remontą, todėl gali būti, kad pusė sienų taip ir liks neperdažyta, o kilimo užteks tik daliai koridoriaus.

Švietimo ir užimtumo departamento skiriamų lėšų taip pat buvo nelengva gauti. Skiriant finansavimą nebuvo atsižvelgiama į tai, kiek laiko reikėjo dideliems statybos darbams atlikti. SŠS priklausomybė nuo centrinės valdžios stipriai suvaržė SŠS pareigūnų veiksmų laisvę. Finansavimas buvo skirtas tik finansinių metų pradžioje (balandžio mėnesį), o pastatų statyba turėjo būti baigta iki rugsėjo. Dauguma statybos darbų galėjo prasidėti tik likus keletui mėnesių iki mokyklų reorganizavimo pabaigos, nes statybininkams reikėjo reguliariai mokėti dalimis. Išties nedaug tebuvo galima palikti atsargos vėluojantiems statybos darbams.

Miesto savivaldybei laikinai pritrūko pinigų kaip tik tuo metu, kai jų labiausiai reikėjo. Taip atsitiko dėl trijų veiksnių: ketvirtuoju ir penktuoju etapu vykdytų statybos darbų masto; reorganizacijos, kurią vykdant per dvejus metus reikėjo atlikti nemažai statybos darbų, kad būtų galima pereiti nuo 9–13 metų moksleiviams skirtų pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistemos prie pradinių ir vidurinių mokyklų sistemos (4.2 paveikslėlis); apribotos galimybės skolintis kapitalinėms investicijoms, nes savivaldybių pasiūlymų sąmatos buvo parengtos inicijavimo etapo pradžioje. Centrinei vyriausybei pradėjus laikytis naujos politikos krypties, kurios esmė buvo sutaupyti daugiau lėšų mažinant perteklinių vietų skaičių (4-asis skyrius), pradėta taikyti nauja formulė, pagal kurią SŠS buvo leidžiama skolintis mažiau, nei buvo apskaičiuota taikant ankstesnę formulę, kuria ir buvo grindžiami visi su pasiūlymais susiję skaičiavimai. Todėl leidžiamų skolintis kapitalinių investicijų nepakako tiems statybos darbams, kuriuos buvo numatyta užbaigti penktojo įgyvendinimo etapo pirmaisiais metais. Viskas baigėsi tuo, kad padidėjo pareigūnams tenkantis darbo krūvis, nes jie turėjo įtikinti savivaldybės tarybos švietimo komiteto narius, kad jiems suteiktų galimybę pasiskolinti trūkstamą sumą iš tarybos rezervų ir taip laiku užbaigti suplanuotus statybos darbus. Pinigus buvo ketinama grąžinti kitais metais, gavus Švietimo ir užimtumo departamento skirtą sumą kitiems finansiniams metams.

Pareigūnams buvo daug paprasčiau rūpintis naujų pastatų statyba ir atnaujinimu, nes šioje srityje jie turėjo daugiau įgaliojimų ir kontrolės, nors ir jų veiksmus varžė trumpi statybos darbų terminai. Panaši darbų seka laukė vykdant visus statybos darbų projektus. Ši užduotis buvo sudėtinga todėl, kad vienu metu vykdyta gausybė didelių projektų, kurie turėjo būti baigti iki numatytos reorganizacijos užbaigimo dienos. Antruoju ir trečiuoju etapais grafystė vykdė daugiau nei penkiasdešimt įvairių projektų. Kartu su už šią sritį atsakingais specialistais dirbo savivaldybės architektai ir architektai konsultantai, kuriuos samdė savivaldybės taryba. Kartu jie parūpino visus reikiamus leidimus, teikė planus, konsultavo mokyklų darbuotojus ir valdytojus, užbaigė konkurso procesą ir iki pat pastatų atidavimo naudoti mokyklos valdytojams ir darbuotojams

prižiūrėjo statybos darbus. Kadangi laiko darbams atlikti buvo palikta nedaug, tai delsti nebuvo galima, nes nenumatytiems atvejams, pavyzdžiui, blogiems orams, laiko nebuvo numatyta. Dėl audrų dažnai tekdavo atidėti darbus ir tai buvo labiau mokyklos negu savivaldybės problema.

Lygiai taip pat sudėtinga buvo *perskirstyti baldus ir įrangą*, nes reorganizacijoje dalyvavo tiek daug mokyklų, kad pareigūnams teko atlikti didžiulį darbą, siekiant su mokyklomis užmegzti ryšius, reikalingus pertekliui nustatyti ir jam suderinti su esamaisiais poreikiais, o vėliau dar pasirūpinti logistiniais baldų bei įrangos perkraustymo dalykais. Pareigūnai reikalavo, kad uždaromų mokyklų direktoriai pateiktų jiems turimų baldų ir įrangos sąrašus. Gauta informacija būdavo perduodama išliekančiosioms mokykloms. Mokyklų direktoriai nurodydavo, ko jiems iš pateiktojo sąrašo reikia, o pareigūnai derėdavosi, kas kam turėtų atitekti. Reorganizacijos užbaigimo dienai artėjant, pareigūnai patirdavo didžiausią spaudimą. Dauguma baldų ir įrangos galėjo būti perduoti tik artėjant reorganizacijos pabaigai, nes iki tol jais naudodavosi uždaromos mokyklos. Daugumos senų baldų ir įrangos niekam taip ir neprireikė, tačiau, nepaisant SŠS turimų įgaliojimų, jų nebuvo galima sunaikinti. Vienas iš miesto savivaldybės pareigūnų teigė tikįs, kad svarbu „įsitikinti, jog kitos mokyklos, visuomenė ar dar kas nors nekritikuos jūsų už tai, jog atsikratote to, kas jiems atrodo vertingas turtas“. Daug iš uždaromų mokyklų gautų baldų ir įrangos galiausiai buvo nuvežta į SŠS sandėlį. Be to, aiškėjant, jog kai kurie statybos projektai nebus baigti laiku, grafystėje palaipsniui teko pradėti rengti laikinojo saugojimo planus nenumatytiesiems atvejams.

Reikėjo pasirūpinti ne tik baldų ir įrangos išvežimu iš uždaromų pastatų, bet ir *pasirengimu uždarymui*. Mokyklų direktoriams ir valdytojams buvo siūloma laikytis smulkių nurodymų, todėl jiems buvo dalijami išsamūs atliktinų darbų sąrašai. SŠS teko daugybė su mokyklų uždarymu susijusių užduočių, kurios priklausė nuo konkrečios mokyklos aplinkybių. Daugumą jų buvo įmanoma atlikti tik vasaros semestrui baigiantis ir prieš pat reorganizacijos pabaigą. Minėtųjų užduočių sąrašas atrodė taip:

- perimti mokyklos dokumentus, pavyzdžiui, registracijos žurnalus, ir perduoti juos savivaldybės raštinei archyvuoti;
- nustatyti, kurios sutartys tebegalioja, ir jas nutraukti, pavyzdžiui, kopijavimo aparatų išperkamosios nuomos sutartis, užtikrinant, kad reikiami dokumentai būtų siunčiami kitu galiojančiu adresu;
- pasirūpinti, kad tais atvejais, kai nebebus naudojamasi pastatais, būtų atitinkamai pakeistos pastatų draudimo sąlygos;
- pasirūpinti, kad būtų perduoti reikiami raktai ir paskirtas naujas už raktus atsakingas asmuo;
- pasirūpinti pastatų saugumu, pavyzdžiui, užkalti langus;
- atsisakyti dujų, elektros tiekimo ir kitų paslaugų bei surinkti reikiamą informaciją, pavyzdžiui, apie mokyklos katilinės naudojimą.

Galiausiai dvi užduočių rūšys turėjo tiesioginį poveikį moksleiviams ir jų tėvams. Tais atvejais, kai dėl reorganizacijos moksleiviams teko keisti lankomąją mokyklą, reikėjo pasirūpinti *moksleivių pavėžėjimu*. Moksleiviai, gyvenantys toliau nei už trijų mylių nuo jiems pasiūlytos naujos mokyklos (ir jaunesni nei 8 metų moksleiviai, gyvenantys už dviejų mylių ir toliau) buvo nemokamai vežami į mokyklą ir namo. Šios sąnaudos jau inicijavimo etapu buvo įtrauktos į SŠS parengtų pasiūlymų sąmatas. Pareigūnai, siekdami patenkinti iškilusį poreikį, turėjo susitarti su transporto operatoriais dėl maršrutų pakeitimo ir nuspręsti, kuriuos moksleivius vežti nemokamai. Be to, buvo labai svarbu laiškais ar per susitikimus *informuoti tėvus* apie visus jų vaikų gyvenimą paveiksiančius pokyčius, įskaitant ir pavėžėjimą.

Tai, jog SŠS pareigūnams teko karštligiškai skubėti visą šį etapą, rodo, kad centrinė valdžia neparengė politikos, suteikiančios pareigūnams pakankamai laiko visiems būtiniesiems darbams atlikti. Vienas iš jų teigė dirbęs šimtą valandų per savaitę. Dauguma be savo kasdienių pareigų dar turėjo atlikti ir specialias užduotis, siejamas su visomis tą patį reorganizacijos etapą išgyvenančiomis mokyklomis, ir padėti kolegoms. Be to, jiems dažnai teko užsiimti ir daugelio kitų reorganizacijos etapų stadijų valdymu. Dėl ekonominių sunkumų SŠS darbuotojų skaičiaus didinti nebuvo galima, todėl, vieno grafystės savivaldybės pareigūno teigimu, „visi tiesiog darė tai, ką reikėjo daryti“. Į jų kasdienes pareigas įėjo daugybė darbų vienu metu, vis didesnio skaičiaus mokyklose vykdomų darbų priežiūra ir dažnas konfliktų sprendimas.

>>>>>>>>>>>>>>>>>

SŠS atliekamas įtvirtinimo veiklos valdymas

Vadybos principais grindžiama centrinės valdžios politika, kuria siekiama apriboti SŠS pareigūnų įtaką „savivaldą turinčioms“ mokykloms, įtvirtinimo etapu šiems pareigūnams paliko labai mažai valdžios ir įgaliojimus, apsiribojančius statybos darbais ir perėjimo prie naujos sistemos finansavimu. Vis dėlto dauguma mokyklų darbuotojų ir valdytojų buvo palankiai nusiteikę SŠS pareigūnų atžvilgiu. Pastarieji vis dar turėjo daug įtakos vien dėl „istorinio atsilikimo“, pasireiškiančio įsitikinimu, kad jie yra išlaikę iki centrinės valdžios inicijuotų reformų turėtą įtaką, visuotiniu pritarimu jų veiksmams, kurie neprieštarauja jų profesinei kultūrai, ir jų sėkmingomis pastangomis užtikrinti pritarimo reorganizacijai kultūrą. Pavyzdžiui, pradinės mokyklos buvo daug labiau priklausomos nuo SŠS paramos ir rengiamų mokymų nei iš esmės didesnės vidurinės mokyklos. Pastarųjų turimo ir darbuotojų tobulinimuisi skirto biudžeto dydis suteikė vidurinių mokyklų valdytojams ir darbuotojams daugiau galimybių rinktis, kur šias paslaugas pirkti. Be to, SŠS pareigūnų sprendimu radikalesni pokyčiai vyko ne vidurinėse, bet pradinėse ir pagrindinėse mokyklose ir nė vienam vidurinių mokyklų darbuotojui negrėsė būti atleistam, negrėsė nė mokyklų sujungimas. Todėl daugiausia darbo užtikrinant, kad būtų teikiamos reikiamos švietimo paslaugos ir užsimegztų teigiami darbuotojų santykiai, prireikė atlikti būtent reorganizuotose pradinėse mokyklose, kur problemų tikimybė

buvo didžiausia. SŠS pareigūnai gavo įgaliojimus daryti didelę įtaką tiesiog patardami, kai to buvo prašoma, arba aktyviai siūlydami mokymus bei imdamiesi naujų iniciatyvų. Viena iš tokių buvo pamokų stebėjimas dalyvaujant mokyklos direktoriui ir inspektoriams. Tai galiausiai tapo viena iš naujovių, kurios diegimas iš dalies sutapo su reorganizacija ir įvyko antrojo ir trečiojo etapų įtvirtinimo stadijoje.

Parama įtvirtinimui mokyklų lygmeniu buvo viena iš vyresniesiems pareigūnams, atsakingiems už SŠS inspektorių komandas, tekusių papildomų užduočių (7.1 lentelė). Grafystės vyriausiasis inspektorius pasakojo: „Mes bandėme visą dėmesį sutelkti į tuos atvejus, kai dėl reorganizacijos mokyklų valdymas ir mokomoji programa susilpnėjo, ir į tai, kaip tokioms mokykloms galime padėti“. Vienas svarbus valdymo uždavinys buvo patarti mokyklų direktoriams, kurie perėjo direktoriauti į naujas mokyklas arba iš viso pirmą kartą atsisėdo į direktoriaus kėdę. Susidūrę su naujai įsteigtų pradinių mokyklų direktoriais, daugiausia dėmesio skirdavome jų atsakomybei už visos mokyklos raidą, ypač už naujų mokomųjų programų ir darbo planų rašymą, analizę bei diegimą. Vidurinių mokyklų direktoriams svarbiausia buvo perimti iš pagrindinių mokyklų po dvi moksleivių amžiaus grupes (išskyrus Hilsaido miesto vidurinę mokyklą, kur reikėjo perimti ne dvi, bet tris moksleivių amžiaus grupes). Inspektorių pastangas papildė už konkrečias mokyklas atsakingų SŠS pareigūnų veikla. Pastarieji bendradarbiavo su atstovais spaudai, siekdami, kad į žiniasklaidą patektų kuo daugiau „gerų naujienų“. Būdavo rengiamos naujų arba suremontuotų mokyklų atidarymo ceremonijos, apie kurias būtinai būdavo pranešama ir žiniasklaidai. Pareigūnai siekė visą reorganizacijos laikotarpį bendrauti su tėvais ir kitais mokyklų bendruomenių nariais, stengdamiesi įteigti, jog reorganizacija davė apčiuopiamą naudą. Grafystėje šis įvaizdžio kūrimo pratimas buvo skirtas kompensuoti antrojo ir trečiojo etapų inicijavimo stadijoje dažnai žiniasklaidoje skelbtų neigiamų pranešimų įtaką, pasireiškusią kaip tik tada, kai pietinėje grafystės dalyje aktyviausiai veikė tėvų pasipriešinimo grupė (5-asis skyrius).

Tuojau po reorganizacijos, už reorganizuotąsias mokyklas atsakingi inspektoriai jas stebėjo labai atidžiai ir nedelsdami vyresniesiems pareigūnams pranešdavo apie visas iškilusias problemas bei imdavosi atitaisomųjų veiksmų. Vienas iš grafystės vyriausiųjų inspektorių teigė: „Kaip ir spėjau, dauguma problemų yra susijusios su darbuotojais ir jos pradėjo ryškėti žmonėms pakeitus darbo vietą“. Dar pirmojo trimestro pradžioje inspektoriai apsilankė reorganizuotose mokyklose, kad nustatytų per trumpą laikotarpį padarytą pažangą. Iš esmės tokiais apsilankymais buvo siekiama per ilgą laiką suformuoti reikiamą darbuotojų profesinę kultūrą, kuriai egzistuojant jų pastangos kaip nors pakeisti savo darbo būdą ir toliau būtų priimtinos. Tokie inspektorių apsilankymai rodė, kokia svarbi jiems buvo kiekviena mokykla. Be to, jie pastebėjo ir darbuotojų pastangas laiku atidaryti reorganizuotas mokyklas. Vienintelis ryšys su ŠUD dirbančiais valstybės tarnautojais, kurie abiejose savivaldybėse atliko pagrindinį vaidmenį inicijavimo etapu, tebuvo susitikimai, kuriuose dalyvavo ir vyresnieji pareigūnai ir buvo teikiama grįžtamoji informacija.

Jau 6-ajame skyriuje kalbėjome apie tai, kaip neaiškumas dėl reorganizuotoms mokykloms skiriamos savivaldybės biudžeto dalies paveikė mokyklų lygmeniu vykstantį planavimo procesą. Tiems direktoriams, kuriems buvo sunku neperžengti biudžeto ribų, buvo *padedama administruoti mokyklos finansus*. Vienas iš grafystėje pastebėtų neigiamų ekonomikos veiksnių buvo didelės nuo mokyklų nutolusių jų priestatų išlaikymo sąnaudos. Todėl sprendimas sujungti dvi ar daugiau mažų kaimo mokyklų padėjo pareigūnams sumažinti atstumą, kurį moksleiviams tekdavo įveikti norint pasiekti mokyklą, ir mokyklos teritorijoje nepradėti naujų statybos darbų, kurių antraip nebūtų įmanoma išvengti, kaip jų neišvengė grafystės rytuose esanti Ridžo pradinė mokykla. Tai, jog buvo palikta keletas vienas nuo kito nutolusių šios mokyklos pastatų ir todėl teko pasirūpinti pavėžėjimu, tik dar labiau padidino mažos pradinės mokyklos einamąsias išlaidas. Dar viena finansinė problema iškilo tada, kai 8–12 metų moksleivius mokiusios pagrindinės mokyklos arba 4–12 metų moksleivius mokiusios pradinės ir vidurinės mokyklos nusprendė tapti parengiamosiomis arba pradinėmis mokyklomis. Jų naujuosiuose biudžetuose nebuvo numatyta eilutės 11–12 metų moksleiviams, apskaičiuotos pagal palankius vidurinės mokyklos amžiaus moksleiviams taikomus įkainius. Jei būtų prarasta nemaža minėtojo amžiaus moksleivių grupei skiriama pinigų suma, iškiltų problemų vykdant biudžetinius mokyklos įsipareigojimus turimiems mokytojams. Mažoms pradinėms mokykloms vėl iškilo grėsmė, kai paaiškėjo, jog nebuvo įmanoma surinkti planuoto mažiausio vaikų skaičiaus (90 vaikų). Tokiais atvejais rasti finansiškai priimtiną sprendimą direktoriams padėdavo SŠS pareigūnai.

Miesto savivaldybės pareigūnai, daugumos nereikalingų darbuotojų atsisakę jiems pasiūlydami pirma laiko išeiti į pensiją, su darbo netekusiais darbuotojais *arba susitardavo dėl ankstyvos pensijos, arba jie taip ir likdavo bedarbiai*. SŠS pareigūnai įvykdė visus įsipareigojimus suteikti galimybę pirma laiko išeiti į pensiją, prisiimtus iki centrinei valdžiai keičiant ankstyvos pensijos politiką. Be to, ši galimybė buvo suteikta visiems pagal neterminuotąsias darbo sutartis dirbusiems asmenims, kuriems per pirmuosius metus po baigiamojo reorganizacijos etapo sukaks bent 50 metų. Trims mokytojams, kuriems iki numatytos reorganizacijos užbaigimo datos nebuvo surastos darbo vietos, buvo suteiktos savivaldybės finansuojamos laikinos darbo vietos ir dar du trimestrus buvo intensyviai ieškoma jiems nuolatinio darbo. Taip vienam iš trijų buvo rastas nuolatinis darbas, tačiau pradėtos kitų dviejų atleidimo procedūros, nes jie buvo per jauni, kad galėtų anksčiau išeiti į pensiją. Atleistieji mokytojai kreipėsi į miesto savivaldybės Švietimo komiteto pakomitetį. Susitikime dalyvavo ir jų profesinės sąjungos atstovas. Pasak pareigūno, „mokytojai teigė, jog jiems buvo duota šimtaprocentinė garantija, kad reorganizuojant tinklą niekas nebus atleistas, tačiau mes jiems tegalėjome pasakyti, kad šimtaprocentinės garantijos nebūna net tuo atveju, jei prisiimami labai rimti įsipareigojimai“. Pirmuoju inicijavimo etapu pareigūnai labai atidžiai parengė savo veiklos kodeksą (5-asis skyrius), kad vėliau nebūtų laikomi atsakingais už tai, ko jie neturėjo įgaliojimų padaryti. Pareigūnų nuomone, jie, vadovaudamiesi parengto veiklos kodekso nuostatomis, „dėjo visas įmanomas pastangas, kad išvengtų priverstinio darbuotojų atleidimo“. Tokia strategija suteikė jiems galimybę apginti savo interesus tais pavieniais atvejais, kai neturėdami kitos išeities jie buvo priversti atleisti pagal neterminuotąsias sutartis dirbančius darbuotojus.

Abiejose savivaldybėse *laikinieji valdytojai* dirbo dar bent keletą mėnesių reorganizacijai pasibaigus. Tais atvejais, kai mokyklos buvo uždaromos oficialiai, tai yra jas sujungiant, laikinųjų valdybų įgaliojimai baigdavosi kartu su reorganizacija. Tada būdavo renkama nuolatinė mokyklos valdyba, kurios nariams teko įvairiausių funkcijų, įskaitant gausybės politikos dokumentų rengimą ir užtikrinimą, kad būtų parengtas mokyklos raidos planas bei administruojamas veiklos biudžetas. Be to, savivaldybės pareigūnai įsikišdavo tais atvejais, kai iš atliekamos priežiūros rezultatų būdavo aišku, jog mokyklų direktoriams ir valdytojams ar vien valdytojams tarpusavyje nepavyksta užmegzti konstruktyvių darbo santykių.

Už *mokyklos darbuotojų mokymą ir jiems reikalingą paramą* buvo atsakinga savivaldybės inspektorių komanda. Jie taip pat įsikišdavo, kai iš jų kolegų atliekamos priežiūros rezultatų paaiškėdavo, jog buvusiems pagrindinės mokyklos mokytojams, po reorganizacijos dirbantiems dalyko mokytojais vidurinėse mokyklose, sunkiai sekėsi dirbti su vyresniaisiais moksleiviais. Aplankęs tokią mokyklą, inspektorius nustatydavo problemą ir asmeniškai patardavo mokytojams. Inspektoriai konsultuodavo daugelį mokyklų direktorių ir kitų mokyklos darbuotojų, kurie, stengdamiesi naujai įsteigtoje mokykloje įdiegti reikiamą praktiką, buvo apsivertę darbais arba nepatenkinti kuo nors kitu. Be to, jie patardavo ir besiplečiančių pradinių mokyklų darbuotojams, kurių mokyklos palaipsniui didėjo, neišleisdamos vyresnių moksleivių, kad per artimiausius trejus metus taptų 4–11 metų moksleivius mokančiomis pradinėmis mokyklomis. Pirmaisiais metais didžiausias dėmesys buvo skiriamas mokomajai 8–9 metų moksleivių programai.

Kartkartėmis inspektoriai išaiškindavo, jog tarp darbuotojų, kurie, jei tik būtų galėję rinktis, nebūtų pasilikę dirbti vienoje mokykloje, iškilo profesinės kultūros konfliktų. Tokiais atvejais inspektoriai patardavo mokyklų direktoriams nediegti jokių naujovių tol, kol nebus įdėta dar daugiau pastangų užtikrinti palankius darbuotojų tarpusavio santykius. Be to, iškilusią problemą jie aptardavo su kiekviena iš konflikto šalių kaip tarpininkai, siekiantys iš naujo, ir šį kartą jau teisingai, sustyguoti jausmų ir požiūrių stygas. Parama buvo teikiama net profesinės raidos srityje. Vienai iš mokyklų, kurios direktoriaus darbo metodai jos darbuotojams atrodė per daug autokratiški, buvo pasiūlyta surengti komandos formavimo seminarą.

Ilgojo laikotarpio aktyvių veiksmų strategija papildė pastangas išspręsti grafystėje iškilusias problemas. Norint savivaldybėje parengti tinkamą mokomąją programą, buvo išsiaiškinti darbuotojų profesinės raidos poreikiai. Vienas iš būdų tai padaryti buvo į konkrečią mokyklą nusiųsti už ją atsakingą inspektorių, kad šis panagrinėtų reorganizuotų mokyklų darbuotojų sugebėjimus ir galimas silpnąsias puses, kad ir dėl mokomųjų programų rengimo. Kitas būdas buvo surengti valdymo grupės, kurią sudarė dvylikos grafystės mokyklų direktoriai, susitikimą, kad būtų galima pasitarti dėl raidos galimybių. Iš abiejų šaltinių surinkta informacija buvo susieta ir, ja remiantis, parengti mokymo kursai. Vieni iš jų buvo skirti 11–12 metų moksleivius pirmą kartą mokantiems mokytojams.

Vyriausiasis inspektorius buvo atsakingas už tai, kad savivaldybėje būtų parengta nauja mokomosios programos politika, kuria remiantis būtų organizuojamas inspektorių mokymas ir teikiama parama tiek reorganizacijos įtvirtinimo etapu, tiek ir jam pasibaigus. Kadangi mokyklų direktoriai buvo laikomi pagrindiniais už mokomųjų programų ir švietimo kokybę atsakingais asmenimis, jiems taip pat buvo skirta keletas kursų, kuriais buvo siekiama skatinti mokyklų direktorių, kaip tobulinimo proceso vadovų, tobulėjimą. Mokyklų direktoriams buvo suteikiama galimybė dalyvauti konsultaciniame pokalbyje su inspektoriumi, kurio metu buvo aptariami direktoriaus pasirinkti mokyklos tobulinimo reikalai. Tai buvo dialogas apie abiejų pokalbio dalyvių atsakomybės sritis. Nustatant poreikius buvo išsiaiškinta, jog 70 proc. mokyklų direktorių šias pareigas ėjo jau gerus aštuonetą ar daugiau metų. Jiems buvo pasiūlyti kursai „Kaip ir toliau vadovautis vizija?“. Vyriausiasis inspektorius paaiškino, jog šie kursai buvo skirti išsiaiškinti „kaip išlaikyti vadovo pozicijas ir užtikrinti reikiamą vizijos kokybę bei ją atnaujinti, kad ši būtų tinkama esant naujoms aplinkybėms“.

Mokyklų direktoriams buvo pranešta, kad yra renkami duomenys apie moksleivių mokymosi procesą, jiems buvo paaiškinta, kaip šiuos duomenis panaudoti, kad jie taptų valdymo sprendimų priėmimo pagrindu, be to, jie buvo paraginti atidžiau stebėti mokymo ir mokymosi procesą. Viena iš direktoriaus veiklos sričių buvo kartu su inspektoriumi stebėti mokytojų darbą ir lyginti jį su OFSTED parengtais inspekcijos kriterijais. Į inspektorių pareigas įėjo nagrinėti atsitiktinai pasirinktų studentų rašto darbus ir taip susidaryti nuomonę apie jų kokybę ir kiekybę. Vyriausiasis inspektorius siekė, kad inspektoriai parengtų sisteminį, pavyzdinį priemonių rinkinį, kuriuo, jų nuomone, ateityje turėtų naudotis patys mokyklų direktoriai. Inspektoriai įdiegė sisteminį mokyklų direktorių, vidurinių mokyklų skyrių vadovų ir visų mokyklos darbuotojų veiklos sisteminį vertinimą. Ši priežiūros veikla buvo skirta suteikti inspektoriams informuotai imtis atsakomųjų veiksmų, ypač jei kildavo įtarimų, jog daroma nepakankamai. Atsakomieji veiksmai galėjo būti, pavyzdžiui, skirti papildomai laiko padirbėti su mokyklos direktoriumi, parengti veiksmų planą ir stebėti, kaip jis įgyvendinamas.

Kita varomoji jėga buvo parama, skirta kaimo pradinių mokyklų direktorių patiriamai profesinei atskirtybei sušvelninti. Specialiai jiems SŠS pareigūnai rengdavo rajoninius susitikimus, taip siekdami padėti užmegzti tarpusavio ryšius su panašiomis mokyklomis, kurių darbuotojai susiduria su panašiomis problemomis.

Patalpų ir įrangos reorganizacijos pabaiga

Dauguma statybos darbų buvo baigti prieš pat reorganizacijos pabaigą arba tuojau pat jai pasibaigus. Tačiau dėl miestui taikomų *skolinimųsi kapitalinėms investicijoms* suvaržymų SŠS pareigūnai buvo priversti atidėti Hilsaido vidurinės mokyklos aktų salės ir šeštojo korpuso statybą iki 1997–1998 finansinių metų (6-asis skyrius). Derybos dėl pasiūlymų su Švietimo ir užimtumo departamente dirbančių valstybės tarnautojų kapitalinių investicijų komanda įvyko dar prieš prasidedant reorganizacijos procesui, tačiau bendradarbiavimas tęsėsi iki buvo pervestos sutartosios lėšos. Dėl šio ir kitų abiejose savivaldybėse atliekamų statybos darbų net keletą mėnesių SŠS pareigūnai buvo atsakingi už *naujų pastatų statybos ir pastatų atnaujinimo organizavimą*. Jiems labiausiai rūpėjo, kad vėluojantys statybos darbai būtų baigti iki įgyvendinimo etapo pabaigos. Baigiamasis visų statybos ir remonto darbų akcentas buvo „kabinėjimasis“. Tai daug laiko reikalaujantis procesas, kurio metu SŠS pareigūnai padeda mokyklų vadovams patikrinti statybininkų darbo kokybę ir rasti visus trūkumus, kuriuos pastarieji turi pašalinti prieš gaudami galutinę mokėjimo sumą. Tais atvejais, kai patirtis rodė, jog būtų pageidautina ir toliau gerinti patalpų būklę, mokyklų direktoriai ėmė spausti SŠS pareigūnus skirti lėšų papildomiems statybų darbams finansuoti.

SŠS pareigūnai toliau *rūpinosi baldų ir įrangos perskirstymu* toms mokykloms, kuriose statybos darbai vėlavo, todėl jų patalpomis tapo neįmanoma naudotis iki pat pirmojo trimestro pradžios arba ir dar ilgiau. Kai kurie grafystės mokyklų direktoriai ieškojo galimybių gauti papildomų lėšų naujiems baldams įsigyti, kuriuos ketino naudoti naujiems arba atnaujintiems mokyklų pastatams apstatyti. Jie nenorėjo naudotis tuo, kas jiems atiteko nuo uždarytųjų mokyklų. Griežta centrinės valdžios vykdyta grafystės išlaidoms nustatomos viršutinės ribos politika trukdė atlikti pagrindines investicijas. 1997 metais ši politika buvo atšaukta, tačiau neigiamas jos poveikis buvo juntamas dar ilgai. Galiausiai vyresnieji pareigūnai leido naujas klases apstatyti naujais baldais. SŠS buvo atsakingi už tai, kad naujai įkurtos savanoriškais pagrindais remiamos mokyklos (pavyzdžiui, Niuvelio mokykla), būtų aprūpintos baldais ir įranga, todėl ir patys pareigūnai dalyvavo derybose dėl šiam tikslui reikalingų dotacijų.

Didelė dalis mokyklų pastatų tapo visiškai nenaudojami. SŠS pareigūnai *pasirūpino juose buvusių baldų likimu ir pastatų uždarymu*. Inicijavimo etapu miesto savivaldybės tarybos nariai ir pareigūnai dažnai žadėdavo, kad bus rasta būdų, kaip panaudoti nebereikalingais tapusius mokyklų pastatus, ir kad jie nebus parduoti ieškantiems būstui ar verslui tinkamų patalpų, taip siekiant susigrąžinti kiek įmanoma daugiau lėšų. Vis dėlto pareigūnams buvo nelengva kiek įmanoma labiau padidinti sutaupytąją pinigų sumą parduodant nereikalingus pastatus dar vykstant reorganizacijai ir taip pasiekti dar tvirtesnį tėvų ir kitų mokyklų bendruomenių narių pritarimą pokyčiams. Pagrindinis jų tikslas buvo apginti savo interesus šiame sektoriuje patobulinus bendruomenei teikiamas paslaugas. Nusprendus parduoti mokyklų pastatus, reikėjo stebėti, kad rinkoje jų nebūtų per daug ir kad taip būtų galima užsitikrinti padorią jų kainą. Dauguma likusių veikti grafystės mokyklų atsisakė dalies patalpų, kurias naudojo kaip laikinas klases.

Dar vienas, paskutinis pareigūnams tekęs uždavinys buvo suorganizuoti *moksleivių pavėžėjimą* iš ir į mokyklas. Kartais mokyklų direktorių ir valdytojų vardu prireikdavo derėtis su autobusų ir taksi bendrovėmis. SŠS pareigūnai turėjo užtikrinti, kad savivaldybė vykdo įsipareigojimą finansuoti po reorganizacijos toliau nuo artimiausios mokyklos gyvenančių moksleivių pavėžėjimą.

>>>>>>>>>>>

8. Žvelkime realiai!

Kaip susidoroti su sudėtingais švietimo sistemos pokyčiais

Išnagrinėjome, kaip sudėtingos savivaldybių Švietimo skyrių inicijuojamos reorganizacijos ypatumai veikė pokyčiams įtaką darančias jėgas joms valdant kiekvieną iš trijų pokyčių proceso etapų skirtingais reorganizacijos tarpsniais. Jie vienodai paveikė ir vartotojų, kurių daugelis taip pat buvo kai kurių komponentų pokyčius veikiančios jėgos, reakciją. Ministrai ir valstybės tarnautojai suvokė, kad savo labui turi daryti spaudimą savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnams ir savivaldybių tarybų nariams, kad būtų sumažintos perteklinės vietos mokyklose. Stiprėjantis savivaldybės Švietimo skyriaus politikos efektyvumas tokiu būdu padėjo tarp nustatytų ribų išlaikyti didėjančias valstybinio sektoriaus išlaidas. Aukšto rango pareigūnai labiausiai buvo suinteresuoti didėjančių iniciatyvų skaičiumi, o dauguma išlikusių mokyklų direktorių savo grupės interesu laikė suteiktus įgaliojimus vadovauti gyvybingoms reorganizuotoms institucijoms. Iš tikrųjų vyko didelio masto reorganizacija, nors ji prieštaravo daugelio mokyklos darbuotojų ir tėvų interesams. Tuo metu, kai baigėme rinkti informaciją vietose, pokyčių įtvirtinimo procesas jau buvo įsibėgėjęs įvairių pakopų mokyklose, priklausančiose abiejų savivaldybių Švietimo skyriams.

Sąveikos procesas, kurio kulminacija tapo šie rezultatai, buvo aiškinamas pliuralistine ir nevienoda, bet abipuse pavienių asmenų, kaip institucijų, veiklos kryptimi ir suvaržymais esant griežtesniems struktūriniams reikalavimams, kuriuos primeta neginčytinos prielaidos ir ekonominės sąlygos. 1 skyriuje teigėme, kad daugelyje praktinių nuorodų, kaip valdyti švietimo pokyčius, pervertinamas vadovų įtakos lygis ir nepakankamai įvertinami jiems taikomi suvaržymai. Mūsų reorganizavimo patirtis leidžia teigti, kad vadovams, kurie yra tarsi pokyčius veikiančios jėgos, iš tikrųjų nereikia atskirų įgaliojimų. Reorganizaciją varžo kitų pokyčius veikiančių jėgų ir vartotojų daroma įtaka bei struktūriniai veiksniai, įtakos, lemiančios suvokimo ir pasiekiamumo reikalavimus, atsitiktiniai produktai. Dėl praktinių nuorodų laikomės tokios pozicijos – patariant nereikėtų žadėti didesnio užtikrintumo ir sėkmės, nei švietimo sistemoje vykstančių sudėtingų pokyčių vadovai turi įtakos ir įgaliojimų visa tai įgyvendinti. Jeigu praktinės nuorodos iš tikrųjų būtų naudingos vadovams esant toms situacijoms, kai pasireiškia mūsų išskirti tam tikri arba visi sudėtingumo ypatumai, tada patarimuose neabejotinai turi būti atspindėtos realios vadovų turimos įtakos masto ir suvaržymų prielaidos.

Paskutiniame skyriuje aprašome šią „žinojimu grindžiamos veiklos“ darbotvarkę. Remiamės ankstesniuose skyriuose pateiktais faktais, pateikiame papildomų pavyzdžių, pagrįsdami savo atvejį, kad sudėtingų pokyčių švietimo sistemoje ypatumai menkino galimybes suvaldyti reorganizaciją. Atrodytų įmanoma, kad kai kurie veiksniai, kurie riboja gebėjimą valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius, gali būti būdingi socialinei sąveikai visame suinteresuotų grupių tinkle ir todėl būti nekontroliuojami.

Pirmiausia paimkime vadovavimą pokyčiams kaip išeities tašką, kuriuo remdamiesi panagrinėsime, kaip hierarchiškai išplėstas vadovavimas padeda valdyti reorganizaciją. Ši teorija buvo būdinga norma laikomoms „veikimo teorijoms“ ir buvo plačiai taikyta pagrindžiant praktines nuorodas, kaip patobulinti mokyklų sistemą, todėl ji čia ir yra išskiriama. Vadovų įtaką apribojus politikos kryptimis, kurios nustatomos labiau centrinės sistemos lygmeniu, pateikiamos tokios kryptys, kurios savivaldybių Švietimo skyrių ir mokyklų lygmeniu sėkmingai pasireiškė „vadovavimo pokyčiams“ ir „vadovavimo veiksmams“ apribota forma, kur vargu ar buvo galima pasirinkti, kokią pokyčio viziją palaikyti. Mes sutelkiame dėmesį į savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnų sėkmingą vadovavimą interesų grupėms, nuo kurių jie priklausė mokyklos lygmeniu, kai reikėjo praktiškai įgyvendinti jų institucijoms pasiūlytus pokyčius. Be to, kaip pavyzdį

pateikiame vienos apskrities savivaldybės Švietimo skyriuje atlikto vieno sujungimo padarinius, kai mokyklos direktorės vadovavimas buvo nesuderinamas su vyraujančia nuomone. Jis patvirtina mūsų požiūrį, kad vadovų galimybę rinktis, kaip vadovauti, nustato ir apriboja kitų daroma įtaka. Jeigu vadovai peržengtų kitiems priimtinas ribas, jų įtaką varžytų jų pačių sukelta kitų institucijų reakcija.

Antra, mes nagrinėjame būdingą prieštaringo ir dažnai nesuderinamo teisingo ir neteisingo elgesio supratimo klausimą, nors savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnai labai stengėsi veikti nešališkai. Šis nevienareikšmis supratimas rodė, kokį skirtingą ir dažnai nenumanomą poveikį reorganizacija daro pavieniams asmenims ir grupėms, jų skirtingoms ir dažnai prieštaringoms vertybėms ir prioritetams bei jų skirtingam suvokimui, kaip reorganizacija veikia kitas tinklo interesų grupes.

Trečia, preliminariai pateikiame hierarchiškai išdėstytus keturis su pokyčių valdymu susijusius aspektus, kuriuos išskyrėme remdamiesi savo duomenimis. Abstrakcijų lygmeniu jie gali būti bendro pobūdžio ir suteikti galimybę nukreipti veiksmus, kuriais siekiama valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius bet kur kitur. Išvadose apibendriname savo tyrimo reikšmę teorijai, tyrimams, politikos kryptims ir praktikai.

Dviprasmiškumas ir gebėjimo valdyti suvaržymai

Teiginys, kad organizaciniam gyvenimui būdingas didelis dviprasmiškumas ir neapibrėžtumas (pvz., Hoyle 1986b; March 1988), paremtas ilga tyrimų ir teorizavimo istorija. Organizacijos nariai turi sunkiai dirbti, kad suteiktų prasmę tam, kas yra laikoma sudėtinga, išskaidyta ir nevienalyte patirtimi (Weick 2001). March ir Olsen (1976) jau seniai apibrėžė vidaus organizacijos dviprasmiškumą patirtojo neaiškumo, kuris yra susijęs su sprendimų priėmimu, prasme. Keturios sprendimų priėmimo procesui būdingos dviprasmiškumo rūšys, kurias jie apibrėžė, yra, pavyzdžiui, būdingos švietimo organizacijoms. Tikslai, kaip įprasta, yra neadekvatūs ir prastai apibrėžti, veiksmai ir jų padariniai dažnai sunkiai nustatomi, įtakos istorija įvairiai aiškinama, o dėmesys, kurį organizacijos nariai skirs konkretiems sprendimams priimti, gali būti nenuspėjamas.

Centrinės valdžios valdymo politikos krypčių poveikis, be abejonės, perdėtai racionalus. Juo siekiama sumažinti dviprasmiškumą organizacijos viduje ir tarp organizacijų, apibrėžiant organizacinius tikslus ir nurodant praktinius veiksmus nuo išteklių valdymo iki mokomųjų programų, pedagogikos, įvertinimo ir atskaitomybės priemonių, kad būtų įgyvendintas ministrų noras pagerinti šalies rezultatus pasaulinėje ekonomikoje. Ironiška, bet švietimo reformos, darančios poveikį reorganizacijai ir teisinei bazei, kuri reglamentuoja pastarosios eigą, labai prisidėjo prie dviprasmiškumo, persekiojančio pačias pokyčius veikiančias jėgas, kurias ministrai spaudė imtis savivaldybių Švietimo skyrių reorganizavimo iniciatyvų. Apie sudėtingus pokyčius švietimo sistemoje yra žinoma viena – dviprasmybės, su kuria susiduria pokyčių vadovai ir vartotojai, tik daugės. Pokyčių procesas tampa iššūkiu daugelio žmonių, priklausančių ir nepriklausančių daugybei paveiktų organizacijų, įprastiniam darbui ir įsitikinimams, sudaro reikiamas prielaidas pokyčius veikiančių jėgų veiksmų sukeliamiems nenumatytiems padariniams, su kuriais teks susidurti visam suinteresuotųjų asmenų tinklui, susijusiam su įvairiomis organizacijomis visais sistemos lygmenimis, bei didina numatomų rezultatų nenuspėjamumą dar iki juos realiai užtikrinant.

Trys žinomi dviprasmybių šaltiniai, kuriuos tik įtvirtina sudėtingumo ypatumai, padeda apriboti galimybes valdyti reorganizaciją. Šie šaltiniai apima sprendimų priėmimą organizacijos viduje, kurį tyrinėjo March ir kiti autoriai, tačiau šiuo atveju apsiribojama atskirų institucijų arba švietimo sistemos lygmenimis. Pirmasis šaltinis visuomet buvo ir yra pavienių asmenų vykdoma kintanti, bet visada *ribota* kitų interesų grupių ir jų reakcijos bei struktūrinių veiksnių, kurie nustato įtaką, *kontrolė*. Niekas nieko negali absoliučiai kontroliuoti. Ypač reikšmingas buvo intensyvių ir netgi prieštaringų centrinės valdžios politikos krypčių ribojantis poveikis pokyčius veikiančių jėgų galimybėms veikti savivaldybių Švietimo skyrių ir mokyklos lygmenimis. Antrasis šaltinis buvo ir yra pavienių asmenų vienodai kintantis, bet visada *ribotas suvokimas* to, kas vyksta. Reorganizacija nebuvo vienodai suvokiama interesų grupių tinkle ir apie ją visko žinoti negalėjo net aukšto rango švietimo pareigūnai. Pokyčius veikiančių jėgų pasikliovimas netiesioginėmis bendravimo priemonėmis, dažnai per tarpininkus, sustiprino galimybę, jog bus sulaukta nenumatytų veiklos padarinių, apie kuriuos jų kaltininkai gali taip ir nesužinoti. Trečiasis šaltinis buvo ir yra ypač nutylimi *prieštaringi įsitikinimai ir vertybės*, būdingi kiekvienai interesų grupei arba pasklidę tarp įvairių grupių. Kur priešingais įsitikinimais ir vertybėmis pagrįstų veiksmų galima buvo imtis tuo pačiu metu ir nesukeliant konflikto, dėl pokyčių proceso pobūdžio jie galėjo būti įgyvendinami toje pačioje vietoje ir taip sukelti konfliktą (Wallace 1991a). Empiriškai vertinant, šie dviprasmiškumo šaltiniai veikia kartu iki tam tikro laipsnio apribodami visų interesų grupių įtaką.

Ribotas požiūris ir atitaisomieji veiksmai: išoriniai vadovavimo suvaržymai

Mūsų duomenys leidžia teigti, kad sudėtingumo ypatumai taip apribojo pareigūnų vykdomą pokyčių proceso kontrolę, kad jie faktiškai padiktavo vadovams požiūrį, kuris pasitvirtino valdant savivaldybių Švietimo skyrių inicijuotas reorganizacijas. Šiuo atveju dviprasmiškumas siejamas su tuo, kad pareigūnai ilgą laiką nežinojo savo reorganizavimo galimybių po nepavykusių mažesnio masto bandymų ir turėdami mažiau įtakos.

Prieš pagrindžiant šį teiginį, būtina išaiškinti, ką mes laikome vadovavimu, nes tarptautiniu lygiu nėra sutariama dėl vadovavimo ir valdymo arba santykio tarp jų sampratos (Bolam 1999). Šiaurės Amerikoje tapo madinga skirti vadovavimą nuo valdymo. JK „valdymo“ terminas buvo vartojamas keletą dešimtmečių ir apėmė tai, kas yra būdinga vadovavimui, ypač ministrų ir jų atstovų veiklai. Mūsų vartosenoje valdymas yra apibrėžiamas kaip apibendrinantis terminas. Vadovavimas būdingas pokyčių valdymo veiklai ir atspindi

veiklos, kurią apima, dalį. Vadovavimas skatina ir padeda nustatyti pokyčių kryptį, įgyti vartotojų pasitikėjimą ja, paremia pažangos peržiūrą, ir prireikus skatina pirmaeilius arba atitaisomuosius veiksmus, kad būtų išlaikytas pasirinktosios krypties greitis.

Mes taip pat norime atsiriboti nuo individualių, skatinamųjų ir netgi didvyriškų konotacijų, susietų su vadovavimu apskritai norma laikomoje teorijoje ir pastarojo dešimtmečio tyrimuose, tiesiogiai arba netiesiogiai kildinamų iš Šiaurės Amerikos privataus sektoriaus patirties (pvz., Burns 1978; Bennis ir Nanus 1985). Remdamiesi populiariu įvaizdžiu, vadovai skatina įgyvendinimą. Jų įtaka, kaip pasirodo, yra beribė. Kasdienis valdymas (siaurai apibrėžiamas kaip „teisingas elgesys“) pajungiamas aukštesniam vadovavimo (plačiai apibrėžiamo kaip „teisingų darbų darymas“) lygmeniui. Manoma, kad veiksmingi vadovai yra tie, kurių įtaka yra pakankamai didelė, kad galėtų iškelti dideles idėjas, priimti etiškus sprendimus, kuriais nustatoma organizacijos kryptis, bei įtikinti kitus savanoriškai prisijungti prie jų ir siekti bendrų tikslų, kurie išeina už bet kurio asmens savanaudiškų interesų ribų (pvz., Starratt 1995; Sergiovanni 1996). Veiksmingai dirbantys vadovai, kurie rūpinasi savo organizacijos valdymu (taip pat ir sėkmingu pokyčių įgyvendinimu ir įtvirtinimu), yra menkai pripažįstami. Teigiama, kad vien tik (ribotai apibrėžto) valdymo neužtenka: vadovai gali netinkamus darbus atlikti tinkamai, o vadovavimas yra būtinas, nes nubrėžia etiškai teisingą kryptį, kurios bus laikomasi valdant.

Tačiau pareiškiame, kad vienodai įmanoma teigti priešingai: moralės požiūriu tvirto vadovavimo nepakanka. Vadovai gali atlikti gerus darbus klaidingai. Yra šiek tiek daugiau dalykų, kurie yra svarbūs valdant sudėtingus pokyčius, todėl nepakanka paprasčiausia pateikti bendrą kryptį ir ją paremti. Reikia sudėtingo ir įvairiapusio valdymo užtikrinant, kad sudėtingi pokyčiai apimtų daugiau nei viziją. Be to, kadangi susiduriame su reorganizacija, vadovavimą perteikiančios institucijos įtaka gali būti daug labiau apribota, negu gali numanyti jos rėmėjai. Kryptį galima nustatyti išoriškai, nesvarbu, ar tie, kurie laiko save pokyčius veikiančia jėga, sutinka su tuo, kad tai yra etiškai teisinga. Kad ir kas nubrėžtų pokyčių kryptį, šis veiksmas privalo virsti darnia ir ilgalaike praktine veikla, kaip parodo 5–7 skyriuose apibrėžtas valdymo užduočių daugialypiškumas.

Vadovų įtakos dydis priklausys nuo aplinkybių, o jos visada varžys. Vadovai niekada neveikia vakuume. Kaip tiksliai apibrėžė Bolman ir Deal (1991:408): „aplinkybės yra vadovų atsiradimo sąlyga“. Augantis centrinės valdžios valstybinio sektoriaus efektyvumas ir švietimo reformos politikos kryptys buvo pagrindinis kontekstinis mūsų tyrimo kintamasis, tiek nustatantis vadovaujančių institucijų veiklos kryptį, tiek ribojantis tai, ką jos galėtų nuveikti. Šias politikos kryptis pasiūlė ir 2-ajame skyriuje išskirtos nacionalinės, tarptautinės ir pasaulinės jėgos. Taip jos privertė centrinę valdžią didinti valstybinio sektoriaus efektyvumą ir kelti švietimo reikalavimus, kurie skatino savivaldybių Švietimo skyrius imtis reorganizavimo iniciatyvų. Tačiau nenumatytus atvejus taip pat galima apibrėžti. Vadovai neturi pakankamai galių, kad nuo jų pačių priklausytų tiek jų, tiek kitų interesų grupių, su kuriomis ir per kurias jų užduotys įgyvendinamos, praktinis darbas. Panašu, kad praktinio darbo aprėpčiai daugiau ar mažiau įtakos turi kontekstiniai veiksniai, tačiau jos niekada iš anksto galutinai neapibrėžia.

Vadovavimas, kuris perteikia ne tai, ką vadovai renkasi, o kaip jie „tampa vadovais“, atskleidžia reikšmingas populiarių norma laikomų modelių, būtent vadovavimo pokyčiams teorijos, spragas (Burns 1978; Bass 1985). Mažai dėmesio kreipiama į kontekstinius veiksnius, kurie kinta, bet visada taip pat pakreipia ir apriboja su vadovavimu tapatinamos institucijos veiksmus, ar tai būtų vadovavimas pokyčiams ar kitoks, susijęs su konkrečiu pokyčiu, ar nesusijęs vadovavimas.

Kieno gi pagaliau tai vizija?

Vadovavimą savivaldybių Švietimo skyrių inicijuotoms reorganizacijoms varžė ne tik mastas. Jis buvo paskirstytas hierarchiškai, atsižvelgus į mokyklų tyrimus (pvz., Hallinger ir Heck 1999; Wallace ir Hall 1994; Wallace ir Huckman 1999) ir Gronn (2000) organizacinio vadovavimo sampratą kaip kintantį išplėstinį reiškinį. Gronnas visų pirma sutelkia dėmesį į tai, kas vyksta atskirose organizacijose. Jose vadovavimas pokyčiams buvo paskirstytas sistemiškai, pasireiškė tarp pokyčius veikiančių jėgų trijuose švietimo sistemos lygmenyse skirtingais etapais, atsižvelgiant į valdžios pasiskirstymą per šiuos lygmenis ir tarp jų. Šiuo atveju kalbama apie tam tikrą įtaką, papildančią vidinius veiknius, kuriuos nulėmė ministrų ir jų atstovų nustatyta kryptis. Savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnų vadovavimo esmė – skirti dėmesio ne tik savivaldybių Švietimo skyrių praktiniam darbui, bet ir interesų grupėms periferijos sistemoje. Hierarchiškai išdėstytas vadovavimas, kuris atsiskleidžia per visuose sistemos lygmenyse dirbančius pareigūnus, darė didžiulį poveikį tolesniam hierarchiniam vadovavimo išsidėstymui mokyklos lygmeniu. Panagrinėkime, ar pareigūnų kaip vadovų indėlis suderinamas su norma laikomos ir vadovavimo pokyčiams skirtos teorijos nuostatomis.

Buvo išskirta keletas veiksnių, kurie apibrėžia vadovo ir pasekėjo santykių formas įvairiuose vadovavimo pokyčiams modeliuose (Northcote 1997; Leithwood ir kt. 1999). Jie remiasi Burnsu (1978), kuris išskyrė vadovavimą *veiksmams* (kur vadovai apdovanoja savo pasekėjus mainais už pastarųjų paramą siekiant vadovų tikslų) ir vadovavimą *pokyčiams* (kur vadovai atsižvelgia į pasekėjų poreikius ir paskatina juos atsisakyti savo savanaudiškų interesų, kad būtų galima siekti daug altruistiškesnių tikslų), teorijas. Burnsas laikė šias dvi formas alternatyvomis, o vadovavimą pokyčiams daug efektyvesniu ir moraliai aukštesniu tiek vadovams, tiek jų pasekėjams. Bassas (1985) teigė, kad šios formos nebuvo alternatyvos, bet ilgą laiką buvo kontinuumas pradedant vadovavimu pokyčiams, pereinant prie vadovavimo veiksmams ir baigiant vadovavimu laikantis nesikišimo politikos. Jis išskyrė septynis veiksnius, kurie šiame kontinuume yra siejami su skirtingomis vadovavimo formomis. Vienu iš jų esantis *vadovavimas pokyčiams* skatina pasekėjus siekti to, kas glūdi už jų savanaudiškų interesų, ir priimti kokį nors jų vadovų remiamą grupinį tikslą. Jis perteikia:

- *Idealizuotą įtaką* – vadovai yra charizmatiški, yra didingi pavyzdžiai savo pasekėjams, įkūnija aukštą etiško elgesio standartą, tuo užkariaudami pasekėjų pasitikėjimą ir pagarbą bei suteikia pastariesiems tikslo pojūtį.

- *Įkvepiančią motyvaciją* – su vadovais siejami dideli lūkesčiai, jie įtraukia pasekėjus į įsipareigojimų siekti bendros vizijos, kuri nėra jų tiesioginis rūpestis, kūrimą ir vykdymą.
- *Intelektinę paskatą* – vadovai skatina pasekėjus būti kūrybiškais ir novatoriškais žmonėmis, mesti iššūkį savo pačių ir vadovų prielaidoms bei dalyvauti sprendžiant problemas.
- *Individualizuotą dėmesį* – vadovai sukuria paramos klimatą, skatina pasekėjus išskirti savo skirtingus individualius poreikius, padeda savo pastangomis patenkinti šiuos poreikius ir taip remia jų raidą.

Kontinuumo viduryje esančiam *vadovavimui veiksmams* mažiau rūpi pasekėjų saviugda arba įsipareigojimas nei siekis sukurti situacijas, kurioms esant pasekėjai patys tampa suinteresuoti daryti tai, ko nori vadovai. Ši vadovavimo forma veikia per:

- *Galimą atlygį* – vadovai žada konkretų atlygį mainais už pasekėjų pastangas, derasi dėl susitarimų, ką reikia daryti, ir koks atlygis laukia už tą darbą.
- *Valdymą atsižvelgiant į išimtis* – vadovai išsako atitaisomąją kritiką, užsiima aktyvia priežiūra, ar pasekėjų veiksmai atitinka vadovų reikalavimus, o ne taip aktyviai kišasi tik tada, kai iškyla problemų.

Kitas kraštutinumas yra *nevadovavimas*, kuris pasireiškia per:

- *Nesikišimo politiką* – „šalin rankas“ požiūris, kurio laikydamiesi vadovai atsisako atsakomybės, vengia sprendimų, neužtikrina pasekėjams grįžtamosios informacijos ir nesistengia patenkinti pasekėjų poreikių.

Bassas laikė vadovavimo pokyčiams ir veiksmams aspektus veiksmingą vadovavimą papildančiomis prielaidomis. Vadovavimas pokyčiams sąlygoja sustiprintą įsipareigojimą grupės interesams ir iš to išplaukiančias papildomas pastangas, kurių reikia, kad pokyčiai vyktų; vadovavimu veiksmams skatinamas nuolatinis darbas, kuriuo tenkinami pasekėjų pagrindiniai poreikiai, susiję su pastarųjų savanaudiškais grupiniais interesais.

Mūsų tyrime savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnams buvo leista nuo pirmojo pradinio etapo pasukti link vadovavimo pokyčiams (bet pastarasis buvo apribotas ta prasme, kad jų palaikomą aprūpinimo poreikio reorganizavimo viziją mažindami perteklinius gebėjimus jiems daugiau ar mažiau primetė ministrai) ir vadovavimo veiksmams derinio. Reikėjo abiejų formų, kad būtų galima nustatyti vartotojų grupes ir apriboti pastarųjų reakciją laikantis pareigūnams priimtinų reikalavimų. Tarp šių vartotojų buvo mokyklų direktoriai, aukštesnio rango darbuotojai ir valdytojai, kurie turėjo veikti kaip pokyčius veikiančios jėgos įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapais, kad reorganizacija būtų sėkminga.

Kodėl savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnai beveik negali rinktis, kai turi pateikti savo požiūrį į vadovavimą reorganizacijai? Visų pirma, verta paminėti tai, ko jie *negalėtų* pasirinkti, nes jų įtaką varžo griežtai apibrėžtos jų sisteminės galios, kuriomis jie naudojasi dirbdami su mokyklos lygmeniu veikiančiomis interesų grupėmis. 4–7 skyriuose matėme, kaip nevienodai paskirstomi įgaliojimai skirtingiems pokyčių komponentams trimis sistemos lygmenimis, kad kai kuriems reorganizacijos komponentams pareigūnai užkrovė atsakomybę be įgaliojimų. Netgi ten, kur savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnai iš tikrųjų turėjo įgaliojimus, jie galėjo būti taip suvaržomi, kad jais taip ir neturėjo galimybės pasinaudoti. Kadangi iniciatyvos buvo plataus pobūdžio, pareigūnai labai priklausė nuo kitų suinteresuotųjų grupių, kurių patirties ir bendradarbiavimo jiems reikėjo įgyvendinimo etapui ir kurios galėjo pasinaudoti savo įtaka ir pasipriešinti. Pareigūnų priklausomybė buvo labai opi problema tuose komponentuose, kur jie prarado savo buvusius įgaliojimus. Čia jie netgi dar labiau priklausė nuo kitų sutikimo ar paramos.

Jau anksčiau pastebėjome, jog todėl, kad mokyklos darbuotojai techniniu požiūriu buvo savivaldybės Švietimo skyriaus darbuotojai, savivaldybės Švietimo skyriaus įgaliojimai iš principo buvo reikalingi tam, kad būtų galima teikti pasiūlymus dėl didžiausio uždaromų mokyklų skaičiaus, visų šių mokyklų darbuotojų atleidimo iš darbo ir prašymų dėl mažesnio darbo vietų skaičiaus negu jis buvo tose institucijose, kurios turėjo būti reorganizuojamos. Viso to pasekmė galėjo būti visų mokyklos darbuotojų, jų profesinės sąjungos atstovų ir daugelio tėvų, kurie kartu turėjo pakankamai įtakos atmesti iniciatyvą per profesinių sąjungų veiksmus, lobistinėmis priemonėmis paveikdami savivaldybių tarybų narius, kuriems reikalingi jų balsai, arba siekdami iš subsidijų išlaikomos mokyklos statuso, nušalinimas nuo svarbių reikalų. Pareigūnų ribotos galimybės kontroliuoti tokią reakciją sutrukdė imtis tokio vadovavimo, kuriam būdingas jų tikrųjų įgaliojimų vykdymas laikantis kietos rankos politikos.

Antra, verta pabrėžti tai, į ką pareigūnai negalėjo nekreipti dėmesio. Platus iniciatyvų mastas ir skirtingas poveikis reiškė, kad jos darė įtaką daugeliui interesų grupių, kurios skirtingai suvokė remiamą interesą, slypėjusį už reorganizacijos ir iš dalies nesuderinamų grupinių interesų, kuriuos atskleisdavo jų įsitikinimai ir vertybės. Siekiant sumažinti pasipriešinimo galimybę, pasitelkta alternatyvi vadovavimo strategija, kuri buvo visiška už įgyvendinimą atsakingų jėgų priešingybė, nes panaudojant tiek įgaliojimus, tiek įtaką buvo siekiama formuoti kitų suinteresuotųjų grupių įsitikinimus ir vertybes, kad būtų galima pažaboti jų nesuderinamus grupinius interesus, o platesni pareigūnų remiami interesai taptų priimtinesni (jeigu negali jų nugalėti, priversk juos tapti tavo sąjungininkais). Buvo labai svarbu pasiekti kultūrinės hegemonijos norint, kad pareigūnams įgaliojimus suteiktų ir tos kitos interesų grupės, nuo kurių jie priklausė. Tokia yra riboto vadovavimo pokyčiams esmė:

- *Idealizuota įtaka* skatina tikėti vadovų patikimumu bei norą pritarti jų įgaliojimų ir įtakos panaudojimui. Pareigūnai veikia kaip pavyzdžiai, laikosi „profesionalaus požiūrio“ ir naudojasi turėtų galių paveldu. Tai labai skyrėsi nuo stiprią įtaką darančio charizmatinio Basso formuluotės požiūrio, kur teigiama, kad ši teorija gali būti kultūros sąlygota ir tik ribotai taikytina už Šiaurės Amerikos ribų.
- *Įkvepianti motyvacija* sukuria priemones, kurias pasitelkę vadovai išreiškia vizijas ir skatina pasekėjus jų siekti, plečia jų akiratį ir skatina paremti vadovų palaikomus interesus. Pareigūnai išreiškė ir perteikė suprantamą reorganizacijos viziją bei sutelkė darbuotojus ir valdytojus, kad pastarieji paremtų ir plėtotų

veiklą atsižvelgdami į perteiktąją viziją, tačiau jiems vargu ar patiko neribotas jos turinio pasirinkimas. Ji turėjo būti suderinama su centrinės valdžios vykdoma švietimo reforma ir ekonominės politikos kryptimis, kurių rezultatas – administraciniu požiūriu priimtinas pradinių, pagrindinių ir vidurinių mokyklų sistemos naikinimas, siekiant mažinti perteklinių vietų skaičių (4-asis skyrius).

- *Intelektinė paskata* skatina pasekėjų kūrybinį indėlį į smulkų planavimą ir problemų sprendimą, jiems suteikiant įgaliojimų tol, kol veiksmai yra suderinami su įgyvendinama vizija. Yra mažai duomenų apie konkrečias pastangas pasitelkti intelektines paskatas. Tarpusavyje susiję komponentai kartu su neapibrėžtumu, kuris atsiranda dėl galimybės sukelti nenugalimą pasipriešinimą, suteikia pareigūnams daugiau intelektinės paskatos nei reorganizacija. Probleminė veikla apima dalyvavimą rengiant pasiūlymus ir užsiimant jų įgyvendinimo priežiūra, darbą su mokyklų darbuotojais ir valdytojais įgyvendinant planus ir remiant jų ilgalaikes pastangas, kad būtų užtikrinamas švietimas pasibaigus reorganizacijai.
- *Individualizuotas dėmesys* perteikia nuoširdų vadovų susirūpinimą pasekėjų gerove ir augimu, nors iš tikrųjų jų poreikiai formuojami taip, kad būtų suderinami su vadovų remiamais interesais. Pareigūnai labai stengėsi reaguoti į didžiulę asmeninių ir grupinių poreikių įvairovę, pradedant aprūpinimo nustatymu ir atsaku į „specialius prašymus“ bei baigiant konsultacijomis plačiais klausimais ir atsiliepimais į išreikštą paramos poreikį, susijusį su užduočių įgyvendinimu ir įtvirtinimu mokyklose.

Būtina skatinti altruistines vertybes, kad būtų galima paremti priėmimo kultūrą kitose suinteresuotose grupėse, paskatinant jas prisidėti, kaip pageidavo pareigūnai, ir nukreipiant jas kaip galima toliau nuo pasipriešinimo kelio. Pareigūnai turi įdiegti ir pasitelkti daugybę informacijos skleidimo ir grįžtamosios informacijos kanalų bei sukurti buvimo tų pačių siekių dalimi jausmą dėl bendros naudos.

Trečia, papildoma strategija leidžia mums vadovauti veiksmams. Pareigūnai siekė, kad interesai susilietų, kur suinteresuotų asmenų grupių interesus galima būtų labiau priartinti prie visų savivaldybės Švietimo skyriaus remiamų interesų (jeigu negali jų nugalėti, pasitik juos pusiaukelėje). Čia pareigūnai galėtų pasitelkti išteklių skirstymo įgaliojimus, kad kitos interesų grupės vertintų savo interesų suvienijimą. Aprašėme, kaip jie dažnai derėjosi dėl abiem pusėms priimtinų susitarimų, susijusių su darbuotojų įdarbinimo ir savanoriško išėjimo į pensiją pirma laiko pasiūlymais, bei *galimo atlygio* klausimais, kai tokios interesų grupės galėjo apsirūpinti ištekliais, kurių joms reikia mainais už tai, kad laikysis pareigūnų prašymų. Be kita ko, verta pažymėti, kad Basso vadovavimo pokyčiams modelyje pervertinamas skirtumas tarp grupinių tikslų (tai viso savivaldybės Švietimo skyriaus remiami interesai vykstant reorganizacijai) ir tarp individualių savanaudiškų interesų (tai grupiniai interesai užsitikrinant arba apginant tai, kas suvokiama kaip geriausia kiekvienam pavieniam asmeniui, grupei ar mokyklai). Būta daug progų, kuriomis, vykdant pareigūnų palaikomą reorganizaciją, siekta sujungti savanaudiškus ar grupinius suinteresuotų asmenų interesus mokyklos lygmeniu bei grupinius tikslus ar remiamus interesus.

Ketvirta, *valdymas atsižvelgiant į išimtis*, antrasis vadovavimo veiksmams veiksnys, buvo vienodai akivaizdus. Pareigūnai buvo pasirengę atsižvelgti į kitų suinteresuotų grupių indėlį į savivaldybės Švietimo skyriaus viziją, problemų sprendimą, svarstymus dėl jų skirtingų grupinių interesų arba suderėtų susitarimų tiktai jeigu jie tenkintų reikalavimus, iš esmės ginančius reorganizacijos iniciatyvą. Jie nuolatos stebėjo, kaip kitos interesų grupės suvokia daugelį informacijos perdavimo kanalų ir veikia per juos. Jie ėmėsi prevencinių arba atitaisomųjų veiksmų, kuriuos pateisino tuo, kad kitos suinteresuotos grupės artėja prie šių ribų arba jas peržengė. Pradiniame etape pamatėme, kaip pareigūnai stengėsi užbėgti už akių tėvams ir valdytojams svarstydami išlaikymo iš subsidijų išeitį. Kur buvo skatinama tokia priešiška politika, jie dėjo dideles pastangas atkalbėti tėvus nebalsuoti už išlaikymo iš subsidijų variantą, kai šį klausimą reikėjo spręsti, kaip numatyta pagal centrinės valdžios įstatymus. Kultūrinė pareigūnų vadovavimo įtaka nustatant kitų institucijų veiklos kryptį sumažino tokio nusižengimo galimybę, tačiau jie buvo pasirengę pasinaudoti savo įgaliojimais ir įtaka, kad apribotų kitų institucijų veiksmus ir grąžintų jas atgal prie nubrėžtos ribos. Atskleisto pavojaus, kad savivaldybės pareigūnai pasinaudos savo įgaliojimais, susijusiais su savanorišku išėjimu į pensiją pirma laiko, ir taip nubaus bet kurį valdytoją, nesilaikantį neoficialių susitarimų, apskritai pakako, kad būtų galima užbėgti už akių bet kokiam panašiam žingsniui.

Nors Bassas teigė, kad vadovavimas veiksmams veikia taip, kad būtų išlaikoma *status quo*, jis iš tikrųjų yra būtinas norint valdyti pokyčius, kuriuos lemia reorganizacija, papildanti pareigūnų ribotą vadovavimą pokyčiams. Akivaizdžiai trūko užuominos į nesikišimo politiką. Per daug buvo pastatyta ant kortos. Pareigūnai ir toliau tęsė mokyklose įtvirtinamos pažangos priežiūrą ir buvo dar ilgą laiką pasirengę kištis reorganizacijai pasibaigus. Taip ir lieka nežinoma, ar pareigūnų trokštami ilgalaikiai rezultatai mokyklose bus pasiekti. Norma laikoma vadovavimo pokyčiams skirta teorija, tokia, kokią suformulavo Bassas, buvo tik iš dalies priimtina nenumatytu atveju, kuriuo gali tapti šis sudėtingas pasikeitimas. Žinoma, buvo pasitelktos galios, kurios padėtų suformuoti kultūrą per pasikeitimus, taip siekiant pasekėjų institucijai nurodyti reikiamą veiklos kryptį. Tačiau pareigūnai neturėjo pasirinkimo, o charizma suvaidino menką vaidmenį. Daug atviresnis galios panaudojimas per veiksmus buvo toks pat reikšmingas, kaip ir pasekėjų institucijos paskatinimas galimu atlygiu bei įtakos apribojimas per valdymą atsižvelgiant į išimtis. Todėl panašu, kad ši (arba bet kokia kita) norma laikoma „veikimo teorija“, kuri vargu ar tinka viršesnės institucijos galimoms empirinėms aplinkybėms ir neabejotinai užtikrina norimus rezultatus, yra pilna negalimų praktiškai įgyvendinti nuorodų, kuriomis vadovaujantis kažin ar bus įmanoma imtis kompetentingų praktinių veiksmų.

Vadovavimo indėlis į susijungimo valdymą: trūkstamas veiksnys?

Suvaržytas vadovavimas pokyčiams ir vadovavimas veiksmams taip pat prisidėjo prie reorganizacijos valdymo mokyklos lygmeniu, kur susijungimas arba plėtimasis subūrė skirtingų institucijų darbuotojus. Mokyklų direktoriai, o didesnėse mokyklose – kiti vadovaujantys darbuotojai, turėjo paremti kultūrinį perėjimą įtvirtinimo etape, nes profesinės kultūros apraiškos, kurias darbuotojai puoselėjo iki reorganizacijos, suiro, be to, joms buvo būdingi kartais nesuderinami įsitikinimai ir vertybės. Perėjimas turėjo reikšti, kad bus

pakankamai remiami bendri profesiniai įsitikinimai ir vertybės, taip siekiant užtikrinti darnią švietimo politiką. 7 skyriuje buvo atskleista, kokia ribota buvo pokyčius veikiančios jėgos kultūrinio perėjimo kontrolė. Vienoda kultūra dar nebuvo susiformavusi nei Hilsaido vidurinėje mokykloje, nei Bigtri pradinėje mokykloje. Hilsaide įsitvirtinanti vos ne Balkanų krizė iš tikrųjų buvo dviprasmybė. Buvo tikimasi, kad tik pakeitus darbuotojus bus galima pakeisti dvi priešingas iki reorganizacijos buvusias Bigtri mokyklos darbuotojų kultūras. Viso to neatsiejama dalis buvo ir vadovavimas veiksmams per galimą atlygį, pavyzdžiui, per skatinamąsias priemones Hilsaido vidurinės mokyklos darbuotojams, arba per valdymą atsižvelgiant į išimtis, kaip buvo padaryta tada, kai mokyklos direktorė atskleidė, jog mokytoja iš Bigtri nesilaiko sutartos skaitymo sistemos, ir galiausiai ėmėsi atitaisomųjų veiksmų.

Suvaržyto vadovavimo pokyčiams ir vadovavimo veiksmams reikšmė ypač aiškiai atsiskleidė apskrities Ridžo pradinėje mokykloje, kur buvo labiau pabrėžiamas vadovavimas ne pokyčiams, o veiksmams, sukeliantis kai kurių nepageidaujamų padarinių. Atsižvelgus į reorganizacijos pasiūlymus, trys pradinės mokyklos: Bykono, Haileino ir Sankt Džoano, buvo sujungtos su Bruko pagrindine mokykla ir tapo Ridžo pradine mokykla. Mokykla įsikūrė ne viename pastate. Ji užėmė buvusios Bruko pagrindinės mokyklos pastatus su priestatu kaimelyje, už trijų kilometrų nuo buvusios Bykono pradinės mokyklos (1.4 lentelė). Bruko pagrindinė mokykla buvo palyginti neseniai įkurta – įsteigta per aštuntajame dešimtmetyje vykdytą ankstesnę reorganizaciją. Tačiau pradinės mokyklos buvo kuriamos daug ilgiau, kiekviena jų turėjo išskirtinį identitetą.

Panašu, kad trys šio reorganizacijos plano ypatybės veikė darbuotojų kultūros pokyčius po susijungimo susiformavusioje institucijoje. Visų pirma tai, jog kiekviena iš sujungtųjų mokyklų dar iki sujungimo turėjo išskirtinį identitetą, reiškė, kad į naująją mokyklą perkelti darbuotojai galėjo likti stipriai prisirišę prie iki susijungimo vyravusios profesinės kultūros. Antra, šie darbuotojai nevienodai gerai vieni kitus pažinojo ir turėjo savo nuomonę dėl praktinio darbo kitose iki susijungimo veikusiose mokyklose. Nuo šių dviejų dalykų ir priklausė jų reputacija tarp vietos mokytojų. Trečia, atsiradus priestatui, kuris buvo kiek nutolęs nuo pagrindinių pastatų, nutrūko kasdieniniai ten ir pagrindiniame pastate dirbančių kolegų ryšiai.

Vadovavimo principai, kuriuos įtvirtino sujungtosios mokyklos direktoriumi paskirtas asmuo formuodamas darbuotojų kultūrinės transformacijos kryptį, labai priklausė nuo vadovo profesinių įsitikinimų ir vertybių, kurie buvo matyti iš pasirenkamų veiksmų. Jiems taip pat įtakos turėjo struktūriniai ypatumai, kiti procesai ir įvykiai, susiję su susijungimu, bei kitų darbuotojų, kurie buvo paskirti į naująją mokyklą ir su kuriais mokyklos direktorius bendravo sujungtai institucijai pradėjus darbą, įsitikinimai ir vertybės.

Prieš susijungimą susiklosčiusios aplinkybės trukdė imtis vadovauti. Dėl išskirtinio sujungiamų mokyklų skaičiaus papildomos konsultacijos pradiniu etapu nulėmė trumpesnį įgyvendinimo etapą. Nuo departamento sekretoriaus sprendimo paskelbimo, kuriuo buvo patvirtinama, kad mokyklos sujungiamos, iki reorganizacijos dienos tepraėjo devyni mėnesiai. Per šį laikotarpį, nors iki pat susijungimo mokyklos dar veikė, turėjo būti atlikta daug darbų ir taip pasirengta pokyčiams. Per tą laiką reikėjo sukurti laikiną valdymo organą, paskirti visus darbuotojus, suremontuoti pagrindines patalpas ir pasirengti uždaryti iki susijungimo veikusias mokyklas.

Pirmiausia buvo paskirta mokyklos direktorė, kuri dirbo apskrityje veikiančioje kitoje mažoje mokykloje. Naujasis paskirtosios mokyklos direktorės statusas nesuteikė jai įgaliojimų skirti kitus sujungtos mokyklos darbuotojus. Ji galėjo daryti įtaką daugeliui sprendimų skirti vieną ar kitą asmenį, veikdama kartu su valdytojų pirmininku, kuris turėjo tam tikrų įgaliojimų. Tačiau ji beveik negalėjo rinktis iš sujungiamų mokyklų perkeliamų darbuotojų, kurie norėjo dirbti naujoje pradinėje mokykloje. Tarp jų buvo ir direktorės pavaduotoja bei kita mokytoja iš Bruko pagrindinės mokyklos. Pasitvirtino spėjimas, jog visų darbuotojų nebus įmanoma suburti iki reorganizacijos pabaigos, nes skyrimo procesas nebus baigtas iki pat paskutinių reorganizacijai skirtų dienų. Daugelis darbuotojų buvo užsiėmę, nes rengėsi veikiančių mokyklų uždarymui. Paskirtoji mokyklos direktorė pirmiausia rūpinosi, kaip savo posto perėmėjui perduoti vadovavimą savo buvusiai, sklandžiai veikiančiai mokyklai. Kadangi laikas, kurį buvo galima skirti Ridžo pradinės mokyklos reikalų planavimui, buvo ribotas, ji pirmenybę teikė susitikimams su tėvais, kad juos įtikintų naujos mokyklos pranašumais, vidaus organizacinės struktūros diegimui, finansinių klausimų sprendimui ir užsitęsusiems remonto darbams.

Žinodama, jog mažai kas buvo padaryta kuriant mokyklos politiką ir planuojant mokomąsias programas, paskirtoji direktorė nurodė po reorganizacijos trimestro pradžioje numatyti dvi mokytojų tobulinimosi dienas. Ji taip pat paragino vasaros atostogų metu būsimus kolegas susitikti su tais mokytojais, su kuriais glaudžiausiai bendradarbiaus, ir kartu parengti laikinąją mokomąją programą ir pamokų planus.

Vienuolika naujosios mokyklos mokytojų buvo atrinkti iš ne mažiau kaip aštuonių skirtingų mokyklų, tarp jų buvo penki mokytojai iš keturių sujungiamų įstaigų. Iki susijungimo jų puoselėta profesinė kultūra iširo dar įtvirtinimo etapo pradžioje, o pavieniai darbuotojai buvo grįžę atgal prie anksčiau puoselėtų kultūros apraiškų, įsitikinimų ir vertybių. Jiems susipažinus vienas su kitu ir įsitvirtinus darbo praktikai, galėjo susiformuoti kai kurios naujos kultūros formos. Pasitvirtino ir numanymas, jog naujosios mokyklos direktorės vaidmuo bus lemiamas pasirenkant kryptį, kuria galėjo vykti kultūrinis perėjimas per pirmąjį trimestrą.

Kai kurie veiksniai pailgino kultūrinio susiskaldymo laikotarpį. Visų pirma, pradinį ilgalaikį tikslą skirti dvi mokytojų tobulinimosi dienas pakeitė nekontroliuojamas trumpalaikis prioritetas, kurio griebtis darbuotojus privertė užsitęsę remonto darbai. Trimestro pradžia jaunesniems moksleiviams buvo atidėta trims dienoms. Į klases negalėjo patekti jų mokytojai. Todėl šie mokytojai ir vyresnius moksleivius mokę jų kolegos turėjo dirbti savaitgalį, kad surūšiuotų sujungiamų mokyklų išteklius ir priemones, o tada planuotų darbą su kiekviena klase. Darbuotojai bendrai sutarė, kad skubota pradžia „parklupdė juos dar nepradėjusius mokyti“.

Antra, spaudimas spręsti kasdieninius organizacinius klausimus reiškė, kad diskusijų dėl visos mokyklos politikos ar mokomųjų programų šiuo ankstyvuoju laikotarpiu buvo nedaug. Taigi darbuotojai vėl sugrįžo prie iki susijungimo taikytų praktinių principų. Vienas mokytojas, prisimindamas pirmąsias trimestro savaites, kalbėjo, kad „padėtis buvo labai slegianti... Manau, kad mes visi iš pradžių buvome kiek panašūs į begalvius viščiukus, kurie tik lakstė aplinkui“. Kai direktorė galiausiai pasinaudojo savo įgaliojimais ir ėmė rengti

susirinkimus po pamokų, kad nustatytų aiškią darbo tvarką abiejose mokyklos patalpose, ant kitų darbuotojų pečių be jau esančio didelio spaudimo užgriuvo papildomas darbas.

Trečia, kai kurie mokyklos direktorės požiūrio į mokyklos valdymą aspektai prieštaravo daugumos kitų darbuotojų įsitikinimams, kaip ji turėtų dirbti, todėl išliko kultūrinis susiskaldymas. Mokyklos direktorė turėjo labai aiškią viziją apie kryptį, kuria mokyklų politika ir praktika turėtų judėti, kad tenkintų reikalavimus, numatytus centrinės valdžios reformose. Konsultuodamasi su kitais darbuotojais, ji naudojosi turimais įgaliojimais ir taip apribojo galimą darbuotojų indėlį. Konsultacijos buvo menkos: mokyklos direktorė pateikdavo pasiūlymus ir kviesdavo kitus darbuotojus pateikti savo pastabų, tačiau neskatino inicijuoti svarstymų arba aktyviai dalyvauti rengiant pasiūlymus. Nors mokyklos direktorė iš tikrųjų nekliudė dalyvauti kitiems, dauguma varžėsi, bijodami prieštarauti jos nuostatoms, nes manė, kad ji turi įgaliojimų taip veikti.

Mokyklos direktorė aktyviai rėmė pagrindinius viešuosius renginius, suprasdama jų simbolinę svarbą kuriant teigiamą mokyklos įvaizdį interesų grupių akyse. Ji skyrė laiko mokyklos reklamai už mokyklos ribų, nes siekė surinkti papildomų lėšų iš išorinių šaltinių. Keletas kitų darbuotojų laikėsi priešingos nuomonės. Jie manė, jog ankstyvuoju mokyklos kūrimosi etapu direktorė turėjo būti mokykloje ir sutelkti dėmesį į politikos krypčių formavimą, mokomąsias programas ir mokyklos plėtros planą. Jie jautė didžiulį aktyvios direktorės paramos poreikį. Be to, jiems reikėjo direktorės patvirtinimo, kad jie visi buvo vienos komandos dalis.

Mokyklos direktorė pripažino, jog svarbu įvertinti kolegas ir savo vertinimą išreikšti, tačiau turėdama daug kitų įsipareigojimų nemanė, kad tai svarbiausia. Tačiau kai kurie darbuotojai laikė tai savaime suprantamu dalyku.

Ketvirta, šioje sudėtingoje situacijoje tarp darbuotojų išryškėjo profesinių skirtumų, parodančių, kad iki susijungimo jų mokyklų profesinės kultūros turėjo kai kurių nesuderinamų dalykų. Vienu iš įtampos šaltinių tapo suvokimas, kad ne visais jais pasitikima. Darbuotojai buvo atsargesni su nuomonėmis, kurias jie reiškė, ir gerai pagalvodavo, kam ir ką sakyti, o vienas iš darbuotojų pasakė: „Ta atmosfera mūsų mokytojų kambaryje, viskas ne taip, kaip turėtų būti. Mokytojai nedrįsta garsiai reikšti savo nuomonės... Jautiesi, tartum siūbuotum valtį (jei iš viso kaip nors jautiesi)“.

Vos ne Balkanų krizė

Kiti veiksniai paskatino darbuotojus burtis į grupeles su kolegomis bendraminčiais. Šie pogrupiai iš dalies susiformuodavo bendrų svarbių įsitikinimų pagrindu, kurie buvo nesvetimi ir pavieniams darbuotojams, prisijungusiems prie kitų grupių. Mokyklos direktorė pasinaudojo savo įgaliojimais, kad suteiktų daugiau galių iš kitų darbuotojų susidariusiai mažumai, kurių, kaip specialistų, žinias ji vertino ir viešai pripažino. Šie asmenys pateko į tą grupę, kuria mokyklos direktorė pasitikėjo, kiti kolegos juos laikė privilegijuotąja grupe. Tačiau kolektyvo viduje susiformavus tokiai grupei, susivienijo ir kiti, nes pasijuto likę prašalaičiai. Privilegijuotoji grupė sudarė koaliciją, kurios nariai veikė išvien. Kiekvienas jų buvo pasiruošę imtis iniciatyvos, gindamas savo profesinius įsitikinimus.

Viena iš jų buvo mokytoja, atėjusi iš mokyklos, kuriai direktorė iki tol vadovavo. Kita mokytoja pripažino, kad ją nuo kitų kolegų atitolino jos veiksmai: „Bandžiau tiek daug atiduoti šiai mokyklai. Tai turbūt atitolino mane nuo daugelio kolegų“. Ji pasinaudojo įtaka, kad pasiektų savo, taip užsitarnaudama mokyklos direktorės paramą ir patvirtindama savo įsitikinimą, kad ji turi imtis iniciatyvos:

> Skirtumas tarp manęs ir kai kurių kitų darbuotojų yra tai, kad aš einu ir pasakau jai (mokyklos direktorei)... Manau, kad turi ginti tai, kuo tiki... Aš turėjau žinoti, ką (mokyklos direktorė) turėjo omenyje, ir jeigu ji neturėtų savų minčių, tada aš ką nors pasiūlyčiau.

Keletas kitų darbuotojų manė, kad jie negalės užsitarnauti mokyklos direktorės pagarbos ir paramos, ir įtakos siekė vengdami bendrauti su ja. Jie manė, kad nevienodas vertinimo matas, kurį ji taikė kitiems darbuotojams, nėra teisingas, o vienas mokytojas pasakė: „Juk pagaliau turi atrodyti nešališkas“. Likusiems trūko pasitikėjimo išreikšti savo požiūrį viešai.

Antra, mokyklos direktorė aiškiai išdėstė savo nuomonę apie skirtingą iki susijungimo mokyklose teikto švietimo kokybę. Vienas mokytojas komentavo: „Jaučiu, kad viskas, kas buvo praeityje, turi būti užmiršta, ir niekas nebus tęsiama“. Direktorė pasitelkė savo įgaliojimus, kad galėtų įtvirtinti mokyklos, kuriai iki tol vadovavo, darbo tvarką.

Trečia, direktorės pavaduotoja, aktyviai vadovavusi vienai iš mokyklų prieš susijungimą, jautė, kad reikšmingas jos, kaip vadovės, vaidmuo Ridžo pradinėje mokykloje liko neįvertintas. Mokyklos direktorei anksčiau nebuvo tekę su ja dirbti. Pavaduotoja manė, kad ji turėtų išlaikyti iki tol turėtą įtaką, nors ir aplinkybės ir pasikeitė. Jų konfliktiniai santykiai, ypač viešai kritikuojant viena kitą, dar labiau paryškino vis menkstančią darbuotojų moralę. Nors ir buvo nustumta į šalį, direktorės pavaduotoja siekė įtakos remdama nepatenkintus kolegas ir konfrontuodama su mokyklos direktore, tapdama formalia jų pasipiktinimą išreiškiančia vadove. Tačiau mokyklos direktorei toliau vengiant suteikti pavaduotojai daugiau įgaliojimų, pastaroji turėjo nedidelę įtaką kuriamai ilgalaikei politikai ir praktikai.

Iš dalies dar prieš pat susijungimą pradėjo formuotis koalicijos. Vieną grupę sudarė mokyklos direktorė ir jos privilegijuotoji grupė. Ji sukūrė subkultūrą, kuri apėmė visas jų bendras ir papildančias vertybes. Antroji grupė susiformavo kaip atsakas į pirmąją. Ją sudarė direktorės pavaduotoja bei dar du kolegos. Kiti

darbuotojai priklausė ne tokiais glaudžiais saitais susietoms interesų grupėms. Kai kurios jų susibūrė remdamosi tik tuo, ką turėjo bendra.

> Kultūrinis perėjimas iš užsitęsusio susiskaidymo virto vos ne Balkanų krize. Formavosi koalicijos, jų subkultūros priminė iki susijungimo gyvavusias subkultūras, kurios daugiau arba mažiau viena nuo kitos skyrėsi. Tuo metu baigėsi informacijos rinkimas, direktorės pavaduotoja buvo ką tik užsitikrinusi vadovavimą kitur. Prieštaringos nuomonės dėl mokyklos direktorės vadovavimo ir vertybės, kurių laikėsi pavieniai darbuotojai, pasireiškė konfliktais. Nepatenkinti kolegos nelaikė direktorės vadovavimo vadovavimu pokyčiams:

- Būta mažai netiesioginės *idealizuotos įtakos* – mokyklos direktorės nurodomasis požiūris, išvykimai iš mokyklos ir akivaizdus favoritų rinkimasis buvo nepriimtinas keletui mokytojų.
- *Įkvepiančią motyvaciją* šie mokytojai suvokė kaip mokyklos direktorės požiūrio rėmimą, o ne dalyvavimą kuriant bendrą viziją, nusakančią, kaip siekti, kad mokykla laikytųsi centrinės valdžios reikalavimų. Iš dviejų mokytojų, kurioms, kaip buvo manoma, buvo rodomas palankumas, viena ir anksčiau dirbo su mokyklos direktore, tad akivaizdžiai laikėsi jos įsitikinimų ir vertybių, o kita buvo pasirengusi remti išplėstinį vadovavimą, ypač tais atvejais, kai mokyklos direktorė nežinojo, kam teikti pirmumą.
- *Intelektinio skatinimo* galimybės buvo siūlomos diferencijuotai; direktorės pavaduotoja jautėsi atstumta, tuo tarpu mokytojai, kurie, kaip manoma, buvo privilegijuoti, jautė, kad jiems yra suteiktos galios imtis iniciatyvos. Kai kurie mokytojai buvo per daug suvaržyti, kad rodytų iniciatyvą, kurios mokyklos direktorė gali ir neparemti.
- Susiformavo nuostata, kad *asmeninio dėmesio* galėjo susilaukti tiktai tie mokytojai, kurie, kaip manoma, buvo privilegijuoti; tuo tarpu kiti darbuotojai jautė, kad mokyklos direktorė iki galo neatsižvelgė į jų poreikius ar į darbo krūvį.

> Mokyklos direktorė aiškiai turėjo pakankamai daug įgaliojimų ir galimybę pasirinkti jai priimtiną vadovavimo požiūrį, tačiau tai jos neprivertė veikti taip, kad būtų užtikrintas spartus perėjimas prie pagrįstai sujungtos profesinės kultūros. Kultūrinio konflikto nulemtą dviprasmiškumą, susiformavusį dėl nesuderinamų įsitikinimų ir vertybių, dar labiau pagilino suvokimo kliūtys, atsiradusios dėl labiausiai nepatenkintų darbuotojų nenoro kalbėtis. Tai įtvirtinimo etapą padarė dar labiau nevaldomą nei jam buvo būdinga iki tol.

Dvasinis pakilimas bandant žaisti sąžiningai

Dalies savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnų etiška pozicija, kurią perteikė jų „profesionalus požiūris“, buvo veikti su kitomis interesų grupėmis vadovaujantis nešališkumo principu. Tačiau šį, kaip atrodytų, paprastą principą buvo labai sunku įgyvendinti. Pareigūnų vykdoma kitų suinteresuotųjų grupių reakcijos kontrolė ir primetamų politikos krypčių struktūriniai apribojimai buvo dviprasmiški. Jų siekis išlikti nešališkais kitų atžvilgiu dažnai likdavo neįgyvendintas. Interesų grupės mokyklos lygmeniu apskritai mažiau nei kiti pareigūnai išmanė apie reorganizaciją. Nešališkumo principą prireikus taikyti esant skirtingoms situacijoms, šios interesų grupės, remdamosi skirtingais informacijos šaltiniais, sukūrė savo nešališkumo principo išaiškinimą, paremtą prieštaringais kriterijais. Todėl jų nešališkumo supratimas buvo grindžiamas prieštaringais įsitikinimais ir vertybėmis. Nešališkas elgesys su vienu asmeniu gali virsti favorito išsirinkimu arba tapti skriauda kito asmens atžvilgiu.

Mes pasitelkiame „nešališkumo“ sampratą, kuri apima „teisingumo“ pojūtį, „sąžiningą žaidimą“ ir „teisumą“, apie kurį kalbėjo skundėsi darbuotojai. Šiuos aspektus apima žodyne pateikiami nešališkumo apibrėžimai (Chambers 1998:547). Dėl reorganizacijos sudėtingumo ypatumų nešališkumas buvo suvokiamas skirtingai. Jis dažniausiai pasireiškė dviem būdais. Kalbant apie teisingumą buvo svarstoma, kuo remiamasi, kad būtų pateisinti pokyčius veikiančių jėgų veiksmai, darantys įtaką kitų siekiamiems rezultatams. Kalbant apie neteisingumą svarstoma, kuo remiasi vartotojai, kad galėtų pasiskųsti dėl kitų sąmoningai arba nesąmoningai neteisingų veiksmų atitinkamo asmens atžvilgiu.

Kodėl pareigūnų pastangoms veikti nešališkai turi įtakos nuolatinis dvasinis pakilimas, jaučiamas dėl siekių ir laimėjimų prieštaravimo? Pirmiausia prisiminkime, jog didelio masto reorganizacija iš pat pradžių buvo šališka, ir pareigūnai neturėjo pakankamai įgaliojimų, kad galėtų pasiekti daugiau, o ne vien tik sušvelnintų kai kurias labiau kraštutines apraiškas. Dėl seniau pokyčių mokyklose labai nevienodai pasiskirstė perteklinės vietos, o mokiniai turėjo mokytis į skirtingo senumo ir kokybės pastatuose. Pareigūnai negalėjo patenkinti visų skirtingų grupinių daugelio mokyklų bendruomenių narių interesų, kuriuos paveikė reorganizacija, nes jie buvo nesuderinami su savivaldybės švietimo politika mažinti vietų skaičių. Tie, kurie nepriklausė mokyklų bendruomenėms, norėjo, kad jų mokyklos būtų uždarytos, tačiau kai kurios mokyklos, kur perteklinių vietų buvo daugiausia, turėjo užsidaryti. Pagrindinės naujos statybos ir remonto darbai negalėjo būti perplanuojami atsižvelgiant į poreikius gerinti pastatus, bet turėjo būti vykdomi siekiant sustiprinti kelių išliksiančių mokyklų pajėgumus.

Antra, šių bendruomenių nariai savo įsitikinimus ir vertybes iš dalies laikė nesuderinamais su ypatingais reorganizacijos komponentais, darydami prielaidas dėl savo teisių ir galimybių rinktis alternatyvias veiksmų kryptis. Pareigūnai įtikino valdytojus ir mokyklų, kur trūksta mokytojų, direktorius, kad būtų paremti darbo vietų netekusių mokytojų su nuolatinėmis darbo sutartimis interesai tų, kurie buvo neseniai paskirti ir turi laikinąsias darbo sutartis, sąskaita. Ši strategija buvo netiesiogiai grindžiama principu „paskutinis patekęs išeina pirmas“. Tačiau tai sukėlė šališkus padarinius, o ateinantys dirbti mokytojai pateko į nepatogią padėtį, nes galėjo užsitikrinti tiktai laikiną darbo vietą. Suprantama, jie nebuvo linkę tikėti šiuo principu. Pirmenybės teikimas darbo vietos netekusiems darbuotojams neleido valdytojams pasinaudoti savo įtaka ir veikti pagal

„geriausių asmenų atrankos darbui“ principą. Tačiau nė vienas neabejojo prielaida, kad reikia būti lojaliems darbo vietos netekusių darbuotojų atžvilgiu.

Su nešališkumo klausimu susiję ir asmenų įsitikinimai bei vertybės, nuo kurių priklauso galima nauda arba nuostoliai, susidarantys dėl konkrečių mokyklų ar mokyklų sektoriaus pasiūlymų, lyginant su nauda arba nuostoliais dėl kai kurių kitų savivaldybės Švietimo skyriaus mokyklų. Teisiniai reikalavimai lėmė, kad darbuotojų darbas pagal neterminuotąsias darbo sutartis turėjo baigtis kartu su mokyklų uždarymu. Jie susidūrė su atleidimo iš darbo galimybe. Tokios grėsmė nekilo darbuotojams, dirbantiems pagal neterminuotąsias darbo sutartis tose mokyklose, kurių profilis keitėsi arba kurios buvo plečiamos. Uždaromos pagrindinės mokyklos direktorius pareiškė: „Iš tikrųjų viskas vyko taip, tarsi visiems tose pagrindinėse mokyklose būtų buvusi skirta bausmė – arba būtų tekę patirti skausmą, jei taip galima pasakyti. O visi kiti apie tai daug negalvoja“.

Trečia, reorganizacija labai skirtingai paveikė reorganizacijos proceso dalyvius. Neigiama emocinė pasiūlymų įtaka buvo didžiausia tada, kai interesų grupės suvokė, kad jų grupiniams interesams kilo didžiausias pavojus. Daugelis pasijuto bejėgiai, kai nebuvo leista pakankamai aktyviai dalyvauti konkrečiuose aptarimuose, nekaip pasijautė ir tėvai, norėję išsaugoti savo vaikų mokyklą. Teritorijos prižiūrėtojas (sargas) Endeilo pagrindinėje mokykloje septynerius metus gyveno nežinioje ne vien dėl savo darbo, bet ir dėl savo namų. Jis gyveno name, kuris buvo pagrindinės mokyklos teritorijoje. Sargas jį būtų praradęs, jeigu būtų atleistas iš darbo reorganizavus mokyklą. Likus tik aštuoniems mėnesiams iki reorganizacijos dienos, jis dar nežinojo savo ateities. Jis taip komentavo padėtį: „Aš vis dar esu tarsi kokiame pragaro prieangyje, vis ta nežinia... Viskas, kas pasiekia tuos, kam tai rūpi, ateina tik per gandus“. Dar vienos pagrindinės mokyklos direktorius toje savivaldybėje buvo pakankamo amžiaus – penkiasdešimtmetis, kad įgytų teisę į savanorišką išėjimą į pensiją pirma laiko. Jis nusprendė dėti pastangas, kad nebūtų atleistas. Jis nebuvo pasirengęs palikti mokytojo profesijos, tačiau neturėjo tiek entuziazmo, kad dar kartą imtųsi direktoriauti:

> Būsiu toks pažeidžiamas ir nuliūdęs, kai ši mokykla užsidarys, kad po šešių savaičių būsiu nebepajėgus pereiti į kitą mokyklą ir pasakyti: „Štai ir aš, dar dešimt metų (tarnybos), aš jūsų žmogus...“ Jeigu būčiau jaunesnis, su džiaugsmu galėčiau eiti bet kur. Jeigu būčiau kiek vyresnis, būtų geriau išeiti į pensiją.

Ketvirta, kai sprendžiama, ar elgiamasi teisingai, labai svarbūs, kaip ir nešališkumo samprata, yra kriterijų palyginimo šaltiniai. Panašus ne visada lyginamas su panašiu. Kriterijai ir šaltiniai labai skyrėsi, todėl atsirado nesuderinamų sprendimų, nes pokyčio visumos, t.y. ne tiesiogiai susijusios jos dalies, suvokimas buvo hierarchiškai paskirstytas per visus sistemos lygmenis. Gerais pareigūnų ketinimais grindžiami veiksmai, turint galvoje nešališkumą, galėjo nulemti aplinkybes, kurios pasirodė esą šališkos lyginant su tomis, kurios egzistavo mokyklose ir atitiko nešališko vertinimo nuostatą. Apie tokius padarinius galėjo nesužinoti net jų kaltininkai, nes jų žinios apie jų veiksmų poveikį kitam sistemos lygmeniui buvo nedidelės. Be to, dauguma mokyklos lygmeniu veikusių interesų grupių menkai suvokė, koks bus jų veiksmų poveikis pareigūnų veiksmams. Mokyklos darbuotojams ir tėvams buvo pateiktas tik apibendrintas požiūris į reorganizacijos iniciatyvą, bet jie daugiau žinojo apie tai, kas vyko jų mokykloje ir bendruomenėje. Informacija, kuria jie rėmėsi spręsdami, ar buvo elgiamasi nešališkai, buvo gaunama iš kelių mokyklų, su kuriomis jie turėjo ryšių, o ne iš šaltinio, informuojančio apie visas susijusias mokyklas. Dar vienu palyginimo šaltiniu galėjo būti skirtinguose reorganizacijos etapuose atsidūrusios mokyklos, kurios nebuvo toje pačioje pakopoje. Vienų darbuotojai pradiniu etapu galėjo būti atleisti, tuo tarpu jų kolegos iš kitų vietovių įtvirtinimo pakopoje jau galėjo būti užsitikrinę darbą ateičiai.

Penkta, reorganizacijos metu kitos naujovės ir neplanuoti pokyčiai sumažino turimus išteklius, o centrinės valdžios savivaldybės Švietimo skyriaus skirto biudžeto apkarpymai „suvalgė“ lėšas, kurios atsirado atsisakius perteklinių vietų mokyklose. Dėl tos priežasties mokyklų darbuotojai ir valdytojai buvo skatinami tikėtis, kad jų metinis veiklos biudžetas augs sutaupius lėšų efektyviai dirbant, o iš tikrųjų sulaukė atleidimo iš darbo. Atleidimų buvo mažiau, negu jų būtų buvę, jeigu iš reorganizacijos nebūtų pavykę sutaupyti, bet mokyklų direktoriai ir valdytojai negalėjo išskaityti šio fakto iš jiems pateiktų biudžeto skaičių.

Saliamono išmintis: kompiuterių iš uždaromų mokyklų perskirstymas

Dviprasmiškumo, kuris daro poveikį nešališkumo suvokimui, pasklidimas yra pateikiamas kaip dar vienas ginčytino klausimo, iškilusio įgyvendinant baigiamąją reorganizacijos pakopą savivaldybėje, pavyzdys. Jis parodo, kaip reorganizacijos sudėtingumas padėjo formuoti prieštaringas vertybes ir įsitikinimus dėl nešališkumo bei skirtingo naudojimosi įtaka, kai buvo siekiama paremti arba apginti nesuderinamus dviejų grupių interesus. Klausimas yra susijęs su daugiau nei dvejus metus trukusia mokyklų tyrimo „piramide“ (1.1 ir 4.3 pav., 4 ir 6 skyriai). Paskutiniais metais prieš uždarymą pagrindinės mokyklos būdavo užpildytos trimis ketvirtadaliais, nes jose jau nebuvo mokomi 9–10 metų moksleiviai, kurie liko savo pradinėse mokyklose. Buvo plačiai laikomasi bendro principo, kad „priemonės turi sekti paskui moksleivį“. Taigi baldai ir priemonės, skirtos šio amžiaus grupei, turėjo būti perduotos pradinėms mokykloms. Tačiau naudojimosi kompiuteriais tradicijos skyrėsi. Pradinėse mokyklose kompiuteriai buvo įrengti klasėse, taip leidžiant bet kuriuo metu jais naudotis vienam ar dviem moksleiviams. Pagrindinėse mokyklose kompiuteriai buvo įrengti tam skirtame kabinete, kur kartu vienu metu galima buvo mokyti pusę klasės. Pradinių mokyklų mokytojai, kurie pateko į šias pagrindines mokyklas, tikėjosi gausią naujausių kompiuterių kiekvienai 9–10 metų amžiaus moksleivių klasei, kurios išimties tvarka nebuvo perkeltos šių metų pradžioje. Tačiau pagrindinių mokyklų direktoriai kolektyviai nusprendė, kad visi kompiuteriai vis dar buvo reikalingi likusių klasių specialiam paruošimui, nors jais būtų naudojamasi tik tris ketvirtadalius savaitės. Teisingumas jiems reiškė neiti į

kompromisą su dabartine pagrindinių mokyklų mokinių švietimo teise vien dėl to, kad mokykla ir taip netrukus bus uždaryta.

Skirtingas reorganizacijos poveikis mokykloms šioje „piramidėje“ sąlygojo tai, kad pagrindinių mokyklų darbuotojai suvokė šią problemą kaip nereikšmingą, palyginti su jų rūpesčiu dėl darbo. Kaip pareiškė vienas pagrindinės mokyklos direktorius: „Susiduriu su žmonių gyvenimu, o jie (pradinių mokyklų direktoriai) ginčijasi dėl kelių kompiuterių“. Bet pradinės mokyklos direktorius šį požiūrį pavadino „galvos slėpimu smėlyje iškilus problemai“.

Pagrindinės mokyklos mokytojai perdavė keletą senų kompiuterių pradinėms mokykloms. Šį poelgį pradinių mokyklų direktoriai įvertino kaip nesąžiningą. Kai kurie kreipėsi į aukšto rango švietimo pareigūnus ir pasiskundė. Jie laikėsi principo, kad 9–10 metų moksleiviai dabar mokomi pradinėje mokykloje ir turi teisę į visus švietimo išteklius, kuriais galėtų naudotis, jeigu būtų mokomi pagrindinėse mokyklose. Todėl jie turi gauti ketvirtadalį naujausių kompiuterių iš pagrindinių mokyklų inventoriaus. Kiekvienas su šiais kompiuteriais susijusio nešališko požiūrio aiškinimas šio ginčo šalių rėmėjams pasirodė suvokiamas ir pagrįstas, tačiau savaip. Abi grupės rėmėsi teiginiu, jog turi būti apginta jų moksleivių teisė, tačiau teisės pagrindas buvo nesulyginamas. Laikantis pagrindinių mokyklų švietimo politikos nuostatų, reikėjo užtikrinti, kad visais kompiuteriais galėtų naudotis po pusę klasės, nors ir mažiau kartų per savaitę. Pradinėms mokykloms reikėjo ketvirtadalio šių kompiuterių papildomoms moksleivių pratyboms.

Savivaldybės Švietimo skyriaus pareigūnai neturėjo teisės kištis. Pagrindinės mokyklos darbuotojai buvo įsigiję kompiuterius iš vietos mokyklų savivaldos biudžeto skirtų lėšų. Pagrindinių mokyklų direktoriai turėjo tik įgaliojimą nuspręsti, ar palikti kompiuterius iki reorganizacijos dienos. Tačiau pradinių mokyklų direktoriai tikėjosi, kad pareigūnai pasinaudos savo įtaka, kad išspręstų konfliktą.

Pareigūnas, atsakingas už ryšius su pradinėmis ir pagrindinėmis mokyklomis padarė tai, kas atrodė išmintinga. Mokyklų direktorių susirinkime jis pasiūlė pagrindinių mokyklų direktoriams atsisakyti prašomų naujausių kompiuterių ir įsigyti naujos technikos, kuri juos pakeistų, o tai būtų finansuojama iš vietos mokyklų savivaldos biudžeto. Taip jis susiejo interesus, kuriuos pats rėmė nuosekliai įgyvendindamas reorganizaciją, ir įvairių mokyklų direktorių interesus, kurie, atrodė, yra nesuderinami. Jis žinojo, kad visi kompiuteriai bus reikalingi po reorganizacijos ir darė išvadą, kad toks pirkinys mažiausiai paveiks pagrindinių mokyklų vietos savivaldos biudžetą. Jis taip pat žinojo, kad šis biudžetas buvo nedeficitinis ir kad savivaldybės Švietimo skyriaus ištekliai padengs bet kokius trūkumus, kai mokyklos bus uždarytos. Tai buvo nereikšminga kaina, kurią reikėjo sumokėti, kad būtų atgaivinti darnūs pradinių ir pagrindinių mokyklų santykiai per labai sėkmingus metus artėjant link reorganizacijos dienos. Jis išsprendė konfliktą suteikdamas galimybę abiem konflikto šalims toliau dirbti iki metų pabaigos atskirai, laikantis savo tradicijų ir skirtingos profesinės kultūros.

Dviprasmybę, kilusią dėl prieštaringų įsitikinimų ir vertybių, sprendžiant, kaip nešališkai paskirstyti kompiuterius, tiesiogiai nulėmė reorganizacija. Dvi iš esmės skirtingos kompiuterių naudojimo tradicijos tapo abipusiškai nesuderinamos tiktai dėl nenumatytų ankstesnių sprendimų, kuriuos rėmė visi mokyklų direktoriai, kai buvo norima reorganizuoti „piramidę“ per dvejus metus. Abiejų tradicijų negalima buvo išlaikyti neaprūpinus jų papildomais kompiuteriais, o pradinių mokyklų direktoriai galėjo tik menkai kontroliuoti savo partnerius iš pagrindinių mokyklų, nes jie neturėjo įgaliojimų reikalauti kompiuterių, kurie priklausė pagrindinėms mokykloms. Taigi teko pasitelkti turimą įtaką ir siekti, kad šis klausimą suvoktų savivaldybės Švietimo skyrius. Kai tik pareigūnui buvo pranešta apie problemą, jis galėjo atsižvelgti į jam žinomą bendrą biudžeto situaciją visose savivaldybės Švietimo skyriaus mokyklose, nes apie ją mokyklų direktoriai mažai ką teišmanė, ir tarpininkaujant pateikti sprendimą, kuris švelnino šį dviprasmiškumo poveikį.

Sudėtingų pokyčių valdymo aspektai

Net jei sutiktume su nuomone, jog žmogaus galimybės valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius yra ribotos ir kad minėtieji pokyčiai dažniausiai būna dviprasmiški, vis dar lieka neatsakytas esminis, veikti turint visą informaciją įgalinantis klausimas: kaip suinteresuotųjų asmenų tinklas galėtų pasinaudoti savo įgaliojimais konkrečiame sistemos lygmenyje ir tarp skirtingų sistemos lygmenų, kad laikydamasis tam tikrų struktūros reikalavimų kiek įmanoma labiau sustiprintų gebėjimą valdyti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius?

Pabandėme atsakyti į šį klausimą taip. Patyrinėjus įvairias su savivaldybių Švietimo skyrių inicijuojamų reorganizacijų valdymu susijusias pasikartojančias užduotis, išryškėjo keturi su pokyčių valdymu susiję plataus pobūdžio aspektai. Visi jie tėra tik nuojautos ar hipotezės, išvestos pritaikius indukcinį metodą ir taip išnagrinėjus gausybę medžiagos. Tačiau visa nagrinėtoji medžiaga gauta iš vienos vienintelės šalies, kurioje, mūsų nuomone, vyko sudėtingi pokyčiai. Visi išsiaiškinti aspektai yra pagrįsti ir gali būti taikomi kitiems švietimo ar kitose srityse vykstantiems sudėtingiems pokyčiams, tačiau tik kalbant apskritai. Tikslus sudėtingumo apibūdinimas vis keisis, ir tai priklausys nuo aplinkybių, kuriomis vyksta pokyčiai, ir pačių pokyčių pobūdžio. Be to, yra faktų, įrodančių, jog priklausomybė nuo aplinkybių dažnai reiškia sąveiką ne tik su kitais įvykusiais ar būsimaisiais pokyčiais, bet ir nuolatos prasismelkiantį konkrečios tautos kultūros poveikį (pvz., Hallinger ir Kantamara 2000). Todėl toliau aptariamus aspektus siūlome vertinti tik kaip įrodymais grindžiamą peną apmąstymams, kaip iš anksto parengtus plano griaučius, bei galimas mokymų temas ir kitokią praktinę paramą pokyčius veikiančioms jėgoms.

8.1 lentelėje pateikta informacija, rodanti, kaip visos penkios sudėtingumo ypatybės prisidėjo prie kiekvienam konkrečiam su pokyčių valdymu susijusiam aspektui būdingos veiklos didelės diferenciacijos ir plataus, tačiau nevienodo pasiskirstymo. Kaip matote, egzistuoja tam tikra hierarchija. Aukštas pareigas einančių asmenų strategiškai svarbiausios veiklos esmę sudarė *papildoma derinimo užduotis*. Tai suteikė

jiems įgaliojimų, reikalingų siekiant užtikrinti kitus tris specifiškesnius su pokyčių valdymu susijusius aspektus. Derinimas yra daugiau nei vadovavimas, ir sykiu visiškai ne tai, ką mes paprastai suvokiame kaip vadovavimą. Derinimas yra daugiau nei vadovavimas, nes verčia labiau gilintis į detales, kai reikia veiklos priežiūros siekiant, kad pokyčiai vyktų reikiama linkme. Tačiau derinimas iš esmės ir skiriasi nuo vadovavimo. Iš dalies taip yra todėl, kad vizijos pasirinkimo galimybės yra ribotos, nors poreikis reguliuoti nuoseklias pastangas įgyvendinti pokyčius išlieka net ir tuo atveju, jei vizija yra primetama iš šalies, ir iš dalies todėl, kad derinimas yra suvokiamas siauriau nei išplėstinis vadovavimas.

8.1. lentelė. Indikatyvios sudėtingumo ir pokyčių valdymo aspektų sąsajos

Sudėtingumo apibūdinimas	Pokyčių valdymo aspektai			
	Papildoma derinimo užduotis	Lankstus planavimas ir koordinavimas	Kultūros formavimas ir keitimasis informacija	Diferencijuota parama
Didelio masto	Daugybės sąsajų užmezgimas siekiant keistis informacija, suinteresuotųjų asmenų interesų išsiaiškinimas ir galimo pasipriešinimo sumažinimas.	Planavimas, siekiant užtikrinti, jog prireikus bus galima pasinaudoti reikiama patirtimi, planavimas siekiant sumažinti pasipriešinimą ir užsitikrinti kiek įmanoma didesnę paramą.	Taikant įvairias keitimosi informacija strategijas, informuojama apie sukurtą pokyčių viziją; užtikrinama, jog nebūtų teikiama prieštaringa informacija.	Išsiaiškinama turima patirtis ir padedama naudotis ja kaip parama kitiems.
Sudėtinis	Susijusių struktūrų ir atsakomybės sričių nustatymas, stengiantis apimti visus komponentus.	Lygiagrečiai vykdomas daugybės lygiagrečiai ir nuosekliai išdėstytų komponentų planavimas; jeigu vieni komponentai veikia kitus, dažnai atnaujinami planai.	Užtikrinama, jog vykdomų pokyčių komponentai būtų kuo geriau suderinti su vizija; už skirtingus komponentus atsakingiems asmenims padedama keistis informacija.	Užtikrinama, jog paramos strategijos apimtų visus komponentus ir jose būtų atsižvelgiama į komponentų tarpusavio sąsajas.
Sisteminis	Sąsajų tarp skirtingų lygmenų nustatymas ir jų veiksmingumo priežiūra, taip siekiant suderinti suinteresuotųjų asmenų interesus.	Surenkant ir platinant informaciją tarp skirtingų lygmenų, palengvinamas planavimo veiksmų koordinavimas tarp skirtingų sistemos lygmenų.	Puoselėjant pokyčių pripažinimo ir pritarimo jiems kultūrą, kiek įmanoma labiau didinama skirtingų lygmenų parama; skirtingi lygmenys skatinami dažnai keistis naujausia informacija.	Kuriamos paramos strategijos, skirtos skirtingų lygmenų atstovams, lengvinamas paramos teikimas tarp skirtingų lygmenų.
Skirtingai veikiantis	Atliekama viso poveikio evoliucijos stebėjimas ir prireikus imamasi atsakomųjų veiksmų.	Prognozuojamas ir atsakomasis planavimas, atsižvelgiant į visą daromą poveikį ir jo evoliuciją laikui bėgant.	Kuriamos tikslinės strategijos, skirtos remti pokyčių pripažinimo ir pritarimo jiems kultūrą tose grupėse, kurios labiausiai priešinasi pokyčiams, grįžtamosios informacijos skatinimas ir ja grindžiami veiksmai.	Atsirandančių poreikių įvairovės nustatymas bei įvairių šiems poreikiams tenkinti skirtų paramos strategijų kūrimas ir atnaujinimas.
Priklausomas nuo aplinkybių	Kitų politikos krypčių ir pokyčių poveikio prognozės ir stebėjimas bei pritaikymas,	Atsižvelgiama į suvestinį anksčiau užsitikrintų rezultatų poveikį tolesniems planams; jeigu juntamas kitų	Atliekamas pusiausvyros tarp skirtingų suinteresuotųjų asmenų grupių lojalumo dabartinei situacijai ir	Atliekamas paramos strategijų stebėjimas ir pritaikymas siekiant užtikrinti, kad

	priklausomai nuo turimų išteklių kiek įmanoma didinami prieinami ištekliai.	politikos krypčių ir pokyčių poveikis, atitinkamai palaipsniui pritaikomi turimi planai.	pokyčiams stebėjimas.	būtų patenkinti įvairūs poreikiai; paramos strategijos kuriamos atsižvelgiant į turimus išteklius.

Be to, akivaizdi chronologinė tvarka. Skirtingais pokyčių proceso etapais už derinimą būdavo atsakingos vis kitos skirtingiems sistemos lygmenims priskiriamos suinteresuotųjų asmenų grupės. Kartu nuolat keitėsi ir tarpusavio sąveika visame suinteresuotųjų asmenų tinkle (3.1 pav.). Nuo pat pirmojo etapo pradžios už derinimą buvo atsakingas savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas ir nedidelė grupelė savivaldybės Švietimo skyriaus vyresniųjų pareigūnų bei patarėjų. Jų kandidatūras siūlė ir tvirtino ministrai ir aukšto rango valstybės tarnautojai, o reorganizacinės veiklos reikalavimus nustatė įstatymų leidimo bei finansavimo sistema. Nuo pat kiekvieno įgyvendinimo etapo pradžios derinimo užduotį dalijosi visų sistemos lygmenų atstovai, t.y. mokyklos vadovas ar jo paskirtasis asmuo, didesnėse institucijose – nedidelė vyresniųjų pareigūnų grupė, taip pat nuolatinės ar laikinai įkurtos valdžios institucijos pirmininkas. Prasidėjus oficialių reorganizacijos pokyčių etapui, derinimo veikla tapo išimtinė pastarosios asmenų grupės teisė. Derinimo veikla apėmė pokyčių valdymo veiklos skatinimą, palankios pokyčiams aplinkos sudarymą ir palaikymą, valdymo struktūrų sukūrimą ir atsakomybės perdavimą, pažangos stebėjimą, atitaisomuosius ir pritaikomuosius veiksmus prireikus išlaikyti užsibrėžtąją pokyčių kryptį, ypač atsižvelgiant į naujai sukurtąsias susijusias politikos kryptis ir kitą tęstinę veiklą.

Tai, jog reorganizacija nėra vienalytė, reiškia, kad neišvengiamai teks susidurti ir su dviprasmybėmis. Buvo tiek daug veiksnių, kurių tarpusavio sąveikos, o ką jau kalbėti apie jų kontrolę, iš tikrųjų suvokti nelemta jokiam asmeniui – joks už derinimą atsakingas asmuo nebūtų sugebėjęs susidaryti išsamaus situacijos vaizdo, nors nuolatinė stebėjimo veikla ir galėjo pagerinti šį suvokimą. Vis dėlto, nuo sudėtingumo pobūdžio priklauso ir derinimo veikla, todėl, jei pokyčiai veikia didelį skaičių žmonių, būtina su šiais žmonėmis užmegzti daugiakrypčius keitimosi informacija kanalus ir taip užsitikrinti, kad būtų suformuotas tinklas su daugybe sąsajų.

Kitų trijų pokyčių valdymo aspektų atveju atliekant derinimą prireikė pasitelkti patyrusių specialistų. Be to, derinimo veikla likusiais trimis atvejais buvo daug labiau paskirstyta ir konkrečiu sistemos lygmeniu, ir tarp skirtingų sistemos lygmenų. *Lankstus planavimas ir koordinavimas* apėmė svarstymus, ką reikėtų padaryti savivaldybės Švietimo skyriaus ir mokyklų lygmeniu, kas padėtų įgyvendinti iniciatyvą iš esmės ir konkrečiu pokyčių etapu, be to, atsižvelgiant ir į aplinkybes, pavyzdžiui, paskatas skolintis iš centrinės valdžios, kad būtų galima finansuoti norimų statybų ir remonto darbus, bei į planų tarpusavio sąsajas. Planavimo proceso suvokimas perteikė įtampą, kylančią siekiant išlaikyti lankstumą, kas yra daroma laikantis evoliucinio požiūrio (Louis ir Miles 1990), ir visuotinį ilgesnių pokyčių ciklų suderinamumą, kas yra daroma laikantis tradiciškesnio požiūrio, pavyzdžiui, siekiant įgyvendinti strateginio planavimo nuostatas (Steiner 1979). Tai atitiko „lankstaus planavimo“ sampratą, taikomą įgyvendinant pokyčius iš dalies neramioje aplinkoje (Wallace ir McMahon 1994). Su reorganizacija susijęs planavimas buvo vidutinės trukmės prognozių nustatymo procesas, apimantis visą pokyčių visumą, vieną ar daugiau pokyčių etapų ar konkretų proceso etapą. Planavimo veikla atnaujinama kasmet, kaip to reikalauja kasmet kartojamas finansų planavimo ciklas. Be to, visas šis procesas buvo ypač palaipsnis. Planuotojai aktyviai reaguodavo į naują informaciją apie pažangą bei kartkartėmis atsirandančius ir dažnai nenuspėjamus veiksnius, pavyzdžiui, į centrinės valdžios vėlavimą priimti sprendimus dėl pasiūlymų antrajam ir trečiajam pokyčių įgyvendinimo šalyje etapui. Mokyklose dažnai tekdavo susidurti su situacijomis, kai įgyvendinimo etapui baigiantis blogi orai sutrukdo užbaigti statybos darbus, todėl reikia keisti persikėlimo į naujas patalpas planus. Kova su šia įtampa reiškė, jog iš esmės planavimas yra daugiau ar mažiau tęstinis kūrybos, stebėjimo ir vidinio ilgalaikės varomosios jėgos pritaikymo procesas.

> Lygiai taip pat pokyčių sudėtingumas nulėmė ir planavimo veiklos pasiskirstymą bei šios veiklos turinį. Planus reikėjo rengti ir koordinuoti atsižvelgiant į tarpusavyje susijusius komponentus, kurie skirtingai veikė mokyklas ir su jomis susijusius asmenis. Be to, reikėjo užtikrinti atitinkamą specialistų patirties įvairovę kiekvienam konkrečiam komponentui. Kadangi dauguma pasirengimo reorganizacijai darbų vyko įvairiais lygmenimis, esminės reorganizacijos įgyvendinimo eigos planavimą savivaldybės Švietimo skyriaus ir mokyklų lygmeniu reikėjo atidžiai koordinuoti. Įgyvendinimo etapu pareigūnams teko nemažai padirbėti, kad užtikrintų, jog visiems darbo netekusiems uždaromų mokyklų darbuotojams būtų rastas darbas išlikusiose mokyklose arba jie būtų anksčiau išleisti į pensiją. Pagrindinis jų darbas buvo paakinti mokyklų direktorius ir valdytojus sukurti ar pakeisti atitinkamą darbuotojų struktūrą bei priimi jų mokyklai reikalingus darbuotojus.

Per visą pokyčių įgyvendinimo procesą, pokyčių sudėtingumo pobūdis turėjo daug įtakos nuolatos pabrėžiamam *kultūros formavimui ir keitimuisi informacija*. Kadangi inicijavimo ir įgyvendinimo etapais vyko didelio masto sisteminė reorganizacija, informaciją teko skleisti dideliam skaičiui mokyklų bendruomenių bei skatinti, jog šios teiktų grįžtamąją informaciją. Be to, daug kas priklausė nuo centrinės valdžios ir mokyklų lygmens suinteresuotųjų asmenų grupių sutikimo ir pritarimo, todėl savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnai, nuolatos teikdami suderintą informaciją apie reorganizacijos duodamą naudą bei užkirsdami kelią galimam pasipriešinimui, buvo priversti užtikrinti, kad vyrautų tam tikra kultūra. Pasiūlymų ką nors reorganizuoti poveikio konkretiems suinteresuotųjų asmenų interesams įvairovė įgalino pareigūnus pasinaudoti palankia kultūrine situacija plečiant vidurines mokyklas ir sykiu siekti pritarimo kitais lygmenimis. Kai pasiūlymai būdavo patvirtinami, mokyklų direktoriai ir valdytojai tapdavo priklausomi nuo to, kaip jų darbuotojai sugebės greta savo kasdienių pareigų dar atlikti ir su pokyčių įgyvendinimu susijusias užduotis. Jei būtų reikalaujama oficialiai patvirtinti net bendriems tikslams pasiekti skirtus veiksmus, mokyklų direktoriai būtų priklausomi nuo savo darbuotojų susitelkimo. Tai, jog tam tikrus po sujungimo susiformavusių mokyklų darbuotojus reorganizacija paveikė skirtingai, reiškė, kad po susijungimo pradėjusių veikti mokyklų darbuotojų kultūra nebuvo vienalytė. Dauguma mokyklų direktorių ir vadovaujančias pareigas einančių jų kolegų dėjo didžiules pastangas, kad įdiegtų naują visai mokyklai būdingą profesinę kultūrą,

kurioje atsispindėtų pažanga, atitinkanti mokyklų direktorių puoselėjamas šviečiamąsias vertybes. Dauguma jų pastebimai pasistūmėjo į priekį, nors kai mes baigėme nagrinėti situaciją vietose, jie nebuvo pasiekę to, ką buvo užsibrėžę pasiekti.

Reikėjo užtikrinti itin daug diferencijuotos paramos tiems žmonėms, kurie jos stokojo. Be to, paramą reikėjo suteikti laiku. Paramos reikėjo pačios įvairiausios, pradedant dalijimusi patirtimi, finansavimu ir fiziniais ištekliais, pavyzdžiui, naujais pastatais, ir baigiant mokymu bei asmeninėmis konsultacijomis. Nuo pokyčių sudėtingumo itin priklausė ir tai, kaip buvo tenkinama tokia didelė poreikių įvairovė. Panagrinėkime du atvejus. Pirma, paramos pobūdis labai priklausė nuo aplinkos, kurioje vyko pokyčiai, nes dėl anksčiau įgyvendintų pokyčių, įskaitant ir ankstesnes reorganizacines iniciatyvas, ir dėl patirties, sukauptos ankstyvaisiais tuometinės iniciatyvos etapais, susiformavo patyrusių pareigūnų grupė. Besikeičiantis centrinės valdžios ir savivaldybės Švietimo skyriaus vykdomos politikos pobūdis ir padėjo, ir trukdė dirbti reikiamą darbą. Antra, tai, jog siūlomi pokyčiai su jais susijusiems suinteresuotiesiems asmenims darė skirtingą poveikį, reiškė, jog poreikių nustatymo ir paramos strategijų rengimo procesas, pavyzdžiui, parengiamasis informavimas ir mokymas, turėjo būti atnaujinamas kiekvienu konkrečiu reorganizacijos etapu. Kol vyko oficialaus patvirtinimo procesas, o tai truko metus ar ilgiau, buvęs pareigūnų paramos objektas, kitaip tariant pati reorganizacija, atsidūrė nuošalyje, o jos vietą užėmė mokyklų tobulinimas reorganizacijai pasibaigus.

Daugiau nei perdėta racionalizacija ir perdėtas konceptualizavimas?

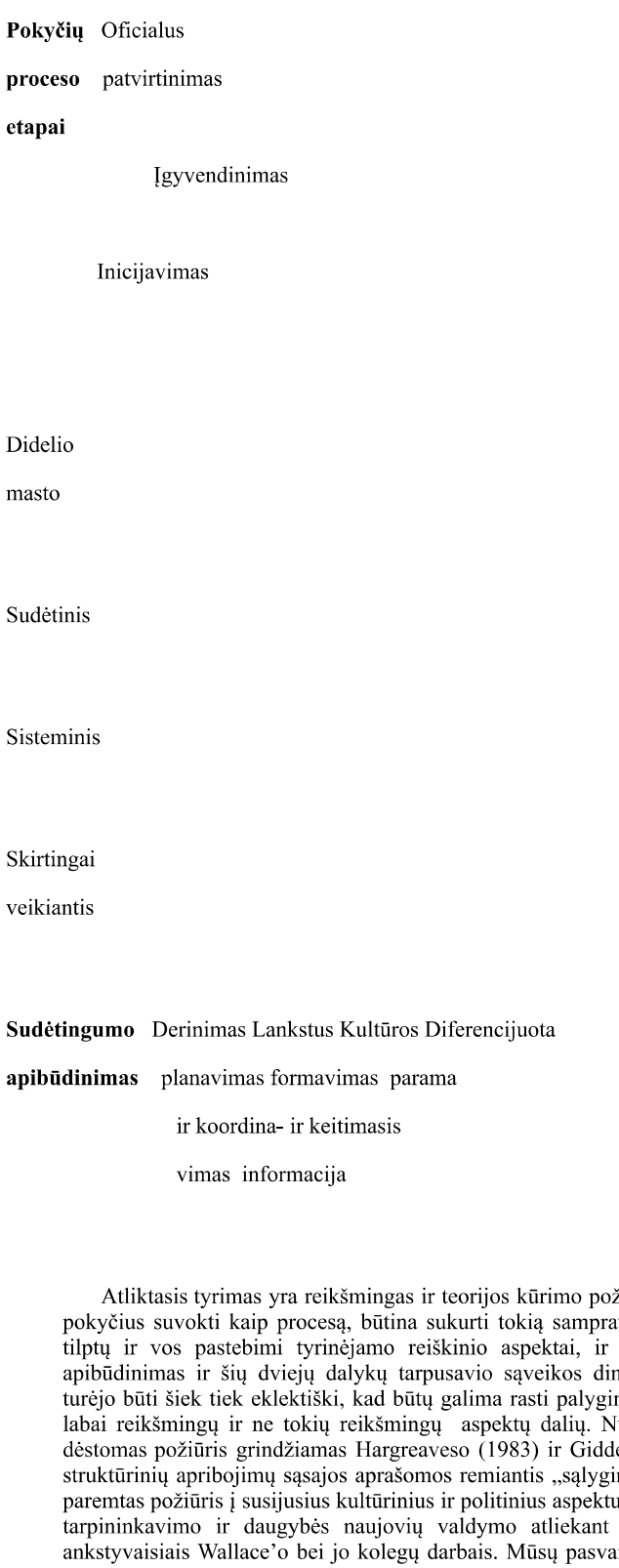
Baigdami norėtumėme papasakoti, kaip esant tokiam *dinamiškam* reorganizavimo iniciatyvų *sudėtingumui* buvo nustatomi konkretūs modeliai. Šie modeliai gali pasirodyti daug reikšmingesni vadovams, kurie yra pokyčius veikianti jėga, ir tiems, kas teigiamai vertina savo praktinės veiklos tobulėjimą. Mūsų siekis buvo pateikti žinių, įgalinančių žinojimu grindžiamos veiklos suvokimą. To siekėme nagrinėdami, kas gi sudėtingų pokyčių valdymą daro sudėtingą, susiedami subjektyvių reikšmių gausą su akivaizdžiais ribojančiais struktūriniais veiksniais. Taigi mes siekėme sukurti tvirtesnį realiai „veikti įgalinančių žinių“ pagrindą, o ne sukurti „ypač racionalias“ formuluotes, kurios neleidžia įvertinti visų sudėtingumo aspektų, pokyčiams būdingo dviprasmiškumo ir veiksmų ribų, ar pateikti perdėtai konceptualias formuluotes, kurios virsta metaforomis, visiškai niekam netinkančiomis ir dažnai neturinčiomis jokio pagrindo. Veikti įgalinančių žinių pagrindu paremtos realios praktinės nuorodos turėtų būti suvokiamos kaip bendrojo pobūdžio priemonės ir penas apmąstymams, o ne kaip smulkus privalomųjų nuorodų sąrašas. Reorganizacijos procesų tyrimai rodo, jog labiausiai tikėtina, kad sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai taps ir iš dalies nevaldomi, ir labai priklausomi nuo jų turinio bei aplinkybių, kuriomis jie vyksta. Jei reorganizacija yra priklausoma nuo aplinkybių, savaime suprantama, jog kiti sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai skirsis vienas nuo kito. Todėl, atsižvelgdami į tyrinėjamojo reiškinio pobūdį ir ribotas žinias, pateikėme tik plataus pobūdžio pasvarstymus tam tikrais aspektais, palikdami vietos kūrybinei interpretacijai, atsižvelgiant į konkrečias aplinkybes.

Lygiai taip pat akivaizdu, jog vieno sudėtingo švietimo sistemos pokyčio tyrimas tėra tik išeities taškas, galbūt padėsiantis išsiaiškinti, kaip galima būtų apibrėžti įvairiomis formomis pasireiškiantį daugialypį reiškinį. Galime išskirti dvi hierarchines tipologijas, t.y. sudėtingumo apibūdinimus ir jų sudedamąsias dalis bei poveikį pokyčių valdymui ir pokyčių valdymo aspektus, kurių „piramidės“ viršūnėje yra papildoma derinimo užduotis. Atliekant tyrimą ir pereinant vis į kitą pokyčių etapą, keitėsi tiek sudėtingumo apibūdinimas, tiek ir pokyčių valdymo aspektai, ir tai vyko kiekvienu konkrečiu reorganizacijos proceso etapu. Fullano etapų tipologija buvo labai sėkmingai panaudota kaip chronologinio žymėjimo sistema.

Norint išsiaiškinti, kur dar galima pritaikyti šiame tyrime minimus apibūdinimus, jų sudedamąsias dalis ir pokyčių valdymo aspektus bei kiek dar juos galima plėtoti ir tobulinti, reikėtų daugiau patyrinėti sudėtingus švietimo sistemos pokyčius, vykstančius skirtingoje aplinkoje tiek vietos, tiek ir šalies lygmeniu. Tokia analizė galėtų sudaryti pretenzingo „intelektualinio projekto“ esmę. Juo būtų siekiama sukurti tvirtesnį empirinį praktinių nuorodų pagrindą dėl strategijų, skirtų įvairialypėmis vietos ir šalies aplinkybėmis vykstantiems sudėtingiems lygiai tokiems pat įvairialypiams švietimo sistemos pokyčiams valdyti. Tačiau akivaizdu, kad nebegalima pasikliauti paprastais šūkiais ir metaforomis, visiškai nesiderinančiomis su sudėtingų švietimo sistemos pokyčių tikrove, kurią iš visų jėgų stengiasi valdyti pokyčius veikiančios jėgos. 8.1 paveikslėlyje pateikiama analitinė lentelė, kurios pagrindą sudaro dvi mūsų minėtos tipologijos ir pokyčių proceso etapai. Siūlome naudotis šia lentele kaip vienu iš galimų mūsų analize paremtų tolesnių tyrimų schemų. Be to, ši lentelė gali būti naudinga pagalbinė praktinio planavimo ir priežiūros priemonė tiems, kurie vykstant sudėtingiems švietimo sistemos pokyčiams yra atsakingi už derinimą. Tai trimatė lentelė, kurioje trys pokyčių proceso etapai pridedami prie dvimatės lentelės (žr. 8.1 lentelę). Joje lyginami penki sudėtingumo apibūdinimai bei keturi pokyčių valdymo aspektai. Tyrimai ar planavimas ir priežiūra gali būti nagrinėjami šios lentelės pagrindu atsižvelgiant į pasirinktų konkrečios plotmės kategorijų ar skirtingoms lentelės plotmėms priskiriamų kategorijų tarpusavio sąsajas. Todėl yra įmanoma numatyti, kas gali atsitikti ir ko paprastai neatsitinka arba kas turėtų įvykti. Tai daroma nagrinėjant:

- bet kurią iš plotmių, apsvarstant kas slypi už kiekvienos konkrečios kategorijos arba kaip dviejų ar daugiau kategorijų turinys yra susijęs tarpusavyje (pvz., kalbant apie pokyčių valdymo aspektus, kas priskiriama ar turėtų būti priskiriama derinimo veiklai arba kaip derinimo veikla yra ar turėtų būti susijusi su kitiems trims aspektams priskiriamais valdymo uždaviniais);
- bet kurias dvi iš visų plotmių, apsvarstant, kaip vienos ar daugiau pirmosios plotmės kategorijų turinys yra ar turėtų būti susijęs su kurios nors vienos ar daugiau kitos plotmės kategorijų turiniu (pvz., kokį poveikį derinimo veiklai turi ar turėtų turėti sudėtinis pokyčių pobūdis arba kokį poveikį valdymo užduočių sudėčiai kiekvieno konkretaus valdymo aspekto atveju turi ar turėtų turėti sudėtinis pokyčių pobūdis);
- visas tris plotmes, apsvarstant, kaip vienos ar daugiau vienos iš plotmių kategorijų turinys siejasi su likusių plotmių kategorijų turiniu (pvz., kokį poveikį derinimo veiklai pradžios etapu turi ar turėtų turėti sudėtinis pokyčių pobūdis, arba kokį poveikį derinimo veiklai turi arba turėtų turėti sudėtinis pokyčių pobūdis ir kas derinimo veikla užsiima ar turėtų užsiimti pradžios ir įgyvendinimo etapais).

8.1 paveikslėlis. Apibūdinimų, valdymo aspektų ir sudėtingų pokyčių etapų tarpusavio sąveika



Atliktasis tyrimas yra reikšmingas ir teorijos kūrimo požiūriu. Norint sudėtingus švietimo sistemos pokyčius suvokti kaip procesą, būtina sukurti tokią sampratą, kuri būtų pakankamai išsami, kad joje tilptų ir vos pastebimi tyrinėjamo reiškinio aspektai, ir platus socialinės bei politinės situacijos apibūdinimas ir šių dviejų dalykų tarpusavio sąveikos dinamiškumas. Mūsų teoriniai pasvarstymai turėjo būti šiek tiek eklektiški, kad būtų galima rasti palyginti tvirtas koncepcijų sąsajas tarp skirtingų labai reikšmingų ir ne tokių reikšmingų aspektų dalių. Nuomonių įvairove paremtas šioje knygoje dėstomas požiūris grindžiamas Hargreaveso (1983) ir Giddenso (1984) teorijomis, todėl įgaliojimų ir struktūrinių apribojimų sąsajos aprašomos remiantis „sąlygine autonomija“. Be to, nuomonių įvairove paremtas požiūris į susijusius kultūrinius ir politinius aspektus bei į sąsajas tarp politikos įgyvendinimo, tarpininkavimo ir daugybės naujovių valdymo atliekant gausybę kitų darbų yra grindžiamas ir ankstyvaisiais Wallace’o bei jo kolegų darbais. Mūsų pasvarstymų eklektiškumas įgalino mus užduoti klausimus, padedančius rasti reikiamas sąsajas, ir pateikti atsakymus, padedančius apibūdinti ir paaiškinti mūsų atradimus. Tačiau koncepcijomis grindžiamų sąsajų trūkumas yra tas, kad jos apsunkina protinį darbą ir padaro jį dviprasmišką. Dirbti su tokia daugybe sampratų, kurias vieną su kita susiejus gaunami patys įvairiausi junginiai, yra labai sunku. Kitas panašus darbas galėtų būti siauresnė ir paprastesnė analizė, apimanti mažiau tyrinėjamojo reiškinio aspektų. Taigi, galima sakyti, jog verta rinktis eklektiškumą, tačiau tokiu atveju, suprantama, privalu labai atidžiai formuluoti sutartinius apibrėžimus, kad sampratos viena kitą papildytų, o visos kartu sudarytų darnią visumą.

Žinant, koks struktūrinis spaudimas nulemia valstybės politikų svarstomų valstybiniam sektoriui priskiriamų klausimų įvairovę, šio tyrimo poveikis valstybės politikams yra toks pat akivaizdus, kaip ir tikimybė, jog šis poveikis jų dėmesio nesusilauks. Taigi stengsimės viską išdėstyti kuo trumpiau. Nepaisant minėtojo spaudimo, politikams vis dėlto paliekama šiek tiek veiksmų laisvės, įgalinančios kiek tik įmanoma suderinti švietimo ir kitų departamentų formuojamas politikos kryptis bei kaip galima labiau sumažinti

priešingų politikos krypčių tarpusavio sąveikos lemiamą stabdomąjį poveikį, kuris dažnai pasireiškia, kai vykdoma reorganizacija. Anksčiau Jungtinę Karalystę valdžiusi konservatorių vyriausybė susilaukė ypač didelės kritikos iš Audito komisijos (1996) už tai, kad vykdė prieštaringą politiką: spaudė savivaldybių Švietimo skyrius vykdyti reorganizaciją ir mažinti perteklines vietas mokyklose ir sykiu rėmė iš subsidijų išlaikomas mokyklas. Nuo 1997 m. naujai į valdžią atėjusi leiboristų vyriausybė pakeitė reorganizavimo politikos kryptį ir įgalino reorganizacinius pasiūlymus tvirtinti vietose, bei uždraudė iš subsidijų išlaikomų mokyklų sektorių. Jų šūkis – sujungta vyriausybė – buvo vartojamas kaip pasiryžimo užtikrinti tvirtesnę sanglaudą simbolis.

> Vis dėlto veiksmų laisvė išlieka suvaržyta dėl politikos formavimo procesui taip būdingo dviprasmiškumo. Ministrai ir jų atstovai, turį ribotą teisę kontroliuoti politikos krypčių turinį ir įgyvendinimą, menkai išmano apie savo veiksmų pasekmes kitiems sistemos lygmenims bei apie prieštaringus įsitikinimus ir vertybes, lemiančias spragas tarp atskirų politikos krypčių, kurių negali pašalinti joks „sujungimas“. Dviprasmybę galima sumažinti, o ministrai turi daugiau galimybių įgyvendinti užsibrėžtus siekius, jei politika formuojama laikantis „sujungimo“ principo. Tačiau tam tikra dalis „politinio patoso“, nuolatinė spraga tarp siekių ir tikrųjų laimėjimų, išliks. Nepanašu, kad artimiausioje ateityje švietimo sistemos pokyčiai supaprastėtų, o juo labiau taptų paprastesni valdyti.

Mūsų tyrimo rezultatai tik patvirtina Clarke’o ir Newmano (1997) teiginį jog dėl vykdomos sistemos reorganizavimo politikos, prisidedančios prie vadybos principais grindžiamo projekto, skirto plėsti valstybės įtaką tarp centrinės valdžios ir periferijos sistemos lygmens, atsirado daugiau sričių, kuriose veikia institucijos, galinčios atlikti tarpininko vaidmenį įgyvendinant tokias politikos kryptis. Dėl valdžios perdavimo mokyklų lygmeniui savivaldybių Švietimo skyrių sąskaita, savivaldybių Švietimo skyrių pareigūnams ir patarėjams buvo palikta per mažai įgaliojimų. Tačiau jie ir toliau darė didžiulę įtaką dėstydami savo „profesinį požiūrį“, siekdami, kad vyrautų tam tikra kultūra, ir naudodamiesi tvirtu kultūriniu anksčiau turėtos valdžios palikimu, pasižyminčiu neišdildomu skirtumu tarp naujai įgaliojimus gavusių mokyklos darbuotojų ir valdytojų. Vadybos principais grindžiama politika dar nepakeitė senosios profesinės kultūros, sujungusios savivaldybių Švietimo skyrių ir mokyklų sistemos lygmenis vadybos principais grindžiama kultūra. Tuo metu, kai buvo rašoma ši knyga, Didžiosios Britanijos savivaldybių Švietimo skyriai vis dar buvo pakankamai įtakinga valstybės sistemos dalis, atgavusi kuklią buvusios valdžios dalį.

Šio skyriaus pavadinime įrašyta žodžiais „Žvelkite realiai“ kalbant apie sudėtingus švietimo sistemos pokyčius norėta pasakyti, jog laikas pripažinti, kad nė viena politiką formuojanti institucija, nė viena pokyčius veikianti jėga ir nė vienas vartotojas nepajėgus pašalinti pokyčių procesui būdingo dviprasmiškumo. Vis dėlto, dedant didžiules pastangas šiek tiek sumažinti dviprasmybę įmanoma, ir „sujungtos vyriausybės“ bei sudėtingų pokyčių derinimo strategijos padeda tai padaryti, tačiau tik iki tam tikro lygio, nes žmonių sukurtų institucijų galimybės yra nedidelės. Vykdomų politikos krypčių poveikis vadybos principais grindžiamiems reorganizacijos projektams tik įrodo daug pastangų reikalaujančių bandymų sumažinti dviprasmybę ironiškumą. Mat, visiškai to neketinant, dviprasmybių tik padaugėjo. Atsižvelgdami į politikos prigimtį ir prielaidas bei ekonomines sąlygas, verčiančias politikus elgtis vienaip, o ne kitaip, galime drąsiai spėti, kad ir ateityje iš švietimo srityje vykstančius pokyčius veikiančių jėgų ir vartotojų bus tikimasi, jog jie sugebės susidoroti su sudėtingais švietimo sistemoje vykstančiais pokyčiais net ir jiems primestomis sąlygomis.

Pagal įgalinančią „žinojimu grindžiamos veiklos“ darbotvarkę būtina rasti realių būdų, kaip paremti pokyčius veikiančias jėgas ir vartotojus bei, kiek leidžia žmogaus galimybės, padėti jiems susidoroti su sudėtingais švietimo sistemos pokyčiais. Norint, kad tai taptų įmanoma, reikia iki toleruotino ir įmanomo valdyti lygio sumažinti dviprasmybes ir kiek įmanoma labiau suderinti pokyčių strategijas bei pokyčių procesus. Tai ir yra esminiai įgalinantys dalykai.

Knygos originalas yra Švietimo ir mokslo ministerijos Mokyklų tobulinimo programos koordinavimo tarnyboje

A. Volano g. 2/7

Kabinetas 174

Tel. 2743174