



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Szkoła jako organizacja ucząca się - rola zewnętrznego wsparcia

Opracowanie:  
Zofia Domaradzka-Grochowalska  
Joanna Wachowiak

# Organizacyjnie

---

- Lista obecności
- Program szkolenia, materiały szkoleniowe
- Kontrakt pomiędzy uczestnikami szkolenia i trenerem
- Poznajmy się 😊



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Sesje w module:

---

- II: Nauczyciel w procesie wprowadzania zmian
- III: Psychologiczne aspekty wprowadzania zmian



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Sesja III – Nauczyciel w procesie wprowadzania zmian

---

- Istota zmiany – dynamika, logika, etapy, modele zmiany;
- Strategie wprowadzania zmian;
- Model wprowadzania zmian w szkole.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Istota zmiany - dynamika, logika, etapy, modele zmiany

---



Czym jest zmiana?



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## Obserwacja zmiany

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Istota zmiany – różnorodność definiowania

---

strata

zwrot

postęp

innowacja

przebudowa

transformacja

przemiana

przewrót

Inne.....



Które z tych znaczeń jest tobie najbliższe?

## Istota zmiany

---

Zmiana jest zakłóceniem istniejących dotychczas wzorców zachowań i/lub oczekiwań.

Zmiana może być nowym sposobem funkcjonowania w wyniku wymagań cywilizacyjnych, technologicznych, zapotrzebowania na nowe umiejętności, nowe style funkcjonowania.

„Jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest...  
zmiana”

*P.F.Drucker*



# Potrzeba rozwoju i samodoskonalenia a potrzeba zmiany

## Hierarchia potrzeb Maslowa



Opracowanie własne na podstawie: Zimbardo, P., (1999). Psychologia i życie.

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



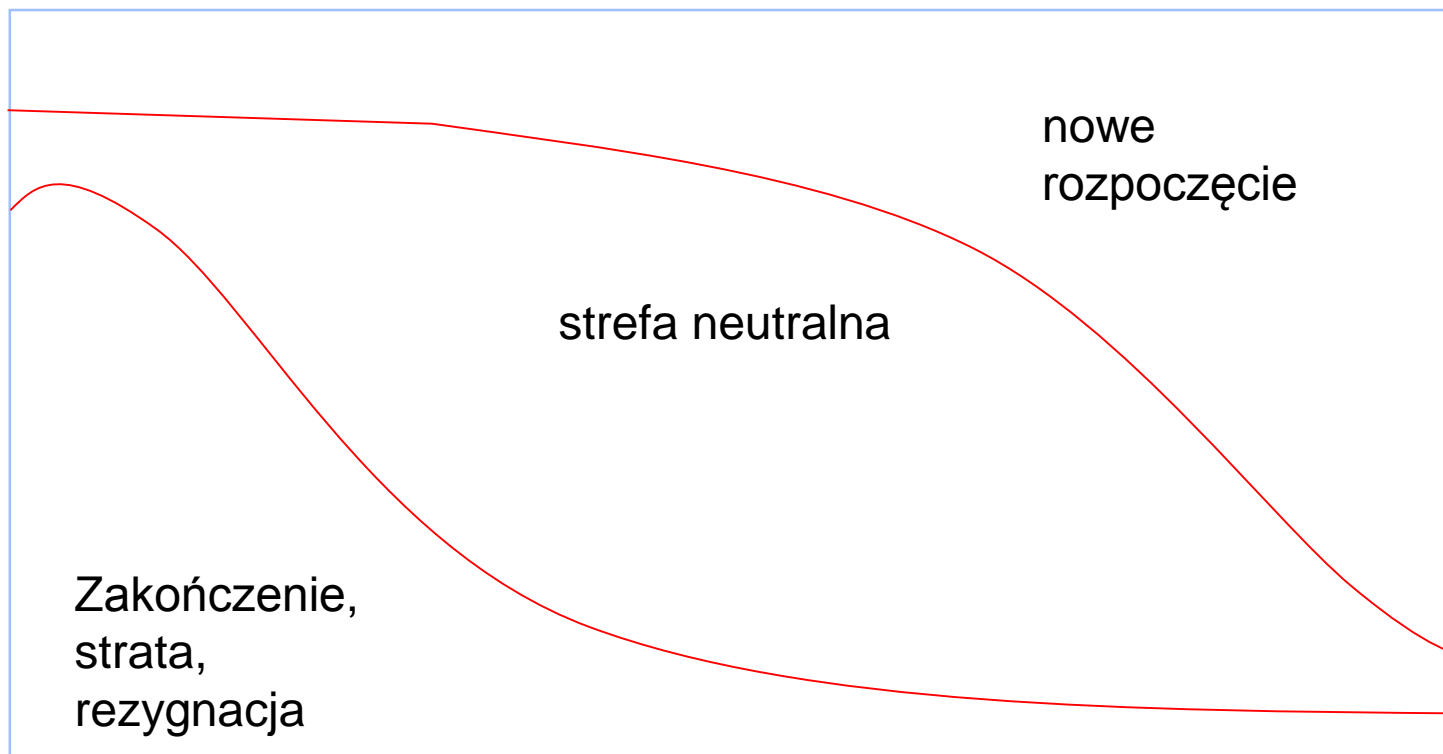
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Trzy fazy procesu transformacji



Bridges, W. (2008). Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Czynniki działające na rzecz zmiany/ działające przeciw zmianom w szkołach

<b>Siły napędowe</b>	<b>siły oporu</b>
Zmiany społ. i ekon. w społeczeństwie	Dostrzeżone zagrożenie władzy
Naciski opinii publicznej	Rutyna i struktura
Większa sprawność	Ograniczenia zasobów
Większa efektywność nauczania	Zamiłowanie do tradycji
Rywalizacja o pieniądze i zasoby	Zmiany w wymaganych umiejętnościach
Postęp techniczny	Strata ekonomiczna lub utrata pozycji
Podporządkowanie się przepisom	Brak poparcia dla cudzych pomysłów
<b>..... Inne? Jakie?</b>	Niechęć do ryzyka
	<b>....inne? Jakie?</b>



## Doświadczanie etapów zmiany, analiza dynamiki i logiki zmiany

Załącznik nr 1  
Instrukcja do gry: „Przedostań się na drugą stronę rzeki”

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Strategie wprowadzania zmian

---

➤ Mówienie

➤ Wymuszanie

➤ Uczestnictwo

➤ Strategia wpływu mniejszości

➤ Strategia współuczestniczenia

➤ Strategia przymusu



## Zastanów się

---



Które strategie wprowadzania zmian są skuteczne w szkole, a które nie?

Rola odbiorcy zmiany, a wybór strategii





## Samopoznanie i ocena obszarów zmiany

Załącznik nr 2  
Identyfikacja doświadczanych zmian

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Model Kottera - 8 kroków do wprowadzenia zmian

1. Wykreuj poczucie konieczności zmiany

2. Stwórz zespół kierujący, koalicję na rzecz zmiany

3. Zdecyduj, co robić (opracuj wizję, strategię, cele, zadania)

4. Zapoczątkuj działania! Przekaż wizję i zdobądź poparcie

5. Zmobilizuj wszystkich do działania

6. Stawiaj i realizuj krótkoterminowe zadania

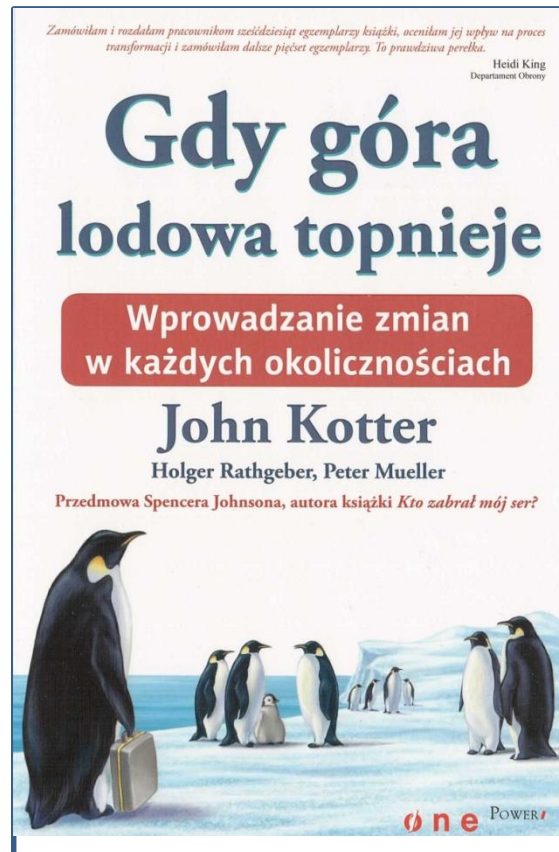
7. Nie spoczywaj na laurach! Konsoliduj wyniki i usprawniaj proces

8. Utrwal wyniki! Promuj nowe zachowania dopóki nowe metody nie zastąpią starych!





# Studium przypadku



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Sesja IV – Psychologiczne aspekty wprowadzania zmian

---

- Reakcje osób poddawanych zmianom;
- Opór wobec zmian – źródła i funkcje;
- Wpływanie na postawy, motywy, zachowania w celu radzenia sobie z oporem.



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



## Doświadczanie

„5 zmian w swoim wyglądzie”

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



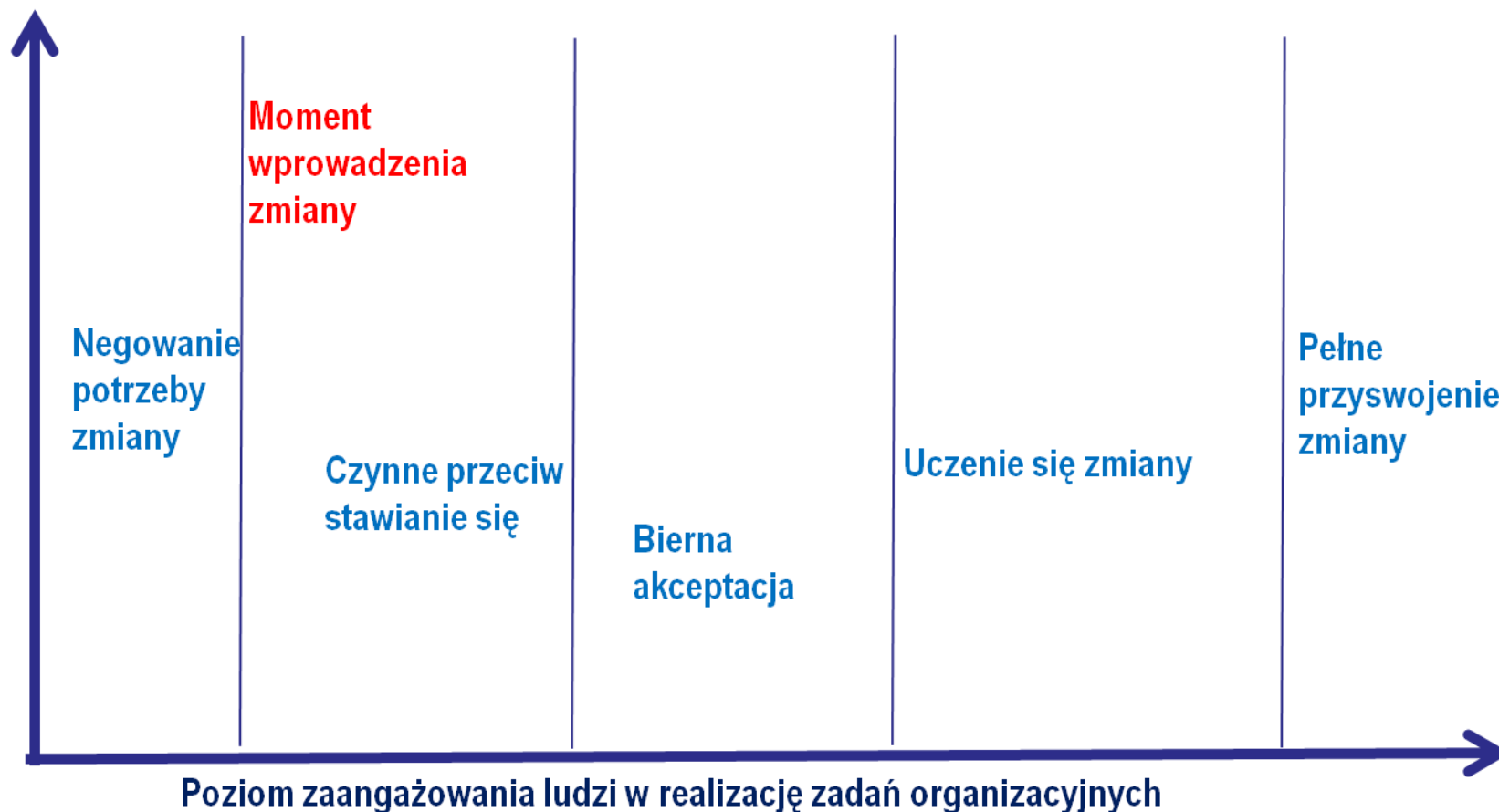
**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Reakcje osób poddawanych zmianom



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

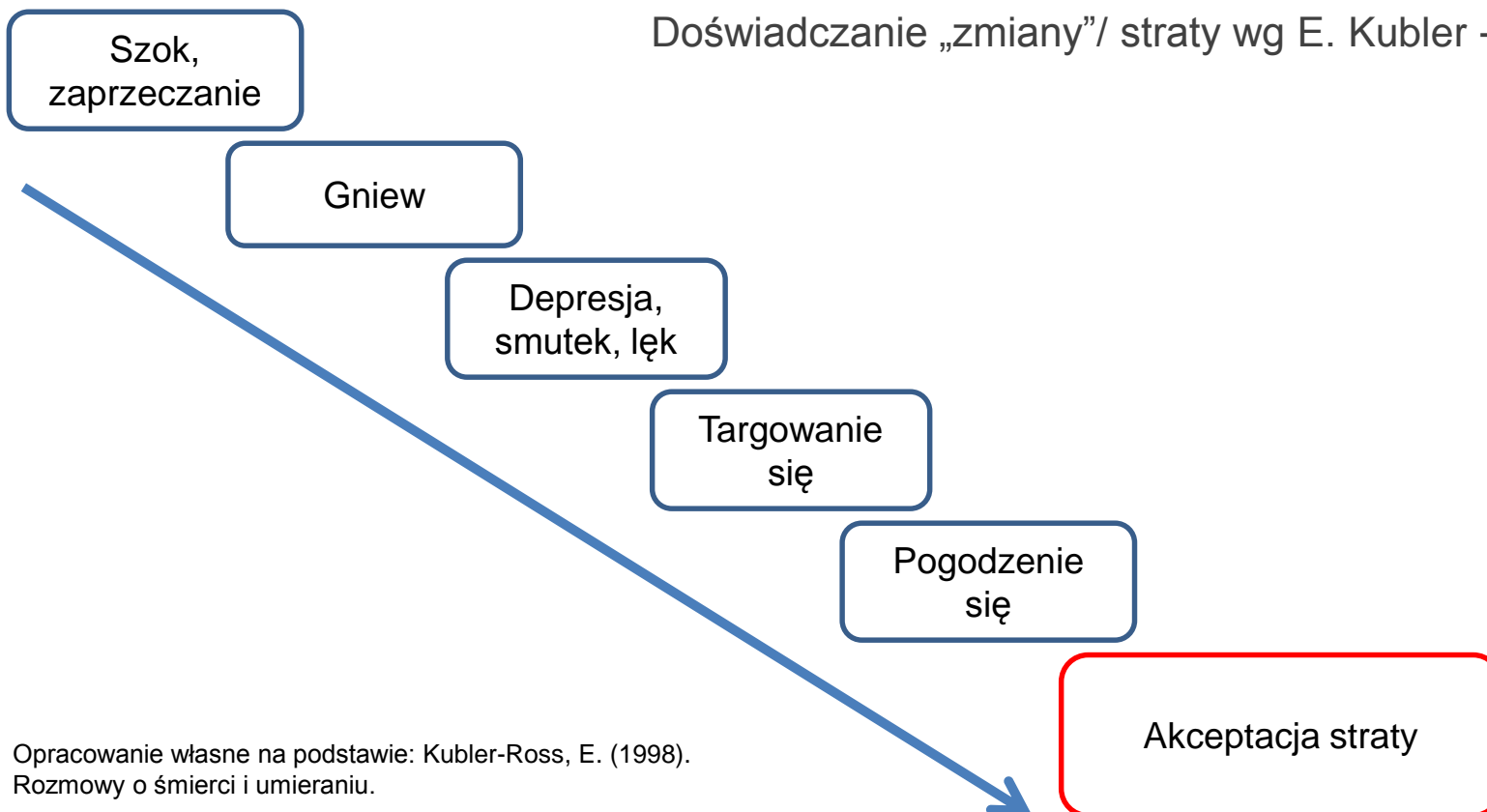


UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Reakcje osób poddawanych zmianom

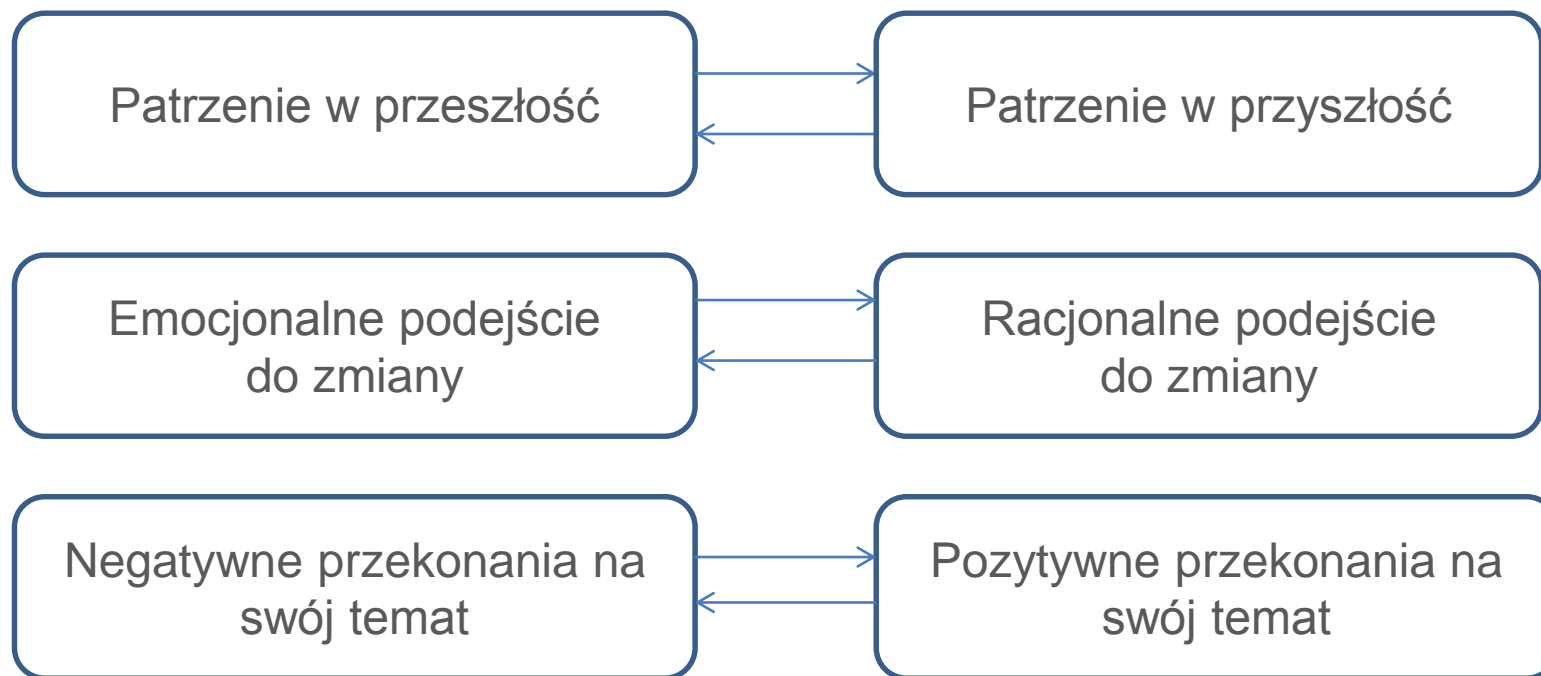
Doświadczanie „zmiany”/ straty wg E. Kubler - Ross



Opracowanie własne na podstawie: Kubler-Ross, E. (1998).  
Rozmowy o śmierci i umieraniu.

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Wpływ indywidualnych stylów funkcjonowania na radzenie sobie ze zmianą



## Ważne!

---

Kiedy osoba nie ma wpływu na zmianę, wówczas jej reakcjom i zachowaniu towarzyszy przykry aspekt emocjonalny!

Tendencja do rozpamiętywania przeszłości nie służy gotowości do zmiany!

Negatywne przekonania na swój temat sprawiają, że nie wierzymy w to, że jesteśmy zdolni do skutecznej zmiany



# Opór wobec zmian – źródła i funkcje

---

- Obawa przed nieznanym;
- Błędy w komunikacji;
- Brak świadomości problemów i korzyści zmiany;
- Brak zrozumienia konieczności zmiany;
- Zmiana odczuwana jest jako deprecjacja osobista;
- Nieuwzględnianie składnika czasu  
(np. nowości przychodzą zbyt wcześnie, zbyt późno lub za szybko);
- Niedostatek zaufania do inicjatorów zmian;
- Przekonania na swój temat;
- Przekonania dotyczące zmiany.





## Zastanów się

---



Co stanowi źródło oporu wobec zmian, których doświadczasz w miejscu pracy i/lub w życiu prywatnym?

W jaki sposób możesz przezwyciężyć swój opór do zmiany?





**Ćwiczenie  
Nr 5**

**Samopoznanie c.d.:  
ocena źródła oporu wobec  
wytypowanych zmian**

**Załącznik nr 2  
Identyfikacja doświadczanych zmian**

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Style reakcji pracowników na zmiany



Opracowanie własne. Źródło: Carr, D. Hard, K., Trahant, W. (1998). Zarządzanie procesem zmian

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Wpływanie na postawy, motywy, zachowania w celu radzenia sobie z oporem

## Formuła Beckharda

zależności między czynnikami mającymi wpływ na prawdopodobieństwo przeprowadzenia efektywnych zmian i zniesienia naturalnego ludzkiego oporu

(Frustracja x Wizja x Pierwsze kroki)\*

Naturalny opór w odniesieniu do zmiany

**Brak którejkolwiek z tych trzech determinant spowoduje, że opór będzie nie do pokonania**

\*Frustracja – niezadowolenie z obecnej sytuacji

Wizja – wyobrażenie o skutkach zmiany

Pierwsze kroki – doświadczenie związane z procesem zmiany

## Psychologiczne techniki wpływu społecznego:

---

- Zasada wzajemności
- Reguła konsekwencji
- Zasada społecznego dowodu słuszności
- Reguła lubienia
- Zasada ulegania autorytetowi
- Reguła niedostępności
- inne...



Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Zastanów się

---



Jakie szanse i zagrożenia niesie za sobą zmiana?



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Zmiana

---

## SZANSE:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

## ZAGROŻENIA:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....



# Podsumowanie Modułu I - ZMIANA

## Najważniejsze informacje wg Uczestników szkolenia

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....



Fajne szkolenie...

Projekt „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

