



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu

V posledních letech jsou české školy a lidé v nich vystaveni řadě změn. Je zcela přirozené, že některé z navrhovaných či přímo nařizovaných změn nejsou všemi školními aktéry přijímány s nadšením. Každá změna totiž narušuje rovnováhu a může vyvolat emoce, které ovlivňují způsoby reagování na ni.

Pro účely autoevaluace a řízení změn nabízíme školám metodu s názvem **Předvídání a analýza očekávaných reakcí lidí na změnu**, kterou lze využít právě v situacích změny. Vedení školy tak může identifikovat hlavní rizika týkající se rozvoje školy v určitém směru. Jde o kvalitativní metodu z francouzských zdrojů¹, její původní název *PAT – zrcadlo*, je zkratkou francouzských slov *OBAY* (*Peurs*), *LAKADLA*² (*Attraits*), *POKUŠENÍ* (*Tentations*) (*Peurs, traits, tentations – Miroir*). „Zrcadlo“ zdůrazňuje snahu dívat se na změnu „očima těch druhých“, tedy vymezené skupiny lidí, které se plánovaná změna bude týkat. Metoda vychází z předpokladu, že každá změna vyvolává u lidí, kterých se týká, nejistotu a obavy, které jsou pak zdrojem jejich „nežádoucího chování“, tedy odporů, pasivity, vzdorů, „sabotáží“, úniků či jiných pokusů stavět se proti obávaným změnám. Je proto v zájmu původců změn ještě před uvedením zamýšlené změny v život tato možná pokušení odhalit (tím, že ohrožené skupině „nastavíme zrcadlo“ a snažíme se dívat na věc jejíma očima) a vhodnými opatřeními či cíleným způsobem komunikace regulovat jejich budoucí chování.

Cíl metody

Identifikovat a vyhodnotit možná rizika při zavádění změny. Tato metoda je dobře využitelná v oblasti řízení školy, má analytický charakter, pomáhá analyzovat situaci ve škole, predikovat chování lidí, kterých se zamýšlená změna týká, plánovat regulační opatření.

Příklady situací (změny), ve kterých je nástroj využitelný:

- Vedení školy má v plánu zavést povinná portfolia učitelů.
- Vedení školy má v plánu zaměstnat školního psychologa.
- Vedení školy má v plánu velké prostorové změny ve školní budově (změny v kabinetech, změny v uspořádání tříd...).
- Vedení školy má v úmyslu zavést elektronické žákovské knížky.
- Vedení školy má v plánu udělat zásadní změny ve školním vzdělávacím programu.
- Apod.

¹ Autoři: LE CARDINAL, G., GUYONNET, J. F., POUZOLLIC, B., BERNARD, M. *Peurs, traits et tentations. S'organiser autrement. Education & Management*, 14, 1994, s. 44-55.

Publikováno také v POL, M., LAZAROVÁ, B. *Spolupráce učitelů - podmínka rozvoje školy*. Praha: Strom, 1999

² Francouzský pojem *Attraits* zavádí k českému překladu „to, co přitahuje“ a je obtížněji jednoslovně přeložitelný. Lze využít pojmy „lákadla, atrakce, atraktivita, přitažlivost, výhody apod.“

Cílová skupina

Skupina lidí z vedení školy, učitelů na střední úrovni řízení, učitelů, v počtu 3 – 20 osob (při vyšším počtu osob vzniká více týmů).

Pomůcky

Flipchart, fixy

Čas

2–4 hodiny, podle počtu osob

Postup práce

1. Moderátor (např. některý pracovník školy) metody oznámí skupině situaci změny, kterou má vedení školy v plánu, a identifikuje cílovou skupinu lidí, kterých se tato změna bude týkat nejvíce (mohou to být učitelé, žáci, rodiče...).
2. Moderátor vyzve celé plénum či jednotlivé skupiny (záleží na počtu osob) k „nastavení zrcadla“ cílové skupině, které se změna bude týkat nejvíce (učitelům, žákům, rodičům...) a k identifikaci jejich možných OBAV (způsob brainstorming). Seznam možných obav se zapisuje na flipchart nebo v menších skupinách na připravené papíry.
3. Moderátor analogickým způsobem vyzve celé plénum či jednotlivé skupiny k identifikaci možných LÁKADEL (způsob brainstorming). Seznam možných lákadel se zapisuje na flipchart nebo v menších skupinách na připravené papíry.
4. Moderátor podobně vyzve celé plénum či jednotlivé skupiny k identifikaci možných POKUŠENÍ (resp. tendencí v chování), která mohou být důsledkem působení identifikovaných obav i lákadel. Seznam možných způsobů chování (žádoucích i nežádoucích) se zapisuje na flipchart nebo v menších skupinách na připravené papíry.
5. Práce ve skupinách: Moderátor vyzve jednotlivé skupiny (3–4 osoby) k návrhu možných opatření a způsobů komunikace, které povedou ke **snížení obav** a ke **zvýšení působení lákadel**. Přitom vycházejí z vytvořených seznamů. Všechna opatření a způsoby komunikace se zapisují a poté prezentují v plénu.
6. Skupina společně vybere ze všech navržených opatření ta, která jsou realizovatelná a vhodná k využití v konkrétním prostředí.

Využití metody podporuje identifikaci a uvědomění si řady mechanismů, které mohou brzdit rozvoj a blokovat změny ve škole. Pomáhá vedení školy k identifikaci hlavních rizik či rizikových skupin ve škole a volit takové způsoby argumentace a vedení, které jsou pro příjemce změny přijatelné a motivují je ke spolupráci.