

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)
ANDY HARGREAVES

Vertimas iš anglų kalbos

Europos švietimo žurnalo 42 tomas, 2007 m. Nr. 2

**Tvarioji lyderystė ir augimas švietime:
kuriant ateitį ir išsaugant praeitį**

ANDY HARGREAVES

Įvadas

2007 metų pradžioje Tarptautinė klimato pokyčių grupė paskelbė, kad beliko mažiau nei dešimtmetis destruktiviam savanaudiškos ekonomikos poveikiui, įtakojančiam pasaulinio klimato pokyčius, apriboti ir sustabdyti. Už vaikų gerovę 22 šalyse kovojančios organizacijos UNICEF (2007) ataskaitoje dviejų turtingiausių pasaulio šalių – Jungtinės Karalystės ir Jungtinių Valstijų – ekonomikos įvertintos kaip labiausiai griaušančios iš visų ataskaitoje apžvelgiamų industrinių valstybių. Beatodairiškai, neapgalvotai ir bet kokia kaina siekdamos ekonominio konkurencingumo ir plėtros tik viena kryptimi žiūrinčios ekonomikos griauša šią planetą ir naikina savo palikuonis.

Šiandien madingos švietimo reformos ir pokyčių strategijos su mūsų mokytojais ir žmogiškaisiais išteklių grasina pasielgti taip pat – kaip su nereikalingu šlamštu. Lygiai taip pat tarptautinis verslas ir politikai nuvertina gamtinių išteklių išsaugojimą. Primetami trumpalaikiai tikslai, nesibaigiantys eksperimentai ir greitų politinių laimėjimų siekimas vietoj gilesnių žinių formavimo kenkia švietimo darnai.

Pastaraisiais metais parašiau dvi knygas (nors kai kam gali atrodyti kitaip) apie švietimo lyderystę ir pokyčius. Knygoje „Mokymas žinių visuomenėje“ mėginau įrodyti, kad mokyklas, mokymą ir mokymąsi reikia pertvarkyti taip, kad jauni žmonės būtų rengiami dalyvauti transformuojant savo šalių ekonomikas į kūrybinių žinių ekonomikas ir turėtų galimybę dirbti pačiuose aukščiausiuose šių ekonomikų valdymo postuose „geriausių įgūdžių – didžiausių atlyginimų“ visuomenėje (Hargreaves, 2003).

Vis daugiau tautų jau tapo arba siekia tapti *žinių visuomenėmis*. Žinių ekonomika nėra informacinės visuomenės sinonimas. Elektronikos, skaitmeninių ir palydovinių technologijų amžiuje žinių visuomenės sprendžia, kaip informaciją ir idėjas reikėtų kurti, naudoti, skleisti ir pritaikyti vis greičiau „žiniomis grindžiamose bendruomenėse“, t. y. tarp asmenų grupių, siekiančių generuoti ir skleisti naujas žinias. Žinių visuomenėse gerovė, turtingumas ir ekonomikos vystymasis priklauso nuo žmonių gebėjimo pralenkti savo konkurentus kūrybingumu ir protu, prisitaikyti prie vartotojų rinkos norų ir poreikių bei atitinkamai keisti veiklą ar išsiugdyti naujų įgūdžių, kurių gali pareikalauti ekonomikos svyravimai ir nuosmukiai. Žinių visuomenėse tokius gebėjimus išsiugdo ne tik asmenys, bet ir organizacijos, kurios turi galimybę nuolat dalintis, kurti ir taikyti naujas žinias per mokymąsi ir nuolatines inovacijas. Žinių visuomenėje organizacijos išsiugdo šiuos gebėjimus suteikdamos savo nariams galimybę mokytis visą gyvenimą ir įgyti naują kvalifikaciją, naikindamos kliūtis mokytis ir bendrauti bei skatindamos žmones dirbti persidengiančiose, skirtingose ir lanksčiose grupėse, žiūrėdamos į problemas ir klaidas kaip į būdą mokytis, o ne kaip į progą apkaltinti, įtraukdamos visus į bendrą įmonės viziją ir vystydamos socialinį ryšių ir santykių „kapitalą“, kuris teikia

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

žmonėms papildomą palaikymą ir skatina mokytis toliau. Žinių visuomenė – tai besimokanti visuomenė. Ekonominė sėkmė ir nuolatinių inovacijų principas priklauso nuo darbuotojų gebėjimo mokytis patiems ir vienam iš kito per visus savo darbo metus.

Mokymo įstaigos, ruošiančios jaunimą žinių visuomenei, turėtų keisti daugybę praeities nuostatų. Agrariniuose ir industriniuose „vienas mokytojas – vienai klasei“ modeliuose tik raštingumo ir gebėjimo skaičiuoti pagrindus pabrėžiantį standartinį mokymą turėtų pakeisti daugiau pažintinių iššūkių keliančios ir kūrybiškesnės mokymo programos. Mokytojams reiktų dirbti ir analizuoti mokymą visiems kartu, o ne pavieniui, profesinės kvalifikacijos kėlimas turėtų tapti nuolatiniu, o ne epizodiniu procesu, mokytojų sprendimai turėtų būti grindžiami objektyviais įrodymais bei subjektyvia patirtimi ir intuicija, mokytojas turėtų išmokti prisiišti riziką ir pozityviai priimti pokyčius, o ne laikytis patvirtintų procedūrų ir nusistovėjusios ir „patogios“ tvarkos. Kitaip tariant, mokymas žinių visuomenėje reikalauja padėti į šalį pasenusias industrinio ir agrarinio mokymo modelio „gramatikas“, atsisakyti jose naudojamų anglosaksiškų „išradimų“, pasireiškančių siauromis, pernelyg ilgai bandytais ir pernelyg įtemptomis standartizuotomis švietimo reformomis, kurios mokymo programas padaro labai ribotas, varžo kūrybinį mokymąsi, kenkia profesiniam nusiteikimui ir nukerta „lyderių tiekimo“ linijas. Kitaip tariant, knygoje „Mokymas žinių visuomenėje“ siūloma judėti į priekį, paliekant praeitį už nugaros.

Antroji knyga „Tvari lyderystė“ gina priešingas nuostatas. Remiantis darnos sąvokos raida ir taikymu aplinkosauginiame judėjime, darnaus vystymosi apibrėžimu, naudojamu 1987 metų Brundtlando komisijos ataskaitoje, bei atsižvelgiant į Jungtinių Tautų švietimo darniam vystymuisi 2005–2015 patirtį, knygoje pateikiami argumentai prieš anglosaksiškąją reformą, nustatančią trumpalaikius tikslus, primetančią skubotas mokymo programas vis jaunesnėms amžiaus grupėms, raginančią mokytis pagal programą, orientuotą tik į raštingumo ir skaičiavimo įgūdžių formavimą ir propaguojančią greitų pokyčių strategiją mokytojams, dirbantiems vis silpnėjančiose mokyklose (Hargreaves & Fink, 2006).

Atsižvelgdami į 30 metų trukusios švietimo lyderystės studijos, atliktos aštuoniose JAV ir Kanados mokyklose, rezultatus bei remdamiesi aplinkos ir bendrosios darnos temą nagrinėjančia literatūra, Dean Fink ir aš sukūrėme darnios lyderystės apibrėžimą:

Darni švietimo lyderystė ir augimas išsaugo ir gilina žinias apie viską, kas plinta ir tęsiasi, niekam nedarant žalos ir užtikrinant teigiamą poveikį viskam, kas mus supa dabar ir supa ateityje.

Remdamiesi šiuo apibrėžimu ir atliktos studijos faktais, mes pateikėme septynis švietimo pokyčių ir lyderystės darnos principus:

Darni lyderystė yra svarbi. Ji išlaiko, apsaugo ir skatina švietime tai, kas pats savaime yra darnu, kadangi turtina gyvenimą: pamatinį moralinį gilesnio, platesnio ir visą gyvenimą trunkančio mokymosi tikslą (vietoj paviršutiniškų ir siaurų skaitymo, rašymo ir skaičiavimo gebėjimų) išsipareigoti ir nuolatos rūpintis kitais. Pirmasis darnios lyderystės principas – tai būti lyderiu mokantis ir būti lyderiu rūpinantis kitais.

Darni lyderystė tęsiasi. Ji išsaugo ir nuolatos tobulina pačius vertingiausius gyvenimo aspektus metai iš metų, nuo vieno lyderio prie kito. Collins ir Porras (1994, p. 31) mums primena, kad „visi lyderiai, nepaisant jų tobulumo ar charizmatiškumo, vieną

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

dieną miršta“. Lyderystės perimamumo ir jos tęstinumo iššūkiai – tai darnios lyderystės ir švietimo pokyčių pagrindas.

Darni lyderystė plečiasi. Ji palaiko kitų lyderystę ir yra nuo jos priklausoma. Sudėtingame pasaulyje nė vienas lyderis, institucija ar tauta negali visko kontroliuoti be kitų pagalbos. Darni lyderystė – tai padalinta lyderystė. Ji yra tarsi tikslus paaiškinimas, kiek lyderyste jau pasinaudota, ir tuo pat metu ji yra ambicija, kuo lyderystė dar galėtų tapti.

Darni lyderystė nekenkia supančiai aplinkai ir aktyviai ją gerina. Ji „nevagia“ iš geriausių studentų ir mokytojų jų geriausios patirties. Ji nesistengia klestėti kitų mokyklų sąskaita. Ji nedaro žalos šalia esančioms mokyklos ir vietos bendruomenėms, bet aktyviai ieško būdų, kaip pasidalinti su jomis savo turimomis žiniomis ir resursais. Darni lyderystė nėra egocentriška, ji yra socialiai teisinga.

Darni lyderystė skatina darnią įvairovę. Stiprios ekosistemos pasižymi biologine įvairove. Stiprios organizacijos taip pat skatina įvairovę ir vengia standartų, kurie silpnina mokymąsi, gebėjimą prisitaikyti ir atsparumą netikėtiems pokyčiams bei grėsmėms. Darni lyderystė skatina mokymo ir mokymosi įvairovę bei mokosi iš jos. Ji ragina judėti į priekį, apjungiant visiškai skirtingus komponentus.

Darni lyderystė puoselėja materialinius ir žmogiškuosius išteklius ir jų nešvaisto. Darni lyderystė anksčiau atpažįsta ir atlygina organizacijoms už jų lyderystės gebėjimus. Ji rūpinasi savo lyderiais, skatindama juos rūpintis savimi. Ji atnaujina žmonių energijos resursus. Ji „neišsunkia“ savo lyderių, užversdama juos naujovėmis ar nustatydama nerealius terminus pokyčiams. Darni lyderystė yra išmintinga ir sumani lyderystė, nešvaistanti veltui nei savo pinigų, nei žmonių.

Darni lyderystė gerbia praeitį ir iš jos mokosi, kad galėtų sukurti dar geresnę ateitį. Pokyčių chaoso sukuryje darni lyderystė tvirtai saugo ir išlaiko savo ilgalaikius tikslus. Daugelis pokyčių teorijų reiškia pokyčius, nepaisant ar neprisimenant praeities. Darni lyderystė „atgaivina“ organizacijų atmintį ir gerbia joje slypinčią išmintį kaip būdą iš jos mokytis, ją išsaugoti ir tobulinti.

Darnios žinių visuomenės panašios į oksimoronus – tokios yra ir mokyklos darnioje žinių visuomenėje. Žinių visuomenės skatina naujoves ir vertina viską, kas nauja. Jos yra priklausomos nuo greito mokymosi ir palaiko siekį keistis. Priešingai nei žinių visuomenės, darnus mokymas labiau vertina lėtą ir gilų mokymąsi nei greito mokymo programas. Jam reikia kantrybės ir ištvermės, įgyvendinant pokyčius, jis reikalauja išminties ir sumanumo, o ne skubotų ir švaistūniškų investicijų, ir jis ragina išsaugoti praeitį, papildant ją naujovėmis ir pokyčiais.

Kaip suderinti naujoves ir darną? Kaip statyti ateitį ant praeities pamatų? Kaip pritarti energija trykštančiam novatoriui ir išmintingam puritonui? Šiame straipsnyje stengiamasi atsakyti į šiuos klausimus, remiantis Spencer švietimo lyderystės fondo finansuota studija ir 30 pastarųjų metų pokyčių patirtimi 8 JAV ir Kanados vidurinėse mokyklose (Hargreaves & Goodson, 2004; Goodson, 2001).

Praeitis, dabartis ir ateitis

Darni lyderystė gerbia ateitį, dabartį ir praeitį ir geresnę ateitį kuria ant praeities pamatų. Vis dėlto švietimo pokyčių teorijoje ir praktikoje nėra vietos praeičiai. Pokyčių rodyklė juda tik į priekį. Praeitis – tai kliūtis, kurią reikia arba ignoruoti, arba nugalėti, skubant į ateitį (Hargreaves & Goodson, 2004; Goodson, 2001). Mėgstantiems pokyčius

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)
ANDY HARGREAVES

arba pokyčių apsisėstiems žmonėms praeitis atrodo tarsi regresyvi ir neracionali užuovėja tiems, kuriems labiau patinka stovėti vienoje vietoje ir kurie emociškai nesugeba atsisakyti senų įpročių, įsitikinimų ir nuomonių. Arba praeitis yra menkavertis, tamsus ir nereikšmingas neigiamos patirties amžius, galintis pasiūlyti tik neigiamą griežtai reglamentuoto mokymo modelių palikimą arba „neišmanėlišką profesinę nuomonę“ mokymo procese, kuri trukdo modernizacijai (Fullan, 2003).

Kai apie pokyčius kalbama tik dabarties arba ateities laiku, jie tampa darnos priešprieša. Darnus vystymasis gerbia, saugo, išlaiko ir atnaujina viską, kas buvo vertinga praeityje, ir mokosi iš praeities, kad sukurtų geresnę ateitį. Senovinė aplinka, nykstančios rūšys, kultūrinės tradicijos, anų laikų žinios ir kolektyviniai atsiminimai yra ginami ir saugomi, kadangi jie yra patys savyje vertingi ir tuo pat metu yra efektyvus mokymosi ir tobulėjimo šaltinis¹.

Pokyčių teorija turi užmegzti ryšį su savo praeitimi – taip, kaip keletas praktikų jau padarė (Louis & Miles, 1990; Sarason, 1971). Ji turi žiūrėti į vyresnės kartos mokytojų pasipriešinimą ir nostalgiją ne kaip į pokyčius stabdančią kliūtį, bet kaip į išminties šaltinį ir būdą pasimokyti (Moore, Goodson & Hargreaves, 2006). Ji turi stengtis suformuoti pasiūlymus, kaip galima būtų praeities palikimą keisti, o ne jį ignoruoti ar visiškai ištrinti. Kalbant apie pokyčius, darni lyderystė turėtų matyti praeitį kaip medžiagą, skirtą performuoti ir perdirbti, ir kaip sėkmių arba nesėkmių įrodymą. Tai nereiškia gyventi praeityje. Tai reiškia vertinti praeitį ir iš praeities mokytis.

Abrahamson siūlo alternatyvą taip vadinamajai „kūrybinei destrukcijai“, t. y. „būtinybei sunaikinti praeitį, kad būtų galima kurti ateitį“ (Abrahamson, 2004, p. 23), kadangi tokia destrukcija panaši į nesibaigiantį švytuoklės siūbavimą, greitina darbuotojų „perdegimą“ ir tik veltui švaisto sukauptas žinias ir patirtį. Jo siūloma alternatyva – tai *kūrybinis pertvarkymas*, sujungiantis geriausią praeities patirtį kūrybišku, meistrišku būdu taip, kad sukuriama kažkas nauja iš to, kas jau yra. Vietoj naujų konstrukcijų, naujų technologijų ir naujų žmonių ieškojimo pokyčių lyderiai neskausmingai „ieško, iš naujo panaudoja, išdėsto ir sujungia išderintas dalis, kurias organizacija jau turi“ (Abrahamson, 2004, p. 10).

Darni lyderystė ir pokyčiai reiškia ne tik ateitį, bet *ir* praeitį. Darni lyderystė nežiūri į žmonių žinias, įgūdžius ir patirtį kaip į nereikalingą šlamštą. Ji mato juos kaip vertingus resursus, kuriuos galima atnaujinti ir iš naujo sujungti. Nors darni lyderystė ir pokyčiai niekada akla nepritaria praeičiai, jie privalo gerbti praeitį ir iš jos mokytis.

Keturios užmiršimo formos

Švietimo pokyčių iššūkis – ne grįžti į praeitį, bet sukurti su ja apgalvotą santykį, pripažinti jos egzistavimą, suprasti jos reikšmę tiems, kurie ją kūrė, ir tinkamais atvejais iš jos pasimokyti.

Galima įvardinti daugybę priežasčių, dėl kurių organizacijoms reikėtų atgaivinti atmintį. Taip pat yra atveju, kada joms reiktų užmiršti. Sumaniai veikiančios organizacijos ne tik žino skirtumą tarp šių variantų – jos taip pat supranta, kada kurį iš jų pasirinkti.

Pablo Martin de Holan ir Nelson Philips (2004a; 2004b) atliko šviečiamąją studiją apie besiplečiantį Kubos viešbučių verslą. Nauji viešbučiai, priklausantys užsienyje jau veikiantiems viešbučių tinklams, ėmė dirbti su naujais žmonėmis naujoje kultūroje. Kaip Kubos vietiniams gyventojams prisitaikyti prie kapitalistinės vartotojiškos viešbučių verslo kultūros? Kaip užsienio viešbučių vadovams pritaikyti turimas žinias visiškai

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

kitokios Kubos kultūros kontekste? Ką jiems svarbu prisiminti, o ką reikėtų užmiršti? Kubos atveju De Holan ir Philips išskyrė keturis *organizacinio užmiršimo* tipus. Šie tipai buvo grindžiami tuo, ar užmiršimo procesas sąmoningas, ar nesąmoningas, ir ar užmiršimas taikomas per ilgą laiką ar neseniai įgytoms žinioms (žr. 1 pav.).

De Holan ir jo kolegės apibendrino organizacinio užmiršimo variantus ir padarė tokias išvadas:

Kai kurios įmonės pamiršta dalykus, kuriuos joms reikėtų žinoti, todėl patiria dideles išlaidas prarastoms žinioms atkurti. Kitos organizacijos negali pamiršti dalykų, kuriuos turėtų pamiršti, niekaip negali išsivaduoti iš praeities spąstų, todėl pasitiki pasenusiomis technologijomis, netinkamai funkcionuojančia tvarka arba nepagrįstomis prielaidomis apie savo rinką. Sėkmingai dirbančios įmonės sugeba greitai prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos, gebėdamos ne tik mokytis, bet ir pamiršti. (P. M. De Holan & Philips, 2004b, p. 7).

	<i>Naujos žinios</i>	<i>Įgytos žinios</i>
<i>Atsitiktinės</i>	Nesugebėjimas sujungti IŠŠVAISTYMAS	Nesugebėjimas išsaugoti DEGRADAVIMAS
<i>Tikslingos</i>	Naujovių atsisakymas SUSTABDYMAS	Kontroliuojamas pamiršimas APSIVALYMAS

1 pav. Organizacinio užmiršimo būdai
(adaptuota ištrauka iš P. M. De Holan & Philips, 2004a, p. 166)

Iššvaistymas

Iššvaistymas pasireiškia tuomet, kai į organizaciją įnešamos naujos žinios, bet nėra noro ar galimybių jų priimti, perduoti kitiems ar įtvirtinti žmonių atmintyje taip, kad jos taptų ilgalaikėmis ir padėtų organizacijai išlikti efektyviai. Iššvaistymo galima išvengti, perduodant žinias ir jomis dalinantis. Bet charizmatiškiems lyderiams tai sekasi ypač sunkiai.

Kai kurios iš keturių novatoriškų mokyklų, sudarančių pusę Spenser studijoje naudojamų pavyzdžių, klestėjo dėl charizmatinių lyderių ir jų sugebėjimo vadovauti – ypač jų kūrybiškumo laikotarpiams. Tačiau charizmatiniams lyderiams retai kada pavyksta susitvarkyti su psichologine suirutė, kurią sukelia vadovavimo perėmimas. Imperatorius Kaligula nužudė pusę savo vaikų. Senstanti Anglijos karalienė neperduoda karūnos savo vyriausiajam vaikui. Tony Blair tvirtai laikosi savo poste iki paskutiniųjų dienų, pridarydamas nuostolių į valdžią ateinančiai partijai. Graikų dievas Kronos suvalgė savo tikrą sūnų. Visi šie lyderiai neišdrįso tiesiai pažvelgti į valdžios perėmimo faktą – į valdžios perėmimą glūdinį mirtingumą.

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

Aštuntajame dešimtmetyje kūrybiškas pačios novatoriškiausios Kanados vidurinės mokyklos vadovas pasijuto tarsi „su per dideliais batais“. Visus raminančio ir patariančio ankstesnių nevaldomų ir suskaldytų mokyklų lyderio pastangos pasirodė esą bergždžios, jam atsidūrus kitokioje mokykloje ir nespėjus susirasti pasekėjų. Policininko sūnų, sukūrusį aktyvią, diskusijas skatinančią atmosferą mokytojų kambaryje, nesėkmingai pakeitė buvęs konsultantas, kurio pasyvus požiūris visiškai nesiderino su prieš tai buvusiuoju ir negalėjo būti plėtojamas. Tokiais atvejais naujos žinios negalėjo prigyti.

Be žinių pritraukimo per vadovavimą ir perėmimą, De Holan ir Philip taip pat aprašo, kaip naujos žinios gali įsitvirtinti, jas atvirai sujungiant ir susiejant su jau turimomis dabartinėmis arba ankstesnėmis žiniomis. Pavyzdžiui, viena iš Spencer studijoje aprašomų mokyklų keletą kartų sugebėjo pritaikyti naujoves, tokias kaip kompiuterinės technologijos, sujungdama jas su ilgalaikę mokyklos patirtimi ir tradicija dirbti ne pagal standartinę vidurinių mokyklų programą, mokant techninių ir verslo dalykų. Novatoriška šios mokyklos ateitis buvo prijungta, įgyvendinant bendrą viziją ir atsižvelgiant į kūrybišką praeitį technikos srityje.

Degradavimas

Antrasis organizacinio užmiršimo tipas – degradavimas – atsiranda tuomet, kai „gerai įtvirtintos žinios netyčia dingsta“ (De Holan & Philips, 2004b, p. 3). Žinių degradavimas tarp specialistų atsitinka tada, kai „keičiasi svarbiausi darbuotojai ir naujai atėjusieji negali arba nenori kurti kolektyvinių žinių, kurios leistų kolektyvui sėkmingai dirbti, jiems patiems nedalyvaujant arba tiesiogiai nevadovaujant“ (De Holan & Philips, 2004a, p. 166). Greita vadovų kaita dažniau nei kas 5 metai beveik visose Spencer studijoje aprašomose mokyklose ištrynė organizacinę atmintį arba naujieji vadovai nesugebėdavo jos suvokti. Kitų darbuotojų kaita sukelia panašių problemų – ypač novatoriškose mokyklose, kuriose tenka peržiūrėti ir atnaujinti tikslus, struktūrą ir veiklą kiekvieną kartą išėjus senam mokytojui ir atėjus naujam. Staigus tariamo „balasto“ sumažinimas ir pašalinimas tarp vidurinės grandies valdžios taip pat veda prie degradacijos, kaip kad atsitiko Spencer studijoje aprašytų mokyklų rajonuose, kai dėl vadovybės sumažėjimo ir biudžeto apkarpyimų valdžia nebegalėjo išlaikyti mokyklų vadovų.

Sustabdymas

Nors didžioji dalis organizacinio užmiršimo yra atsitiktinis, kai kuris visgi yra tikslingas ir naudojamas kaip pokyčių ir patobulinimų strategijos dalis. De Holan ir jo kolegos sako, kad „sėkmingos įmonės geba ne tik mokytis, bet ir pamiršti“ (De Holan & Philips, 2004b, p. 51). Collins ir Porras išskyrė vieną iš veiksnių, vedančių į ilgalaikę verslo sėkmę: tai įmonių gebėjimas dalyvauti įvairiuose eksperimentuose, žinojimas, kaip ir kada priimti sėkmingas naujoves ir atsisakyti netikusių. Vadovavimo guru Peter Drucker aprašė šį procesą kaip vieną iš *organizuoto apsivalymo* formų (Drucker, 2001, p. 74).

Drucker teigė, kad organizuoto apsivalymo tikslas yra „atsisakyti resursų, kurie jau nebeduoda naudos“ (Drucker, 2001, p. 74). Organizuoto apsivalymo atveju pokyčių lyderis retkarčiais viską „pristato teismui“ (Drucker, 2001, p. 74). Organizuotas apsivalymas pasitelkiamas tuomet, kai veiklos metodai tampa nebeefektyvūs ir/arba

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

trukdo, arba išstumia naujus ir efektyvesnius. Jei dėl apsivalymo abejojama, anot Drucker, jis niekada neįvyks. Labai sunku yra kažko atsisakyti spontaniškai. Todėl organizacijoms reikia rengti reguliarius pasitarimus apsivalymo klausimais ir spręsti, ko atsisakyti, ir tokiu būdu atlaisvinti vietą ateities naujovėms.

Kalbėdamos apie naujas iniciatyvas, kai kurios vyriausybės, ypač Jungtinės Karalystės, užsimenta apie organizuoto švietimo politikos apvalymo būtinybę, pavyzdžiui, sutrumpinti privalomą nacionalinę mokymo programą, siūlyti išimtis sėmingai dirbančioms mokykloms, naudojančioms kitus mokymo modelius, lengvinti išorinio atsiskaitymo našta, mažinti išorinio jaunesniųjų klasių mokinių ir mokytojų testavo poveikį, perduoti šimtus mokytojų atliekamų administracinių darbų kitiems darbuotojams bei nugriauti senus ir prastus pastatus ir vietoj jų pastatyti naujus, geriau suprojektuotus ir atitinkančius šiandienines mokymosi sąlygas (Teachernet, 2005).

Visai nesunku ir netgi malonu „išsivalyti“ nuo užduočių ir darbų, kurių niekada nesinorėjo dirbti. Pavyzdžiui, Spencer studijoje aprašytų Kanados mokyklų mokytojai buvo patenkinti, kai iš darbo tvarkos taisyklių buvo išbrauktas reikalavimas rengti susirinkimus. Kai kurie jų sakė, jog mokyti dar niekada nebuvo taip gera. Kiti sveikino privalomo reikalavimo nebeskirstyti į klases atsisakymą. Reikalavimas nebeskirstyti į klases vertė mokytojus taikyti naujus darbo metodus, kurie jiems buvo sudėtingi ir nepažįstami. Tačiau nė viena mokykla negalėjo atsisakyti darbo metodų, kurie jiems patiko ir buvo patogūs. Tam reikalingas geriau organizuotas, tikslingai nukreiptas ir sisteminis procesas. Nors paprastai pamiršti yra gana sunku, organizacinis užmiršimas tam tikras užmiršimo rūšis paverčia ne tik įmanomomis, bet ir sąmoningomis bei patraukliomis.

Apsivalymas

Kartais svarbu pamiršti ar bent jau neprisiminti kai kurių dalykų, kuriuos esame išsaugoję ir atsimentame. Blogus darbo pavyzdžius, netinkamus įpročius, pasenusius būdus daryti tai, kas neatitinka naujos kultūros ar naujų laikų poreikių, – visa tai reikia „išvalyti“. De Holan ir Philips aprašo, kaip Kanados viešbučio Kuboje darbuotojams reikėjo išmokti nežiūrėti į Kubą ir jos gyventojus kaip į Monrealio provinciją, ir kaip Kubos aptarnaujančiam personalui reikėjo išmokti teikti tokio lygio paslaugas, kokio reikalauja užsieniečiai, o ne tokio, kokio jiems patiems norėtusi.

Pamiršti senus darbo metodus, kurie mums atrodo efektyvūs, ir iškeisti juos į naujus, prie kurių nesame prate, nėra nei patogų, nei malonu. Žmonių noras laikytis praeities įpročių yra visiškai normalus ir suprantamas. Visi pokyčiai yra susiję su tam tikrais praradimais, todėl kai tenka prarasti patogumą ir įgūdžius, dėl tokių praradimų imama liūdėti ir jiems priešintis (Marris, 1974).

Tačiau kai kurios organizacinės atminties „išvalymas“ nėra efektyvus. Taip atsitinka tuomet, kai sąmoningai nuvertinami seni ir patyrę darbuotojai. Kad ir ką turėtume pamiršti – skaitymo ir rašymo mokymo metodus, požiūrį į vertinimą, bendravimo su tėvais būdus ar mokyklų valdymo tvarką, – būtina aptarti du pagrindinius klausimus. Pirma, ar tos sritys, kurias reikia užmiršti, buvo nustatytos teisingai ir ar užmiršimas yra naudingas švietimo požiūriu, ar tai yra tiesiog patogų politiškai? Antra, ar įgūdžių transformavimo ir pamiršimo pakeitimo nauju išmokimu procesas vykdomas palaikančiu ar traumuojančiu būdu? Mokykloms ir kitoms organizacijoms būtina užmiršti tinkamus dalykus tinkamu būdu. Jei užmirštinių dalykų nustatymas ar tobulinimo procesai

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

vyksta netinkamai, mokyklos ir jų vadovai greitai susiduria su mokytojų nostalgija praeičiai, kadangi dabartis juos erzina ir verčia jaustis atskirtiems.

Vienos Kanados mokyklos mokytojų grupė tapo tarsi nostalgijos įsikūnijimas. Senųjų mokytojų „kavos ratelis“, kurio dauguma narių buvo skyrių vadovai, reguliariai rinkdavosi prieš pamokas mokytojų kambario kampe ir kalbėdavosi, kaip mokiniai pasikeitė iš „baltųjų vaikų“, „turinčių mažiau problemų“, kurie „turėjo daug pinigų... ir svarų žodį mokyklos gyvenime“. Jie ateidavo iš „patogių namų“, buvo „pasirengę mokytis ir galėjo mokytis“ bei susitapatindavo su šeima artima mokyklos kultūra. O dabar mokytojai pajuto, jog šiandienos mokiniai, atėję iš įvairesnės aplinkos, „turi spręsti daug daugiau problemų“ nei ankstesnės kartos. Mokiniai iš „vienišų šeimų turi spręsti išgyvenimo problemas, susirasti maisto, drabužių...“ Vis daugiau mokinių reikėjo pagalbos mokantis anglų kalbos ir iš viso jie nebematė mokyklos kaip „socialinio centro“ jų gyvenime. Kai kurie mokytojai minėjo „didėjančias disciplinos problemas“, „prastus darbinus įgūdžius“ ir „trumpalaikę koncentraciją“. Kiti pajuto, jog sumažėjo mokinių pagarba autoritetams, kadangi tėvai jau nebegali duoti savo vaikams „reikiamų patarimų“. Viena anglų kalbos mokytoja, turinti 33 metų darbo patirtį, jau nebegalėjo įsivaizduoti savo mokinių, besimokančių klasikinių dalykų, pavyzdžiui, skaitančių Šekspyrą. Kita sielojosi, jog „pirmą kartą mokyklos istorijoje nebuvo suburta vyresniųjų mokinių futbolo komanda, kadangi susirinko per mažai mokinių, kurie domėtusi futbolu“.

Šiuos prisiminimus apie „aukso amžių“ pasufleravo mokytojų susirūpinimas tuo, kad valdymo reformos „vykdomos per greitai“, „neskiriant pakankamai laiko įsivaizduoti“ (Moore, Goodson & Hargreaves, 2006). Mokytojai pasijuto tarsi „atpirkimo ožiai“ dėl visuomenėje kylančių problemų. Kiti teigė, jog „tėvai labai susirūpinę, kad jų vaikai neatitiks reikalavimų“ ir „nenorės dalyvauti“, kad reformos yra „nepakankamai finansuojamos“, „mokytojams trūksta kontrolės“, „reformos mokiniams nepadedą“, kad tai yra „mechaninis procesas“ ir „lieka per daug neatsakytų klausimų“.

Resursų apkarpymas dėl biudžeto sumažinimo privertė „kavos retelį“ ir kitus mokytojus skūstis „pinigų trūkumu mokytojų kvalifikacijai kelti“, „profesinio tobulinimo dienų nebuvimu“, „mažėjančiu pavaduojančių mokytojų skaičiumi“ ir „departamento vadovo asistento etato panaikinimu“. Gerokai mažiau mokytojų išreiškė norą „imtis departamento vadovo pareigų“, kadangi šios pareigos nebebuvo siejamos su galimybe turėti daugiau laisvo laiko. Politinė nostalgija didesniai profesiniam savarankiškumui bei asmeninė ir socialinė nostalgija atsakingesniems ir motyvuotiems mokiniams susiliejo su šių mokytojų nepasitenkinimu dabartimi ir dar labiau pabrėžė praeities šlovingumą.

Visa ši nostalgija – tai praeities atsiminimas, besikaitaliojantis su karčia nerimą keliančios dabarties patirtimi. Profesinio savarankiškumo ir prarastos misijos ilgesys priešpastatomas dabartinių reformų trumparegiškumui, standartizavimui ir prarastai autonomijai. Nostalgija geriems, dažniausiai baltiesiems mokiniams, kurie norėjo mokytis profesiniu požiūriu intymesnėje aplinkoje, priešpastatoma „nepatogioms“ dabartinėms klasėms, pasižyminčioms rasiniais skirtumais, didėjančiu skurstančių mokinių bei mokinių su specialiais poreikiais skaičiumi.

Plataus mąsto švietimo reforma dažnai žlunga dėl to, kad kovojant su praeities nostalgija nepripažįstama arba sumenkinama mokytojų profesinė patirtis. Visuomenė ši faktą paprastai priima palankiai, tačiau tai labai sumenkina mokytojo profesiją ir nuvertina jos misiją. Pasipriešinimas nostalgijai kelia ne tik etinių problemų. Jis problemiškas ir strateginiu požiūriu, kadangi padidina pasipriešinimą pokyčiams ir dar

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

labiau sustiprina vyresnių mokytojų jaučiamą nostalgiją praeičiai. Atstumti dabarties, patyrę mokytojai ieško paguodos idealizuodami praeitį.

Prievartinis reikalavimas pamiršti praeitį vietoj skatinimo tobulinti žinias verčia vyresnius mokytojus grįžti į nostalgiskus prisiminimus. Taip iššvaistoma vyresnių specialistų profesinė patirtis ir jie paverčiami demoralizuotais mokytojais ir erzinančiais kolegomis.

Praeities atgaivinimas

Pernelyg savimi pasitikintys reformatoriai yra linę praeities atsisakyti, o reformų objektai praeitį idealizuoja. Šiandienos pokyčių mėgėjai tarsi atskiriami nuo pačių pokyčių. Visi jie susiduria su tuo pačiu iššūkiu: norint sukurti daugiau pasitenkinimo teikiančią, sėkmingesnę ir darnesnę ateitį, būtina pripažinti ir praeitį, išsaugoti joje tai, kas reikalinga, ir išmokti iš jos tai, ką galima. Turime pasinaudoti praeitimi, o ne grįžti į ją. Turime prisiminti praeitį, o ne iškreipti ją per nostalgiją ar kovą su nostalgija. Praeitį reikia protingai pritaikyti, o ne akiai pripažinti. Ją reikia suprasti ne atskirai, o junginyje su ateitimi. Ji turi būti siejama su ateitimi ir gyvenimo pokyčiais, o ne atskiriama nuo progreso.

Praeitis turi tapti motyvuojančiu veiksniu, o ne muziejumi. Iš tiesų progresas – tai nėra ateities ignoravimas ar sunaikinimas. Jis reikalauja mokytis iš praeities ir tinkamai ja pasinaudoti. Didis Anglijos poetas romantikas ir pirmasis gamtosaugininkas William Wordsworth skelbė: „mokykimės iš praeities, pelnykimės iš dabarties, kad geriau gyventume ateityje“.

Darniai lyderystei ir tobulėjimui reikia ir „atbulinio vaizdo veidrodėlio“, ir „prieikinės vairotojo apsaugos“. Be jų gyvenimas mus aplenks arba mes į ką nors atsitrenksime. Kartais galime didžiuotis praeitimi ir ją gerbti. Tačiau jei esame susidūrę su konfliktais, nuoskaudomis ir blogu elgesiu – praeitį norime ištaisyti. Jei būdami pokyčių vadovais ar pokyčių mėgėjais nežiūrėsime į savo praeitį, netgi į jos skaudulius, pamatysime, jog taip pat kaip skaudžią vaikystę išgyvenę žmonės kartojame savo pačių praeities klaidas. Tai yra skausmas, kurį daugeliui mūsų skirta išgyventi dar kartą.

Darni lyderystė, tobulėjimas ir pokyčiai sujungia ateitį su praeitimi per nuoseklius gyvus pasakojimus ir įtikinamas socialines vizijas apie tai, kur visuomenė buvo anksčiau ir kur eina dabar. Darni lyderystė perduoda žinias iš kartos į kartą per efektyviai valdomą tęstinumą ir plačiai išdalina atsakomybę, neužkraudama jos tik ant nedidelės grupelės pečių.

Mūsų praeitis yra mūsų ateities dalis. Jei skubėdami progreso link paliksime savo praeities bagažą nuošalėje, pajusime, kad už jo tik kliūvame. Gerovė visiems – geras tikslas, tačiau ne bet kokia kaina. Darna ir tiesiog išlikimas turi tapti pagrindiniais mūsų prioritetais. Standartizavimas ir konkurencingumas, siekiant tikslo, mums nepadės. Patikrintų sistemų, o ne begalės nepageidaujamų iniciatyvų valdomos humanistinės ir kūrybiškos mokyklos, kuriose kiekvienas vaikas yra svarbus, siūlo daugiausiai žadančią ateitį.

Žinių ir informacinė visuomenė privalo sugyventi su stipria ir klestinčia valstybe. Liūtas gali gulėti šalia ėriuko. Klestėjimas ir saugumas turi gyvuoti šalia vienas kito. Pastaruosius du dešimtmečius dominavo anglosaksiškieji metodai, pasižymintys bedvasiu standartizavimu, matavimų skatinamais tobulinimais ir priverstine intervencija, kuri

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)**ANDY HARGREAVES**

atnešė tik skurdą ir neteisybę bei kitokio socialinio šlamšto. Atėjo laikas jų vietą užimti darnesniems jausmams – sąlygos tam tikrai palankios.

PASTABA

1. Kaip įtikinamą pavyzdį galima būtų naudoti vietinių gyventojų sukauptų žinių indėlį į medicinos mokslą, turint omeny tai, kad Vakarų tyrimų institucijos šių žinių dažnai nepaisydavo, laikydamos jas teisėta intelektine nuosavybe, skirta bendruomenėms, kurios jas jau seniai turėjo.

NUORODOS

1. Abrahamson, E. (2004) *Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout* (Boston, MA, Harvard Business School Press).
2. Brundtland Commission (1987) *Our common future* (New York, United Nations General Assembly).
3. Collins, J. & Porras, J. (1994) *Built to last: Successful habits of visionary companies* (New York, Harper Business).
4. De Holan, P. M. & Philips, N. (2004a) The dynamics of organizational forgetting, *Management Source*, 50, p. 1603–1613.
5. De Holan, P. M. & Philips, N. (2004b) Managing organizational forgetting, *MLT Sloan Management Review*, 45 (2).
6. Drucker, P. (2001) *Management challenges for the 21st Century* (New York, Harper Collins Baumann).
7. Fullan, M. (2003) *Changes Forces with a Vengeance* (London, Routledge Falmer).
8. Goodson, I. (2003) Social histories of educational change, *The Journal of Educational Changes*, 2, p. 45–63.
9. Goodson, I., Moore, S. & Hargreaves, A. (2006) Teacher nostalgia and the sustainability of reform: The generation and degeneration of teachers' missions, memory, and meeting, *Educational Administration Quarterly*, 42, p. 42–61.
10. Hargreaves, A. (2003) *Teaching in the Knowledge Society: Education in the age of insecurity* (New York, NY, Teachers College Press).
11. Hargreaves, A. Fink, D. (2006) *Sustainable Leadership* (San Francisco, CA, Jossey Bass).
12. Hargreaves, A. & Goodson, I. (2004) *Change over time? A report of educational change over 30 years in eight U.S. and Canadian schools* (Chicago, Spencer Foundation).
13. Hargreaves, A. & Goodson, I. (2006) Educational change over time? The sustainability and non-sustainability of three decades of secondary school change and continuity, *Educational Administration Quarterly*, 42, p. 3–41.
14. Louis, K. S. & Miles, M. B. (1990) *Improving the urban high school: The what and how* (New York, Teacher College Press).
15. Marris, R. (1974) *Loss and change* (London, Routledge and Kegan Paul).
16. Sarason, S. (1971) *The Culture of the School and the Problem of Change* (Boston, Allyn & Bacon).

Tvarioji lyderystė ir augimas švietime: kuriant ateitį ir išsaugant praeitį (Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past)

ANDY HARGREAVES

17. Teachernet (2005) School workforce remodeling
www.teachernet.gov.uk/wholeschool/remodelling/
18. UNICEF (2007) *An Overview of Child Well-being in Rich Countries* (Florence, Italy, United Nations Children's Fund).

(Išversta naudojant Švietimo ir mokslo ministerijos programų įgyvendinimui skirtas lėšas)