

Svetovna zgodovina izobraževalnih reform je polna inovacij in dobrih idej ali političnih strategij, ki niso bile uspešne ali uspešno vpeljane. Iz analize praks po vsem svetu ugotavljamo, da te spremembe po navadi ne uspejo zaradi pomanjkanja tako imenovanega »znanja o spreminjanju«. To pomeni, da razumevanje in globlji vpogled v proces spreminjanja ter poznavanje ključnih vzvodov za spreminjanje sicer ne zagotavljajo uspeha, je pa res, da njihova odsotnost pomeni zanesljiv neuspeh. Veliko vlogo pri kakršnem koli spreminjanju v praksi ima seveda ravnatelj.

Na področju spreminjanja se je izoblikovalo osem vzvodov, ključnih za uspešno vpeljavo spremembe:

- *moralni namen;*
- *povečevanje zmožnosti;*
- *razumevanje procesa spreminjanja;*
- *razvijanje kulture učenja;*
- *razvijanje kulture evalvacije;*
- *osredotočanje na vodenje za spreminjanje;*
- *povezovanje;*
- *negovanje razvoja sprememb.*

Vseh osem vzvodov je tesno povezanih tudi z vodilno temo te številke, integriteto. Leta 2022 je bila oblikovana definicija, ki integriteto v okviru vzgojno-izobraževalnega sistema opredeljuje kot »celovitost, pravičnost, poštenost, odgovornost, profesionalnost, vključevalnost (vključujočnost/inkluzija), skladnost misli, besed in delovanja v okviru moralnih norm in veljavnega prava«. Ključni element uresničevanja integritete v šolskem okolju je vzpostavitev šolske kulture in varnega ter spodbudnega učnega okolja. Učno okolje, ki krepi integriteto učencev, je okolje, ki je vključujoče, pravično, gradi kulturo sodelovanja in skrbi za drugega ter temelji na etičnem, profesionalnem in odgovornem ravnanju strokovnih delavcev. Učencem omogoča razvoj v avtonomno, celovito in skladno razmišljujočo osebo, ki bo ravnala etično in v skladu z veljavnimi pravili. Zavedati se moramo, da na poti do izboljšave ni nobenih bližnjic, nobenih nenadnih prebojev, prebliskov ali preobratov. Obstajajo le obdobja nenehnega izboljševanja, ki jim sledijo obdobja stagniranja, nato pa običajno spet obdobje napredovanja. Zgodnje hitro napredovanje je po navadi takšno zaradi bolj premišljene

izrabe virov, ki jih imamo na razpolago. Sledi implementacija novega znanja v obstoječo realnost. To ni preprosto obdobje, saj obsega vprašanja, kot so: kaj smo v preteklosti delali narobe, kaj smo sposobni narediti bolje in podobno. Za uspeh potrebujemo veliko časa, energije in refleksije. Po navadi se tudi rezultati ne pokažejo takoj.

Glede na preučevanje praktičnih primerov v nekaterih programih šole za ravnatelje se je pokazalo, da se večina učenja organizacije zgodi v tem zadnjem obdobju in ne v obdobju vzpona. To je posledica prej vloženega truda in znanja.

Najhuje je, ko vlagamo veliko znanja, truda, energije in časa, pa se nič ne spremeni. Potisnjeni smo daleč iz svoje cone udobja, pa nič. To je trenutek, ko mora vodja razviti podporno delovno okolje in pozitiven odnos do sprememb.

Šole, ki so uspešno prestale to obdobje, so razvile naslednje strategije:

- *pričakovale so obdobja, ko se ne bo zgodilo nič pomembnega, pa so vendarle vztrajale na svoji poti;*
- *verjele so, da bodo napredovale in izboljšale svoje rezultate;*
- *razvile so podrobnejše evalvacijske instrumente, da so lažje zaznale rast;*
- *ko so uvidele, da so resnično skrenile s poti, so se prilagodile.*

Želiva vam veliko uspeha pri uvajanju sprememb in zagotavljanju njihove trajnosti ter veliko profesionalnega užitka ob branju revije!

Mag. Polona Peček, odgovorna urednica,
in mag. Katja Arzenšek Konjajeva, gostujoča urednica