



MARLENA ZABORNIAK

Zarządzanie zmianą w oświacie

Change Management in Education

Doktor inżynier, nauczyciel przedmiotów ekonomicznych i pokrewnych, Zespół Szkół nr 18 w Warszawie, Polska

Streszczenie

W artykule przedstawiono warunki skutecznej zmiany, strategię jej wdrażania, przyczyny braku akceptacji zmiany oraz wyjaśniono, z czego wynika opór wobec niej. We wnioskach natomiast wskazano kierunki działań, które powinny być podjęte przed wprowadzeniem zmian w oświacie.

Artykuł skłania do refleksji: *Czy każda zmiana jest konieczna? Jakie będą jej skutki?*

Słowa kluczowe: zmiana, zarządzanie zmianą, opór wobec zmian, warunki skutecznej zmiany, strategię wdrażania zmian, reforma oświaty

Abstract

In the article there have been presented conditions for successful change and change management implementation strategy. On top of that there have been given typical reasons for lack of change acceptance by the associates and their resistance to it. As a conclusion author points reader in direction of actions to be made before implementing changes in the field of education.

Article is thought-provoking on necessity to implement all the changes and what would be their potential consequences.

Keywords: change process, change management, resistance to change, conditions for successful change, change implementation strategy, education reform

Wstęp

Jeżeli układ znajdujący się w stanie równowagi zostanie poddany działaniu nowego czynnika zewnętrznego lub udział w działaniu poszczególnych czynników zewnętrznych ulegnie zmianie, to układ będzie dążył do zmniejszenia wpływu czynnika zewnętrznego i osiągnięcia nowego stanu równowagi, zbliżonego do stanu równowagi wyjściowej.

Le Chatelier-Braun

Rozwojowi cywilizacji, organizacji, pojedynczego człowieka, ale również edukacji towarzyszy **nieustanna zmiana**.

W oświacie dotyczy ona kolejnych reform, a w odniesieniu do kierownictwa przedszkoli, szkół oraz innych placówek oświatowych – zwanych dalej szkołami – zarządzania przez zmianę. Wprowadzanie nowych rozwiązań dydaktyczno-wychowawczych, organizacyjnych oraz ekonomicznych powinno być w pełni przemyślane oraz aprobowane przez wszystkich interesariuszy, a w szczególności przez pracowników pedagogicznych, **akceptacja zmian** jest bowiem warunkiem jej sprawnego funkcjonowania. Dlatego tak ważne jest, aby dyrektor szkoły był nie tylko realizatorem zmian związanych z reformą, które sam popiera, ale przede wszystkim zaangażowanym, kreatywnym i skutecznym przywódcą tworzącym atmosferę sprzyjającą zmianie.

Funkcjonowanie **kultury organizacyjnej** dzięki zasadom i normom obowiązującym w danej społeczności ułatwia dyrektorowi trudne zadanie, jakim jest wprowadzenie zmian.

Warunki skutecznej zmiany

Zmiany dokonywane w oświacie powinny zapewnić jej stabilność i rozwój, a także wyższą jakość świadczonych usług edukacyjnych.

Nie powinno więc dochodzić do zmian nieprzemyślanych, wprowadzonych bez akceptacji pracowników, u których z czasem może dojść do niepewności, frustracji, lęku, stresu, oporu czy konfliktów interpersonalnych.

W celu minimalizacji skutków ubocznych należy zapewnić odpowiednie warunki skutecznej zmiany, takie jak:

- opracowanie planu zgodnie z zasadami SMART,
- stosowanie planowania wariantowego, aby zminimalizować ryzyko,
- stopniowe wprowadzanie zmian poprzez stosowanie planowania kroczącego,
 - brak pośpiechu,
 - określenie ryzyka i niepewności,
 - właściwa (rzeczowa, transparentna itp.) informacja o:
 - celach zmian,
 - zagrożeniu niewprowadzeniem zmian,
 - konieczności zmian, w tym o korzyściach z nich wynikających,
 - metodach i planie wprowadzania zmian,
 - dialog między decydentami a pracownikami oraz innymi podmiotami bezpośrednio zainteresowanymi zmianą,
 - akceptacja zmian przez pracowników,
 - włączenie pracowników w proces zmian, o ile jest to możliwe,
 - kompetentne i zaangażowane w proces zmian kierownictwo,
 - właściwa kultura organizacyjna.

Spełnienie wszystkich warunków skutecznej zmiany jest zadaniem bardzo trudnym, czasochłonnym, wymagającym wyspecjalizowanej kadry zarządzającej.

Przyczyny braku akceptacji zmiany

W przypadku niezapewnienia warunków skutecznej zmiany nie zostanie ona należycie przeprowadzona. Jednym z niezbędnych warunków jest akceptacja zmiany przez wszystkie osoby, których ona bezpośrednio dotyczy.

Do przyczyn braku akceptacji zmiany zaliczamy:

- naruszenie poczucia bezpieczeństwa u pracowników,
- brak zrozumienia konieczności wprowadzenia zmian, a w konsekwencji brak akceptacji zmian,
- niepewność co do przyszłości,
- strach przed niedopasowaniem, nowymi wymaganiami, utratą władzy, pozycji i autorytetu,
- niedobór odpowiednich środków i zasobów,
- nieład organizacyjny.

Opór przed zmianą

Źródła oporu, które wskazuje Sikora (1998), to:

- obawa przed zmniejszeniem zarobków,
- przekonanie o braku korzyści ze zmiany,
- obawa przed dodatkowymi obciążeniami,
- obawa przed rozbiciem grupy nieformalnej,
- obawa przed utratą stanowiska,
- obawa przed obniżeniem prestiżu,
- urażenie ambicji zawodowej.

Kierownictwo szkoły powinno poznać przyczyny braku akceptacji zmiany, a wykazując się empatią, zrozumieniem oraz innymi kompetencjami społecznymi, skutecznie je eliminować.

Reakcja człowieka na zmiany zależy od czynników psychospołecznych i warunków zewnętrznych, stąd trudna jest do przewidzenia.

Należy pamiętać, że opór przed zmianą jest rzeczą naturalną, która podlega etapowości. Zmiany nie należy się obawiać, ale trzeba ją rozumieć i akceptować.

Teoria pola sił Lewina wyjaśnia przebieg skutecznie przeprowadzonych zmian, zakładając ich etapowość (Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 249–250):

1. Rozmrożenie stanu dotychczasowego (stanu równowagi).
2. Zmiana – czyli przekształcenie stanu równowagi w stan nowy.
3. Zamrożenie po dokonanej zmianie dla utrwalenia stanu nowego.

W przypadku zbyt gwałtownego wprowadzenia zmian mogą być one niechciane i niezaakceptowane, a w konsekwencji dotkliwe zarówno dla pracowników, jak i kierownictwa. Opór przed zmianą może bowiem przybierać różne formy: jednostkową, grupową lub globalną, może być również jawny lub o wiele groźniejszy – ukryty.

Dr Kuebler-Ross wyróżniła 5 faz reagowania na takie właśnie zmiany (Holstein-Beck, 1997):

- szok, gniew, wrogość,
- agresja,
- „targowanie się z losem”,
- depresja,
- akceptacja,

przy czym pozytywne przejście fazy depresji prowadzi do akceptacji zmiany oznaczającej jednak bierne poddanie się jej, a nie aktywne uczestnictwo. Nie gwarantuje to więc powodzenia w realizacji podjętych działań, a ewentualny sukces może być jedynie połowiczny.

Każdy pracownik inaczej reaguje na zmiany, w różnym stopniu wykazuje stopień konformizmu, a także inaczej odczuwa dysonans poznawczy.

Wyróżnia się 4 **style stawiania oporu** (Kuc, Moczydłowska, 2009):

1. Tkwiący w miejscu – dotyczy jednostki zachowującej się tak, jakby nic się nie zmieniło.
2. Sabotażysta – jednostka przeciwstawiająca się zmianie, która jednak nie robi tego w sposób otwarty, a ukryty.
3. Zombie – dotyczy skrajnego przypadku jednostki stojącej w miejscu.
4. Oponent – jednostka otwarcie zgłaszająca opór wobec zmiany.

Kierownictwo, wprowadzając zmiany, powinno być świadome nie tylko stylów stawiania oporu, ale również różnorodności **form oporu przed zmianą**, jakimi są (Merton, 2002):

1. Konformizm: „Robię to, co mi każą”.
2. Pracownicy zgadzają się na zmiany dla tzw. świętego spokoju.
3. Wycofywanie się: „Mnie to nie dotyczy”.
4. Pracownicy nie chcą przyznać, że zmiana wywrze na nich wpływ.
5. Rytualizm: „Udaję, że robię to, co jest wymagane”.
6. Pracownicy są bierni i tylko pozornie wprowadzają zmiany.
7. Innowacja: „Coś się wykombinuje”.
8. Pracownicy próbują obejść zmianę.
9. Bunt: „Sprzeciwiam się, nie mam zamiaru tego robić”.
10. Pracownicy nie akceptują zmian i prowadzą otwartą wojnę.

Strategie wdrażania zmian

Zmiany można wprowadzać na wielorakie sposoby, stosując różne strategie działań, należy jednak brać pod uwagę różnorodność uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych.

Kierownictwo przed doбором strategii wprowadzania zmian powinno dokonać prawidłowej oceny sytuacji bieżącej i określić cele organizacji.

Wyodrębnia się dwie strategie wdrażania zmian (Potocki, 2005, s. 288–301):

1. **Strategia ewolucyjna** oparta jest na:

- wprowadzeniu zmian „małymi kroczkami”,
- partycypacji pracowników w kolejnych fazach,
- przyjęciu postawy gotowości do podjęcia, wprowadzenia oraz utrwalenia zmiany.

Jedną z wad stosowania tej strategii jest jej czasochłonność, natomiast jej istotną zaletą jest bardzo małe prawdopodobieństwo wystąpienia oporu.

2. **Strategia rewolucyjna** oparta jest na:

- odgórnym, nagłym, nieoczekiwanym i nieodwołalnym wprowadzeniu zmian przez kierownictwo,
- efekcie zaskoczenia, co wpłynie na brak opóźnień w procesie implementacji zmian.

Wadą tej strategii jest możliwość braku akceptacji zmian przez pracowników, co implikuje złą atmosferę, wystąpienie oporu, a nawet ryzyko dehumanizacji zarządzania. Jednak niewątpliwą zaletą w tym modelu jest możliwość koncentracji na priorytetach i działaniach prowadzących do wyznaczonego celu.

Podsumowanie

Tylko najmądrzejsi i najgłupszy ludzie nigdy się nie zmieniają.

Konfucjusz

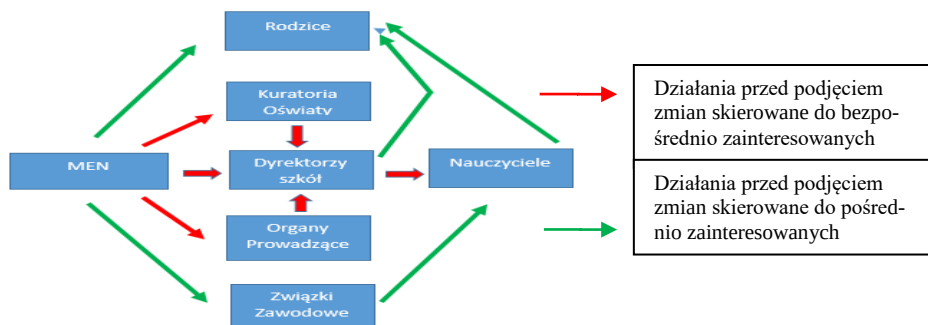
Proces przeprowadzania zmian nie jest sprawą łatwą. Wymaga wiele wysiłku zarówno ze strony kierownictwa, jak i pracowników. Podobnie rzecz wygląda w oświacie.

Nikt z kierownictwa szkoły nie zagwarantuje powodzenia zmian. Aby zmiana była skuteczna i efektywna, należy wprowadzać ją wspólnie z całym gronem pedagogicznym oraz innymi pracownikami. Warunkiem jest wspólna akceptacja podejmowanych działań, zaangażowanie ogółu oraz silne, niekiedy charyzmatyczne przywództwo.

Kierownictwo szkoły powinno w pierwszej kolejności znaleźć **sojuszników zmian**, aby z ich pomocą przekonać do zmian opornych pracowników.

Jeżeli zmiany w oświacie wprowadzane są „odgórnie” (ministerialnie), to w pierwszej kolejności należałoby przekonać do nich dyrektorów szkół, aby ci, wykorzystując „**łańcuszek przywództwa**”, spowodowali ich akceptację i zaangażowanie wszystkich pracowników. Jak pisze Fullan (2006, s. 65): „Nie można stać się wysoce skutecznym dyrektorem, jeśli łańcuch przywództwa nie ciągnie się przez całą szkołę”.

Wprowadzając zmiany w oświacie, a taką jest każda **reforma oświaty**, należy również pamiętać o znaczącej roli kuratoriów oświaty, organów prowadzących czy związków zawodowych.



Rys. 1. Kierunek działań podjętych przed wprowadzeniem zmian

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, przeprowadzenie zmiany w oświacie nie jest zadaniem prostym. Wymaga ono, obok wysokich kompetencji decydentów, myślenia perspektywicznego, przewidywania i odpowiedzi na pytanie: *Co dobrego przyniesie zmiana?*

Literatura

- Fullan, M. (2006). *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*. Warszawa: PWN.
- Holstein-Beck, M. (1997). *Być albo nie być menedżerem*. Warszawa: Infor.
- Kuc, B., Moczydłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Merton, R.K. (2002). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: PWN.
- Potocki, A. (2005). *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Difin.
- Sikora, J. (1998). *Zarządzanie konfliktem w zakładzie pracy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.