

**STRATEGII EDUCAȚIONALE,
EVOLUȚII ȘI INTRFERENȚE CULTURALE,
STRUCTURI ALE IMAGINARULUI**

REZISTENȚA LA SCHIMBARE ÎN SISTEMELE EDUCAȚIONALE. FACTORUL UMAN*

Ioana Dârjan**

***Abstract:** The traditional provision of education seems to be insufficient and ineffective in the present fluid, rapidly-changing societies. The need for educational reform is continuous, but dramatic paradigmatic and societal changes, scientific and technological progress highlight the urgency of change intensely and stress the necessity and the relevance of closing the gap between theory and practice. Like many other traditional educational systems, the Romanian educational system is vast, in terms of spatial, material, and human resources. Also, it is centralized and strictly top-down structured and controlled. In these circumstances, it tends to be inertial and resistant to change. Efficient and sustainable reforms should firstly assess the state of the system's art, indicating the possible obstacles and resources for necessary changes. To promote and support genuine change and innovation is crucial to identify favorable factors that generate and sustain change and factors that could generate inertia and resistance to change. Identifying and understanding these complex mechanisms, at organizational and individual levels should precede any plans of change. Change in the educational system should be about sensibility and sensitivity to actual demands, flexibility, and adaptability to changing demands and challenges of fluid societal realities. Otherwise, education, as process and end-means, becomes inefficient and obsolete. This paper investigates the individual motivations for resisting the changes in the educational system. A sample of 71 teachers from mainstream schools participated in this survey by completing the Oreg's 17-items Resistance to Change Scale. The scale assesses the major individual factors against embarking in the changing process. These factors are structured into four categories: routine seeking, emotional reaction, short-term focus, and cognitive*

* Redactarea acestei lucrări a fost posibilă cu suport financiar oferit în cadrul proiectului „Educație antreprenorială și consiliere profesională pentru doctoranzi și cercetători postdoctorali în vederea organizării transferului de cunoaștere din domeniul științelor socio-umaniste către piața muncii (ATRiUM)”: POCU/380/6/13/123343, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020.

** Lector dr. în Psihologie, doctorand în Sociologie, Universitatea de Vest Timișoara; e-mail: ioana.darjan@e-uvv.ro

„Anuarul Institutului de Istorie «George Barițiu» din Cluj-Napoca. Series Historica”, LIX, 2020, Supliment, 2, *Lucrările conferinței internaționale online „ROMANIA-ITALIA-EUROPA. Evoluții istorice - Dinamici culturale - Relații internaționale”, 16-18 septembrie 2020*, p. 611-619.

rigidity. The results show that cognitive rigidity might be the most prominent obstacle in the way of changing.

Keywords: resistance to change, education, teachers.

Schimbarea

Ca factor vital al evoluției, schimbarea este inevitabilă, la toate nivelele. Schimbarea organizațională poate fi exprimată simplificat printr-un model în trei pași: dezghețare (din starea actuală), mișcare (tranziție) și re-înghețare (în starea viitoare) (unfreeze, move, freeze)¹. Pașii majori care trebuie parcurși dinspre starea actuală spre starea viitoare sunt: formularea schimbării dorite (stabilirea de obiective tangibile, solicitate de nevoile și așteptările beneficiarilor), realizarea planului schimbării (ce?, cum? – persoane, procese, tehnologii, structură, aspecte culturale), implementarea schimbării, managementul tranziției și menținerea schimbării².

Forțele care pot să solicite schimbări într-o organizație pot să fie externe sau interne. Scopurile și motivele care declanșează și solicită aceste procese de adaptare/adequare sau creștere/evoluție pot să fie diverse, de la necesitatea/utilitatea asimilării de noi roluri și sarcini, apariția unor noi solicitări sau oportunități materiale sau financiare sau posibilitatea de achiziție de noi strategii sau tehnologii, până la extinderea zonelor de interes sau de influență, cu modificări corespunzătoare ale viziunilor sau scopurilor și asumarea de noi misiuni și roluri³.

În instituțiile educaționale, forțele care pot să solicite și să impună schimbări sunt diverse: decizii guvernamentale, schimbări sociale, presiunea unor noi tehnologii, nevoi și procese administrative sau personale⁴.

¹ Kurt Lewin, *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, 1947, citat de Steve Garfein, Nick Horney, Marvin Nelson, *Managing change in organizations*. Paper presented at PMI® Global Congress 2013 - North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Accesat în 14.09.2020 la adresa <https://www.pmi.org/learning/library/managing-change-organizations-5872>.

² *Ibidem*.

³ Robert Swaim, *Nine Reasons Organizations Need To Change*, 2014. Accesat în 14.09.2020 la adresa: <https://www.processexcellencenetwork.com/organizational-change/columns/why-organizations-change-and-what-they-can-change>.

⁴ Derya Yılmaz, Gökhan Kılıçoğlu, *Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations*, "European Journal of Research on Education", 1 (1), 2013, p. 14-21.

Rezistența la schimbare

Când vorbim despre reacțiile și gradul de pregătire pentru asumarea și acceptarea schimbării, este evident faptul că aceste procese transformativă nu sunt întotdeauna ușoare și fără obstacole.

Nevoia de schimbare resimțită în organizații sau la nivel individual reflectă nevoia de dezvoltare continuă, de profesionalizare, exprimată prin rafinarea strategiilor și a acțiunilor utilizate. Schimbarea periodică în domeniul educației, înțelesă ca sensibilitate, flexibilitate și adaptabilitate la realitățile, cerințele și provocările unei societăți dinamice, ale unor realități fluide, reprezintă o necesitate vitală și critică a oricărui sistem educațional. Altfel, educația, ca proces și ca finalitate, devine ineficientă și desuetă.

Oricare ar fi forțele care solicită schimbarea, acest proces creează sentimente ambigue și poate genera comportamente de opunere și rezistență. Schimbările sunt, simultan, oportunități și amenințări.

Scheidies⁵ consideră că, la nivel organizațional, cele mai frecvente obstacole în calea schimbării sunt generate de rezistența angajaților, managementul comunicării, inabilitatea de adaptare și resursele insuficiente. Harkin⁶ consideră, de asemenea, că cele mai importante obstacole în calea unor schimbări la nivelul organizației sunt gradul de implicare a angajaților, puterea obișnuinței, precum și confuzia și incertitudinea care pot fi generate de schimbările solicitate/impuse.

Printre cei mai importanți factori care pot să accentueze rezistența la schimbare a profesioniștilor din educație putem menționa caracterul subit și neprevăzut al schimbării solicitate, gradul excesiv de incertitudine generată de către schimbare, sentimentul pierderii controlului, combinat cu disconfortul pierderii/renunțării la rutine și obiceiuri familiare, senzația implicării unui reproș/unei critici la adresa strategiilor sau performanțelor proprii anterioare, frica de a nu putea dobândi noile competențe solicitate, supra-încărcarea în muncă etc.⁷

De asemenea, procesul schimbării poate fi afectat negativ de insuficiența finanțare, precum și oboseala și consumul care acompaniază eforturile de schimbare. Se pare că, date fiind motivele expuse anterior, rezistența este mai mare din partea

⁵ Cassandra Scheidies, *Obstacles to Overcome When Implementing Change Inside an Organization*, 2017, accesat în 10.05.2020 la adresa <https://bizfluent.com/list-7447339-obstacles-implementing-change-inside-organization.html>.

⁶ Martine Harkin, *3 Common Obstacles to Organisational Change and How to Overcome Them*, 2017, accesat în 14.09.2020 la adresa <https://www.leadingteams.net.au/obstacles-to-change-overcome-them/>.

⁷ Mihai Predescu, Ioana Dârjan, *A follow-up study of implementation of a positive approach to discipline at school and classroom levels*, "Journal of Educational Sciences", 1 (35), 2017, p. 95-105.

personalului, decât din partea managementului, orientarea managerilor spre schimbare fiind mai optimistă⁸.

Oreg⁹ a analizat posibilele motive pentru care unii oameni pot deveni rezistenți la schimbări, chiar și atunci când acestea s-ar dovedi benefice. Utilizând o abordare empirică și diferite perspective teoretice asupra acestei dispoziții, Oreg propune o structură dispozițională individuală, formată din patru factori: orientarea spre prezervarea rutinelor (căutarea rutinei), reacțiile emoționale declanșate de către schimbarea solicitată, iritarea și disconfortul resimțite în timpul implementării unei schimbări (centrare pe termen scurt) și încăpățânarea și opoziția față de schimbarea propriilor opinii (rigiditate cognitivă).

Prezentarea cercetării

Cercetarea de față este o cercetare de tip investigativ, având scopul de a evalua gradul de rezistență individuală la schimbare a unor cadre didactice din cadrul sistemului educațional românesc. Principalul obiectiv al cercetării a fost identificarea principalelor obstacole și factori individuali de rezistență față de schimbare.

Ipoteza de lucru afirmă faptul că profesorii din învățământul românesc tind să manifeste un grad mare de rezistență la schimbări solicitate în mediul educațional. Întrebarea de cercetare pusă a fost următoarea: *Care sunt trăsăturile dispoziționale cele mai pregnante care determină manifestarea rezistenței la posibile solicitări de schimbare la nivel individual, instituțional sau de sistem?*

Instrumentul utilizat

Oreg¹⁰ a dezvoltat un instrument de măsurare individuală a rezistenței la schimbare, un instrument care măsoară în mod direct tendința unui individ de „a rezista sau de a evita să facă schimbări, de a dezavua schimbarea în general, de a considera schimbarea aversivă în diferite tipuri de contexte și la diferite tipuri de schimbări”¹¹. Acest demers are potențialul valoros de a ajuta la înțelegerea diferențelor interindividuale și a consecințelor acestora în contextul unor schimbări instituționale,

⁸ Arrie Van Wyk, Philip C. Van der Westhuizen, Herman Van Vuuren, *Resistance to change in schools: perceptions of principals and teachers in a South African province*, ”Problems and Perspectives in Management”, 12(4), 2014, p. 457-465.

⁹ Shaul Oreg, *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure*, “Journal of Applied Psychology”, 88(4), 2003, p. 680-693. www.businesspsych.org.

¹⁰ *Ibidem*, p. 682.

¹¹ *Ibidem*, p. 680.

solicitate de circumstanțe diferite. Scala Rezistența la Schimbare constă în 17 itemi, care pot fi notați pe o scală Likert în 6 pași (1 = dezacord puternic, 6 = acord puternic). Pe lângă un scor total, scala oferă și scoruri pentru cele patru subscale ale sale:

- Căutarea rutinei (RS): subscală care măsoară componenta comportamentală a rezistenței la schimbare, adică acea înclinație și preferință pentru adoptarea și prezervarea unor rutine;
- Reacția emoțională (ER): subscală care evaluează componenta afectivă a rezistenței la schimbare, exprimată prin nivelul de stres și de neliniște provocate de schimbare;
- Centrarea pe termen scurt (SF): subscală care, de asemenea, măsoară componenta afectivă a rezistenței la schimbare, exprimată prin gradul în care indivizii sunt distrași de inconveniențele pe termen scurt generate de schimbare, comparativ cu potențialele beneficii pe termen lung;
- Rigiditatea cognitivă (CR): subscală care investighează componenta cognitivă a rezistenței la schimbare, adică frecvența și ușurința cu care indivizii își schimbă convingerile și opiniile.

Lotul de subiecți

Lotul nostru de subiecți a fost format din 71 de cadre didactice, din care 52 (73.2%) persoane de gen feminin și 19 (26.8%) persoane de gen masculin, cu vârste cuprinse între 27 și 59 ani ($m = 43.9$). Vechimea în învățământ variază între 2 și 30 de ani ($m = 16.05$). În mediul urban activează 46 de subiecți (64.8%), iar în mediul rural 25 de subiecți (35.2%).

Prezentarea și interpretarea rezultatelor

Prelucrarea statistică a rezultatelor obținute a arătat o bună consistență internă a scalei (Alpha Cronbach's .77), rezultat consistent cu cele obținute în studii anterioare¹².

Scorul total ($m = 3.35$) obținut la această scală de către subiecți noștri (Fig. 1) este sensibil mai ridicat decât alte scoruri raportate în studii anterioare¹³, ceea ce înseamnă că tendința de a rezista la schimbare este mai mare în cazul subiecților noștri.

¹² Shaul Oreg și colab., *Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations*, "Journal of Applied Psychology", 93(4), 2008, p. 935–944.

¹³ *Ibidem*, p. 940.

Tabel 1: Indici statistici de start

	N	Minim um	Maxim um	Medie	Abatere std.
RtC	71	2.41	4.53	3.36	.46
RS	71	1.20	4.40	2.68	.77
ER	71	1.00	5.25	3.27	.98
STF	71	1.75	5.25	3.36	.74
CR	71	3.00	5.50	4.28	.65
Valid N (listwise)	71				

Deși media obținută de către lotul nostru de subiecți este mai mare decât mediile raportate în studii anterioare, acest lucru se datorează, cel mai probabil, numărului redus de subiecți și raportului inegal între subiecții de gen feminin și cei de gen masculin (fapt datorat realității de fapt din sistemul educațional). Aceleași motive pot să explice și distribuția neparametrică a scorurilor (Fig. 1).

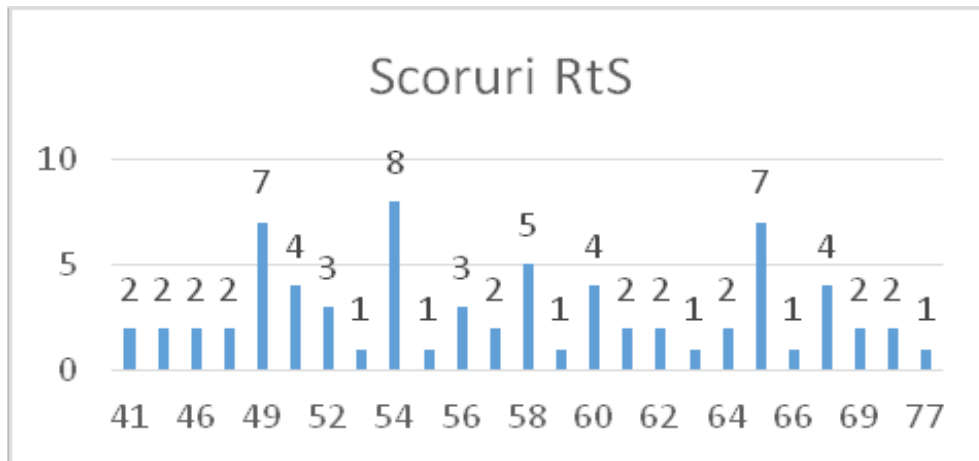


Figura 1: Distribuția scorurilor la Scala Rezistența la schimbare

Dintre factorii care generează rezistență la schimbare, conform rezultatelor obținute (Tab. 1, cea mai importantă pondere o are rigiditatea cognitivă ($m = 4.28$), urmată de centrarea pe termen scurt ($m = 3.36$), reacția emoțională ($m = 3.27$) și căutarea rutinei ($m = 2.68$) (Fig. 1).

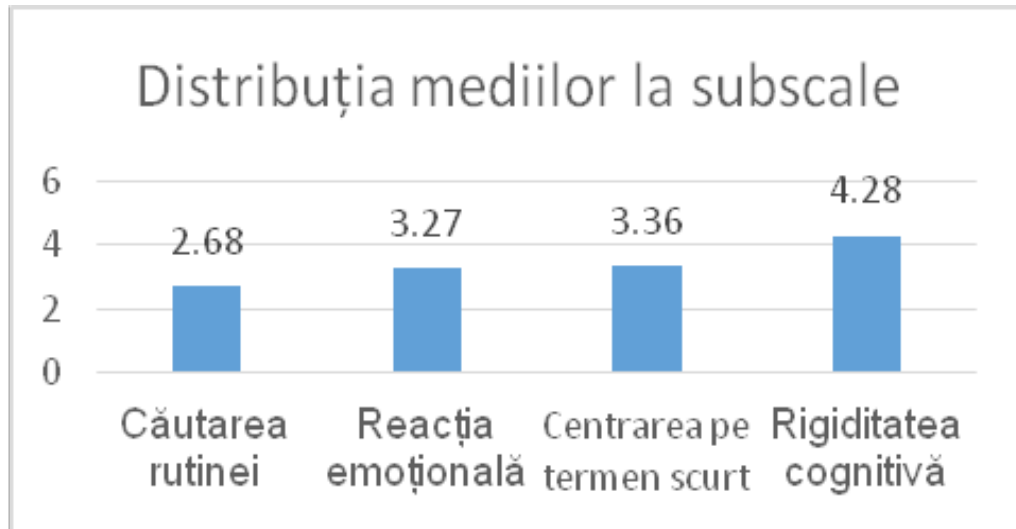


Figura 2: Distribuția mediilor obținute la subscale

În cazul primelor trei subscale (*căutarea rutinei*, *reacția emoțională*, *centrarea pe termen scurt*), scorurile corelează puternic semnificativ cu scorul total, în timp ce, surprinzător, rezultatele de la subscala *rigiditate cognitivă* nu corelează cu scorul total (Tab. 2). Acest fenomen a fost observat și în cazul altor studii realizate anterior¹⁴, în țări precum Rusia, Ucraina, Grecia, Slovacia și Marea Britanie¹⁵.

Tabel 2: Corelații între rezultatul total și rezultatele la subscale

		RS	ER	STF	CR
R	Pearson	.721**	.725**	.816**	.042
tC	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.731

¹⁴ Shaul Oreg și colab., *Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations*, "Journal of Applied Psychology", 93(4), 2008, p. 935–944, DOI: 10.1037/0021-9010.93.4.935.

¹⁵ Wayne H. Stewart, Jr, Ruth C. May, Daniel J. McCarthy, Sheila M. Puffer, *A Test of the Measurement Validity of the Resistance to Change Scale in Russia and Ukraine*, "The Journal of Applied Behavioral Science", 45 (4), 2009, p. 468-498.

N	71	71	71	71
---	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Mai mult, în cazul corelațiilor dintre mediile subscalelor, s-au obținut corelații puternic semnificative între primele trei scale, în timp ce corelațiile cu subscala *rigiditate cognitivă* sunt semnificativ negative, în cazul subscalelor *căutarea rutinei și reacția emoțională*, sau ne semnificative, în cazul subscalei *centrarea pe termen scurt* (Tab. 3).

Tabel 3: Corelații între mediile obținute la subscale

		RS	ER	STF	CR
RS	Pearson Correlation	1	.345**	.550**	-.314**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.008
	N	71	71	71	71
ER	Pearson Correlation		1	.425**	-.256*
	Sig. (2-tailed)			.000	.031
	N		71	71	71
STF	Pearson Correlation			1	-.046
	Sig. (2-tailed)				.705
	N			71	71
CR	Pearson Correlation				1
	Sig. (2-tailed)				
	N				71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Investigând în profunzime această contradicție față de rezultatele obținute în SUA de către Oreg, Stewart și colaboratorii (2009) au observat faptul că, în cazul acestor studii, modalitatea de interpretare și definire a sintagmei *rigiditate cognitivă* de către respondenți diferă de cele vestice. Astfel, în loc să conceptualizeze această sintagmă ca fiind o formă de rezistență, reprezentând conservarea propriilor opinii, tendința unei persoane de a rezista la schimbarea propriilor convingeri, unii respondenți considerau rigiditatea cognitivă ca o dovadă de tărie de caracter, de rezistență la manipulare și la influențare, după modelul „o persoană puternică este rezistentă, își apără opiniile și nu și le schimbă ușor”¹⁶.

Concluzii și recomandări

¹⁶ Wayne H. Stewart, Jr, Ruth C. May, Daniel J. McCarthy, Sheila M. Puffer, *A Test of the Measurement Validity of the Resistance to Change Scale in Russia and Ukraine*, p. 483.

Rezultatele obținute confirmă existența unui grad ridicat de rezistență la schimbare în rândul profesorilor, fapt explicabil atât prin caracteristicile proprii sistemului (centralizare, normativizare, conformism implicit, decizii luate și impuse de sus în jos), cât și unei mentalități colective și individuale, marcate de decenii de dogmatism, rigiditate, conformism forțat, descurajare a individualismului, a auto-reflecției, auto-determinării și a gândirii critice.

Nu este, deci, surprinzătoare, această rigiditate cognitivă marcantă. Preocuparea pentru dezvoltarea gândirii critice, pentru asumarea responsabilităților și flexibilizarea cognitivă a celor implicați în schimbare reprezintă obiective importante în managementul schimbării.

Managementul oricărei schimbări trebuie să țină cont de forțele opuse schimbării și să utilizeze adecvat tehnicile de contracarare a lor, în vederea realizării unei schimbări reale, eficiente, asumate și sustenabile.

În cazul fricii de schimbare în sine, de pierdere a ritualurilor familiare, de dificultate în previzionarea situației post-schimbare, managementul are nevoie de dialog permanent cu persoanele implicate, față de care să demonstreze preocupare, grijă, empatie și compasiune, eventual prin persoane sau grupuri de persoane-resursă implicate în schimbare și investite cu încredere de către colegii lor.

Confuzia și incertitudinile inerente, frica de a nu se ridica la noile standarde trebuie să fie recunoscute, afirmate și contracarate prin comunicare permanentă, oferirea unor cadre și expectații comportamentale clare și detaliate și specificarea comprehensivă a obiectivelor și termenelor¹⁷.

¹⁷ Martine Harkin, 3 Common Obstacles to Organisational Change and How to Overcome Them, 2017, accesat în 14.09.2020 la adresa <https://www.leadingteams.net.au/obstacles-to-change-overcome-them/>.

