

UVAJANJE SPREMOMB V ŠOLSKI KOLEKTIV / mag. Andrej Berdajs / Srednja gradbena, geodetska in okoljevarstvena šola Ljubljana

UVOD

Splošna situacija v družbi, navade, življenjski stili, globalizacija, tehnološki in informacijski napredek pogojujejo stalno zahtevo po spremembah v vseh družbenih segmentih. Šolsko področje seveda ni izjema, zanj prej velja, da mora biti med tistimi, kjer se na spremembe v ožji in širši okolici odzove še prej kot drugi.

Vsaka sprememba v večji ali manjši meri ruši ravnotežje nekega stanja in s tem predvidljivost in varnost delovne situacije. S strani zaposlenih se zaradi tega velikokrat pojavi odpor in strah. Zato je nujno, da vodja zaposlene pripravi na uvajanje sprememb, tako da novi okviri pomenijo izziv, ne pa probleme in ovire.

Cilji vpeljevanja sprememb v življenje in delo organizacije so izboljšanje kakovosti delovanja posameznikov kot organizacije. Važna je seveda smiselnost predvidenih sprememb. Bolje je, da vpeljujemo le tiste, ki pomembno in trajno prispevajo k izboljšanju uspešnosti organizacije. Spremembe niso uspešne, če zaposleni, ki naj bi spremembe vpeljevali, nimajo vpliva na njihovo načrtovanje (Schollaert 2006).

Cilji sprememb morajo biti vedno usklajeni z vizijo organizacije in vedno morajo biti merljivi (Tavčar 2002). Vodja mora vse zaposlene angažirati že tedaj, ko se definirajo cilji organizacije, da jih lahko sprejmejo kot svoje. Uvajanje sprememb in razvojna aktivnost brez vizije je praviloma trošenje energije in časa brez pravega smisla.

Za kreiranje vizije je v osnovi zadolžen vodja. Pomembno pa je, da jo konstruira na podlagi tako zunanjih dejavnikov kot tudi konkretnih značilnosti in sposobnosti zaposlenih, s katerimi bo to vizijo v prihodnosti realiziral skupaj. Vizija pa ne sme biti le vizija vodje. V njej se mora videti vsak posamezni zaposleni. Pričakovano je, da



vsi zaposleni na pobudo vodje neposredno sodelujejo pri opredeljevanju posameznih segmentov vizije.

Skladno z vizijo organizacije morajo biti definirani tudi kratkoročni cilji delovanja. Medtem ko je vizija lahko malo bolj abstraktna, morajo biti kratkoročni cilji povsem pragmatični, osnova za konkretno akcijo. Vedno pa moramo imeti v zavesti, da tako vizija kot kratkoročni cilji niso nespremenljivi. Ene in druge je potrebno večkrat preveriti in premisliti njihovo utemeljenost.

Demokratičen pristop k uvajanju sprememb da bistveno več možnosti, da vsi zaposleni sprejmejo in aktivno delajo v postopkih njihovega uvajanja.

Spodbujanje ustvarjalnih sodelavcev mora biti poseben izziv za vsakega vodjo. Vodja bi se glede tega moral držati naslednjih vidikov (po Dimovski 2005):

- pozitivno sprejetje vsake nove zamisli (čeprav ni potrebno, da se vsaka uresniči),
- zaposlenim čim bolj olajšati posredovanje idej,

- zaposlenim čim hitreje posredovati mnenje o njihovih predlogih,
- pričakovanje koristnih predlogov od vseh sodelavcev (ne favorizirajte samo določenih),
- ne dovolite, da zaposleni zapadejo v rutino.

Koren (2006 po Nader, 1998) loči med:

- stalnimi spremembami s ciljem odprave problemov delovanja organizacije in izboljšanja uspešnosti ter
- radikalnimi spremembami, ki so vezane na strategijo delovanja organizacije in njenih struktur.

Schollaert (2006 po Van Dougen in drugi 1996) loči tri vrste sprememb:

- radikalne spremembe (gre za izboljšavo v tehničnem smislu delovanja organizacije,
- adaptivne spremembe (tu vpeljujemo novosti, ki ne zahtevajo sprememb v mišljenju),
- razvojne spremembe (ne gre le za spremenjeno ravnanje ampak za nova stališča, pojmovanja, prepričanja, za razvoj novih kompetenc).

Drucker (2001 po Dimovski 2005) glede uvajanja sprememb predpostavlja naslednja izhodišča:

- vsako spremembo je treba uvajati postopno,
- pred uvedbo spremembe pretehtajte stroške in zagotovite potrebna sredstva,
- spremembe ne smejo nasprotovati identiteti organizacije,
- stalno nagrajujte tiste, ki največ prispevajo v procesu uvajanja sprememb.

V današnjih časih uvajanje sprememb v organizacijo ni projekt z opredeljenim končnim rokom. Stalne spremembe dejavnikov okolja zahtevajo tudi stalnost sprememb v organizacijah, če te želijo ohranjati svoj položaj v prostoru (ali ga celo izboljševati).

SPREMEMBE V ŠOLI

Če si zamislimo šolo brez sprememb, bi ta tako na zaposlene kot na učence ali dijake delovala zelo monotono. Šolstvo je tisti del javnega življenja, ki

absolutno ne sme zanemarjati sprememb. Ne smemo pa pozabiti, da zaradi kompleksnosti šolskega prostora v praksi niso možne niti smiselne korenite spremembe čez noč. Šola je tradicionalna ustanova in je v osnovi ustvarjena za kontinuiteto. Zaradi tega moramo vedno računati na odpor do sprememb. Kontinuiteta šolskega prostora tu pomeni predvidljivost za vse udeležence, razumljivost in varnost. Spremembe in kontinuiteta sta dva različna pola, ki pa morata eden drugega dopolnjevati ne pa izključevati (Drucker 2001). Spremembe je potrebno uvajati v kontekstu konkretne šole, dijakov, učiteljev in strokovnih delavcev, ki v njej delajo ter njihovih problemov in sposobnosti. Ni rečeno, da se spremembe in njihovo vpeljevanje, ki se na eni šoli pokaže za uspešno, na drugi šoli obrodi enake sadove (Schollaert 2006).

Ko govorimo o spremembah v šoli, gre lahko za spremembo v veljavnih kurikulumih, uvajanje novih programov, spremembe v pristopu do vzgojno izobraževalnega dela, uveljavljanje novih pedagoških prijemov, redefiniranje drugih uveljavljenih prioritet pri delu šolskega kolektiva in druge odzive, kjer se mora spremembam na trgu dela posledično prilagoditi tudi trg izobraževanja. To pomeni, da večinoma, ko omenjamo spremembe v šoli, gre za spremembe v njeni organizacijski kulturi. Pravzaprav je osnova sprememb v šoli krepitev organizacijske kulture in ustvarjalne klime z veliko komunikacije med zaposlenimi ter skupno načrtovanje (Škrinjarič 2006).

Glavni in edini cilj vseh teh postopkov in delovanja, je izboljšati delo zaposlenih in s tem povečati osnovno učinkovitost šole ter jasno s tem zvečati zadovoljstvo in uspeh učencev ali dijakov. Bistveno je tudi, da vsi zaposleni ta proces sprejmejo in se vidijo kot del njega. Pedagoški vodja mora v sodelovanju z vsemi učitelji in strokovnimi delavci pretehtati utemeljenost in smiselnost nameranih sprememb, najti skupna stališča in jih na primeren način vplesti v pedagoško prakso. Zavedati se moramo, da posamezniki

v nameranih spremembah, s katerimi jih soočimo, velikokrat vidijo negotovost, kakor tudi priložnost novih izzivov, možnosti za novo ustvarjalnost in svoj osebni razvoj. Želeni cilji, ki naj bi jih z uvajanjem sprememb dosegli, imajo velik motivacijski naboj med zaposlenimi, predvsem v primeru, če so sami sooblikovalci teh ciljev. Ti cilji, vizija lahko sprožajo proces poistovetenja zaposlenih s šolo, možnosti ustvarjalnega dela, s tem zadovoljstva in osebnostne ter strokovne rasti. Vizija šole, ki je povod za vse te procese, ne sme pretirano zakoličevati poti proti ciljem. Pustiti mora prostor, ki vsakomur dopušča lastno izbiro najboljšega načina. Mora pa nenehno ustvarjati možnosti za intenzivno komunikacijo med vsemi udeleženci.

Osnovno in neprecenljivo izhodišče za uvajanje sprememb v neko organizacijo (šolo) je ustvarjanje timskega dela, sodelovalne klime in kulture (to seveda ne velja le za uvajanje sprememb, ampak za vsako dolgoročno kvaliteto delo). Zaposlene je treba dobro informirati, jih vključevati v procese odločanja, jih spodbujati k izmenjavi idej in sodelovanju (Bizjak 2008). Zelo dobro vpliva na ves proces, če si more vsak posameznik zastaviti osebni cilj, ki je vezan na vsebinsko jedro nameranih sprememb (prav tam). Ravnatelj mora pri uvajanju sprememb vedno imeti natančen pregled nad klimo v kolektivu. Če ta ni naklonjena vsebini sprememb, je bolje, da z njo počakamo (Bečaj 1994).

Zelo pomemben del uvajanja sprememb je evalvacija (Štrajn 2000). Z vrednostnim, količinskim in kakovostnim tehtanjem rezultatov neke nove dejavnosti, ki smo jo vpeljali v delo šole, dobimo učinkovite informacije o smotrnosti uvedbe sprememb. Postopek evalvacije in načrtovanja naslednjih korakov, ki sledijo iz nje, je proces, kjer se lahko omogoči veliko sodelovanja med zaposlenimi. Evalvacija po Schollaertu (2006, 35) je smiselna med posameznimi akcijskimi koraki vpeljevanja sprememb in naj bi skušala odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Ali smo še vedno na pravi poti?



- Ali se približujemo cilju?
- Ali naš cilj še vedno ostaja tak, kot smo si ga zamislili?
- Kaj je treba storiti, da pridemo na pravo pot?
- Kaj smo do sedaj že dosegli?
- Kaj je dokaz tega?
- Kaj smo se naučili iz vsega tega?

UČITELJ

Pogoj za uspešno uvajanje sprememb v šoli je učitelj, ki išče nove poti in izboljšave obstoječih. To vlogo lahko učitelj sprejme, če sam skrbi za svojo osebno in strokovno rast. Pri tem mora imeti motivacijo in podporo s strani ravnatelja, vodstva šole. Razvoj

poklicne kariere učitelja je pogoj za njegovo učinkovitost in uspešnost ter s tem odpiranje novih delovnih motivov. Iz tega sledi, da je izhodišče procesa sprememb investiranje v izobraževanje učiteljev. Pogoj za tovrstne korake je ustvarjanje ustvarjalnega nemira v kolektivu in širjenje poguma

za drugačno delo. Ravnatelj mora spodbujati nove zamisli in izmenjavo izkušenj.

Ena od temeljnih nalog učitelja je njegova nenehna skrb in aktivnost za povečevanje kakovosti vzgojno izobraževalnega dela. Učitelj mora biti pobudnik sprememb – tako na ravni svojega osebnega dela kot na ravni učiteljskega kolektiva ali šole. Bistven pogoj za uspešno izpolnitev te njegove vloge je zmožnost raziskovanja in evalvacije lastnega dela in sodelovanja s kolegi (Muršak in drugi 2010). Razvoj poklicne kariere učitelja je pogoj za njegovo učinkovitost in uspešnost ter s tem odpiranje novih delovnih motivov. Učitelj, ki skrbi za svojo nenehno rast in razvoj, naj bi bil tip razmišljajočega učitelja, ki temelji na principu situacijskega razumevanja. Praksa temelji na interpretaciji posameznih situacij. Metoda, ki učitelju najbolj pomaga na tej poti profesionalnega razvoja, je refleksija. Če se zaveda stvari, postopkov, ki jih dela, če presoja svoja ravnanja in se zaveda, kaj vpliva nanje, stopa na pot spreminjanja in nadgrajevanja svoje prakse. Refleksija je tisti način, ki učitelju pomaga pri zavedanju dogajanja in opredelitvi ciljev v prihodnosti (Kalin 2003).

ODPORI DO SPREMEMB

Sprememba, ki ne povzroči odpora, sploh ni sprememba, ampak nadaljevanje stanja, ki trenutno ustreza večini (Tavčar 2002).

Razlogi za odpor so (Tavčar 2009 po Robbins 1991) ogrožene koristi (odvzemanje ali razvrednotenje dosedanjih koristi), sprememba utečenih navad, ogrožena varnost (nova tveganja), strah pred neznanim, sprejemanje le tistih dejstev o spremembah, ki se ujemajo z njihovimi navadami.

Sistem, ki skuša biti do konca dorečen, daje na določenem področju udeležencem, ki ga sprejmejo, varnost. Tako varnost velik del ljudi potrebuje in ko se namesto ene možnosti odpre niz alternativ, marsikdo to doživlja kot travmo, kot nevarnost, strah pred neznanim. Odpore je potrebno prepoznavati

in ocenjevati, kako močni so in kaj jih povzroča, da se lažje in bolj uspešno odločimo, kako se jih bomo lotili.

Zmanjšanje odporov zaposlenih do uvajanja sprememb lahko zmanjšamo ali čisto odpravimo z naslednjimi aktivnostmi (Koren 2006 po George in Jones 1999):

- intenzivna in kvalitetne komunikacija z zaposlenimi (odpori se velikokrat porajajo zaradi pomanjkanja informacij),
- izobraževanje in usposabljanje na področjih, kjer uvajamo spremembe (odpori so velikokrat posledica nevednosti),
- sodelovanje čim večjega kroga zaposlenih in pooblaščenje posameznikov za posamezne aktivnosti (distribucija moči),
- podpora zaposlenim (svetovanje, izobraževanje),
- pogajanja in dogovarjanja (vodja tako dobi odziv zaposlenih na svoje ideje),
- manipulacija (selektivno informiranje kot preprečevanje oviranja procesa sprememb),
- prisila (s tem pospešimo uvedbo sprememb, a velikokrat ob nezadovoljstvu zaposlenih, ki spremembe ne vzamejo za svoje).

Osnova, ki pomaga zmanjšati ali povsem izničiti odpor zaposlenih do uvajanja sprememb, je njihovo motiviranje. Predvsem so pomembne aktivnosti ravnatelja, s katerimi spodbuja notranjo motivacijo pri učiteljih. To je predvsem ustvarjanje akademskega okolja, ki omogoča učiteljem različne možnosti za kontrolo (obvladovanje) tega okolja in s tem njegovo razvijanje in zagotoviti, da bodo učitelji sposobni uspešno delovati v tem okolju. Prav občutek kompetentnosti in občutek kontrole nad situacijo je osnova uspešnega sodelovanja v pedagoškem procesu.

AKCIJSKI NAČRT UVAJANJA SPREMEMB

Za vsak premik je seveda potrebno pridobiti nova znanja in usvojiti nove veščine. Ob uvajanju sprememb je ugoden tako imenovani spiralni razvoj organizacije, kjer je bistveno to, da

ni poudarek le na rezultatih procesa, ampak tudi na procesu samem (Rupnik Vec in drugi 2007).

Akcijski koraki, ki so nujni, ko želimo v organizaciji (šoli) uvesti nekaj novega so naslednji (Dolinar 2010):

- ustvarjanje spremembam naklonjene kulture šole in klime med zaposlenimi,
- konstrukcija vizije delovanja in postavljanje ciljev delovanja šole,
- pregled vseh dejavnosti šole in odkrivanje področij, ki jih je potrebno spremeniti, izboljšati,
- analiza prednosti, slabosti, notranjih in zunanjih dejavnikov, možnih izzivov in nevarnosti,
- akcijski načrt potrebnih delovnih korakov,
- timsko delo, izmenjava informacij, sodelovalno učenje,
- reševanje problemov,
- evalvacija dosežkov.

Schollaert (2006) korake v procesu vplejevanja sprememb v šolo opredeljuje takole:

- analiziranje (kje so problemi, močne in šibke točke, ovire),
- inventura virov (finančni, kadrovski),
- načrtovanje,
- komunikacija (informiranje vseh zaposlenih),
- mobiliziranje zaposlenih.

Slabosti in nevarnosti, ki jih zaposleni vidijo v uvajanju sprememb, lahko s primerjalno analizo spremenimo v prednosti in izzive (Škrinjarič 2006). Zavedati se pa moramo, da so za uspešno vpeljavo sprememb v kolektiv potrebni tudi kompromisi med vsemi, ki so vanjo vpleteni.

Zelo važna je stalna in intenzivna komunikacija med vsemi člani kolektiva s ciljem prenosa informacij in znanja (diskusije, predavanja) in iskanjem najustrežnejših rešitev za probleme. Na začetku procesa je potrebno definirati pričakovanja, želje, se soočiti z morebitnimi strahovi in pomisleki. Odločilno vlogo v postopku uvajanja sprememb v kolektivu ima lahko tako imenovani razvojni tim, ki reflektira

nameravane spremembe in procese njihovih vpeljevanj, zagotavlja izmenjavo informacij med zaposlenimi (Rupnik Vec in drugi 2007). Med člani takega tima je dobro, da so tisti, ki so odprti za spremembe, ki se radi učijo in ki znajo spodbujati tudi druge. Tak tim lahko bistveno vpliva na ustvarjanje pozitivne klime za spremembe (prav tam). Tim reflektira nameravane spremembe, zbira, pripravlja in razvija podporna gradiva, zagotavlja in spodbuja izmenjavo mnenj med člani kolektiva. Osnovno delo takega tima je utemeljitev smiselnosti sprememb (Rutar Ilc 2008). Nujno je, da kolektiv zaupa v vodstvo in morebitni tim za uvajanje sprememb.

Vodja se mora angažirati, da ustvarja primerno okolje, ki je naklonjeno uvajanju sprememb. Zaposleni so načeloma zelo zainteresirani, da vplivajo na delovanje organizacije v prihodnje, saj bodo sami del tega delovanja. To, da gredo vsi člani kolektiva skupaj skozi proces kreiranja vizije organizacije, daje vsem odgovornost in jim dviguje moč za lastno delovanje. Njihove strahove in nemir pred novitetami mora vodja z razumevanjem sprejeti. Vseskozi je zaposlene potrebno osveščati, da bo večina rezultatov sprememb vidna šele po določenem času (predvsem, če s spremembami posegamo v kulturo šole).

ZAKLJUČEK

Bistveno pri projektu uvajanja sprememb v šolo je, da po končanem postopku šola predvsem na področju dela učiteljev z dijaki pridobi, izboljša svoje delovanje, kar kot posledico pomeni boljše znanje dijakov, manjši osip, večje zadovoljstvo učiteljev in dijakov.

Osnovni parametri, ki so izhodišče uspešnega uvajanja sprememb v šolo, so pozitivna sodelovalna klima v kolektivu, močna kultura iz katerih sledi skupno snovanje vizije. Pomembno je, da se vsi učitelji in strokovni delavci z ravnateljem vidijo kot del te vizije in da vsem pomeni osnovo za notranjo motivacijo pri njihovem delu. Izdelana vizija šole je osnova za vsakršno načrtovanje sprememb. Prav je, da na



podlagi stalne in kvalitetne komunikacije med vsemi ter refleksije dela posameznikov kot tudi kolektiva stalno preverjamo uspešnost približevanja zastavljenim ciljem in jih po potrebi na podlagi novih dognanj tudi nadgrajujemo ali spreminjamo.

Osnova za uspešnost uvajanja sprememb v šolski kolektiv je dejstvo, da ravnatelj, zaposleni, vsi člani morebitnega tima verjamejo v smiselnost in utemeljenost nameranih sprememb oziroma njihovih ciljev.

Literatura

Bizjak Cvetka (2008) Odpori do sprememb. Vzgoja in izobraževanje, let. 39 (št. 3): str. 50-54.

Dimovski Vladimir, Panger Sandra, Škerlavaj Miha, Žnidaršič Jana (2005) Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV založba.

Dolinar Mojca (2010) Vseživljenjsko učenje in učeča se organizacija. V: Zbornik 7. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Koper: UP Fakulteta za management.

Drucker Peter Ferdinand (2001) Managerski izzivi v 21. Stoletju. Ljubljana: GV založba.

Kalin Jana (2003) Izkušnja – refleksija – delovanje v procesu profesionalnega razvoja učiteljev. V: Barica Maretič Požarnik (ur.) Konstruktivizem v šoli in izobraževanje učiteljev. Ljubljana: Filozofska

fakulteta. Center za pedagoško izobraževanje.

Koren Matej (2006) Ključni dejavniki uspešnosti uvajanja sprememb v podjetje v slovenskih razmerah. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.

Muršak Janko in drugi (2010) Modernizacija šole, medgeneracijsko sodelovanje in stalno strokovno izpopolnjevanje. V: Nives Ličen (ur.) Pedagoško – andragoški dnevi 2010. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Rupnik Vec Tanja, Žarkovič Adlešič Brigita, Rutar Ilc Zora, Bizjak Cvetka, Schollaert Rudi, Sentočnik Sonja, Rupar Brigita, Pušnik Mojca (2007) Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske razvojne time. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Rutar Ilc Zora (2008) Ustvarjanje okolja, naklonjenega vpeljevanju sprememb – rahljanje terena. Vpeljevanje sprememb v šole. Priročnik za šolske time. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Sentočnik Sonja, Schollaert Rudi, Jones Jane, Coffey Simon, Bizjak Cvetka, Rupnik Vec Tanja, Rupar Brigita, Pušnik Mojca (2006) Vpeljevanje sprememb v šole – konceptualni vidiki. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Schollaert Rudi (2006) Pomen sprememb v izobraževanju. Vpeljevanje sprememb v šole: konceptualni



vidiki. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Škrinjarič Karla (2006) Priročnik za ravnatelje. V: Tanja Taštanovska (ur.) Mednarodni projekti v šoli. Ljubljana: CMEPIUS, Ministrstvo za šolstvo in šport.

Štrajn Darko (2000) Evalvacija. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Tavčar Mitja (2002) Strateški management. Maribor: UM Ekonomska – poslovna fakulteta. Inštitut za razvoj managementa.

Tavčar Mitja (2009) Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov. Koper: UP Fakulteta za management.

Vljudno vabljeni na ogled razstav Belokranjskega muzeja v metliškem gradu in dislociranih enotah



Življenje ljudi v Beli krajini od prazgodovine do sredine 20. stoletja

www.belokranjski-muzej.si

Spominska hiša Otona Župančiča Vinica, Muzejska hiša Semič, Galerija Kambič Metlika