

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 20 (2025), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 13-24
DOI: 10.37055/nsz/210355

Modern Management Systems
Volume 20 (2025), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 13-24
DOI: 10.37055/nsz/210355

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Transformacja w edukacji: wyzwania logistyczne, emocjonalne i kulturowe w zarządzaniu zmianą

Transformation in education: logistical, emotional, and cultural challenges in managing change

Stanisława Jung-Konstanty

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Kraków, Polska
stanislawa.jung-konstanty@uken.krakow.pl; ORCID: 0000-0003-0425-5193

Roman Dorczak

Uniwersytet Jagielloński, Polska
roman.dorczak@uj.edu.pl; ORCID: 0000-0003-2781-5907

Abstrakt:

Cel badań i hipotezy/pytania badawcze

Celem artykułu jest próba wyboru modeli zmian do zastosowania w procesie wprowadzania transformacji w systemie edukacji. Wykorzystanie przytoczonych modeli może przyczynić się do wsparcia placówek edukacyjnych w przekształcaniu środowiska nauczania, aby lepiej odpowiadało na potrzeby interesariuszy.

Metody badawcze

Analiza literatury przedmiotu i kwerenda internetowa.

Główne wyniki

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i kwerendzie internetowej badacze uważają, że każdy z zaproponowanych modeli zmian może być dostosowany do potrzeb i specyfiki systemu edukacji. Autorzy podkreślają, że efektywne zarządzanie zmianą wymaga podejścia systemowego opartego na współpracy, zaufaniu i długofalowym myśleniu. Podnoszą, że zmiana powinna być procesem ciągłym prowadzącym do budowy innowacyjnej kultury edukacyjnej, a nie jednorazową interwencją.

Implikacje dla teorii i praktyki

Autorzy uważają, że jednym z warunków dobrego zarządzania zmianami w edukacji mógłby być rozwój kompetencji kluczowych w zakresie kierowania procesami zmian u osób odpowiedzialnych za zmiany w edukacji. Należałoby w przyszłości zwrócić uwagę na to, aby wdrażane zmiany w systemie edukacji były dobrze przemyślane, oparte na solidnie przeprowadzonych analizach, poprawnie zakomunikowanych oraz

wprowadzanych w sposób stopniowy z udziałem wszystkich zainteresowanych stron. Badacze uważają, że tylko kompleksowe i świadome zarządzanie zmianą może zwiększyć efektywność reform edukacyjnych, zminimalizować opór, uniknąć chaosu i zmniejszyć społeczne koszty transformacji.

Słowa kluczowe: edukacja, zmiana, zarządzanie, transformacja, wyzwania organizacyjne

Abstract:

Research objectives and hypothesis/research questions

This article aims to attempt to select models of change to be used in the process of introducing transformation in the education system. The use of the models presented may contribute to supporting educational institutions in transforming the learning environment to better meet the needs of stakeholders.

Research methods

Analysis of the literature on the subject and internet research.

Main results

As a result of the analysis of the literature and the Internet query, the researchers believe that each of the proposed change models can be adapted to the needs and specificity of the education system. The authors emphasize that effective change management requires a systemic approach based on cooperation, trust and long-term thinking. They argue that change should be a continuous process leading to the construction of an innovative educational culture, rather than a one-time intervention.

Implications for theory and practice

The authors believe that one of the conditions for good change management in education could be the development of key competences in the area of managing change processes in people responsible for changes in education. In the future, attention should be paid to ensuring that implemented changes in the education system are well thought out, based on solidly conducted analyses, properly communicated and introduced in a gradual manner with the participation of all interested parties. The researchers believe that only comprehensive and conscious change management can increase the effectiveness of educational reforms, minimize resistance, avoid chaos and reduce the social costs of transformation.

Keywords: education, change, management, transformation, organizational challenges

Wprowadzenie

Globalne zmiany wpływające na edukację (Fullan, 1993) mają różnorodne źródła (Solarczyk-Ambrozik, 2016). Są bowiem konsekwencją dynamicznego rozwoju technologii, zmian demograficznych, rosnącej świadomości na temat znaczenia zrównoważonego rozwoju oraz zmian na rynku pracy. Każdy z tych czynników kształtuje oczekiwania wobec edukacji i jednocześnie stawia przed nią wyzwania (Nowosad, 2011). Pojawia się konieczność przygotowania uczniów do funkcjonowania w zmiennym środowisku, który wymaga nowego podejścia do nauczania opartego nie tylko na przekazywaniu wiedzy, lecz także na kształtowaniu kompetencji pozwalających młodym ludziom lepiej adaptować się do nieustannie zmieniającej się rzeczywistości (Nowosad, 2019). Zmiany w edukacji wymusza także postęp technologiczny i cyfryzacja (Skinner, 2022). To technologie cyfrowe, czyli związany z nimi rozwój Internetu, sztucznej inteligencji i wirtualnej rzeczywistości, powodują zmianę sposobu nauczania i uczenia się polegającą na tworzeniu bardziej interaktywnych i dostosowanych do potrzeb uczniów metod (Sojak, 2015).

Wzrost popularności edukacji zdalnej i hybrydowej, szczególnie przyspieszony przez pandemię COVID-19, sprawił, że szkoły muszą inwestować zarówno w platformy edukacyjne i sprzęt, jak i szkolenia dla nauczycieli (Sołtysik, Żelazko, 2021). Edukacja musi więc dostosować się do różnorodności, tworząc inkluzywne środowisko, które uwzględnia różne języki, tradycje i potrzeby kulturowe. Z kolei różnice językowe i kulturowe wymagają nowych strategii nauczania, takich jak edukacja wielojęzyczna, a także programy wspierające integrację uczniów z różnych środowisk.

Kolejnym czynnikiem są zmiany na rynku pracy i rozwój kompetencji przyszłości. Automatyzacja i rozwój sztucznej inteligencji zmieniają wymagania rynku pracy, eliminują zawody, tworząc jednocześnie nowe wymagające nowych umiejętności. Edukacja musi dostosować swoje programy do tych zmian, kładąc większy nacisk na rozwój kompetencji cyfrowych, analitycznych, umiejętności współpracy oraz kreatywności. Wzrost znaczenia umiejętności miękkich oraz zdolności adaptacyjnych sprawia, że szkoły i uczelnie poszerzają programy o elementy wspierające rozwój kompetencji, takich jak komunikacja, krytyczne myślenie oraz zdolność do rozwiązywania problemów. W obliczu kryzysu klimatycznego edukacja zaczyna kłaść większy nacisk na zrównoważony rozwój i edukację ekologiczną. Zostają wprowadzane programy, które włączają kwestie związane z ochroną środowiska, świadomym konsumowaniem zasobów i odpowiedzialnością społeczną.

Następnym problemem mającym wpływ na edukację stają się przemiany demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństw. Sytuacja ta wymaga dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb różnych grup wiekowych. Edukacja przez całe życie (ang. *lifelong learning*) staje się niezbędna, aby starsze pokolenia mogły aktualizować swoje kompetencje i dostosowywać się do zmieniających się warunków na rynku pracy. Z kolei w krajach o wysokim przyroście naturalnym wyzwaniem staje się dostęp do edukacji. Aby sprostać wzrastającej liczbie uczniów i studentów, należy bowiem zwiększyć liczbę miejsc w szkołach i na uczelniach. Zmiany w edukacji wywołuje także zmiana oczekiwań społecznych wobec edukacji. Współczesne społeczeństwo coraz bardziej podkreśla znaczenie edukacji holistycznej, uwzględniającej nie tylko rozwój intelektualny, lecz również społeczny i emocjonalny (Augustyniak, 2017). Rosnąca świadomość w zakresie zdrowia psychicznego wymusza tworzenie programów wspierających rozwój emocjonalny uczniów, promujących dobrostan psychiczny oraz radzenie sobie ze stresem. Zauważa się również wzrost oczekiwań związanych zarówno z równością płci, jak i dostępem do edukacji dla osób z niepełnosprawnościami. Wpływa to na przekształcanie systemów edukacyjnych w taki sposób, aby wspierały one pełną dostępność i inkluzywność. Należy podkreślić, że wymienione zmiany powodują, że edukacja staje się coraz bardziej złożona, przez co wymaga innowacyjnych podejść (Zaborniak, 2016).

Proces transformacji edukacyjnej jest wyzwaniem złożonym. Obejmuje z jednej strony aspekty organizacyjne (Lorens, 2021), z drugiej – kwestie związane z emocjami, kulturą i wartościami, które kształtują postawy całych społeczności szkolnych. Zarządzanie zmianą w edukacji wymaga zatem uwzględnienia wielu czynników. Logistyka i dostęp do właściwych zasobów stanowią fundamenty udanej transformacji. Równie istotne są reakcje emocjonalne i kultura szkolna, które mogą wspierać lub hamować procesy zmian. W artykule omówione zostały trzy kluczowe wymiary zarządzania zmianą w edukacji – logistyczny, emocjonalny i kulturowy oraz wyzwania, które pozwalają skutecznie wprowadzać nowoczesne rozwiązania edukacyjne. Celem jest próba wyboru modeli zmian do wykorzystania w procesie wprowadzania transformacji w systemie edukacji. Wykorzystanie przytoczonych modeli może przyczynić się do wsparcia placówek edukacyjnych w przekształcaniu środowiska nauczania, aby lepiej odpowiadało na potrzeby.

1. Skuteczne zarządzanie zmianą w edukacji

Systemy edukacyjne na całym świecie stają dziś przed decyzją o potrzebie adaptacji do gwałtownie zmieniających się warunków zewnętrznych. Edukacja musi odpowiadać na wyzwania przyszłości. Wzrost znaczenia kompetencji cyfrowych, zróżnicowane kulturowo klasy oraz konieczność wdrażania edukacji ekologicznej pokazują, że transformacja staje się nieunikniona (Osiecka-Chojnacka, 2009). To w odpowiedzi na wymienione zjawiska szkoły i uczelnie muszą przeprowadzać reorganizację sposobów nauczania, infrastruktury, a także samej roli nauczycieli (Karpińska, Zińczuk, Kowalczyk, 2021). Wiele z tych zmian wywołuje potrzebę skutecznego zarządzania, które zapewni płynne dostosowywanie się instytucji edukacyjnych do nowych wymagań. Bez odpowiednio zorganizowanego zarządzania zmianą edukacja narażona jest na powolny rozwój, niski poziom zaangażowania nauczycieli i uczniów oraz brak efektywności wprowadzanych reform. Konieczne zatem są inwestycje w infrastrukturę technologiczną, szkolenia dla nauczycieli oraz dostosowanie treści edukacyjnych do nowych narzędzi i platform (Fullan, 2001). Pomocne w tym procesie może być zarządzanie zmianą, które pozwala placówkom oświatowym na stopniowe i przemyślane wdrażanie innowacji, minimalizując ryzyko oporu i zapewniając, że proces transformacji przebiegnie możliwie płynnie i efektywnie (Nowosad, 2011). Proces skutecznego zarządzania zmianą, z jednoczesnym uwzględnieniem potrzeb wszystkich jego uczestników, pozwoli natomiast na efektywne wprowadzanie nowatorskich rozwiązań (Orzech, 2024).

Skuteczne zarządzanie zmianą wymaga kilku kluczowych elementów, które wspierają realizację procesu transformacji. Badacze (Zaborniak, 2017; Kazimierska, Lachowicz, Piotrowska, 2024) zaliczają do nich:

- **transparentność i komunikację** – polegające na przejrzystym informowaniu o planach, etapach i celach zmiany. Takie działania są niezbędne do budowania zaufania wśród uczestników procesu, począwszy od nauczycieli po rodziców i uczniów (Nowosad, 2019);
- **zaangażowanie liderów i mentorów** – wskazuje na kluczową rolę w tym procesie dyrektorów szkół, nauczycieli liderów, koordynatorów programów edukacyjnych i ekspertów. Osoby pełniące te funkcje nie tylko nadzorują realizację planu transformacji, lecz także inspirują i motywują swoich współpracowników do przyjmowania nowych rozwiązań. Nadają oni tempo zmianie, wprowadzają innowacje i wspierają mniej doświadczonych pracowników. Ponadto liderzy edukacyjni tworzą przestrzeń do otwartego dialogu pozwalającego lepiej rozumieć potrzeby nauczycieli i uczniów oraz współpracę w celu wdrożenia innowacji (Szczęśniak, 2021);
- **wsparcie emocjonalne i szkolenia** – niezbędne, ponieważ zmiana wywołuje stres, zwłaszcza gdy wymaga od nauczycieli i uczniów nowych umiejętności. Wsparcie w postaci szkoleń, warsztatów i doradztwa pozwala zmniejszyć opór wobec zmiany, a także podnieść poziom pewności uczestników (Tabor-Błażewicz, Rachoń, 2022);
- **elastyczność i otwartość na feedback** – przejawia się w umiejętności szybkiej adaptacji do pojawiających się wyzwań i potrzeb przez regularne zbieranie opinii od nauczycieli i uczniów. Działanie to pozwala na bieżące dostosowanie uczestników do zmiany;
- **planowanie i analizę potrzeb** – pierwszy etap zarządzania zmianą polegający na dokładnym zidentyfikowaniu obszarów, które wymagają transformacji, oraz opracowaniu planu wdrożenia. Istotne w procesie wdrażania zmian staje się uwzględnienie zasobów, jakimi dysponuje instytucja. Chodzi w tym przypadku zarówno o zasoby rzeczowe oraz ludzkie, jak i finansowe;
- **zaangażowanie i motywację** – zarządzanie zmianą wymaga wsparcia ze strony wszystkich interesariuszy, zarówno kadry zarządzającej czy uczniów, jak i rodziców. Stworzenie atmosfery współpracy i zaangażowania oraz zapewnienie odpowiedniego wsparcia emocjonalnego i szkoleniowego będzie pomocne w zmniejszeniu oporu wobec zmian;
- **monitoring i ocenę postępów** – regularne śledzenie i ocena wyników oraz wprowadzanie korekt w strategii są niezwykle istotne. Monitorowanie pozwala reagować na problemy i doskonalić wprowadzane zmiany w sposób ciągły.

Badacze podnoszą w swoich publikacjach, że proces wprowadzania zmian w edukacji napotyka na wiele wyzwań, które mogą utrudniać jego skuteczność (Atroszko, 2019, 2023; Jung-Konstanty, 2013). Wśród najważniejszych wymieniają:

- **oporność na zmianę** – osoby związane z edukacją, nauczyciele, uczniowie, rodzice, mogą odczuwać niechęć do wdrażania nowych rozwiązań, obawiając się o stabilność, komfort pracy czy poziom nauczania;
- **niedobór zasobów** – zmiana bardzo często wymaga znacznych nakładów finansowych, inwestycji w infrastrukturę oraz dodatkowych szkoleń dla pracowników;
- **kompleksowość procesów edukacyjnych** – system edukacji obejmuje wiele poziomów, od administracji i zarządzania po nauczycieli i uczniów, co sprawia, że zarządzanie zmianą musi uwzględniać ich wzajemne relacje i potrzeby.

W literaturze przedmiotu podnosi się, że efektywne zarządzanie zmianą przynosi także wiele korzyści na różnych poziomach organizacji edukacyjnych i korzyści te wykraczają poza samą realizację planowanych innowacji. Skuteczne wdrażanie nowych rozwiązań i praktyk pozwala:

- **zwiększać jakość nauczania** przez dostosowanie placówek do nowych technologii, metod nauczania, poprawę efektywności i jakości kształcenia, co bezpośrednio przekłada się na lepsze przygotowanie uczniów do potrzeb rynku pracy w przyszłości (Lorens, 2021);
- **budować trwałe fundamenty dla przyszłych zmian**, doświadczenia bowiem zdobyte podczas jednego procesu transformacji umożliwiają szybsze i bardziej skuteczne zarządzanie przyszłymi zmianami, co z kolei pozwala na poprawę jakości edukacji (Nowosad, 2019);
- **zwiększać motywację i zaangażowanie uczniów oraz nauczycieli**, ponieważ uczestnicy procesu edukacyjnego, którzy mają poczucie wpływu na zmiany i są odpowiednio wspierani, odczuwają większą motywację do pracy i nauki. Wdrażanie zmian wspierane przez otwartą komunikację i regularne szkolenia zwiększa zaangażowanie kadry nauczycielskiej, co wpływa na jakość pracy oraz budowanie pozytywnych relacji z uczniami (Dhawan, 2022);
- **wzmacniać współpracę i integrację** przez proces zarządzania zmianą, który sprzyja budowaniu dialogu między nauczycielami, uczniami oraz rodzicami. Dobra organizacja procesu transformacji umożliwia budowanie zaufania i umacnianie relacji, które przyczyniają się do stworzenia spójnej i wspierającej społeczności edukacyjnej.

Należy zatem wskazać, że efektywne zarządzanie zmianą z jednej strony uwzględnia kluczowe czynniki wspierające transformację, z drugiej – bariery, które stara się przewyciężać przez opracowane strategie. Najważniejszym działaniem w procesie skutecznego zarządzania zmianą jest przyjęcie podejścia systemowego, które łączyłoby wszystkie elementy procesu i tworzyłoby zintegrowany plan działania.

2. Modele zmian – propozycja wykorzystania w procesie transformacji edukacji

Do wykorzystania w procesie zarządzania zmianami w szeroko pojmowanej edukacji autorzy proponują: model Lewina, model Kottera, model ADKAR, model Spiral Dynamics i model Agile (zob. tabelę 1).

Tabela 1. Modele zmian organizacyjnych

Lp.	Nazwa modelu	Źródło	Główne punkty modelu
1.	Model K. Lewina	Levin, 1951	Trzy fazy procesu zmiany: rozmrożenie, zmiana, zamrożenie.
2.	Model J.P. Kottera	Kotter, 1996	Model ośmiu kroków do zmiany: • stworzenie poczucia pilności, • stworzenie koalicji na rzecz zmiany, • wypracowanie wizji, • zakomunikowanie wizji, • usunięcie przeszkód, • osiąganie krótkoterminowych sukcesów, • konsolidowanie zysków, • zakotwiczenie zmian w kulturze organizacyjnej.
3.	Model ADKAR	Boca, 2013	• budowanie świadomości potrzeby – świadomość (ang. <i>awareness</i>), • pragnienie uczestniczenia w zmianie – pragnienie (ang. <i>desire</i>), • zdobywanie wiedzy na temat tego, jak zmiana będzie realizowana – wiedza (ang. <i>knowledge</i>), • rozwój umiejętności, aby wdrożyć zmianę – zdolność (ang. <i>ability</i>), • wzmocnienie dla utrwalenia nowego stanu – wzmocnienie (ang. <i>reinforcement</i>).
4.	Model Spiral Dynamics	Butters, 2015	Zmiana procesem stopniowej transformacji Świadomości i Kompetencji.
5.	Model Agile	Trzcionka, 2020	Zmiana jako proces Elastyczny i Interakcyjny.

Źródło: opracowanie własne

Propozycja modeli zmian, które można by zastosować, uwzględnia zarówno specyfikę sektora edukacji, jak i ogólne zasady zarządzania zmianą w złożonych systemach. Zmiana w edukacji obejmuje bowiem wiele poziomów. Dotyka ogólnie pojętej administracji, dyrektorów, menedżerów, liderów edukacyjnych, nauczycieli, uczniów oraz rodziców. Dlatego też kluczowym staje się cały proces wprowadzania zmian. Chodzi o to, aby wprowadzane zmiany były przemyślane, dobrze zakomunikowane i stopniowo wdrażane, z uwzględnieniem regionalnych i lokalnych różnic.

Autorzy artykułu proponują znane, a jednocześnie dające się wykorzystać do zarządzania zmianami w edukacji, modele. Należą do nich:

1. **klasyczny model Kurta Lewina** (*model Lewina*) (Levin, 1951), zakładający trzy etapy zmiany, proponuje:
 - **rozmrożenie** – przygotowanie do zmiany. Na tym etapie ważne staje się przygotowanie wszystkich interesariuszy do zmiany, tak aby wszyscy zrozumieli sens i konieczność wprowadzenia zmian. Można zastosować też konsultacje społeczne, kampanie informacyjne oraz szkolenia;
 - **zmianę** – proces wprowadzania nowości. Na tym etapie ważne jest, aby monitorować reakcje i adaptacje nauczycieli oraz uczniów, przy czym wdrażanie nowych programów nauczania, metod nauczania czy technologii powinno być stopniowo zasilane odpowiednim wsparciem;
 - **zamrożenie** – stabilizację nowego stanu. Na tym etapie wskazane są regularne ewaluacje i wsparcie. Mają służyć temu, by upewnić się, że zmiany są trwałe. Ważnym elementem w zarządzaniu zmianą, po zakończeniu całego procesu, jest ustabilizowanie nowego stanu.

Dzięki swojej prostocie, a w konsekwencji łatwości w jego zrozumieniu prezentowany model może ułatwiać jego wdrożenie w specyficznym sektorze edukacji.

2. **model Kottera** (Kotter, 1996), nazywany też *modelem 8 Kroków do Zmiany*. Model ten proponuje 8-stopniowy proces zarządzania zmianą obejmujący:
 - **stworzenie poczucia pilności** – na tym stopniu należy wyraźnie zakomunikować, dlaczego zmiana jest niezbędna, np. na skutek cyfryzacji, zmieniających się potrzeb rynku pracy czy globalnych trendów w edukacji (Gajderowicz, Jakubowski, 2020);
 - **stworzenie koalicji na rzecz zmiany** – wymaga zaangażowania liderów zmian na wszystkich poziomach – od ministerstwa edukacji po dyrektorów szkół i nauczycieli, przy czym należy mieć na uwadze, że zbudowany zespół powinna cechować różnorodność, która pozwoli uwzględnić perspektywy różnych grup (Jakubowski, 2013);
 - **wypracowanie wizji** – stopień, na etapie którego należy stworzyć wizję zmian, np. transformację szkół w miejsce nowoczesnej, opartej na kompetencjach przyszłości edukacji, w której nowe technologie i metody nauczania będą kluczowe;
 - **zakomunikowanie wizji** – wymóg poinformowania interesariuszy o planowanych zmianach i sposobie ich wprowadzania. Działanie to ma na celu zbudowanie poparcia i akceptacji pracowników wobec zmian (Jung-Konstanty, 2023);
 - **usunięcie przeszkód** – proces zidentyfikowania i usuwania barier, np. logistycznych, związanych z brakiem zasobów czy oporem;

- **osiąganie krótkoterminowych sukcesów** – aby zyskać poparcie i budować zaufanie do procesu zmian, należy pokazywać widoczne osiągnięcia i sukcesy wdrażania zmian, np. wprowadzenie nowego programu w wybranych szkołach pilotażowych;
 - **konsolidowanie zysków** – ma na celu podtrzymanie procesu wdrażania zmian przez stałe zapewnianie, że zespoły pracują nad osiągnięciem wizji zmian. Jednocześnie należy mierzyć postępy, konsolidować korzyści, przekazywać informacje, a także identyfikować i usuwać zbędne procesy;
 - **zakotwiczenie zmian w kulturze organizacyjnej** – w ostatnim kroku należy zakotwiczyć wprowadzone zmiany w kulturze edukacyjnej, by były one trwałe i akceptowane przez wszystkich uczestników procesu.
- Prezentowany model Kottera uwzględnia wieloetapowość i konieczność budowania szerokiego wsparcia dla zmian – staje się ono bardzo ważne w tak skomplikowanym systemie, jakim jest edukacja.
3. **model ADKAR** (ang. *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) (Boca, 2013) to jest model zarządzania zmianą oparty na jednostkowej adaptacji do zmian. Składa się z pięciu etapów:
- **budowanie świadomości potrzeby** – świadomość (ang. *awareness*). Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy zmiany – uczniowie, nauczyciele, rodzice i inni – byli świadomi, dlaczego zmiana jest potrzebna, np. z powodu cyfryzacji, nowych potrzeb rynku pracy lub innowacji pedagogicznych;
 - **pragnienie uczestniczenia w zmianie** – pragnienie (ang. *desire*). Należy zbudować we wszystkich grupach chęć uczestnictwa w zmianie, np. pokazując korzyści płynące z nowego modelu edukacji. Mogą to być także programy wsparcia dla nauczycieli czy warsztaty dla rodziców, pokazujące, jak wprowadzane zmiany przyniosą korzyści ich dzieciom;
 - **zdobywanie wiedzy na temat tego, jak zmiana będzie realizowana** – wiedza (ang. *knowledge*). Na tym etapie należy zapewnić odpowiednią edukację i szkolenia, aby nauczyciele, administracja, uczniowie i rodzice wiedzieli, jak wprowadzić zmiany. Może to obejmować również kursy technologiczne, warsztaty z nowych metod nauczania czy szkolenia z zarządzania klasą;
 - **rozwój umiejętności, aby wdrożyć zmianę** – zdolność (ang. *ability*). Należy wspierać nauczycieli i uczniów, aby mieli wystarczające umiejętności, by sprostać nowym wymaganiom. To może obejmować, np. mentoring, programy coachingowe lub wsparcie technologiczne;
 - **wzmocnienie dla utrwalenia nowego stanu** – wzmocnienie (ang. *reinforcement*). Po wprowadzeniu zmian ważne jest, aby utrzymać nowy stan. Może to nastąpić m.in. przez nagradzanie najlepszych praktyk oraz ciągłe wsparcie.

Model ADKAR jest modelem praktycznym, ponieważ skupia się na indywidualnej adaptacji do zmian. Dobrze może się sprawdzić w sektorze edukacji, w którym każda osoba, od nauczyciela po ucznia, musi przystosować się do nowych warunków.

4. Kolejnym proponowanym modelem jest **model Spiral Dynamics** (Butters, 2015) – Stopniowa Zmiana Świadomości i Kompetencji. Opisuje on zmiany w kulturach i organizacjach jako rozwijające się spirale kolejnych poziomów świadomości i kompetencji, przy czym każdy poziom odpowiada określonej wizji świata, a zmianą jest przejście na wyższy poziom. Zmiana w edukacji według tego modelu może polegać na ewolucji sposobu myślenia w organizacjach edukacyjnych. Zmianą byłoby przejście od bardziej hierarchicznych i scentralizowanych modeli (np. tradycyjnych programów) do elastycznych i zrównoważonych modeli, które będą propagowały współpracę, kreatywność i zrównoważony rozwój. Model Spiral Dynamics promuje stopniowe i świadome przejście na wyższe poziomy myślenia i zarządzania, co może sprzyjać budowaniu bardziej zróżnicowanego i przyszłościowego systemu edukacyjnego.
5. Ostatnim proponowanym modelem jest **model Agile w edukacji** – Elastyczność i Interakcyjność (Trzcionka, 2020). Agile jest podejściem stosowanym głównie w zarządzaniu projektami IT, koncentrującym się na elastycznym i interakcyjnym procesie wdrażania zmian. Zamiast wielkich, jednorazowych reform, Agile promuje małe, stopniowe zmiany, które są regularnie testowane, ewaluowane i dostosowywane. Model Agile można wykorzystać do wprowadzania zmian w edukacji na drodze małych eksperymentów, np. pilotażowe programy nauczania lub nowe metody nauczania w wybranych klasach. Po pewnym czasie nauczyciele i uczniowie mogą ocenić wyniki i wprowadzić odpowiednie zmiany. Regularne spotkania (tzw. retrospektywy) z udziałem nauczycieli, uczniów i rodziców mogą pomóc w identyfikacji problemów i wypracowywaniu nowych rozwiązań. Model Agile promuje zatem elastyczność i szybkość w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków, co jest szczególnie ważne w dynamicznym świecie edukacji.

Podsumowanie

Można postawić tezę, że każdy z zaproponowanych modeli zmian może być dostosowany do potrzeb i specyfiki systemu edukacji. Jednym z kluczowych warunków dobrego zarządzania zmianami w edukacji, które prowadzone mogą być z wykorzystaniem takich modeli, wydaje się być rozwój kompetencji w kierowaniu procesami zmian przez przywódców edukacyjnych. Kompetencje te wskazywane

są przez licznych autorów jako kluczowe w roli dyrektorów szkół i innych odpowiedzialnych za zmiany w edukacji (Fullan, 2001, 2011; Dorczak 2013). Zadaniem liderów edukacyjnych wprowadzających zmiany jest to, aby były one oparte na dokładnej analizie kontekstu, dobrze przemyślane, właściwie zakomunikowane oraz wprowadzane w sposób stopniowy z udziałem wszystkich zainteresowanych stron (Jakubowski, 2011; Jung-Konstanty, 2023). To zadanie nowoczesnych przywódców edukacyjnych. Takie podejście pozwoli na zbudowanie nowoczesnego, efektywnego systemu edukacji, który będzie odpowiadał na wyzwania XXI wieku i zapewni uczniom odpowiednie przygotowanie do przyszłego życia zawodowego i społecznego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ATROSZKO, B., 2019. Bariery zmiany edukacyjnej – przegląd literatury, *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, t. 22, nr 2 (86).
- [2] ATROSZKO, B., 2023. Zewnętrzne bariery zmian w edukacji: analiza wypowiedzi nauczycieli szkół ponadpodstawowych, *Forum Oświatowe*, vol. 36, nr 2 (70).
- [3] AUGUSTYNIAK, J., 2017. Oczekiwania młodzieży wobec współczesnej szkoły, *Szkoła – Zawód – Praca*, nr 14.
- [4] BOCA, G.D., 2013. *ADKAR Model VS. Quality Management Change. XIVth Edition*, Galati: Dunarea de Jos University of Galati.
- [5] BUTTERS, A., 2015. *A Brief History of Spiral Dynamics. Article in Approaching Religion*, <https://www.researchgate.net/publication/312033145> (dostęp: 26.08.2025).
- [6] DHAWAN, E., 2022. *Cyfrowa mowa ciała. Jak skutecznie komunikować się w cyfrowym świecie*, Kraków: Wydawnictwo Znak-Litera Nowa.
- [7] DORCZAK, R., 2013. *Dyrektor Szkoły jako przywódca edukacyjny – próba określenia kompetencji kluczowych*, [w:] Mazurkiewicz, G. (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [8] FULLAN, M., 1993. *Change Forces Probing the Depths of Educational Reform*, London: The Falmer Press.
- [9] FULLAN, M., 2001. *Leadership in a culture of change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [10] FULLAN, M., 2011. *Change lider. Learning to do what matters most*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [11] GAJDEROWICZ, T., JAKUBOWSKI, M., 2020. *Cyfrowe wyzwania stojące przed polską edukacją*, Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- [12] JAKUBOWSKI, J., 2013. *Lider zmiany*, [w:] Mazurkiewicz, G. (red.), *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [13] JUNG-KONSTANTY, S., 2013. Theories and rules of organizational communication in public schools, *International Journal of Contemporary Management*, nr 12(2).
- [14] JUNG-KONSTANTY, S., 2023. *Zarządzanie zmianami systemowymi i relacjami z interesariuszami w oświacie w Polsce w pierwszych dekadach XXI wieku*, Kraków: Wydawnictwo Profil Archeo.
- [15] KARPIŃSKA, A., ZIŃCZUK, M., KOWALCZUK, K. (red.), 2021. *Nauczyciel we współczesnej rzeczywistości edukacyjnej*, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

- [16] KAZIEMIERSKA, I., LACHOWICZ, I., PIOTROWSKA, L., 2024. *Wspieranie zmian zachodzących w szkole*, https://doskonaleniewsieci.pl/Upload/Artykuly/2_1/wspieranie_zmian.pdf (dostęp: 26.08.2025).
- [17] KOTTER, J.P., 1996. *Leading change*, Brighton: Harvard Business School Press.
- [18] LEVIN, K., 1951. *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Brothers Publishers.
- [19] LORENS, R., 2021. *Nowoczesne zarządzanie szkołą i placówką oświatową*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- [20] NOWOSAD, I., 2011. O potrzebie integralnego podejścia do zmian w edukacji szkolnej: od zmian w szkole do zmiany szkoły, *Studia Pedagogiczne*, t. LXIV.
- [21] NOWOSAD, I., 2019. *Kultura szkoły w rozwoju szkoły*, Kraków: Wydawnictwo Impuls.
- [22] ORZECZ, W., 2024. *Transformacja organizacyjna w perspektywie psychologicznej*, Warszawa: Difin.
- [23] OSIECKA-CHOJNACKA, J., 2009. E-szkola, *Studia BAS*, nr 3 (19).
- [24] SKINNER, CH., 2022. *Cyfrowi ludzie. Nasza czwarta rewolucja*, Warszawa: Poltext.
- [25] SOJAK, R., 2015. Dlaczego potrzebujemy oceny nauki i technologii?, *Studia BAS*, nr 3 (43).
- [26] SOLARCZYK-AMBROZIK, E., 2016. *Przemiany współczesnego świata – globalne wyzwanie edukacyjne*, <https://instytut.info/wp-content/uploads/2016/08/06-Solarczyk-Ambrozik.pdf> (dostęp: 28.08.2025).
- [27] SOŁTYSIK, P., ŻELAZKO, M., 2021. Dostęp do edukacji oraz jej przebieg w obliczu pandemii COVID-19, *Zarządzanie Publiczne*, nr 3 (55).
- [28] SZCZEŚNIAK, M., 2021. Dyrektor zarządzający placówką oświatową w XXI wieku, *Archive of Social Sciences and Humanities*, vol. 1, nr 1.
- [29] TABOR-BŁAŻEWICZ, J., RACHOŃ, H., (red.), 2022. *Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [30] TRZCIONKA, M., 2020. *Agile nie tylko dla IT. Metodyka scrum w edukacji uniwersyteckiej*, [w:] Krawczyńska-Zaucha, T. (red.), *Edukacja XXI wieku: strategie zarządzania i kierunki rozwoju*, Kraków: Księgarnia Akademicka.
- [31] ZABORNIAK, M., 2016. Zarządzanie zmianą jako warunek konieczny prawidłowego funkcjonowania placówek oświatowych, *Edukacja – Technika – Informatyka*, nr 2 (16).
- [32] ZABORNIAK, M., 2017. Zarządzanie zmianą w oświacie, *Edukacja – Technika – Informatyka*, nr 1 (19).