



VEIKSMINGŲ POKYČIŲ ĮGYVENDINIMAS

Vytautas Kantauskas

Šiaulių Simono Daukanto vidurinė mokykla, Lietuva

Anotacija

Šiuolaikinis gyvenimas pasižymi labai sparčia kaita, kuri neaplenkia ir mokyklos. Neatsiejama mokyklos vadovo darbo dalis yra pokyčių inicijavimas, įgyvendinimas. Norint, kad mokyklos veikla būtų efektyvi ir pasižymėtų aukšta ugdymo kokybe, svarbu, kad numatyti pokyčiai būtų veiksmingai įgyvendinti. Veiksmingas pokyčių įgyvendinimas mokykloje priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos lygio, pasirinktų priemonių, dalyvių, kuriuos paveiks numatyti pokyčiai, parengimo ir nuolatinės pokyčių įgyvendinimo eigos priežiūros.

Pagrindiniai žodžiai: bendrojo lavinimo mokykla, vadyba, vadybinės kompetencijos.

Pokyčiai ir sąlygos, lemiančios sėkmingą jų įgyvendinimą

Dabartinis laikotarpis ypatingas tuo, kad visose gyvenimo srityse vyksta sparti kaita. Kur mes begyventume ar bedirbtume, visur susidursime su pokyčiais. Jie neaplenkia ir švietimo, mokyklos. Nesvarbu, koks bebūtų mokyklos tipas, dydis ar vadovo amžiaus bei kompetencija, visur vyksta pokyčiai. Pokyčius būtų galima suskirstyti į du tipus: ateinančius iš išorės ir inicijuotus mokyklos. Iš išorės ateinančius pokyčius dar galima skirti į mokyklai privalomus, kuriuos inicijuoja švietimo ir mokslo ministerija, švietimo skyriai, steigėjas, ir įtakojamus besikeičiančios aplinkos. Pirmieji pokyčiai yra tiksliniai, numatyti kitų organizacijų ir „nuleisti“ įgyvendinti mokyklai. Kiti – iš išorės ateinantys pokyčiai – nėra tiksliniai, tai pokyčiai, kurie vyksta gyvenime. Jie ateina į mokyklą dėl natūralių kaitos procesų, kai kurie įgyvendinami lyg savaime, nepriklausomai nuo mūsų norų, kitus įgyvendinti mus verčia pasikeitusios gyvenimo sąlygos.

Viduje atsirandančius pokyčius išskirčiau į kryptingus, inicijuotus administracijos, pedagogų, darbuotojų, mokinių, ir savaiminius, kurių atsiradimą lemia iškilusios mokykloje problemos, konfliktai arba, atvirkščiai, pasiekimai, laimėjimai.

Kokio tipo bebūtų pokyčiai, ne visada jų įgyvendinimas yra naudingas mokyklai, kita vertus, ne visada sekasi juos įgyvendinti.

Norėčiau pasidalyti savo patirtimi ir pamąstymais apie kryptingai numatytus ir įgyvendinamus pokyčius, nesvarbu, ar jie atėję iš išorės, ar gimę mokyklos viduje. Vienu atveju mes turime įpareigojimą įgyvendinti juos savo mokykloje, kitu atveju prisiimame įsipareigojimą tai padaryti. Bet vienu ir kitu atveju pokyčiams įgyvendinti galioja panašios taisyklės ir dėsniai.

Turbūt ne vienas vadovas yra susidūręs su situacija, kai siekdamas įgyvendinti numatytus pokyčius įdeda daug jėgų, resursų, o laukiamo rezultato nepasiekia. Taip dažnai būna, kai pokyčius mokykloje inicijuoja išorė, kaip tai dabar dažnai daro Švietimo ir mokslo ministerija.

Kaip pavyzdį pateiksiu vidaus audita, kurio jau neprivalome atlikti. Ne taip seniai buvo skelbiama, kad vidaus audito metodika yra galingas įrankis, skatinantis mokyklas tobulėti, teikti kokybišką ugdymą. Turbūt daugelis vadovų prisimena, kiek darbo, lėšų įdėjo ne tik Švietimo ir mokslo ministerija, bet ir mokyklos. Ministerija pasirinko kai kurias respublikos mokyklas ir jose vykdė vidaus audito eksperimentą, išleido knygas su gerąja patirtimi, buvo ruošiami ekspertai, organizuojami seminarai ir t. t., o kiek dar buvo išleista lėšų ir išnaudota žmonių resursų. Ne mažiau dirbta ir mokyklose. Darbo grupės rašė iliustracijas, nustatinėjo požymius, rinko įvairių medžiagą ir ją apdorėjo. Sukauptos krūvos dokumentų, sunaudotas mokytojų ir admi-

nistracijos laikas. Išleista nemažai lėšų, skirtų apmokėti mokytojams už darbą, už kanceliariines prekes, kopijavimą, seminarų organizavimą ir t. t. Norėdami kokybiškai atlikti vidaus auditą, mokytojai turėjo gerai įvaldyti darbo su šaltiniais metoda, išmokti kelti hipotezes, numatyti tyrimo tikslus, uždavinius, sudaryti anketas klausimyną, gautus duomenis apdoroti ir pateikti išsamias išvadas. Taigi mokytojas turėjo įgyti mokslinio tiriamojo darbo atlikimo kompetencijos, kurios nauda atliekant tiesiogines mokytojo pareigas nelabai akivaizdi.

Manau, kad drąsiai galiu teigti, jog įdėtos pastangos, laikas ir lėšos diegiant vidaus audito metodiką į mokyklą nedavė laukiamo rezultato. Vienose mokyklose jis buvo didesnis, kitose mažesnis, bet įvertinat sąnaudas turbūt nė vienoje mokykloje rezultatas nebuvo didesnis už įdėtas pastangas ir lėšas. Kiekvienoje mokykloje vidaus audito įgyvendinimo sėkmė ir rezultatas daug priklausė nuo vadovų požiūrio ir kompetencijos.

Turbūt neklysiu sakydamas, kad vieni vadovai su entuziazmu pradėjo diegti vidaus audito metodiką, kiti laikėsi pozicijos „jei reikia, tai padarysim“, dar kiti per daug nesuko galvos, įpareigojo koordinacinę vidaus audito grupę, pavaduotoją ugdymui ir paliko savieigai. Rezultatai išėjo vėlgi įvairūs, vieniems tai prisidėjo prie mokyklos tobulinimo, kiti to poveikio beveik nepajautė. Atrodo, mintis įsivertinti savo veiklą, nustatyti tobulintas sritis yra gera ir reikalinga kiekvienai mokyklai. Bet kodėl įgyvendinant vidaus audito metodiką nebuvo pasiektas norimas rezultatas, kodėl ji pavirto popierių gaminimo procesu, o mokyklose nebuvo pastebėta ryškių kokybės pokyčių?

Manychiau, pagrindinė nesėkmingo vidaus audito metodikos įdiegimo priežastis buvo pačių tos idėjos sumanytojų silpna vadybinė kompetencija, nesugebėjimas realiai įvertinti esamos situacijos, pokyčio inicijavimas vien dėl to, kad jis buvo suplanuotas.

Kita nesėkmės priežastis yra sunkiai realizuojama pati vidaus audito metodika. Vidaus audito metodika yra sudėtinga, reikalaujanti profesionalaus pasirengimo, užimanti daug laiko ir nelanksti. Per tą laiką, kai atliekamas vidaus auditas, pasirinktų sričių padėtis gali pasikeisti kardinaliai: sritys, kuriose padėtis buvo vertinamas „gerai“, tampa probleminės, o sritys, kurios buvo įvertintos „blogai“, pasitaiso. Visas audito procesas labai lėtas, per metus įmanoma audituoti tik keletą sričių, o kokia kitų padėtis, galima sužinoti tik po metų kitų.

Dar viena priežastis, kodėl vidaus audito metodika buvo neefektyvi, tai nesitarimas su dalyviais, kuriems ta metodika skirta. Šiuo klausimu man, aišku, prieštarautų ministerijos darbuotojai, kurie buvo atsakingi už vidaus audito metodikos įgyvendinimą. Jie sakyty, kad buvo kalbama ir rašoma apie vidaus auditą, kviečiama diskutuoti, teikti pasiūlymus ir t. t. Bet visa tai daryta tada, kai jau buvo nuspręsta, jog reikia įvesti vidaus auditą, ir net kalbos nebuvo, ar iš viso jo reikia ir, jei reikia, koks jis turėtų būti. Visus dalyvius buvo bandoma įtikinti, koks reikalingas ir naudingas vidaus auditas, kad siūloma metodika yra veiksminga ir nesunkiai atliekama. Taigi buvo atliekama imitacija, kad tariamasi su mokyklomis.

Visoms mokykloms pradėjus atlikti vidaus auditą, jo eiga nebuvo kontroliuojama, kūrėjai nekreipė daug dėmesio, kaip sekasi realizuoti auditą, su kokiomis problemomis susiduria.

Apibendrinamas vidaus audito metodikos įdiegimo į mokyklą pavyzdį, galėčiau išskirti pagrindines sąlygas nuo kurių priklauso sėkmingas pokyčių įgyvendinimas: pokyčių įgyvendintojų vadybinė patirtis, numatytos priemonės pokyčiui įgyvendinti, dalyvių, kuriuos palies šis pokytis, parengimas bei nuolatinis proceso palaikymas ir priežiūra.

Vadybinės kompetencijos sudėtinės dalys

Nesvarbu, ar pokyčiai būtų inicijuojami iš išorės, ar iš vidaus, sąlygos jiems sėkmingai įgyvendinti yra tos pačios. Visos mano išvardytos sąlygos yra glaudžiai viena su kita susijusios ir didžiausią įtaką joms daro vadovo vadybinė kompetencija.



Taigi nagrinėdamas sąlygas, leidžiančias sėkmingai įgyvendinti pokyčius mokykloje, pirmiausia norėčiau pradėti nuo vadovo vadybinės kompetencijos. Kas sudaro vadovo vadybinę kompetenciją? Manau, kad galima išskirti tokias dalis: žinios (vadybinės, teisinės, pedagogikos, psichologijos, bendrosios), asmens savybės, vertybės ir nuostatos, turima patirtis (vadybinė, gyvenimiška).

Užjaučiu ir suprantu tuos vadovus, kurie pirmus metus pradeda dirbti direktoriais mokykloje.

Kadangi pas mus nėra išankstinio vadovų parengimo, tai naujai paskirti direktoriai savo darbe vadovaujasi patirtimi, susikurtu direktoriaus įvaizdžiu ir švietimą reglamentuojančių dokumentų išmanymu. Siekdami išsikvoti pozicijas kolektyve, dažniausiai jie pradeda nuo materialaus turto įsigijimo, remonto darbų, buvusio direktoriaus darbų sumenkinimo, jo padarytų klaidų parodymo kolektyvui, nuobaudų arba privilegijų dalinimo. Daugeliui iš jų direktoriaus atliekama veikla atrodo aiški ir suprantama, reikia tik trupučio patirties, susipažinti su įvairiais teisiniais ir švietimo dokumentais ir mokėti paskirstyti darbus. Vadybos žinios jiems tik teorija, kurią vargu ar galima pritaikyti praktikoje. Naujai pradėjusius dirbti direktorius galima palyginti su žmonėmis, kurie yra tamsiame kambaryje, kuriame turi padaryti tvarką, turėdami kažkokį savo šviesos šaltinį. Dažniausiai tas šviesos šaltinis yra degtukas, žiebtuvėlis ar žvakė. Kiek jis apšviečia erdvės, tą ir mato žmogus. Gali atrodyti, kad kur nepasiekia šviesa, ten nieko ir nėra, viskas tvarkinga. Viskas pasikeis, kai žmogus įsigis galingesnį šviesos šaltinį, pamatys, kiek daug dar daiktų yra tame kambaryje ir koks jis didelis, neapbrėpiamas, kad vargu ar ateityje bus galima pamatyti ribas. Taigi norint įgyti didesnę šviesos šaltinį, reikia nuolatos didinti savo vadybinę kompetenciją.

Kaip minėjau, viena iš vadybinės kompetencijos dalių yra žinios. Vadovui savo veikloje jų reikia įvairių: nuo vadybinių, švietimą reglamentuojančių iki bendrųjų. Kokių ir kiek žinių reikia, vadovas turi apsispręsti savarankiškai. Niekas neprivers vadovo studijuoti švietimą reglamentuojančių dokumentų, darbo ir sveikatos saugos ar darbo kodekso, bet kai reikės daryti sprendimus ar mokykloje bus vykdomas patikrinimas, tada ir išryškės, kiek žinios yra reikalingos. Mokyklos veiklą, darbo santykius ir kitas sritis reglamentuojančių dokumentų neišmanymas gali skaudžiai atsiliiepti direktoriaus karjerai. Dabartiniu metu pastebima prasta tendencija vertinti direktoriaus veiklą pagal sugebėjimą kruopščiai vykdyti nurodytas taisykles, tvarkingai parengti ataskaitas, įvairias taisykles, gebėjimą viską dokumentuoti ir fiksuoti. Vadovų veiklos kontrolė dažniausiai apsiriboja dokumentų tikrinimu, o ne gautu rezultatu. Vertinama dokumentų parengimo kiekybė, kokybė ir kiek tai atitinka keliamus reikalavimus. Susidaro gan paradoksali situacija: direktoriaus, kuris siekia rezultato, veiksmingai įgyvendina suplanuotus pokyčius, bet mažai dėmesio skiria dokumentavimui, darbas įvertinamas prasčiau už kolegos, kurio pagrindinė veikla – programų, tvarkų, taisyklių rengimas ir veiklos dokumentavimas. Tokia ydinga vadovo veiklos vertinimo kryptis verčia vadovus darytis administratoriais, nurodymų, taisyklių vykdytojais. Todėl dalis vadovų pagrindinę savo laiko ir energijos dalį skiria švietimo ir kitas veiklas reglamentuojančių dokumentų nagrinėjimui. Jų vadybinė kompetencija susiaurėja, jie tik gerai išmano dokumentus, jų laikosi ir vykdo reikalavimus. Toks vadovas sėkmingai kiekvienam tikrintojui įrodys, kad mokykla dirba efektyviai. Tik bėda, kad tai bus tik dokumentuose, o tikrovėje mokykla vegetuos. Tokio vadovo vadovaujama mokykla tampa biurokratine įstaiga, kuri sėkmingai dirbtų ir be mokinių, tik neaišku, kokia tada būtų jos paskirtis.

Norint, kad mokykla dirbtų mokiniui, kad kiekvienas darbas būtų orientuotas į ugdymo kokybės gerinimą, vadovui, kuris neturi vadybinių žinių, to įgyvendinti nepavyks.

Pagrindinė vieta, kur mokyklos vadovas gali pasisemti vadybinių žinių, yra Pedagogų profesinio rengimo centras (PPRC). Jame dirbantys švietimo vadybos ekspertai siūlo gan aktualias ir reikalingas vadybines programas, tik bėda, kad beveik nė vienas iš jų nėra išbandęs praktikoje šių žinių. Atvykusiam į tokius seminarus naujai paskirtam vadovui gauta informacija

gali pasirodyti tik graži iliuzija, kuri nepritaikoma mūsų rūsčiai realybei. Apskritai mūsų visų bėda yra ta, kad žinias gerai galime suprasti, išmokti, o kaip jas pritaikyti praktikoje – nemo-kame.

Taigi vedantys seminarus dėstytojai pateikia žinias, kurias išmoko iš kitų šaltinių, o kaip padaryti, kad jos veiktų praktikoje, neįsivaizduoja. Aišku, būtų gerai, jei aš klysciau ir kiekvienas vadovas, grįžęs iš seminaro „Besimokančios organizacijos vadyba“, tokia padarytų savo mokyklą. Tada respublikoje visos mokyklos taptų besimokančiomis organizacijomis.

Dažnai vadovai po tokių seminarų nesistengia ko nors taikyti savo veikoje, galvodami, kad tai tik teorija, kuri eina savo kryptimi, o gyvenimas savo ir nelabai tie keliai sutampa. Aišku, su tokia nuostata vadybinių žinių niekada neįgysime.

Kad seminarai būtų naudingi, reikia keisti nuostatą. Jei galvosime, kaip pritaikyti tai, ką išgirdome seminare, kokią tai duos naudą mūsų mokyklai ir mokiniui, suprasime, kad gautos žinios – priemonė, kurią galima panaudoti darbe.

Vadybinių žinių kiekvienas vadovas sėkmingai gali įgyti ir savarankiškai studijuodamas vadybinę literatūrą. Manau, kad šiuo metu lietuvių kalba yra išleista pakankamai vadybinės literatūros, kuri padėtų įgyti plačias ir galias vadybines žinias. Savarankiškai studijuojant bėda yra ta, kad nėra su kuo pasikonsultuoti, ar viską supratai taip, kaip norėjo pasakyti autorius. Kiekvienas žmogus gaunamos informacijos neabsorbuoja, o kuria savo suvokimą, kuris priklauso nuo jo patirties ir intelekto lygio. Taigi tai, ką jūs perskaitėte ir suvokėte, nėra ta tiesa, kurią norėjo pasakyti autorius. Todėl svarbu pasidalyti savo pastebėjimais, mintimis su kitais kolegomis ar tos srities ekspertais.

Manau, kad norint įgyti vadybinių žinių geriausiai padėtų vadybos studijos. Tada galėsimė pasidalyti savo mintimis su dėstytojais, įsivertinti ir lyginti su kitais kolegomis.

Mokyklos vadovas savo veikloje susiduria su situacijomis, kai reikia ne tik įvairių dokumentų išmanymo ar vadybinių žinių, bet ir psichologijos, pedagogikos ir dar daugelio įvairių kitų sričių žinių. Aišku, visko mokėti negalima, bet norėdami efektyviai dirbti, mes pasmerkti nuolatos mokytis.

Tačiau vien žinios neparodo vadybinės kompetencijos. Dar svarbios vadovo asmens savybės, vertybės, nuostatos. Jei vadovas ramus, nuoseklus, vertina pastovumą, stabilumą, jis jau yra nusistatęs prieš pokyčius apskritai. Jį patį aplinkiniai turi įtikinėti, kad reikalinga kaita, o ką jau kalbėti apie pokyčių inicijavimą. Kita vertus, jei vadovas yra nekantrus, siekia būti dėmesio centre, jaučia poreikį visada ką nors keisti, tai tokioje mokykloje pokyčiai vyks vienas po kito, nė vienas nebus įgyvendintas iki galo, visiems dalyviams jie įgrįs.

Taigi norėdamas, kad mokykloje vyktų pokyčiai ir jie būtų veiksmingi, vadovas turi gerai pažinti save, savo silpnąsias ir stipriąsias puses. Vadovui reikėtų atsiriboti nuo savo asmeninių norų, ambicijų inicijuojant ar įgyvendinat numatytus pokyčius.

Visada prieš pradėdamas inicijuoti pokyčius svarbu įvertinti esamą padėtį ir nustatyti, ar reikia iš viso ką keisti mokykloje, jei taip, tai kokio rezultato laukiama. Įvertinat padėtį svarbu būti sąžiningam sau. Būna, kad labai sunku pripažinti savo silpnąsias ir klaidas. Visada norisi save pateisinti ir atsakomybę permesti kitiems ar nepalankioms aplinkybėms. Taip pat reikia susitaikyti su mintimi, kad pokyčių vykdymas pareikalaus papildomo darbo, energijos, kad vyksiantys pokyčiai veiks ne tik aplinkinius, bet reikės keistis ir pačiam. Jei vadovas nepriims tokių sąlygų ir manys, kad užtenka tik inicijuoti pokyčius ir paskirstyti darbus, tada vargu ar galima laukti veiksmingo jų įgyvendinimo. Taigi vadovui reikia išmokti vertinti mokyklos situaciją atsiribojant nuo asmeninių savybių bei nuostatų, pažinti ir nuslopinti savo silpnąsias puses, kurios gali kliudyti įgyvendinti užsibrėžtus pokyčius, ir susitaikyti su mintimi, kad pokyčiai pareikalaus asmeninio indėlio.

Vadovo kompetencija, manau, daug priklauso ir nuo jo turimos sukauptos vadybinės ar gyvenimiškos patirties. Visada sunku suvokti situaciją ir priimti teisingą sprendimą, kai papuo-



li į naują aplinką, susiduri su nežinomomis aplinkybėmis, bendrauji su nepažįstamais žmonėmis. Kai jau kartą esi pabuvęs vienoje situacijoje, antrą kartą elgsiesi tvirčiau.

Prisimenu, kaip nerimavau ir nervinausi, kai mokyklą pirmą kartą tikrino (finansus). Toliau, kuo daugiau tikrintojų ateidavo iš įvairių įstaigų, tuo mažiau nerimavau, aišku, negaliu pasakyti, kad visai nekreipiu dėmesio. Dabar tiesiog žinau, ko laukti iš jų, kaip pasirengti ir ką pateikti. Tokiems patikrinimams svarbu gerai pasirengti: žinoti tikrintojų tikslą, kokiais dokumentais vadovausis atlikdami kontrolę ir kokios tikrintojų asmens savybės bei nuostatos. Išnagrinėjus dokumentus, kuriais vadovausis atlikdami kontrolę tikrintojai, reikėtų įvertinti esamą padėtį, nustatyti, ar viskas yra, ko reikalaujama. Žinant kontrolieriaus asmenines savybes ir nuostatas, galima sumodeliuoti savo elgesį, kaip reaguoti atsidūrus nenumatytoje situacijoje, suplanuoti reikalingų dokumentų parengimą ir pateikimą. Aišku, gyvenime nevyksta viskas taip sklandžiai, kaip galima aprašyti. Ne visada pavyksta viską numatyti dėl laiko stokos, dėl kitų darbuotojų netinkamai atliktų jiems paskirtų funkcijų ar kitų priežasčių. Vykstant tikrinimui atsiduri situacijoje, kai reikia gesinti nenumatytus gaisrus. Bet ir čia gelbėja patirtis, kuri leidžia iš esamos situacijos išėiti su mažiausiais nuostoliais.

Taigi visa patirtis, kurią vadovas yra sukaukęs per savo gyvenimą, padeda numatyti būtinus mokyklai pokyčius ir veiksmingai juos įgyvendinti. Turėdamas didelės patirties vadovas tiesiog instinktyviai jaučia galimą pokyčio naudą mokyklai. Dabartinių laikotarpiu daug jų ateina iš išorės ir jei juos visus įgyvendintume, manau, kad mokykloje mokinys ir jo ugdymas būtų pamirštas. Turintis patirties vadovas pasirenka įgyvendinti tuos pokyčius, kurie bus naudingi mokyklai, kitus belieka tiesiog ignoruoti ar palikti savieigai. Kai kuriais atvejais mokykla daugiau laimi neįgyvendindama pokyčių. Ne visi pokyčiai gerina padėtį, kiti gali tik pabloginti, išbalansuoti esamą situaciją, nuteikti dalyvius prieš bet kokią kaitą. Kalbant apie vadovo turimą patirtį, nereikia pamiršti, kad ji yra naudinga tada, kai išanalizuojama ir padaromos išvados. Manau, kiekvienam sunku pripažinti savo trūkumus, klaidas. Geriau save pateisinti, dėl nesėkmių ar prasto rezultato apkaltinti aplinkybes ar kitus. Kartais, aišku, yra sunku įtakoti susidariusias aplinkybes ar kitų darbą, bet vis tiek reikėtų galvoti, ką reikėjo padaryti, kad padėtis nesusiklostytų nepalankiai.

Jei vadovas nepripažins savo klaidų, neanalizuos priežasčių, kodėl būtent toks rezultatas, tai iš tokios patirties bus mažai naudos. Atsitiks taip, kad tokioje ar panašioje situacijoje sulauksime tų pačių klaidų.

Mokykloje dirba mokytojas, kuris, kas beatsitiktų, turi šimtą save pateisinančių priežasčių. Ar reikėtų atlikti kokią užduotį, ar užduotis buvo neatlikta, ar kažkas prastai pavyko, visa tokio mokytojo energija yra nukreipta į savęs pateisinimą, savigyną. Šioje srityje mokytojas tikrai įgijęs didelį meistriškumą. Nors pateiki konkrečių ir akivaizdžių faktų apie daromas klaidas, jis vis tiek randa ką pasakyti, kad pasiteisintų. Aišku, naudos iš tokios mokytojo patirties mažai tiek pačiam, tiek mokyklai. Klaidos daromos tos pačios, todėl santykiai su mokiniais negerėja, jo dėstomą dalyką mokiniai nenoriai renkasi, kolegoms nusibosta verkšlenimas. Blogiausia tai, kad mokytojas ir toliau nemato savo klaidų ir dėl visko kaltina susidariusias aplinkybes, administraciją. Gyvenimo patirtis užuot skatinusi tobulėti stumia į didesnes problemas. Apibūdinamas tokį mokytoją, rėmiausi konkrečiu pavyzdžiu iš savo patirties.

Patirtis virsta naudinga turtu tik tada, kai žmogus pripažįsta savo klaidas, numato, ką ir kaip reikėtų keisti ir, svarbiausia, keičiasi pats. Patirtis turi skatinti žmogų tobulėti, taisyti savo trūkumus, pažinti savo silpnąsias ir stipriąsias puses, efektyviai jas panaudoti susidariusiose situacijose.

Manau, kad vadovo vadybinės kompetencijos lygmuo priklauso nuo to, ar kompetencijos sudėtinės dalys veikia viena kryptimi, ar yra proporcingai išvystytos, kaip naudojamos: ar mokyklos veiklai gerinti, ar asmeniniams tikslams pasiekti.

Pasiekta aukšto lygmens vadybinė kompetencija padeda nustatyti pokyčių reikalingumą ir padeda numatyti priemones jiems įgyvendinti. Dažnai būna, kad kažką darome vien tam, kad

vyktų kaita, nepaisydami, ar jos reikia, ar ne. Senos sistemos keičiamos naujomis, nors kartais užtektų tik jas pataisyti, patobulinti. Būna, kad nauji pasikeitimai nedera arba nukreipti visai į kitą pusę nei visa sistema ir trukdo jai tiksliai funkcionuoti. Tokie nepamatuoti pokyčiai dažnai išderina visą darbą ir sukelia daugiau sumaišties nei naudos.

Pokyčių nustatymas ir jų įgyvendinimas

Kaip nustatyti, kada ir kokių pakeitimų reikia mokyklai, kad jos veikla būtų sėkminga? Pokyčių reikalingumą pirmiausiai parodo kylančios problemos arba ilgai išsilaikiusi stabili padėtis. Jei kurioje nors mokyklos veiklos srityje nuolatos kyla problemų, vadinasi, ten ir reikia inicijuoti pokyčius. Kad reikalingi pokyčiai, gali parodyti ne tik atsirandančios problemos, bet per ilgas pastovumas kokioje nors srityje. Gyvenime visi procesai vyksta kreive, kuri kyla, ir leidžiasi, ir jei kurioje srityje niekas nekinta, nereikia laukti pokyčių, nes tai dažniausiai būna kritimas. Taigi pastovumas taip pat reikalauja pokyčių, norint užbėgti galimoms problemoms ir nuosmukiui už akių.

Nustatyti sritis, reikalaujančias pokyčių, ir juos inicijuoti dar nereikia pokyčių įgyvendinimo ir norimų rezultatų. Svarbu numatyti tinkamas priemones ir parengti dalyvius, sutinkančius skirti pokyčių įgyvendinimui laiko ir energijos bei pačius pasirengusius keistis.

Kaip pavyzdį, kaip sunku įgyvendinti pokyčius, kurių būtinumą ir reikalingumą gerai suvokiame, galiu pateikti situaciją su linkusių nusižengti mokinių mamomis. Dažnokai pasitaiško, kad ateina nedrausmingų vaikų mamos, klausdamos patarimo, ką daryti, kai vaikai jų nebeklauso. Atrodytų, atsakymas gana paprastas: naudojamos auklėjimo priemonės neveiksmingos, jas reikia keisti kitomis. Sudėtingiau tik nurodyti kokiomis. Šią problemą taip pat išsprendžiame, išaiškinę, kokias poveikio priemones naudojo, rekomenduojame veiksmingesnių ir tikrai turinčių duoti teigiamų rezultatų priemonių. Dažniausiai būna taip, kad siūlau priemones, mama sutinka, pritaria, bet praeina kiek laiko ir situacija lieka nepakitusi. Kur priežastis, kodėl nesulaukėme teigiamo rezultato? Gal nurodytos priemonės nebuvo veiksmingos? Atsakymas labai paprastas: norit keisti, reikia keistis pačiam. Mama labai nori pakeisti savo vaiko elgesį, bet pačiai pakeisti savo įprastą tvarką valios nepakanka. Taip geri norai ir palieka norais.

Taigi kalbant apie veiksmingą pokyčių įgyvendinimą, reikia pabrėžti, jog vadovo kompetencija turi padėti ne tik sėkmingai nustatyti pokyčių reikalingumą, bet ir sugebėti įtikinti jo reikalingumu dalyvius, kuriuos tiesiogiai palies tie pokyčiai. Tolesnis žingsnis būtų kartu su dalyviais numatyti priemones pokyčiams įgyvendinti. Jei vadovas pats numatys išties veiksmingas priemones norimam pokyčiui įgyvendinti ir pateiks jas dalyviams, mažai tikėtina, kad jos bus realizuotos. Taip įvyks dažniausiai todėl, kad dalyviai nesijaus atsakingi už tai, kas nuleista jiems iš aukščiau. Numatytos priemonės bus mechaniškai įgyvendinamos, dalyvių elgesys nesikeis, jie tik prisitaisys prie naujų sąlygų. Siekiant, kad dalyviai jaustųsi atsakingi už numatyto pokyčio įgyvendinimą, labai svarbu visus dalyvius įtraukti į priemonių planavimą. Dalyvaudami kuriant priemones, jie turės aiškų vaizdą, kaip tai bus įgyvendinama, kas ir už ką bus atsakingas, koks bus rezultatas. Taip pat planavimo procesas jau nuteiks dalyvius susitaisyti su mintimi, kad pokyčio įgyvendinimui reikės skirti energijos, laiko keisti nusistovėjusius kai kuriuos įpročius, nuostatas. Aišku, daugelis dalyvių dėl pokyčio tiek daug aukoti nesutiks. Čia vėlgi turi pasireikšti vadovo vadybinė kompetencija, sugebėjimas parodyti vykdomo pokyčio naudą mokyklai ir kiekvienam asmeniškai, pasitikėjimo jėgomis ir optimizmo skatinimas, kad pokytis būtų įgyvendintas. Jei vadovui sėkmingai pavyks įtikinti didesnę dalį dalyvių pradėti įgyvendinti užsibrėžtas priemones, manau, kad jau galima kalbėti apie veiksmingą įgyvendinimą. Toliau reikės tik sistemingos priežiūros, dalyvių palaikymo, įgyvendintų priemonių įvertinimo ir pasidžiaugimo pasiektais rezultatais. Įgyvendinat pokyčius nereikia tikėti, kad užtenka procesą parengti ir išjudinti ir jis pats judės toliau iš inercijos. Visada yra tikimybė, kad viena ar kita priemonė užstrigs ar jos įgyvendintojams reikės pagalbos. Jei niekas laiko jos



nesuteiks, tai visas pokyčio įgyvendinimo procesas gali sustoti. Vadovas turi visada matyti galimas kliūtis, silpniausias grandis ir laiku suteikti pagalbą. Svarbu, kad dalyviai matytų aktyvų vadovo dalyvavimą įgyvendinat priemones ir jo optimizmą susidūrus su sunkumais. Jei vadovas netikės tuo, ką daro, arba nerodys pakankami dėmesio, tai tikėtis iniciatyvos iš kitų dalyvių tikrai neverta. Siekiant, kad pokytis būtų veiksmingai įgyvendintas, reikalingas vadovo dėmesys nuo inicijavimo iki pabaigos.

Taigi galima teigti: norint, kad pokytis būtų veiksmingai įgyvendintas, daug priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos lygio, jam įgyvendinti skirtų vadovo laiko sąnaudų, energijos, pasirengimo keistis bei tikėjimo sėkminga baigtimi.

Summary

EFFECTIVE REALIZATION OF CHANGES

Vytautas Kantauskas

Siauliai Simonas Daukantas Secondary School, Lithuania

Modern life is distinguished by rapid changes which affect school as well. The changes which occur at school are usually caused by outer changes or they sometimes occur inside the school. Some of them are purposeful, initiated by the improvement of existing state, some of them occur because of rapid change outside the school and it does not depend on our will. Realization of purposeful changes helps schools to improve their activities and education. The Head of school is one of the main people who are responsible for the effective realization of the changes. The main qualities which should be obtained by the Head of school are: high competence in management, the right choice of realization means, training of the participants, and methodical supervision of the course realizing the changes.

We can distinguish such management competences: knowledge (in management, juridical, pedagogical, and psychological and others), personal qualities, values, attitudes and experience. The level of the management competence will depend up on the Head and his/her ability to join all the parts together in order to achieve the purpose, the development of all the parts and their balance. High management competence helps the Head to predict effective means, to train the participants and supervise the process of realization.

Changes at school are realized not only by the Head of school, but by other teachers too. It depends whose work is connected with the changes. Effective realization of the changes depends up on everyone's contribution. It is very important to explain to all the participants the necessity of the planned change, benefits for school and personally for everyone. The other quite important condition is involving participants into foreseeing measures realizing the changes. So as foreseen changes could be fully realized, the Head has to be systematically interested in successful realization of all the means. The Head has to give help in proper time for those who need it and to keep optimism, rejoice at achievements.

Finally we can state that if we want the changes to be effectively realized, it depends up on the Head's competence in management, the time which is devoted, energy and being ready for the changes and believe in successful end of it.

Key words: comprehensive school, management competences, management.

Received 22 February 2009; accepted 03 March 2009



Vytautas Kantauskas

Headmaster of Siauliai Simonas Daukantas Secondary School,

S. Daukanto Street 71, Siauliai, Lithuania.

E-mail: direktorius@daukantas.lt

Website: <http://www.daukantas.lt/>