



Ewa Maksymowska

O czym warto pamiętać  
wprowadzając znaczącą zmianę  
w zarządzanej placówce

### **Ewa Maksymowska**

psycholog, dyrektorka Niepublicznej Placówki Edukacji PEN, wieloletnia dyrektorka Poradni Psychologiczno – Pedagogicznej, autorka wielu publikacji, w tym programu edukacyjnego „Wychowywać ucząc” wydanego przez CODN.

## **O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ, WPROWADZAJĄC ZNACZĄCĄ ZMIANĘ W ZARZĄDZANEJ PLACÓWCE**

„Wszystko przemija, prócz zmiany.” *Heraklit*

„Prawem wszechświata jest zmiana. Pory roku przychodzą i odchodzą, po dniu następuje noc – nic nie pozostaje takie samo. Ty także codziennie się zmieniasz, po przeczytaniu każdej inspirującej książki stajesz się inną osobą, a po świadomym dokonaniu kilku małych, a może i kilku olbrzymich dobrych zmian w swoim życiu będziesz zmienioną osobą. To poprzez ciebie dokonuje się pozytywna zmiana w świecie, w którym żyjesz, w społeczeństwie, w którym funkcjonujesz, w twojej rodzinie...”

*Ewa Foley*

Wszystko, co w jakimś momencie cenimy i uznajemy za postępowe, po pewnym czasie „starzeje się” i przestaje spełniać oczekiwania. Nowe czasy, nowi ludzie, zmieniające się otoczenie techniczne i społeczne wymuszają zmiany w wielu obszarach naszego życia. Ta prawidłowość dotyczy oczywiście również naszej polskiej edukacji. Zmiany są potrzebne i celowe.

Wprowadzanie innowacji w organizacjach, a więc i w placówkach oświatowych, u niektórych budzi entuzjazm, u innych – sprzeciw. Pewna grupa spostrzega zmianę jako pożądaną, celową i korzystną, inna jako zbędną, trudną, a nawet szkodliwą. Zawsze są zwolennicy reorganizacji i jej krytycy. Warto krytykom zadawać pytanie; co by się stało w dłuższej perspektywie, gdyby nie dokonywać zmian? Czy taki stan jest pożądaný? Zmiana, choć zawsze związana z ryzykiem, pozwala osiągać to, czego pragniemy i do czego dążymy, zapewnia postęp.

### **Zmiana jest procesem**

Do realnych zmian w edukacji dojdzie wtedy, gdy wszyscy będą chcieli je wprowadzić (poziom motywacyjny) i wiedzieli jak to zrobić (poziom kompetencyjny). Żadna zmiana nie jest to prosta, ponieważ angażuje złożone mechanizmy o charakterze psychologicznym i społecznym.

Merytoryczne przygotowanie do wdrażania zmiany wymaga znalezienia precyzyjnych odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- Co ma być zmienione ? (jak wyglądać będzie zmiana w szkole, a jak w poradni po wprowadzeniu nowych regulacji prawnych?)
- Kogo wprost i pośrednio zmiana dotyczy? (uczniów? rodziców? nauczycieli? specjalistów poradni? władz oświatowych? władz samorządowych?)
- Kto będzie wprowadzać zmianę? ( jakie instytucje, osoby?)
- Kto jest odpowiedzialny za wprowadzanie zmian w różnych obszarach i na różnych etapach?
- Jak zmiana będzie wprowadzana? (strategia, czas, szczegółowy plan i harmonogram)
- Jakie są koszty i co się stanie gdy pojawią się koszty nieplanowane – kto je pokryje?
- Z kim i w jakim trybie konsultować można działania w przypadku pojawienia się niejasności, trudności, nieoczekiwanych efektów ubocznych itp.?
- Kto, i w jaki sposób oceniać będzie sposób wdrażania zmian i ich skutki? Jakie będą kryteria tej oceny?

Nie można liczyć, że proces zmian zawsze będzie przebiegać sprawnie i bezkonfliktowo – bywa, że po okresie sukcesów mogą pojawić się nieprzewidziane trudności. Odpowiedzialni za wprowadzenie zmian zwykle przeżywają wówczas zwątpienie – „*to może się nie udać*”. Trzeba jednak konsekwentnie prowadzić monitoring, uważnie słuchać tych, którzy życzliwie chcą się podzielić doświadczeniami, ewentualnie wprowadzić korekty i ... oczekiwać ponownego optymizmu i sukcesów. Ważne okazuje się dobre diagnozowanie przyczyn zniechęcenia i utraty motywacji. Trzeba je zauważać, dokładnie im się przyglądać, nie oceniać negatywnie, nie zaprzeczać i uwzględnić w programie budowania argumentów, dialogowania, przekonywania.

Problemy i trudności są immanentnym elementem wdrażania każdej zmiany. Nigdy nie powinny one być „zamiatane pod dywan”, ponieważ nie prowadzi to do znalezienia dobrych rozwiązań. Każdy pojawiający się kłopot, niejasność czy opór wymaga wyjaśnienia i konsultacji. W przypadku zmian edukacyjnych – grupy, z którymi warto prowadzić dialog, to między innymi społeczności lokalne, rodzice, władze oświatowe różnych szczebli. Może istnieć kilka różniących się wariantów dochodzenia do realizacji wizji i celu proponowanej zmiany. Każda z wymienionych grup powinna mieć szansę wyrazić swoje potrzeby i

oczekiwania, każda może mieć dobry, i możliwy do zaakceptowania przez wszystkich, pomysł poprawy stanu aktualnego.

Wprowadzając zmiany warto wziąć pod uwagę to, co się dotychczas sprawdziło. Należy też identyfikować osoby i instytucje, w których można szukać pomocy (dobrze merytorycznie przygotowane i nastawione entuzjastycznie) oraz miejsca i powody pojawiającej się niechęci, złych emocji.

### **Co zrobić, by ludzie umieli wprowadzić zmianę?**

Wg M. Beera (2003) zmiana winna być wprowadzana w 6 kolejno następujących po sobie etapach. Działanie wg powyższej procedury zwiększa prawdopodobieństwo, że zostanie ona wdrożona względnie szybko i z powodzeniem.

1. Wspólna analiza problemów przez decydentów (w naszym przypadku dyrektorów) i osoby, które będą zmianę wprowadzać w życie (np. członków zespołu ds. specjalnych potrzeb edukacyjnych) – **co chcemy poprawić, ulepszyć, zmienić**.
2. Budowanie wizji tego, co będzie ulepszone i zmodyfikowane – **co chcemy osiągnąć, do jakiej rzeczywistości dążymy**.
3. **Krystalizowanie się zmiany** – wyodrębnianie i rozwijanie pojawiających się w toku dyskusji wspólnych elementów wizji i sposobów jej realizacji, planowanie rozwiązań szczegółowych.
4. **Pobudzanie do działania, ale bez narzucania** – sprawdzanie konkretnych rozwiązań, budowanie lokalnych standardów.
5. Używanie **formalnych działań i struktur** wspierających zmianę np. aktywowanie doradztwa, szkolenia.
6. **Nadzór realizacji i idące za tym wprowadzanie modyfikacji** dostosowanych do pojawiających się nowych zjawisk i przeszkód.

W literaturze opisującej proces zmiany często występuje pojęcie AGENT ZMIAN. Równoległe pojawia się termin LIDER ZMIAN.

Lider zmian to osoba lub grupa osób, które podejmują działania promujące, motywujące, wspierające nowe rozwiązania. Lider swoim działaniem chce doprowadzić do zaakceptowania innowacyjnych propozycji i włączenia się ludzi w ich realizację. Podstawą sukcesu agenta zmian (lidera) jest zbudowanie przez niego wiarygodności jako osoby i profesjonalisty.

James M. Kouzes i Barry Z. Posner (2006) opisali jak liderzy mogą budować swoją wiarygodność. Stwierdzili, że istotne jest:

- odkrywanie siebie – pokazywanie kim jestem, jaki jest mój „dekalog wewnętrzny” itp.,
- docenianie innych – szukanie wspólnych płaszczyzn, liczenie się z otoczeniem, otwartość na dialog itp.,
- podkreślanie wspólnych wartości,
- służenie deklarowanym celom – pokazywanie tym co robię, że moje cele nie mają charakteru jedynie werbalnego,
- podtrzymywanie nadziei – budowanie klimatu optymizmu, wspólne cieszenie się z osiągnięć, „zarazanie” energią,
- dbałość o rozwijanie umiejętności zarówno swoich, jak i osób z którymi wspólnie zmiany będą realizowane.

John C. Maxwell (2007) twierdzi, że podstawową sprawą we właściwym wprowadzaniu zmiany jest budowanie wzajemnego zaufania. Pierwsze pytanie skierowane do lidera zmian powinno brzmieć: „Jakie są twoje stosunki z ludźmi, z którymi chcesz zmiany wprowadzić?”. Jest oczywiste, że przywódca – lider musi zawładnąć sercami – ludzie muszą mu ufać. Jeśli liderowi to się nie uda stanie przed wielkim wyzwaniem.

Z psychologicznego punktu widzenia zmiana może być spostrzegana jako sytuacja trudna. Człowiek postawiony w sytuacji zmiany może odczuwać niepokój i zadawać sobie pytania: *o co w tym wszystkim chodzi? jak to teraz będzie? jak ja się w tym odnajdę? jak sobie teraz poradzę? czy utrzymam pracę? czy moje kompetencje i doświadczenie wystarczą?*

W sytuacji zmiany najważniejszą dla ludzi sprawą jest to, by się nie znaleźć po stronie „przegranych”. Pojęcie „przegraną” może mieć wiele różnych znaczeń – dla każdego jest czymś innym. Może dotyczyć spraw związanych z poczuciem własnej wartości: *„czy aby nie okaże się, że nie jestem tak kompetentny, za jakiego w środowisku uchodzę?”*. Zdecydowane promowanie zmian może być spostrzegane jako kwestionowanie dotychczasowych działań i osiągnięć: *„czy uważacie, że to, co dotychczas robiłem było głupie?”*. Narzucenie nowego sposobu działania może być też traktowane jako blokowanie potrzeby samodzielnego kierowania własnym życiem (*„nie będziecie mi mówić, co mam robić, wiem jak postępować!”*).

## Jak ludzie reagują na zmianę

„Nowe” najczęściej jest źródłem obaw. Zarówno nauczyciele, dyrektorzy, jak i specjaliści z poradni nie mają pewności, do czego w konkretnych sytuacjach proponowana procedura doprowadzi. *„Może okaże się, że nie jest ona wystarczająco efektywna? To co jest aktualnie nie jest najlepsze, ale to „nowe” może jeszcze gorsze?”*. Wszystkie strony co prawda znają minusy obecnej sytuacji, ale umieją już sobie z nimi radzić. O „nowym” wiedzą niewiele.

Niektórzy mogą być zadowoleni z proponowanych zmian. Są np. nauczyciele, którzy od dawna bardzo intensywnie zajmowali się wspieraniem dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych i liczą na to, że teraz pracując wspólnie w zespołach specjalistów z poradni pomogą im budować lepsze programy terapeutyczne dla ich uczniów. Cieszą się też z uczestnictwa w czymś nowym. Dla nich pojawia się szansa na nowe, ciekawe szkolenia, rozwój, czy ewentualny awans. Wreszcie będą mogli pokazać i wykorzystać swoje kompetencje. „Nowe” jest zgodne z ich wartościami i wyobrażeniem o tym, jak powinni pracować. Widzą światełko w tunelu.

**Entuzjaści** zmian to ważna grupa, do której mogą się odwoływać decydenci i liderzy nowych idei. Jako awangarda osoby te mogą pociągnąć niezdecydowanych, zachęcić do wypróbowania proponowanych rozwiązań, uświadomić pozytywne zmiany sytuacji. Są to zazwyczaj osoby otwarte, pełne energii, kreatywne.

Są też osoby, nie będące wielkimi entuzjastami nowych rozwiązań, ale mimo zastrzeżeń **mobilizujące się**. Uczą się, przygotowują nowy plan, włączają się w proponowane przedsięwzięcia. Wykorzystują wszystkie swoje zasoby, aby poradzić sobie z trudnościami. Ta grupa potrzebuje szczególnego wsparcia, zauważenia i nagradzania wysiłku. Po otrzymaniu potrzebnej pomocy osoby te mogą w krótkim czasie stać się zwolennikami nowych rozwiązań.

Jednak podstawowym sposobem radzenia sobie ludzi z niepokojem związanym z wprowadzaniem zmiany jest **ucieczka**. Jeden z jej wariantów to **bierność**. Wyrażać się ona będzie między innymi czekaniem do ostatniej chwili (do kontroli?, do wymuszonego sprawozdania?) z wdrażaniem rozporządzeń. Bierność z czasem może zmienić się w **opór**. Opór można traktować jako agresję spowodowaną brakiem wystarczająco jasnej wizji i celowości przedstawianych propozycji, lub poczuciem niekompetencji: *„Nie będę postępować wg wytycznych, bo to nie ma sensu, bo się nie da, bo poprzednie rozwiązania były lepsze”*. Opór może też pojawić się jako wynik braku sukcesu wstępnej mobilizacji: *„Próbowałam, ale się nie udało – widać więc, że to nie jest dobre rozwiązanie, sprawdziłam już, że to nie działa”* itp.

Zaakceptowanie zmiany wymaga czasu. W pierwszym etapie grupa liderów bierze na siebie ciężar przekonywania i motywowania do wdrożenia projektu w całości, lub fragmentach. Z czasem liderzy zdobywają zwolenników swego stanowiska, grupa staje się coraz silniejsza i bardziej wpływowa. W pewnym momencie liczba zwolenników wprowadzenia zmiany przekracza masę krytyczną. Dalsze procesy następują lawinowo i „nowe” uzyskuje szeroką akceptację. Są jednak osoby, które wytrwale będą przekonywać, że „stare” było lepsze. Maruderzy od pewnego momentu nie stanowią już jednak znaczącej siły – można ogłosić sukces!

Opór wobec zmiany może mieć charakter otwarty lub ukryty. Decyduje o tym wiele czynników. Ludzie „kalkulują” czy opłaca im się głośno wyrażać obawy i niechęć, czy też siedzieć cicho. Sprawdzają możliwe osobiste zyski i straty każdego z tych wariantów postępowania. Oceniają też szansę „wygranej”. Rozważają, czy warto angażować energię w ewentualny protest. Zwracają uwagę na to, kto będzie obserwować ich zachowanie – jak ich postawa będzie oceniona przez świadków. W skrajnych sytuacjach wyrażenie akceptacji dla powoływania zespołów nauczycieli i specjalistów będzie wiązać się z „utrata twarzą”. Ktoś, kto w przeszłości był jednoznacznym propagatorem „starych” rozwiązań (np. głośno wyrażał stanowisko, że *„nam nic do tego jak szkoła będzie realizować zalecenia poradni”* lub *„tylko w poradni można zdiagnozować dobrze ryzyko dysleksji”* itp.) może reagować niechętnie na proponowane zmiany. Placówki, które już dawno wypracowały model wspólnego omawiania trudnych przypadków i wspólnego konstruowania programów terapeutycznych nie będą miały problemów z wyrażaniem pozytywnych opinii o nowych rozporządzeniach MEN.

Opór wobec zmian może wyrażać się w bardzo różny sposób (C. A. O'Connor, 1993):

**OPONENT** – otwarcie formułuje swoją niechęć i zastrzeżenia;

**SABOTAŻYSTA** – jest przeciwnikiem zmiany, ale nie mówi tego głośno, stosuje bierny opór;

**ZOMBI** – podejmuje działania pozorne. Nie widzi siebie jako osoby oporującej, choć tak naprawdę nie ma woli, czy kompetencji do wprowadzania zmiany. Może się zdarzyć, że werbalnie zmianę aprobuje, ale robi coś przeciwnego np. karty ucznia będzie wypełniał mechanicznie, byle jak (byle szybko), bez wnikliwej analizy sytuacji dziecka (o co naprawdę chodzi w rozporządzeniu).

**OSOBA TKWIĄCA W TYM SAMYM MIEJSCU** – zachowuje się tak, jakby zmiany w ogóle nie było. Tymczasem nie wprowadzając modyfikacji swego postępowania tak naprawdę tę zmianę sabotuje.

Z literatury i doświadczeń wynika, że szczególnie duży opór wywołują zmiany, które wiążą się z podwyższeniem wymagań, możliwą stratą (np. pieniędzy, bądź statusu), a korzyści nie są od razu widoczne. Z trudnością są też akceptowane zmiany zakłócające aktualnie istniejące relacje między ludźmi. Trudno nie zauważyć, że proponowane rozporządzenia wymuszają nabywanie przez nauczycieli i pracowników poradni nowych kompetencji. Nie od razu widoczne też będą pozytywne zmiany nowego systemu wspierania dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Powoływane zespoły budujące strategie pomocy i oceniające jej efektywność, to obszar możliwych konfliktów współpracujących w nim osób. Zespoły te mogą niektórym wydać się miejscem wymiany doświadczeń i uzgadniania opinii, ale innym okazją do spychania odpowiedzialności, prezentowania się silnych osobowości, pokazywania wzajemnie „kto tu rządzi” itp.

Niektórzy nauczyciele i specjaliści w poradniach mogą obawiać się, że w związku z wprowadzeniem nowych rozwiązań systemowych i organizacyjnych, ich notowania spadną. W oczach dyrekcji (władz oświatowych) teraz inni pracownicy okażą się lepsi i sprawniejsi, lepiej będą umieli uzasadnić swoją niezbędność w placówce, lub po prostu lepiej zaprezentować swoje kompetencje. Może pojawić się np. obawa, że nauczyciel znający techniki pracy z dzieckiem zdolnym zyska w oczach dyrektora, a inny na tym straci: *„Jestem świetnym matematykiem – czy to jest wystarczająca kompetencja do tego, by być dobrze ocenionym?”*.

#### **Jak dyrektor może zmniejszyć obawy pracowników i ułatwić zaakceptowanie zmiany:**

- przekonywująco przedstawić cel i zakres zmian (*czemu to ma służyć, co chcemy osiągnąć*),
- słuchać, akceptować niepokój, pozwolić wyrazić wszystkie wątpliwości, prowadzić otwarty dialog i dyskusję o problemach (również na bieżąco, już po wprowadzeniu w życie rozporządzeń),
- nie zaskakiwać „ulepszonymi pomysłami”, szczególnie wtedy, gdy może to destabilizować aktualnie prowadzone przedsięwzięcia. Pytać o to, czy te „ulepszone” rozwiązania są zasadne (może teraz?, może w przyszłości?),
- precyzyjnie uzasadniać wybór określonego kierunku zmian – dlaczego właśnie takie rozwiązanie jest promowane. Ludzie chcą dobrze rozumieć to, co się dzieje wokół nich, szczególnie gdy ma to wpływ na ich życie,
- budować zaufanie do liderów zmiany, doceniać tych, którzy podjęli próby zaangażowania się we wdrażanie nowych rozwiązań i procedur,



- zapewnić wsparcie w trakcie realizacji zmiany, by nikt nie obawiał się mówić o przeszkodach i trudnościach,
- unikać przekazywania sprzecznych opinii (np. wersja „oficjalna” i „nieoficjalna”, zalecenia rekomendować z przymrużeniem oka itp.),
- zabiegać o akceptację nowych rozwiązań przez lokalne media, ważne dla środowiska grupy nieformalne np. rodziców, opiniotwórcze osoby, czy stowarzyszenia itp.,
- doceniać dotychczasową pracę i osiągnięcia ludzi – istnieje wiele przykładów dobrej współpracy szkoły i poradni w obszarze wspierania dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. Warto podkreślać, że obecne rozwiązania są w zasadzie twórczą kontynuacją najlepszych tradycji.

Szczególnie silny opór budzi wprowadzanie zmian poprzez nakaz, któremu nie towarzyszy dialog. Wg teorii reaktancji J. Brehmo (1966), nakaz zwykle wywołuje sprzeciw. Odgórne i bezdyskusyjne narzucenie rozwiązania ludzie odczytują jako zablokowanie ważnej potrzeby swobody i niezależności.

Przekonywanie, uważne słuchanie i dialog są zatem absolutnie niezbędne do tego, by dyrektorzy poradni i szkół, a także nauczyciele i specjaliści, nie odczuwali niepokoju i niezadowolenia z przedstawionych propozycji zmian w obszarze objętym nowymi rozporządzeniami MEN.

Zmiany powinny być jednak wprowadzane w **określonych ramach czasowych**. Zastanawianie się, dyskusje, uszczegóławianie, rozwiewanie wątpliwości itp. nie powinno być nadmiernie rozciągnięte w czasie. Gdy stan oczekiwania na zapowiedzianą zmianę przedłuży się, ludzie zaczynają popadać w konflikty – jedni są „za”, inni „przeciw”. Mogą pojawiać się zachowania infantylne, niektórzy stają się drażliwi. Jeśli sprawa jest poważna, a zmiana duża, występują tendencje ucieczkowe. Najpierw jest to ucieczka psychiczna (*„ja tu jestem, a właściwie mnie nie ma – mnie to nie obchodzi”*), a potem rzeczywiste np. zwolnienia lekarskie. Z czasem ludzie koncentrują się na ochronie własnych interesów, każdy tylko dba o swoje. Zdecydowanie pogarsza się klimat interpersonalny wewnątrz placówek. W końcu obserwować możemy konsolidację grupy w walce ze „złem”, które zmiana może im przynieść. Do tego dochodzi szukanie sprzymierzeńców, odwoływanie się do mediów mających nadzieję na znalezienie sensacji. **Źle wprowadzona zmiana może łatwo stać się źródłem konfliktów, a czasami prowadzić do poważnych kryzysów!**

### **Jak powinien postępować lider zmian?**

W celu znalezienia optymalnego sposobu wprowadzania zmian można zastosować się do rad ekspertów. Wydaje się, że rady sformułowane przez J.P. Kottlera (2007) są najbardziej aktualne, jasne, dobrze odnoszące się do zadań dyrektorów i liderów zmian w obszarze edukacji:

- zwiększaj poczucie odpowiedzialności tych, którzy mają zmianę wprowadzać w życie tj. nauczycieli i specjalistów poradni. Przekonuj, że od ich pracy i zaangażowania zależy będzie efekt końcowy,
- stwórz grupę przewodnią, złożoną z osób najlepiej merytorycznie przygotowanych i zmotywowanych, do wprowadzania zmian. Mogą oni opracować np. szczegółowe propozycje dostosowania nowych rozporządzeń do lokalnych potrzeb, konkretne rozwiązania. Grupa ta będzie miała charakter „bąbla socjologicznego”, pozwalającego liderowi korzystać z zaplecza i wsparcia,
- przedstaw wyraźną i atrakcyjną wizję tego, co się stanie, gdy projekt zostanie wprowadzony w życie – powinna ona porwać słuchaczy. Musisz do tego zadania dobrze się przygotować! Nie może to być wystąpienie nudne, a przedstawiona wizja mglista, niedookreślona, bardzo trudna do osiągnięcia i nie wnosząca niczego pozytywnego,
- szukaj poparcia dobrze komunikując się z wieloma środowiskami, między innymi z rodzicami i władzami oświatowymi,
- kładź nacisk na działanie, nie pozwól, by prace koncentrowały się głównie np. na omawianiu trudności,
- osiągaj cele tymczasowe np. każdy dobrze funkcjonujący zespół utworzony z twoim wsparciem traktuj jako sukces własny i osób w nim zaangażowanych. Nie koncentruj się na porażkach i trudnościach,
- nie pozwól na przerwanie procesu zmian, gdy pojawią się trudności i cząstkowe niepowodzenia. Bądź wtedy elastyczny, pytaj, słuchaj, czekaj cierpliwie na efekty, ale nie poddawaj się łatwo,
- zakorzeń pozytywną zmianę używając różnych dostępnych metod: chwal, nagradzaj, pokazuj korzyści, nagłaśniaj, promuj jako dobrą praktykę, zachęć do publikowania itd.

Wprowadzanie zmian w obszarze edukacji jest tematem ważnym, ale i delikatnym ze względu na dużą wagę społeczną zagadnienia, mocno utrwalone (czasami nie najlepsze) dotychczas funkcjonujące stereotypy, oraz silną presję na poprawę stanu obecnego.

Szczególne istotne jest wypracowywanie programu zmian o charakterze długofalowym, które mają szansę przetrwać i rozwijać się.

#### Bibliografia

Beer M., Noria N., *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, „Harvard Business Review Polska”, 2003.

Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

Kotter J.P., *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, „Harvard Business Review Polska”, 2004, nr 7.

Kotter J.P., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, One 2007.

Kouzes J.M., Posner B.Z., *Wiarygodność. Jak przywódcy ją zdobywają i tracą? dlaczego żądają jej ludzie?* Centrum Rozwoju Twórczego Przywództwa, 2006.

Maxwell J.C., *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, tłum. M. Czeakański, Medium, Konstancin-Jeziorna 2007.

Quinn, R.E. i in., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

Strelau J., *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

*Zarządzanie zmianą*, Studio Emka, 2007.

Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: teoria i praktyka*, Difin, 2002.



OŚRODEK  
ROZWOJU  
EDUKACJI