



# Pokyčių valdymo samprata

Vaidas Bacys

# Kaip dirbsime?

Praktiniai vadovavimo įstaigai ir mokymuisi organizacijoje aspektai – lekt. V.Bacys

1. 10.00 - 10.45 Pokyčių valdymo samprata. V. Bacys
2. 10.45 – 11.30 Žmonės pokyčių procese S. Miškinienė
3. 11.45 – 12.00 Pasipriešinimas pokyčiams, jo mažinimo būdai S. Miškinienė
4. 12.00 – 12.45 Sėkmingo pokyčių įgyvendinimo modeliai ir etapai. R. Plekavičienė  
12.45 – 13.45 Pietūs
5. 13.45 – 14.30 Vadovo veiksmai pokyčių laikotarpiu. V. Bacys
6. 14.30 – 15.15 Lyderystės potencialo įvertinimas. V. Bacys
7. 15.30 – 16.15 Pokyčio projekto formulavimas, planavimas.
8. 16.15 – 17.00 Pokyčio projekto formulavimas, planavimas.

# „The Intern“ (2015 m.)

- [https://drive.google.com/file/d/17jXop6HU1d0UsSHvWTbVEJv5yma\\_A9Fj/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/17jXop6HU1d0UsSHvWTbVEJv5yma_A9Fj/view?usp=sharing)



Pokyčio istorija neprasideda  
taip....

"Aš turiu planą su 10 punktų, kaip  
mums pasikeisti"



...jis dalijasi savo vizija

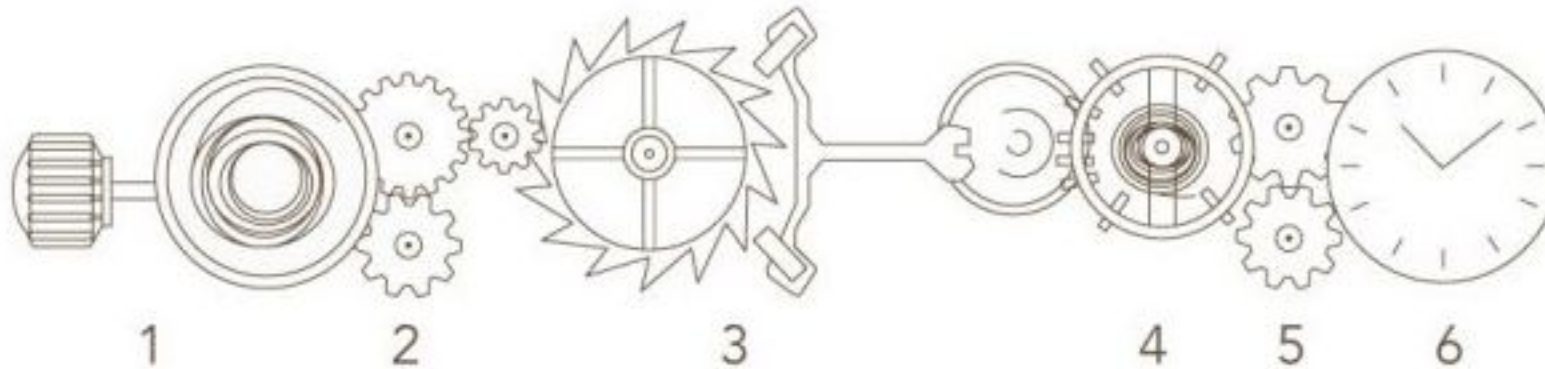
"Aš turiu svajonę"

O kokią svajonę turite  
Jūs?

Prisistatykite ir trumpai  
papasakokite savo  
svajonę

Užduotis grupelėse, pasikalbėkite kokį krumpliaratį norėtumėte pasukti? (5 min.)

RANKA PRISUKAMAS LAIKRODIS:



1. Karūnėlė ir pagrindinė spyruoklė
2. Pavaros
3. Pabėgimo dalis
4. Kontroliuojanti dalis
5. Pavaros, atsakingos už valandas, minutes ir sekundes
6. Judančios rodyklės



# Pokyčiai Dubysos aukštupio mokykloje





# Dubysos aukštupio mokykla



DUBYSOS  
AUKŠTUPIO  
MOKYKLA



AUKŠTELKĖS  
MOKYKLA



BAZILIONŲ  
MOKYKLA



BUBIŲ  
MOKYKLA



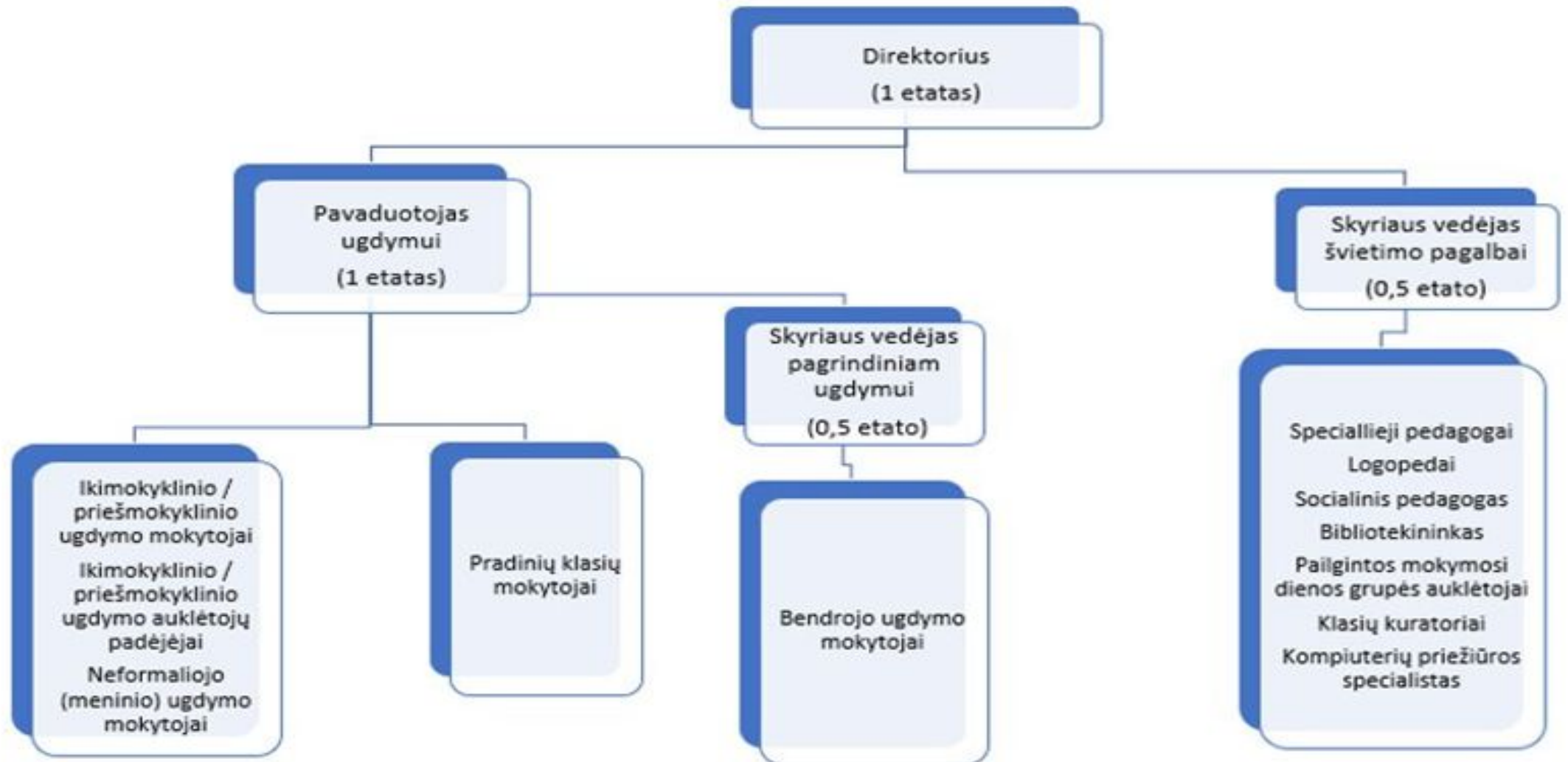
KURTUVĖNŲ  
MOKYKLA



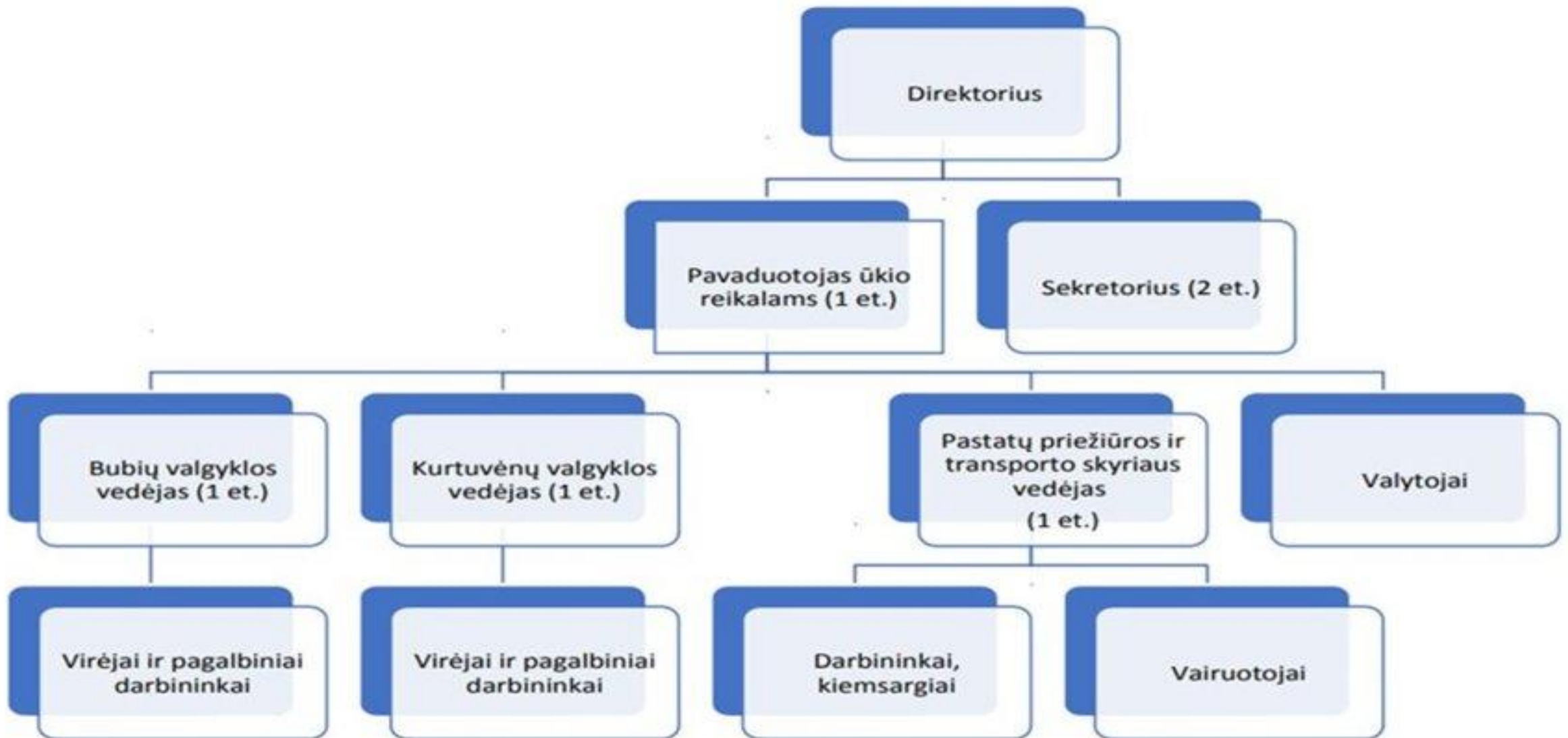
# Ugdytinių pokytis po susijungimo:

	Dubysos aukštupio mokykla	Dubysos aukštupio mokykla	Dubysos aukštupio mokykla
	2020.09.01	2021.09.01	2022.09.01
Ugdytinių skaičius	452	506	640
Iš viso:	452	506	640
Pokytis	+ 16,80 proc.	+11,95 proc.	+27,27 proc.

# Senoji valdymo struktūra (I)

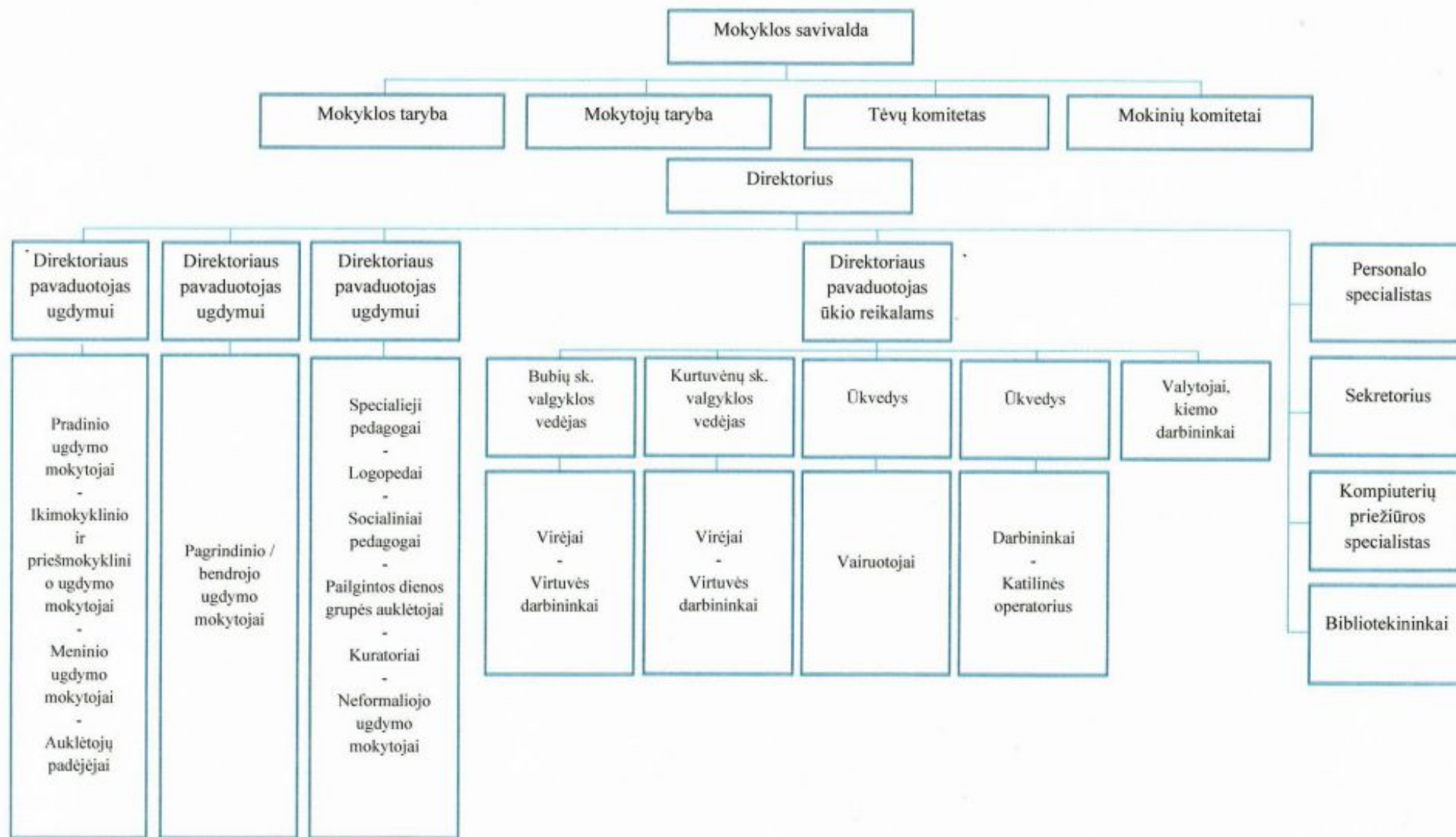


# Senoji valdymo struktūra (II)



# Naujoji valdymo struktūra

ŠIAULIŲ R. DUBYSOS AUKŠTUPIO MOKYKLOS ORGANIZACINĖ VALDymo STRUKTŪRA

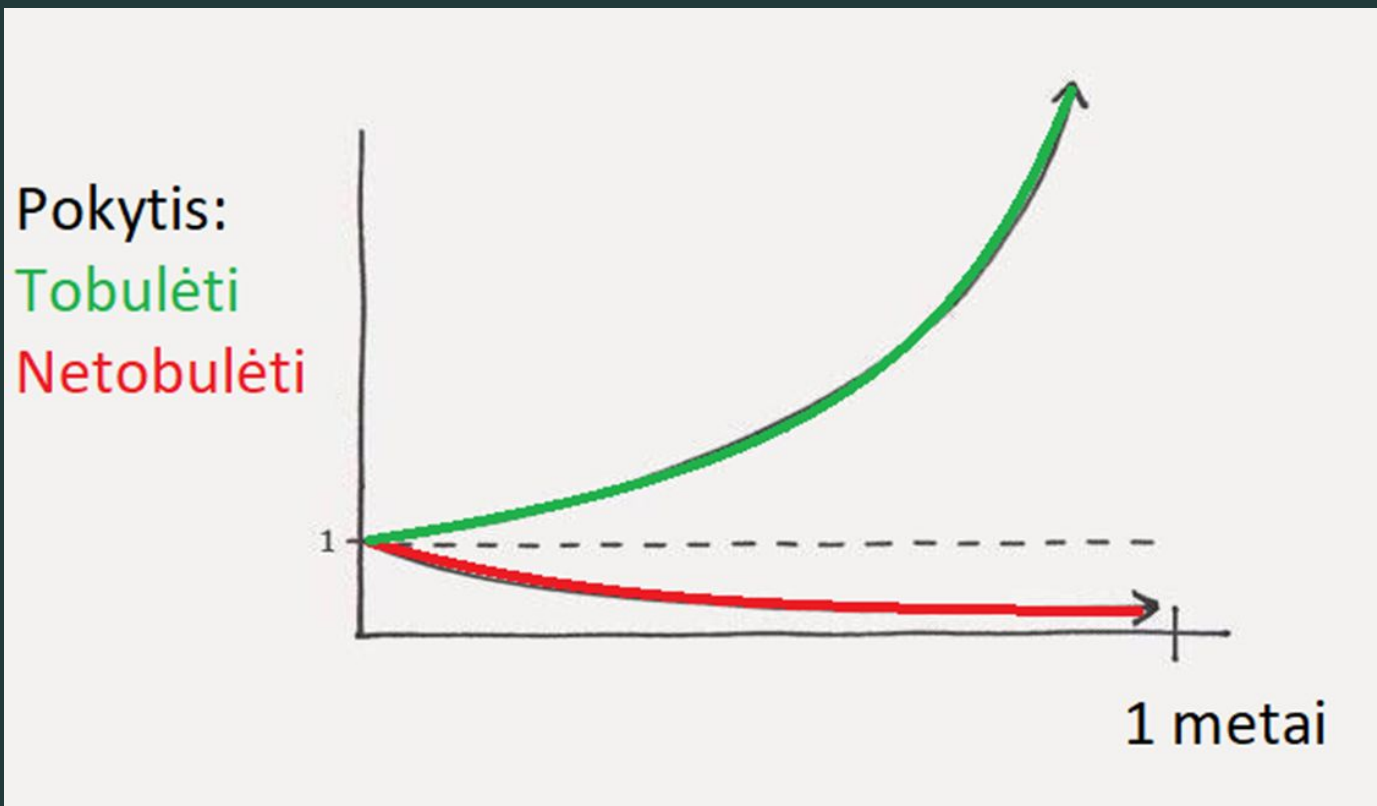


# Aš ir pokytis

Pagal dr. D. Jakubauską

- Gebėjimas įkvėpti kitus – lyderystė
- Gebėjimas sau pripažinti, kad visko pats nemoki.
- Mokėjimas prisiimti atsakomybę
- Gebėjimas KEISTIS
- Noras išmokti
- Mokėjimas klysti kasdien. Mokėjimas pripažinti savo klaidas
- Gebėjimas priimti kritiką sau. Mokėjimas kritikuoti kitus
- Mokėjimas girdėti, bendradarbiauti komandoje, padėkoti
- Faktinės dalyko žinios – bet kokio

# Bet ko pokytis: 1% per diena – būsī geresnis, ar...? Pagal dr. D. Jakubauskā



- TU po metų:
  - $(1.01)^{365} = 37.8$  geresnis
  - $(1.00)^{365} = 1$
  - $(0.99)^{365} = 0.03$
- 33 kartus blogesnis



# Įtraukianti pokyčių istorija apčiuopiamai pakeis transformacijos sėkmę

Pagal McKinsey & Company

## 1 Darbuotojai pasirengę siekti organizacijos tikslų, supranta kas keičiasi ir kodėl

Transformacijos, kai lyderiai atvirai ir nuoširdžiai komunikuoja apie pažangą, yra...

**8x**

*Labiau tikėtina, kad pasiseks*

## 2 Organizacija, kuri mato darnią ir vieningą lyderių komandą dalytis aiškiais ir nuosekliais pranešimais

Transformacijos, kai lyderiai naudojo nuoseklią pokyčių istoriją, kad suderintų organizaciją pagal jos tikslus, yra...

**3.8x**

*Labiau tikėtina, kad pasiseks*

## O kaip su tikslu?

- Žinomas atspirties taškas
- Žinomas kelias
- Žinomas tikslas

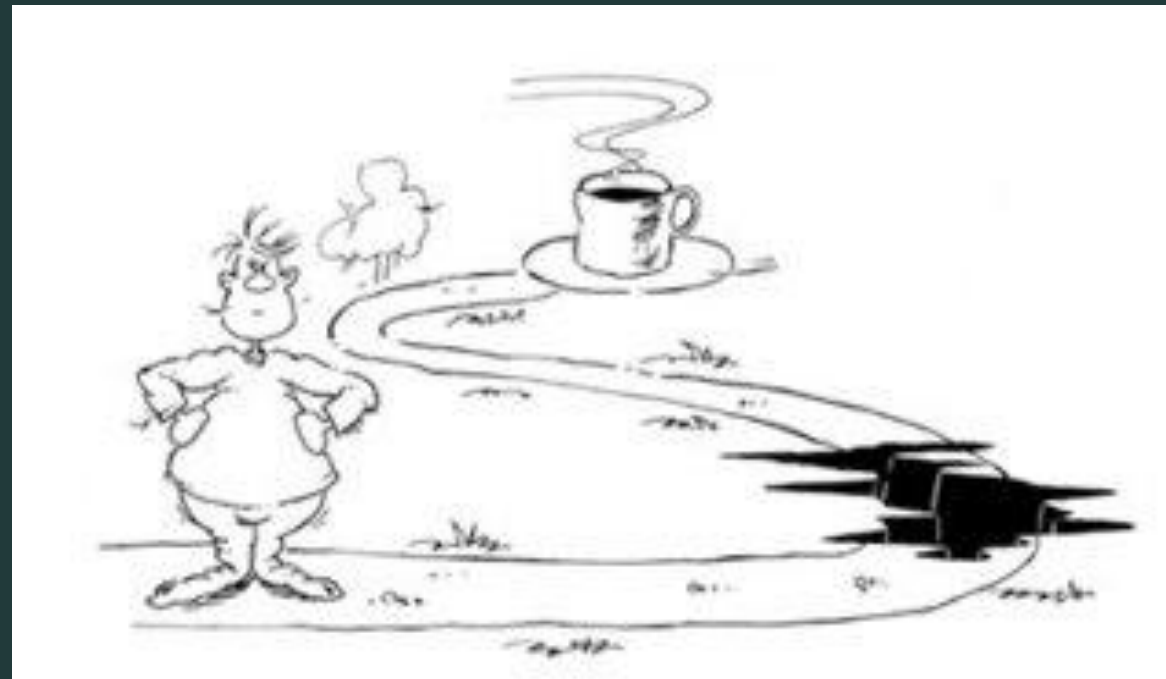


• Žinome, kur esame ir kur norime nueiti. Mums pažįstamas ir kelias, tačiau jame yra kliūtis. Nežinome, kaip ją įveikti. Gali būti, kad dalis kelio mums yra nežinoma.

Šaltinis: Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas  
/ Leif-Runar Forsth

# O kaip su tikslu?

- Kliūtis kelyje



- Žinome, kur esame ir kur norime nueiti, kelias mums taip pat aiškus ir tinkamas. Tokias problemas sprendžiame standartiškai.

Šaltinis: Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas / Leif-Runar Forsth

# O kaip su tikslu?

- Nežinomas tikslas



- Žinome, kur esame. Galbūt matome ir kelio pradžią, tačiau ne visą kelią, nes nežinome, kur norime nueiti. Tai yra neapibrėžto tikslo problema
- Šaltinis: Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas / Leif-Runar Forsth

## O kaip su tikslu?

- Nežinomas atspirties taškas



- Žinome, kur norime nueiti, tačiau nežinome, kur esame. Tai problema, kai svarbu išsiaiškinti situaciją  
Šaltinis: Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas  
/ Leif-Runar Forsth

## O kaip su tikslu?

- **Nežinomas kelias**



- Žinome, kur esame ir kur norime atsidurti. Tačiau neaišku, kuriuo keliu eiti. Taigi, nežinomas šiuo atveju yra kelias, tai yra problemų sprendimo metodai, kuriuos mums reikėtų taikyti. Šaltinis: Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas / Leif-Runar Forsth



## O kaip su tikslu?

- **Nežinomas atspirties taškas**
- **Nežinomas tikslas**

• Nežinome nei kur esame, nei kur norime nueiti.

Tai vadiname neaiškia problema. Kadangi problema iškilo, situacija, kurioje esame ir kurioje norime atsistoti, turėtų skirtis. Tačiau problema gali būti labai neaiškiai suformuluota arba suprasta. Todėl visų pirma reikia išsiaiškinti problemą

Šaltinis: Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas

/ Leif-Runar Forsth





Welcome to the **Clue** me in Room



# KAIP MES „EINAME“ LINK SUVOKIMO?





**Žmonės, kurie jaučiasi kartu sukūrę sprendimą, jaučiasi 5 kartus labiau atsakingi už tuos, kuriems sprendimas „pasakomas“**  
Pagal McKinsey & Company

**Įgalinkite darbuotojus parašyti savo istoriją bendros istorijos kontekste**



# Gera pokyčių istorija įtraukia širdis ir protus Pagal McKinsey & Company

**Pasiūlo pokyčių istorija** McKinsey & Company

		
<b>Kontekstas, pagrindimas, ir paaiškinimas</b>	<b>Aiškus ir įtikinamas siekis</b>	<b>Asmeninė žinute</b>
<b>Kai tai veikia</b>		
		
<b>Tai padeda kurti teigiamus jausmus pokyčių kontekste</b>	<b>Lyderiai demonstruoja savo pavyzdį ir parodo žmogiškumą bei pažeidžiamumą</b>	<b>Tai įtraukia darbuotojus asmeniniu lygmeniu tiek racionaliai, tiek logiškai</b>

# Pavyzdys – klasikinė pokyčių istorija

Pagal McKinsey & Company

Turime daug stiprybių, tačiau atsiliekame nuo kitų technologiškai

Turime sutelkti dėmesį į **vertės sukūrimą** ir šio "laivo" apsukimą.

Padarysime tai **puikia vieta dirbti**. Mes norime būti geriausi  
Mes pradėdame pertvarką 3 etapais. Pokyčiai gali būti sunkūs, kai  
pertvarkome savo organizaciją, todėl **visi turime sutelkti dėmesį į savo klientus**.

Tai jūsų galimybė **sustiprėti ir įsitraukti**. Būkite tas pokytis, kurį norite matyti pasaulyje!

**Aš tave palaikysiu. Mano durys atviros.** Dėkojame, kad padėjote mums tapti pirmaujančiais daugiafunkcinę vertę kuriančiais sprendimų tiekėjais.  
Džiaugiuosi keliu į priekį



# Žmonės pokyčių procese

S. Miškinienė

# O kaip su tikslu?

- **Aklieji šūviai** yra vertingi pirmiausia tada, kai sprendžiamos **problemos**, kuriose yra **nežinomųjų: ištakos, kelias arba tikslas**. Taip gali tecti paklaidžioti, kai ieškoma nežinomo tikslo arba identifikuojant naują atskaitos tašką. Tai viena iš priežasčių, kodėl kartais verta atkreipti dėmesį ir į tokius dalykus, kurie iš pirmo žvilgsnio atrodo neturintys nieko bendro su problema. Jie gali mums padėti. Bandydami susieti tai, kas aktualu, su tuo, kas atrodo visiškai nesusiję, padidiname tikimybę apčiuopti tai, kas reikšminga. Vis nauji klausimai ir formuluotės maitina mūsų sąmonę. Ji pakraunama, kad atliktų savo dalį darbo. Vienas būdas išsiaiškinti, su kokia problema susidūrėme, yra rasti panašių problemų iš savo ar kitų žmonių patirties, iš gamtos. Taip pat galima „atsispirti“ nuo to, kas nuveikta informacijos fazėje
- Naujas praktinis mąstymas : sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas / Leif-Runar Forsth

## Kaip savo grupei pritaikytumėte pagrindinę pokyčių idėją?

Pagal McKinsey & Company

### Atsakykite į šiuos klausimus

- Ką norime pasiekti?
- Ką mes darome teisingai? Kokios yra svarbiausios mūsų stiprybės, kuriomis galime remtis?
- Ką mes turime pakeisti? Su kokiais svarbiausiais klausimais turime susidurti ir kuriuos turime spręsti?
- Kaip tai turi atrodyti, jei panaudotume mūsų stiprybes ir išspręstume tas problemas?
- Kaip mes ten pateksime?

Apibendrinkite ir pasidalykite savo pokyčių idėją su kolega per 2 minutes

Mano pokyčio idėja:

Paprašykite savo kolegos užpildyti žemiau esantį laukelį

Pavyzdžiui: Mes visada darėme \_\_\_\_\_.  
Tai nebeveikia, nes \_\_\_\_\_.  
Dabar mums reikia \_\_\_\_\_.  
Jei tai padarysime, tapsime \_\_\_\_\_.

# Darbo GRUPĒJE ir KOMANDOJE ypatumai

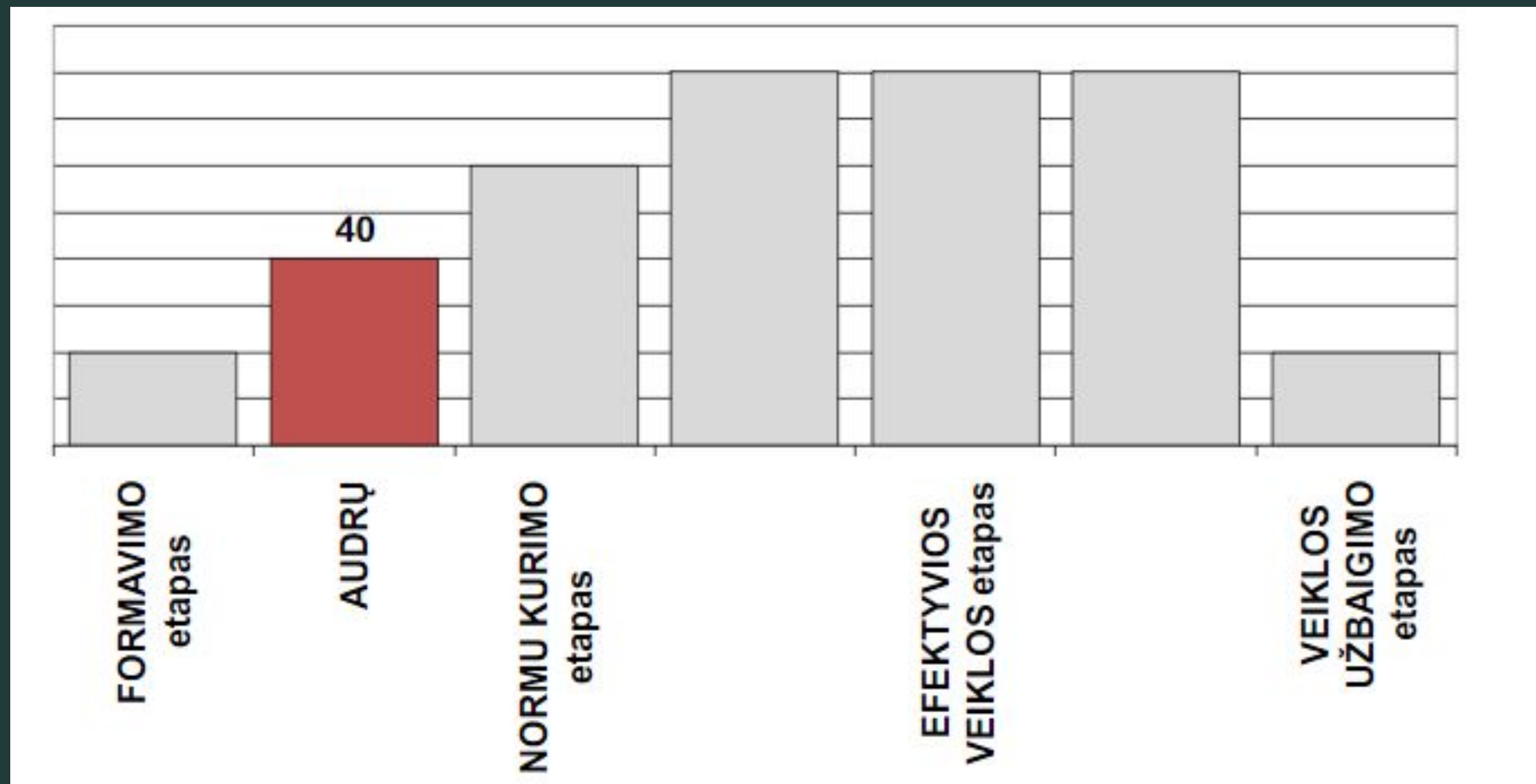
- žmonės dirba kartu;
- jausmai nėra darbo dalis;
- konfliktai užglaistomi;
- pasitikėjimas, atvirumas- riboti;
- tarpusavyje konkuruoja;
- teikiama tik būtina informacija;
- žmonės siekia 1 tikslo;
- atvirai reiškiami jausmai;
- konfliktai sprendžiami;
- didelis pasitikėjimas;
- remia vienas kitą;
- dalinasi informacija.

# Komandos darbo barjerai:

- Skirtingai suprantami tikslai,
- Nėra susitarimų,
- Neefektyvus sprendimų priėmimas,
- Neefektyvus bendravimas,



# Komandos raidos etapai (pagal Bruce Tuckman)





# FORMAVIMO (susiorientavimo) etapas

Grupės nario klausimai:

"Ko mes čia susirinkome?", "Ar mane priims į komandą?"

Dalyvių elgesio tendencijos:

- Idėjas pateikia kuo paprasčiau,
- Sakomi tik visiems priimtini dalykai,
- vengiama prieštaravimų,
- vengiama demaskavimų.

# AUDRŲ etapas

Grupės nario klausimai:

"Ar aš užimsiu komandoje  
vertinamą vietą?"

Dalyvių elgesio tendencijos:

- siekia išreikšti savo požiūrius,
- kritikuoja kitų narių idėjas,
- mažai klausosi kitų, dominuoja emocijos,
- varžosi dėl valdžios, pozicijos,
- bandomi izoliuoti kai kurie nariai,
- daug prieštaraujama, ginamasi,
- mažai bendradarbiaujama.

# NORMŲ SUKŪRIMO etapas

Grupės nario klausimai:

"Kuo aš galiu būti?"

"Kuo aš galiu būti naudingas komandoje?"

Dalyvių elgesio tendencijos:

- aktyviai klausomasi kitų
- darbai daromi sistemiskai
- nesunkiai keičiamos išankstinės nuostatos
- konfliktus suvokia kaip problemą, kurią išsprendus visi laimi
- atviras idėjų pasidalinimas
- grupė pajunta komandos naudą

# EFEKTYVIOS VEIKLOS etapas

Grupės nario klausimai:

"Kaip mes galime pasiekti geresnių rezultatų?"

Dalyvių elgesio tendencijos:

- atvirumas ir pasitikėjimas,
- lyderio funkcijų pasiskirstymas,
- lengvai priimami skirtingi požiūriai,
- šilti jausmai kitiems nariams,
- kūrybiškumas,
- pasirengimas įnešti kiek įmanoma didesnį indėlį.

Etapas	Vadovo veiksmas, skatinantys pereiti į kitą etapą
FORMAVIMOSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išryškunami tikslai ir grupei, ir individualūs kiekvienam grupės nariui.</li> <li>• Tikslingas komandos pasirinkimas</li> </ul>
AUDRŲ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovas naudoja koučingo - ugdančio vadovavimo metodus, elgseną.</li> <li>• Sukuriami / atnaujinami procesai ir struktūra. Kuriamas pasitikėjimas ir geri santykiai tarp grupės narių. Įsivardinama kas svarbu.</li> <li>• <b>Nuraminama darbo aplinka. Sprendžiami konfliktai greitai, kai tik jie atsiranda.</b> Mokomi, mokosi komandos nariai kaip spręsti konfliktus.</li> <li>• Paaiškunami komandos formavimosi etapai: "formavimosi, audrų, normų ir efektyvios veiklos", kad žmonės suprastų problemas, iš kur jos atsiranda, kad matytų jog reikalai tvarkysis ateityje.</li> <li>• Naudojamos įvairios metodikos žmonių (grupės narių) skirtingų tipų pažinimui.</li> </ul>
NORMŲ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovo elgesys įgalinantis.</li> <li>• Renka atsiliepiamus iš darbuotojų, leidžia perimti vadovavimą, skiria laiko komandos planavimui, įtraukimui</li> <li>• Padedama grupės nariams prisiimti atsakomybę už judėjimą link tikslų.</li> <li>• Tinkamas laikas komandos formavimo įvykiui – renginiui.</li> </ul>
EFEKTYVIOS VEIKLOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deleguojamos užduotys ir tikslai. Jei komandos efektyvumas aukštas, gali vadovas sau kelti tikslą kiek galima mažiau juos įtakoti, jam tinkamas laikas susikontcentruoti į naujų tikslų paiešką. Leidžia lanksčiai atlikti komandos vaidmenis, padeda nustatyti ir pasirinkti naują narį. Skirkite laiko <b>švęsti</b> komandos pasiekimus.</li> </ul>

## Gandai – daugelį komandų žalojantis dalykas.

- Gandus dažniausiai skleidžia į manipuliacijas linkę, aukštą nerimo lygį patiriantys, silpni žmonės.
- Jie siekia demonstruoti savo galią.
- Jie siekia išsklaidyti nuobodulį..
- Jie pavydi kitiems.
- Jie nori būti dėmesio centre.

Pagal. Tomas Misiukonis





# Ką daryti vadovui, komandai?

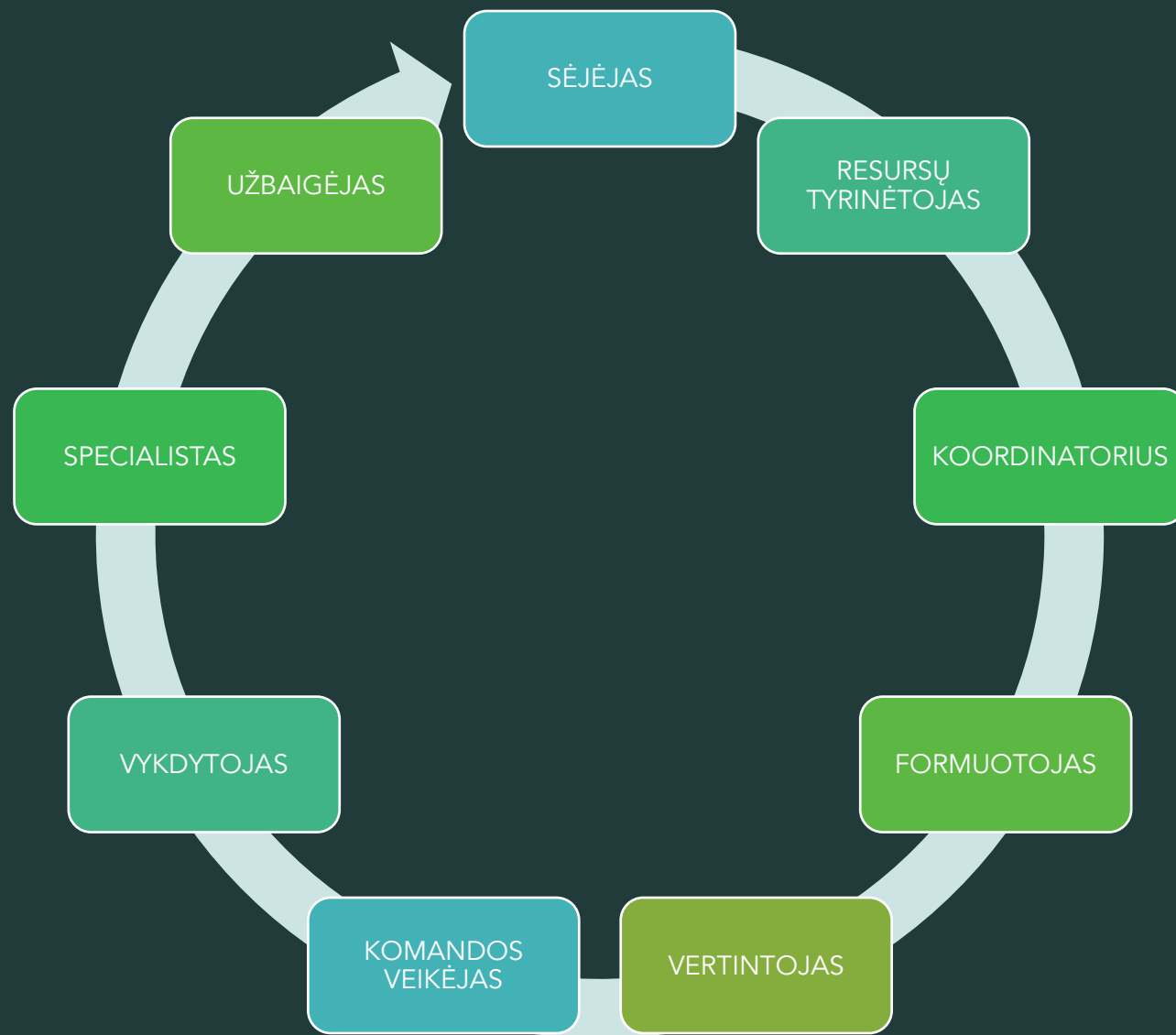
- Suteikite gandų skleidėjams grįžtamą ryšį. Gandų skleidėjai – manipulatoriai. O manipuliacija netenka energijos vos tik aplinka atpažįsta manipuliaciją. Grįžtamąjį ryšį gandų skleidėjui turi suteikti vadovas ar komandos narys, akis į akį, tiesiai, be užuolankų. Svarbu paaiškinti jam jo elgesio pasekmes, pasakyti, kad pasikartojantis elgesys bus netoleruojamas.
- Pasikalbėkite apie gandus su komanda. Gali būti diskusija pavadinimu "Kaip mums sekis kovoti su gandais?" ar atviras konkrečios situacijos aptarimas. Komanda turi jausti, kad vadovas suvokia reikalo esmę ir pastebi.



# Ką daryti vadovui, komandai?

- Skleiskite pozityvias istorijas. Neigiamus gandus gali nugalėti pozityvių atvejų aptarimas. Atsiliepimas turi būti pagrįstas faktais, objektyvus.
- Rodykite gerą pavyzdį. Jei anksčiau jūs su kolegomis aptarinėdavote kitus žmones nebūtinai iš teigiamos pusės ir dabar norite prisidėti prie gandų mažinimo, taip elgtis toliau nebegalima. Galite tiesiai pasakyti *“aš daugiau nesikišu į šį reikalą, nes supratau, kad taip tik skleidžiame gandus”*.
- Nežinomo vadovo patarimas: *„Jei nenorite teptis rankų paskui, duokite gandų skleidėjams daugiau darbo. Darbas gydo. Jei ne nuo visų ligų, tai nuo gandų tikrai.“*

Vaidmenys komandoje  
(Dr. Meridith Belbin):



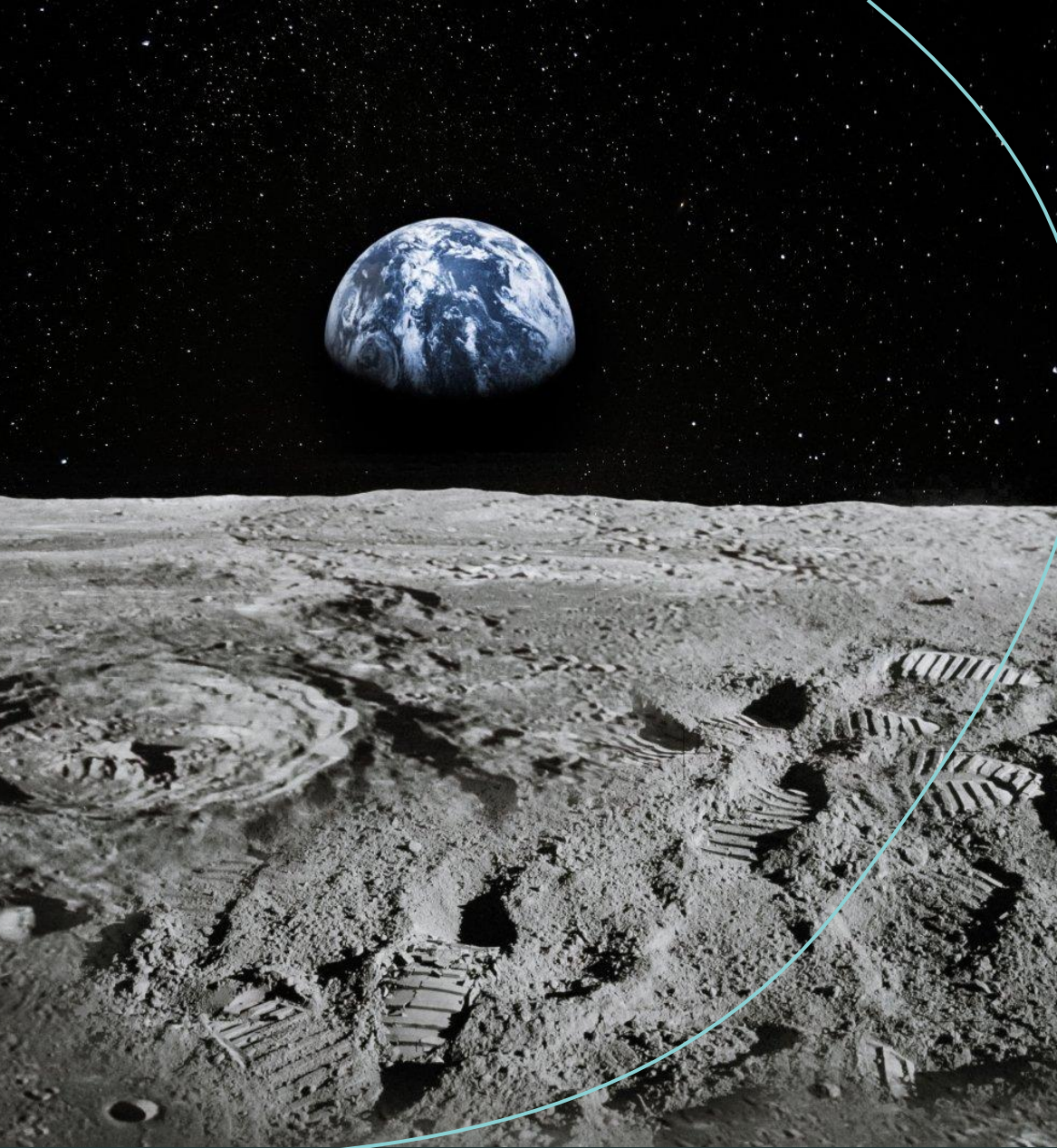
# Vaidmuo komandoje –kas tai?

-tai elgesio tendencija, įprastas būdas, kaip mes prisidedame prie bendros veiklos, kaip mes esame susiję tarpusavyje.

# SĒJĒJAS

- Labai kūrybingi, sēja idējas, kurios gali būti nelabai praktiškos.
- Labiau mēgsta veikti vieni, sunkiau bendrauja su kitais.
- Nepriklausomi, originalūs.
- Projekto pradinēse stadijose, ar kai jis nejudā j priekj, jie nepakeičiami generuojant naujas idējas.





## RESURSŲ TYRINĖTOJAS

- Lengvai bendrauja su aplinkiniais tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.
- Greitai patobulina kitų idėjas.
- Visada pasiruošę matyti galimybes naujuose dalykuose.
- Lengvai surenka informaciją, pateikia ataskaitas.
- Tinkamiausi žmonės kontaktams užmegzti.



# KOORDINATORIUS

- Gali gerai vadovauti grupei žmonių su skirtingais sugebėjimais.
- Pasitiki savimi ir kitais, deleguoja. Jų moto: "konsultacijos su kontrole"
- Mano, kad problemas reikia spręsti ramiai.
- Įtraukia grupės narius į problemų sprendimą, sugeba nenukrypti nuo tikslo.





## FORMUOTOJAS

- Labai motyvuoti, jiems labai reikia pasiekimų, tikslingi.
- Mėgsta vadovauti, darant kitiems spaudimą, siekia laimėti.
- Sugeba apeiti kliūtis .
- Tinka, kai reikia daryti pakeitimus, priimti nepopuliarius sprendimus.
- Labiausiai linkę konkuruoti.



# VERTINTOJAS

- Linę viską gerai apgalvoti, lėtai priima sprendimus, bet geriausiai.
- Geriausiai tinka analizei: idėjų, problemų, galimų sprendimų.
- Puikūs analitikai, kritikai.
- Labai naudingi sudėtinguose, rizikinguose projektuose.
- Išoriškai gali atrodyti labai nuobodūs, sausi, kritiški.



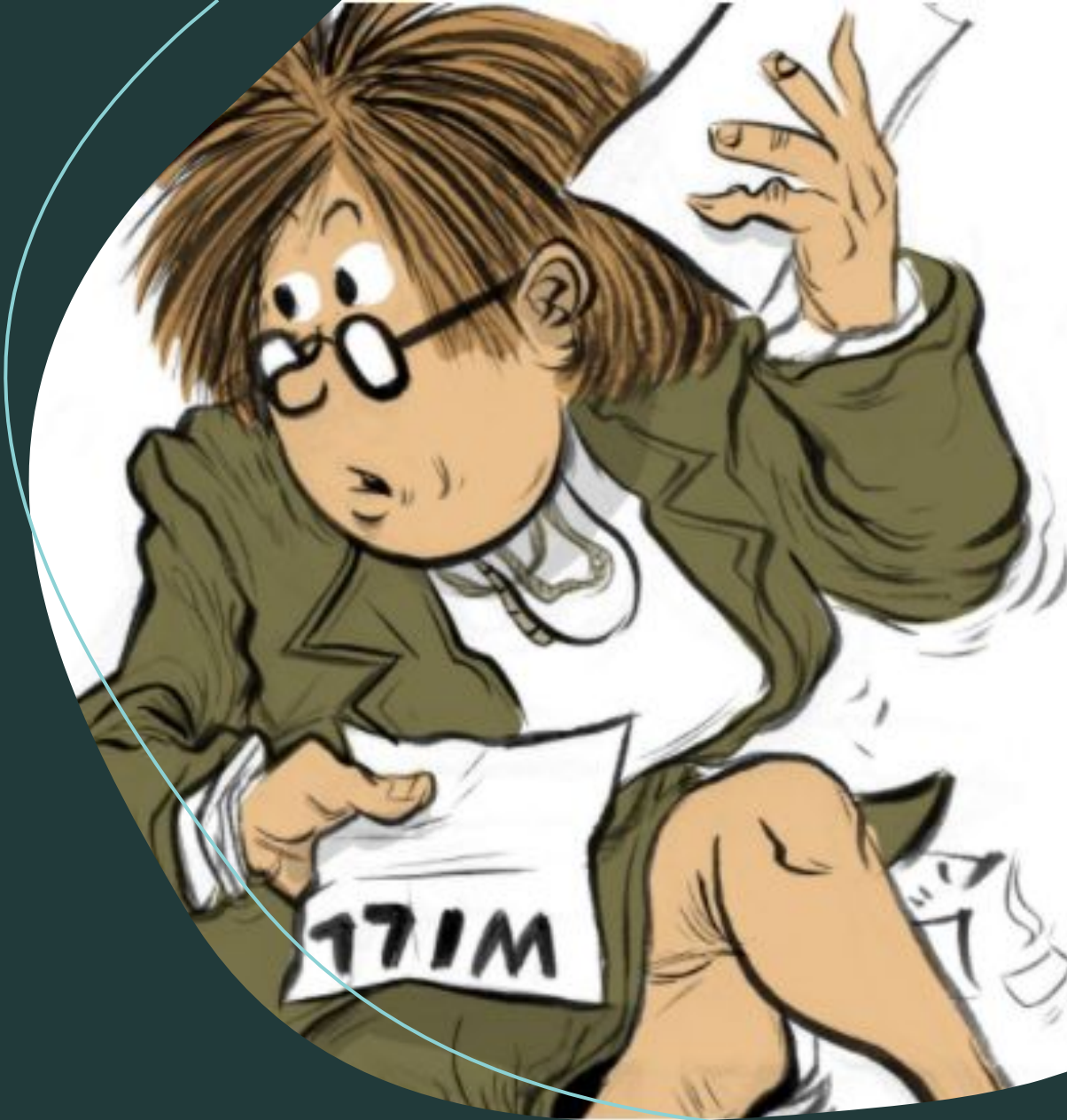


# KOMANDOS VEIKĖJAS

- Lankstus, mokantis prisitaikyti prie įvairių situacijų, žmonių.
- Lengvai bendrauja, linkęs bendradarbiauti.
- Nemėgsta įtampos, siekia harmonijos grupėje.
- Mažiau orientuotas į tikslą, labiau į procesą.

# VYKDYTOJAS

- Mēgsta konkrētas uzduotis.
- Efektīviai dirba, moka īgyvendinti planus, siekia kokybēs.
- Mažai efektyvūs neapibrēžtoje situacijoje.
- Yralojalūs kompanijai, patikimi.
- Lengvai priima taisykles, procedūras.





# Specialistas

- Mąstany už save, pasišventęs savo sričiai.
- Pasižymi pastoviu gilinimusi į savo sritį.
- Nesuinteresuoti bendru rezultatu, tačiau suinteresuoti savo pasiekimais ir darbo kokybe.





*The End*

## UŽBAIGĖJAS

- Nepakeičiami, kai užduotys reikalauja kruopštumo, tikslumo.
- Sugeba sekti projekto terminus ir atlikti darbus laiku.
- Pralenkia kitus aukštais darbo kokybės standartais.
-

## KOMANDINIAI VAIDMENYS. (I) VAIDMENS INDĖLIS.

LEISTINOS

ir

NELEISTINOS

SILPNYBĖS

### KOORDINATORIUS (CO-ORDINATOR – CO)

Koordinuojantis grupės veiksmus

### FORMUOTOJAS (SHAPER-SH)

Mėgstantis iššūkius, sunkumus

- Manipuliuojantis
- Pasisavina komandos garbę
- Provokuojantis, agresyvus
- Nesugeba atstatyti situacijos su jumoru ir atsiprašymu



# KOMANDINIAI VAIDMENYS. (I) VAIDMENS INDĒLIS.

LEISTINOS

ir

NELEISTINOS

SILPNYBĒS

## KOMANDOS VEIKĒJAS (TEAMWORKER TW)

Kooperuojantis, moka klausyti

## VERTINTOJAS (MONITOR EVALUATOR -ME)

Analitikas, ieškantis rizikų

- Neryžtingas
- Vengia situacijų, kurios kelia įtampą
- Nesugeba įkvėpti, neprisiima spęsti
- Ciniškas ir pesimistinis



## KOMANDINIAI VAIDMENYS. (I) VAIDMENS INDĖLIS.

LEISTINOS

ir

NELEISTINOS

SILPNYBĖS

- **VYKDYTOJAS**  
**(IMPLEMENTER-IMP)**

Organizuotas, našus, praktikas

- **UŽBAIGĖJAS**  
**(COMPLETER FINISHER CF)**

Kruopštus, dirbantis be klaidų

- **Lėtai matantis naujas galimybes**
- **Kliudo pokyčiams**
- **Nerimastingas, nemoka deleguoti**
- **Įkyriai elgiasi**

## KOMANDINIAI VAIDMENYS. (I) VAIDMENS INDĖLIS.

LEISTINOS

ir

NELEISTINOS

SILPNYBĖS

### SPECIALISTAS

#### (SPECIALIST –SP)

- Mąstantis už save, pasišventęs savo sričiai

- Riboti interesai
- Ignoruoja faktus už kompetencijos ribų

# Dvi su puse lyderystės sampratos (Gabrielius Zaveckas)

- Lyderystė kaip pirmavimas
- Vadovavimas kaip administravimas
- Lyderystė kaip tarnystė

# Lyderystė kaip pirmavimas (Gabrielius Zaveckas)

- Pirmavimas – opiumas liaudžiai
- Ar pirmavimas savaime yra moraliniu požiūriu blogas?
- Konkurencija iš savęs nėra blogis.

# •Vadovavimas kaip administravimas (Gabrielius Zaveckas)

- Ne kiekvienas vadovas – lyderis ,<...> o retas lyderis yra vadovas.
- Vadovas sietinas su pareigomis, lyderis – gebėjimu ar net savotišku pašaukimu.
- Winston'as Churchill'is yra pasakęs: „Drąsa yra tai, kas leidžia atsistoti ir prabilti. Drąsa taip pat yra tai, kas priverčia užsičiaupti ir atsisėsti.“

# Lyderystė kaip tarnystė (Gabrielius Zaveckas)

- Lyderis dažnai pasižymi didesne ar mažesne charizma, iniciatyvumu, pastabumu ir dėmesingumu:
- Esminis skirtumas tarp lyderystės–pirmavimo ir lyderystės–tarnavimo yra tikslas.
- Lyderiui reikia jo vedamų žmonių pasitikėjimo, tačiau lygiai taip pat jis turi rodyti pasitikėjimą tiems, kuriems lyderiauja



# Prioritetų nustatymo lentelė (kur sieksiu pokyčio) Užduotis

	Organizacijos SSGG	1	2	3	4	Suma
1.	Stiprybės					
2.	Silpnybės	1 2				
3.	Grėsmės	1 3	2 3			
4.	Galimybės	1 4	2 4	3 4		

# Prioritetų nustatymo lentelė (kur sieksiu pokyčio) Užduotis

	Patinkanti spalva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Suma
1.	Žalia										
2.	Balta	1 2									
3.	Raudona	1 3	2 3								
4.	Juoda	1 4	2 4	3 4							
5.	Geltona	1 5	2 5	3 5	4 5						
6.	Ir t.t.	1 6	2 6	3 6	4 6	5 6					
7.		1 7	2 7	3 7	4 7	5 7	6 7				
8.		1 8	2 8	3 8	4 8	5 8	6 8	7 8			
9.		1 9	2 9	3 9	4 9	5 9	6 9	7 9	8 9		
10		1 10	2 10	3 10	4 10	5 10	6 10	7 10	8 10	9 10	

# Apibendrinant:

1. Skirkite dėmesio problemos identifikavimui organizacijos, klasės, mokyklos kolektyvo lygmeniu.
2. Identifikuodami probleminę sritį atskirkite priežastis ir pasekmes.
3. Susitarkite dėl:
  - bendrų tikslų;
  - tikslų įgyvendinimo būdų;
  - vertinimo kriterijų.
4. Neužsibrėžkite per didelio pokyčio. Įvertinkite mokyklos išteklius bei pasirengimą pokyčiui.



## Winston Churchill

"Sėkmė susideda iš žingsniavimo nuo vienos nesėkmės prie kitos, neprarandant entuziazmo."



# Užduotis: užpildykite lentelę kokias funkcijas Jūs atliekate (pridėti funkcijas) savarankiškas darbas

Pagalbinis mokyklos valdymo funkcijų sąrašas

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdymas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
1	Viešėji pirkimai	1	Viešėji pirkimai						
2	Mokyklos veiklos įsivertinimas	1	Mokyklos veiklos įsivertinimas						
3	Mokinių savivaldos realizavimas	1	Klasės mokinių savivaldos funkcionavimo palaikymas						
		2	Mokinių pagal ugdymo programas savivaldos funkcionavimo palaikymas ir priežiūra						
		3	Mokyklos mokinių savivaldos funkcionavimo palaikymas ir priežiūra						
4	Tėvų savivaldos realizavimas	1	Klasės tėvų savivaldos darbo koordinavimas						
		2	Mokinių tėvų (pagal ugdymo programas) savivaldos darbo koordinavimas						
		3	Tėvų mokyklos lygmeniu savivaldos darbo						

Pavyzdys