

MANAŽMENT ZMENY

Jozef Sopoliga

WWW.NIVAM.SK

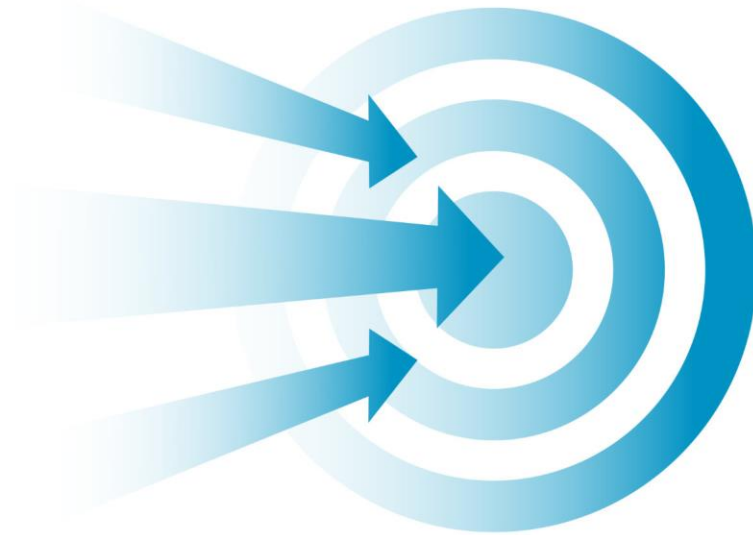


Ked' sa povie zmena a manažment zmeny:

- Aká myšlienka vám napadne?
- Aký pocit to vo vás vyvolá?



Ciele workshopu



01 Postoj k zmene

Uvedomiť si ako postoje
a emócie ovplyvňujú
vnímanie zmeny

02 Skúsenosti so zavádzaním zmien

Podeliť sa o skúsenosti zo
zavádzania zmien v našej
škole

Aké zmeny sme zažili?

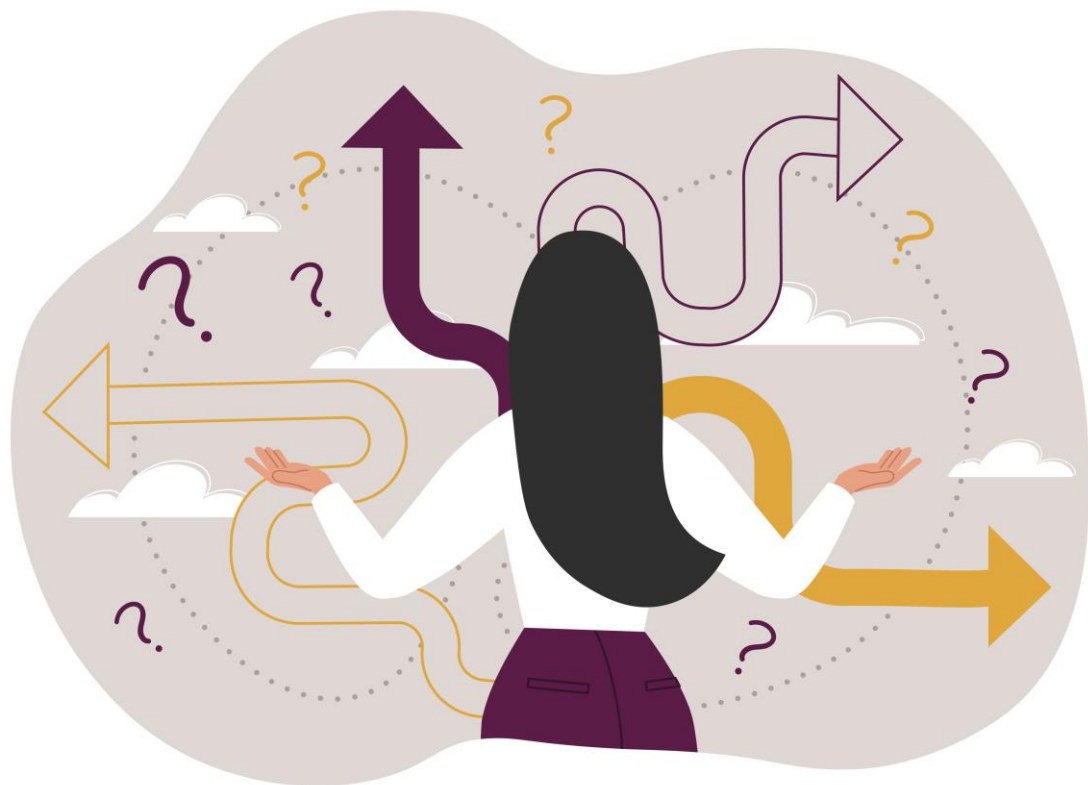
Napíšte jednu významnú
zmenu, ktoré ste v škole alebo v
osobnom živote zažili za
posledné 2 roky



01 Aké bolo vaše
vnímanie
zmien?

02 Ktoré zmeny sa
podarili, ktoré
nepodarili?

03 Čo sme sa
z tých zmien
naučili?



Prečo je manažment zmien dnes taký dôležitý?

- Pri každom zavedení zmeny vzniká **odpor**, sú však postupy, ktoré nám pomáhajú ho minimalizovať a vytvárajú vysoké šance na úspešné zvládnutie zmien
- Počet a frekvencia zmien v čase stúpa
- „Bud' budeme zmeny riadiť my, alebo budú zmeny riadiť nás“

Vonkajšie vplyvy



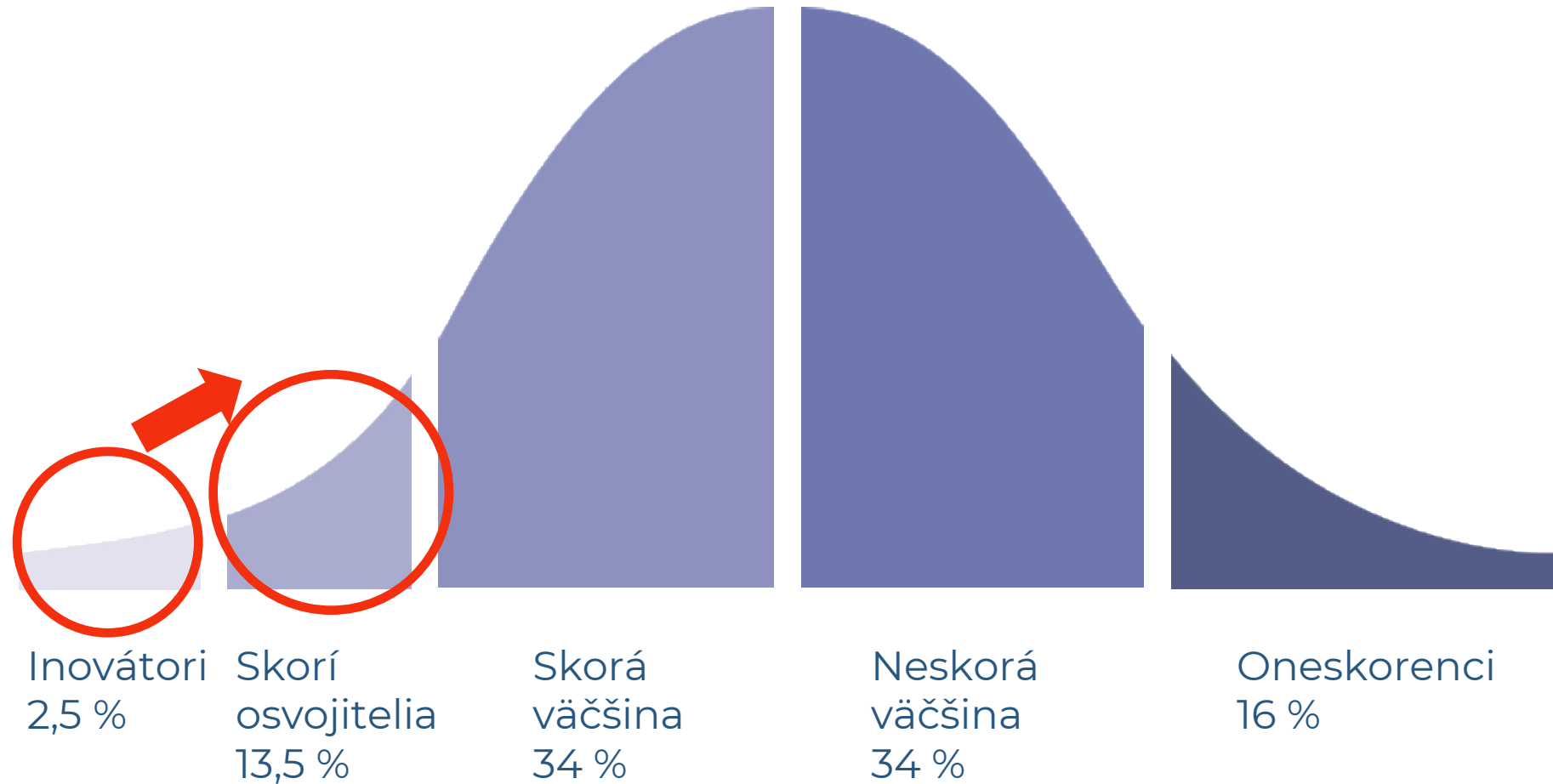
- Covid
- Sociálne siete, AI, technológie
- Enviro kríza
- Starnutie obyvateľstva a pokles demografie
- Nová legislatíva
- Kurikulárna reforma, ePrihláška, eMaturita

Riaditeľ vo vleku udalostí

- Pasívny riaditeľ
- Riaditeľ NEVIE
aktívni sú učitelia
nemá vedomosť
- Riaditeľ ako administrátor
- Veci okolo reformy sú na pleciach dvoch ľudí
- Motorom zmeny je zriaďovateľ
- Riaditeľ skopíruje vzorové ŠkVP



**Iba riaditeľ vie, že škola bola prihlásená
do pilotného zavádzania ŠVP**



Aké prvky pomáhajú pri manažovaní a zvládaní zmeny?

Spoločná diskusia....

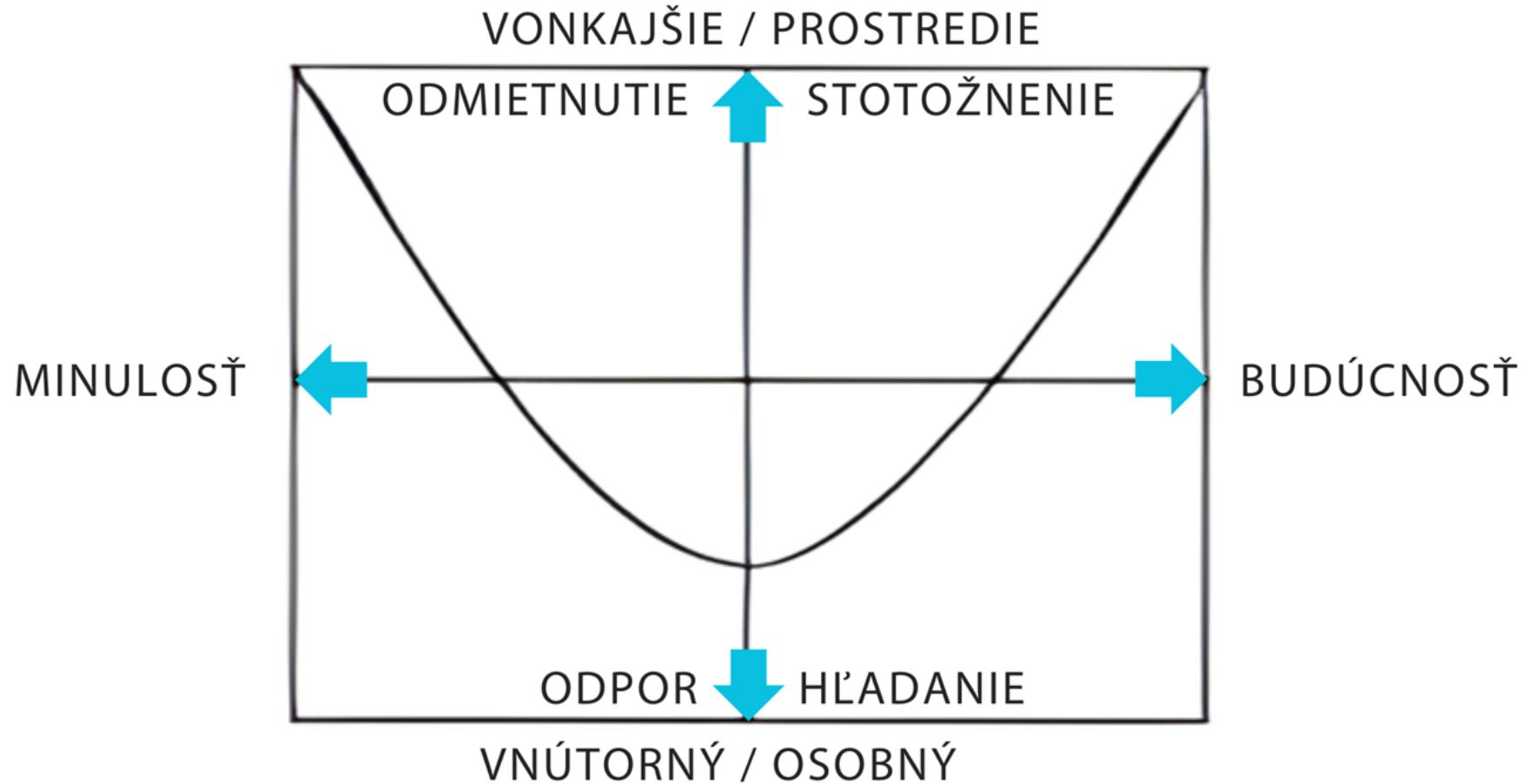
Typicky pomáha týchto osem bodov:

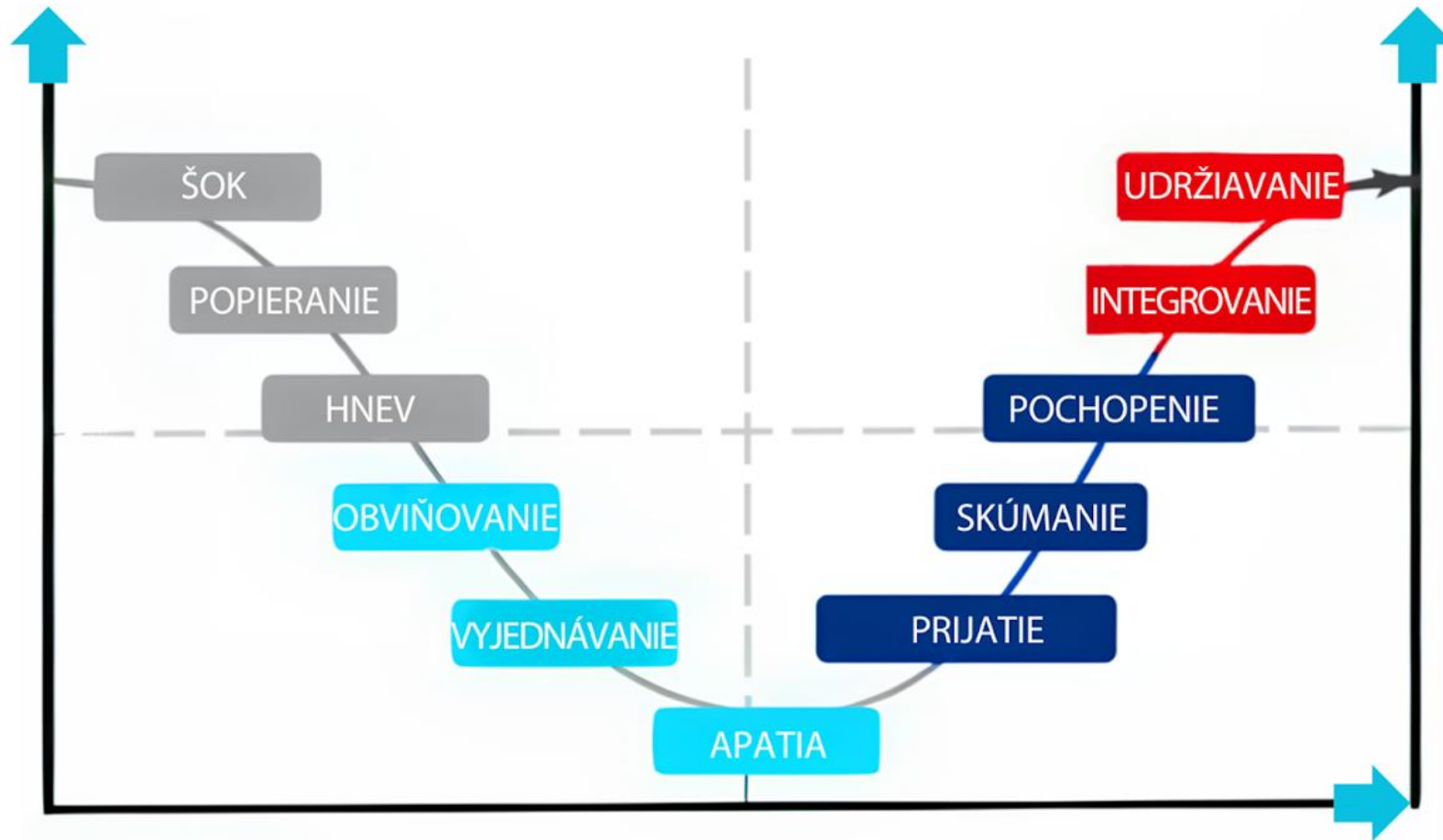
- Jasné dôvody zmeny.
- Zapojenie ľudí.
- Hlas a podpora nejakej authority.
- Možnosť oprieť sa o tímy / kolektívy.
- Školenie, tréningy, metodika.
- Pomoc zvonka (z prostredia mimo našej školy, napríklad od inej školy alebo od trénerov a mentorov a koučov...).
- Symbol zmeny.
- Ocenenie úspechov.

02

4 FÁZY ZMENY

Čo nás čaká







Námietky

- Je dobré sa na námietky pripraviť.
- Zároveň je dôležité, aby sme (hoci aj s použitím dobrých argumentov) “neprevalcovali” namietajúcich, ale vyjadrili im porozumenie;
- Ľudia často namietajú kvôli **strate alebo obave** a snažili sa spoločne nájsť, ako to môžu zvládnuť. Námietky je dôležité vypočuť, nie zamietnuť

Porozumenie stratám pri zmene

01 Strata

Odmietanie a odpor často súvisia s tým, že ľudia zmenou niečo stratia (alebo sa prinajmenšom obávajú, že to stratia). Najčastejšie straty bývajú:

- o pocit istoty; postavenie; vzťahy; schopnosť konať; uspokojenie z práce; služobný postup; vedenie / moc; prostredie; predvídateľnosť

02 Pocity a prežívanie

Takéto straty môžu vyvolať rôzne prežívanie, pocity a názory. Patrí medzi ne napríklad:

- o strach / panika; obavy / zmätok; ťažkosti / námaha; skepsa / pochybnosti; smútok; hnev / frustrácia; rozpaky / neistota; opatrnosť / nestrannosť



03 Reakcie

Čím sú tieto (reálne alebo pocitované) straty silnejšie a čím sú silnejšie tieto pocity a prežívanie, tým silnejšie môžu byť niektoré z reakcií na zmenu, napríklad:

- o ignorácia; hádka; sťažovanie si; popieranie dôvodov; obštrukcia; (len) slovná podpora; sabotáž; jednanie starým spôsobom; pomalá odozva; klamstvo; hľadanie výhovoriek

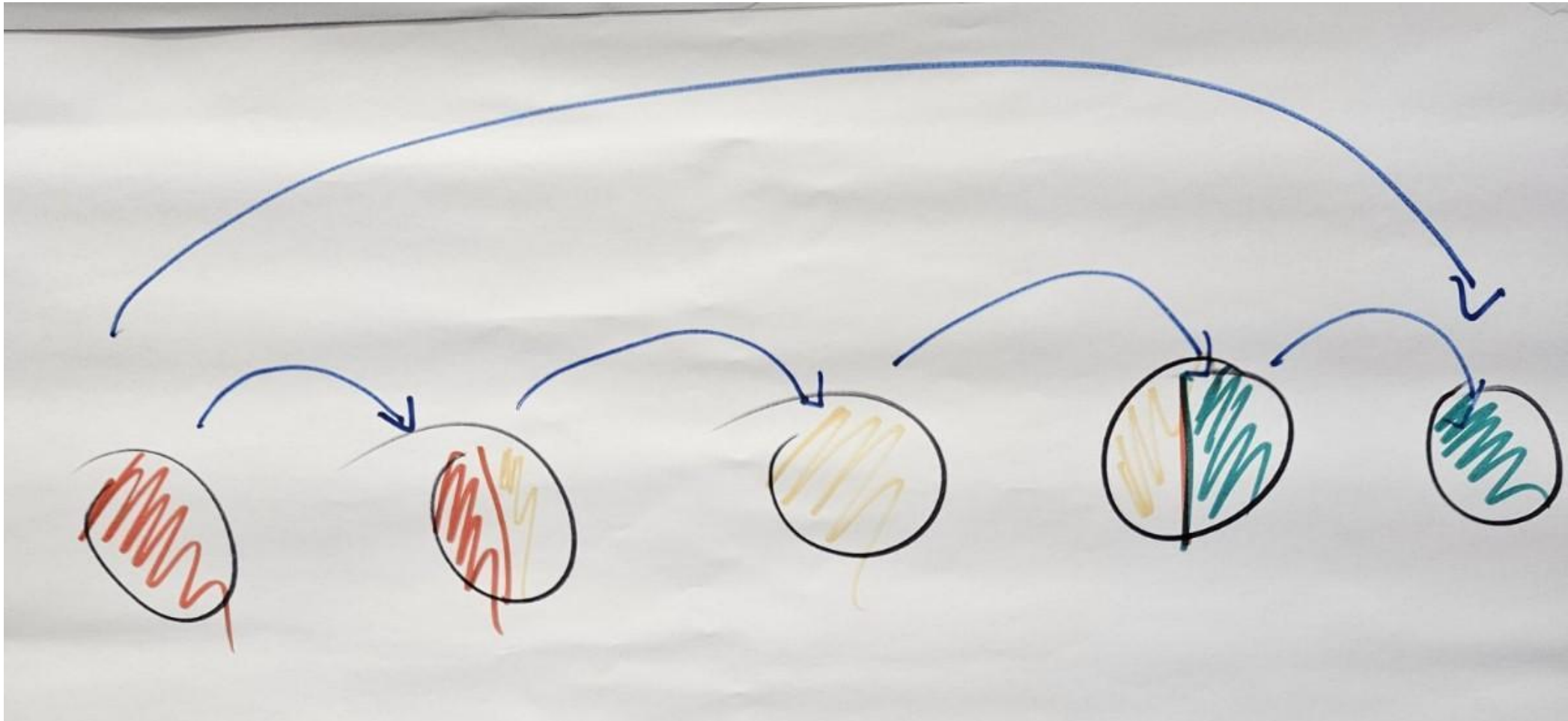
Kto je ovplyvnený zmenou?

KTO JE OVPLYVNITELNÝ ZMENOU?	AKO MÔŽU BYŤ OVPLYVNENÍ?	KDE SA NACHÁDZAJÚ V SÚČASNOSTI? (súčasný stav)		KAM ICH CHCEME DOSTAŤ? (požadovaný stav)	
		Aký môže mať názor/pocit na/zo zmenu(y)?	Ako pravdepodobne zareagujú na túto zmenu? Odpoveďou bude:	Čo od nich potrebujete?	Aký majú mať vzťah k zmene?
Účastník procesu (skupina alebo dôležitý jedinec)	Získajú alebo stratia: a) pocit istoty b) postavenie c) vzťahy d) schopnosť konať e) uspokojenie z práce f) služobný postup g) vedenie / moc h) prostredie i) predvídateľnosť j) osobný život k) iné	a) strach / panika b) obavy / zmätok c) ťažkosti / námaha d) popieranie/odmietanie e) skepsu / pochybnosti f) smútok g) hnev / frustráciu h) prerušenie komunikácie (neinformovanosť) i) rozpaky j) vzrušenie k) opatrnosť / nestrannosť l) iné	a) ignorácia b) hádka c) sťažnosť d) popieranie dôvodov e) obštrukcia / odpor f) (len) slovná podpora g) sabotáž h) jednanie starým spôsobom i) pomalá odozva j) klamstvo k) hľadanie výhovoriek l) iné	a) schválenie b) finančnú podporu c) účasť d) ovplyvňovanie druhých e) nové správanie alebo schopnosti (kvalifikáciu) f) riadenie ľudí alebo zdrojov g) poskytnutie povolenia h) rezignáciu i) iné	a) nadšenie, zainteresovanosť (uskutočnenie zmeny) b) schválenie, súhlas (podpora, pomoc pri uskutočňovaní) c) prijatie zmeny (nech sa uskutočnia)

Príklady námietok

- Viete si to predstaviť s mojimi žiakmi?
- Kedy to budeme robiť? Do kedy budeme v škole sedieť?
- Iné školy to nerobia
- Nebudem to robiť za tie isté peniaze
- Furt dačo
- My ich musíme pripraviť na T9
- My im stále ustupujeme
- Všetko dobré sme zničil
- Ja to mám zapár
- Sprav si ako chceš
- Prečo?
- Je mi to jedno
- Stretol sa už niekto s niečím podobným?
- Treba nám viac ľudí, viac zdrojov
- Ukáž mi to na nejakom príklade
- Dostaneme náhradné voľno?
- Kto nám pomôže?

4 fázy zmeny – Semafór

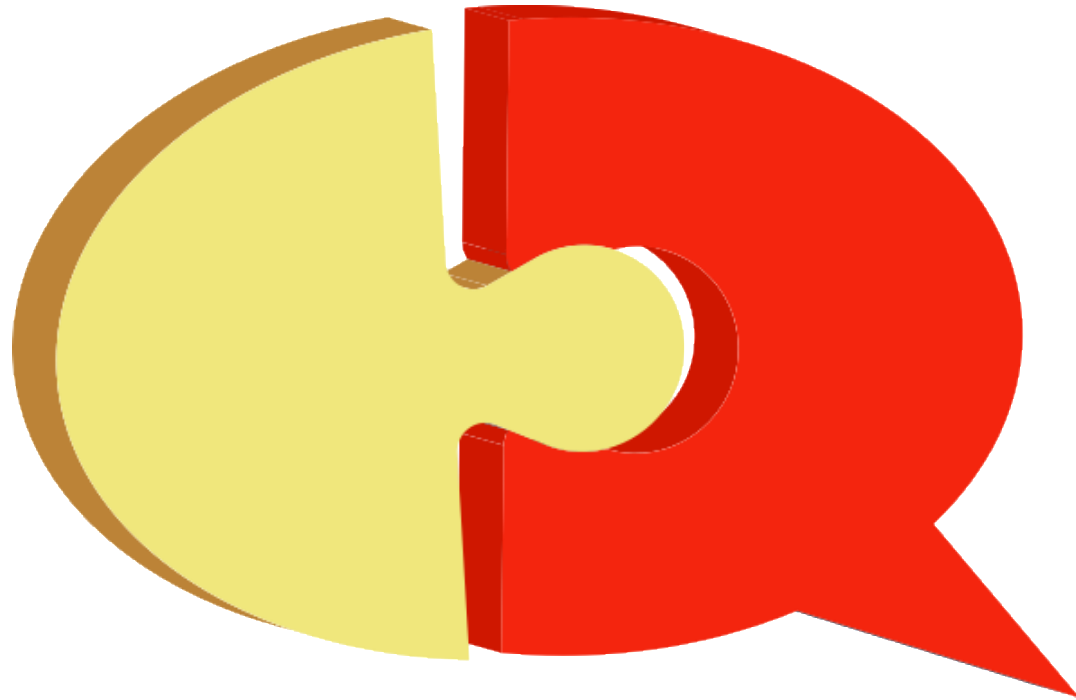




Práca s námietkou

- Aký krok si naplánujete, aby ste kolegovi pomohli so zmenou sa vyrovnat'?
- Čo mu / jej môžete ponúknuť?
- Kto vám v tomto celom v škole môže pomôcť?

4 kroky práce s námietkou (dodržať postupnosť):



1. vyjasniť si podstatu námietky
2. podporiť porozumenie
3. použiť argumenty
4. overiť si výsledky

Práca s kolegom a jeho námietkou

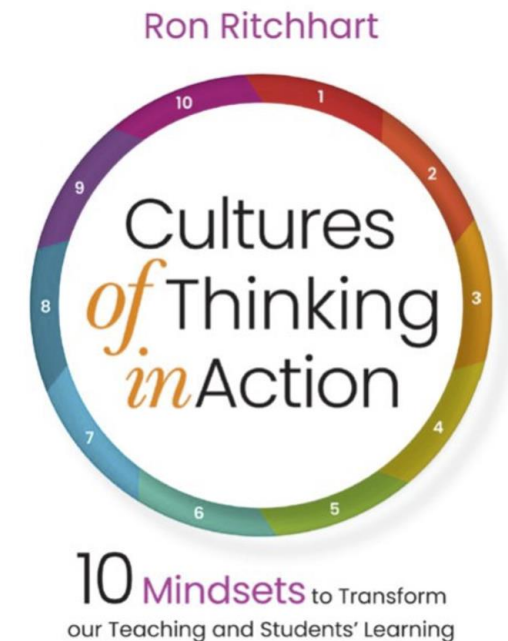
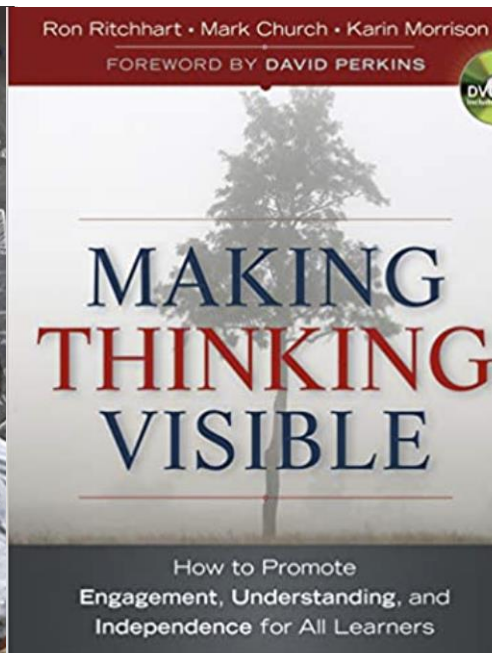
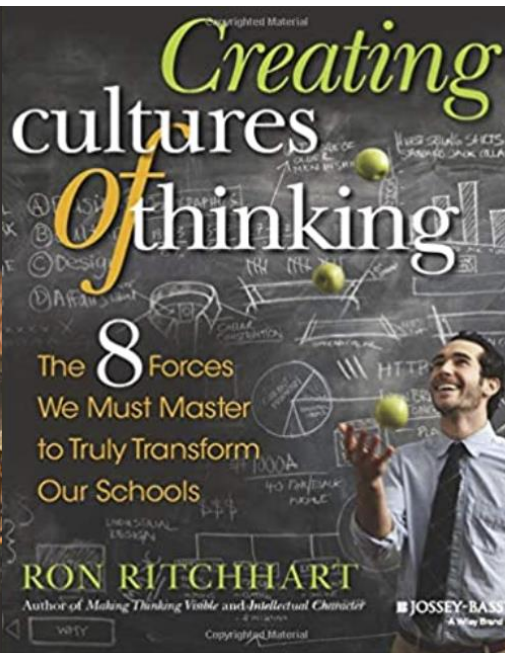
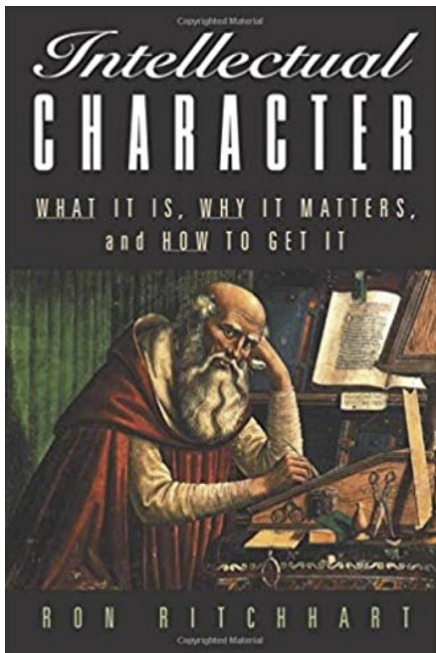
1. Vyberte si nejaké očakávané námietky
2. Pripravte argumenty voči týmto námietkám - ideálne stručné poznámky
3. Nacvičte modelový rozhovor
4. Získajte spätnú väzbu



03

KULTÚRA PODPORUJÚCA MYSLENIE

- Predstavenie parametrov kultúry myslenia
- Skúsenosti z našej školy



Dôvody pre zmenu



- Vysoká závislosť na učiteľovi vs. **osobná hodnota** vzdelania (pasivita) / (angažovanosť)
„Chýbajú nám poznámky“
- Nízka motivácia vs. **osobný úžitok** a význam
„To nám na čo bude?“, „Bude to na písomke?“
- Nadpriemerné výsledky vs. **excelentné** výsledky
- Prebratie látky vs. **porozumenie**

Dôvody pre zmenu



- Chceme/e vybudovať v škole kultúru, ktorá podporuje viditeľné myslenie a porozumenie.
- Chceme, aby škola bola miestom, **kde skupinové ako aj individuálne myslenie je vnímané ako hodnota, je viditeľné a aktívne podporované ako súčasť bežnej, každodennej skúsenosti všetkých členov spoločenstva.**

„...usmerňujú naše **strategické schopnosti**, ale tiež pomáhajú aktivovať relevantné vedomosti, dostávajú tieto vedomosti do popredia, aby lepšie osvetlili príslušnú situáciu práve **vtedy, keď je to treba.**“

Kreatívne myslenie (dívame sa von, hore, okolo seba)

Otvorená myseľ

Zvedavosť

Reflektívne myslenie (dívame sa do vnútra)

Metakognícia

Kritické myslenie (dívame sa na, cez a pomedzi)

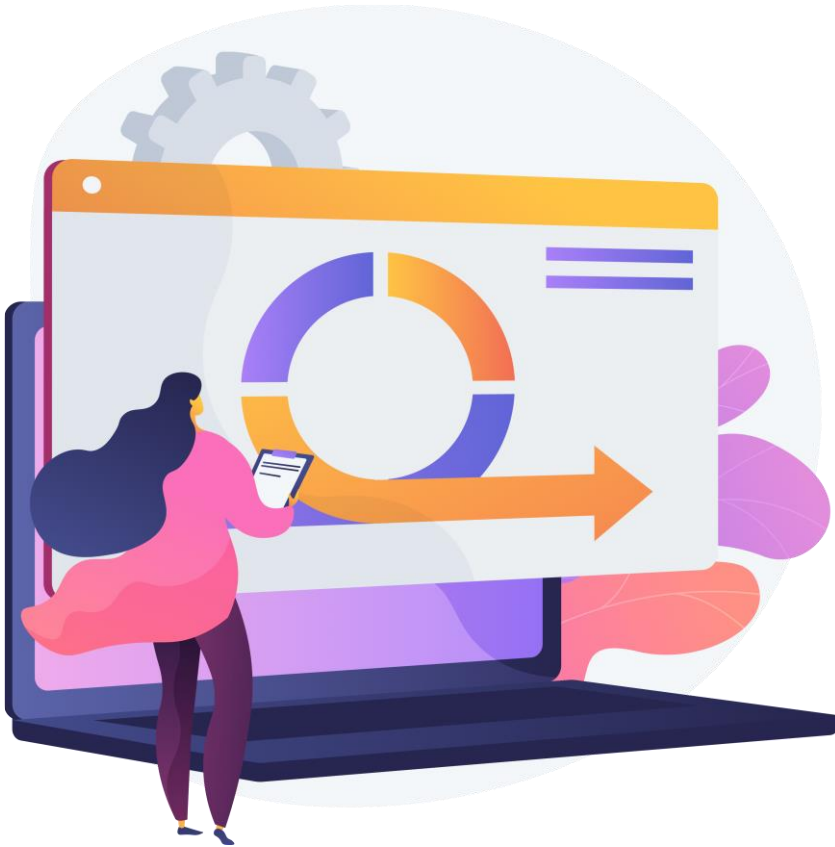
Hľadáme pravdu a porozumenie

Strategické

Skeptické







- 1. Očakávania** - rozpoznávanie ako naše presvedčenie ovplyvňuje naše správanie
- 2. Jazyk** - jeho schopnosť priniest posolstvo, ktoré formuje naše myslenie
- 3. Čas** - učenie sa majstrovstvu viac ako iba byť svedkom niečoho
- 4. Osobný príklad** - vidieť seba očami žiakov
- 5. Príležitosti** - nástroje podporujúce učenie sa
- 6. Rutiny** - podpora učenia sa a myslenia (zaužívané postupy, prostriedky)
- 7. Interakcia** - utužovanie vzťahov a posilňovanie učiacich sa
- 8. Prostredie** - využívame prostredie na podporu myslenia a učenia sa

- Odpilotoval som používanie myšlienkových rutín v 2. ročníku gymnázia na hodinách fyziky. Výsledky sú zverejnené na:
<https://sites.google.com/essmt.sk/kulturamyslenia>
- Vyhodnotenie projektu obsahuje:
 1. Videá z hodín
 2. Ukážky jednotlivých hodín a citácie žiakov
 3. Spätná väzba od žiakov
- V rámci pilotovania:
 - Vlastné experimentovanie na hodinách fyziky
 - Hospitácie u iných kolegov
 - Nadviazal som kontakt s International School of Amsterdam, kde rozvíjajú kultúru myslenia viac ako 20 rokov.

- V školskom roku 2017/2018 absolvovali vybraní učitelia **online vzdelávanie** na Harvardskej univerzite:
 - riaditeľ a zástupkyne pre 1. stupeň ZŠ a gymnázium absolvovali vzdelávanie týkajúce sa rozvoja kultúry myslenia,
 - ďalší 3 kolegovia sa zapojili do vzdelávania týkajúceho sa používania myšlienkových rutín.
- Vykonali sme pozorovania hodín a mapovanie aktuálnej situácie v našej škole prostredníctvom „krátkych snímok“ z hodín. Pozorovali sme aktivitu žiakov na hodine a ich zapojenosť, rovnako aj očakávania učiteľov, s ktorým prichádzajú na hodiny a ktoré tlmočia žiakom.

2017/2018

2016/2017

- V rámci školy sme založili inovatívnu skupinu (ďalej len „INS“), ktorej členmi sú vedúci PK, MZ a ďalší.
- Prebehlo vzdelávanie zamestnancov v rozvoji postupov podporujúcich myslenie

Vzdelávanie v používaní myšlienkových rutín a dávaní spätnej väzby, používanie myšlienkových rutín na hodinách, vzájomné hospitácie a vzájomné dávanie si spätnej väzby učiteľov

- Zamestnanci sa zúčastnili vzdelávania v oblasti mentoringu na škole

2018/2019

2017/2018

2016/2017

- Na škole realizujeme projekt podporený EU s názvom:
Zvýšenie kvality vzdelávania viditeľným myslením
- V rámci INS pracujeme na zmene postojov učiteľov (od fixného nastavenia k rozvojovému (Dweck 2006) vo vzťahu ako vnímajú inteligenciu, schopnosti a talent žiakov.
- Učitelia spolupracujú na vytvorení podmienok v triede tak, aby došlo k prehĺbeniu gramotnosti prostredníctvom používania myšlienkových rutín a vytvárania príležitostí k hlbokému pochopeniu.

2019/2020

2018/2019

2017/2018

2016/2017

2020/2021

- Nasadenie používania myšlienkových rutín do vyučovania v celej škole.
- Zmena pedagogického diskurzu v škole – „s tými zmenami to naozaj myslíme vážne“.
- V rámci INS sa venujeme učeniu sa žiakov s dôrazom na používanie učiteľského jazyka, zmenu obsahu, využívanie času a interakcie, ktorú učiteľ vytvára na hodine.

2019/2020

2018/2019

2017/2018

2016/2017

2020/2021

1. **Očakávania** - rozpoznávanie ako naša presvedčenie ovplyvňuje naše správanie
2. **Jazyk** - jeho schopnosť priniest' posolstvo, ktoré formuje naše myslenie
3. **Čas** - učenie sa majstrovstvu je viac ako iba byť svedkom niečoho
4. **Osobný príklad** - vidieť seba očami žiakov
5. **Príležitosti** - obsahy podporujúce učenie sa
6. **Rutiny** - zaužívané postupy a prostriedky ako komunikovať a riešiť problémy
7. **Interakcia** - utužovanie vzťahov a posilňovanie učiacich sa
8. **Prostredie** - využívame prostredie na podporu myslenia a učenia sa

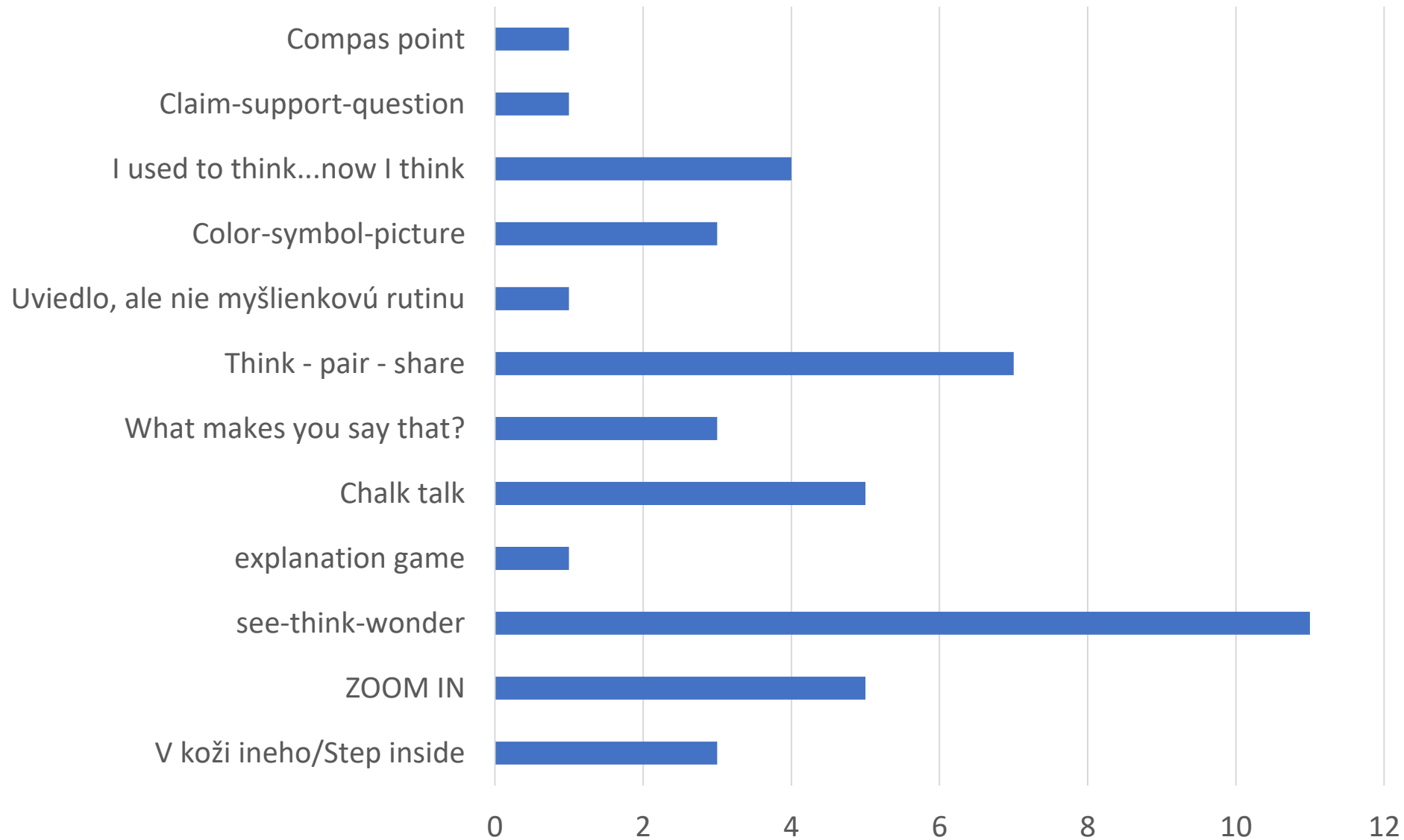
2019/2020

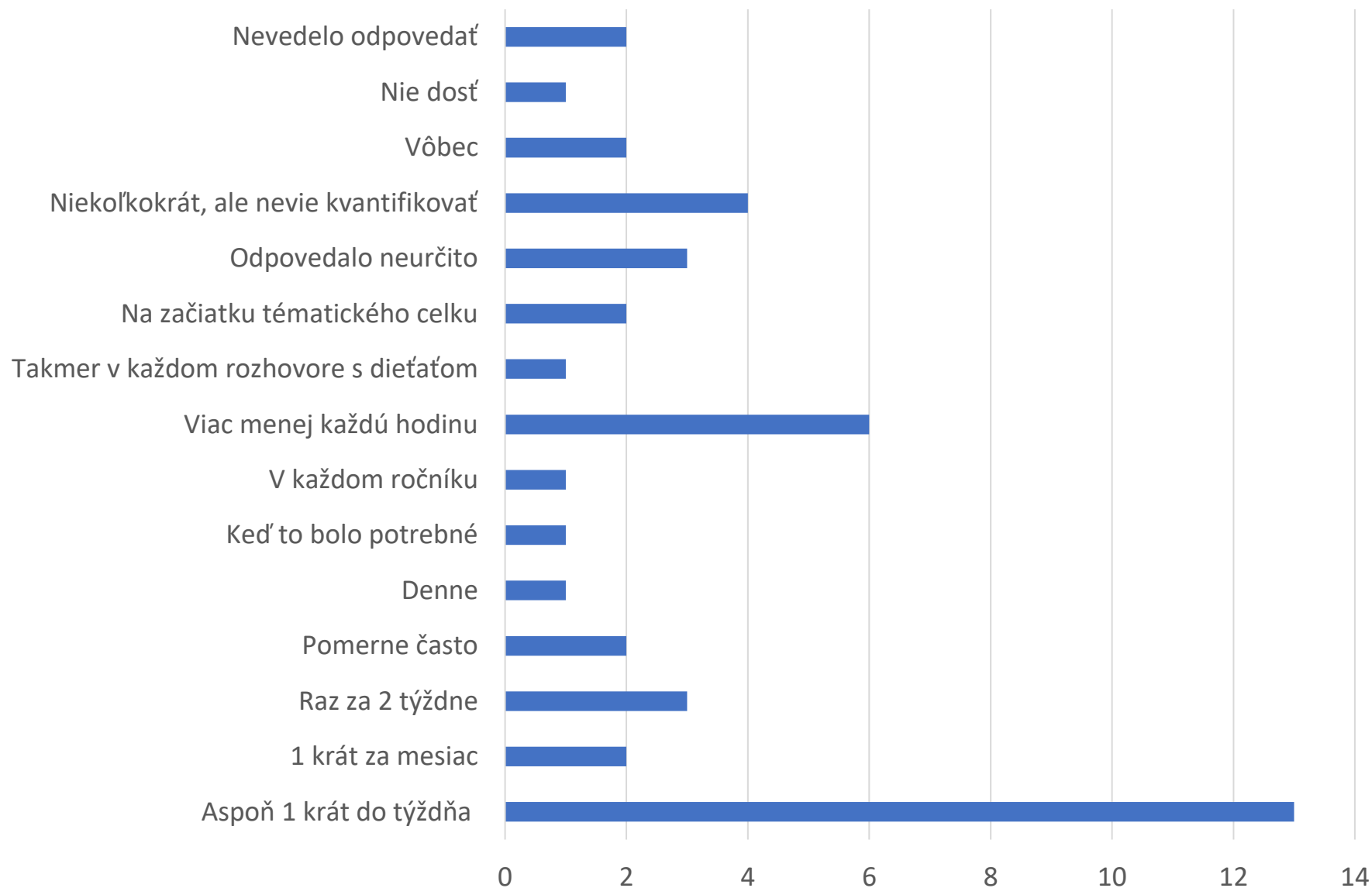
2018/2019

2017/2018

2016/2017

Najčastejšie používané rutiny - 2021





1. Zvládli sme to

2021/2022

Spoločná diskusia – profesionálny dialóg o pedagogike

Posilnenie profesionálnej **spolupráce**

2020/2021

Rámec vyučovania so zameraním na myslenie a porozumenie nám dáva zároveň **zjednotenie jazyka** v našej škole - nástroje na to o čom a ako budeme spolu hovoriť, keď budeme hovoriť o vyučovaní a vyučovacích jednotkách.

2019/2020

Zároveň nám umožňuje udržať **zacielenie** na porozumenie a myslenie.

2018/2019

2. Pochybnosti

3. Príťaž alebo základ?

2017/2018

4. Ešte nie sme v celi

2016/2017

- Používanie myšlienkových rutín stalo bežnou praxou v škole pre všetkých.

V rámci PK a MZ:

bud'

- V 1. polroku plánovať zmenu a prediskutovať: ciele, generatívne témy, výkony a hodnotenie žiakov spolu v rámci PK a MZ ako aj INS
- V 2. polroku nasadiť **jednu generatívnu tému** do vzdelávania za príslušné PK alebo MZ, urobiť revíziu, získať spätnú väzbu, urobiť úpravu cieľov a vyhodnotiť aktivitu pre nasledujúci školský rok.

alebo

- Počas celého školského roka budeme pracovať na hľadaní a vytvorení generatívnych tém prostredníctvom triedenia, vyhodnocovania prienikov medzi predmetmi a ročníkmi.

2021/2022

2020/2021

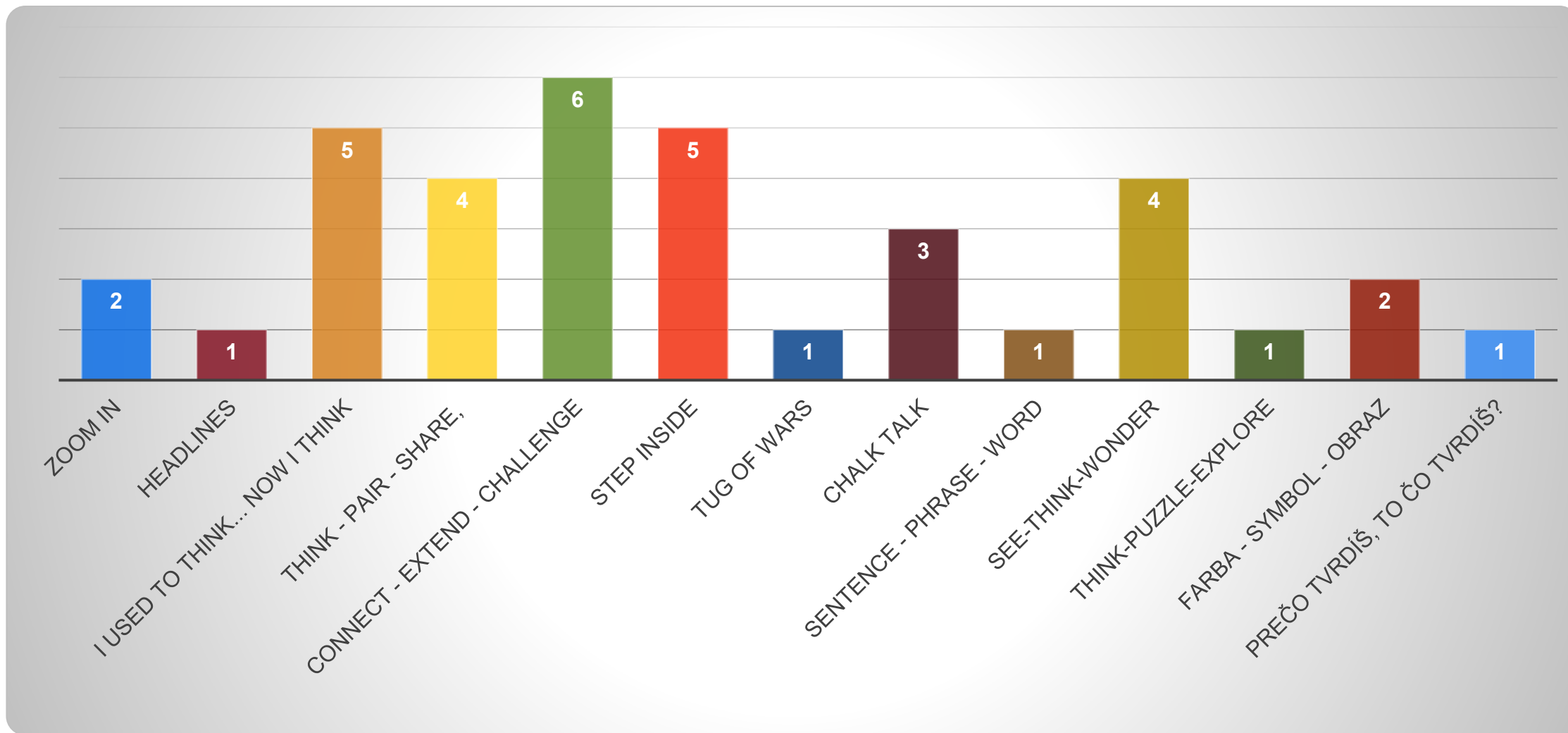
2019/2020

2018/2019

2017/2018

2016/2017

Použil vyučujúci myšlienkové rutiny?	Celková hodnota
Áno	61
áno - ale skôr to bola rutina triednych pravidiel, nie myšlienková	1
neviem	1
Nie	52
Celkový súčet	115



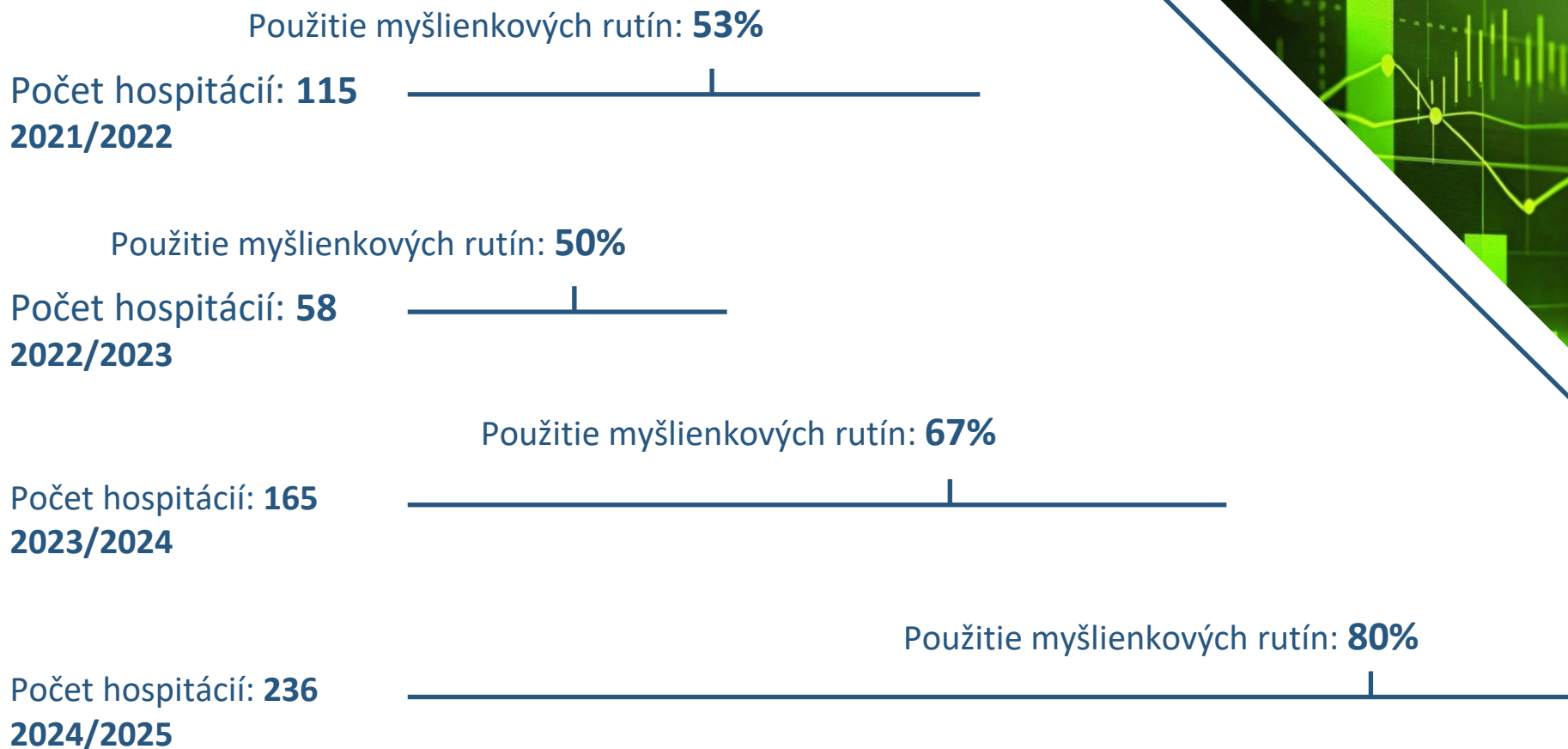
SPOLU	236
--------------	------------

Prehľad používaných myšlienkových rutín:

	Počet	Perc. podiel
Áno	189	80,08%
Čiastočne	4	1,69%
Nie	31	13,14%
Neviem určiť	12	5,08%

<i>Bola urobená reflexia na hodine?</i>	Počet
Áno	178
Nie	58

2021 – 2025



Aktuálny školský rok 2025-26

Aktualizačné vzdelávanie

- vzdelávanie v rámci **INS**
- vzdelávanie v rámci **PK/MZ**
- otvorená hodina – **vzorová hodina** spojená s reflexiou
- **SnapShot** – snímkovanie hodín
- analýza žiackych prác – **výsledky**
- **PineApple** – prídte sa pozrieť ku mne na hodinu

Plán aktualizáčného vzdelávania 2025-26

Zodpovednosti vedúcich PK MZ

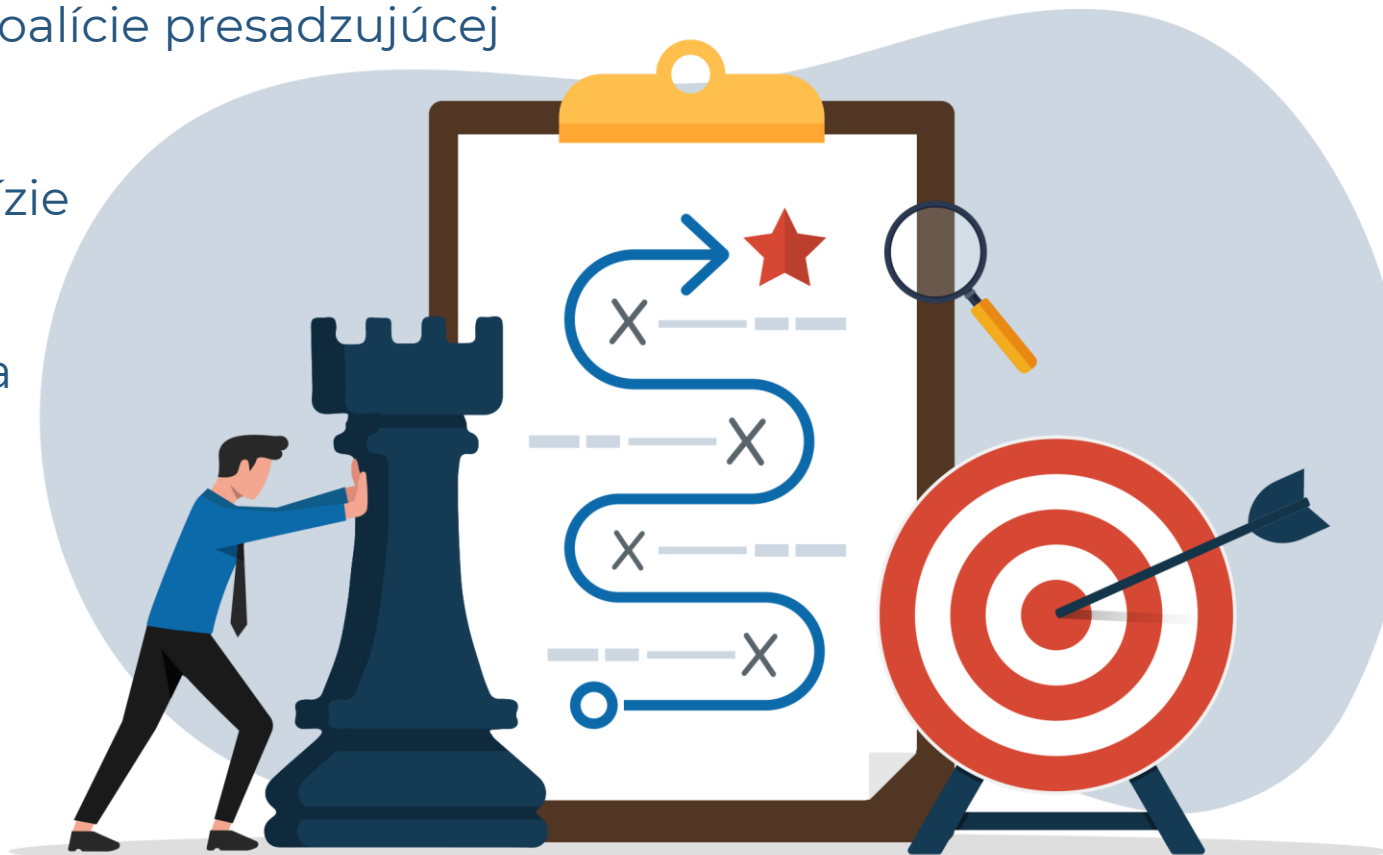
Vizia misia a princípy vzdelávania- august 2025

04

8 KROKOV MANAŽMENTU ZMENY

KOTTEROV MODEL

1. Vytvorenie vedomia naliehavosti zmeny
2. Zostavenie koalície presadzujúcej zmeny
3. Vytvorenie vízie a stratégie
4. Komunikácia vízie
5. Posilnenie právomocí zamestnancov
6. Prvé – rýchle víťazstvá
7. Využitie víťazstiev a podpora ďalších zmien
8. Upevňovanie kultúry zameranej na zmenu

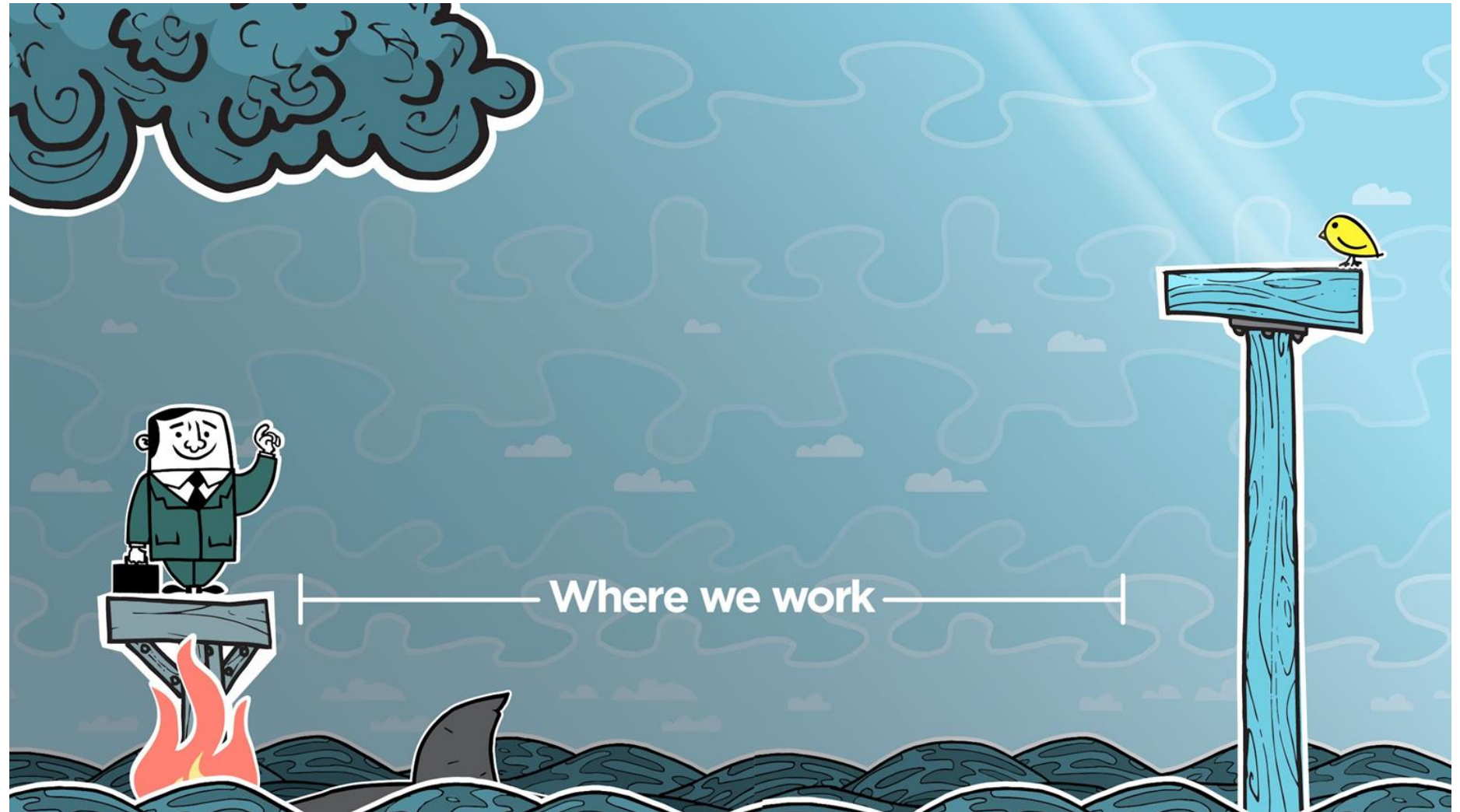


01 VYTVORENIE VEDOMIA NALIEHAVOSTI ZMENY

- Preskúmanie sveta okolo nás
- Identifikácia a prediskutovanie ohrození, potenciálnych kríz a hlavných príležitostí
- Vedomie naliehavosti sa musí prejavíť v myšlienkach (ideách, vedomí), v pocitoch (odhodlaní), a v aktuálnom správaní



BURNING PLATFORM



02 ZOSTAVENIE KOALÍCIE PRESADZUJÚCEJ ZMENY

- Vytvorenie skupiny s dostatočnou silou na vedenie zmeny
- Privedenie skupiny k tomu, aby pracovala ako tím

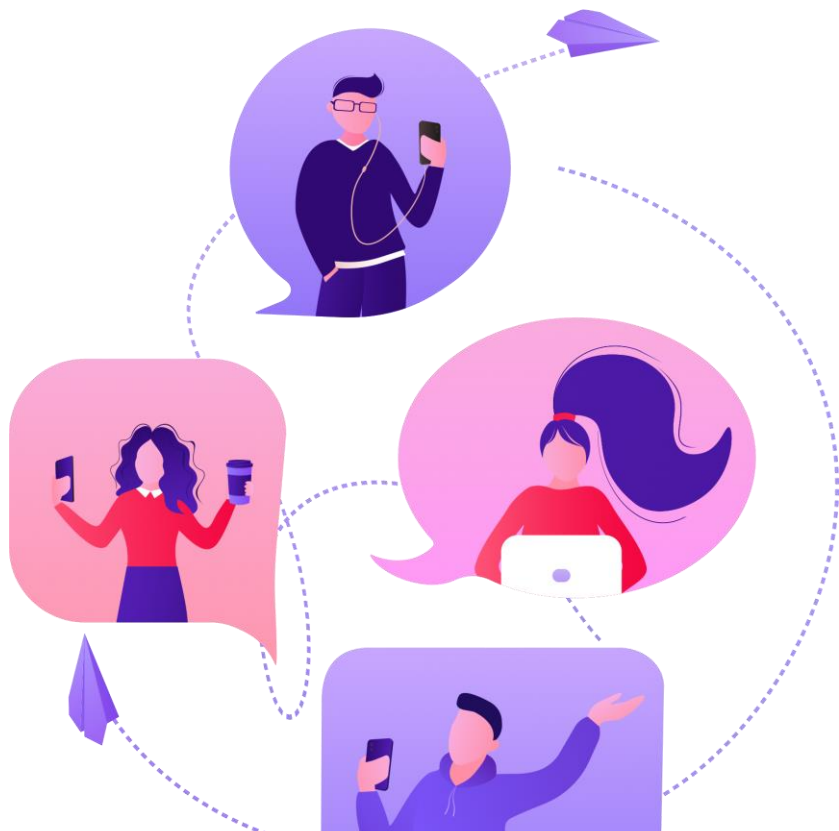


03 VYTVORENIE VÍZIE A STRATÉGIE

- Vytvorenie vízie s cieľom viesť úsilie o zmenu
- Vypracovanie stratégií pre dosiahnutie tejto vízie



04 KOMUNIKOVANIE VÍZIE ZMENY



- Využitie všetkých možných nástrojov na neustále komunikovanie novej vízie a stratégie
- Koalícia zmeny (leadership tím) by mal byť modelom správania pre ostatných zamestnancov
- Zoznam potenciálnych otázok a odpovedí, aby sme všetci spievali v jednej stupnici 😊 (FAQ – časté otázky a odpovede)

05 POSILNENIE PRÁVOMOCÍ ZAMESTANCOV



- Odstraňovanie prekážok
- Zmena systémov alebo štruktúr ktoré podkopávajú zmenu
- Povzbudzovanie ochoty riskovať a prinášať netradičné nápady, aktivity a akcie

06 VYTVÁRANIE PRVÝCH – KRÁTKODOBÝCH VÍŤAZSTIEV



- Naplánovať viditeľné zlepšenia vo výkonnosti – víťazstvá
- Vytvárať tieto víťazstvá
- Viditeľne oceňovať a odmeňovať ľudí, ktorí týmto víťazstvám pomohli

07 VYUŽITIE VÍŤAZSTIEV A PODPORA ĎALŠÍCH ZMIEN



- Využitie väčšej hodnovernosti na zmenu všetkých systémov, štruktúr a predpisov ktoré spolu neladia a ktoré nesedia do zmenenej vízie
- Prijímanie, rozvíjanie a pozičné posilňovanie ľudí, ktorí vedia uplatniť zmenenú víziu
- Posilnenie procesu novými projektami
- Pozor na „priskorú oslavu“



08 UPEVNŔOVANIE KULTÚRY ZAMERANEJ NA ZMENU

- Zvyšovanie výkonnosti prostredníctvom správania, zameraného na zákazníka a produktivitu, lepšieho leadershipu a efektívnejšieho riadenia
- Zabezpečenie rozvoja leadershipu aj medzi nasledovníkmi

VEDENIE MALÁ SKUPINA KL'ÚČOVÍ SPOJENCI

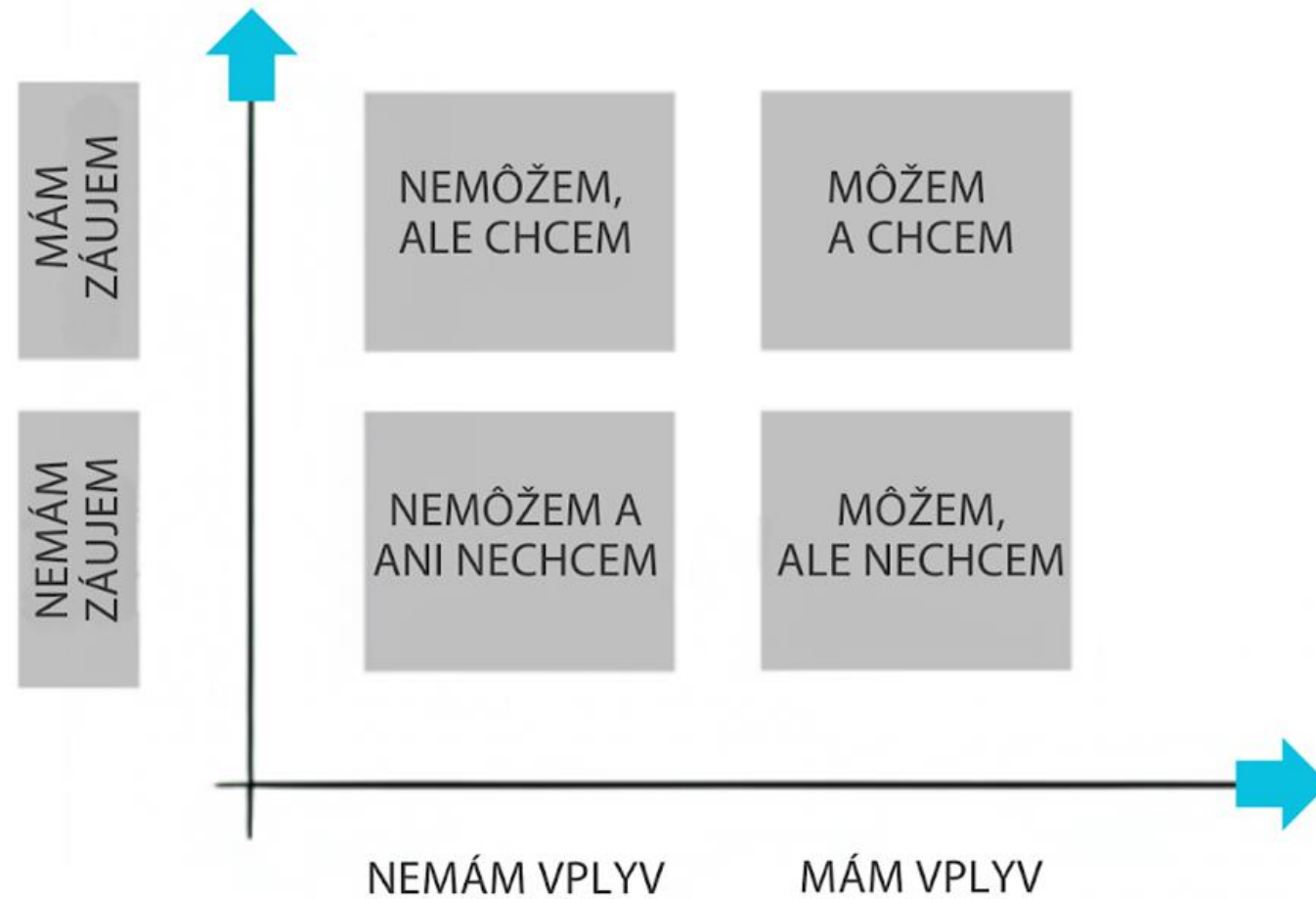
- Vytvorte vedomie naliehavosti zmeny
- Zostavenie koalície presadzujúcej zmeny
- Vytvorenie vízie a stratégie

VŠETCI ZAMESTNANCI CELÁ ORGANIZÁCIA

- Komunikácia vízie
- Posilnenie právomocí zamestnancov
- Prvé – rýchle víťazstvá
- Využitie víťazstiev a podpora ďalších zmien
- Upevňovanie kultúry zameranej na zmenu

05

MOJA ROLA PRI RIADENÍ ZMENY



Ked' sa povie zmena a manažment zmeny:

- Aká myšlienka vám
napadne teraz?
- Aký pocit to vo vás vyvolá
teraz?

