NACIONALINĖ ŠVIETIMO AGENTŪRA

Projektas „Skaitmeninio ugdymo turinio kūrimas ir diegimas”

2.1.1 veikla „Savivaldybių komandų mokymai ir konsultacijos diegiant atnaujintą ugdymo turinį“

POKYČIŲ VALDYMAS SAVIVALDYBĖS IR MOKYKLOS LYGMENIU DIEGIANT ATNAUJINTĄ UGDYMO TURINĮ

dr. Jūratė Valuckienė
dr. Milda Damkuvienė

Vilniaus universitetas

Ko siekiame?

TIKSLAS – suteikti žinių ir tobulinti kompetencijas, reikalingas valdyti pokyčius mokykloms rengiantis dirbti pagal atnaujintas bendrąsias programas.

UŽDAVINIAI:

- **Suprasti pokyčių valdymo modelius** ir jų taikymą švietimo organizacijose.
- Ugdyti gebėjimą kritiškai vertinti pokyčių valdymo reikalaujančias situacijas ir **priimti argumentuotus sprendimus**.
- Stiprinti lyderystės, vadovavimo, **darbo komandoje kompetencijas**.
- **Dalintis pasirengimo** diegti atnaujintas bendrąsias programas, savivaldybės komandos darbo organizavimo, mokyklų ir mokytojų konsultavimo, pagalbos teikimo **patirtimi**.

Apie ką kalbėsimės?

1 SUSITIKIMAS

- **Pokyčiai mokyklose** diegiant atnaujintas bendrąsias programas.
- Bihevioristinis ir kognityvinis požiūris į pokyčius: **pasipriešinimas, motyvacija, prasmė.**
- ADKAR pokyčių valdymo modelis: organizacijos **parengties** pokyčiams lygio **diagnostika**.

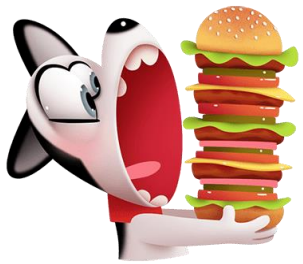
2 SUSITIKIMAS

- Pokyčių dalyviai ir jų vaidmenys pokyčių įgyvendinime.
- Kotter pokyčių valdymo modelis: pokyčių valdymo technikos ir priemonės.
- Pokyčių psichologija: baimė, įrodymų galia, įtrauktis ir dalyvavimas.

Kaip dirbsime?

- Visos grupės susitikimai *on-line* vasario ir gegužės mėn.
- Savivaldybės komandos bendras darbas, atliekant namų darbų užduotis.
- Kiekvieno įsitraukimas susipažįstant su MOODLE medžiaga.
- Klausimai ir diskusijos MOODLE forumuose.
- Konsultacijos su lektoriais sutartu laiku.

- Aktyvus dalyvavimas mokymuose nuo 12.00 iki 16.00 val.
- Spėjimas išgerti kavą / nudirbti degančius darbus per 15 min.
- Sąžiningas įsitraukimas į darbą kambariuose su kitais dalyviais.
- Atvirumas nuomonių įvairovei ir diskusijos.
- Pozityvus požiūris į pokyčius, kurie tikrai bus.



Pokyčiai mokyklose diegiant atnaujintas bendrąsias programas

Nauja mokytojui – DĖMESYS MOKINIO KOMPETENCIJOMS

- Atnaujintas dalykų turinys.
- Mokinio kompetencijų ugdymas dalyku / **įgalinimas naudoti dalyko žinias**.
- Naujos (skaitmeninės) mokymo priemonės.
- Tradicinio darbo su klase mažėjimas.
- Laisvė pasirinkti.
- Kompetencijų vertinimas.
- Naujas pasiekimų vertinimo modelis.
- .....

Nauja mokyklai – DAUGIAU INTEGRACIJOS

- Ugdymo rezultatai – nuosekliai įgyjamos dvasinę, intelektinę ir fizinę mokinio **brandą rodančios kompetencijos.**
- Didesnis **dėmesys** mokinio **vertybinių nuostatų** (demokratijos, empatijos, orumo, atsakomybės, pasitikėjimo) **ugdymui**.
- Didesnė dalykinių **programų dermė**.
- Aktyvia veikla / žaidimu / tyrinėjimu paremtas mokymas(is).
- Turtingos (realios ir virtualios) edukacinės aplinkos.
- Ilgalaikio **integruoto ugdymo organizavimas**.

Nauja sistemai – MOKYTOJO PROFESINĖ AUTONOMIJA

- **Kolegialus veikimas** organizuojant mokymą(si).
- „Gyvais“ duomenis grindžiamas savo profesinės ūgties modelis.
- **Mokymasis** skirtingose **praktikų bendruomenėse** mokykloje ir už jos ribų.
- **Pasirinkimo laisvė** kurti edukacines aplinkas.
- Mokytojo darbo rezultatų stebėsena ir (į)vertinimas.
- ……

Pasikalbėkime...

Ką Jūs galvoje apie pokyčius, kurie ateis pagal atnaujinamas ugdymo turinio kryptis?

Kaip apibrėžiamas pokytis?

KAS YRA POKYTIS?

- Perėjimas iš vienos būsenos į kitą.
- Tapimas kitokiu.
- Nauja situacija, elgsena, mąstysena.
- Veikimas kitaip.

VALDYMAS

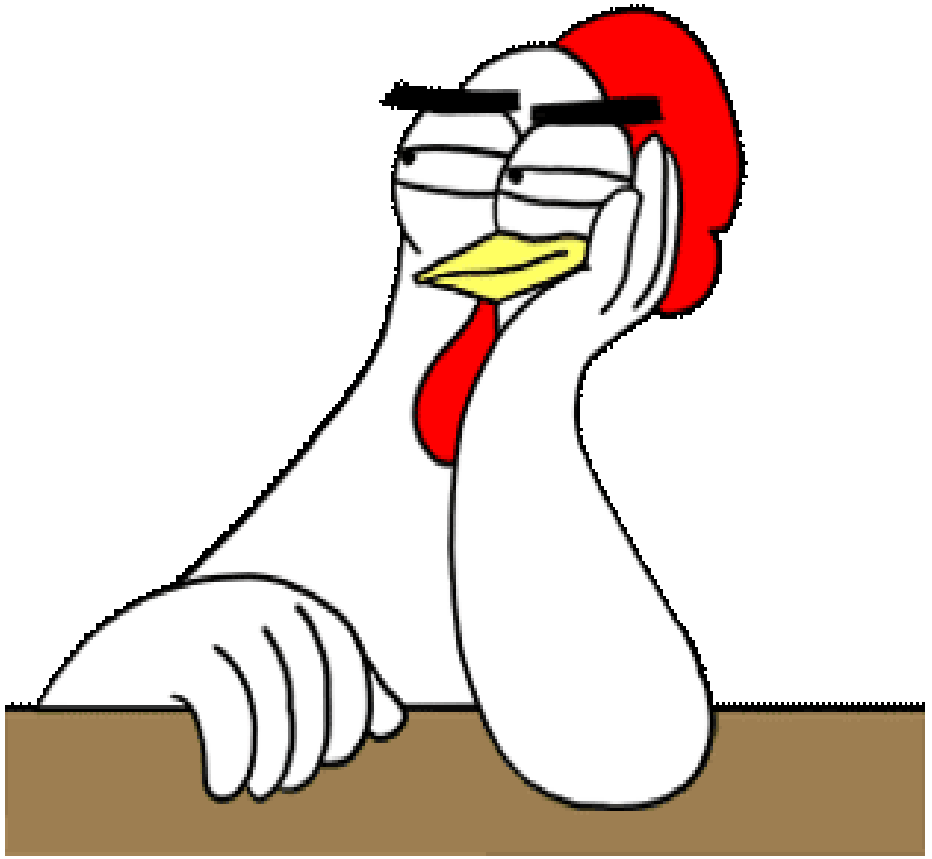
- Planavimas
- Organizavimas
- Vadovavimas / motyvavimas / lyderystė
- Kontrolė

POKYTIS – KONTRAVERSIŠKAS FENOMENAS

- Ir norime
- Ir nenorime

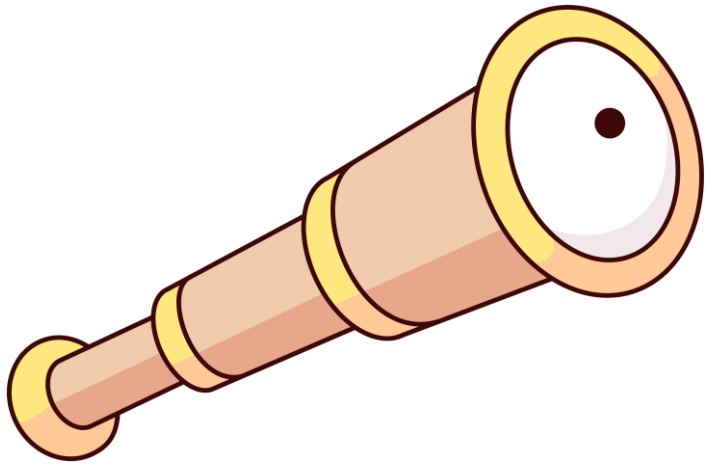
„Jei norite to, ko gyvenime nesate turėję, turėsite padaryti kažką, ko nesate darę“.

JD Houston



KĄ RODO TYRIMAI?

- 70 % organizacijų patiria nesėkmę darydamos pertvarkas...
- 75 % bandymų keisti organizacijos kultūrą neatneša norimų pokyčių joje...
- 50-60 % klientų aptarnavimo programų neduoda jokios naudos jam...
- 60-70 % organizacijų, įgyvendinusių technologinius pakeitimus, nepasiekia naudos, kurios tikėjosi...



Bihevioristinis ir kognityvinis požiūris į pokyčius:

pasipriešinimas,
motyvacija, prasmė

BIHEVIORISTINIS POŽIŪRIS Į POKYTĮ

Vienintelis dalykas, kurį verta tirti – žmogaus elgsena.

- Pokytis pasireiškia pakitusia ELGSENA.
- Kokie motyvai skatina keistis (elgtis kitaip)?

BIHEVIORISTINIS POŽIŪRIS Į POKYTĮ

Baimė
(bausmė)

Nauda
(atpildas)

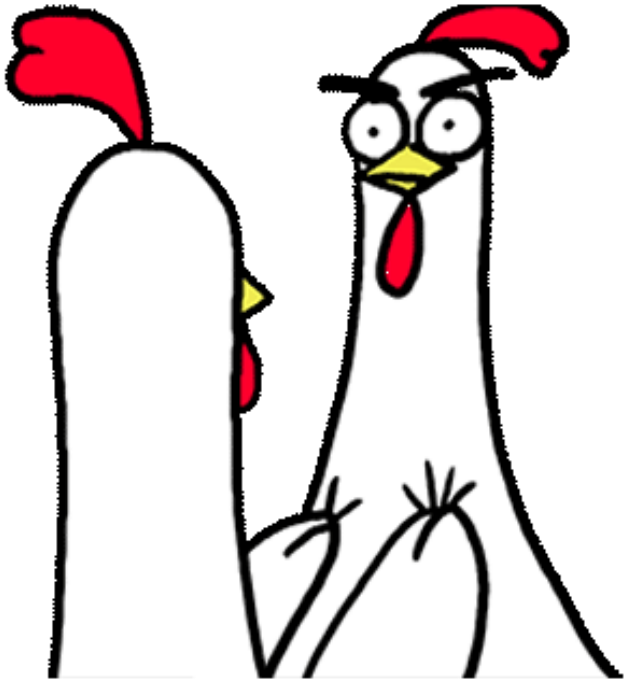
- Pavlov, Skinner eksperimentai
- McGregor X ir Y teorijos
- **X – darbuotojai** iš prigimties nėra motyvuoti dirbti, darbą suvokia kaip nenorimą būtinybę, todėl juos reikia atidžiai prižiūrėti.
- **Y – žmonės** paprastai turi poreikį ir norą dirbti, o esant tinkamoms sąlygoms ir aplinkai yra daugiau nei pasirengę prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Darbas kambariuose – 20 min.

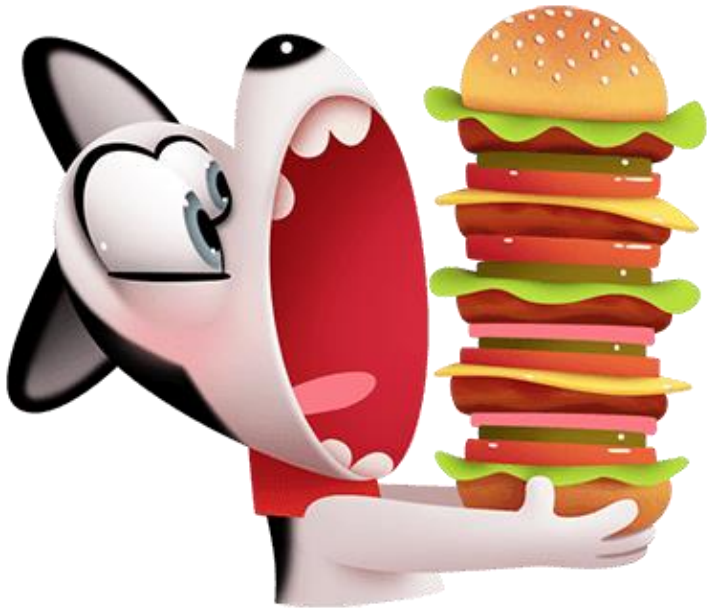
- Grupės dydis – 4-5 dalyviai.
- Grupės diskusijos trukmė – 15 min.
- Grupės pristatymo trukmė – 5 min.

UŽDUOTIS

- **Pasidalinkite patirtimi, pateikdami pavyzdžių:** kokios Jūsų patirtys taikant NAUDŲ (apdovanojimo / atpildo) ir BAIMĖS (bausmės / gąsdinimo / grasinimo) taktikas? (Ką Jūs taikėte, ką Jums taikė?).
- **Kartu įvertinkite**, kiek tai veiksminga siekiant pokyčių?
- **Pasirenkite trumpai pristatyti** diskusijos rezultatus kitiems.



Kavos pertrauka



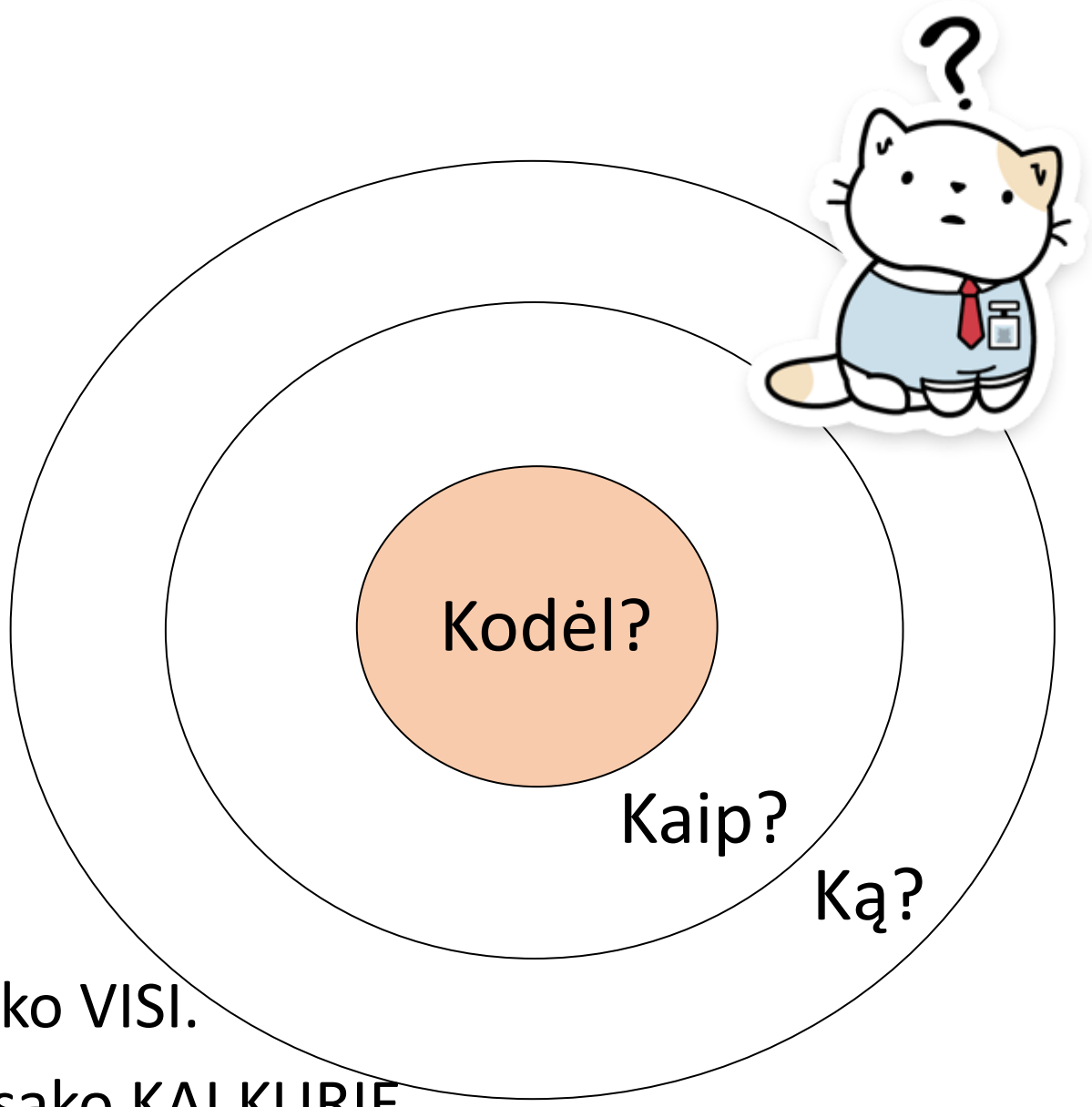
KOGNITYVISTINIS POŽIŪRIS Į POKYTĮ

Cognocere – (lot. pažinti)

- ... mūsų elgesys yra rezultatas to, ką mes galvojame.
- ... jei norime, kad keistųsi elgesys, turime keisti mąstyseną.
- ... mintys ir supratimas turi įtakos ateities elgsenai ir mintims.

PRASMĖ

- Pokyčiai vyksta žmonių galvose.
- Tada, kai jie pamato prasmę.



- Ką darome? – Žino ir atsako VISI.
- Kaip darome? – Žino ir atsako KAI KURIE.
- Kodėl tai darome? – Supranta tik NEDAUGELIS.

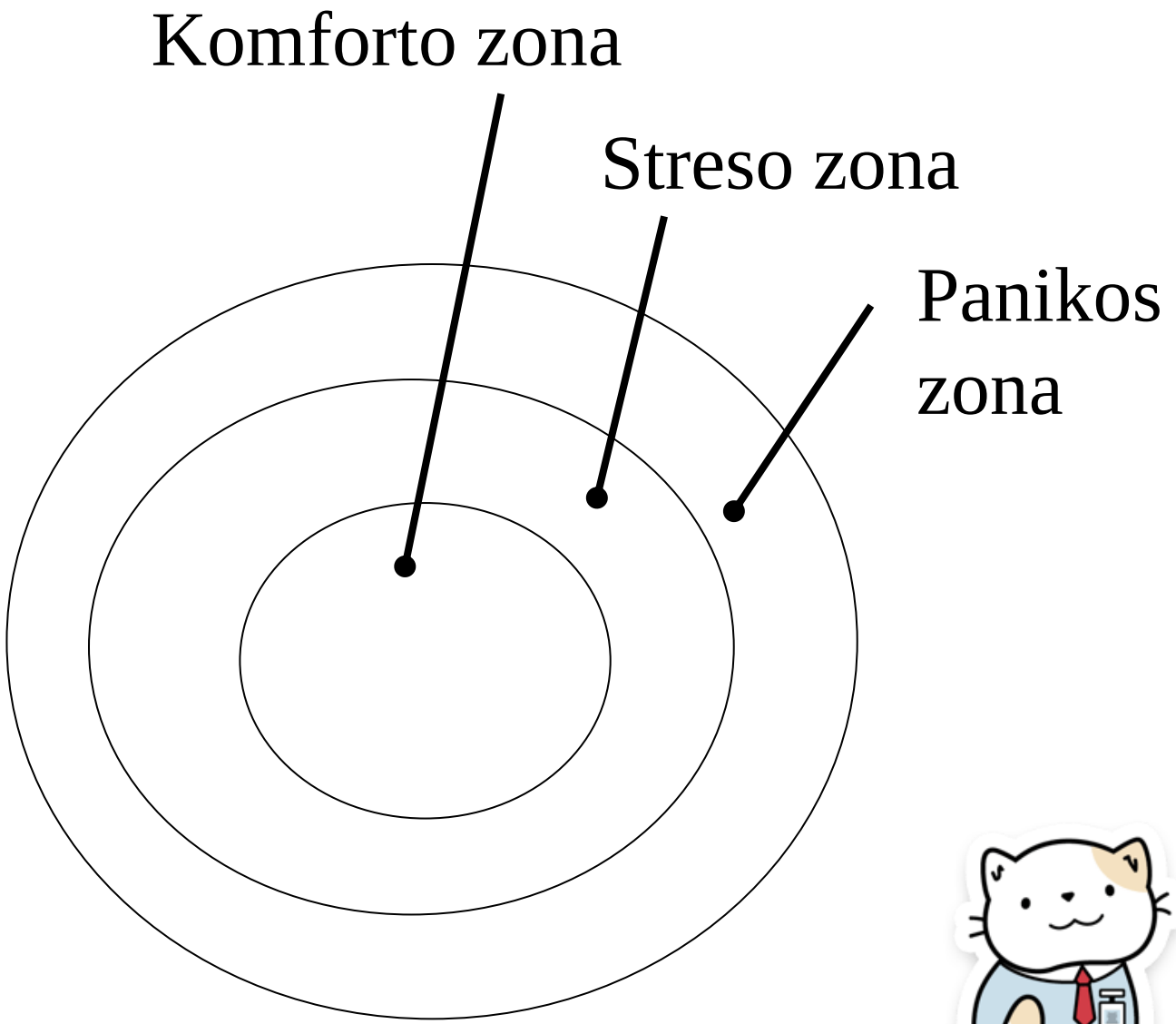
ORGANIZACIJOS POKYČIŲ LEDKALNIS

ELGSENA (PRAKTIKA)

STRUKTŪROS, PROCEDŪROS, SISTEMOS

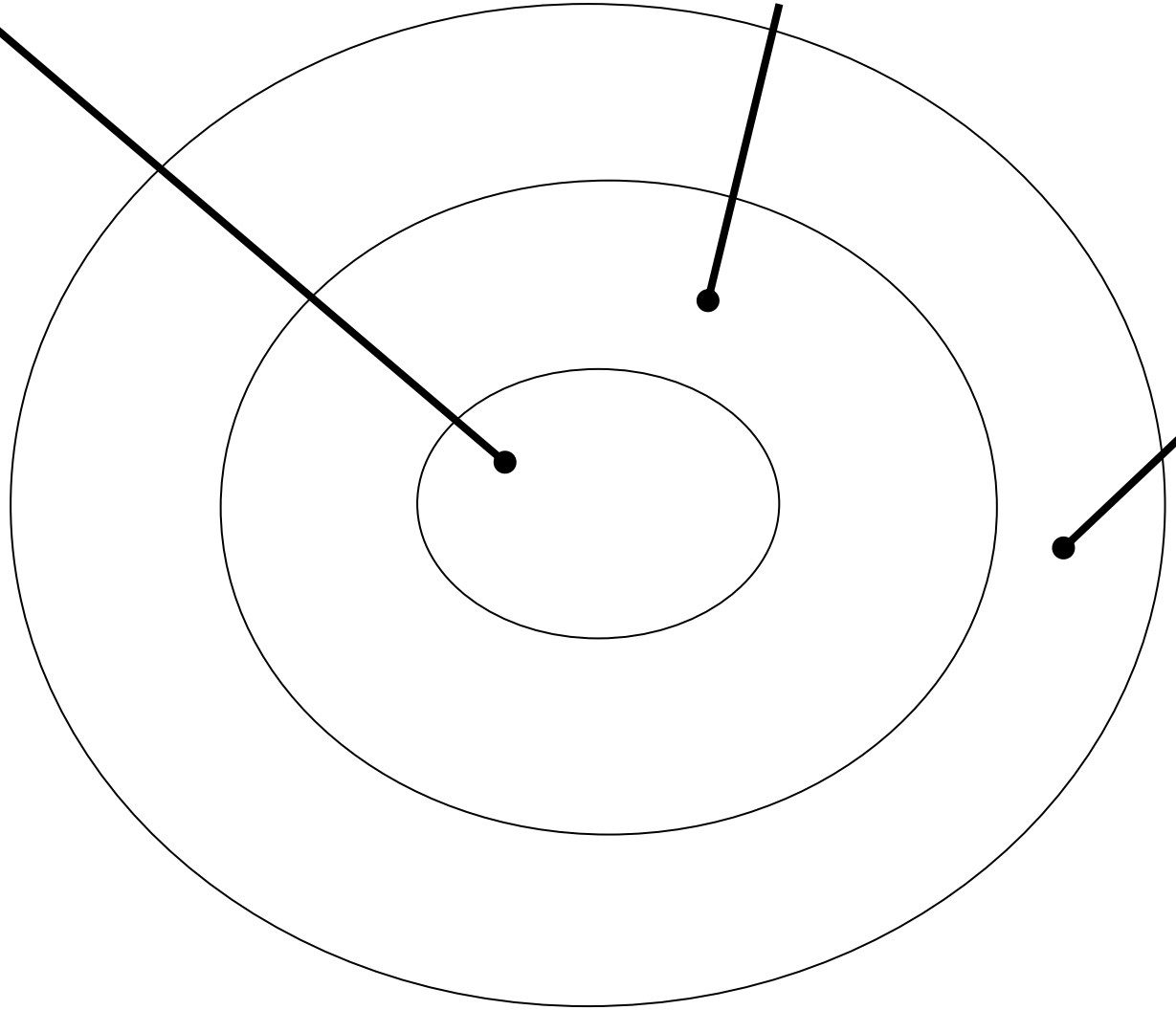
POŽIŪRIAI, ĮSITIKINIMAI VERTYBĖS (KULTŪRA)

POKYČIAI ir ASMENS VEIKIMO ZONOS



KOMFORTO zona (stabilu, saugu, lengva)

MOKYMOSI zona (iššūkiai, gyvastis, judėjimas, rizika, jaudulys)



PANIKOS zona (stresuojantis, išsekęs, sudirgęs)

PRIEŠINIMASIS POKYČIAMS

By Henna Inam Posted February 26, 2017 In Coaching Tool-Kit

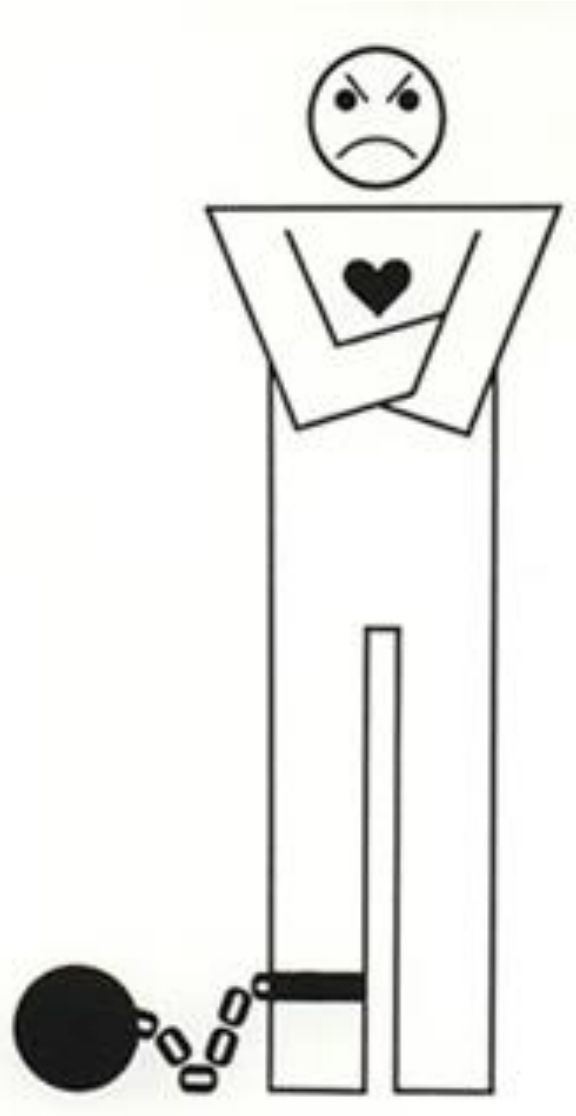
„Pasipriešinimas – tai ne perspėjimas, jog kažkas vyksta ne taip, o signalas, jog kažkas vyksta kitaip“.

James Hunt

PASIPRIEŠINIMAS – ORGANIZMO „IMUNINĖ SISTEMA“

- **Intelektinis pasipriešinimas** – perspektyvos matymas (kaip bus?).
- **Emocinis pasipriešinimas** – savivertė ir savigarba (prarasiu dalį „savasties “).
- **Elgsenos pasipriešinimas** – įpročiai.

DeLuca, R. PhD. Overcoming resistance to change



Pasikalbėkime...

Kaip Jums pavyksta priimti sprendimus vykdant pokyčius savo organizacijoje?

ADKAR pokyčių valdymo modelis: organizacijos parengties pokyčiams lygio diagnostika

ADKAR pokyčių valdymo modelis

- **AWARENESS –** SUVOKIMAS, kas ir kodėl turi keistis. Poreikio supratimas.
- **DESIRE –** NORAS keistis.
- **KNOWLEDGE –** ŽINOJIMAS, kaip tai padaryti.
- **ABILITY –** GEBĖJIMAS veikti kitaip.
- **REINFORSEMENST –** PALAIKYMAS, pastiprinimas, tęstinumas.

AWARENESS

KAS DIDINA POKYČIO POREIKIO SUVOKIMĄ?

Įrodymai, kurie pateikiami / pasiekia asmenį įvairiomis formomis:

- Bendraujant su kolegomis.
- Turint prieigą prie reikiamos informacijos.
- Renginiai, kuriuose apie tai kalbama.
- Dėmesys duomenims, rodantiems pokyčio poreikį.
- Blogėjanti situacija.

AWARENESS

POKYČIO POREIKIO SUVOKIMUI TRUKDO:

- Pasitenkinimas *status quo.*
- Asmens / institucijos inicijuojančio ir pristatančio pokytį patikimumas.
- Neigimas, kad pokyčių priežastys yra tikros.
- Gandai, dezinformacija.

DESIRE

- Noras įsitraukti, dalyvauti pokytyje
- Asmeninis sprendimas „imtis šito reikalo“
- Internalizacija

KAS DIDINA NORĄ ĮSITRAUKTI Į POKYTĮ?

- Asmeninė nauda (Kas man iš to?).
- Tikimybė gauti naudos ar pasiekimų (paskata).
- Baimė dėl pasekmių.
- Noras būti kažko dalimi (priklausyti).
- Noras sekti lyderį, kuriuo pasitiki.
- Alternatyva yra blogesnė.

NORUI BŪTI POKYČIO DALIMI TRUKDO:

- Patogumas to, kaip yra dabar.
- Nežinomybės baimė.
- Pokyčiai nesuderinami su asmens interesais ar vertybėmis.
- Nėra atsakymo į klausimą, kuo MAN šis pokytis naudingas.
- Neigiama pokyčio patirties istorija (mažas tikėjimas sėkme).
- Asmeniniai faktoriai (finansiniai, karjera, šeima, sveikata.

KAS DIDINA ŽINOJIMĄ?

- Esamas žinojimas, reikalingas žinojimas (spraga?).
- Būtinas konteksto, prasmės suvokimas ir noras.
- Žinojimas, KĄ daryti kitaip.
- Žinojimas, KAIP veikti (žinios apie reikiamus įgūdžius ir elgesį, reikalingus pokyčiui palaikyti).
- Asmeniniai seminarai? Kursai?

KNOWLEDGE

GEBĖJIMAI

ABILITY

- Gebėjimai – veikimas kitaip. Pademonstruotas pajėgumas.
- Ar yra suteikiama pakankamai įrankių gebėjimams ugdyti?
- Praktika, kolegų palaikymas.
- Veikimas kartu su kolegomis.
- Laikas.
- Grįžtamasis ryšys.
- Įpročiai.

PASTIPRINIMAS, IŠLAIKYMAS REINFORCEMENT

Priemonės ir būdai STIPRINANTYS ir išlaikantys naują veikimą

Darbas kambariuose – 20 min.

- Poros interviu trukmė – 10 min. (5 min.+5 min.).
- Aptarimo trukmė 10 min.

UŽDUOTIS: **Pasirengimo pokyčiui nustatymas pagal ADKAR modelio 1 dimensiją**

- Paimkite trumpą interviu iš kolegos naudodami dimensijos klausimus.
- Fiksuokite atsakymus ir pagal juos įvertinkite kolegos pasirengimą diegti atnaujintas BP kalėje nuo 1 iki 5
- **Aptarkite pokalbio rezultatus ir pasirenkite trumpai refleksijai grupėje.**

Interviu kambariuose temos

ADKAR pokyčių valdymo modelis

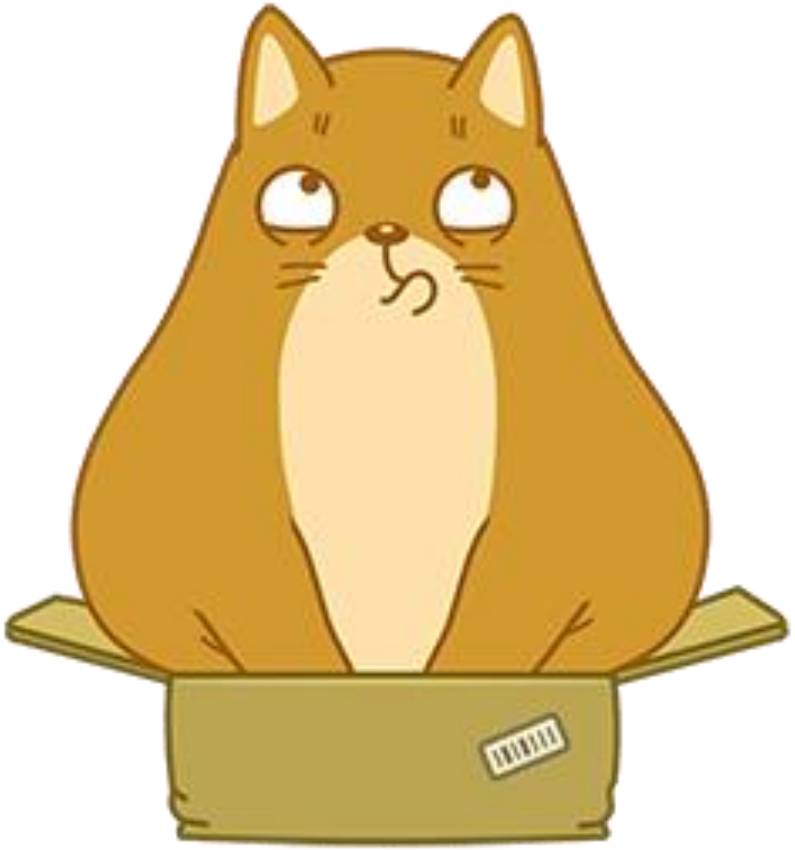
1 ir 2 kambariai: AWARENESS – SUVOKIMAS, kas ir kodėl turi keistis.

3 ir 4 kambariai: DESIRE **–** NORAS keistis.

5 ir 6 kambariai: KNOWLEDGE **–** ŽINOJIMAS, kaip tai padaryti.

7 ir 8 kambariai: ABILITY **–** GEBĖJIMAS veikti kitaip.

9 ir 10 kambariai: REINFORSEMENST **–** PALAIKYMAS, pastiprinimas.



Pasikalbėkime...

Kaip sekėsi įvertinti kito pasirengimą valdyti pokyčius pagal ADKAR modelio dimensiją?

Kaip vertinate instrumento naudingumą?

Namų darbai

SMALSIEMS: susipažinti su MOODLE aplinkoje pateikta papildoma medžiaga.

VISIEMS: perskaityti J. Koter ir H. Ratgeber knygą „Mūsų ledkalnis tirpsta“.

SAVIVALDYBĖS KOMANDAI:

1. **Atlikti savivaldybės mokytojų / mokyklų „inventorizaciją“ pagal pateiktą MOODLE aplinkoje užduotį Nr. 1.**
2. **Sudaryti savivaldybės komandos / savo padalinio / mokyklos profilį pagal pateiktą MOODLE aplinkoje užduotį Nr. 2.**

STROPIEMS: atlikti visą parengtumo pokyčiui įsivertinimą pagal ADKAR modelį savo komandoje su kiekvienu nariu ir numatyti tolimesnius veiksmus.

Dienos refleksija

- Šiandien man ...
- Šiandien aš ...
- Šiandien tikrai ...
- Šiandien ...., nes ...
- Geriau būtų...., jeigu ...
- .....