



Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
FORMUŁOWANIE WIZJI I JEJ ROLA WE WDRAŻANIU ZMIANY

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

„Jeśli człowiek nie ma swojej osobistej wizji, wszystko co może zrobić, to podpisać się pod wizję kogoś innego.

Wynikiem jest przystosowanie się, nigdy zaangażowanie”.

P. Senge

Jeśli zmiana, której chce dokonać szkoła ma być skuteczna, warto, aby osoby, które ją w szkole planują, jasno określały długofalowy kierunek planowanych działań. Co chcemy zmienić w szkole? Jaka ma być nasza szkoła w przyszłości? Jak będziemy postrzegani w oczach społeczności szkolnej po zmianie? Co powinno zastać w dotychczasowym kształcie? Jaka jest nasza wizja szkoły?

Poszukiwanie i udzielenie odpowiedzi na te pytania, pozwala określić jasny kierunek zmian. Niestety, praktyka pokazuje, że osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie zmiany często nie opracowują wyraźnych wskazówek lub też tworzą mało racjonalną wizję. Wzbudzenie poczucia potrzeby zmian jest ważnym czynnikiem motywującym ludzi do działania. Jednak to właśnie wizja jest tym elementem, dzięki któremu zmiana zachodzi w pożądanym i określonym kierunku.

Na wizję składa się przekonujący i motywujący do działania obraz przyszłości. Dobrze sformułowana wizja w jednoznaczny sposób wytycza kierunek zmian oraz pełni funkcję motywującą w trakcie przechodzenia przez zmianę. Przemawia do wyobraźni i emocji odbiorców zachęcając ich do podejmowania wysiłków na rzecz dokonania zmiany i wytrwałości w stosowaniu nowych praktyk. Dobra wizja to taka, z którą odbiorcy utożsamiają się na poziomie wyznawanych wartości. Wizja powinna być przede wszystkim inspirująca oraz w jednoznaczny sposób powinna określać kierunek, w którym mamy podążać. Jest często zalążkiem do stawiania sobie ambitnych celów i podejmowania nowych działań, wychodzących poza obecne schematy postępowania. Wizja może motywować ludzi do podejmowania właściwych działań, nawet jeśli nie służą one realizacji ich krótkoterminowych celów.

Pokazanie kierunku, w którym chcą podążać osoby pracujące i związane z daną placówką, pomaga w szybkiej i wydajnej koordynacji działań całej społeczności szkolnej na rzecz wprowadzenia zmiany.

W stosunku do celów wizja ma wymiar odleglejszy w czasie – jest ona dalekosiężna i w tym znaczeniu determinuje cele, jakie będzie stawiać sobie dana placówka. W uproszczeniu możemy powiedzieć, że realizowane cele są krokami przybliżającymi nas do naszej wizji zmiany.

Aby wizja była skuteczna i służyła jako motor napędowy zmian, musi być jasna i zrozumiała. Wizja powinna przede wszystkim odwoływać się do emocji człowieka w taki sposób, aby każdy mógł dostrzec potrzebę wprowadzenia zmian, a następnie zaczął myśleć o sobie w kategoriach jednego z elementów tego procesu. Wizja nieskuteczna – czyli taka, która powyżej opisanej roli nie spełnia – może wyrządzić więcej szkód niż brak wizji. Nieskuteczna wizja powoduje bowiem marnotrawstwo ludzkich wysiłków oraz utratę wiarygodności osób, które zmianę chcą wprowadzić.

Skuteczna wizja zmiany musi charakteryzować się poniższymi cechami:

Jest futurystyczna¹ pokazuje ciekawy obraz przyszłości i łatwo ją sobie wyobrazić.

Pytania kontrolne:

- Czy wizja przedstawia przyszłe działanie lub grupę działań w taki sposób, aby łatwo je było zwizualizować?
- Czy wizja przedstawia przyszłość w sposób sensowny i przekonujący?

Jest przekonująca – wizja przede wszystkim powinna motywować ludzi do działania.

Warto więc upewnić się:

- Czy pomaga ludziom zrozumieć, dlaczego wprowadzane zmiany są konieczne?
- Czy jest wystarczająco ambitna, aby wyrwać nas z dotychczasowej rutyny?
- Czy pokazuje innowacyjne rozwiązania lub nowe radykalne pomysły?

Jest przedmiotem pożądanego – odpowiada ona na potrzeby i interesy jak największej grupy interesariuszy.

Pytania kontrolne:

- Czy przemawia do naszych bieżących i przyszłych odbiorców (uczniów, rodziców)?
- Czy przemawia do nas jako pracowników organizacji?

Jest realistyczna i osiągalna – zakłada maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, lecz nie jest oderwana od rzeczywistości.

Pytania kontrolne:

- Czy realizacja wizji wiąże się z takim wykorzystaniem dostępnych zasobów, że założonych celów nie można osiągnąć bez wprowadzenia znaczących zmian w dotychczasowym sposobie działania?
- Czy wizję można poddać wymiernej ocenie?
- Czy osoby dobrze znające naszą placówkę, jej otoczenie i uwarunkowania uważają, że wizja jest sensowna?
- Czy wizja zakłada (daje możliwości) wykorzystanie najważniejszych trendów wykorzystywanych w naszej branży?
- Czy wizja zakłada, że pewne procesy i działania należy wyeliminować?
- Czy wizja nie kłóci się z realiami, w jakich musi funkcjonować dana placówka? (chodzi o czynniki zewnętrzne, na które nie mamy wpływu)?
- Czy wizja danej placówki jest w zgodzie z szerszymi perspektywami całej organizacji?

¹ w języku łacińskim *futurus* – przyszły: cechami formalnymi futurystów były: silny rytm i dynamizm, ruch przedstawiany symultanicznie w różnych fazach.

Jest precyzyjna i skoncentrowana – precyzuje wszystkie istotne kwestie. Jest podstawa do podejmowania dalszych decyzji.

Pytania kontrolne:

- Czy pozwala wyeliminować wątpliwości co do kierunku działań, w jaki zmierza organizacja, ograniczyć dyskusje i spory na temat kierunku wprowadzanej zmiany?
- Czy pozwala zidentyfikować zbędne lub mało ważne projekty, działania, z których można zrezygnować w celu uwolnienia zasobów?

Jest elastyczna – nie zwiera ona licznych poleceń, które ograniczałyby inicjatywę. Nie wymaga też nieustannego uaktualniania w związku ze zmianą uwarunkowań dzięki swej uniwersalności. Jest łatwa do przekazania – skuteczna wizja powinna być jasna, opisywać korzyści i odwoływać się do emocji.

Pytania kontrolne:

- Czy jest na tyle jasna i zrozumiała, że można ją przekazać w ciągu kilku minut?
- Czy możesz ją wyrazić w sposób wymierny?
- Czy jest osiągalna?
- Czy działa na emocje i możesz ją sobie wyobrazić?

Przykłady wizji:

„Nasza wizja tkwi w samym sercu naszych szkolnych działań. W naszej szkole zamierzamy stworzyć podstawy do uczenia się przez całe życie:

Rozwijać indywidualne uzdolnienia

Kształtować szacunek dla siebie i innych

Zapewniać i wzbogacać doświadczenie w uczeniu się

Być szkołą „ku przyszłości””

"Nasza szkoła, pozostając w partnerskich stosunkach z rodzicami, zamierza osiągnąć edukację wysokiej jakości tak, aby wszyscy uczniowie mogli wykorzystać swój pełny potencjał w opiekuńczym i bezpiecznym środowisku."

Rolą SORE jest m.in. wspierać szkołę w planowaniu działań rozwojowych. Jednym z elementów takiego wsparcia może być inspirowanie nauczycieli do sformułowania wizji szkoły po zmianie w wybranym przez nich obszarze. Z punktu widzenia procesu wsparcia, SORE ma przynajmniej dwie sytuacje, w których może taką próbę podjąć. Pierwszą z nich jest spotkanie z radą pedagogiczną, podczas którego wytycza ona kierunek zmian w szkole, drugą okazją jest warsztat rozwojowo – diagnostyczny. Istnieje też możliwość, że to dyrektor szkoły będzie miał jasno sprecyzowaną wizję zmiany – wówczas rolą SORE jest wesprzeć go w tym, aby jako lider zmiany w sposób efektywny i inspirujący ją komunikował.

LITERATURA:

„Sedno zmian – narzędzi i taktyki pozytywnej transformacji twojej firmy” Cohen D.S., Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008 r.



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl