



**MARLENA ZABORNIAK**

## **Zarządzanie zmianą jako warunek konieczny prawidłowego funkcjonowania placówek oświatowych**

---

### **Change management as indispensable proper functioning of educational**

Doktor inżynier, Zespół Szkół nr 18 w Warszawie, Polska

#### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono istotę procesu wprowadzania zmian w placówkach oświatowych oraz rolę, jaką pełnią prekursorzy zmian. Wskazano również przyczyny ograniczeń zarządzania zmianą oraz wyjaśniono, na czym polega efektywna komunikacja.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zmianą, zmiana organizacyjna, promotor zmian, lider oświaty, efektywne komunikowanie się, kultura otwartego dialogu, opór wobec zmian.

#### **Abstract**

In the article it has been presented what is the essence of change management in the educational institutions and what is the role of change leadership. On top of that it has been indicated what can limit change process and how to communicate in most effective manner.

**Key words:** change management, change leadership, education leadership, effective communication, open dialogue, resistance to change.

---

#### **Wstęp**

„**Zmiana** to celowe i świadome działanie polegające na przejściu organizacji ze stanu obecnego do stanu innego, jednoznacznie odmiennego” [Kozuch 1999].

**Zmiana organizacyjna** w oświacie w dobie globalizmu, przemian społeczno-gospodarczo-politycznych to ogół istotnych dla szkół – zwanych dalej placówkami oświatowymi – przekształceń.

**Globalizacja rynku pracy** nadaje bowiem nowego znaczenia standardom kształcenia, wymaga ciągłego doskonalenia pracy, umiejętności oraz kompetencji nie tylko kadry zarządzającej, ale również pracowników niższego szczebla, jakimi są np. nauczyciele, którzy powinni być siłą napędową procesu zmian w oświacie.

Zmiana pojawia się wtedy, kiedy zachodzi potrzeba jej wprowadzenia. To także umiejętność przewidywania pożądaných efektów, dostosowania tempa zmian i metod ich wprowadzania do podlegających nieustannym zmianom, potrzebom, oczekiwaniom oraz interesom wszystkich interesariuszy placówek oświatowych.

### **Otoczenie placówek oświatowych jako organizacji uczących się**

Zarządzanie zmianą w placówkach oświatowych powinno uwzględniać **zmiennosc ich otoczenia** bliższego (wewnętrznego) oraz dalszego (zewnętrznego), tak by poprawić jakość kształcenia i wychowania, a przez to pozycję wśród konkurencji.

Jest to ściśle związane z marketyzacją usług edukacyjnych.

Zarządzanie zmianą może więc zostać wywołane czynnikiem w zewnętrznym otoczeniu organizacji, np. w obszarze ekonomicznym, politycznym, legislacyjnym lub konkurencyjnym, albo być reakcją na procesy dotyczące struktur, osób lub wydarzeń wewnątrz organizacji.

W dobie gospodarki rynkowej opartej na wiedzy nowoczesne placówki oświatowe dążą do uzyskania statusu **organizacji uczącej się**, mającej za główny cel poprawę jakości pracy we wszystkich obszarach pracy placówki.

Najważniejszymi cechami placówki oświatowej uczącej się są [Szczuparczyński 2004]:

- budowanie pozytywnego nastawienia wobec innowacji,
- dbałość dyrekcji o poszerzanie doświadczeń zawodowych pracowników poprzez różnorodność stawianych im zadań,
- otwarcie na zmiany zachodzące w otoczeniu placówki, zainteresowanie nowymi rozwiązaniami w zarządzaniu oświatą,
- dążenie nauczycieli do poznania i stosowania nowych metod w nauczaniu, nowych podręczników, poznania różnych aspektów reformy systemu oświaty itp.,
- znaczący, choć jasno określony zakres swobody w doborze metod pracy nauczycieli,
- partnerska, interaktywna formuła nadzoru pedagogicznego.

### **Promotorzy zmian w placówkach oświatowych**

W procesie zarządzania zmianą dyrektorzy, liderzy czy menedżerowie oświaty, nazwani dalej **promotorami zmian**, powinni podjąć kluczowe decyzje, odpowiadając na początkowe pytania [Koźmiński, Piotrowski 2000]:

- dlaczego? (wskazanie przyczyny zmiany),
- co? (określenie celu i zakresu zmiany),
- jak? (opracowanie planu działania w zakresie zmiany).

Promotorzy zmian powinni podążać za nowościami, innowacjami i trendami oraz umiejętnie je wykorzystywać w zarządzaniu placówką oświatową.

Każda zmiana to bowiem szansa, którą należy wykorzystać.

W tym celu należy [Drucker 2000]: stworzyć politykę kreowania przyszłości, systematycznie wykorzystywać metody szukania oraz możliwości przewidywania zmian, użyć właściwego sposobu wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, stworzyć politykę równoważenia zmian i ich kontynuacji.

Zmiana jest długim procesem, w którym promotor zmiany powinien nie tylko wspierać pracowników, ale również zapobiegać powrotowi do poprzednich rozwiązań.

To promotorzy zmian dzięki swojej wiedzy oraz umiejętnościom są siłą napędową większości zmian w edukacji.

### Proces zmian w kulturze organizacyjnej

**Kurt Lewin** zaproponował model przebiegu zmian organizacyjnych, kładąc w nim nacisk na aspekt ludzki (pracownicy, liderzy i sama organizacja). Według tego modelu każdy proces zmian, aby był skuteczny, musi się składać z trzech zasadniczych etapów [Clarke 1997]:

1. Faza **rozmrózenia**, która przeprowadzona w prawidłowy sposób zyskuje pracowników.
2. Faza **zmiany** to etap kształtowania nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur oraz struktur.
3. Etap **zamrózenia** dotyczy utrwalenia wprowadzonych wzorców postępowania i postaw oraz wygaszanie zachowań niepożądanych. Nowe wzorce powinny się stać normami obowiązującymi w organizacji oraz elementem kultury organizacyjnej.

**Kulturę organizacyjną** należy nieustannie kształtować. W teorii wyróżnia się trzy typy możliwych strategii zmian kultury [Zarębska 2002]:

- „błędne koło”, gdy organizacja nie wyciąga nauki z popełnianych błędów,
- „zmiana rewolucyjna”, kiedy to dokonuje się zmiany całego systemu wartości,
- „zmiana ewolucyjna” obejmująca sporządzenie i wdrożenie planu zmiany.

Według innych ekonomistów proces planowania i wdrażania zmian powinien uwzględniać przynajmniej **cztery podstawowe fazy**, tj. [Mrówka 2001]: określenie kierunku zmiany, projektowanie procesu zmian, realizację zmiany oraz zinstytucjonalizowanie i „ukorzenie” zmiany w organizacji.

Aby zmiana była udana, warto skorzystać ze **złotych reguł**, które opracowano na podstawie trójfazowego modelu E.H. Scheina i K. Lewina z 1947 r.:

1. Aktywny udział w procesie zmian.
2. Wyczerpująca informacja o przyczynie wprowadzanych zmian oraz udział w podejmowanych decyzjach.
3. Grupa jako ważna pomoc przy zmianach. Procesy zmian doświadczane w grupie wzbudzają mniej lęku, a ich realizacja wywołuje „efekt synergii”.

4. Współpraca sprzyja powstawaniu gotowości do zmian.
5. Rozmrożenie dawnych przyzwyczajzeń poprzez fazy rozluźnienia oraz fazy uspokojenia, które utrwala przeprowadzoną zmianę [Grzybowska 2010].

W przekształceniach ważne są jednak nie tylko miękkie czynniki, takie jak kultura organizacyjna czy motywacja, ale i twarde, np. czas trwania przedsięwzięcia wdrażającego zmianę.

W **nowoczesnych organizacjach** zmiany są przeprowadzane najczęściej w obszarach [Masłyk-Musiał 2006]: struktury organizacyjnej, ogólnej strategii firmy, technologii, systemów motywacyjnych, systemów informacyjno-decyzyjnych. W oświacie struktura organizacyjna powinna być elastyczna, podatna na zmiany, uwzględniająca pracę zespołową.

Natomiast strategia placówki oświatowej powinna być zgodna nie tylko z ogólnie przyjętą polityką edukacyjną w kraju, ale i lokalną. Powinna uwzględniać misję i wizję szkoły oraz efektywnie wykorzystać analizę SWOT.

Najczęściej zakres zmian odnosi się do następujących części organizacji [Bednarski 1998]: techniki i technologii, procesów, struktury, strategii, kultury oraz ludzi. **Skuteczne zarządzanie zmianą** w placówkach oświatowych dotyczy więc personelu zajmującego różne szczeble w strukturze organizacyjnej, jego potrzeb, oczekiwań, nastrojów, ale i obowiązujących procedur.

### **Efektywna komunikacja w placówkach oświatowych**

Aby transformacja była skuteczna, w przypadku promotorów zmian niezbędne są kompetencje miękkie, takie jak np. motywowanie, transparentna komunikacja, stosowanie technik wywierania wpływu, pozytywne nastawienie do zmian czy preferowanie stylu przywódczego.

**Efektywne komunikowanie się** jest warunkiem koniecznym przewodzenia w procesie zmiany, budowania zaangażowania pracowników i poparcia innych interesariuszy. Celem komunikacji jest przekonywanie do wizji zmiany i informowanie o niej wszelkimi dostępnymi kanałami.

Komunikacja – aby była skuteczna – musi zachodzić w dwóch kierunkach. Jest to szczególnie istotne wewnątrz firmy (komunikacja z „dołu do góry” i „z góry w dół”). Jednocześnie musi spełniać oczekiwania poszczególnych odbiorców, czyli realizować ich potrzeby informacyjne.

Placówka oświatowa powinna więc promować kulturę otwartego dialogu, gdzie promotorzy zmian uczciwie, rzetelnie i otwarcie będą przekazywać pracownikom informacje dotyczące istotnych spraw firmy, wzbudzając przez to ich zaufanie.

Taką samą politykę uczciwości i otwartości placówka oświatowa powinna stosować wobec zewnętrznych interesariuszy, polepszając swój wizerunek.

Potrzeby informacyjne interesariuszy zmian są przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1. Potrzeby informacyjne interesariuszy placówek oświatowych**

<b>Potrzeby informacyjne</b>	
<b>Interesariusze wewnętrzni</b>	
Kadra zarządzająca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informowanie o:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ misji i wizji,</li> <li>○ celach zmiany,</li> <li>○ przebiegu i realizacji poszczególnych etapów zmiany,</li> <li>○ spodziewanych efektach, korzyściach i zaletach wprowadzenia systemu,</li> <li>○ harmonogramie działań,</li> <li>○ odnoszonych sukcesach.</li> </ul> </li> <li>● Zapewnienie właściwego obiegu informacji.</li> <li>● Mobilizacja do aktywnego udziału w procesie zmiany.</li> <li>● Zorganizowanie spotkań informacyjnych.</li> <li>● Organizacja szkoleń.</li> </ul>
Grupa przewodząca zmianie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Udział w procesie planowania zmiany, komunikacji i harmonogramu działań.</li> <li>● Zapewnienie właściwego obiegu informacji.</li> <li>● Motywowanie do aktywnego udziału i budowanie zaangażowania.</li> <li>● Informacje o odnoszonych sukcesach.</li> </ul>
<b>Interesariusze zewnętrzni</b>	
Uczniowie oraz ich rodzice/opiekunowie prawni	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informowanie o planowanej zmianie i jej celach.</li> <li>● Informacje o korzyściach dla interesariusza związanych z wprowadzaną zmianą oraz o odnoszonych sukcesach.</li> <li>● Informowanie o przebiegu, realizacji poszczególnych etapów oraz zakończeniu wdrażania zmiany.</li> </ul>
Organ prowadzący, organ nadzorujący, środowisko lokalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informowanie o wizji, misji i celach zmiany.</li> <li>● Informacje o przebiegu i realizacji zmiany.</li> <li>● Informacje o odnoszonych sukcesach.</li> </ul>

### **Ograniczenia zarządzania zmianą**

Proces zarządzania zmianą w placówkach oświatowych jest również procesem pokonywania barier. Promotorzy zmian powinni być więc przygotowani na opór pracowników przeciwstawiających się zmianom.

Arthur G. Bedeian [2001] z Uniwersytetu w Luizjanie wyróżnia kilka kategorii takich przyczyn: zaściankowość i dbałość o własne dobro, nieporozumienia i brak zaufania, nieprawidłowe ocenianie sytuacji oraz małą tolerancję wobec zmiany.

Efektem ubocznym wprowadzania radykalnych zmian może być tzw. stres innowacyjny, który może doprowadzić człowieka do frustracji, wyczerpania, a nawet różnych chorób psychosomatycznych [Penc 1999].

Kolejne ograniczenie zarządzania zmianą dotyczy promotorów zmian.

E. Mastyk-Musiał [1996] zbudowała listę typowych błędów popełnianych przez promotorów zmian i powodów występowania oporów wobec zmian. Są to:

poczucie utraty kontroli, zbyt wiele niepewności, ciągle zaskakiwanie, zbyt duże koszty zmieniania, obawa utraty twarzy, troska o własne kompetencje, więcej pracy, powiązane efekty zmian, przeszłe doświadczenia, realne zagrożenia.

Inne powody występowania oporów wobec zmian u promotorów zmian niewymienione wyżej to np. brak cech przywódczych, nieradzenie sobie w sytuacjach krytycznych czy ograniczenia finansowe placówek oświatowych.

## **Podsumowanie**

Reasumując, należy podkreślić, że żaden dyrektor placówki oświatowej nie jest w stanie samodzielnie dokonać transformacji, zarówno wymaganej prawem, np. w wyniku reformy, jak i w związku z marketyzacją usług edukacyjnych, czyli „walki o ucznia”.

W oświacie – podobnie jak w każdej organizacji – transformacja będzie skuteczna, jeżeli placówka oświatowa będzie zdolna do ciągłej adaptacji, przekształcania kultury organizacyjnej oraz postaw pracowników.

Trwałą zmianę trzeba wprowadzać wspólnie ze wszystkimi pracownikami szkoły, którzy odpowiednio zmotywowani powinni pozytywnie zaangażować się w proces zmian organizacyjnych. Osoby bardziej otwarte na zmiany będą dla kierownictwa szkoły naturalnym sprzymierzeńcem zmian umiejącym korzystać z tzw. dobrych praktyk innych placówek oświatowych.

## **Literatura**

- Bedeian A. (2001), *Management Laureates a Collection of Autobiographical Essays*, Luizjana.
- Bednarski A. (1998), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń.
- Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Warszawa.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa.
- Grzybowska K. (2010), *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Poznań.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Kożuch B. (1999), *Wstęp do teorii zarządzania*, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2006), *Potencjał młodości i organizacji w ruchu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1.
- Mrówka R. (2001), *Mrówka R.*, Warszawa.
- Penc J. (1999), *Zmiany i innowacje*, Warszawa.
- Szczupaczyński J. (2004), *Edukacja a zarządzanie*, Pułtusk.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Warszawa.