

Naslov članka/Article:

## **Etično vodenje, šole in proces spreminjanja** **Ethical Leadership, Schools and the Process of Change**

Avtor/Author:

Stephen Murgatroyd

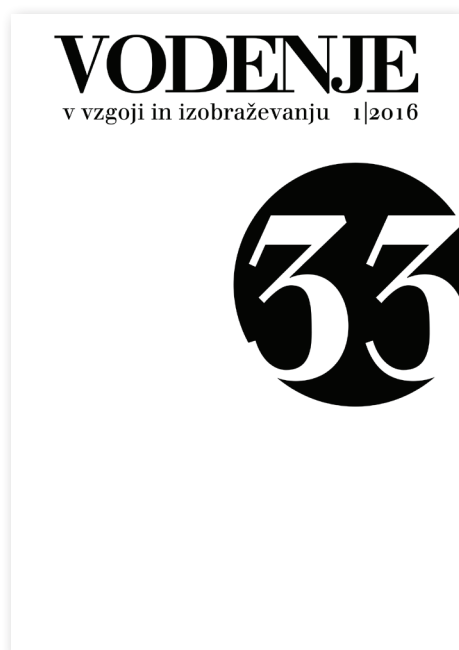
DOI:

<https://doi.org/10.59132/vviz/2016/1/7-17>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### **Vodenje v vzgoji in izobraževanju 33, 1/2016, letnik 14**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2016

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

## Etično vodenje, šole in proces spreminjanja

**Stephen Murgatroyd**  
*Collaborative Media Group Inc.*

Notranje in zunanje razmere izzivajo šole k spreminjanju. Vodenje spreminjanja je, samo po sebi, izziv. Ta sestavek opisuje okvir, ki omogoča razumevanje vodstvenega dela, različnih vrst vodenja za razne ravni sprememb, značilnosti renesančnih vodij in etičnega konteksta pri vodenju sprememb. Proučuje dve vrsti sprememb – načrtovane in sproti nastajajoče – in nakazuje, da se večina etičnih težav pojavi zaradi nenačrtovanega, sproti nastajajočega in improviziranega spreminjanja. Šolski vodje se morajo pri upravljanju sprememb posvetiti etiki.

*Ključne besede:* renesančno vodenje, etika vodenja, vodenje sprememb, tehnologija, demografija, varčnost, kontingentno vodenje, strukturalna kompleksnost, upravljanje

### Uvod

Ključnih dejavnikov, ki bodo spremenili to, kar šole so, kako delujejo in kakšne vrste virov lahko obvladujejo, je pet. Če kot izhodišče za črpanje podatkov uporabimo Kanado – vzorci pa so, z nekaj redkimi izjemami, povsod po razvitem svetu pretežno enaki (Murgatroyd 2011) – so ti dejavniki naslednji:

### *Demografski premiki*

Demografska podoba številnih razvitih držav se izrazito spreminja. Za primer si oglejmo Kanado. Čeprav bo število prebivalcev vse do leta 2063 naraščalo, bo raslo pretežno zaradi priseljevanja – rodnost je v Kanadi nizka (razen v staroselskih skupnostih in med priseljenci, ki so prišli nedavno). Najpozneje leta 2050 bodo trije Kanadčani od desetih pripadniki vidne manjšine. Najpomembnejša razvojna smernica je staranje prebivalstva Kanade. Najpozneje do leta 2030 bo en Kanadčan izmed štirih star 65 let ali več in priletno prebivalstvo bo sestavljalo 22 odstotkov vseh Kanadčanov (v tej skupini jih je trenutno 15 odstotkov). Povrhu tega bodo priletni občani živeli dlje, saj se pričakovana življenjska doba Kanadčanov ves čas podaljšuje.

To bo močno vplivalo na kanadsko delovno silo. Leta 2030 bo

delovne sile manj. Na vsakega upokojenca je še nedavno delalo skoraj pet ljudi, leta 2030 bosta približno dva. Od delovne sile bodo pričakovali, da bo financirala in nosila čedalje večje stroške za zdravstvo, socialne storitve in izobraževanje. Podobne vzorce demografskih premikov bo mogoče najti v mnogo razvitih državah (Murgatroyd 2012).

Število kanadskega avtohtonega prebivalstva, inuitskega in mešanega, bo še naprej raslo. Staroselcev je trenutno 4,3 odstotka, do leta 2030 pa naj bi število po pričakovanjih naraslo na 5,3 odstotka vseh Kanadčanov. Staroselsko prebivalstvo se je med letoma 2006 in 2011 namnožilo za 20,1 odstotka, preostanek kanadskega prebivalstva pa je narasel za 5,3 odstotka.

Za kanadsko demografsko dinamiko velja, da je rodnost zdaj pod ravniho obnavljanja prebivalstva<sup>1</sup> – ne rojeva se nam dovolj otrok, da bi prebivalstvo nadomestili. Za gospodarsko stabilnost in rast je zato ključno priseljevanje. In zaradi tega je načrtovanje šol – njihova razporeditev, ohranjanje na območjih upadajoče rasti in vzdrževanje šolske infrastrukture – zelo problematično. Z vidika učitelja so razredi ne samo multikulturni, številni so večjezični in kompleksni. Posebne potrebe in zahteve po podpori za tovrstno poučevanje – prilagajanje poučevanja posamezniku in diferenciranost – naraščajo. Vedno več je učencev s posebnimi potrebami, prav tako naraščajo zahteve po posebnem poučevanju oziroma prilagajanju poučevanja posamezniku.

### *Tehnološki napredek*

Od leta 2000 je tehnološko področje doživelo številne spremembe. Po množičnosti lastništva in uporabe so ročne naprave prehitele namizne računalnike. Vse širši dostop do širokopasovnih povezav (čeprav še vedno ne vsesplošni) je spremenil dostop do znanja, informacij, storitev in podpore. Spletni viri učenja in prosto izobraževanje so za številne učence predrugačili dostop do znanja in spremenili dinamiko izobraževanja.

Do leta 2030 se bo zgodilo še več sprememb. Najverjetnejših je naštetih pet:

- Umetna in strojna inteligenca bosta z uporabo prilagodljivih učnih sistemov in avtomatiziranega ocenjevanja prinašali nove načine ocenjevanja in zagotavljanja podpore učenecem. Takšne razvojne smernice bodo morda vplivale tudi na

<sup>1</sup> Celotna stopnja rodnosti je trenutno 1,59, za obnavljanje pa bi morala biti bližje 2.

naraščanje rabe robotskih tehnologij za pomoč pri učenju in storitvah za učence.

- Izboljševanje simulacij in iger z obogateno resničnostjo bo omogočilo realistične laboratorije pri naravoslovnih in tehničnih vedah, glasbi, umetnosti in drugih disciplinah, hkrati pa bo tudi zaradi tehnologije prilagodljivega učenja postalo izpopolnjevanje znanja pri učencih, ki imajo pri učenju več težav, znosnejše.
- Vidno in slušno učenje bo zajemalo več kot le besedila in slike, zaradi razvoja tehnologije za prepoznavo glasov in kretenj ter povečanja računalniške zmogljivosti bodo učenci pri učenju in opravljanju nalog morda pogosteje uporabljali avdio, video, slike, gibalno tehnologijo in 3D-prikaze.
- Učenje bo zaradi uporabe prilagodljivega učenja in sprotne analize dela postalo bolj individualizirano in diferencirano – zaradi vse večje vseprisotnosti tehnologije (tako imenovani »internet stvari«) se lahko učenje iz »paketnega procesiranja« (pouka v razredu z učiteljem) prelevi v bolj individualizirano, avtentično izkušnjo, prilagojeno posameznikovemu ritmu.
- Učenci in njihovi učitelji bodo obsežneje uporabljali odprte vire izobraževanja tako zaradi preprostega dostopa in nizkih stroškov kot zaradi zagotavljanja kakovosti, povezane s takimi viri.

Pospešeno prevzemanje takih tehnologij je v preteklosti ovirala (ne)pripravljenost učiteljev, da bi jih uporabljali, v prihodnje pa bo zaradi vedenjskih navad učencev in drugih prizadevanj in vzorcev, ki smo jih navedli, te tehnologije prevzemalo vse več šol, in to ne zgolj zaradi konkurenčne prednosti, temveč tudi zaradi preživetja.

### *Varčnost*

Preplet sil konkurenčnosti v izobraževanju in stroškovnih vprašanj sili mnoge šole in šolske sisteme k temu, da razmišljajo o spremembi svoje osredotočenosti in strateških namenov. Hkrati se ukvarjajo s krčenjem stroškov, predvsem s prestrukturiranjem tistih za delovno silo, in zmanjšanjem razpona in obsega dejavnosti – z diferenciranim oblikovanjem programov si prizadevajo ustvariti konkurenčno prednost.

Pri tem je bistven izziv ta, da bi omenjene razvojne težnje okrepile konkurenčnost trga za učence in zaposlene ter prinesle bistvene premike v načinu, kako se šole lotevajo dela. Sindikalni

dogovori, zlasti pogodbe s pedagoškim osebjem, niso zasnovani v prid takim premikom in okretnosti. Nekatere institucije so obtičale med staro in novo paradigmo, in zdi se, da ne morejo vzpostaviti mostov, ki so potrebni za ta premik.

Izdatke za izobraževanje na osebo v razvitem svetu na vseh ravneh krčijo, hkrati pa se pričakovanja v zvezi z rezultati povečujejo. Kakovost izobraževanja, učinkovito ocenjevanje za *učenje* in *učenje* ter zagotavljanje učnih rezultatov – vse to postane problematično, če imajo šole, učitelji in šolski sistemi na voljo preskromna sredstva.

### ***Strukturna kompleksnost***

V prizadevanju za izčrpno, kakovostno izobraževanje vse od sredine šestdesetih let 20. stoletja obstaja vedno večje pričakovanje, da bo šolanje obiskovalo vse več in več posameznikov, ki jim bo v njem uspelo in si bodo nato poskušali pridobiti višjo ali visoko izobrazbo: zaznati je pričakovanje, da se bo izobraženost nenehno zviševala. V nekaterih zakonskih sistemih so se temu res zavezali kot strateškemu cilju. To je privedlo do zapletenih upravnih ureditev in novih oblik uveljavljanja odgovornosti – do zastavljanja ciljev glede na uspeh, do primerjalnega razvrščanja, standardiziranih preverjanj znanja, mednarodne primerjalne analize sistemov s programom mednarodne primerjave dosežkov učencev (PISA), inšpekcijskih režimov in posebnih sistemov za invalidne učence in tiste s posebnimi potrebami. Šole in posebej šolski sistemi so leta 2016 veliko zapletenejši, kot so bili leta 1976. Šolski vodje imajo opravka z mnogo plastmi pričakovanj in odgovornosti.

### ***Spreminjanje pričakovanj deležnikov***

Med pričakovanji se pojavljajo nova, in sicer da se bo šola ukvarjala s starši in jih vključevala, ter naraščajoča zaskrbljenost za uspeh šole in povezava z razvojem gospodarstva in skupnosti. Dejansko se pri učencih povečuje pritisk, da bi dosegali take učne rezultate, pri katerih je poudarek na znanju in veščinah, potrebnih v lokalnem in regionalnem gospodarstvu, v katero je šola umeščena, in za smiselnost učnih načrtov. Sam namen šolanja – posameznikova izobrazba – se preveša k dosežkom, ki jih cenijo deležniki. Izziv pa je v tem, da se jih le malo strinja, kaj naj bi ti bili. Zato prihaja do drobljenja učnih načrtov in do drsenja od družbenih ciljev k ekonomskim potrebam.

Teh pet razvojnih teženj se kaže v višjem šolstvu ter strokovnem

in poklicnem izobraževanju. Vodijo do precejšnjih sprememb pri odnosu delodajalcev do šol, srednjih in višjih šol ter univerz.

Zdaj čedalje več delodajalcev manj zanima formalna usposobljenost, bolj pa veščine in spretnosti. Google imamo pogosto za znanilca nove ekonomije. Vredno je torej omeniti, da so pri Googlu ugotovili, da med šolskim uspehom in storilnostjo na delovnem mestu ni bistvene povezave. Lazlo Bock, višji podpredsednik kadrovske službe pri Googlu, je v intervjuju, ki so ga junija 2013 objavili v *New York Timesu*, omenil naslednje:

To, kar ugotavljamo iz vseh preračunavanj podatkov, je, da so povprečja ocen kot merilo za zaposlovanje brez vrednosti. Znano je, da smo pri Googlu nekoč od vseh zahtevali izpise o povprečnih ocenah in rezultate preverjanja znanja, vendar jih ne več. Ugotovili smo, da ne napovedujejo ničesar. Zanimivo je, da je pri Googlu sčasoma narasel tudi delež ljudi brez vsake višješolske izobrazbe. Imamo torej time, pri katerih 14 odstotkov skupine sestavljajo ljudje, ki niso nikoli obiskovali šole, višje od srednje.

Izkazovanje, da ste se sposobni marljivo prebijati skozi delo po šolskih, srednješolskih in visokošolskih predmetnikih, ne zagotavlja več zaposlitve. Izkazovanje, ki bi kazalo na sposobnost *ustvarjanja vrednosti*, mora biti veliko bogatejše z gostoto informacij in prepričljivejše kot dosežena stopnja izobrazbe, diploma ali certifikat. Za *ustvarjanje vrednosti* ni dovolj dokaz o doseženi stopnji izobrazbe, diplomi ali certifikatu, za dokazovanje sposobnosti je potrebna veliko bogatejša in prepričljivejša gostota informacij.

Nekateri delodajalci zdaj uporabljajo mikrokvalifikacije, npr. »značke« za veščine; tako zagotavljajo, da kandidati premorejo veščine in usposobljenost, ki jih potrebujejo pri delu. Drugi organizirajo lastna ocenjevalna središča. Številni študenti, ki so opravili prvo stopnjo univerzitetnega študija, se zdaj udeležujejo strokovnih programov, s čimer zagotavljajo, da imajo znanje in veščine, ki jih glede na zahteve delovnih mest potrebujejo. Pri nekaterih poklicih – na primer pri medicinskih sestrah – zahtevajo strokovno ocenjevanje še po opravljenem izobraževanju; tako zagotovijo, da je posameznik usposobljen za vstop v poklic.

Kot pravijo nekateri analitiki, »moč izkazovanja«, kakršno imajo kvalifikacije, upada ne glede na šolo, kolidž ali univerzo, ker hočejo delodajalci čim manjši razkorak med veščinami, ki jih iščejo, in tistimi, ki so na voljo na trgu dela. Ker šole napajajo te sisteme – zaposlovanje, višje in visoko izobraževanje – se bodo morale tudi same spremeniti. Prepričani smo lahko, da prihodnost ne bo taka,

kot smo predvidevali doslej, vsaj ne v zvezi s pričakovanji, kaj naj bi šole počele, ter pričakovanji staršev, učencev in delodajalcev.

### **Upravljanje in vodenje sprememb**

To, kako se šolski vodje tako na regionalni kot šolski ravni odzivajo na med seboj odvisne vplive teh petih izzivov, odloča o obsegu njihove sposobnosti za vodenje in o trajnosti vpliva, ki ga utegne imeti njihovo vodenje na njihove šole. Vodenje sprememb – upravljanje občutne spremembe ter zmožnost usmerjanja sodelavcev k potrebni spremembi in njihovo usklajevanje z njo – je postalo ključno delo vodij.

### **Upravljanje sprememb**

Toda upravljanje sprememb je naporen proces, zlasti v šolah, v katerih je poklicna avtonomija močna in je zasedanje delovnih mest, podprto s kolektivnimi pogodbami, sestavljenimi in podpisanimi v zelo drugačnem času, resničnost, s katero se morajo vodje spoprijemati. Sporazumno upravljanje v številnih danih okoliščinah ni mogoče, zato pa so napetosti in tesnoba zelo resnične. Ob spopadanju z morebitnim izzivom, grožnjo ali negotovostjo je zelo resnična tudi iskrena in globoka zaskrbljenost.

Dexter Dunphy in Doug Stace v pomembnem delu o vodenju predlagata vodstveno matrico, ki upošteva vrsto spremembe, ki je potrebna v organizaciji, in vlogo pri vodenju sprememb, ki jo morajo vodje prevzeti, da bi bili v nastalih okoliščinah učinkoviti. Dunphy in Stace (1993) takole opisujeta lestvico sprememb:

1. *Uglaševanje*. Spreminjanje organizacije je nepretrgan proces, za katerega je značilno uglaševanje »skladnosti« oziroma ujemanje med splošno strategijo šole, sestavom, ljudmi in procesi. Takšno prizadevanje se običajno kaže na ravni oddelka/posamičnega dela šole in ne šole kot celote.
2. *Postopno prilagajanje*. Organizacijsko spreminjanje, za katero je značilno postopno prilagajanje spreminjajočemu se okolju, v katerem se znajde šola – spreminjanju sestave prebivalstva, spreminjanju pravil uspešnosti, novim modelom upravljanja in tako dalje. Za takšno spreminjanje so značilne izrazite prilagoditve (ne pa korenite spremembe) v strategijah delovanja, strukturah in procesih.
3. *Modularno preoblikovanje*. Organizacijsko spreminjanje, za katero je značilna korenitejša reorganizacija ene ali več

ključnih sestavin šole – npr. združitev matematike z naravo-slovjem, opustitev umetnostne vzgoje in glasbe, vključevanje poučevanja angleščine v vse učne načrte. Proces modularnega preoblikovanja se posveča tem poddelom in ne šoli kot celoti.

4. *Preoblikovanje šole.* Organizacijska sprememba zajame vso šolo, zaznamujejo pa jo koreniti premiki v strategiji in revolucionarne spremembe po vsej šoli. To se lahko zgodi, če se je uspešnost, ki jo merimo po učnih rezultatih, »porušila«, in za šolo zapovedo »posebne ukrepe« ter »pošljejo vanjo na delo« novo vodstveno ekipo, da šolo »preobrazi«.

In vrste vodenja, potrebne v posameznih trenutkih zaradi različnih vrst sprememb, so:

1. *Sodelovalno.* Zanj je značilna velika udeležba zaposlenih pri pomembnih odločitvah glede prihodnosti organizacije in v zvezi s sredstvi za uvajanje organizacijskih sprememb.
2. *Posvetovalno.* K temu vodstvenemu slogu sodi posvetovanje z zaposlenimi, zlasti o načinu vpeljevanja organizacijskih sprememb, pri čemer je vključenost zaposlenih pri zastavljanju ciljev omejena na njihovo strokovno področje oziroma področje njihove odgovornosti.
3. *Usmerjevalno.* K temu vodstvenemu slogu sodi uporaba upraviteljske oblasti in direktcije kot glavne oblike odločanja o prihodnosti organizacije in o načinih uvajanja organizacijskih sprememb.
4. *Prisilno.* Pri tem vodstvenem slogu upravniki/izvršni vodje ali zunanji akterji ključnim skupinam v organizaciji vsilijo ali naložijo spremembo.

Ključno sporočilo tega dela – znanega kot model pogojenega vodenja (Palmer, Dunford in Akin 2008) – je, da mora biti vodenje ustrezno za raven (vrsto) zahtevanih sprememb. Ko je potrebno nujno preoblikovanje, se sodelovalni in posvetovalni model ne obneseta dobro; prav tako pa je vodstveni pristop s prisilo in zahtevanjem (navadno) povsem neprimeren za trajno, nepretrgano izboljševanje.

### **Učinkovito vodenje uvajanja sprememb**

Učinkoviti vodje sprememb imajo tri glavne vloge. Po Moujaes idr. (2012) so te:



- Razmišljati vnaprej – razmišljati nazaj glede na prihodnost, na podlagi čezmejnega učenja in po proučitvi globalnega in lokalnega razvoja dogodkov. To je potrebno uporabiti za razvijanje skupnega občutka v zvezi s prihodnostjo.
- Voditi po vsej šoli in sistemu – izkazovati zbrano, etično in učinkovito vodenje v instituciji in sistemu, in sicer z odprtostjo, obvladovanjem samega sebe in zavzetostjo.
- Prinašati izpolnitev znotraj – zagotavljati, da se delovanje institucije nenehno izboljšuje, ne samo za nekatere, ampak za vse. Delovati je treba zavzeto in biti pri vodenju sprememb in merjenju rezultatov sistematičen, osredotočen in preudaren.

Te tri vloge morajo izhajati iz močnejšega zbira vodstvenih nagnjenj, Murgatroyd in Simpson (2010) pa sta ga popisala v svojem opisu renesančnih vodij. Ključne značilnosti so:

- *Obvladovanje samega sebe.* Vodje imajo močno integriteto in vidijo v samozavedanju predpogoj za vodenje. S prizadevnim delom razvijajo sposobnost inoviranja pri sebi, zato da druge navdihnejo, da se jim pridružijo pri ustvarjanju boljšega sveta in šol, ki bodo odlične za vse.
- *Uporaba »glokalne« miselnosti.* Vodje imajo izostren občutek za zgodovino in si prizadevajo za celostno razumevanje sprememb v globalnem merilu. Pri obravnavi lokalnih izzivov in izkoriščanju priložnosti uporabljajo globalni pogled (globalno in lokalno daje »glokalno«), da svoje delovanje in delo drugih na šoli povežejo z razvojnimi prizadevanji drugod.
- *Pospeševanje učenja, ki prestopa meje.* Vodje si ves čas prizadevajo potešiti neizmerno radovednost o vseh vidikih človeškega življenja, preteklega in sedanjega, znanstvenega in umetniškega, tehničnega in družbenega. Pri luščenju pomena iz nepregledne poplave informacij vodijo druge in učinkovito ter domiselno uporabljajo svoje znanje, da gojijo inoviranje in spodbujajo vedno boljše delovanje.
- *Razmišljanje nazaj iz prihodnosti.* Vodje si lahko brez omahovanja predstavljajo različice prihodnosti, jih izrazijo in potem delajo glede na to – vzpostavljajo povezave z nauki, izhajajočimi iz preteklosti, da bi bolje razumeli sedanost in izbrali med možnimi potmi v prihodnost, kakršno vidijo.
- *Vodenje systemskega spreminjanja.* Vodje mislijo systemsko in iščejo vzorce, medsebojne povezave in sovisnosti. Vešči so odkrivanja skupnih izhodišč in gojenja plodnega sodelova-

nja med raznoterimi deli sistema – bodisi organizacije, sektorja, skupnosti ali mreže – za reševanje kompleksnih težav in spodbujanje obsežnih sprememb na lastni šoli.

- *Zagnano spodbujati delovanje.* Vodjem veliko pomeni, da s svojim vodenjem prinesejo občutno in trajnostno spremembo ter so neomajni v svoji zavezanosti k delovanju. Do sebe in drugih izražajo jasna (in visoka) pričakovanja, oblikujejo usmerjene strategije za inoviranje, da te cilje dosežejo, ter so disciplinirani pri ocenjevanju napredka.

Teh šest nagnjenj nismo razvrstili po pomembnosti in tudi ne mislimo, da je seznam popoln – gre za seznam, do katerega smo prišli na tej stopnji našega razumevanja in znanja.

Osnova za vse to delo je izziv, kako biti učinkovit, zbran sporočevalec – sodelujoč v komunikaciji, ki izraža odločnost, optimizem, prepričanje, integriteto in realizem. Takšna komunikacija vodi do sodelovanja, vključevanja in ukrepanja.

### **Etika vodenja sprememb**

Spremembe večini učiteljev, administrativnih delavcev in podpornega osebja niso posebno pri srcu. Nezaupljivi so tako do rezultatov kot do postopka in običajno podvomijo o vzgibih za spreminjanje, zlasti če jim utemeljitev predstavijo le s zunanjimi dejavniki (finančnimi, konkurenčnimi itd.). Bojijo se za svojo prihodnost, za zaposlitev in varnost, pa tudi za zasnovo svojega vsakodnevnega dela. Spremembam se v splošnem upirajo, vedno dvomijo o njih in jim včasih odločno nasprotujejo.

Ključno za uspeh vsake pobude za spremembe je etično vedenje pri upravljanju sprememb. Zanj je značilnih pet ključnih oblik:

- Zaupanje v sporočilo in podatke, na katerih temelji: Deležniki morajo vedeti, da so podatki, na katerih temelji delovanje v prid spremembam, »najboljši, kar so lahko«, ter da so podatki, njihova analiza in predstavljene možnosti za spreminjanje pošteni. Če obstaja občutek pristranskosti, nezaupanja glede podatkovne podlage sprememb, bo navzoče tudi nezaupanje do spreminjanja.
- Dejansko, ne zgolj navidezno sodelovanje: Deležniki čutijo, da se njihov glas sliši in da o njihovih predlogih skrbno preudarijo ter jih pri načrtovanju sprememb, kjer je to ustrezno, nato upoštevajo. Vedo, da ima njihov glas težo.

- Razvijanje procesa sprememb, ki ga ženejo vrednote: Pot uvajanja sprememb je načrtovana in zasnovana tako, da spodbuja in podpira vrednote organizacije. Te so nedvoumno izražene in načrt za spremembe preverjajo glede nanje.
- Občutek skupnega rezultata – sprememba bo prinesla korist več kot le nekaterim: Načrt sprememb prinaša posledice, toda te naj bi prispevale k izboljšanju rezultatov in uspešnosti vseh, ne samo maloštevilnih. Neka sprememba bo sicer na nekatere mogoče vplivala bolj kot na druge, zamišljeni rezultati pa so v skladu s poslanstvom in vrednotami celotne organizacije.
- Jasnost glede poti – nobenih presenečenj: Ko je načrt sprememb pripravljen in komunikacijske poti vzpostavljene, člani organizacije niso nenehno deležni presenečenj in nenadnih zahtev po ukrepanju. Vedo, kaj morajo storiti in zakaj.

Ta etična načela so temelj pristopa, naravnanege k spremembam, ki ga drugi imenujejo »načrtovane spremembe« (Burnes in By 2011). Pri tem pristopu smo osredotočeni na rezultate, o katerih se deležniki strinjajo, in za pot do teh rezultatov se dogovarjamo z deležniki, ki imajo resničen občutek, da sodelujejo. Je nasprotje drugačnega pristopa k spremembam, znanim kot »sproti nastajajoče spremembe« (Burnes in By 2011), pri katerem sprejemajo nove odločitve, ki deležnike presenečajo, podatkovna podlaga, na temelju katere jih uvajajo, pa se ves čas spreminja. Nastajajoči model je dejansko model, v katerem so spremembe niz zaporednih dejavnosti, ki prinašajo presenečenja, v primerjavi z nizom med seboj povezanih in načrtovanih potez, ki vodijo do dogovorjenih rezultatov. Nekatero spremembe v visokošolskih institucijah lahko razumemo kot načrtovane, druge pa kot sproti nastajajoče.

Ena od ključnih razlik med tema vrstama sprememb – načrtovanimi in nastajajočimi sproti – je v njihovi etični osnovi. Pri načrtovanem spreminjanju je etika v ospredju in središču ter usmerja proces spreminjanja. Pri sproti nastajajočem spreminjanju pa proces spodbujata prikladnost in nujnost, pri čemer etičnost vedenja včasih žrtvujejo zato, da bi »hitro prišli« do rezultata. To vpliva na zelo drugačno sodelovanje deležnikov in daje zelo drugačen poudarek za vodstvo. Pri nastajajočih spremembah se vodstvo pogosto posveča posredovanju med nasprotujočimi si skupinami, poudarek pri načrtovanih spremembah pa je bolj na sodelovanju vseh deležnikov na dogovorjeni poti do dogovorjenega cilja. Eno gradi na zaupanju in drugo na nezaupanju.

## Sklep

Pri obravnavi trenutnega obdobja preoblikovanja v šolah in šolskih sistemih – v čemer nekateri vidijo renesanso šolanja – moramo zagotoviti, da se vodstvo institucij posveti veččinam in sposobnostim spreminjanja ter načrtovanemu spreminjanju. Če hočemo, da se spremembe uresničujejo nemoteno in vodijo do boljših rezultatov za učence, večje pravičnosti in kar najučinkovitejše uporabe sredstev, ki so na voljo, je bistveno, da jih načrtujemo. Pri takih spremembah je pglavlitno etično ravnanje.

## Literatura

- Burnes, B., in R. T. By. 2011. »Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity.« *Journal of Business Ethics* 108 (2): 239–252.
- Dunphy, D., in D. Stace. 1993. »The Strategic Management of Corporate Change.« *Human Relations* 46 (8): 905–920.
- Moujaes, C. N., L. Hoteit, J. Hiltunen in P. Sahlberg. 2012. *Transformation Leadership in Education: Three Key Imperatives for Lasting Change*. New York: Booz & Co.
- Murgatroyd, S. 2011. *Rethinking Education: Learning and the New Renaissance*. New York: Lulu.
- Murgatroyd, S. 2012. *Rethinking the Future: Six Patterns Shaping a New Renaissance*. New York: Lulu.
- Murgatroyd, S., in D. G. Simpson. 2010. *Renaissance Leadership: Rethinking and Leading the Future*. New York: Lulu.
- Palmer, I., R. Dunford in G. Akin. 2008. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. 2. izd. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Stephen Murgatroyd je upokojeni profesor v podjetju Collaborative Media Group Inc.  
*stephen.murgatroyd@shaw.ca*