

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREVERBA MODELA FUTURE-O[®] NA SREDNJI EKONOMSKI IN
TRGOVSKI ŠOLI NOVA GORICA**

Ljubljana, september 2012

NATAŠA DJUZIĆ KUNEJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nataša Djuzić Kunej, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Preverba modela FUTURE-O[®] na Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 25. september 2012

Podpis avtorice

KAZALO

UVOD	1
1 UČENJE V SODOBNI ORGANIZACIJI	4
1.1 Proces učenja in znanja	5
1.1.1 Pomen učenja in znanja	5
1.1.2 Vrste učenja in znanja	7
1.1.3 Vseživljenjsko učenje	9
1.2 Organizacijsko učenje	11
1.2.1 Opredelitev organizacijskega učenja	11
1.2.2 Ravni učenja v organizaciji	12
1.2.3 Zvrsti organizacijskega učenja	13
1.3 Management znanja	14
1.3.1 Vloga in naloge managementa znanja v učeči se organizaciji	14
1.3.2 Dimenzije managementa znanja v učeči se organizaciji	16
1.4 Učeča se organizacija	17
1.4.1 Opredelitev učeče se organizacije	17
1.4.2 Značilnosti učeče se organizacije	19
1.4.3 Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo	21
2 MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O®	21
2.1 Prvi element: Postavitev temeljev	23
2.1.1 Strateški management organizacije	23
2.1.2 Vloga managementa pri vpeljavi sprememb	24
2.1.3 Strategija spreminjanja organizacijske strukture	24
2.1.3.1 Strateški tim za spremembe	25
2.1.3.2 Akcijski načrt za vpeljavo sprememb	25
2.1.3.3 Ugotavljanje vrzeli	26
2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij	27
2.2.1 Timsko delo kot način sodelovanja med udeleženci	27
2.2.2 Vloga managementa znanja pri udeležanju učeče se organizacije	28
2.2.3 Vzpostavitev zakladnice znanja in informacijske tehnologije	29
2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in strateških ciljev	30
2.3.1 Razvoj virtualne organizacije	31
2.3.2 Definiranje strateških ciljev, oblikovanje vizije in poslanstva	31
2.3.3 Decentralizacija poslovanja v učeči se organizaciji	31
2.3.4 Ravni strategij v učeči se organizaciji	32
2.3.5 Organizacijski proces učenja	33
2.3.6 Spreminjanje organizacijske strukture v učeči se organizaciji	33
2.4 Četrti element: Širjenje organizacijskega znanja	34
2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja	34
2.4.2 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	36

2.4.3	Stalno izobraževanje in učenje.....	37
2.4.4	Vzpostavitev organizacijske kulture v učeči se organizaciji.....	38
2.4.5	Izoblikovanje celovitega sistema ravnanja z znanjem	38
2.5	Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije	39
2.5.1	Uvajanje participativnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih	40
2.5.2	Udejanjanje managementa informacij.....	40
2.5.3	Vzpostavitev virtualne organizacije in projektni način dela	41
2.5.4	Močna in prilagodljiva organizacijska kultura.....	42
2.5.5	Postavitev skupne vizije in opredelitev poslanstva organizacije	43
2.5.6	Razvoj osebnega mojstrstva in procesa timskega učenja.....	43
2.5.7	Vzpostavitev horizontalne organizacijske strukture	44
2.6	Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije.....	44
2.6.1	Decentralizirana kontrola in skladnost ciljev na vseh nivojih organizacije	45
2.6.2	Sodobni načini za merjenje uspešnosti učeče se organizacije	46
2.6.3	Veriga vrednosti podjetja in primerjava z najboljšimi – benchmarking	47
2.6.4	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja	47
2.7	Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju	48
2.7.1	Prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije	48
2.7.2	Kultura nenehnega učenja ter širitev medorganizacijskih znanj.....	49
3	PREVERBA ORGANIZACIJE Z ELEMENTI MODELA FUTURE-O®	50
3.1	Predstavitev Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica	50
3.2	Postavitev temeljev za reorganizacijo v učečo se organizacijo	52
3.2.1	Preverba izpolnjevanja zahtev prvega elementa.....	53
3.2.2	Priporočila za polno udejanjanje prvega elementa	57
3.3	Izgradnja podpornih okolij.....	58
3.3.1	Preverba izpolnjevanja zahtev drugega elementa	58
3.3.2	Priporočila za polno udejanjanje drugega elementa.....	59
3.4	Tretji element: Oblikovanje celovite strategije.....	60
3.4.1	Preverba izpolnjevanja zahtev tretjega elementa	60
3.4.2	Priporočila za polno udejanjanje tretjega elementa	63
3.5	Oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja.....	63
3.5.1	Preverba izpolnjevanja zahtev četrtega in petega elementa	64
3.5.2	Priporočila za polno udejanjanje četrtega in petega elementa	67
3.7	Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov	68
3.7.1	Preverba izpolnjevanja zahtev šestega elementa.....	68
3.7.2	Priporočila za polno udejanjanje šestega elementa	69
3.8	Zasidranje sprememb in širitev koncepta učeče se organizacije	69
3.8.1	Preverba izpolnjevanja zahtev sedmega elementa	69
3.8.2	Priporočila za polno udejanjanje sedmega elementa	70
	SKLEP	71
	LITERATURA IN VIRI.....	73
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vidik znanja glede na njegov pomen	6
Tabela 2: Delitev znanja iz vidika učeče se organizacije.....	7
Tabela 3: Vidiki sprememb glede na vpliv na vseživljenjsko izobraževanje	10
Tabela 4: Vrste individualnega učenja	12
Tabela 5: Zvrsti učenja v učeči se organizaciji	13
Tabela 6: Naloge in dejavnosti managementa.....	16
Tabela 7: Sengejevih pet disciplin za uresničevanje učeče se organizacije	18
Tabela 8: Značilnosti učeče se organizacije	20
Tabela 9: Elementi dobrega akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije	26
Tabela 10: Odnos med managementom znanja in učečo se organizacijo	29
Tabela 11: Garvinove prakse aktivnega učenja.....	33
Tabela 12: Dejavniki uspeha pri klasičnem in novem strukturnem pristopu	34
Tabela 13: Ravni vodenja v organizaciji	34
Tabela 14: Faze Garvinovih praks za vodenje učenja in izobraževanja v učeči se organizacij ...	37
Tabela 15: Prikaz vzvodov za pospeševanje uvajanja managementa znanja.....	38
Tabela 16: Mehanizmi za zbiranje, shranjevanje in izmenjavo znanj.....	39
Tabela 17: Značilnosti projektov in projektno ravnanje z vidika organizacijskih procesov.....	41
Tabela 18: Značilnosti virtualne organizacije	42
Tabela 19: Lastnosti procesnega organizacijskega ustroja	44
Tabela 20: Prikaz pristopov kontrole	45
Tabela 21: Koncepti za merjenje uspešnosti organizacije	46
Tabela 22: Sestavine intelektualnega kapitala	48
Tabela 23: Dejavniki, ki zavirajo proces organizacijskega učenja	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki učenja	9
Slika 3: Sestavine managementa znanja v učeči se organizaciji	17
Slika 5: Proces strateškega managementa	23
Slika 6: Tipi organizacijskih sprememb v organizaciji	25
Slika 7: Timska organizacijska struktura v učeči se organizaciji.....	28
Slika 8: Shema Zakladnice managerskih znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji	30
Slika 9: Alternativni model kontinuiranega poslovanja v učeči se organizaciji	32
Slika 10: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji	36
Slika 11: Cikli učenja pri udejanjanju učeče se organizacije	46
Slika 12: Organizacijska shema Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica	51
Slika 13: Vprašanja 1. dela Lakmusovega testa	53
Slika 14: Prikaz odgovorov vodstva SETŠ na Lakmusov test – 1. del	53
Slika 15: Nastanek in pomen vizije šole	54
Slika 16: Podpora zaposlenih spremembam na šoli	56
Slika 17: Vodstvo šole ustvarja primerno organizacijsko kulturo za učenje	66
Slika 18: Vodstvo SETŠ spodbuja, spoštuje in upošteva mnenja zaposlenih.....	66
Slika 19: Proces dela pri akcijskem raziskovanju	67

UVOD

Dinamično poslovno okolje, ki ga povzročajo nenehne spremembe na tehnološkem, ekonomskem, političnem, sociološkem, družbenem in naravnem okolju zahtevajo od organizacij, da uvajajo sodobne oblike organizacijskih struktur, ki so sposobne hitrega odziva na nastajajoče razmere. Organizacije ugotavljajo, da v novih pogojih globalnih sprememb tradicionalne organizacijske strukture ne zagotavljajo več učinkovitega obnašanja na trgih.

Organizacije morajo celoten proces delovanja usmeriti v nenehno prilagajanje sodobnim razmeram poslovanja. Le prilagodljive organizacije bodo sposobne učinkovitega odzivanja na turbulentno poslovno okolje.

Dejstvo je, da morajo organizacije za uspešno poslovanje delati prave stvari, na pravi način, ob pravem času. To pomeni, da se morajo organizacije nenehno razvijati in uporabljati nova znanja (Meško-Štož, 2009, str. 13–14). Le z nenehnim učenjem, katerega Jelenc (1996, str. 10) opredeli kot vsako dejavnost, namerno in nenamerno, s katero posameznik preko učenja spreminja samega sebe, lahko organizacije sledijo spreminjajočim zahtevam na konkurenčnih trgih.

Za organizacije je ključnega pomena učenje na ravni organizacije, ki ima sinergijske učinke, kar pomeni, da je učenje na ravni organizacije več kot vsota individualnega učenja. Organizacijsko učenje ni samo vsota individualnega učenja posameznih članov organizacije, temveč je dinamični proces, ki temelji na znanju in prelivanju le-tega med različnimi nivoji organizacije. Senge (1990, str. 139) pravi, da se organizacija lahko uči le preko posameznikov, ki se učijo; po drugi strani pa posameznikovo učenje samo po sebi ne zagotavlja organizacijskega učenja.

Izzivi sodobnih managerjev so tako v veliki meri usmerjeni v ustvarjanje pogojev za učenje, pogojev za sodelovanje med zaposlenimi ter izmenjavo izkušenj med njimi. Uspešni managerji morajo biti sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo odražala lastnosti, ki so značilne za internet, tj. odprtost, zasnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 27).

Osrednjo vlogo učinkovitega odzivanja organizacij na spreminjajoče poslovno okolje pridobivajo informacije in hiter dostop do njih ter hitro širjenje informacij med zaposlene. To vpliva na spreminjanje organizacijskih struktur, ki postajajo vse bolj sploščene, saj tradicionalne organizacijske oblike s hierarhičnimi odnosi, neprožno strukturo in s tem nezmožnostjo hitrega pridobivanja, prenosa in uporabe informacij, sodobnim organizacijam ne zagotavljajo več konkurenčnega položaja na trgu.

Številni strokovnjaki s področja managementa ugotavljajo, da postaja znanje in z njim povezano učenje, poglavito orodje v konkurenčnem boju na sodobnih trgih. Vedno večjo pozornost organizacije namenjajo managementu znanja. Kovač (v Možina & Kovač, 2006, str. 117–118) navaja, da je management znanja nastal iz potrebe menedžerjev po oblikovanju pripomočkov za usmerjanje razvoja, pridobivanja, uporabe in merjenja znanja v funkciji oblikovanja konkurenčnih prednosti.

Vzporedno dognanjem o pomenu znanja in učenja prihajajo do izraza potrebe po spremenjeni organizacijski kulturi in organizacijski strukturi ter s tem do novih oblik vodenja. Razvoj in spreminjanje organizacijskih struktur se pri organizacijah, ki se uspešno kosajo s konkurenco,

kaže v prožnejši strukturi, ki je sposobna hitrejših odzivov na nenehne spremembe v gospodarskem okolju. Največkrat omenjena organizacijska struktura, ki je sposobna učinkovitega odgovora na stalne spremembe na konkurenčnih trgih, je učeča se organizacija.

Garvin (1993, str. 81 in 91) navaja ključne elemente učeče se organizacije, kot so sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih in tujih izkušenj ter učinkovit prenos znanja skozi organizacijo. Zato se zaposleni v učeči se organizaciji kontinuirano učijo, kako se učiti skupaj in si nenehno prizadevajo za izboljšanje svojih sposobnosti za doseganje zelenih ciljev (Senge, 1990, str. 3). V učeči se organizaciji poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznika, sposobnost ustvariti skupno vizijo in sposobnost učenja v timu (Senge, 1990, str. 68, 139–223).

Za učečo se organizacijo so značilne sledeče lastnosti: vizija in strategija razvoja, naložbe v znanje, vzpostavitev zunanjih in notranjih dejavnikov razvoja, fleksibilne oblike dela, usmerjenost k spremembam in hitro reševanje problemov. Zanj je značilno timsko delo, ki zaposlenim omogoča, da ob ustrezni komunikaciji in k učenju usmerjeni organizacijski kulturi pridobivajo znanje z učenjem in izmenjavo izkušenj.

Organizacija, ki želi postati učeča se organizacija, mora spodbuditi proces managementa znanja, katerega temeljna naloga je ravnanje z znanjem v vseh pogledih, tj. znanje pridobivati, ga nadgrajevati in ovrednoti, ustrezno shraniti, ga širiti med vse zaposlene in implementirati v delovne procese. Uspešnost managementa znanja zavisi torej od uspešnosti širjenja znanja (Wang & Noe, 2010, str. 115).

Avtorji v svojem delu (Dimovski et al., 2005, str. 5) pravijo: »Sodobna učeča se organizacija dejavno poslovi proces učenja, ustvarja zakladnico znanja, analizira vrednost socialnih mrež in povezav, skrbi za dejavno interakcijo med posameznikom, timom in podjetjem kot celoto ter svoje prakse prenaša navzven, k strateškim poslovnim partnerjem.«

V dobrih dvajsetih letih so se oblikovali različni pristopi in modeli za udejanjanje učeče se organizacije. Konceptualni model učeče se organizacije, FUTURE-O[®] je dobil v slovenskem poslovnem prostoru pomembno vlogo, saj ga je v svoje poslovne prakse vpeljalo že kar nekaj slovenskih podjetij. Model FUTURE-O[®] je konceptualni model, ki z vpeljavo sedmih elementov omogoča vodstvu organizacij udejanjanje učeče se organizacije do polne mere.

Model je zasnovan na molekularnem pristopu, kar vodstvu organizacij omogoča postopno uvajanje učeče se organizacije, saj posameznih elementov modela ni potrebno uvajati po v naprej določenih fazah. Glede na zastopanost posamičnih faz oz. elementov modela govorimo o stopnji razvitosti učeče se organizacije. Učeča se organizacija je v polni meri udejanjena, kadar je organizacija vpeljala vseh sedem elementov modela.

Zaradi nenehnih sprememb v globalnem okolju morajo biti zaposleni izobraženi, če želijo povečati ali vsaj obdržati nivo konkurenčnosti. Nujnost prehoda organizacij iz tradicionalnih

oblik organiziranosti v učečo se organizacijo tako velja za profitne, kakor za neprofitne organizacije.

Usmerjenost šol v učeče se organizacije se kaže v skupni viziji, spremenjeni organizacijski strukturi, ki vključuje vse zaposlene v prepoznavanje in reševanje problemov, opolnomočenju zaposlenih, prehodu iz tradicionalne v participativno obliko vodenja ter v timske delo. To omogoča učinkovito mreženje znanja na vseh pet nivojev učenja: učenje dijakov, učenje učiteljev in ostalih zaposlenih, učenje vodilnih, učenje organizacije kot celote ter učenje med šolami. Tudi Senge (2000, str. 5) izpostavlja pomen učenja za šole, saj pravi, da šole ne bodo postale kreativnejše in vitalnejše z ukazovanjem, delegiranjem in reguliranjem, temveč z udejanjanjem usmerjenosti v učenje.

Namenov priprave magistrskega dela je več. Prvi namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature preučiti konstrukt učeča se organizacija kot sodobnega načina organiziranosti podjetja in preučitev enega izmed možnih načinov uresničevanja učeče se organizacije, konceptualnega modela FUTURE-O[®]. Glavni namen magistrskega dela, ki je preverba udejanjanja vseh sedmih elementov modela FUTURE-O[®] na Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica, kjer sem zaposlena, kot tudi, v kolikšni meri je Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica že dosegla prehod v učečo se organizacijo.

Na podlagi ugotovitev izvedene preverbe je namen magistrskega dela pripraviti predlog za izboljšave in dopolnitve modela z elementi, ki jih organizacija še ne uresničuje. Z vpeljavo predlaganih izboljšav bo Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica lahko v polni meri udejanjila učečo se organizacijo in si s tem zagotovila stabilen položaj na trgu ponudnikov izobraževalnih storitev.

Zaradi lažjega in strokovnejšega preverjanja, bom v teoretičnem delu s pomočjo strokovne literature opredelila vseh sedem elementov modela FUTURE-O[®]. Prav tako bom zaradi vsebinske povezanosti s preučevanim konstruktom učeča se organizacija preučila različne prispevke domačih in tujih avtorjev s področja procesa učenja in kategorije znanja.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti in pokazati, v katerih elementih modela FUTURE-O[®] je Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica učeča se organizacija. Cilj je torej pokazati stopnjo razvitosti učeče se organizacije v raziskovani organizaciji glede na vseh sedem elementov modela. Z magistrskim delom pa želim potrditi tezo: Srednja ekonomska in trgovska šola je v večini elementov konceptualnega modela FUTURE-O[®] učeča se organizacija.

Za doseg temeljnega cilja je nujno sledenje podciljem magistrskega dela. Zastavljeni podcilji so: preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja učeče se organizacije, preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja organizacijskega učenja, znanja in managementa znanja, v luči osnovne ideje magistrskega dela, tj. učeče se organizacije in na teoretičnih predpostavkah predstaviti model FUTURE-O[®] z vsemi sedmimi elementi modela.

Izdelava magistrskega dela bo temeljila na metodah individualnega znanstvenega raziskovanja. V magistrskem delu bom v teoretičnem delu uporabila opisno metodo. Deskriptivna metoda ne posega direktno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih opazuje, opisuje, primerja, analizira in

sklepa na povezave. Empirični del magistrskega dela bo zasnovan na podlagi kvalitativne raziskave ter sekundarnih virov.

Magistrsko delo bodo sestavljali trije deli. V uvodu bom prikazala proučevano tematiko, namen, cilje ter metode dela. V prvih dveh poglavjih magistrskega dela bom na podlagi teoretične predstavitve domače in tuje strokovne literature, znanstvenih in strokovnih člankov ter spletnih virov z metodo spoznavnega procesa predstavila pojme učenje in znanje, organizacijsko učenje, management znanja ter konstrukt učeča se organizacija kot tudi model FUTURE-O[®].

Pri izdelavi magistrskega dela ima največji pomen povezovanje teoretičnih spoznanj s prakso. V tretjem delu magistrskega dela bom tako teoretična izhodišča ter vseh sedem elementov modela FUTURE-O[®] preverila v konkretni organizaciji, Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica. Zaradi specifičnosti organizacije (vzgojno-izobraževalni zavod, neprofitna organizacija), ki bo preverjena z elementi modela FUTURE-O[®], bodo po potrebi nekateri elementi prilagojeni značilnostim preučevane organizacije – šole.

Pri raziskovanju bom preučila interne akte organizacije, akcijske načrte projektov, različna poročila, šolsko kroniko, spletno stran šole, nekatere obrazce in navodila za delo. Za pridobivanje podatkov bom uporabila metodo razgovora in anketnega vprašalnika.

Da bi sledila temeljnemu cilju magistrskega dela bom na podlagi preverbe posameznih elementov modela FUTURE-O[®] opravila analizo uresničevanja posameznega elementa. Za vsak preverjen element bom podala priporočilo za dopolnitev oz. izboljšanje obstoječega stanja glede na prisotnost posameznega elementa v organizaciji.

Priporočila bodo temeljila na podatkih, ki jih bom pridobila pri preverjanju dejanske vključenosti posameznega elementa modela v preučevani organizaciji – Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica. Uporabila bom metodo opazovanja, metode pridobivanja primarnih virov ter uporabila dostopne sekundarne vire. Uporabila bom tudi metodo primerjalne analize. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 UČENJE V SODOBNI ORGANIZACIJI

Temeljno vprašanje, ki si ga zastavljajo sodobne organizacije v spreminjajočih pogojih poslovanja, je, kako doseči in obdržati konkurenčno prednost. Organizacije, ki se odzivajo na spremembe v notranjem in zunanem okolju morajo biti na spremembe pripravljene ter biti pripravljene na stalno spreminjanje same sebe (Hollins, 2000, str. 136).

Viri konkurenčnosti, kot so delo, zemlja in kapital v današnjem gospodarskem okolju hitrega tehnološkega razvoja podjetjem ne zagotavljajo več zelenih rezultatov. Izzivi današnjega poslovnega okolja, s katerimi se soočajo sodobne organizacije, so globalna konkurenca, vsakodnevni napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, skrb za etiko ter ekologijo in vedno večje potrebe zaposlenih po ustvarjalnem delu (Dimovski et al., 2005, str. 27).

Hitremu tehnološkemu razvoju morajo biti uspešne organizacije sposobne slediti z znanjem in inovativnostjo zaposlenih. Sveta ne kreirajo neprepoznave sile, temveč ljudje, ki nenehno širijo

svoje sposobnosti in kreativnosti, ki negujejo in razvijajo svoje ideje in ki se stalno učijo, kako se učiti in sobivati z ostalimi ljudmi (Senge, 1990, str. 3).

Vodstva organizacij morajo svoje delovanje usmerjati v zaposlene, v njihove talente in sposobnosti. Vse organizacije se učijo, saj vsako delo v organizaciji vključuje različna znanja, ki so lahko po eni strani visoko specializirana znanstvena znanja ali pa relativno lahko dostopna osnovna znanja (DiBella, 2005, str. 147). V zaposlenih spodbuditi in razvijati tisto, kar znajo in zmorejo, predstavlja današnjim managerjem izziv, ki ga lahko uresničijo le z novimi oblikami vodenja in motiviranja zaposlenih.

Konkurenčnost in učinkovitost organizacije je, in bo še bolj odvisna od sposobnosti prilagajanja organizacije, učinkovitega pridobivanja novih znanj ter hitre implementacije novih znanj v delovne procese. Zato morajo imeti organizacije ustrezno usposobljen management z jasno vizijo delovanja, ki bo zagotavljal ustrezne zmožnosti za globalno delovanje zaposlenih. Sodobna informacijska družba potrebuje izobraženega, inovativnega, motiviranega in samozavestnega delavca, ki za opravljanje svojih delovnih nalog večinoma ne potrebuje več fizične moči, ampak predvsem znanje in informacije.

Učenje v sodobnih organizacijah ne more biti zgolj naključno, saj se mora sodobna organizacija učiti hitreje kot njeni konkurenti. Organizacija mora zato prestopiti meje tradicionalne organiziranosti ter razviti nove načine delovanja in organiziranosti. Iz potrebe po drugačni organiziranosti ter pristopih organizacij, kjer je prisotna nujnost nenehnega učenja in imata učenje in ravnanje z znanjem ključno vlogo, se je razvil koncept učeče se organizacije.

1.1 Proces učenja in znanja

1.1.1 Pomen učenja in znanja

Nenehno učenje je bistveno za uspeh sodobnih organizacij, ki ga iz zornega kota posameznika označujemo kot vseživljenjsko učenje. Učenje je ena izmed človekovih dejavnosti, ki se odvija skozi vsa obdobja posameznika. Tudi ko posameznik zaključi s šolskim izobraževanjem, se njegovo učenje ne konča.

Le okoliščine, pogoji in pogosto tudi interesi za učenje se spremenijo. Jelenc (1996, str. 10) tako opredeljuje učenje kot vsako dejavnost, namerno ali nenamerno, s katero posameznik preko učenja spreminja samega sebe. Ob tem nanj vplivajo kulturno okolje in dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam.

Vsakodnevne spremembe na tehnološkem, informacijskem, zakonodajnem, družbenem in sociološkem področju zahtevajo od posameznika, da nenehno pridobiva nova znanja. Le tako lahko človek učinkovito opravlja vsakodnevne aktivnosti in uspešno izpolnjuje različne obveznosti, ki jih zahteva družina, delodajalec, družbeno, ekonomsko in socialno okolje.

O pomenu znanja govori tudi definicija Možine (v Možina et al, 2002, str. 214), ki pravi, da je znanje tista človekova zmožnost, ki mu omogoča reševanje različnih problemov. Isti avtor tudi navaja, da gre pri učenju za splet podatkov, ki jih posameznik vtisne v zavest. V kombinaciji

znanja s sposobnostmi pa rešuje probleme z neznanimi rešitvami (Možina et al., 2002, str. 214–215).

Za znanje je značilno, da je (Tavčar, 2005a, str. 31):

- dinamično, ker nastaja v socialnih interakcijah med ljudmi,
- vezano na okoliščine, določen čas in prostor, sicer so to le informacije,
- vezano na ljudi, ker informacija postane znanje, ko jo podajajo posamezniki v danih okoliščinah,
- relativno, ker gre za subjektivna razumevanja istih stvari.

Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in ima razmeroma trajne učinke (Pečjak, 2001, str. 23), obenem pa je proces, ki ga učenec zavestno ali podzavestno usmerja sam (Mihelčič, 1999, str. 199) in istočasno poteka pri posamezniku in organizaciji. Pfeffer (1994, str. 62) glede na pomen, ki ga pripisujemo znanju, loči tri vidike (prikazuje Tabela 1):

Tabela 1: Vidik znanja glede na njegov pomen

Vidik	Pomen
Vidik uporabnosti	Prispeva k delovnemu dosežku.
Socialni vidik	Glede na stopnjo in količino znanja se posamezniki med seboj ločimo.
Razvojni vidik	Pomemben je za razvoj osebnosti.

Vir: J. Pfeffer, Competitive advantage through People: Unleashing the power of the work force, 1994, str. 62.

Kot je razvidno iz zgornje sheme, ima znanje tri vidike vplivanja na posameznika, ki se med seboj ne izključujejo, temveč vplivajo eden na drugega. Posamezniki tako glede na različno stopnjo in količino znanja, ki ga posedujemo, različno prispevamo k delovnim dosežkom ter posledično (praviloma) zasedamo različne pozicije na delovnih mestih. Nova znanja posamezniku omogočajo napredek, tako v osebostnem razvoju kakor tudi profesionalno, na delovnem mestu.

Vlaganje v znanje se na različne načine za organizacije izkazuje kot korist, ki se izraža v hitrejši odzivnosti na zahteve trga, hitrejšemu reševanju problemov, zmanjševanju stroškov ter povečanju produktivnosti, večji inovativnosti ter prilagodljivosti kot tudi ustvarjanju novih poslovnih priložnosti. Hutchens (2002, str. 54) to potrjuje s trditvijo, da je učenje zvišanje zmožnosti produktivnega ustvarjanja, mišljenja, povezovanja in ravnanja.

Čater (2001, str. 76) pa navaja, da podjetja preživijo le, če imajo več relevantnega znanja kot njihovi konkurenti. Brez nenehnega pridobivanja in obnavljanja znanja organizacije ne morejo slediti spremembam v okolju. Uspešne organizacije se zato morajo od okolja učiti in se mu nenehno prilagajati.

Za uspešno opravljanje delovnih nalog je za zaposlene vitalnega pomena izobraževanje v organizaciji. Razlika med učenjem in izobraževanjem v izobraževalni instituciji in učenjem v organizaciji je, da so okoliščine pri poučevanju v izobraževalni organizaciji praviloma drugačne od realnih okoliščin, v katerih delo v organizaciji dejansko poteka (Ferjan, 1999, str. 16).

Velik del investicij v uspešnih organizacijah v zadnjem desetletju predstavljajo investicije v znanje zaposlenih, ki je posredno in neposredno prepoznavno v tehnologiji, inovacijah, organizacijski strukturi in kulturi. Management v učečih se organizacijah se zaveda vrednosti znanja zaposlenih in ena izmed njegovih pglavitnih nalog je, vzpostavitev takih modelov za ravnanje z znanjem, ki bo organizaciji zagotavljal trajno konkurenčno prednost.

Pri prizadevanjih organizacij za uresničevanje učeče se organizacije je pglaviten proces učenja, saj le posameznik, oborožen z znanjem, izkušnjami, sposobnostmi in domišljijo, svoje zamisli oblikujejo na inovativen način, ki prednjači pred tekmeci. Inovativnost je namreč ključna gonilna sila ekonomske dejavnosti in poslovnega uspeha (Dimovski et al., 2005, str. 28–30).

1.1.2 Vrste učenja in znanja

Z vidika organizacije je ustrezno ločiti tri ravni učenja, ki so med seboj povezane in odvisne. Individualno učenje je učenje posameznika, s katerim pridobiva nova znanja, spretnosti in sposobnosti. S tem spreminja svoja prepričanja, stališča in vrednote.

Skupinsko učenje je učenje, ki se odvija znotraj skupine in zajema pridobivanje novih znanj in sposobnosti, ki vplivajo na spreminjanje stališč in vrednot udeležencev skupine. Posledica individualnega in skupinskega učenja je organizacijsko učenje, ki vpliva na izboljšanje intelektualnih sposobnosti in zmožnosti organizacije kot celote. V strokovnih literaturah obstaja več vrst delitev znanja, z vidika učeče se organizacije pa je smiselna delitev na eksplicitno in implicitno znanje (prikazuje Tabela 2).

Tabela 2: Delitev znanja iz vidika učeče se organizacije

Delitev znanja	Značilnosti	Vir
Eksplicitno (kodirano)	Je lahko prepoznavno, lahko ga opredelimo, shranjujemo, prenašamo (z uporabo informacijsko – komunikacijske tehnologije), ima neomejeno uporabo, je lahko dostopno, je bolj razumljivo.	Različni teksti, tabele, opisi izdelkov, formule, računalniški programi, podatkovne baze, splošna navodila.
Implicitno (tiho)	Ni vidno navzven, ga je težko posnemati, težko ga je dokumentirati, težje ga je posredovati drugim, ker ga je težko pretvoriti v prenosljivo obliko.	Posameznikove izkušnje, sposobnosti, razumevanja, občutki, čustva, vrednote.

Vir: M. Jaklič et al., Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju, 2006, str. 63; T. Čater, Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja, 2006, str. 387.

Tako eksplicitno kakor implicitno znanje sta pomembna za organizacije, vendar mora management znanja poskrbeti za pretvarjanje implicitnega znanja v eksplicitno, saj s pretvorbo znanja v kodificirano obliko le-to postane dostopno tudi ostalim zaposlenim in postane last organizacije. Proces ustvarjanja znanja je stalna in dinamična interakcija med implicitnim in eksplicitnim tipom znanj, ki se širijo na štiri ravni, tj. pri posamezniku, skupini, organizaciji in na medorganizacijski ravni. Z vidika inovativnosti in s tem vodilne vloge med konkurenti pa je

po mnenju Johannessena (v Johannessen & Olsen, 2003, str. 284) odločujoče implicitno znanje, saj se ga v nasprotju z eksplicitnim znanjem težje posnema.

Tudi za učeče se organizacije je bistvenega pomena iskanje možnosti za prenos eksplicitnega in implicitnega znanja med zaposlene v vse dele organizacije (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 88) ter oblikovanje organizacijske kulture (Dimovski et al., 2005, str. 64), ki bo pospeševala pridobivanje novega znanja v procesu organizacijskega učenja.

Prenos tihega znanja posameznikov k znanju organizacije zahteva avtentično, neizkrivljeno in neformalno interakcijo med zaposlenimi. Le na osnovi interakcije med posamezniki in njihovo aktivno udeležbo se doseže zadovoljstvo, povezanost in zaupanje med posamezniki. Prav zaupanje pa je ključni dejavnik uspešnega razkrivanja in prenašanja tihega znanja.

Z vidika udejanjanja organizacijskega učenja je ustrezno ločevanje med podatki, informacijami in znanjem. Večina avtorjev opredeljuje podatek kot dejstva, opažanja ali zaznave, ki med sabo niso nujno logično povezana, niti niso nujno umeščena v kontekst organizacije in kot taki so posledično za organizacijo nekoristna. Nekoristni podatki postanejo za organizacijo koristni, če jih umesti v njen kontekst in jih poveže z možnostjo uporabe in napovedovanja.

Podatki postanejo informacije, ko jih med seboj povežemo, zato da dobijo vzorec ali strukturo. Informacija organizaciji pokaže trende, vzorce in medsebojne povezave in je vedno vezana na določeno situacijo. Šele v fazi pretvorbe informacij v obliko, ki vpliva na izboljšanje delovne uspešnosti posameznika in s tem organizacije govorimo lahko o znanju (Dermol, 2010, str. 21).

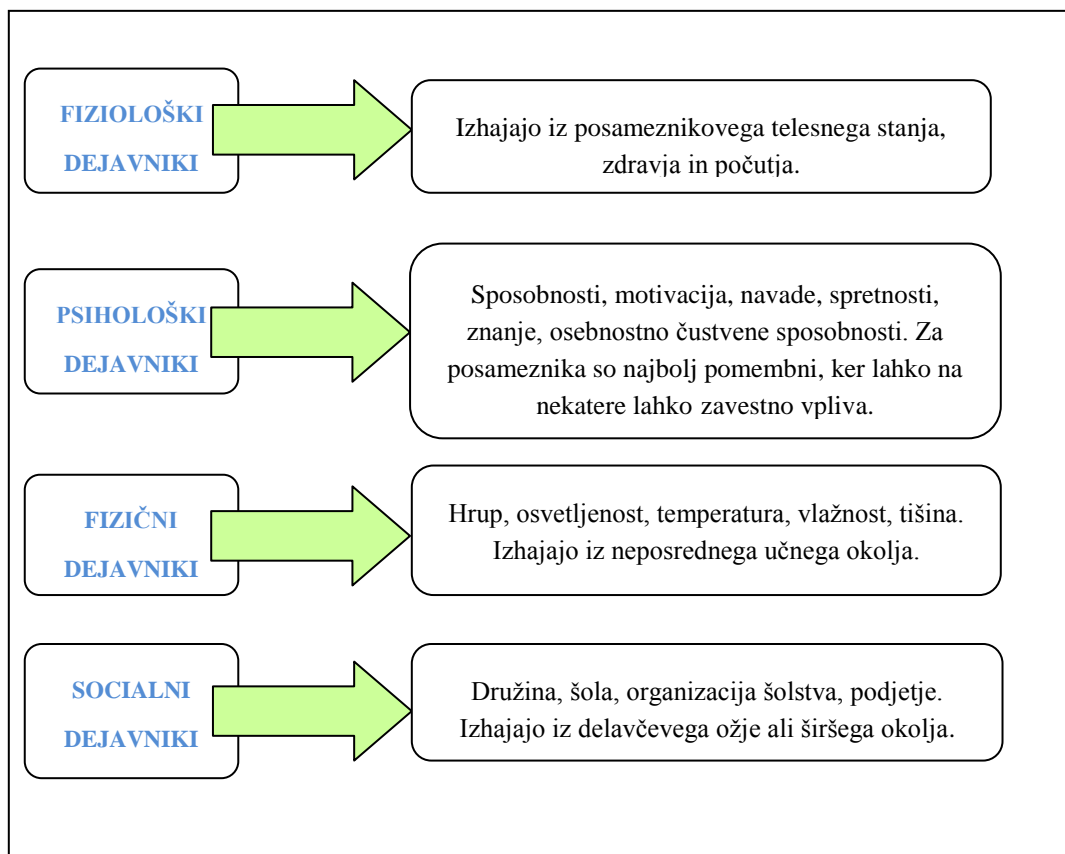
Učenje v sodobnih organizacijah vključuje nekatere skupne značilnosti, ki jih je opredelil Ferjan (1999, str. 33):

- Vsebina izobraževanj je pravilo pogojena z dejavnostjo podjetja.
- Vse pomembnejše postaja: »Naučiti se učiti«.
- Zmožnost prepoznavanja potreb po znanju za daljše obdobje.
- Razvoj organizacijskih struktur bistveno vpliva na potrebe po razvoju znanj, veščin in navad.
- Rezultat učenja so novi proizvodi/storitve, ti pa sprožajo potrebe po novem učenju.
- Ljudje so se pripravljene učiti, saj se zavedajo potrebe po pridobitvi znanja.
- Nenehno učenje je bistveno za uspeh v sodobni organizaciji in v sodobni družbi.
- Učenje je pomembna, temeljna sestavina delovnih procesov.
- Učenje postaja proces planiranja, implementacije in preverjanje znanja.

Zastopanost posamezne značilnosti v organizacijah je odvisna od vrste organizacije, njene poslovne usmerjenosti, velikosti, starosti, organizacijske strukture, organizacijske kulture in managementa.

Managerji učečih se organizacij morajo glede na dejstvo, da se ljudje ne učimo enako učinkovito, poznati dejavnike učenja. Ti se delijo v dve krovni skupini in sicer notranje dejavnike in zunanje dejavnike. Znotraj teh pa se prepletajo in vplivajo drug na drugega še fiziološki, psihološki, fizični in socialni dejavniki, ki so prikazani v Sliki 1.

Slika 1: Dejavniki učenja



Vir: S. Možina et al., *Management: Nova znanja za uspeh*, 2002, str. 212–213.

1.1.3 Vseživljenjsko učenje

Dejstvo je, da se učimo celo življenje, od otroštva pa do pozne starosti. Stalne spremembe na tehnološkem, informacijskem in komunikacijskem področju zahtevajo od človeka, da nenehno usvaja nova znanja, saj le tako sledi vsakdanjemu toku življenja, tako na privatnem, kakor na službenem področju. Tako Drofenik (1999, str. 19) navaja: » Vseživljenjsko učenje je v bistvu sestavni del sodobnega tehnološkega razvoja, v katerem se temeljito spreminjajo zdajšnji poklici – od trajnih in tehnično stabilnih, v spreminjajoče se in take, ki zahtevajo vse več temeljnega in vedno več novega znanja« .

Učimo se hoditi, govoriti, voziti, uporabljati računalnik, voditi podjetje. Učenje je vseživljenjski proces, ki se nadaljuje tekom celega življenja (Možina et al., 2002, str. 210–214). Pri tem uporabljamo že pridobljeno znanje in ga nadgrajujemo z novim. Z učenjem torej pridobivamo nove veščine in razvijamo že obstoječe zmožnosti in sposobnosti.

Znanje je treba prilagajati in dopolnjevati vse življenje, kar v sistemu izobraževanja predstavlja nenehno in vseživljenjsko učenje, za katerega je značilno izobraževanje skozi vsa človekova obdobja, to je ne samo v otroštvu in mladosti. Posameznik se nenehno izpopolnjuje in nadgrajuje svoje znanje in spretnosti glede na zahteve organizacije v kateri je zaposlen (Jelenc, 1996, str. 13).

Edwards (1997, str. 24–29) kot izhodišče za definicijo vseživljenjskega učenja in učeče se družbe navaja pet vidikov sprememb (prikazuje Tabela 3), ki vplivajo na to, da postaja vseživljenjsko učenje in vseživljenjsko izobraževanje neizogiben dejavnik razvoja.

Tabela 3: Vidiki sprememb glede na vpliv na vseživljenjsko izobraževanje

Vidik spremembe	Značilnost spremembe	Posledica spremembe na delovanje posameznika
Narava sprememb	Globalizacija, tehnologija, tekmovalnost, uničevanje okolja.	Od posameznika zahteva učinkovito odzivanje, kar lahko dosežemo le z učenjem v vseh življenjskih obdobjih.
Stopnja sprememb	Veliko število sprememb, njihova hitrost, intenzivnost in nepredvidljivost.	V življenja ljudi vnaša zmedenost in negotovost ter nujo po stalnem odzivanju in učenju.
Spornost sprememb	Procesi in smeri spreminjanja so vprašljivi in negotovi; omogočajo različne interpretacije.	Nastajajo nove oblike učenja, ki nas poleg učenja prilagajanja in odzivanja vključijo v spremembe, katere od nas zahtevajo sodelovanje.
Nepredvidljivost sprememb	Tolmačenje ekonomskih sprememb kot neizogibnih; posameznik naj bi se jim prilagajal.	Postavlja se vprašanje o smiselnosti vseživljenjskega izobraževanja in dvomi, ali niso vse nove možnosti učenja le sredstvo v rokah ekonomskega razvoja in kapitala.
Spopadanje z negotovostjo	Spremembe vsak doživlja drugače.	Razvijanje možnosti za vseživljenjsko izobraževanje.

Vir: R. Edwards, Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society, 1997, str. 24–29.

Delors (1996, str. 20) navaja: »Zasnova vseživljenjskega izobraževanja je eden izmed ključev za vstop v 21. stoletje.« Opredelitve vseživljenjskega izobraževanja so zbrane v štirih točkah:

- Vseživljenjsko izobraževanje je nepretrgan proces, ki vsakemu posamezniku pomaga večati in prilagajati svoje znanje in spretnosti.
- Vseživljenjsko izobraževanje je vsakodnevna izkušnja zaznamovana z obdobjem silnega prizadevanja za razumevanje zapletenih dogodkov.
- Vseživljenjsko izobraževanje je temeljno in uporabno znanje ter vedenje o življenju z drugimi.
- Vseživljenjsko izobraževanje vključuje kulturno, delovno in državljsko področje.

Urh (2007, str. 1) pravi, da organizacije predstavljajo okolje, ki vpliva na vseživljenjsko učenje

zaposlenih in z organiziranim ter načrtnim pristopom k osebnemu in poklicnemu razvoju zaposlenega, omogoča njegovo poklicno socializacijo tudi po končanem šolanju.

1.2 Organizacijsko učenje

1.2.1 Opredelitev organizacijskega učenja

Organizacijo sestavljajo posamezniki, ki so vanjo vstopili zaradi lastnih interesov. Po drugi strani pa skupina zbranih ljudi še ni organizacija (Možina & Kovač, 2006, str. 27). Skupina posameznikov potrebuje cilje, strategijo, management, sredstva za delo, kapital in znanje. Učenje v organizaciji tako lahko opredelimo kot vrsto procesov, ki potekajo v organizaciji med vsemi zaposlenimi.

Razvoj in uspešnost sodobne organizacije je v največji meri odvisna od sposobnosti njenih zaposlenih in njihovih zmožnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Izobraženi zaposleni so največji adut in kapital vsake organizacije, ki želi konkurirati v turbolentnih okoliščinah nenehnih sprememb. Hiter tehnološki in informacijski razvoj sta glavna razloga, da morajo zaposleni nenehno pridobivati nova znanja. Nujnost po nenehnem učenju zaposlenih v organizacijah je posledica dejstva, da bodo uspešne le tiste organizacije, ki bodo sposobne sprejemati hitre, ne nujno tradicionalne rešitve.

Učenje organizacije je večinoma odvisno od učenja posameznih zaposlenih in njihovih medsebojnih povezav, saj najkvalitetnejše učenje praviloma poteka preko povezav med posamezniki. Dejstvo je, da organizacija svojega znanja ne more ustvariti sama, brez svojih zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja (Jaklič et al., 2006, str. 60, 66).

Pravila, po katerih so se še pred dobrim desetletjem ravnale uspešne organizacije, danes ne zagotavljajo več uspešnega doseganja zastavljenih ciljev. V negotovem poslovnem svetu bodo zmagovalne le tiste organizacije, ki se bodo s kaotičnim poslovnim svetom sprijaznila in ga izkoristila sebi v prid (Lipičnik, 2005, str. 206).

Organizacije morajo razvijati in uveljavljati drugačne oblike ravnanja na konkurenčnih trgih in tu imata ključno vlogo učenje in kot njegov končni rezultat intelektualni kapital. Intelektualni kapital predstavlja tako celotno znanje organizacije, ki pa je večje kakor le vsota posameznikovih znanj. Zaradi sodelovanja med zaposlenimi znotraj organizacije in med organizacijo in okoljem se namreč sprožijo sinergijski učinki, ki povečajo učinek posameznikovega znanja. Ko so torej člani organizacije v interakciji, vzajemno vplivajo na medsebojna mnenja in tako ustvarjajo in spreminjajo skupne konstrukte o organizacijski realnosti pravi Spender (v Ambrosini, 2003, str. 41).

Čeprav v opredelitvah organizacijskega učenja ni prišlo do poenotenja pojmovanja le-tega, so si pojmovanja in definicije organizacijskega učenja ne glede na različne formalizacije enotne v osrednji misli, da je organizacijsko učenje nekaj, kar je vezano na ljudi. Že Skrivastava (1983, str. 23) je zapisal, da je organizacijsko znanje nekaj, kar obstaja v glavah agentov učenja, to je posameznikov, ki se morajo nujno vključevati v učne sisteme.

Davenport in Prusak (1998, str. 5) pa organizacijsko znanje opredelita kot tekočo zmes strukturiranih izkušenj, vrednot, kontekstualnih izkušenj in informacij. Jones (v Dimovski et al., 2005, str. 94) je kasneje zapisal, da je organizacijsko učenje proces, v katerem managerji poskušajo povečati zmožnost članov organizacije, da razumejo in ravnajo z organizacijo in njenim okoljem tako, da lahko sprejemajo take odločitve, ki bodo vplivale na njeno uspešnost. Tudi Černeličeva (2004, str. 10) navaja kot jedro organizacijskega učenja učečega posameznika oziroma proces individualnega učenja, s katerim posamezniki na različne načine pridobivajo nova znanja, stališča in vrednote.

Organizacijsko učenje je pot k oblikovanju učeče se organizacije, obenem pa je nenehno izboljševanje le-tega ključ za dolgoročno uspešnost in rast učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 224). Prav tako Senge (2000, str. 20) poudarja pomen organizacijskega znanja, saj le-ta omogoča nova razumevanja, sproža vedenjske spremembe v organizaciji, odkriva povezave med preteklimi in prihodnjimi akcijami ter s tem vpliva na uspešnost in konkurenčnost podjetij.

Medtem ko je organizacijsko učenje lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, je udejanjanje učeče se organizacije možno le v organizaciji, kjer je že vzpostavljena ustrezna organizacijska kultura in obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov v organizaciji (Selan, 2002, str. 9). Nekateri avtorji organizacijsko učenje v učeči se organizaciji opredeljujejo kot proces pretvarjanja informacij v za organizacijo potrebno znanje. Tako proces organizacijskega učenja sestavlja zajemanje informacij, njihovo tolmačenje in izmenjavo ter shranjevanje znanja za nadaljnjo uporabo (Dermol, 2010, str. 13).

1.2.2 Ravni učenja v organizaciji

Učenje na ravni posameznika (individualno učenje) je temelj učenja v organizaciji, saj vsak proces učenja organizacije temelji na procesu učenja posameznika. Učenje posameznika je torej nujen pogoj (ne pa edini) za učinkovito učenje organizacije (Senge, 1990, str. 139).

Individualno učenje poteka vse življenje in se kaže v pridobivanju spretnosti in zmožnosti posameznika. Vrste individualnega učenja so razvidne iz Tabele 4.

Tabela 4: Vrste individualnega učenja

Individualno učenje	Lastnosti	Pojavnost
Učenje s posnemanjem	Primarna stopnja, način, ki človeka spremlja celo življenje. Je osnovna oblika celostnega učenja, s katerim posameznik pridobiva kompleksno znanje.	Pojavlja se v obliki posnetkov, ponovitev, reprodukcij; tako lahko le teoretično doseže najvišjo raven znanja.
Učenje s pomočjo posledic	Na učenje v veliki meri vpliva spodbuda oz. motivacija in obratno kazen.	Pogosto je zastopano v organizacijah. Zagotavlja vedenje zaposlenih v korist organizacije.
Klasično pogojevanje	Posameznik prepoznava povezavo med pogojnim in nepogojnimi spodbudami, pri čemer oboje sproži enak odziv.	Uporabno le v preprostih situacijah, kjer sta razvidna vzrok in posledica.

Vir: R. Rozman, Analiza in oblikovanje organizacije, 2000, str. 143–145.

Ustvarjalno učenje, ki presega okvir posameznika zaradi prisotnosti intelektualnega omrežja označuje timsko učenje (Mayer, 2002, str. 575). Ob tem se izmenjujejo osebna prepričanja in pogledi vseh udeležencev, pri čemer je posameznik zavestno izpostavljen dvomu in dobronamerni kritiki drugih. Razprave med posamezniki v timu odkrivajo različnost pogledov, to pa povzroči nove miselne zveze in drugačne kombinacije elementov, ki sestavljajo vedno drugačne celote. Pomembno pri takem načinu učenja je, da se problematika obravnava iz različnih zornih kotov in tako problem prikaže veliko bolj v celoti ter s tem v realni luči.

Z medsebojnim sodelovanjem, komuniciranjem, izmenjavo mnenj, prepričevanjem in argumentiranjem se učijo posamezniki. Možina (v Zupan et al., 2009, str. 488) pravi, da ob upoštevanju načela, da je celota več kot samo vsota sestavnih delov, potem je učenje na ravni organizacije več kot vsota individualnega učenja.

Znanje posameznikov znotraj organizacije prehaja iz enega zaposlenega na drugega, se izmenjuje in se preko učenja timov prenaša na celotno organizacijo. Tako je tudi za organizacijsko učenje značilno, da nanj vplivajo sinergijski učinki, saj je učinek učenja večji kakor vsota učenja posameznikov, saj omogoča direktno in indirektno vplivanje drug na drugega (Rozman & Pirc, 2002, str. 5–7).

1.2.3 Zvrsti organizacijskega učenja

Za organizacijsko učenje je bistveno vzajemno delovanje in sočasnost učenja posameznika in organizacije. Združba učečih se posameznikov v organizaciji omogoča nadgradnjo znanja celotne organizacije in s tem večjo učinkovitost organizacije na konkurenčnih trgih. Tako v učeči se organizaciji potekajo štiri zvrsti učenja, ki so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Zvrsti učenja v učeči se organizaciji

Zvrst učenja	Značilnosti	Izvajanje
Prilagodljivo (izkustveno) učenje	Posamezniki in s tem organizacija se učijo iz lastnih izkušenj.	Predvsem učenje z enojno, dvojno in trojno zanko.
Učenje s pričakovanji	Pomeni učenje na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov, s čimer se organizacija lahko izogne negativnim izkušnjam.	Planiranje s pomočjo priprave več scenarijev na podlagi predvidevanj bodoče situacije.
Učenje načinov za učenje	Osredotočeno je na kritično razmišljanje o preteklih izkušnjah z učenjem.	Iskanje spodbujevalcev in zaviralcev učenja in oblikovanje novih strategij učenja.
Učenje na osnovi delovanja	Osredotočeno je na realni problem, ciljno učenje in njegovo vpeljavo v procese organizacije.	Preizkušanje izkušenj in obstoječega znanja posameznikov ali skupin z namenom ustvarjanja novega znanja.

Vir: Prirčeno po A. Pirc, 2000, v I. Jamnik, Vloge managerja po Mitzbergu v učeči se organizaciji, 2008, str. 27.

Za prilagodljivo ali izkustveno učenje je značilno, da se tako posamezniki kot organizacija učijo iz lastnih izkušenj na podlagi svojih miselnih vzorcev. V kolikor pride do vrzeli med obstoječimi miselnimi vzorci oziroma pričakovanji ter dejanskimi rezultati, govorimo o napaki. V kontekstu

načinov učenja s pomočjo odpravljanja napak, govorita Argyris in Schön (v Georges, Romme in van Witteloostuijn, 1999, str. 440) o učenju z enojno, dvojno ali trojno zanko, ki je odvisno od jakosti razlike med želenim ter dejanskim stanjem.

O učenju z enojno zanko govorimo v primeru odkrivanja, zmanjševanja ali odpravljanja napak na posameznih poslovnih področjih organizacije. Ta oblika učenja sicer vpliva na znanje organizacije, vendar se organizacija pri tem ne spreminja. Vrednote, predpostavke in prepričanja, na katerih temeljijo strategija, struktura in kultura ostanejo namreč nespremenjeni. Organizacija, ki je usmerjena k takemu učenju dosega predvsem večjo učinkovitost delovanja.

Učenje z dvojno zanko pomeni, da odkrito napako odpravimo na način, ki upošteva norme, cilje in politiko organizacije, pri čemer glavne norme, vrednote, strategije in predpostavke korigiramo ali nadomestimo z drugimi, s tem, da zaposleni spremenijo svoje miselne predstave. Posledice učenja z dvojno zanko so spremembe v razumevanju delovanja organizacije.

Temeljna razlika med obema vrstama učenja organizacije je v temu, kaj spreminja. Medtem, ko se učenje z enojno zanko orientira na spreminjanje procesa na podlagi informacije iz preteklosti in odpravljanje vzroka problema, upošteva učenje z dvojno zanko vzrok le kot indikator za spreminjanje krovnih principov in postopkov delovanja organizacije (Chinowsky & Carrillo, 2007, str. 125). Oba načina učenja pa dejansko udeležujata proces »učiti se, kako se učiti« (Dimovski et al., 2005, str. 99).

O učenju s trojno zanko govorimo, ko se organizacija odloči za temeljite spremembe na določenih ali vseh poslovnih področjih znotraj organizacije. Posledica takega učenja je preobrazba celotnega sistema organizacije.

Spodbujevalci učenja so faktorji, ki spodbujajo in krepijo učenje v organizaciji. Zanje velja, da bolj kot prevladujejo v organizaciji, več je priložnosti za učenje, od njihove jakosti in zastopanosti je odvisen obseg in zahtevnost učenja. Prisotnost in pogostost teh faktorjev določa učinkovitost kroga učenja na ravni organizacije. Spodbujevalci učenja so gradniki, ki sestavljajo potencial učenja na ravni organizacije. Po Selanu (2002, str. 32) se med spodbujevalce učenja uvršča vključenost ravnateljevanja, posnetek poslovnega okolja, vrzeli v učinkovitosti, skrb za merjenje, organizacijska radovednost, kultura odprtosti, neprestano izobraževanje, operativna raznolikost, odvetniki učenja in sistemska perspektiva.

1.3 Management znanja

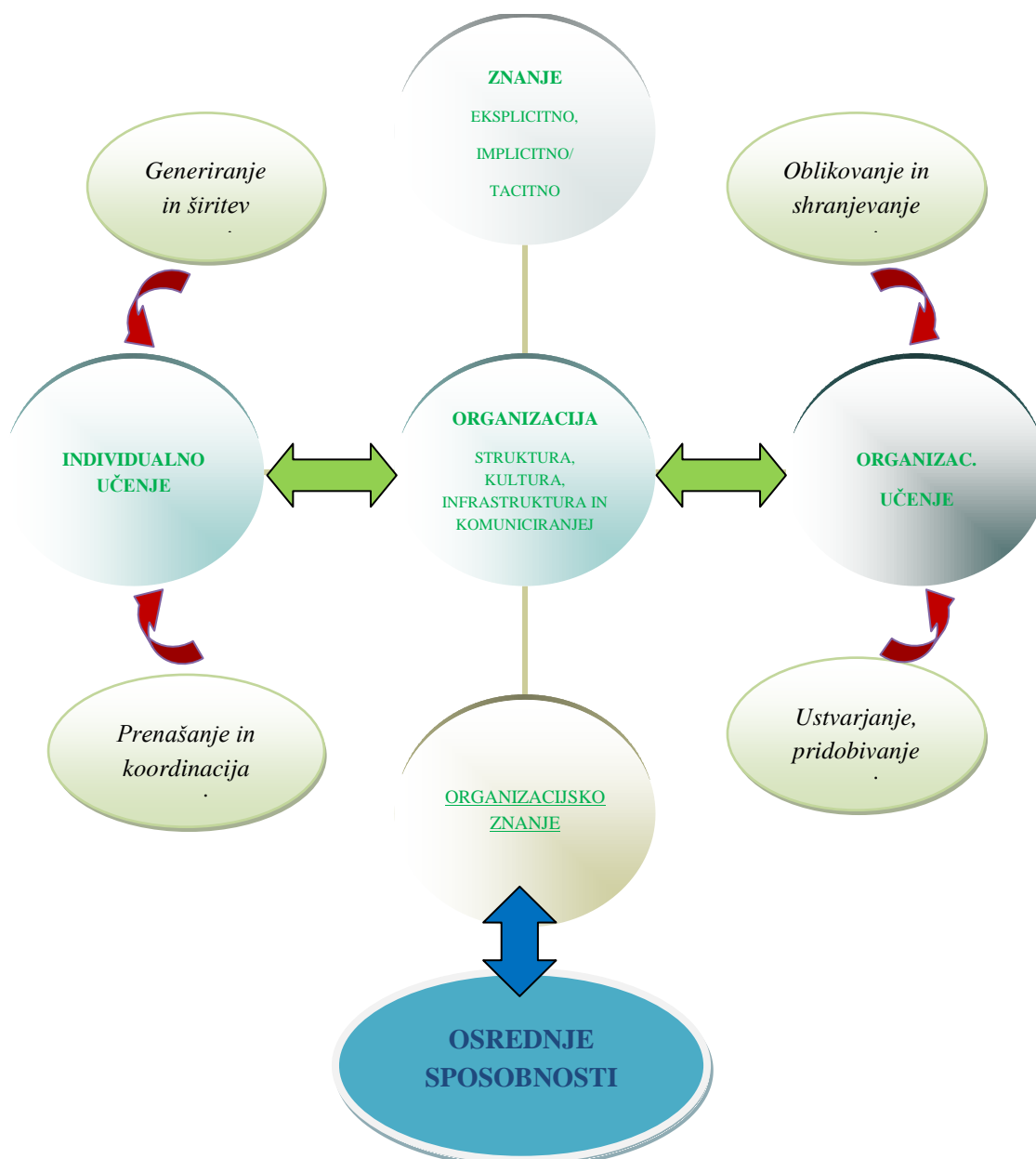
1.3.1 Vloga in naloge managementa znanja v učeči se organizaciji

Z zavedanjem vrhnjega managementa organizacij, kako pomembno je znanje v sodobnem poslovnem okolju, postaja vedno pomembnejši management znanja, ki ima nalogo, da ustvari pogoje za sistematično zbiranje, hranjenje, širjenje in dostopnost znanja. Management znanja lahko na splošno opredelimo kot spremenjen način vodenja organizacij, ki gradijo svojo učinkovitost na znanju, veščinah, izkušnjah, sposobnostih in inovativnosti svojih zaposlenih. Pomeni nov način razmišljanja o organiziranju in prenašanju ter izmenjavi organizacijskih intelektualnih in ustvarjalnih virov ter skrbi za sistematično iskanje, organiziranje, zagotavljanje intelektualnega kapitala organizacije ter kulturo permanentnega učenja in izmenjavo znanj

(Dimovski et al., 2007, str. 86). Zagotavljati pogoje v tem kontekstu pomeni skrb za gojenje kulture učenja, vzpostavitev ustreznih informacijskih tehnologij, vodenje, ki podpira učenje in vzpostavitev ustrezne organizacijske strukture, ki podpira komuniciranje.

Stonehouse (v Dimovski et al., 2005, str. 70–71) prikazuje pet procesov, ki sestavljajo proces poslovedenja znanja v inteligentni organizaciji. Kot prikazuje Slika 2, v njej zavzemata osrednjo vlogo individualno in organizacijsko učenje kot temeljna elementa ustvarjanja, generiranja, formaliziranja, shranjevanja, širjenja ter koordinacijo znanja.

Slika 2: Proces poslovedenja znanja v učeči se organizaciji



Vir: G. Stonehouse et al., *Global and Transnational Business – Strategy and Management*, 2002, str. 364 (v Dimovski et al., 2005, str. 70, 71).

Tudi Kos (2005, str. 3) opredeljuje vlogo managementa znanja v funkciji mobiliziranja in iniciranja znanja, sodelovanja z nosilci znanja in spodbujanje razvoja znanja. Management

znanja je del celotnega managementa organizacije, ki se orientira na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji, pri čemer skuša čim večji delež človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, kar organizaciji pomaga dosegati boljše konkurenčne prednosti v primerjavi z ostalimi ponudniki ter s tem učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev (Možina, 2009, str. 5).

Ena izmed nalog managementa znanja je pomagati posamezniku ustvarjati in poglobljati znanje, kot tudi pomagati, da počasi, a vztrajno raste in spreminja svoje bistvo (Možina & Kovač, 2006, str. 130–131). Naloge in dejavnosti managementa prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Naloge in dejavnosti managementa

Naloge in dejavnosti managementa	Aktivnost
Sledenje poslovni strategiji.	Ustvarjanje, obvladovanje, organiziranje, obnavljanje, uporabljanje znanja v načrtovanih akcijah z namenom doseganja najboljšega rezultata.
Ravnanje z intelektualnim premoženjem podjetja.	Ustrežno ravnanje s patenti, tehnologijo, operativnimi in poslovnimi praksami in drugim strukturnim znanjem ter skrb za učinkovite odnose s kupci.
Poudarek na osebni odgovornosti posameznika za pridobivanje znanja, inovativnost, obnavljanje in njegovo rabo.	Zagotavljanje dostopa do znanja, ki je v podjetju.
Razvoj organizacije v smeri učeče se organizacije.	Vzpostavitev pogojev; ustrezna organizacijska klima, kultura, motiviranje, razvoj in raziskovanje.
Učinkovit prenos znanja.	Sistematičen prenos znanja na mesta, kjer bo znanje učinkovito uporabljeno.

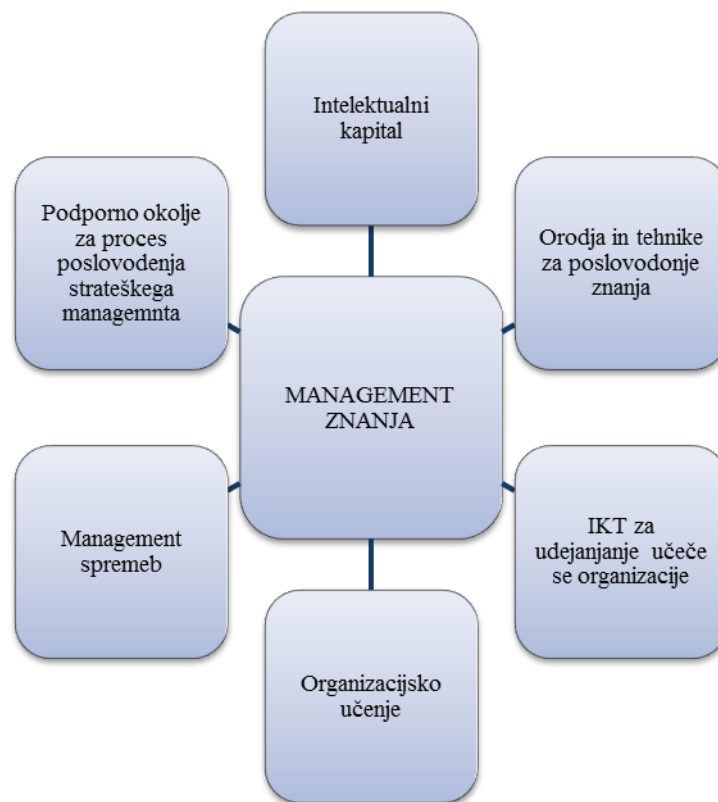
Vir: S. Možina, Management znanja, 2006, str. 131.

Management znanja v učeči se organizaciji omogoča aktivno uresničevanje organizacijske strategije v smeri udejanjanja učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 175). Po drugi strani pa se uspešnost delovanja managementa znanja izkazuje v učinkovitosti širjenja znanja po organizaciji (Wang & Noe, 2010, str. 115).

1.3.2 Dimenzije managementa znanja v učeči se organizaciji

Z vidika managementa znanja kot osrednjega gradnika učeče se organizacije Jashapara (2004, str. 87) opredeljuje štiri dimenzije managementa znanja, ki so bistvene za izgradnjo učeče se organizacije in sicer organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija za organizacijsko učenje. V najširšem pomenu management znanja v učeči se organizaciji sestavlja šest elementov, ki jih prikazuje Slika 3.

Slika 3: Sestavine managementa znanja v učeči se organizaciji



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 175.

1.4 Učeča se organizacija

1.4.1 Opredelitev učeče se organizacije

Skladno z zavedanjem managementa, kako pomembno je znanje za strateški uspeh organizacij, se je pojavila potreba po načrtnem ravnanju z znanjem, ki vključuje prizadevanja za sistematično pridobivanje znanja, zagotavljanje njegove najširše dostopnosti in gojenje kulture učenja (Dimovski et al., 2005, str. 70). Učeča se organizacija predstavlja korak naprej od različnih variant birokratskega tipa organizacije (Bernik et al., 1999, str. 124, 125) in temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja učenje in timsko delo (Dimovski et al., 2005, str. 7).

Prvi konceptualni modeli učeče se organizacije so se pojavili v Združenih državah Amerike in Veliki Britaniji v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ključno delo, ki ima temeljni vpliv na kasnejši razvoj konceptov učeče se organizacije, je zagotovo delo Petra Senga »The Fifth Discipline«, ki je izšlo prvič leta 1990.

Učečo se organizacijo Senge (1990, str. 25) opredeljuje kot organizacijo, kjer poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, ki spodbuja učenje vseh njenih članov in jim omogoča, da se nenehno spreminjajo. Organizacija, ki želi biti učeča se organizacija, se uči preko posameznikov – svojih zaposlenih in ti kontinuirano uporabljajo pet disciplin (prikazuje Tabela 7). Vsaka od petih disciplin pomeni specifični pristop na določenem organizacijskem

področju in je posledica preučevanja teorije in tehnike, ki jo je potrebno obvladati za uresničevanje v praksi (Senge, 1990, str. 8).

Tabela 7: Sengejevih pet disciplin za uresničevanje učeče se organizacije

Disciplina	Aktivnost
Sistemsko mišljenje	Sistemske obravnave, celostni pristopi, upoštevanje vseh vidikov. Omogoča, da osnovne lastnosti sistema niso določene s seštevkom njegovih delov, temveč z interakcijami med njimi.
Osebno mojstrstvo	Razvoj posameznika in njegove odličnosti ter prizadevanja za prepoznavanje posameznikovih potencialov.
Miselni (mentalni) modeli	Globinski pristop za usmerjanje posameznikov, organizacije in njene kulture, kjer se z novimi miselnimi modeli preusmeri pozornost od sebe k drugim.
Skupna vizija	Zgrajena mora biti iz vizij posameznikov, saj to zaposlene usmerja in jih spodbuja k učenju.
Timsko učenje	Najučinkovitejši način za sodelovanje in razvoj komunikacije med zaposlenimi ter prenos znanja v organizaciji, ki temelji na nehierarhični avtoritativnosti.

Vir: P. Senge, The Fifth Discipline, 1990, str. 6–10.

Sistemsko mišljenje je ključnega pomena za vsako učečo se organizacijo, saj brez njegovega udejanjanja ni mogoče korektno izvajanje ostalih disciplin. Vzajemnost delovanja ostalih disciplin bi bila namreč onemogočena, ker bi vsaka disciplina delovala le samostojno in izolirano od ostalih disciplin.

Osebno mojstrstvo se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj in izraža odličnost posameznika (Dimovski et al., 2005, str. 91). Je zmožnost doseganja posameznikovih zastavljenih ciljev na najbolj učinkovit način. Tudi za Senge (1990, str. 8) je bistveno individualno učenje, saj se organizacija ne more učiti brez učenja posameznikov. Temu mnenju se pridružuje tudi Raus (2001, str. 81), ki pravi, da se organizacije učijo s sinergijami vseh posameznikov.

Mentalne modele, to je videnje in razumevanje posameznika o delovanju sveta, ki je njemu lasten, povzroča, da določene stvari vidimo lahko le na način, ki je v skladu z našim mentalnim modelom. Ob ustrezni kulturi učenja lahko dosežemo, da se »staremu« mentalnemu modelu upremo, ga začnemo preverjati in preizkušati nove (Hutchens, 2002, str. 59).

Skupna vizija organizacije mora biti rezultat vizij posameznikov, če vodstvo organizacij želi, da bodo zaposleni čutili pripadnost in predanost organizaciji. Skupna vizija lahko v organizaciji nastane le, ko so izpolnjeni pogoji kot postavitev skupnih ciljev, skupno ustvarjanje identitete organizacije, kreiranje smernic razvoja organizacije, dajanje pomena članom organizacije,

uresničevanje samodiscipline ter prevzemanje odgovornosti zaposlenih na vseh nivojih organizacije (Raus, 2001, str. 85).

Temelj uspešnega timskega učenja je odprt dialog med člani tima, katerega omogoča medsebojno zaupanje in spoštovanje. Timsko učenje je proces razvijanja kapacitet tima, da bi ta dosegel cilje, ki si jih člani tima iskreno želijo (Senge, 1990, str. 10).

Dimovski (2005, str. 80) učečo se organizacijo opredeljuje kot organizacijo, katere glavni cilj je povečanje znanja in intelektualnega kapitala, ki sta edina konkurenčna prednost sodobnih organizacij. Zato je potrebna dostopnost informacij vsem zaposlenim, kar omogoča sploščena organizacijska struktura organizacije s fleksibilnim delovnim okoljem, kjer zaposleni znotraj skupne vizije uresničujejo inovativne ideje. Za uspešno udeleževanje učeče se organizacije je tako nujno, da posameznik postane fleksibilen in dobiva več pristojnosti, da obvlada različne spretnosti in da je delo timsko in usmerjeno v potrošnikove potrebe (Urh, 2003, str. 127).

Učeča se organizacija je po navedbi Možine (2005, str. 5) tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje zaposlenih, pri čemer se ti učijo drug od drugega. Z boljšim znanjem in razumevanjem posameznik posledično nenehno izboljšuje svoje aktivnosti. Timsko učenje je možno le v skupini, katere člani so v celoti predani nalogi in se zavedajo, da lahko na tak način dosežejo več kakor posamezno.

Avtorja Uršič in Nikl (2004, str. 2, 3) učečo se organizacijo opredelita kot omrežje znanja (angl. *Knowledge networking*), ki nastaja znotraj organizacije in posameznika ter je rezultat odkrivanja in spoznavanja moči lastnih razumevanj in sposobnosti opazovanja, čustev in zmožnosti videnja novih vzorcev. S svojim znanjem in izkušnjami nastopajo kot skupina in posameznik v virtualnih timih ter si s skupnim delovanjem in sodelovanjem izmenjujejo znanja o delovnih procesih.

1.4.2 Značilnosti učeče se organizacije

Dimovski (v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 79) pravi, da je značilnost učeče se organizacije razvijanje učečega se pristopa k oblikovanju strategije. Zanj je značilen decentraliziran način odločanja, kjer se zaposlenim na vseh ravneh organizacije dodelijo opolnomočene vloge, kar pomeni, da se zaposlenim dodeljuje odgovornosti in kompetence za uporabo lastnih zmožnosti za doseg cilja (Dimovski et al., 2007, str. 32). Opolnomočenje pomeni delegiranje moči na podrejene v organizaciji (Daft & Noe, 2001, str. 48) ter več svobode in informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev (Dimovski et al., 2007, str. 60).

Za učečo se organizacijo je značilna horizontalna (procesna) organizacijska struktura, ki ne dopušča hierarhije in s tem neenakosti med zaposlenimi. Zaposleni, skrbniki delovnih procesov delujejo na določenem procesu združeno, tako da lahko neposredno komunicirajo in koordinirajo svoja prizadevanja za doseganje zastavljenega cilja (Dimovski et al., 2005, str. 145). Taka struktura je fleksibilna, saj je oblikovana na način, ki spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, inovativnost, izvirnost in s tem večjo konkurenčnost na trgu. Senge (1990, str. 2) je učečo se organizacijo opisal kot organizacijo, v kateri ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo, v kateri se razvijajo novi načini mišljenja in se svobodno postavljajo skupinska pričakovanja ter se zaposleni nenehno učijo, kako se učiti skupaj.

Učeča se organizacija je organizacija, ki se nenehno uči in sistematično spodbuja kontinuirano učenje med zaposlenimi, sposobna je hitrega prilagajanja spremembam v poslovnem okolju. Za uspešno udeležanje učeče se organizacije je nujna vzpostavitev organizacijske kulture, ki zaposlene motivira za nenehno učenje, prenašanje in izmenjavo znanj in izkušenj med zaposlenimi ter tak prenos znanj na organizacijo, da bo sposobna hitrega odzivanja na spremembe v okolju. Tako je učeča se organizacija zmožna z boljšim znanjem in razumevanjem nenehno izboljševati svoje aktivnosti.

Za učeče se organizacije je po eni strani značilna težnja po doseganju odličnosti, po drugi strani pa že sam način delovanja učeče se organizacije organizacijo vodi k odlični organizaciji. Skladno s tem navajajo tudi avtorji (Dimovski et al., 2007, str. 19), da se v odličnih organizacijah managerji in zaposleni ne bojijo nenehnih sprememb in učenja kar jim omogoča hitro reševanje problemov. V učečih se organizacijah zaposleni sodelujejo medsebojno, kakor tudi z okoljem, da bi dosegli boljše rešitve.

Urh (2003, str. 122) pravi, da je moč učeče se organizacije v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje. Znanje, ki je rezultat organizacijskega učenja, postane osrednji produkcijski faktor organizacije za doseganje konkurenčne prednosti. Značilnosti učeče se organizacije so povzete v Tabeli 8.

Tabela 8: Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti učeče se organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razvija učeči se pristop k oblikovanju poslovne strategije. ✓ Vodje tvegajo in eksperimentirajo. ✓ Participativno oblikovana politika. ✓ Odločanje je decentralizirano. ✓ Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo znanj in informacij. ✓ Nagrajevanje zaposlenih je fleksibilno. Prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih. ✓ IT in računovodski sistemi informirajo in opolnomočijo vse zaposlene. ✓ Delovanje med funkcijskih timov; povezovanje in timsko učenje. ✓ Zavezanost organizacije k dolgoročnim aktivnostim. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Omogočeno je učenje na podlagi izkušenj. ✓ Organizacijska kultura omogoča povratne informacije in razkrivanje vseh informacij. ✓ Organizacija zaposlene spodbuja k učenju in jim omogoča osebni razvoj. ✓ Informacijski sistemi temeljijo na učenju. ✓ Učeča se kultura, vsi zaposleni so zavezani k učenju. ✓ Nепrestano eksperimentiranje. ✓ Delitev idej po vertikali, horizontali, zunanjih, geografskih in časovnih meja. ✓ Organizacija je povezana z okoljem. ✓ Znotraj organizacijsko učenje in notranja povezanost.

Vir: Povzeto po S. Penger v V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109.

1.4.3 Razlike med tradicionalno in učečo se organizacijo

Očitna razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo je predvsem v organizacijski kulturi, ki pri tradicionalni organizaciji daje v ospredje poslovanja dobiček, medtem ko je v ospredju dogajanja pri učeči se organizaciji vsak njen član. Tradicionalna organizacija tako obravnava zaposlene kot strošek, učeča se organizacija pa kot temelj in vir konkurenčne prednosti organizacije.

Garvin (1993, str. 81) v svoji definiciji učeče se organizacije opredeljuje pet lastnosti, po katerih se učeča se organizacija loči od tradicionalne. Lastnosti, ki opredeljujejo učečo se organizacijo, so sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih izkušenj, uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj in učinkovit prenos znanja v organizaciji.

Tudi avtorji kot Garratt, Stahl in Dixon (v Uršič & Nikl, 2004, str. 2) opisujejo značilnosti učeče se organizacije s pomočjo primerjave s tradicionalnimi organizacijami. V primerjavi s tradicionalnimi organizacijami, ki se spremembam v poslovnem okolju prilagajajo, so učeče se organizacije sposobne same spodbujati razvoj in uvajati izboljšave. Medtem ko v tradicionalnih organizacijah poteka učenje intuitivno, nezavedno in pogosto nesistematično, je ena izmed temeljnih lastnosti učečih se organizacij sistematično učenje, ki poteka na vseh ravneh organizacije v dobrobit celotne organizacije.

Učeča se organizacija tako predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer ni več čutiti organizacijske hierarhije in organizaciji omogoča inovativnost ter fleksibilnost. Organizacijska struktura mora biti oblikovana tako, da ni ovir za vertikalni in horizontalni pretok informacij, saj je to eden izmed temeljev za uspešno doseganje ciljev organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 149).

Preobrazba tradicionalne organizacije v učečo se organizacijo je proces, ki traja več let in se zaradi nujnosti stalnega spreminjanja in doseganja odličnosti nikoli ne konča. Proces transformacije organizacije iz tradicionalne v učečo se organizacijo poteka preko razvoja in spreminjanja posameznika ob močni podpori vodstva, ki mora ustvariti potrebna podporna okolja, ki spodbujajo nenehno učenje, izmenjevanje znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika ter ustvarjalno sodelovanje (Uršič & Nikl, 2004, str. 65). Skladno z zgornjimi trditvami se obe obliki organizacije razlikujeta tudi po vlogi managementa, saj ta v učeči se organizaciji prehaja v management znanja, ki prevzame dodatno odgovornost za investicije v znanje ter vzpostavitev ustrezne organizacijske klime in kulture.

2 MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O[®]

Model FUTURE-O[®] je prvi konceptualni model, ki je bil razvit v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS), z namenom podpore organizacijam za prehod v učeča se podjetja. Akronim FUTURE-O[®] je sestavljena besednih zvez Future Organization, le-ti pa sestavljajo začetnice besed Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized, ki že same po sebi ponazarjajo lastnosti in sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 23).

Od ostalih modelov se model razlikuje, saj organizacijam omogoča, da posamezna področja organizacije postopoma spreminjajo. Zato preoblikovanje organizacij s pomočjo modela FUTURE-O[®] avtorji ponazarjajo kot molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Učeča se organizacija se spreminja in prehaja s postopno uveljavitvijo posameznega elementa v višjo stopnjo na način, ki je značilen za naravne sisteme, saj vsaka sprememba v njej vpliva na njene preostale elemente (Dimovski et al., 2005, str. 122–124).

Model FUTURE-O[®] sestavlja sedem elementov: postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, graditev podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije in strateških ciljev, oblikovanje klime za širitev organizacijskega znanja, oblikovanje in implementacija modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov in konsolidacija dosežkov na poti k učeči se organizaciji s procesom zasidranja sprememb v podjetju z implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 127). Elemente modela ter povezanost med njimi prikazuje Slika 4.

Slika 4: Model FUTURE-O[®] – molekularno-mrežni pristop k učeči se organizaciji



Vir: Prirejeno po V. Dimovski in S. Penger, 2004 v V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 125.

Model je zasnovan na postopnem uveljavljanju posameznega elementa, pri čemer vrstni red uvajanja ni določen in ga organizacija izbere po lastni presoji oziroma se proces udejanjanja učeče se organizacije največkrat začne na področjih, kjer se izkazuje največ interesa in znanja za razvoj trajne konkurenčne prednosti, ki bo temeljila na znanju in kontinuiranem organizacijskem učenju. Kakor tudi v smeri povečanja možnosti za izboljšanje širine, globine, hitrosti in s tem učinkovitosti organizacijskega učenja ob vpeljavi procesov in postopkov za udejanjanje učeče se organizacije v praksi (Dimovski et al., 2005, str. 129–135).

2.1 Prvi element: Postavitev temeljev

Za uspešen začetek aktivnosti za udejanjanje učeče se organizacije se mora vodstvo organizacije najprej soočiti s položajem oziroma nivojem poslovođeče organizacije glede na prisotnost elementov učeče se organizacije. Management mora torej ugotoviti, v kakšni meri je organizacija že učeča se organizacija oziroma ali je učeča se organizacija ali ne. V ta namen management lahko uporabi preverbo z Lakmusovim testom (Priloga 2), katerega sestavljata dva kratka dela s petimi vprašanji zaprtega tipa, vezana na poslovođenje znanja v organizaciji (odgovori DA ali NE) in tri vprašanja odprtega tipa (Dimovski et al., 2005, str. 137).

2.1.1 Strateški management organizacije

Strateški management organizacije predstavlja proces oblikovanja, uresničevanja in ovrednotenje strategije, ki vsebuje štiri korake (prikazuje Slika 5).

Slika 5: Proces strateškega managementa



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2003, v V. Dimovski et. al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 140.

Raziskave kažejo, da je za učeče se organizacije značilna osredotočenost na kupca, hitra odzivnost na spremembe, jasna postavitve ciljev in vzpostavitev medorganizacijskih povezav. Izhodišče oblikovanja strategije je analiziranje obstoječega stanja, tako notranjega kakor zunanjega. Organizacije pri tem pogosto uporabljajo SWOT analizo, ki je za učečo se organizacijo strateško orodje, s katerim organizacija na podlagi ugotovljenih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti oblikuje celovito, v organizacijsko učenje usmerjeno strategijo (Dimovski et al., 2005, str. 141).

Poleg SWOT analize organizacije za posnetek stanja strateško pomembnih področij v organizaciji uporabljajo samoevalvacijo, s katero lahko sistematično prikažejo svoje delo in dosežke ter obenem spreminjajo in izboljšujejo način dela tam, kjer se pokažejo slabosti. Ne glede na uporabljeno metodo ugotavljanja stanja v organizaciji, predstavljajo rezultati preverb v

učechi se organizaciji izhodišee za razmislek in oblikovanje vizije, poslanstva in strategije, ki za management in zaposlene predstavljajo osrednje strateške dokumente.

2.1.2 Vloga managementa pri vpeljavi sprememb

Organizacija, ki želi zaehi s vpeljavo sprememb v smeri udejanja učeche se organizacije, potrebuje sodelovanje in podporo vodstva. Pobude in zaehne aktivnosti v smeri uvajanja sprememb se sicer pogosto aktivirajo na nekem delovnem podroēju oziroma pri skupini zaposlenih, ki ima za to najveeh znanja, idej in volje. Kljub temu mora management organizacije pri vpeljavi sprememb v smeri učeche se organizacije, prevzeti vlogo arhitekta, oblikovalca, koordinatorja in motivatorja vseh zaposlenih (Rijal, 2010, str. 121).

Brez aktivnega vkljuuevanja vodstva organizacije ter vseh zaposlenih bo proces udejanjanja učeche se organizacije naletel na nepremostljive ovire za nadaljevanje in širjenje uvajanja sprememb po celotni organizaciji. Oboji, tako vodstvo kakor zaposleni, morajo razumeti uvajanje sprememb kot razvojno nujnost organizacije ter prilounost za izboljšave.

Vodstvo organizacije mora pred odločitvijo za preoblikovanje v učecho se organizacijo natančno razumeti razloge za uvajanje sprememb. Ti so v času negotovega ekonomskega, političnega in socialnega okolja najveehkrat tudi vitalnega pomena za obstoj in prežitje organizacije, kot: zagotoviti prežitje organizacije, njen razvoj in njeno učenje; zagotoviti varnost delovnih mest; uspešnejši boj s konkurenco, kakor tudi poveehati tržni delež in poveehati dobiček organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 142).

Management organizacije mora za uspešno udejanjanje organizacijskih sprememb upoštevati pomen celovitosti uvajanja sprememb na vsa podroēja organizacije. Strategija sprememb mora vkljuuevati slehernega zaposlenega organizacije, kakor tudi vse poslovne procese.

2.1.3 Strategija spreminjanja organizacijske strukture

Vodstvo vsake organizacije, ki se odloehi za uvajanje sprememb z namenom udejanjanja učeche se organizacije, mora pred zaehkom izvajanja aktivnosti zagotoviti zaposlenim svojo podporo, tako strokovno kakor moralno. Zaposlene mora na primeren naehin seznaniti z razlogi za preoblikovanje organizacijske strukture, morebitnimi ovirami ter priehakovanimi posledicami preoblikovanja (Dimovski et al., 2005, str. 146–147).

Vrste sprememb, ki se izvajajo pri preoblikovanju organizacije, lahko strnemo v štiri kategorije, pri ehemer je nujno, da vodstvo predvidi in upoštevata najoptimalnejše naehine vpeljevanja le-teh. Vpeljava spremembe na enem podroēju najveehkrat vpliva tudi na spremembo na drugem oz. ostalih podroējih organizacije. Tipi organizacijskih sprememb ter prehajanje vplivov spremembe na enem podroēju na drugo prikazuje Slika 6.

Slika 6: Tipi organizacijskih sprememb v organizaciji



Vir: Prirjeno po V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 143.

Posledice uvajanja posameznih tipov sprememb vplivajo na spremembe v učinkovitosti delovnih procesov v organizaciji, uresničevanju inovativnih idej, hierarhiji vodenja, izvajanju administrativnih postopkov, strukturi organiziranosti, vrednotah ter organizacijski kulturi.

2.1.3.1 Strateški tim za spremembe

Imenovanje strateškega tima za spremembe k udejanjanju učeče se organizacije je smiselno in nujno potrebno iz dveh vidikov. Člani strateškega tima za spremembe so imenovani iz vrst vseh zaposlenih, kar ustvarja večje zaupanje ostalih članov organizacije, po drugi strani pa člani tima lažje neposredno uveljavljajo spremembe in navdušujejo sodelavce za novosti.

Vodenje s pričetkom uvajanja sprememb postane participativno, kar pomeni, da se preko članov tima prazporedi na vse zaposlene. S tem pridobi prav vsak član organizacije možnost večje informiranosti, soodločanja, pa tudi več odgovornosti za svoje odločitve. Temeljna naloga strateškega tima za spremembe je spremljavo procesa preoblikovanja organizacije, spremljanje vpeljave sprememb ter merjenje učinkov izboljšav.

2.1.3.2 Akcijski načrt za vpeljavo sprememb

Strateški tim za spremembe pripravi akcijski načrt uresničevanja učeče se organizacije, katerega namen je postaviti pričakovane cilje vodstva in drugih deležnikov. Akcijski načrt konkretizira smer razvoja učeče se organizacije v prihodnosti ter skladno s tem definira potrebne aktivnosti za uresničevanje zastavljenih ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 148). Vsebine, ki jih mora vsebovati dober akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije vsebuje elemente, ki so prikazani v Tabeli 9.

Tabela 9: Elementi dobrega akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije

Zap. št.	Elementi akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije
1.	Model učeče se organizacije.
2.	Vizija, poslanstvo in korporacijska strategija organizacije.
3.	Opredeljeni odnosi s ciljnimi skupinami.
4.	Določitev ciljev organizacije na vseh ravneh.
5.	Določitev glavnih strateških aktivnosti za udejanjanje učeče se organizacije.
6.	Merljive kazalnike povezane s načrtovanimi aktivnostmi.
7.	Določitev odgovornih oseb – skrbnikov procesov.
8.	Opredelitev vrednot ter poslovne kulture za doseg zastavljenih ciljev.

Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 149.

Za organizacijo, ki postavlja temelje učeči se organizaciji, ima poseben pomen določitev vizije in poslanstva učeče se organizacije. Vizija mora vsebovati vrednote in prepričanja, kakšna naj postane organizacija in kakšen je njen namen (Dimovski et al., 2005, str. 154).

2.1.3.3 Ugotavljanje vrzeli

Organizacija mora pravočasno predvideti možne vrzeli pri prehajanju v učečo se organizacijo. S pomočjo izbrane metodologije za posnetek stanja na področju kadrov, tehnologije, kupcev, dobaviteljev, organizacijske strukture ter primerjavo rezultatov posnetka z načrtovanimi strateškimi cilji, dobi organizacija realno sliko o vrzelih in neučinkovitost, ki bi onemogočale uspešno uresničevanje učeče se organizacije.

Učeča se organizacija mora opustiti nekatere neučinkovite tradicionalne organizacijske pristope ter si s prehodom v vitko organizacijo izboljšati svoje možnosti. Zanje je značilna enakost, dostopnost informacij vsem zaposlenim, nizka stopnja hierarhije, spodbudno delovno okolje, sodelovanje med zaposlenimi in vodstvo, ki vse naštetu omogoča. Tako si vodstvo vitkih organizacij prizadeva iz poslovnih procesov odstraniti vse nepotrebne aktivnosti, s čimer poveča možnosti za večjo učinkovitost in uspešnost prehoda v učečo se organizacijo (Kovač v Jaklič et al., 1999, str. 165).

Za uspešno udejanjanje učeče se organizacije je potrebno glede na izbrane cilje, aktivnosti in strategije opraviti tudi pregled sposobnosti, veščin in znanj vodilnih kadrov, ki so potrebna za uresničevanje učeče se organizacije. Razlika med dejanskim naborom znanj, veščin in sposobnosti ter ocenitve potrebnih znanj, veščin in sposobnosti pomeni vrzel v zakladnici znanj.

Za ugotovljene vrzeli v znanju ali veščinah odgovorni skrbniki organizirajo delavnice dobrih praks, učenja in prenosa znanj, v katere je potrebno vključiti vse zaposlene (Dimovski et al., 2005, str. 151). Vsak posameznik v organizaciji ima možnost in odgovornost, da pridobljeno znanje in izkušnje prenese na ostale člane organizacije ali ga prejme od sodelavcev.

2.2 Drugi element: Izgradnja podpornih okolij

Na podlagi začrtanih izhodišč prvega elementa modela, organizacija vpeljuje podporna okolja za udejanjanje učeče se organizacije. Drugi element predstavlja za organizacijo velik organizacijski in finančni zalogaj, saj mora zagotoviti finančna sredstva za izgradnjo celovite informacijske podpore, oceniti socialne mreže, postaviti drevo znanja in vsem zaposlenim dostopno zakladnico znanja.

Pomembno vlogo v tem delu izgradnje učeče se organizacije prevzamejo timi, katerih naloga je vzpostaviti celostni sistem aktivne vloge vsakega zaposlenega (Dimovski et al., 2005, str. 158). Zaposleni tako prevzamejo pobude za učenje, za izmenjavo znanj, dobrih praks in izkušenj.

2.2.1 Timsko delo kot način sodelovanja med udeleženci

Obsežne spremembe zahtevajo hitre odločitve, ki jih posameznik zaradi preobsežnosti informacij ne more več zagotavljati. Za udejanjanje učeče se organizacije je temeljnega pomena uveljavljanje timskega dela, saj je tim skupina ljudi, ki sodeluje pri odločanju, kakor tudi pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Možina et al., 2002, str. 542).

Pri timskem delu je poudarjen pomen soodvisnosti, tj. zavedanja, da je za doseganje ciljev nujno medsebojno sodelovanje, in sinergije, s katero se vzdržuje soodvisnost z drugimi v timu (Polak, 2009, str. 9–10). Posamezniki imajo zaradi skupne odgovornosti tima za doseganje zastavljenega cilja priložnost, da znanje posredujejo drugim članom, ga z njimi delijo in dopolnjujejo. Ker prevzemajo celotno odgovornost za doseganje ciljev, največkrat sami rešujejo ovire in probleme ter sami koordinirajo svoje delo. Problemi članom timov učeče se organizacije ne predstavljajo ovire, temveč priložnosti takrat, ko se združijo znanje, veščine in izkušnje posameznikov (Guns & Anundsen, 1998, str. 57).

V timu se člani učijo individualno eden od drugega, obenem pa se učijo tudi vsi člani skupaj. Skupno reševanje problemov in iskanje inovativnih rešitev pozitivno vpliva na motivacijo posameznika, obenem pa ga skupni uspeh tima bogati z novo samozavestjo in željo po reševanju novih problemov. Timsko delo tako prinaša članom tima in s tem organizaciji pozitivne učinke (Dimovski et al., 2005, str. 162):

- Timsko delo pri članih pogosto povzroči sprostitvev energije in kreativnosti. Navzočnost ostalih članov poveča motivacijo posameznika.
- Timsko delo lahko pomaga zadovoljiti potrebe po pripadnosti in sprejetosti.
- Z izmenjevanjem znanj in dobrih praks pridobiva tudi posameznik novo znanje in izkušnje.
- Večja fleksibilnost organizacije – posameznik je usposobljen za opravljanje več nalog.

Glede na našete prednosti timskega dela je razumljivo, da imajo timi v učeči se organizaciji osrednjo vlogo pri koordinaciji in izvajanju načrtovanih aktivnosti organizacije. Za timsko strukturo v učeči se organizaciji je značilna horizontalna organizacijska struktura, brez razlikovanja med vrhnjim in spodnjim delom organizacije (prikazuje Slika 7). Delovne aktivnosti so organizirane okrog delovnih timov (Dimovski et al., 2005, str. 160).

Slika 7: Timska organizacijska struktura v učeči se organizaciji



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 160.

Premišljeno vzpostavljena timska organizacijska struktura ima za razvoj učeče se organizacije številne prednosti, tako na ravni organizacije kakor za posameznika. Pogosto prevzame nekatere prednosti funkcijske strukture, kot: odpravlja meje med oddelki, pri odločanju je lažje sklepanje kompromisov, omogoča hitrejše sprejemanje odločitev, administrativni postopki so krajši, večja zavzetost za delo ter večja participacija članov tima.

Po drugi strani pa je ob konstruiranju timske organizacijske strukture potrebno upoštevati slabosti timov kot so: večja možnost za neskladje interesov, večja poraba časa ter sredstev, več organizacijskega usklajevanja, nenačrtovana decentralizacija (Dimovski et al., 2005, str. 161).

Globalizacija svetovnega gospodarstva posledično zahteva učinkovitejše sodelovanje timov po celem svetu preko tehnično dovršenih informacijskih in komunikacijskih tehnologij. V ta namen se formirajo virtualni timi, ki delujejo globalno. To pomeni, da večnacionalni timi, ki so prostorsko oddaljeni tudi po več tisoč kilometrov, delujejo timsko z reševanjem problemov ter izvrševanjem aktivnosti, ki so nujne za doseganje skupnih ciljev krovne organizacije.

Vpeljava elementov modela učeče se organizacije predstavlja za vse zaposlene inovacijo v najširšem smislu. Zato je smiselno, da strateški tim za spremembe vse aktivnosti povezane z udejanjanjem učeče se organizacije zaposlenim predstavi in izvede kot pilotni projekt in s tem zmanjšuje možnost neuspeha. Strateški tim za spremembe mora skupaj z vrhnjim managementom zaposlenim natančno predstaviti prednosti, ki jih bo imela vpeljava učeče se organizacije na bodoče poslovanje organizacije in na vlogo, ki jo bodo pri tem imeli zaposleni.

2.2.2 Vloga managementa znanja pri udejanjanju učeče se organizacije

Struktura managementa znanja predstavlja enega od temeljev za učečo se organizacijo. Management znanja ima v učeči se organizaciji bistveno vlogo pri prenašanju znanja v vse dele organizacije, kar je tudi sestavni del procesa poslovanja v vseh delih učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 161).

Management znanja je del celotnega managementa organizacije, ki se orientira na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji, pri čemer skuša čim večji delež človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, kar organizaciji pomaga pri doseganju boljše konkurenčne prednosti v primerjavi z ostalimi ponudniki ter s tem učinkovitejše doseganje zastavljenih ciljev (Možina, 2006, str. 131).

Za sodobno ekonomijo znanja je management znanja temeljno orodje za uresničevanje učeče se organizacije. Povezanost med managementom znanja in učečo se organizacijo ter povezavo med dejavnostjo in elementi obeh, se najlaže prikaže z razmerji med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura). Odnos med managementom znanja in učečo se organizacijo je prikazan v Tabeli 10.

Tabela 10: Odnos med managementom znanja in učečo se organizacijo

Struktura managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije	
Aktivnosti	Dialog, razprava, prenos eksplicitnih znanj, prenos implicitnih znanj.
Vsebina	Strateški management s podpornim okoljem za proces poslovanja, intelektualni kapital, orodja in tehnike za poslovanje znanja, tehnologija, organizacijsko učenje, management sprememb.
Viri	Antropologija, strategija, ekonomija, sociologija, management, psihologija, inf. tehnologija, filozofija, ravnanje z ljudmi pri delu.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 175, 176.

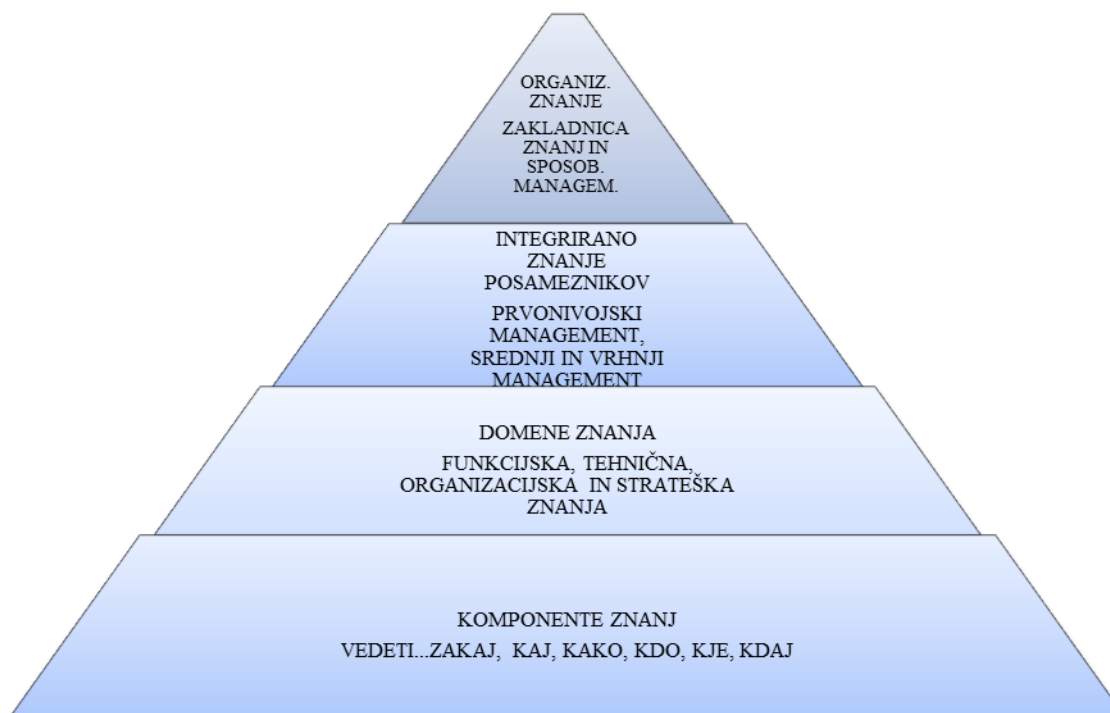
Za uspešno udejanjanje učeče se organizacije je pomembna analiza socialnih mrež, ki se ukvarja z merjenjem odnosov in tokov med posamezniki, skupinami posameznikov, organizacijami in drugimi deležniki in dejavniki, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na dogajanja pri uresničevanju učeče se organizacije. Preučuje se njihov položaj v mreži, njihovo medsebojno povezanost ter jakost povezav.

2.2.3 Vzpostavitev zakladnice znanja in informacijske tehnologije

Uporabno orodje managementa znanja v učeči se organizaciji je zemljevid znanja, ki je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi (Dimovski et al., 2005, str. 185). Njegova prednost je v tem, da omogoča učinkovito komunikacijo in omogoča posameznikom na različnih organizacijskih ravneh spoznavati organizacijsko znanje (Hribernik, 2004, str. 6). Z njegovo pomočjo ugotavljamo manjkajoča znanja, neizkoriščena znanja ter manjkajoče povezave, ki so potrebne za uspešno delo v organizaciji kakor tudi preprečuje ponovno odkrivanje že zbranega znanja.

Vzpostavitev zakladnice znanj in sposobnosti je za uspešno udejanjanje učeče se organizacije nujna zaradi uresničevanja organizacijskega učenja in s tem pridobivanja organizacijskega znanja. Zakladnico znanj in sposobnosti mora management znanja ustvariti, poslovoditi in širiti na vse tri ravni organizacijskega znanja (Dimovski et al., 2005, str. 179–180). Zaradi zastarevanja znanja je zakladnico znanj potrebno posodabljeti, sicer postane neuporabna. V zakladnici managerskih znanj in sposobnosti je zbrano organizacijsko znanje (prikazuje Slika 8).

Slika 8: Shema Zakladnice managerskih znanj in sposobnosti v učeči se organizaciji



Vir: Prirejeno po R. Sanchez v Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 180.

Za učinkovito udeležanje učeče se organizacije je osrednjega pomena prenos informacij do vseh zaposlenih. Zato mora vodstvo poskrbeti za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT), ki proces prenosa informacij olajša in pospeši. V učečih se organizacijah se sistemi za podporo managerjem delijo na štiri glavne skupine (Dimovski et al., 2005, str. 192):

- Sistemi za podporo odločanju za vrhnji in srednji management ter strokovnjake.
- Izvršilne informacijske sisteme za vrhnji management.
- Programsko opremo za skupinsko delo.
- Inteligentne sisteme.

Za prenašanje in izmenjavo informacij ter znanja po učeči se organizaciji je intranet uporabno informacijsko-komunikacijsko orodje. Internet, katerega uporaba je v zadnjih letih izjemno narasla, pa omogoča organizacijam pridobivanje informacij, novega znanja in komunikacijo tudi z geografsko oddaljenimi lokacijami.

2.3 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije in strateških ciljev

Oblikovanje celovite strategije in izbira strateških ciljev je temeljna funkcija v procesu managementa učeče se organizacije. Na njej namreč temeljijo ostale funkcije procesa managementa – organiziranje, uveljavljanje, vodenje, kontroliranje.

V nasprotju s tradicionalno organizacijsko strukturo, kjer je planiranje funkcija vrha hierarhične lestvice, so v sodobnih organizacijah razvili alternativni modeli poslovanja, kjer so v proces planiranja vključeni zaposleni na vseh ravneh organizacije. Zaposleni se tako lažje prepoznajo v

zastavljeni viziji, poslanstvu in ciljih organizacije. Pozitivni učinki razpršenega planiranja po celotni organizaciji so vidni tudi v organizacijski klimi in delovni motivaciji.

2.3.1 Razvoj virtualne organizacije

Neprestan napredek na področju informacijske in komunikacijske tehnologije omogoča vse hitrejšo dostopanje do informacij ter znanja. Najnovejša tehnologija na področju IKT je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešen nastop organizacij na svetovnih trgih in je hkrati predpogoj za nastajanje virtualnih organizacij. Zanje je značilna organizacijska struktura sestavljena iz omrežja povezanih poslovnih subjektov in kupcev. V dinamični mreži jedro organizacije povezuje vse elemente v mreži, vsak član omrežja pa ima točno določeno nalogo.

Virtualna organizacija omogoča učinkovitejšo usklajenost aktivnosti, nižje stroške poslovanja, večjo odgovornost njenih članov, večjo konkurenčnost zaradi prihrankov časa ter večjo dostopnost do informacij, kar omogoča boljše poznavanje kupcev, produktov in trgov (Dimovski et al., 2005, str. 200).

2.3.2 Definiranje strateških ciljev, oblikovanje vizije in poslanstva

Planiranje vključuje postavljanje ciljev organizacije in planov za njihovo uresničitev. Planiranje je funkcija managementa in se udejanja kot proces zamišljanja ciljev, rezultatov ter poti za njihovo doseganje (Rozman, 2000, str. 12). Cilj določa želeni rezultat v prihodnosti, ki ga želi doseči organizacija. Cilj dosegamo s planom, ki predstavlja podroben opis sredstev, ki jih potrebujemo za doseg cilja.

Sodobni modeli planiranja temeljijo na preusmeritvah managementa od dolgoročnega in taktičnega k srednjeročnemu planiranju ter krajših ročnostih planiranja, saj se razmere na trgih nenehno spreminjajo. Planiranje temelji na nosilcih ustvarjanja dodane vrednosti, kar omogoča učinkovitejše odzivanje na spremembe v okolju organizacije.

Poslanstvo organizacije predstavlja temeljni namen ter razlog za njen obstoj. Poslanstvo in vizija podjetja, ki izraža želeni položaj organizacije v prihodnosti, pomenita izhodišče za proces strateškega planiranja. Organizacija, ki želi svojo pot nadaljevati v smeri učeče se organizacije, mora najprej razmisliti o oblikovanju skupne vizije, ki ne more obstajati brez individualnih vizij zaposlenih. Zato je prva naloga nastajajoče učeče se organizacije, da spodbudi zaposlene k razmisleku o lastni viziji (Building Shared Vision, 21. 7. 2007).

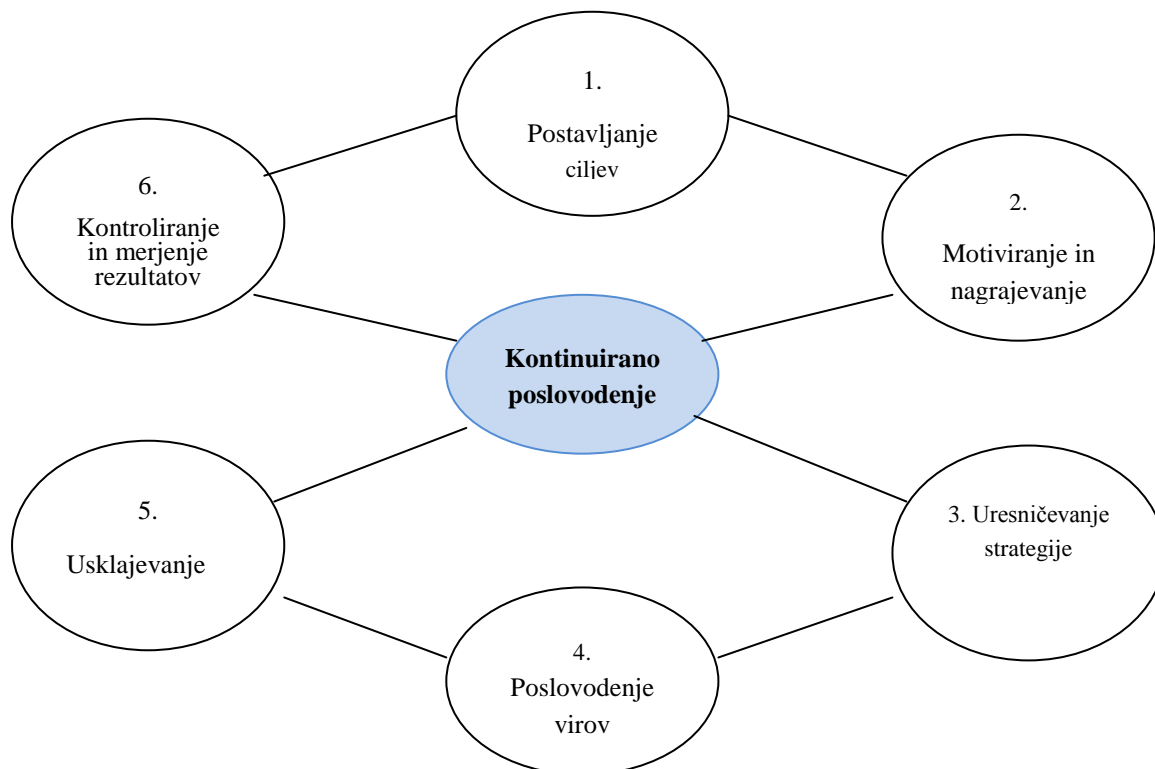
2.3.3 Decentralizacija poslovanja v učeči se organizaciji

Uvedba alternativnih modelov poslovanja v učeči se organizaciji zahteva vzpostavitev organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju, opolnomočenju zaposlenih, predanosti začrtanim strateškim ciljem, viziji in poslanstvu. Za postavljanje ciljev so v učeči se organizaciji pooblašteni nižji management in timi.

Podpora vrhnjega managementa je za uspešno vpeljavo modela radikalne decentralizacije osrednjega pomena. Vrhnji management mora delegirati pristojnosti in odgovornosti na nižje ravni organizacije ter vzpostaviti pozitivno organizacijsko kulturo nenehnega učenja. Naloga

vrhnjega managementa je vzpostavitev spodbudnega delovnega okolja za učenje, določitev kriterijev za stimulacijo zaposlenih ter iskanje možnosti za nove izzive (Dimovski et al., 2005, str. 207–208).

Slika 9: Alternativni model kontinuiranega poslovanja v učeči se organizaciji



Vir: J. Hope in R. Fraser, 2003, v V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 207.

Osrednjo vlogo modela predstavlja timska odgovornost za doseg rezultatov. Predpogoj za uspešno uveljavitev timske odgovornosti za doseganje rezultatov je oblikovanje jasnih smernic in okvirjev poslovanja, ustvarjanje ustrezne klime in kulture poslovanja, svoboda pri odločanju in opolnomočenje zaposlenih, osredotočenost zaposlenih na kupca in vzpostavitev odprtega informacijskega sistema (Dimovski et al., 2005, str. 207).

2.3.4 Ravni strategij v učeči se organizaciji

V učečih se organizacijah vodstva pripravljajo strategije na treh ravneh (Pučko, 2003, str. 171):

- Raven organizacije – celovita strategija, ki določa namen in obseg organizacije, tj. na katerih poslovnih področjih organizacija deluje.
- Raven strateške poslovne enote – poslovna strategija, ki določa, kako naj organizacija konkurira s tekmeci. Ločimo dve vrsti strategij: tekmovalno in kooperativno. Poslovna strategija učeče se organizacije temelji na sodelovanju med tekmeci in posledično na pridobivanju prednosti. Poslovna strategija določa kje naj organizacija sodeluje, v kolikšni meri in s katerimi poslovnimi subjekti.

- Raven potrebnih virov za uresničevanje strategije – funkcijska strategija. Ukvarja se z odločitvami o notranjih in zunanjih virih potrebnih za uresničevanje posameznih aktivnosti.

2.3.5 Organizacijski proces učenja

Ena izmed pomembnih nalog za udejanjanje učeče se organizacije je vzpostavitev temeljev za proces organizacijskega učenja, ki se uresničuje preko pridobivanja, interpretacije in uporabe informacij. S tem namenom se uporabljajo Garvinove prakse aktivnega učenja (prikazane so v Tabeli 11), ki temeljijo na obveščeni, izkušnji in eksperimentiranju.

Tabela 11: Garvinove prakse aktivnega učenja

Garvinove prakse aktivnega učenja organizacije	Tehnike učenja glede na časovno usmerjenost	Primer tehnike učenja
Obveščeni	Zbiranje informacij je usmerjeno v sedanjost, tj. v informacije, ki so trenutno na voljo.	Zbiranje informacij, iskanje, poizvedovanje, opazovanje.
Izkušnje	Izkustveno učenje je usmerjeno v preteklost.	Krivulja učenja, krivulja izkušenj, pogled nazaj in ocenjevanje.
Eksperimentiranje	Eksperimentiranje je usmerjeno v prihodnost in zagotavlja, da organizacija razmišlja o prihodnosti. Preizkuša nove vzorce in tehnike.	Raziskovalni eksperimenti, eksperimenti za preverjanje hipotez.

Vir: D. A. Garvin, 2000, v V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 223.

Management učeče se organizacije mora poznati aktivne tehnike učenja organizacije ter jih glede na oceno dejanskega stanja vključevati v strategije učenja.

2.3.6 Spreminjanje organizacijske strukture v učeči se organizaciji

Organizacija mora za uspešno udejanjanje učeče se organizacije obstoječo organizacijsko strukturo prilagoditi ciljem uresničevanja učeče se organizacije. Oblikovati mora prilagodljivejšo organizacijsko strukturo, ki bo odstranila birokratske okvire.

Uresničevanje zastavljenih ciljev v učeči se organizaciji temelji na diferenciaciji, inovacijah in prilagodljivosti. Klasična organizacijska struktura se mora zato preoblikovati v prožnejšo obliko, kar lahko doseže s sploščenostjo, večjim kontrolnim razponom, opolnomočenjem zaposlenih ter timskim pristopom k uresničevanju ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 228).

Klasična organizacijska struktura, za katero je značilno poudarjanje velikosti, jasne vloge posameznikov in oddelkov, formalizacija, specializacija in kontrola, v današnjem obdobju nenehnih sprememb v okolju ne more več učinkovito dosežati zastavljenih ciljev. Značilnosti obeh organizacijskih struktur prikazuje Tabela 12.

Tabela 12: Dejavniki uspeha pri klasičnem in novem strukturnem pristopu

Klasična struktura	Struktura učeče se organizacije
Velikost: večja kot je organizacija, lažje proizvaja veliko količino proizvodov; ker je finančno močna, lažje pridobiva finančne vire.	Hitrost pri vseh aktivnostih organizacije, npr. inovacije. Zaradi togosti imajo večje organizacije pri hitrosti več težav.
Jasnost vlog: vsak zaposlen v organizaciji ima jasno dodeljen položaj in s tem avtoriteto.	Prilagodljivost: člani sodobne organizacije opravljajo več del in so naklonjeni pridobivanju novih veščin.
Specializacija: zaradi delitve dela se oblikujejo nove specialne funkcije in službe.	Integracija: naloge se razporejajo v skupine, na vseh področjih se uvaja tesno horizontalno sodelovanje.
Kontrola: vzpostavljeni so različni formalni kontrolni mehanizmi, ki omogočajo delovanje organizacije.	Inovacije: organizacije nenehno iščejo nove priložnosti, nove proizvode, storitve, načine dela.

Vir: Prirejeno po A. Vila, 2000, v V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 230.

2.4 Četrti element: Širjenje organizacijskega znanja

Četrti element modela vključuje aktivnosti, ki jih mora za uspešno udejanjanje učeče se organizacije načrtovati vodstvo podjetja. Aktivnosti se v sklopu četrtega elementa preusmerjajo na posameznega zaposlenega in njegove sposobnosti, spretnosti, znanja ter na spodbujanje interesa za nenehno učenje. Učenje organizacije ne poteka izključno preko prenosa znanj enega posameznika na drugega, ampak preko njihovih povezav.

2.4.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

Za uresničevanje učeče se organizacije je nujno vodenje, za katerega je značilno, da vodja s svojim osebnim zgledom ozavešča ostale zaposlene za neprestano učenje. Odnose z zaposlenimi gradi na viziji in organizacijski kulturi, ki omogoča uresničevanje skupne vizije. Zupanova (2001, str. 40–41) prikaže vodenje v štirih ravneh (Tabela 13).

Tabela 13: Ravni vodenja v organizaciji

Raven vodenja	Značilnost vodenja
Destruktivno vodenje	Zanašanje na avtoriteto in moč.
Ne vodenje	Izogibanje sprejemanju odločitev.
Transakcijsko vodenje	Postavljanje ciljev in spodbujanje k doseganju ciljev.
Transformacijsko vodenje	Pripadnost in osebnost vodje.

Vir: N. Zupan, *Nagradimo uspešne*, 2001, str. 40–41.

Pri udejanjanju učeče se organizacije je najprimernejši transformacijski način vodenja, ki omogoča sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih. Za transformacijski model vodenja je

značilno, da vodja izkazuje ideološke in moralne vrednote, vizionarstvo, simboliko, čustva in občutke (Gil, Alcover, Rico & Sanchez-Manzanates, 2011, str. 39).

Sodobna oblika vodenja, ki se uveljavlja v uspešnih organizacijah in ima vse lastnosti transformacijskega vodenja, je avtentično vodenje. Učeče se organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja (Kelemina, 2009, str. 13). Avtentični vodja je tisti, ki vpliva z lastnim zgledom na motivacijo zaposlenih v organizaciji (Khan, 2010, str. 167).

V učeči se organizaciji morajo vodje najprej skupaj z zaposlenimi oblikovati vizijo organizacije, s katero se lahko poistovetijo vsi člani organizacije. Ob tem mora vodstvo vzpostaviti organizacijsko strukturo, ki bo omogočala aktivnosti povezane z udejanjanjem učeče se organizacije. Tretja naloga vodstva je uveljavitev uslužnega vodenja, ki daje največji poudarek delitvi moči, participaciji vseh zaposlenih, spodbujanju ustvarjalnosti, inovativnosti, reševanju problemov in želji po nenehnem učenju (Dimovski et al., 2005, str. 236).

Vodstvo organizacije mora biti najprej pripravljeno na udejanjanje sprememb pri sebi. Spremeniti mora vlogo samozadostnega, avtoritativnega vodje z vpeljavo principov participativnega vodenja, ki upošteva potrebe in zmožnosti slehernega zaposlenega na poti k udejanjanju učeče se organizacije.

Management v učečih se organizacijah z zaposlenimi vzpostavljajo partnerski odnos, povečuje se kontrolni razpon in s tem zmanjšuje nadzor nad delom zaposlenih. K uspešnosti uvajanja participativnega vodenja pripomore uvajanje timskega dela, ki omogoča udejanjanje participativnega načina vodenja.

Uspeh uresničevanja učeče se organizacije je po izsledkih novejših teorij organizacij odvisen tudi od nivoja zagotavljanja kakovosti na vseh področjih organizacije, saj zaposlene dodatno motivira za doseganje boljših rezultatov.

Pri uvajanju elementov učeče se organizacije je za uvajanje novosti smiselna uporaba projektnega načina dela, ki se v novejših teorijah projektnega vodenja opredeljuje kot aktualna oblika timskega dela. Tako se v učeči se organizaciji s pomočjo projektnega vodenja, uresničuje oblikovanje horizontalnih organizacijskih mrež, ki povezujejo različne time in vzpostavljajo horizontalne komunikacije, ki je za udejanjanje učeče se organizacije nujna.

Komuniciranje je po teoriji človeških virov temeljni organizacijski proces, saj je vitalnega pomena za izkoriščanje človeških potencialov in obenem orodje za učinkovito odločanje (Berlogar, 1999, str. 43). Vzpostavitev ustreznega načina komuniciranja v učeči se organizaciji je temeljnega pomena za njeno uspešno uresničevanje. Horizontalna komunikacija je najučinkovitejši način pretoka informacij med člani tima učeče se organizacije in omogoča ažurno usklajevanje mnenj, aktivnosti ter iskanje novih možnosti za reševanje problemov.

Komunikacija v učeči se organizaciji poudarja horizontalen način prenosa informacij z nenehno izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije. Zaposleni si izmenjujejo informacije vodoravno in diagonalno po organizaciji ter znotraj posameznih oddelkov in med oddelki. Vzpostavitev ustrezne informacijsko-komunikacijske tehnologije s pomočjo intraneta ter elektronsko pošto omogoča pretok informacij po vseh ravneh organizacije.

Neformalno komuniciranje je prisotno v vsaki organizaciji, saj ni odvisno od organizacijske strukture ter hierarhije povezane z njo. Za učečo se organizacijo je izjemnega pomena, saj ne upošteva morebitnih hierarhičnih nivojev ter omogoča povezovanje, sodelovanje in izmenjavo mnenj med vsemi zaposlenimi (Dimovski et al., 2005, str. 243).

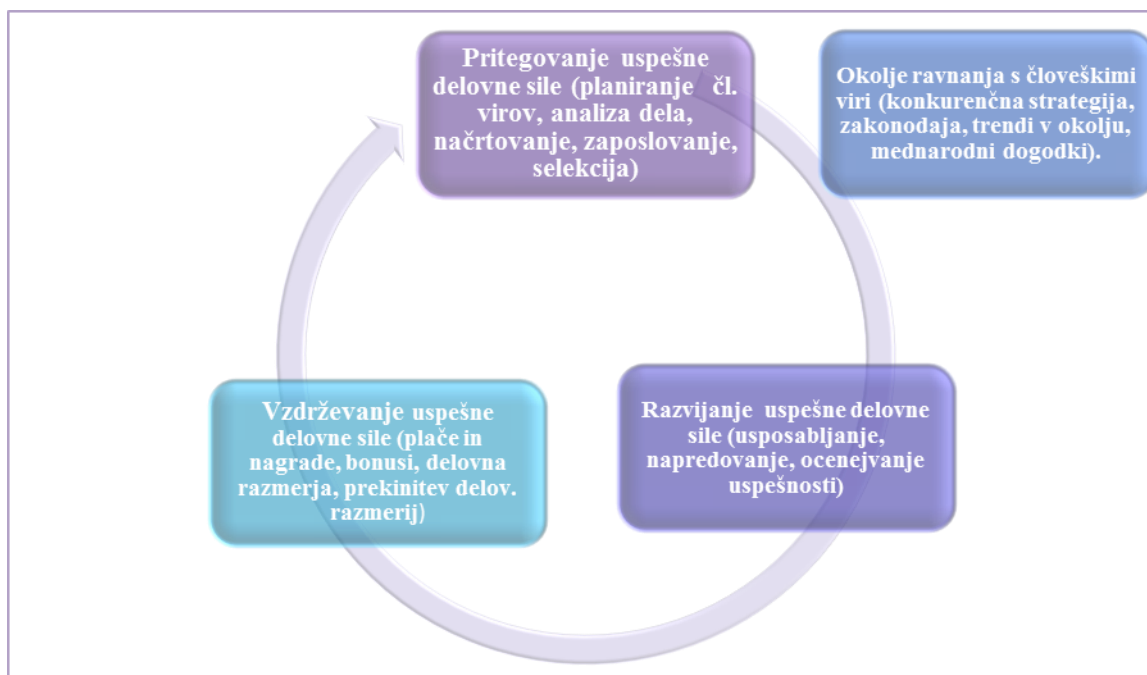
2.4.2 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Pomembno vlogo v uspešnih organizacijah pridobiva funkcija ravnanja z ljudmi pri delu, saj novi pristopi vodenja zahtevajo izrabo in širjenje znanja ter praks na vseh ravneh organizacije. Ravnanje z ljudmi pri delu preko različnih vidikov dogajanja v organizaciji in zunaj nje, omogočijo večjo učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Možina (v Zupan et al., 2009, str. 25) pravi, da je v učečih se organizacij smiselna uveljavitev modela ravnanja z ljudmi pri delu, ki posveča največ pozornosti vpeljavi timskega dela, decentralizaciji moči, neprestanemu učenju, celovitemu obvladovanju kakovosti, razvijanju ustrezne organizacijske kulture, spremljanju uspešnosti zaposlenih in povezovanju nagrad z uspešnostjo ter razvoju managementa, ki bo podpiral strategijo organizacije v smeri udejanja učeče se organizacije. Lipičnik (1998, str. 41) ravnanje s človeškimi viri opredeljuje kot neprekinjen proces več med seboj povezanih dejavnosti, ki dolgoročno vodijo organizacijo v izboljšave (Lipičnik, 1998, str. 41).

Brez uspešnih zaposlenih učeča se organizacija ne more učinkovito udejanjati nalog, ki jih naštevata avtorja v zgornjem odstavku. Zato je temeljni cilj ravnanja z ljudmi pri delu pritegniti zaposlene z lastnostmi, ki omogočajo razvoj v vredne, produktivne in zadovoljne zaposlene (prikazuje Slika 10).

Slika 10: Ciljni model ravnanja z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 245.

Učeče se organizacije uporabljajo nove pristope k iskanju in izboru kandidatov. Tak je na primer internet, s katerim razširimo nabor možnih kandidatov ali ocenjevalni centri, kjer se simulira delovno situacijo, v njej pa opazujemo kandidatovo uspešnost.

Pomemben cilj ravnanja s človeškimi viri je razvijanje uspešne delovne sile, za kar organizacija potrebuje plan razvoja kadrov in uporabo različnih metod usposabljanja. Najpogosteje uporabljene metode usposabljanj so usposabljanja na delovnem mestu, pri čemer izkušenejši zaposleni nastopajo kot mentorji – učitelji zaposlenim z manj ali nič izkušnjami in programsko usmerjene interne delavnice. Interne delavnice lahko vodijo zunanji ali notranji strokovnjaki, to je zaposleni, ki so specializirani za določeno področje. Zaposleni so lahko napoteni na usposabljanje v druge, za to specializirane institucije.

Tretji cilj ravnanja s človeškimi viri obsega vzdrževanje uspešne delovne sile, ki vključuje nagrajevanje in motiviranje zaposlenih. Poleg klasičnih načinov nagrajevanja zaposlenih, učeče se organizacije vpeljujejo tudi nederžarne oblike motiviranja, kot so možnosti za osebno rast, opolnomočenje zaposlenih, možnost za privlačno prihodnost in večja konkurenčnost na trgu delovne sile.

2.4.3 Stalno izobraževanje in učenje

Izhodišče za dolgoročno uspešnost in rast učeče se organizacije, je v uresničevanju organizacijskega učenja. Garvin (v Dimovski et al., 2005, str. 261–262) opredeljuje pet faz za vodenje učenja in izobraževanja v učeči se organizaciji (prikazuje Tabela 14).

Tabela 14: Faze Garvinovih praks za vodenje učenja in izobraževanja v učeči se organizaciji

Faza	Izvedba
Poučevanje in učenje	Poučevanje postavlja v ospredje učitelja – mentorja, ki enostarno podaja snov. Pri učenju gre že za razpravo, ne več enostransko podajanje snovi.
Ustvarjanje priložnosti za učenje	Organizacija ustvarja priložnosti za učenje; forumi za učenje, raziskovalne naloge, deljenje izkušenj.
Oblikovanje klime učenja	Vzpostavitev spodbudnega okolja za nove izzive, eksperimentiranje, diskusije, iskanje novih rešitev, izmenjavo mnenj in izkušenj, učenje.
Vodenje razprave	Razprava je pomemben del učenja, zato mora vodja razprave obvladati večšine vodenja razprave na področju spraševanja, poslušanja in vodenja.
Prehod od organizacijskega k individualnemu učenju	Vodje učečih se organizacij morajo razviti lastne veščine učenja, biti odprti za nove poglede, si prizadevati za osebno rast. Le tako bodo odličen zgled ostalim zaposlenim.

Vir: Prerejeno po D. Garvin, Learning in Action, 2000, str. 256 v V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 261.

2.4.4 Vzpostavitev organizacijske kulture v učeči se organizaciji

Organizacije morajo spremeniti organizacijsko kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe, saj le-to zahteva tudi spremembo organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 138).

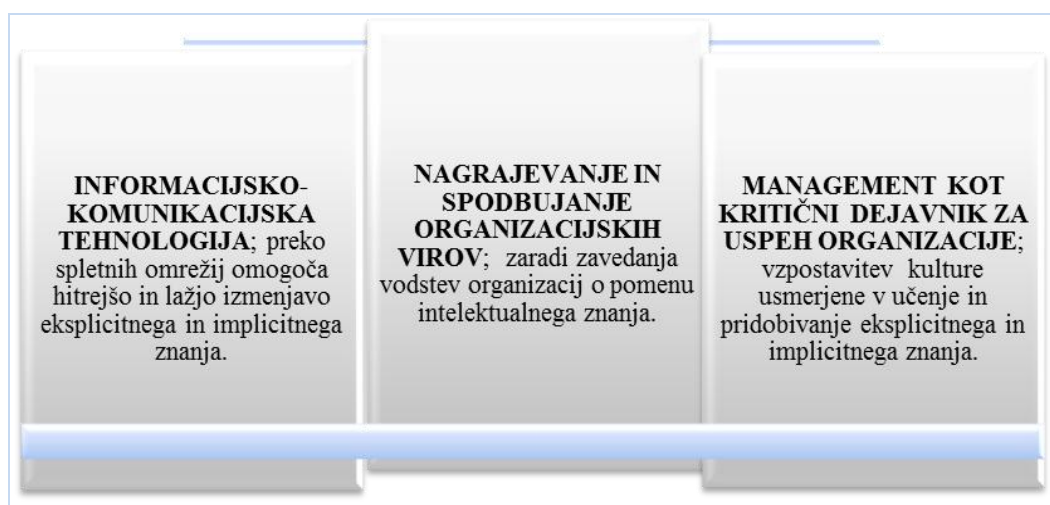
Organizacijska kultura predstavlja celovit nabor norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih ter s tem oblikuje pojavno obliko organizacije (Rozman, 2000, str. 134). Organizacijsko kulturo lahko označimo kot proces, v katerem prihaja do tega, da si ljudje delijo skupno razumevanje in pogled na probleme (Mesner-Andolšek, 1995, str. 80). Zheng, Yang in McLean (2010, str. 765) navajajo, da organizacijska kultura ne vpliva direktno na organizacijsko učinkovitost, temveč posredno preko obnašanja zaposlenih.

Pri udejanjanju učeče se organizacije je pomembna uveljavitev kulture zaupanja in odprtosti, saj le-ta omogoča in spodbuja učinkovito učenje ter širjenje znanja med zaposlenimi. Organizacijska kultura vpliva na izmenjavo znanja znotraj organizacije preko večjega zaupanja, komunikacije in spodbujanja k učenju (Chen & Huang, 2007, str. 113). Kultura nezaupanja deluje v obratni smeri in sicer povzroči slabšo izmenjavo in prenos znanja ter s tem nezaupanje med zaposlenimi in vodstvom. Največjo vlogo pri uvajanju novih vrednot in organizacijskega obnašanja ima vodstvo, saj z lastnim zgledom spoštovanja vrednot organizacije dejavno vpliva na ostale zaposlene in obenem spodbuja medsebojno zaupanje.

2.4.5 Izoblikovanje celovitega sistema ravnanja z znanjem

Management znanja je sodobna oblika organiziranja in izmenjave organizacijskih intelektualnih ter ustvarjalnih virov, ki sistematično zbira, organizira in zagotavlja intelektualni kapital. Obravnavamo ga iz dveh vidikov, in sicer kot proces učenja organizacije (pridobivanje, kodiranje, shranjevanje, prenos in uporaba znanja) in kot aktivnosti, ki so potrebne, da se proces učenja organizacije odvija čim bolj učinkovito (glej Tabelo 15).

Tabela 15: Prikaz vzvodov za pospeševanje uvajanja managementa znanja



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 269.

Kot prikazuje Tabela 16, ima management znanja na voljo različna orodja za zbiranje, shranjevanje in izmenjavo znanj. Zaradi velikega pomena, ki ga ima za udejanjanje učeče se organizacije implicitno in eksplicitno znanje, delimo management znanja na vidik ljudje – dokumenti, to je zbiranje in izmenjava eksplicitnega znanja, ter medosebni vidik, ki temelji na spodbujanju prenosa implicitnega znanja, tj. dobrih praks in izkušenj med zaposlenimi.

Tabela 16: Mehanizmi za zbiranje, shranjevanje in izmenjavo znanj

Eksplicitno znanje; pristop ljudje, dokumenti	Prikrito znanje (implicitno, tiho)
Razvoj elektronskega dokumentacijskega sistema, ki kodira, shranjuje, širi znanje in omogoča njegovo ponovno uporabo.	Razvoj omrežij za povezovanje ljudi, ki omogočajo izmenjavo prikritnega znanja. Večji poudarek je na osebni interakciji.
Visoke investicije v informacijsko tehnologijo, namenjeno povezovanju ljudi s kodiranim znanjem, ki ga je mogoče vedno znova uporabljati	Zmerne investicije v informacijsko tehnologijo, ki omogoča pogovore in izmenjavo prikritnega znanja.
Skladiščenje in izkopavanje podatkov zajema združevanje podatkov v baze z lahkim dostopom oziroma pomoč uporabnikom pri povezovanju podatkov z reševanjem aktualnih organizacijskih problemov.	Dialog lahko poteka v osebni komunikaciji ali preko videokonferenc, spletni forumi ali po drugih interaktivnih medijih. Udeleženci v dialogu priznavajo kot končno tisto, ki je posledica znanja celotne skupine.
Shranjevanje znanja (kodiranje) omogoča zaposlenim dostop do znanja, ki se nahaja v organizaciji. Na primer sistemi za videokonference, zemljevidi znanja (prenos dobrih managerskih praks, sledenje licenc, patentov).	Razprave o preteklih dogodkih in pripovedovanje zgodb.
Elektronske knjižnice so baze specifičnih podatkov.	Skupnosti praks se v organizacijah izoblikujejo spontano, pri druženju članov s podobnimi interesi in problemi.
Intranet in druga omrežja za povezovanje zaposlenih znotraj organizacije	

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 270–272.

2.5 Peti element: Oblikovanje in implementacija učeče se organizacije

Jedro modela FUTURE-O[®] za udejanjanje učeče se organizacije sta oblikovanje in implementacija učeče se organizacije. Realizacija v praksi pomeni opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje, odprte komunikacije med vsemi zaposlenimi, organizacijsko kulturo odprtosti, zaupanja in sodelovanja, skupna vizija, uveljavljanje prakse osebnega mojstrstva, timsko učenje, oblikovanje managementa znanja in mentalnih modelov.

2.5.1 Uvajanje participativnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih

V učeči se organizaciji vodstvo zaposlenim zaupa do te meje, da nanje prenaša tudi moč odločanja ter dodeljevanja nekaterih aktivnosti, ki so bile v tradicionalnih organizacijah izključno v domeni vodstva. Drucker (2004, str. 188) pravi takole: »Naučiti se je treba upravljati v situacijah, ko nimaš pristojnosti za ukazovanje, ko te niti ne nadzirajo, niti ti ne nadziraš.« Učinki participativnega vodenja se v učeči se organizaciji kažejo v večjem spoštovanju zaposlenih, v večjem zaupanju zaposlenih, podeljevanju nagrad in priznanj kot načinoma motiviranja ter v izboljšani organizacijski klimi.

Strategija vodenja v učeči se organizaciji se začne z oblikovanjem vizije ter oblikovanjem strategije, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti. Vodstvo pri tem upošteva vrednote in prepričanja vsakega posameznika v organizaciji. Podrobnejši načrti za uresničevanje dogovorjenih strategij se v učečih se organizacijah vse pogosteje pripravljajo participativno, saj je uresničevanje načrtov učinkovitejše, če zaposleni sodelujejo pri njihovi pripravi.

Uveljavitev učeče se organizacije bo uspela v največji meri, če bo vodstvo organizacije zaposlene pooblastilo v največji možni meri, saj bo le tako zagotovljeno tesno sodelovanje vseh članov organizacije in s tem vodenje na ravni organizacije. Opolnomočenje je oblika delegiranja moči in avtoritete na podrejene v organizaciji, ko je zaposlenim dostopnih več informacij, znanja, moči in nagrad, ki jih potrebujejo za sprejemanje odločitev in s tem polno vključenost v učečo se organizacijo.

Ivančič (2008, str. 43) navaja, da je opolnomočenje koncept, ki vključuje vse zaposlene, ki želijo razviti svoje potenciale in za njih najti ustrezne družbene skupine, time, kolektive, v katerih bodo lahko razvijali svoje družbene mreže in uveljavljali svoj socialni kapital. Drucker (2004, str. 189) pa pravi: »Informacije zamenjujejo avtoriteto.«

Učinki opolnomočenja zaposlenih se kažejo v zmožnostih za oblikovanje skupne vizije, kakovosti presojanja, timskem učenju in razumevanju kompleksnejših problemov. Obenem zvišuje motivacijo zaposlenih kar vpliva na fluktuacijo dobrih kadrov, saj le-ti ostajajo v organizaciji (Dimovski et al., 2003, str. 28).

Vodstva organizacij morajo za uspešno udejanjanje učeče se organizacije upoštevati kritične dejavnike uspeha za učinkovito vodenje. Na kritične dejavnike uspeha vplivamo preko osrednjih procesov poslovanja (Dimovski et al., 2005, str. 276).

2.5.2 Udejanjanje managementa informacij

Management informacij vključuje razvoj skupnega jezika (zaposleni se spoznavajo z različnimi delovnimi področji in funkcijami organizacije), iskanje informacij in znanj, komunikacijo o kompleksnih tehničnih informacijah in notranje obveščanje o inovativnosti. Pretok informacij omogoča odprto komunikacijo, ki je za učinkovito povezovanje in prenašanje implicitnega in eksplicitnega znanja v učeči se organizaciji temeljnega pomena (Dimovski et al., 2005, str. 289).

Odprte komunikacije se lahko vzpostavljajo preko horizontalnih povezav, omogočajo pa spodbujanje inovativnosti pri zaposlenih, porajanje novih idejnih rešitev ter najoptimalnejše možnosti za izbiro in uporabo najboljših praks. Dimovski (2005, str. 288) pravi: »Komunikacije,

ki jih ne ustavijo meje med timi, funkcijami, poslovnimi ali produktnimi ter geografskimi enotami, so nujen element za oblikovanje učeče se organizacije.«

Pretok informacij in znanj po organizaciji je možen le ob ustreznem komunikacijskem sistemu, ki omogoča hitro in več smerno pretakanje informacij. Vsakemu zaposlenemu je omogočeno, da je njegova vloga v komunikacijskem sistemu obojestranska, tj., da je hkrati vir in prejemnik informacij. S tem se lahko resnično udejanja pravilo učečih se organizacij, da je znanje treba deliti. Znanje v organizaciji je namreč skupna last in ga je potrebno posredovati vsakomur, ki ga potrebuje (Dimovski et al., 2005, str. 289).

2.5.3 Vzpostavitev virtualne organizacije in projektni način dela

Projektna narava dela in virtualna podpora imata pomembno vlogo pri udejanjanju timskega dela v učeči se organizaciji. Narava dela sodobnih organizacij zaradi ostrih konkurenčnih razmer zahteva visoko učinkovito pristopanje k uresničevanju zastavljenih ciljev. Projektno vodeno poslovanje je način delovanja, s katerim lahko organizacije uspešno dosežajo konkurenčne prednosti.

Tudi v učečih se organizacijah je smiselno razmišljati o projektnem načinu dela, saj je po eni strani uresničevanje strategij učeče se organizacije mogoče razdeliti na več projektov, po drugi strani pa je projektni način dela učinkovit način organiziranja poslovanja za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. Projekt opredelimo kot širšo dejavnost med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katere so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovno omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev (Rozman & Stare, 2008, str. 7). Tabela 17 prikazuje projekt z vidika organizacijskih procesov planiranja, uveljavljanja in kontroliranja.

Tabela 17: Značilnosti projektov in projektno ravnanje z vidika organizacijskih procesov

Značilnosti projekta	Delitev projektnega ravnanja z vidika organizacijskih procesov
Vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene.	Planiranje – vsebuje podrobno določitev projekta, aktivnosti, rokov in stroškov ter usklajevanje aktivnosti ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, zaposlenih in stroškov.
Projekt je enkratna dejavnost.	
Njegovo trajanje, stroški in poraba poslovnih prvin so omejeni.	
Vsak projekt ima svoj cilj in namen, ki ju določi naročnik projekta.	Uveljavljanje – kadrovanje, vodenje in motiviranje članov projektnega tima.
Projekt mora biti vodljiv.	Kontroliranje – spremljanje projekta.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 292–293.

Virtualno vodenje organizacije preko virtualnih timov predstavlja nadgradnjo projektnega timskega dela. Omogoča ga vzpostavitev sodobne informacijsko – komunikacijske tehnologije, saj so zahteve po hitrem dostopanju do informacij na geografsko zelo oddaljenih lokacijah brezpogojne.

Vodenje virtualnim organizacijam ustreza e-vodenje, za katerega je značilno, da ne vodi več »iz v oči v oči«, temveč virtualno, ob močni podpori informacijsko-komunikacijske tehnologije (Gil et al., 2011, str. 43). Značilnosti virtualnih organizacij označita Bultja in Van Vijk'sa (v Dimovski et al., 2005, str. 294) in so prikazane v Tabeli 18:

Tabela 18: Značilnosti virtualne organizacije

Značilnost virtualne organizacije	Opis
Mrežna organizacija	Povezava neodvisnih, geografsko razpršenih organizacij, katerih naloge se znotraj mreže delno prekrivajo.
Polstalne povezave	Pridobivanje konkurenčnih prednosti.
Inovacije	Organizacija želi biti prva na trgu, zato so proizvodi in storitve vedno »novi«, plod raziskav kupcev in njihovih potreb.

Vir: Prirejeno po Bultja in Van Vijk'sa v V. Dimovski et al., Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 294.

Nekateri avtorji navajajo tudi značilnosti virtualnih organizacij kot so: prilagodljiv življenjski slog zaposlenih, znižanje stroškov poslovanja, krajši časovni krog proizvodnje. Temeljna prednost virtualnih organizacija je v njeni prilagodljivosti na globalnih trgih, kot tudi večja konkurenčnost organizacije, saj se lahko učinkovito koristijo prednosti novih tehnologij in delovne sile iz posameznih lokalnih področjih.

Delovanje virtualne organizacije temelji na sestavi dveh ali več virtualnih timov, pri čemer virtualni tim predstavlja skupino ljudi, ki deluje v smeri izpolnjevanja točno določene naloge ali cilja, ki predstavlja podcilj širšega oziroma širših skupnih ciljev organizacije. Virtualni timi delujejo vsepovsod, neprestano in ne glede na organizacijske meje ali strukture.

Temeljna naloga virtualnih vodij je oblikovanje in povezovanje različnih vlog znotraj virtualnih timov. Vodje virtualnih timov morajo zato odlikovati lastnosti na področju komuniciranja, razumevanja, sposobnost za jasno dodeljevanje vlog ter izbrane vedenjske lastnosti. Vodja mora biti samozavesten, ne zapovedovalen, sposoben mora biti empatije do članov tima ter dosleden.

2.5.4 Močna in prilagodljiva organizacijska kultura

Organizacijska kultura učeče se organizacije poudarja odprtost, brezmejnost, enakost, nenehne izboljšave in tveganje. Močna in prilagodljiva organizacijska kultura je nujen predpogoj za udejanjanje učeče se organizacije, saj ima zaradi zgoraj naštetih lastnosti po eni strani potencial oz. moč za prilagajanje spremembam, po drugi strani pa je prilagodljivost njena temeljna značilnost.

Vendar pa še tako močna organizacijska kultura pogosto doseže točko, ko ni več sposobna spodbujati prilagajanja spremembam v zunanjem okolju. Organizacija se tako znajde v na prvi pogled varnem stabilnem okolju, v resnici pa njena rast in razvoj stagnirata zaradi neprilagodljive organizacijske kulture (Dimovski et al., 2005, str. 302). Vodstva učečih se organizacij so zato primorana skrbeti za spreminjanje in prilagajanje organizacijske kulture in z

njo povezanih vrednot prilagajanja spremembam v okolju, saj sprememba organizacijske kulture ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem organizacija deluje (Mesner-Andolšek, 1995 str. 131).

2.5.5 Postavitev skupne vizije in opredelitev poslanstva organizacije

Vizija organizacije je slika, kaj naj bi postala organizacija v prihodnosti (Pučko, 2006, str. 4). Za organizacijo predstavlja kompas, ki kaže smer, v katero naj pluje. Dobra vizija mora zato vsebovati vrednote organizacije ter njen namen in željeno stanje organizacije v prihodnosti.

Poslanstvo organizacije lahko na splošno opredelimo kot razlog za njej obstoj. Vodstvo organizacije mora ob odločitvi za udejanjanje učeče se organizacije opredeliti tako vizijo, kakor poslanstvo organizacije. Vizije vodstvo organizacije ne oblikuje samo, temveč mora biti osnovana na podlagi konsenza vseh zaposlenih.

Vrednote, predpostavke, norme in prepričanja vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in s tem na kakovost uresničevanja zastavljenih ciljev. Mentalni modeli določajo posameznikov pogled na določeno situacijo, kar vpliva na pozitivno ali negativno sprejemanje sprememb. Vodstvo učeče se organizacije mora zaposlene poučiti o nujnosti razvoja in vplivati na spreminjanje mentalnih modelov. Za to je nujno, da skrite predpostavke v odprtih komunikacijah postanejo vidne, s čimer se omogoči razpravljanje o njih ter njihovo vrednotenje (Dimovski et al., 2005, str. 306).

2.5.6 Razvoj osebnega mojstrstva in procesa timskega učenja

Osebno mojstrstvo je tehnika učenja za uresničevanje organizacijskega učenja preko učenja posameznikov. Predstavlja skupek praks, ki podpirajo ljudi pri uresničevanju želja in postavljenih ciljev, pri čemer se prakse pridobivajo individualno, s pomočjo samorefleksije (pogled vase). Osebno mojstrstvo nas spodbuja k razmišljanju o naši osebni viziji, v to, kaj resnično želimo, s poudarkom na razvoju naših osebnih in profesionalnih sposobnosti in zmožnosti (Senge, 1990, str. 139).

Osebno mojstrstvo spodbuja posameznike k nenehnemu oblikovanju in posodabljanju osebne vizije, omogoča usmerjanje energije in razvijanje potrpežljivost ter objektivni pogled na realnost. Za posameznika pomeni napredovanje v duhovni rasti in osebni odličnosti. Garcia-Morales, Llorens-Montes in Verdu-Jover (2007, str. 549) navajajo, da osebno mojstrstvo zagotavlja rast in učenje posameznika na osebni ravni.

Vodstva učečih se organizacij zaposlene spodbujajo k osebnemu mojstrstvu, saj tako lažje dosegajo svoje in organizacijske cilje. Osebno mojstrstvo nima zaključka, ki bi ga lahko dosegli, temveč temelji na vseživljenjskem procesu učenja oz. je vseživljenjsko učenje.

Proces timskega učenja lahko označimo kot učenje posameznikov, vključenih v timsko delo. Povezovanje, ki je osnova timskega učenja, se začne z medsebojnim spoštovanjem in ustvarjanjem splošnih mentalnih modelov, povezanih s skupno vizijo in aktualnim okoljem organizacije.

Uspeh v nestabilnem okolju, ki ga označujejo zadnja leta, si lahko organizacija zagotovi le z

kontinuiranim učenjem. Posameznikovo neprekinjeno učenje označuje iskanje priložnosti za učenje vedno in vsepovsod; v učilnici, iz pisnih virov, pogovorov, svetovnega spleta. Zaposleni v učečih se organizacijah, kjer prevladuje stalno učenje, povečujejo svoje individualno učenje v procesu timskega učenja, ki poteka z izmenjavo izkušenj v skupini (Dimovski et al., 2005, str. 208).

Sistemsko mišljenje je peta Sengova disciplina, ki omogoča, da na cilje in probleme gledamo kot na dele večje strukture – sistema. Sistemsko mišljenje omogoča, da posameznih situacij ne obravnavamo kot splet nepovezanih dogodkov, temveč jih obravnavamo kot vzorce in povezave.

2.5.7 Vzpostavitev horizontalne organizacijske strukture

Horizontalna (procesna) organizacijska struktura omogoča učeči se organizaciji, da preko timskega načina delovanja veča kontrolni razpon v organizaciji in s tem omogoča udeležanje opolnomočenja zaposlenih. Celovit informacijski sistem pomeni za učečo se organizacijo možnost enostavnejšega in hitrejšega zbiranja, iskanja, obdelovanja, shranjevanja in izmenjave informacij vsem ravnam organizacije. Z nenehnim posodabljanjem postaja informacijska tehnologija pomembno strateško orodje organizacije. Lastnosti procesnega organizacijskega ustroja so prikazane v Tabeli 19.

Tabela 19: Lastnosti procesnega organizacijskega ustroja

Lastnost	Značilnosti
Prožni kadri	Maloštevilni, prilagodljivi kadri na ključnih mestih.
Preprosta oblika	Odpravljanje birokracije, organizacijske enote ohranjajo majhnost.
Opolnomočenje	Zaposleni imajo avtonomijo pri izvajanju akcij in vse potrebne informacije.
Vodoravna organizacijska struktura	Nizka stopnja hierarhije z uvajanjem medfunkcijskih timov, visoka raven komunikacije in sodelovanja.
Pogoji za uravnoteženost med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti.	Omogočajo nov vpogled v dejavnike uspeha.
Uporaba elektronske tehnologije in elektronske trgovine.	Ni birokratskih ovir, povezovanje geografsko oddaljenih divizij v mreže.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 311.

2.6 Šesti element: Spremljanje procesa reorganizacije

Pravilnost strategij preverjamo s kontrolo delovanja vzročno-posledičnih povezav in njihovih finančnih učinkov (Pučko, 2006, str. 161). Pri udeležanju učeče se organizacije preverjamo proces reorganizacije in dosežke, ki smo jih z njo dosegli, pri čemer preverjamo skladnost ciljev posameznika, timov in organizacije na decentraliziran in ne birokratski način kontrole. S

sodobnimi pristopi za spremljanje uspešnosti finančnih in nefinančnih učinkov se ugotavljajo notranje zmožnosti organizacije in zunanja razmerja kot tudi konkurenčne sposobnosti organizacije.

2.6.1 Decentralizirana kontrola in skladnost ciljev na vseh nivojih organizacije

Kontrola kot ena izmed štirih funkcij procesa managementa omogoča vodstvu učeče se organizacije preverbo uresničevanja zastavljenih načrtovanih aktivnosti. Koncept učeče se organizacije teži k uveljavljanju decentralizacije in se odmika od stroge, hierarhične kontrole, ki nadzira zaposlene s pravili, procedurami, politiko, avtoriteto, pisno dokumentacijo, sistemi nagrajevanja in drugimi mehanizmi, ki so značilni za kontrolo tradicionalnih organizacij. Rezultati kontrole poslovanja se zbirajo na vrhni organizacijski ravni, ki postavlja standarde poslovanja in so osrednje orodje prihodnjega poslovanja.

Nasprotno pa decentralizirana kontrola izhaja iz prepričanja, da so zaposleni vredni zaupanja in temelji na kulturnih vrednotah, tradiciji, zaupanju, skupnem prepričanju. To zagotavlja, da zaposleni delujejo skladno z organizacijskimi cilji. Značilnosti decentralizirane kontrole v učeči se organizaciji so: omejena uporaba pravil, zanašanje na vrednote, skupinska samokontrola, opisi delovnih mest na podlagi rezultatov, individualne in timske nagrade, široka participacija zaposlenih tudi pri kontroli in IKT, ki omogoča ažuren vpogled v uspešnost poslovanja organizacije na vseh ravneh. Organizacije poleg decentralizirane kontrole uporabljajo tudi druge uveljavljene pristope kontroliranja (prikazuje Tabela 20).

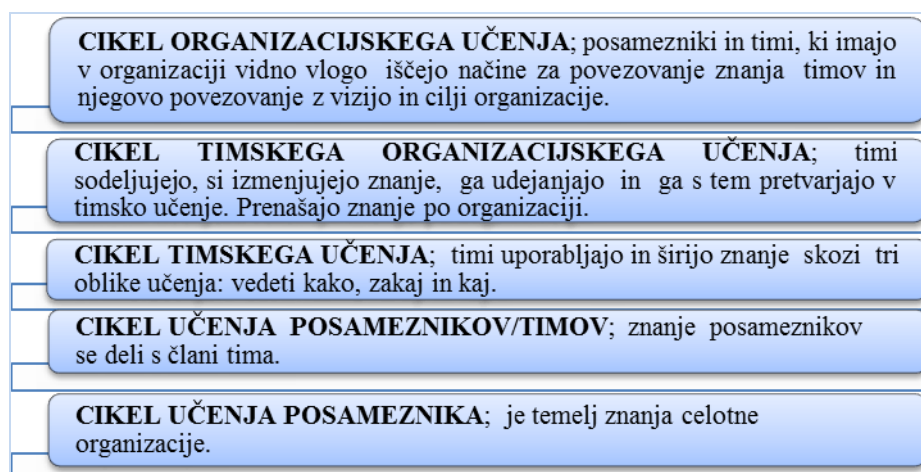
Tabela 20: Prikaz pristopov kontrole

Pristop kontrole	Opis
Vedenjska kontrola	Uporablja se družbene karakteristike (organizacijska kultura, skupne vrednote, prepričanja, tradicija) s ciljem, da bi zaposleni izvajali samokontrolo. Je dolgotrajen proces, a najcenejši.
Uravnoteženi sistem kazalnikov – BSC (The Balanced Score Card)	Pokaže celotno sliko o uspešnosti organizacije na področjih finančna uspešnost, trženjski vidik, interni poslovni proces in zmožnost organizacije za učenje. Za vsa štiri področja organizacija opredeli ključne kazalnike uspeha.
Mednarodni standardi kakovosti	Postavljajo enotne smernice organizacijam po svetu. Standardi določajo, kaj in kako naj organizacije postopajo, da bi se njihovi proizvodi in storitve prilagajali zahtevam po kakovosti.
Management odprtih knjig	Vsi zaposleni imajo na razpolago vse finančne informacije in rezultate, s čimer poznajo finančno stanje organizacije in svojo vlogo v njej.

Vir: V. Dimovski et al., 2005, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja str. 320–322.

Za udejanjanje učeče se organizacije je potrebno slediti ciklu učenja, ki ponazarja učenje organizacije na petih nivojih. Namen sledenja ciklu učenja je doseganja skupnega cilja z usklajevanjem ciljev posameznika, timov in organizacije preko petih ciklov organizacijskega učenja. Z večjo skladnostjo ciljev lažje dosegamo višje stopnje udejanja učeče se organizacije ter s tem večjo konkurenčnost organizacije. Slika 11 prikazuje cikle učenja pri udejanjanju učeče se organizacije preko organizacije, posameznikov in timov.

Slika 11: Cikli učenja pri udejanjanju učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja 2005*, str. 323.

Pomen petih ciklov organizacijskega učenja je v tem, da ima določeno znanje ne glede na hierarhični položaj zaposlenega, en sam izvor, tj. v ciklu posameznikovega učenja.

2.6.2 Sodobni načini za merjenje uspešnosti učeče se organizacije

Sodobni pristopi za merjenje uspešnosti učeče se organizacije poleg finančnih in nefinančnih kazalnikov zajemajo tudi koncepte, ki temeljijo na procesih za izboljšanje poslovanja organizacije. Najpogosteje uporabljeni koncepti so prikazani v Tabeli 21.

Tabela 21: Koncepti za merjenje uspešnosti organizacije

Koncept za merjenje uspešnosti organizacije	Opis
Koncept stroškov po aktivnostih poslovnega procesa	Meri se posamezne aktivnosti, ki tvorijo konkreten poslovni proces.
Koncept predračunavanja na podlagi aktivnosti	Pomeni planiranje in kontroliranje pričakovanih aktivnosti.
Koncept poslovanja na temelju analize aktivnosti	Uporaba informacij, pridobljenih s konceptom stroškov po aktivnostih poslovnega procesa.
Koncept stroškov življenjskega cikla poslovnega učinka	Vodstvom pomaga presoditi, kakšne bodo dolgoročne posledice njihovih dosedanjih odločitev.
Koncept ciljnih stroškov	Temelji na ugotavljanju stroškov na osnovi ocenjene prodajne vrednosti poslovnih učinkov in pričakovanega dobička.
Koncept benchmarking -a	Primerjanje z najboljšimi z namenom nenehnega izboljševanja organizacije.
Koncept ravno ob pravem času	Zahteva izvajanje aktivnosti takrat, ko je to optimalno za nemoten delovni proces.
Koncept celovitega obvladovanja kakovosti	Uvajanje različnih modelov za izboljšanje kakovosti, saj rezultati raziskav kažejo na visoko stopnjo povezanosti med kakovostjo poslovnega učinka in uspešnostjo poslovanja podjetja (Kotler, Armstrong, 1994, str. 567).
Koncept nenehnih izboljšav	Sistem vpeljevanja nenehnih izboljšav procesov v organizaciji in s tem povezano učinkovito rabo sredstev in virov sredstev.
Koncept prenove poslovnih procesov	Osrednjega pomena za organizacije, ki se zavedajo pomena uvajanja sprememb na vsa področja organizacije.

Vir: V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005*, str. 345–346.

Sodobne okoliščine, ki zahtevajo spremembo tradicionalnih organizacijskih struktur, zahtevajo tudi spremembo tradicionalnih sistemov stroškov, ki posledično zahtevajo nova merila za presojanje uspešnosti poslovanja. Kratkoročni finančni kazalniki uspešnosti zgubljajo na pomenu, medtem, ko narašča pomen nefinančnih kazalnikov poslovanja. To kaže na potrebo organizacij po odkrivanju in odpravljanju vseh tistih aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka ali storitve (Tekavčič, 1997, str. 173).

Kazalniki so informacije, ki odražajo ali napovedujejo stanje ali razvoj proučevanega pojava in se izraža številsko ali opisno. Sodobni sistemi kazalcev za merjenje uspešnosti organizacije imajo štiri ključne značilnosti (Pučko, 2006, str. 144-145):

- Izhajajo iz strateških ciljev.
- Vključujejo finančne in nefinančne kazalce.
- Vzpostavljene so vzročno-posledične zveze med ključnimi dejavniki uspeha v organizaciji in kazalci.
- Razčlenjeni so na podsisteme kazalcev na nižjih organizacijskih ravneh.

2.6.3 Veriga vrednosti podjetja in primerjava z najboljšimi – benchmarking

Veriga vrednosti je sodoben koncept za celovito analizo prednosti in slabosti kot tudi poslovnih možnosti in nevarnosti organizacije. Koncept izhaja iz predpostavke, da je osrednji dejavnik za uspešno poslovanje, rast in razvoj podjetja v konkurenčnih okoljih, njegova konkurenčna prednost.

S pomočjo analize verige vrednosti in vrednostnega sistema dobimo informacije o dodajanju vrednosti podjetja, saj izbrane stroškovne povezave, določeni izdelki ali storitve vplivajo na doseganje trajnih konkurenčnih prednosti. Ugotovimo torej, katere povezave že obstajajo oz. katere bi bilo izvedljivo vpeljati v obstoječo organizacijo (Dimovski et al., 2005, str. 343). Za dosego in ohranitev trajnih konkurenčnih prednosti organizacije je tako nujna optimizacija in usklajenost medsebojnih povezav verige vrednosti organizacije, z verigami vrednosti dobaviteljev, kupcev in ostalih deležnikov.

Metoda primerjanja z najboljšimi praksami (angl. *Benchmarking*) je metoda izboljševanja procesov ključnih aktivnosti. Zato mora organizacija ključne aktivnosti izmeriti in jih nato primerjati z najboljšimi praksami. *Benchmarking* podpira zagotavljanje informacij, ki so potrebne za izboljšanje kakovosti odločanja in ga sestavlja razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje. Dobljene rezultate presojanja določenega procesa primerjamo z enakimi procesi organizacij, ki so v svetovnem merilu najboljši. Cilj organizacije je, da doseže enako raven učinkovitosti kakor vodilne organizacije.

2.6.4 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja

Pomen intelektualnega kapitala je za uspešne organizacije iz leta v leto večji, saj so vodstva organizacij spoznala, da ekonomsko vrednost organizaciji prinaša intelektualni kapital. Intelektualni kapital je vsota vsega in vseh v organizaciji, ki ustvarjajo njeno konkurenčno prednost na trgu, je vsota znanj zaposlenih in praktične uporabe njihovega znanja ter vir

neopredmetenih sredstev, ki pogosto niso vidni pri pregledih stanj (Sitar v Jaklič et al., 2006, str. 67). Intelektualni kapital organizacije sestavlja človeški kapital, strukturni kapital in relacijski kapital (prikazuje Tabela 22).

Tabela 22: Sestavine intelektualnega kapitala

Človeški kapital	Tacitno znanje v glavah zaposlenih; pridobljeno teoretično znanje, vedenje, znanje, spretnosti, veščine, izkušnje. Ni last organizacije.
Strukturni kapital	Organizacijski postopki poslovanja; podporna infrastruktura človeškega kapitala.
Relacijski kapital (kapital poslovnih odnosov)	Znanje, zajeto v povezavah z zunanjim okoljem. Odnosi z zunanjimi deležniki; izmenjava informacij, znanja, proizvodov in storitev s kupci.

Vir: Bontis, 2002 v V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja 2005*, str. 347.

Management organizacije mora z managementom znanja osnovati tako organizacijsko strukturo in spodbuditi tako organizacijsko kulturo, ki bo omogočala ustvarjanje znanja, prenose in izmenjavo znanja. To namreč vodi k izboljšanju intelektualnega kapitala organizacije in s tem večjo konkurenčno prednost organizacije (Ramezan, 2011, str. 94).

2.7 Sedmi element: (Za)sidranje sprememb v podjetju

Funkcija zadnjega elementa modela FUTURE-O® je utrjevanje elementov modela ter morebitna širitev koncepta v vse dele organizacije. Na tej točki bi morali vsi zaposleni sprejeti kulturo nenehnega učenja, vodstvo pa mora poskrbeti za trajno izmenjavo in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj. Kroženje znanja znotraj organizacije namreč spodbuja nastajanje miselnih povezav ter spodbuja zaposlene k razmišljanju in ustvarjanju vedno novega znanja (Sitar & Lozar, 2007, str. 149)

2.7.1 Prenos implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Prenašanje znanja v učeči se organizaciji ne more biti izoliran proces, saj ga ne moremo popolnoma ločiti od ostalih procesov, npr. procesa ustvarjanja znanja, kakor tudi ne moremo ločevati dejavnikov, ki vplivajo na proces prenosa. Med najpomembnejše dejavnike, ki odločajo o uspehu ali neuspehu prenašanja znanja med zaposlenimi v organizaciji, uvrščamo managersko vodenje, organizacijsko strukturo, poslanstvo podjetja, zaposlene, prisotnost konfliktov, oblike in obseg poslovanja organizacije ter tehnološko podporo procesu prenašanja znanja (Dimovski et al., 2005, str. 349–354).

Najpogostejše prakse prenosa znanj na vse nivoje organizacije so mentorstva novo zaposlenim, timsko sodelovanje, poročanja in predstavitve na formalnih srečanjih, kroženje zaposlenih po različnih delovnih mestih v organizaciji, druženje zaposlenih na neformalnih srečanjih. Pomemben dejavnik uspešne implementacije implicitnega znanja je zaupanje med zaposlenimi,

ki pozitivno vpliva na skupinsko delo in na vsakodnevno delo v negotovih, nejasnih razmerah kot tudi (Zupan & Kaše, 2003, str. 123) neformalna komunikacija, ki je temelj medsebojnih družbenih odnosov.

Za neučinkovito prenašanje znanja po organizaciji so najpogosteje krive medosebne in organizacijske ovire, kot je slabo postavljen sistem za shranjevanje ustvarjenega znanja. Največ težav imajo organizacije pri prenašanju implicitnega znanja v osrednje procese organizacije.

2.7.2 Kultura nenehnega učenja ter širitev medorganizacijskih znanj

V organizacijah, ki prepoznavajo šibko področje v pomanjkanju določenih znanj, sposobnosti ali virov, je vpeljava strategije sodelovanja med organizacijami temeljnega pomena za spodbujanje sodelovanja z organizacijami, ki taka znanja in vire imajo.

Mreže znanj dosegajo veliko pozitivnih učinkov, kot lažje vstopanje na nove trge, lažje prijavljanje na razpise, nove priložnosti za izkoriščanje sinergij in nove priložnosti za učenje. Kvalitetno sodelovanje v mrežah znanja je možno pod pogojem, da so med organizacijami razviti intenzivni in dolgoročni odnosi ter medsebojno zaupanje. Le tako bodo organizacije, povezane v mrežo znanj sposobne pretvarjati tacitna v eksplicitna znanja. V nasprotnem primeru bodo na učinkovit potek procesa organizacijskega učenja znotraj strateških povezav lahko delovali zaviralni dejavniki, ki jih prikazuje Tabela 23.

Tabela 23: Dejavniki, ki zavirajo proces organizacijskega učenja

Dejavnik	Podlaga
Neustrezno postavljene prioritete v strategiji.	Napačno je, da se daje prednost kratkoročnemu vidiku ali pomenu učenja.
Neustrezni kontrolni mehanizmi organizacijskega učenja.	Neustrezno ali nično nagrajevanje prispevkov na področju ustvarjanja učeče se organizacije.
Ohlapna politika ravnanja s človeškimi viri.	Prepuščanje odgovornosti za kadrovanje partnerju v povezavi.
Razlike v socialnih identitetah.	Razlike v organizacijski, nacionalno-kulturni in stopnji gospodarske razvitosti.

Vir: V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 356.

Vodstva organizacij imajo za odpravljanje ovir za medorganizacijsko učenje na razpolago številne aktivnosti, kot na primer vzpostavitev pristnejše komunikacije, z organizacijo srečanj in obiskov, vzpostavitev zaupanja in dolgoročnega vidika na sodelovanje kot tudi pripadnost ter zavezanost članov organizacij k učenju.

Na intenzivnost pretakanja znanja po mreži vpliva socialni kapital, ki vsebuje vse dobroimetje posameznikov ali timov. Intenzivnost povezav znotraj mreže je lahko ohlapna ali tesna, oba načina povezav pa imata za učečo se organizacijo velik pomen.

Največji vpliv na medorganizacijske povezave ima gotovo integracijski manager, ki mora spodbujati integracijske procese, vzpostaviti nove organizacijske strukture, planirati skupne aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev integracije, koordinirati skupne naloge in nasploh

delovati v smeri hitrega doseganja ciljev integracije (Dimovski et al., 2005, str. 366). Integracijske managerje morajo odlikovati lastnosti kot so sposobnost hitrega učenja, hitrega odzivanja na spremembe, zmožnost delovanja v nepredvidljivih okoliščinah in sposobnost premagovanja emocionalnih in kulturnih razlik.

Kultura organizacije se izraža v ravnanju zaposlenih v določenih situacijah, v odnosu med zaposlenimi, odnosu do strank, ekologije, odnosu do učenja in drugem. Kadar za določeno situacijo ne obstajajo pravila, ravnaajo zaposleni po lastni presoji oziroma se ravnaajo v smeri duha kulture, ki ga je razvila organizacija.

Kultura organizacije je vidna v sledečih elementih: spodbuden odnos do učenja in inovacij, ustrezno nagrajevanje zaposlenih, dvosmerna komunikacija, pozitiven odnos do reševanja reklamacij in pritožb strank, upoštevanje uresničljivih želja in potreb strank, vpeljevanje nenehnih sprememb v delovne procese.

V učeči se organizaciji je potrebno kulturo nenehno negovati in spodbujati pri zaposlenih z navajanjem primerov in dobrih praks, jasno izraženo vizijo in poslanstvom podjetja, spodbudnimi načeli in zgodbami o uspehu posameznih zaposlenih.

3 PREVERBA ORGANIZACIJE Z ELEMENTI MODELA FUTURE-O®

3.1 Predstavitev Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica

Leta 1958 je na zahtevo takratne trgovinske zbornice nastala Vajenska šola trgovinske stroke v Novi Gorici. Izobraževali so se trgovci s celotne Primorske, prvi vajenci pa so prišli celo iz Brežic. Današnji naziv je šola dobila 28. 5. 1992.

V vseh letih se je spreminjalo le ime šole; njena usmeritev v izobraževanje kadrov za trgovino, upravo, komercialo in druga ekonomska področja pa je ostala ista. Programi so se spreminjali in prilagajali potrebam gospodarstva. Izobrazili smo ekonomskega tehnika, komercialnega tehnika, prodajalca, gostinca, administratorja, upravnega tehnika, trgovinskega poslovodjo, družboslovca, jezikoslovca, poslovnega tajnika, poslovnega tehnika in ekonomskega gimnazijca. Vzporedno z izobraževanjem mladine je vsa leta potekalo tudi izobraževanje odraslih.

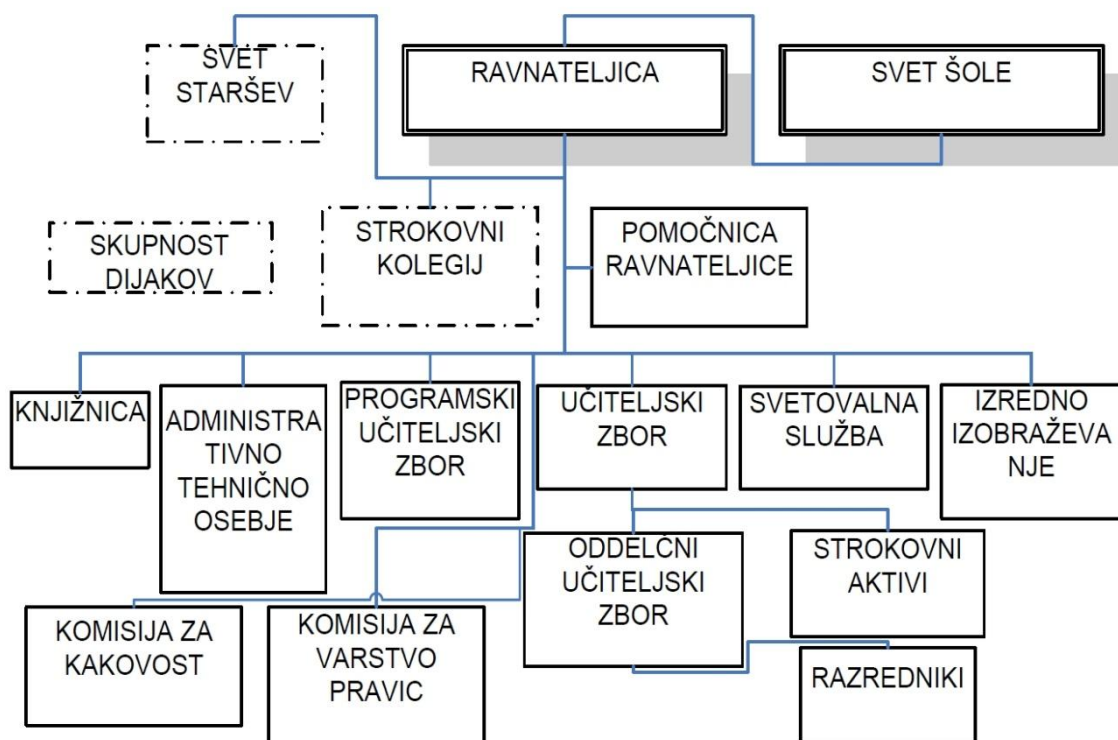
Vlada RS je 2. 10. 2008 sprejela sklep o ustanovitvi javnega vzgojno izobraževalnega zavoda Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica (v nadaljevanju SETŠ). Skrajšano ime zavoda je SETŠ Nova Gorica in ima sedež na Erjavčevi ulici 8.

Šola izvaja redno in izredno izobraževanje. V rednem in izrednem izobraževanju se izvajajo izobraževalni programi Trgovec, Administrator, Ekonomski tehnik in Ekonomska gimnazija.

V redno izobraževanje je bilo v šolskem letu 2010/2011 vključenih 547 dijakov, od tega 69 % deklet in 31 % fantov. 21 % dijakov je vpisanih v srednje poklicno izobraževanje, 40 % v srednje strokovno izobraževanje, 16 % v poklicno tehniško izobraževanje in 23 % v gimnazijsko izobraževanje. Struktura dijakov se z manjšimi nihanjem ohranja skozi vsa leta. Izrednem izobraževanju se izvajajo enaki programi kot v rednem izobraževanju. Vanj je bilo v šolskem letu 2010/2011 vključenih nekaj več kakor 200 udeležencev izobraževanja odraslih (SETŠ, 2011b).

Organi šole so svet šole, ravnatelj šole, pomočnik ravnatelja, učiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbor, razredniki, strokovni aktivni, strokovni kolegij in svet staršev. Organizacijska shema SETŠ je prikazana v Sliki 12.

Slika 12: Organizacijska shema Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica



Vir: SETŠ, 2008a

Ravnateljica šole je poslovodni organ in pedagoški vodja šole. Svet šole je organ upravljanja šole, katerega pristojnosti so zapisane v 48. členu Zakona o financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZOFVI). Svet šole se je konstituiral 8. 12. 2009. Pet predstavnikov delavcev v svetu šole je bilo izvoljenih v septembru 2009. Imenovani so bili tudi en predstavnik ustanovitelja, predstavnik staršev in en predstavnik dijakov. Svet staršev sestavljajo izvoljeni predstavniki staršev posameznih oddelkov, skupnost dijakov pa sestavljajo predstavniki oddelčnih skupnosti.

Člani ožjega strokovnega kolegija so ravnateljica, pomočnica ravnateljice in strokovna delavka šolske svetovalne službe. Širši sestav kolegija sestavljajo poleg naštetih še računovodja in po potrebi učitelji in drugi delavci šole. Ožji sestav strokovnega kolegija se sestaja enkrat tedensko in obravnava tekočo problematiko ter razporeja delo za naslednji teden v skladu z delovnim načrtom šole in tekočo problematiko. Kolegij vodi ravnateljica.

V začetku šolskega leta 2010/2011 je bilo na šoli 67 zaposlenih, od tega 55 učiteljev ter 12 delavcev v administrativno-računovodskem in na tehničnem področju. Učiteljski zbor sestavljajo vsi učitelji, oddelčni učiteljski zbor pa učitelji, ki poučujejo določeni oddelek.

Na šoli je 8 strokovnih aktivov. Strokovni aktivni med drugim pripravljajo letne delovne načrte in poročila dela aktivna, analizirajo uspeh pri poklicni maturi, zaključnem izpitu in maturi, poenotijo

kriterije ocenjevanja, pripravljajo medpredmetno sodelovanje, sodelovalno učenje in poučevanje, obravnavajo pripombe staršev in dijakov, pripravljajo dijake na tekmovanje, in podobno.

Razredniki vodijo delo oddelčnega učiteljskega zbora, analizirajo vzgojne in učne rezultate oddelka, skrbijo za reševanje vzgojnih in učnih problemov posameznih dijakov, sodelujejo s starši in svetovalno službo, odločajo o vzgojnih ukrepih ter opravljajo druge naloge v skladu z zakonom (SETŠ, 2011b).

Maja 2012 je Srednja ekonomska in trgovska šola prejela sklep Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport RS (v nadaljevanju MIZKŠ) o priključitvi šole k Tehniškemu šolskemu centru Nova Gorica. Prav tako je MIZKŠ sprejelo sklep o ukinitvi strokovne gimnazije.

Posledice drugega ukrepa, tj. ukinitve strokovne gimnazije bodo vidne že v prihajajočem šolskem letu, saj ob dejstvu, da število vpisanih dijakov v programe, ki jih izvaja SETŠ že tako ali tako pada, pomeni ukinitve programa še večji upad vpisanih dijakov. Posledično to pomeni odpuščanje zaposlenih v nekaterih strokovnih aktivih.

3.2 Postavitev temeljev za reorganizacijo v učečo se organizacijo

Temeljna vrednota učeče se šole je skupno učenje njenih članov, pri čemer nastaja novo znanje. Šole kot učečo se skupnost opredeljujejo naslednji dejavniki: skupno vodenje, skupinska ustvarjalnost, skupne vrednote in vizija ter spodbudno organizacijsko okolje (Erčulj v Jaklič et al., 2006, str. 247).

Uvajanje sprememb v smeri učeče se organizacije zahteva premik od tradicionalne organizacijske strukture k horizontalni in s tem spremembo od tradicionalnega k skupnemu vodenju. Vodstvo šole mora torej učiteljem omogočiti in jih spodbujati, da njihovo delo postane več, kakor le delo z dijaki.

Začetek sprememb mora izhajati iz realne ocene položaja šole in njenega trenutnega stanja, saj je ravno razkorak med dejanskim in želenim stanjem tisto, kar mora šola spremeniti in izboljšati. Kot navaja Vanhoof (2006, str. 9), se v zadnjem desetletju v šolah uveljavljajo različni pristopi pri ugotavljanju trenutnega položaja in so večinoma spodbujeni od zunaj.

Skladno z 48. in 49. členom ZOFVI (Ur. l. RS št. 115/03, 36/08) so šole oziroma ravnatelji odgovorni za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo, pri čemer proces in vsebina nista posebej določena. Samoevalvacijo Brejčeva (2011, str. 10) opredeljuje kot obliko notranje evalvacije, kjer šole vrednotijo lastno delo in delovanje šole ali njihovih posameznih delov.

V učeči se šoli mora biti organizacijska struktura osnovana na način, ki zaposlenim omogoča sodelovanje in aktivno udejstvovanje pri aktivnostih za udejanjanje učeče se organizacije. Zato je nujno delovanje timov, ki preko začrtanih aktivnosti povezujejo vse zaposlene in jim hkrati omogočajo soodločanje pri pomembnih odločitvah o razvoju šole. Vodje timov morajo člane spodbujati k medsebojnemu učenju ter izmenjavi izkušenj in dobrih praks.

3.2.1 Preverba izpolnjevanja zahtev prvega elementa

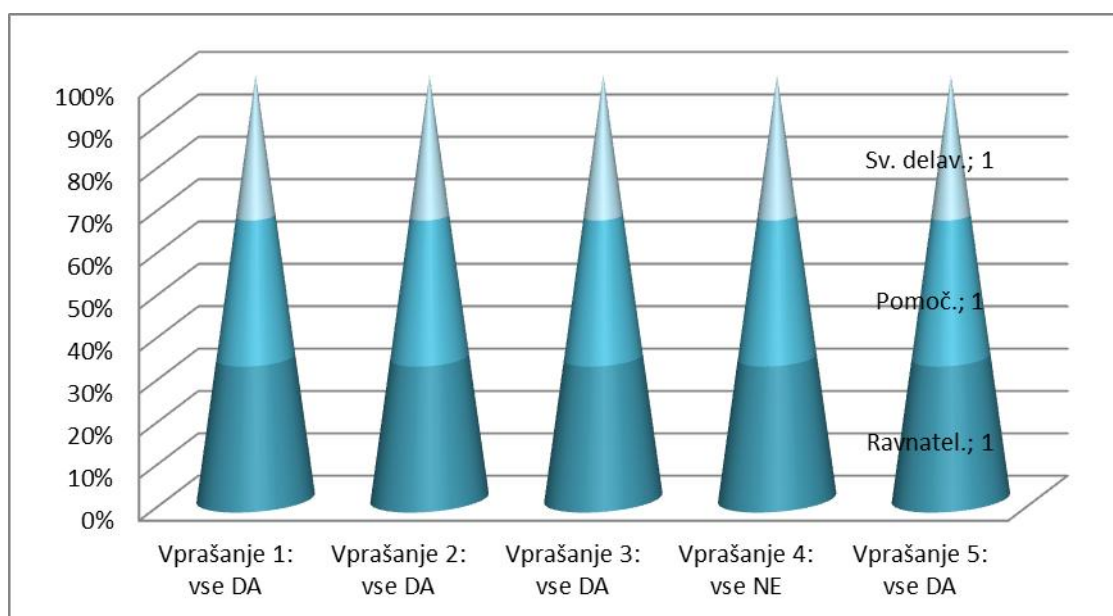
Ne glede na mojo predpostavko, da je SETŠ v nekaterih elementih modela FUTURE-O[®] že učeča se organizacija, sem članice ožjega kolegija nagovorila, da so izpolnile Lakmusov test (Priloga 2). Vprašanja 1. dela Lakmusovega testa in odgovori nanj so razvidni iz spodnjih slik in kratke obrazložitve.

Slika 13: Vprašanja 1. dela Lakmusovega testa

Zaporedna številka vprašanja	Lakmusov test, 1. del	Odgovor
1.	Ali ima SETŠ jasen načrt učenja?	DA NE
2.	Ali je SETŠ odprta za protislovne informacije?	DA NE
3.	Ali se SETŠ izogiba ponavljajočim se napakam?	DA NE
4.	Ali SETŠ izgubi odločilna znanja, če odidejo posamezniki?	DA NE
5.	Ali se SETŠ vede v skladu s tem, kar ve?	DA NE

Lakmusove teste so izpolnile članice ožjega kolegija, in sicer ravnateljica šole, pomočnica ravnateljice in svetovalna delavka. Kot je razvidno iz grafikona, so na prvi del vprašalnika sodelavke odgovorile popolnoma enako. Na vsa vprašanja, razen na četrto, je bil odgovor pritrdilen. Na vprašanje, ali SETŠ izgubi odločilna znanja, če odidejo posamezniki, so namreč vse tri kolegice odgovorile negativno.

Slika 14: Prikaz odgovorov vodstva SETŠ na Lakmusov test – 1. del



Iz odgovorov vodstva šole na prvi del Lakmusovega testa sklepam dvojje:

1. Ker je na večino vprašanj vodstvo šole odgovorilo z DA, ima SETŠ že določene značilnosti učeče se organizacije.
2. Ker so odgovori vodstva povsem enotni, razumem, da ima šola pri udejanjanju učeče se

organizacije močno zaledje v vodstvu šole, saj očitno vsem trem članicam ožjega kolegija temeljne značilnosti učeče se organizacije niso tuje.

V drugem delu Lakmusovega testa sta dve kolegici navedli kot poslovni izziv pridobiti čim več novih dijakov, ena od njiju je dodatno poudarila nadaljnje prizadevanje šole za kakovost pouka ter gojitev dobrih medsebojnih odnosov, tretja pa je navedla kot poslovni izziv priključitev SETŠ k Tehniškemu šolskemu centru in pri temu ohraniti kar največjo lastno identiteto, ki smo jo gradili več desetletij. Kot poslovno priložnost je ena izmed kolegic navedla nadaljnjo uporabo pridobljenih znanj in širjenje le-tega.

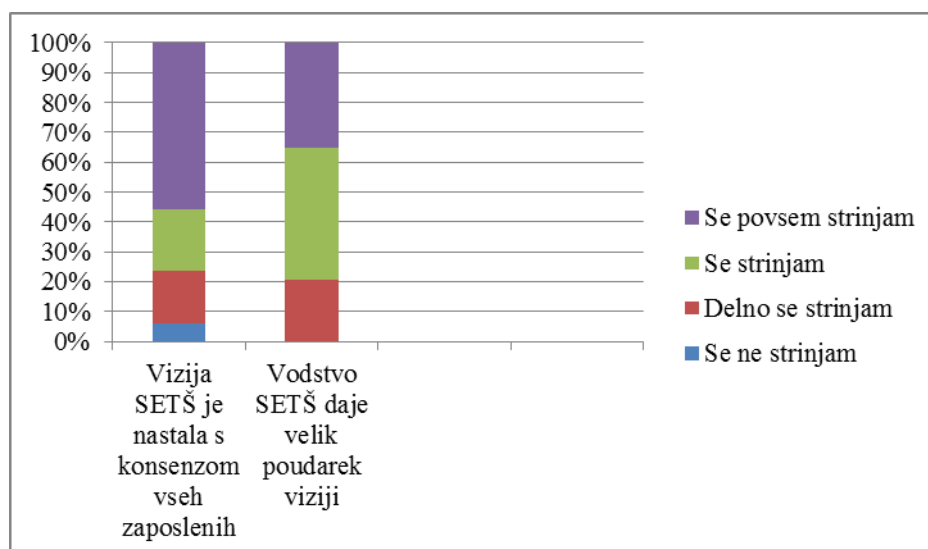
Za doseganje izzivov in koriščenja priložnosti imamo glede na navedbo ene kolegice že veliko ustreznega znanja, nova pa lahko pridobivamo z različnimi internimi izobraževanji, druga sodelavka pa vidi nadaljnje možnosti za učenje in soočenje z novimi izzivi v sodelovanju z novimi sodelavci ter obvladovanju čustev (priključitev šole k tehniškemu šolskemu centru). Tretja navaja kontinuirano uvajanje sodobnih metod učenja ter spodbujanje in ustvarjanje pozitivne organizacijske klime.

Pri odgovorih na vprašanje, kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti, bi izpostavila odgovor sodelavke, ki trdi, da bi potrebno znanje in sposobnosti pridobili z organiziranimi oblikami izobraževanja, s timskim delom na šoli, izmenjavo dobrih praks med sodelavci ter s samoizobraževanjem zaposlenih.

Z namenom pridobitve kvantitativnih podatkov o prepoznavanju elementov učeče se organizacije med zaposlenimi na SETŠ, sem zaposlenim razdelila anketne vprašalnike (Priloga 4). V Prilogi 5 so prikazani rezultati ankete glede na zastavljena vprašanja, in sicer z absolutnimi ter relativnimi vrednostmi. Ankete je izpolnilo štiriinštirideset (34) zaposlenih. Anketo sem sicer razdelila triinštiridesetim (43) zaposlenim od skupno dvainšestdeset (62) zaposlenih v šolskem letu 2011/2012.

Skladno s procesom strateškega managementa (Analiza stanja, oblikovanje, uresničevanje in ovrednotenje strategije) šola letno opravlja posnetke stanja, opredeljeno ima skupno vizijo zavoda, vrednote in poslanstvo ter pripravljen petletni razvojni načrt šole.

Slika 15: Nastanek in pomen vizije šole



Tudi iz grafikona, ki ga prikazuje Slika 15 je razvidno, da je večina zaposlenih mnenja, da je vizija šole nastala s konsenzom vseh zaposlenih, saj se kar 55,88 % zaposlenih, ki so na anketna vprašanja odgovarjali s trditvijo povsem strinja, 20,59 % pa se s trditvijo strinja. Samo 2 (5,88 %) zaposlena se s postavljeno trditvijo ne strinjata. S trditvijo, da vodstvo SETŠ daje velik poudarek viziji se strinja večina anketiranih (skoraj 80 %), pri čemer je procent tistih, ki se s trditvijo povsem strinjajo, 35,29 %. Nihče od anketiranih ni izrazil nestrinjanja s trditvijo.

Zgornje mnenje bom podkrepila v nadaljevanju z analizo dokumentov SETŠ.

SETŠ se je leta 2002/2003 vključila v nacionalni program Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje – POKI, ki ga je finančno podprlo MIZKŠ, razvil in vodil ga Andragoški center Republike Slovenije. V sklopu projekta je bila prvič izvedena samoevalvacija stanja v izobraževanju odraslih, na podlagi ugotovitev samoevalvacije pa načrt izboljšav. V njem so bili poleg ciljev natančno postavljeni merljivi kazalniki za vrednotenje. V ta namen je bil osnovan pet članski tim, ki se je redno udeleževal usposabljanj in delavnic na Andragoškem centru RS. Pridobljeno znanje je tim kontinuirano prenašal na ostale zaposlene.

Sodelovanje v projektu je korenito posegel v način dela in razmišljanje učiteljev šole ter posledično na kakovost dela z odraslimi in dijaki, saj na SETŠ poučujejo isti učitelji tako odrasle kakor dijake. S sodelovanjem v projektu, smo imeli vsi vključeni zaposleni priložnost spoznati prednosti timskega dela, predvsem z vidika izmenjave izkušenj, dobrih praks, učenja eden od drugega, kot tudi možnost pridobivanja novih znanj s področja pedagogike in andragogike. S sodelovanjem zaposlenih se je začela spreminjati organizacijska kultura šole in postavljena je bila prva verzija vizije šole.

Na SETŠ smo leta 2008 prvič opravili kompleksen posnetek stanja, in sicer na področju rednega in izrednega izobraževanja. Posnetek stanja smo tokrat opravili v sklopu vključitve šole v projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, ki ga je vodil Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ).

Namenov vključitve šole v projekt je bilo več: razviti sistematičen pristop, ki vodi k nenehnemu izboljševanju kakovosti vzgoje in izobraževanja; razviti ustrezno organizacijsko in sodelovalno kulturo; v sodelovanje vključiti vse zaposlene in zainteresirane javnosti; širiti dobre prakse; omogočiti in spodbujati različnost; izboljšati ugled šole; aktivno sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju strateških ciljev šole; priložnost za sooblikovanje letnega načrta dela šole. Imenovan je bil osem članski tim za kakovost, katerega člani so zasedali različna delovna mesta: ravnateljica, knjigovodkinja, učitelji, organizatorica izobraževanja odraslih, organizatorica delovne prakse dijakov. Usposabljanj sta se udeleževali dve članici tima, ki sta pridobljeno znanje prenašali na ostale člane tima, ti pa preko predmetnih aktivov s koordinacijo izvajanja aktivnosti na vse zaposlene.

Člani tima so se zaradi doseganja skupnih ciljev dve leti srečevali enkrat tedensko po eno šolsko uro ali več. V sklopu projekta je bil na nivoju šole opravljen temeljit posnetek stanja na naslednjih področjih: Dokumentacija, voditeljstvo in vodenje, poslanstvo, vizija, vrednote, načrtovanje razvoja zavoda, letno načrtovanje, spremljanje in poročanje, vodenje virov, komuniciranje, sodelovanje z dijaki in starši, vzgojno-izobraževalni proces, razvoj, nenehne izboljšave (SIQ, 2008). Na podlagi ugotovljenih vrzeli na omenjenih področjih smo člani tima

pripravili načrt aktivnosti za spremembe in izboljšave. Osnova za merjenje uspešnosti vpeljave izboljšav je bil Poslovnik Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica (v nadaljevanju Poslovnik), ki ga je predhodno pripravil tim za kakovost. Poslovnik opredeljuje standarde delovanja na vseh zgoraj omenjenih področjih, protokole delovanja, načine komuniciranja in dokumentiranja (SETŠ, 2008b). Sledila je notranja presoja vseh področij, katere namen je bil ugotoviti morebitna neskladja med dejansko situacijo in standardi, ki so zapisani v Poslovniku.

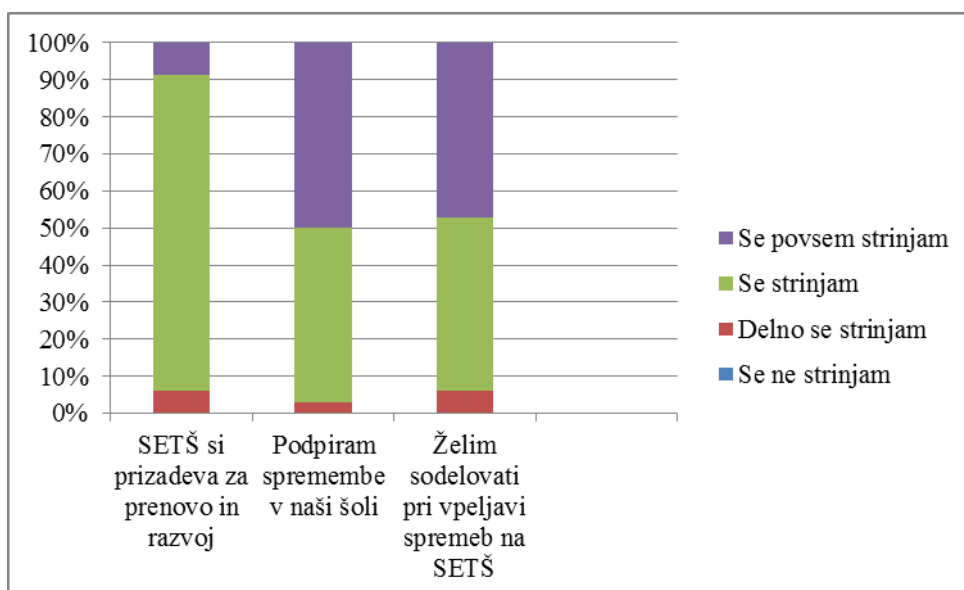
V sklopu projekta je nastala tudi nova vizija šole, zapisano poslanstvo šole ter vrednote, ki so bili izbrani na podlagi predlogov in končnega konsenza vseh zaposlenih, na v ta namen organiziranih delavnicah. Zastavljena vizija šole, poslanstvo in vrednote šole veljajo še danes in so podlaga in usmeritev za vse aktivnosti, ki se izvajajo na šoli.

Znotraj projekta je bilo istega leta izvedeno ugotavljanje zadovoljstva udeležencev. Celoten podprojekt je izvajal tim za kakovost, v sodelovanju s komisijo za kakovost, ki je bila imenovana 2006/2007 in sestoji iz treh zaposlenih, enega predstavnika staršev, predstavnika delodajalca ter dijakov. S sodelovanjem članov obeh timov, so bili pripravljene anketni vprašalniki za štiri ciljne skupine in sicer dijake, starše dijakov, zaposlene in udeležence izobraževanja odraslih.

Vsebinsko so vprašalniki posegali na področja zadovoljstva deležnikov z delom učiteljev, razrednika, urejenostjo šolskih prostorov, organizirano šolsko malico, medsebojnih odnosov, komunikacije in reševanja pritožb. Anketni vprašalnik je v zadnjem delu ankete vključeval ocenjevanje učiteljev s strani dijakov, ki je bil poleg opravljenih hospitacij ravnateljice pri urah pouka, podlaga za letne razgovore ravnateljice z učitelji.

Na podlagi analize odgovorov posameznih interesnih skupin je tim za samoevalvacijo v sodelovanju z vodstvom šole pripravil načrt aktivnosti za vpeljavo sprememb oz. izboljšav na področja, kjer je analiza anketnih vprašalnikov pokazala, da je to potrebno. Načrt izboljšav smo vključili v letni delovni načrt SETŠ, obenem pa je bil tudi podlaga za pripravo petletnega Razvojnega načrta. Iz spodnjega grafa (prikazuje Slika 16) je razvidno, da so skoraj vsi (90 in več %) anketirani zaposleni naklonjeni spremembam in želijo pri njih tudi sodelovati.

Slika 16: Podpora zaposlenih spremembam na šoli



Razvojni načrt SETŠ za leta 2008/2009 – 2011/2012 je nastal na podlagi vizije in poslanstva šole, letnega poročila o delu šole, poročila o ugotovitvah tima za kakovost, poročil vodij projektov, pobud sveta staršev, dijakov in delodajalcev, letnih poročil o delu strokovnih aktivov, letnih razgovorov z zaposlenimi ter drugih internih dokumentacij kot so dnevniki in rezultati pri preverjanju eksternega znanja. Temeljno izhodišče za določitev okvirnih ciljev razvojnega načrta je bila vzpostavitev sodelovanja med vsemi udeleženci izobraževanja, v kar usmerja tudi vizija šole, ki se glasi (Priloga 1): »Z dobrimi medsebojnimi odnosi, ustvarjalnostjo in sodelovanjem med vsemi udeleženci ustvarjamo pogoje za kvalitetno izobraževanje«.

Strateški cilji šole, ki so zastavljeni v razvojnem načrtu šole, se kratkoročno operacionalizirajo preko aktivnosti in dejavnosti, ki so vsako šolsko leto v obliki načrtovanih aktivnosti - kratkoročnih ciljev, vključeni v Letni delovni načrt šole. Merjenje učinkov zastavljenih ciljev je v razvojnem načrtu predvideno s zapisanimi kazalniki ter metodologijami merjenja.

Uresničevanje zastavljenih ciljev preverjamo ob koncu šolskega leta s pomočjo anketnih vprašalnikov (samoevalvacija), razgovorov, različne dokumentacije, poročil in drugih internih aktov in zapisov. Tudi Zorman (2006, str. 32) navaja, da so viri evalvacijskih podatkov različne metode kot so ocenjevanje, intervjuji, anketiranje, opazovanje. Na podlagi ugotovitev vsakoletne samoevalvacije, vključimo v Letni delovni načrt šole za naslednje šolsko leto načrtovane dodatne dejavnosti ali aktivnosti, ki vodijo k odpravljanju ugotovljenih vrzeli.

Vsakoletne ugotovitve, ki jih pridobimo s samoevalvacijo, so zapisane v poročilu ravnateljice, v samoevalvacijskemu poročilu in poročilu komisije za kakovost. Izvajamo jo vsako leto, pri čemer vsakokrat uvajamo v anketne vprašalnikov popravke ter izboljšave, tako z vsebinskega kot tehničnega vidika. Rezultati samoevalvacije so eden izmed podlag za uvajanje sprememb (SETŠ, 2011d).

Zaposleni na SETŠ v celoti ustrezajo izobrazbenim zahtevam. Svoje znanje izpopolnjujejo na številnih usposabljanjih in izobraževanjih, ki jih organizirajo institucije iz področja šolstva kot so Zavod za šolstvo RS (v nadaljevanju ZRSS), MIZKŠ, Center RS za poklicno izobraževanje, Šola za ravnatelje, Andragoški center RS in drugi. Večina zaposlenih je aktivna v študijskih kroških in društvih, kjer se srečujejo s kolegi iz svojega področja delovanja iz celotne Slovenije in pri tem pridobivajo znanja z izmenjavo izkušenj ter dobrih praks.

3.2.2 Priporočila za polno udejanjanje prvega elementa

SETŠ je na pot učeče se organizacije stopila nezavedno, vsaj v smislu, da ni nikjer formalno objavila, da se želi dejavno preoblikovati v učečo se organizacijo. Šoli predlagam, da s tem namenom pripravi akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije, v katerem naj predstavi model udejanjanja učeče se organizacije kot tudi skupno vizijo šole, poslanstvo, vrednote, načrtovane cilje šole, strokovnih aktivov, učiteljskega zbora, projektnih timov in drugih področij dela, najpomembnejše strateške aktivnosti šole in kazalnike, ki bi merili izvrševanje zastavljenih aktivnosti, odgovorne osebe – skrbnike procesov za izvrševanje aktivnosti ter poslovno kulturo šole. Dokument bi vodstvu šole omogočal, da zaposlenim in drugim deležnikom jasno sporoči svoje namere glede udejanjanja učeče se organizacije.

V skladu z ugotovljenim dejanskim stanjem udejanjanja prvega elementa šoli predlagam, da vodstvo kljub številnim aktivnostim, ki jih izvaja v smeri učeče se organizacije, vzpostavi krovni – strateški tim za spremembe, ki bo imel celosten vpogled v delo ostalih timov. Njegova naloga bi bila usklajevanje in koordiniranje medsebojnega dela ostalih timov ter še učinkovitejše sledenje zastavljenim ciljem šole ter zagotavljanje skladnosti ciljev zaposlenih, timov in šole. S tem bi tim skrbel za načrtno uresničevanje udejanjanja učeče se šole.

Vse aktivnosti za uvajanje sprememb, izboljšave, inovacije ter dobre prakse bi bile zbrane na enem mestu. Ob koncu šolskega leta bi tim vsem zaposlenim poročal o delu šolskih timov, sinergijah, prednostih, izboljšavah, kar bi bila tudi podlaga za strokovne razprave med zaposlenimi in izmenjavo mnenj.

Menim, da bi bil to odličen način, da se med zaposlene širi k učenju, sodelovanju in izboljšave usmerjeno organizacijsko kulturo ter promocijo timskega dela. Obenem bi bilo s tem izraženo priznanje vsem sodelujočim v timih. Ideja ter usmerjenost šole v smeri učeče se organizacije pa bi bila tako promovirana v kar največji meri, s čimer bi se zaposleni še bolj zavedali pomena dejavnosti, ki jih znotraj različnih projektov in drugih aktivnosti opravljajo.

3.3 Izgradnja podpornih okolij

Šola mora za uspešen začetek udejanjanja učeče se organizacije poskrbeti za celovito informacijsko podporo, kar lahko za nekatere šole predstavlja s stališča finančnih sredstev nepremostljivo oviro, glede na aktualne gospodarske razmere.

Odločilno vlogo pri vzpostavitvi timov ima ravnatelj šole, ki lahko tim vodi ali pa je njegov član. Bistveno je, da podpira delovanje timov v smeri uvajanja sprememb, inovacij in učenja, kar nenehno dokazuje z različnimi orodji kot na primer omogočanje izobraževanj, delovnih pogojev, poudarjanjem, da ceni aktivno delo članov tima in člane tima na primeren način nagradi in jih s tem tudi motivira. Vse zaposlene, tudi tiste, ki niso vključeni v posamezne time, mora ravnatelj redno in nenehno obveščati o pomenu delovanja timov in s tem o pomenu vpeljave sprememb, izboljšav delovnih procesov in strmenja k nenehnemu učenju zaposlenih.

Za učinkovito udejanjanje učeče se šole je nujno, da vodstvo šole pripravi pregled znanj posameznikov in organizacije ter vzpostavi zakladnico znanja.

3.3.1 Preverba izpolnjevanja zahtev drugega elementa

Preučevana organizacija – SETŠ že vrsto let vlaga v posodabljanje informacijsko-komunikacijske podpore, tako za delo z dijaki in za dijake, kot za delo zaposlenih. Šola ima sedem računalniških učilnic, ki so opremljene z stacionarnimi računalniki, projektorji in drugo informacijsko-komunikacijsko podporo. Vse učilnice so opremljene s projektorjem in vsaj enim računalnikom, sedem učilnic je opremljenih z elektronskimi tablamami.

Na šoli imamo specializirano učilnico, ki je opremljena z 19 osebnimi računalniki, tiskalnikom, projektorjem, telefonom in programsko opremo za izvajanje pouka za predmet Učno podjetje. Za delo imajo učitelji na razpolago sedem kabinetov, ki so opremljeni z vsaj enim računalnikom. Poleg tega imajo učitelji na razpolago štiri osebne računalnike v zbornici šole. Prav tako so vse

pisarne za ostale zaposlene opremljene z osebnimi računalniki. Tako dijaki, kakor zaposleni imajo možnost izposoje in uporabe prenosnih računalnikov (SETŠ, 2011a).

Na šoli je bilo v zadnjih letih formiranih kar nekaj timov, večina za obdobje delovanja na projektih, nekaj pa tudi stalnih (Priloga 2) z različnimi nameni delovanja. Tudi v predmetnih aktivih, v katere so vključeni učitelji za posamezna predmetna področja, lahko prepoznamo določene značilnosti delovanja timov kot izmenjava izkušenj, mnenj, usklajevanje, skupno načrtovanje in sodelovanje vseh pri uresničevanju le tega. Nov pristop k poučevanju, ki temelji na povečanem deležu povezav znotraj predmetov s praktičnim usposabljanjem in modularnem pristopu k poučevanju dijakov, v programih ekonomski tehnik, administrator in trgovec, zahteva od učiteljev nove oblike sodelovanja, povezovanja, usklajevanja in pridobivanja novih znanj.

Inovacije in predlogi za izboljšave se na SETŠ porajajo na različne načine. Največji delež predlogov za izboljšave in inovativnih rešitev za izboljšanje delovnih procesov je posledica sodelovanja zaposlenih znotraj različnih timov, kot tudi neformalnih komunikacij in diskusij med zaposlenimi ter načrtov izboljšav, ki so plod doseganja ciljev različnih projektov.

Pogosto se med zaposlenimi porajajo tudi t.i. mali koristni predlogi, ki pa največkrat ostanejo le pri predlagatelju ali v ozki skupini posameznikov. Novosti, ki jih učitelji izvejo na izobraževanjih v institucijah izven šole, posredujejo ostalim zaposlenim na pedagoških konferencah.

Rezultati odgovorov anketiranih zaposlenih so potrdili manjšo vrzel v načrtovanju inovacij, saj je 41 % zaposlenih mnenja, da se inovacije ne načrtujejo sistematično, naslednjih 41 % anketiranih pa se je s trditvijo delno strinjalo. Le slabih 18 % anketiranih je mnenja, da se inovacije na šoli načrtujejo sistematično.

3.3.2 Priporočila za polno udejanjanje drugega elementa

Šoli predlagam, da bi se predlogi za izboljšave in inovacije zbirale in obravnavale bolj sistematično, kar bi omogočala vzpostavitev spletne učilnice ali foruma, preko katerih bi zaposleni takoj lahko objavili novo idejo. Nova ideja, dobra praksa ali izkušnja bi bila na ta način v vsakem trenutku dostopna vsem zaposlenim šole.

Mali koristni predlogi pogosto predstavljajo velik korak pri učinkovitosti v delovnih procesih. Da bi bili dostopni vsem uporabnikom, predlagam, da se le-ti evidentirajo na v ta namen določenem nosilcu, ki bi bil dostopen na vpogled vsem zaposlenim. Najprimernejša bi bila po mojem mnenju oglasna deska v »mali« zbornici«, kjer se učitelji zbirajo med odmori in prostimi urami. Predvidevam, da bi objava predlogov imela več pozitivnih učinkov, saj bi nanjo postali pozorni vsi prisotni, razvila bi se razprava in izmenjava mnenj o uporabnosti in uresničljivosti novega predloga.

Z namenom sistematičnega ravnanja z inovacijami, novimi predlogi in opisi dobrih praks, predlagam, da se formira tim ali imenuje skrbnik inovacij, ki bi le-te po dogovorjenem protokolu zbiral, shranjeval in omogočal njihovo uporabo vsem zaposlenim.

Iz razpoložljive dokumentacije ni razvidno, da bi šola imela shematičen prikaz vsega organizacijskega znanja. Predlagam, da vodstvo šole vzpostavi orodje za shranjevanje in vizualni

prikaz organizacijskih znanj – zemljevid znanj, saj bi na ta način lahko ažurno ugotavljali tako manjkajoča znanja, kot tudi področja, kjer znanje že imamo, pa ga ne izkoriščamo, preprečevali pa bi tudi ponovno odkrivanje že zbranega znanja.

3.4 Tretji element: Oblikovanje celovite strategije

V organizaciji ločimo glede na ročnost oziroma vsebino tri vrste planiranja. To so: strateško, operativno in normativno planiranje, ki vključuje tudi vizijo in poslanstvo. V planiranju šole je posamezna raven planiranja razvidna iz razvojnega načrta šole, kjer so načrtovani strateški plani, nato v letnem delovnem načrtu šole, kjer so načrtovani kratkoročni cilji in pomenijo operativno udejanjanje strateških ciljev. Izhodišče obeh ravni planiranja je normativno planiranje, ki v učeči se šoli izhaja iz skupne vizije in poslanstva šole.

Glavna razloga, da šole pripravljajo razvojni načrt in letni delovni načrt šole je, da sta oba dokumenta zakonsko predpisana kot tudi dejanska potreba šol, da se nenehne vsebinske ter organizacijske spremembe šole sistematično rešujejo (Trunk-Širca, Bagon & Horvat, 2004, str. 43). V procesu načrtovanja šole je nujna dvojna vloga ravnatelja, in sicer managerska in pedagoška, pri čemer se obe vlogi prepletata in ju ni mogoče obravnavati ločeno (Logaj, 2008, str. 8). Tudi Trunk-Širca in Trtnik-Herlec (2008, str. 7) poudarjata v procesu načrtovanja ključno vlogo ravnatelja, ki je oseba, ki sproža temeljna vprašanja o tem, kje smo, kakšni smo in kakšni so naši kratkoročni in dolgoročni cilji.

V nasprotju s tradicionalno organizacijsko strukturo, kjer je planiranje funkcija vrha hierarhične lestvice, so se v sodobnih organizacijah razvili alternativni modeli poslovođenja, kjer so v proces planiranja vključeni zaposleni na vseh ravneh organizacije. Zaposleni se tako lažje prepoznajo v zastavljeni viziji, poslanstvu in s tem v ciljih organizacije. Pozitivni učinki razpršenega planiranja po celotni organizaciji so vidni tudi v organizacijski klimi in delovni motivaciji. Tavčar (2005b, str. 13) navaja, da načrt za prihodnost šole ni kup papirja, temveč usmeritev in obveza, ki ju poleg vodstva usvoji kar največ sodelavcev.

3.4.1 Preverba izpolnjevanja zahtev tretjega elementa

Izhodiščni okvir za planiranje predstavlja za šolo razvojni načrt, ki se preko kratkoročnih ciljev uresničuje z načrtovanimi letnimi aktivnostmi, ki so zapisane v letnem delovnem načrtu. Oba dokumenta SETŠ izhajata iz vizije in poslanstva šole.

V letnem delovnem načrtu so planirani vsi kratkoročni cilji šole, naloge, aktivnosti, vključevanje v projekte, dejavnosti, delo ravnateljice, strokovnih delavcev, učiteljev in ostalih zaposlenih kot seveda tudi poraba sredstev za investicije in javna naročila. Letni delovni načrt pripravlja ravnateljica šole ob sodelovanju računovodkinje, strokovnih aktivov, timov, knjižničarke, svetovalne delavke, vzdrževalca računalniške opreme, hišnika in odgovorne osebe za javna naročila. Vanj je vključeno tudi načrtovanje merljivih ciljev, ki si jih je šola zastavila z namenom izboljšav glede na ugotovljene vrzeli.

Z nekaterimi pomembnimi odločitvami glede nadaljnjega razvoja šola, vpeljave sprememb na različna področja kot tudi o manj pomembnih zadevah v zvezi z delovanjem šole, ravnateljica

šole seznanja zaposlene na konferencah, preko intraneta ali po e-mailu ter jih vpraša za mnenje in morebitne pripombe.

Šola je kot javni zavod proračunski porabnik in njeno delovanje v večinskem delu financira MIZKŠ. Šola je financirana po sistemu Modernizacija finančnega in administrativnega sistema (v nadaljevanju MOFAS), ki poteka na podlagi podpisane pogodbe o zagotavljanju proračunskih sredstev in izvajanju javne službe.

Model temelji na zagotavljanju sredstev na osnovi skupnega povprečnega stroška na udeleženca izobraževanja (»lump sum« financiranje), ki se določi na podlagi veljavnih metodologij, glede na veljavne standarde in normative. Sredstva se izplačujejo mesečno, v dvanajstih od pogodbenega zneska. Višina se spreminja glede na obseg dejavnosti tj. števila dijakov na šoli (Gradivo iz novinarske konference, 30. 11. 2007). Poleg proračunskega financiranja pridobi šola nekaj sredstev tudi od tržne dejavnosti, tj. z oddajo učilnic, pisarn, dveh stanovanj ter z izobraževanjem odraslih.

Vodstvo šole in ostali zaposleni zaradi učinkovite izrabe delovnega časa ter ažurnosti posredovanja informacij pogosto komuniciramo po e-mailu. S tem namenom imamo vsi zaposleni šolske naslove e-mailov, ki so javno dostopni. Tako lahko starši, udeleženci izobraževanja odraslih, dijaki in drugi, kadarkoli stopijo v kontakt z zaposlenimi šole. Pred dvema letoma smo na šoli vzpostavili elektronsko redovalnico, v drugi polovici letošnjega šolskega leta pa še elektronski dnevnik ter staršem dijakov preko gesel omogočili dostopanje do spletne redovalnice za vpogled v ocene svojega otroka.

SETŠ se je od leta 2006/2007 začela intenzivneje vključevati v različne projekte s področja posodabljanja organizacije pouka. Znotraj projektov so se aktivno udeleževali načela timskega dela, virtualnega vodenja, mreženja, velikega števila izobraževanj s področja pedagogike, motivacije, timskega dela. Organizacijska kultura šole se je z uvajanjem timskega načina dela v veliki meri preoblikovala v smeri dvosmerne komunikacije, intenzivnejšega sodelovanja med zaposlenimi, vzajemnega oddajanja in sprejemanja novih znanj.

Šola se je 2006/2007 prvič vključila v projekt Mreže 1, nato pa še tri sledeča šolska leta v Mreže 2, 3 in Mreže 4. MREŽE – pristop h kakovosti; učiti se, da bi znali živeti v skupnosti – pot k »učenci se organizaciji«, je naslov oz. slogan projekta, ki že sam po sebi napoveduje namen šol, ki se v projekt vključujejo. Projekt je razvila in ga vodi Šola za ravnateljce.

Izobraževanje in izvajanje aktivnosti v sklopu projekta temelji na medsebojnem sodelovanju med učitelji in drugimi strokovnimi delavci, s čimer pripomore k izgrajevanju sodelovalne kulture med zaposlenimi, med člani timov, med člani tima in ostalimi zaposlenimi ter med timi, ki so geografsko ločeni, tj. timi različnih šol. Mreže omogočajo nove možnosti za učenje, sodelovanje in razvoj posameznikov in šol, tako, da preko individualnega učenja in sodelovanja nastaja skupno organizacijsko učenje ter spodbujajo izmenjavo dobrih praks med šolami, ki se v izobraževanje vključijo in tvorijo t.i. »mrežo sodelovanja« in omogočajo sistematično vpeljavo kulture učenja in novega znanja na individualni, šolski in med-šolski nivo (SETŠ, 2011e). Vse štiri mreže so vodili timi, v katerih so sodelovali zaposleni iz različnih predmetnih in vsebinskih delovnih področij. Pri oblikovanju timov je bila pozornost pri izbiri dela članov usmerjena v zaposlene, ki se sicer niso aktivneje vključevali v dejavnosti šole, ki niso povezane izključno s

delom v razredu. Vloga timov je bila v pridobivanju novih znanj na usposabljanjih, ti pa so kasneje prenašali znanje v kolektiv, kjer so bile organizirane delavnice. Vloga timov je bila tudi v načrtovanju in vpeljavi izboljšav ter v to dogajanje vključiti čim več zaposlenih.

Vključitev šole v inovacijski projekt Sodelovalno učenje – moja pot k odličnosti je bilo posledica zavedanja zaposlenih, da je v srednjem poklicnem izobraževanju odstotek neuspešnih dijakov relativno visok, kar se kaže v negativnih ocenah, problemih prilagajanja šolskemu delu in posledično ponavljanju letnika ali celo izpisu iz šole. V šolskem letu 2006/2007 smo tako začeli z izvajanjem dvoletnega projekta, katerega glavni cilj je bil izboljšanje učnega uspeha dijakov in zmanjšanje osipa in izpisov dijakov. Ravnateljica, tim in nekateri zaposleni so v začetku junija 2007 pripravili načrt, kako vpeljati določene spremembe v vzgojno izobraževalni proces v prvih letnikih programov prodajalec in administrator.

Spremembe so se vpeljevale na osnovi predpostavke, da je za uspešno sodelovalno timsko poučevanje nujno, da se v urniku določi ura za redne tedenske sestanke učiteljev (diskusije, razgovori, načrtovanje, izobraževanje, informiranje, delavnice, dogovarjanja). Oblikovali so se stalni in začasni timi za načrtovanje in izvajanje ciljev ter aktivnosti. Zaradi učinkovitejšega uvajanja sprememb se je oblikoval fleksibilni urnik za člane timov. V sklopu projekta so bila izvedena številna izobraževanja in delavnice, nekateri učitelji so kolektivu predstavili primere dobrih praks, izpeljanih v razredu (SETŠ, 2007).

Učitelji, vključeni v projekt so v anketi, ki je bila izvedena po zaključku projekta povedali, da so se naučili novih oblik sodelovalnega učenja, izboljšali so veščine timskega dela, okrepilo se je tudi sodelovanje med člani tima ter med timom in ostalimi zaposlenimi.

Leta 2008 se je SETŠ vključila v šest letni projekt za prenovo strokovnih gimnazij. Prenova gimnazij se vrši s pomočjo Konzorcija strokovnih gimnazij in ZRSS, financiran je iz sredstev Evropskega socialnega sklada. Na šoli ta projekt vodi pet-članski Šolski razvojni tim (v nadaljevanju ŠRT). Projekt se izvaja v prvih letnikih gimnazije, kjer so učitelji z dodatnim izobraževanjem uvajali nove načine aktivnega poučevanja, medpredmetne povezave ter timsko in sodelovalno poučevanje. Namen aktivnosti ŠRT je povečanje kakovosti pouka, trajnejše znanje dijakov ter profesionalna rast učiteljev. S tem namenom je bila za učitelje organizirana delavnica na temo Učno ciljno načrtovanje (SETŠ, 2010).

V šolskem letu 2009/2010 je ŠRT izdelal Posodobitveni načrt šole, ki je tudi priloga letnemu delovnemu načrtu šole. Šolski razvojni tim se je pri svojem delu smiselno povezoval in dopolnjeval s timom za timsko poučevanje, ki je izvajal aktivnosti za projekt Uvajanje timskega poučevanja, v povezavi z ZRSS. Naslov projekta je bil Boljša organizacija pouka za uspešno sodelovalno – timsko poučevanje. Šolski razvojni tim je aktivno sodeloval tudi s Timom za medpredmetno povezovanje, ki je nastal leta 2009 po vključitvi šole v projekt medpredmetne povezave, ki ga vodi ZRSS.

Vsi učitelji so po izpeljanih timskih in medpredmetnih povezavah izvedli v razredu evalvacijo dijakov, sami pa refleksijo na izpeljane ure. Učitelji, ki so bili vključeni v medpredmetne povezave in timsko poučevanje so poudarili, da se je med učitelji izboljšala komunikacija, reševanje problemov je bilo bolj konstruktivno, odvijali so se bolj odkriti pogovori o problemih, pogumnejše opozarjanje na probleme, boljši pretok informacij med kolektivom in vodstvom šole

in obratno. Na posameznike je vplivalo s pridobitvijo večje tolerance do drugačnih mnenj, povečane samozavesti pri nastopu pred lastnim kolektivom in večjo kreativnostjo. Vlogo ravnateljice so opredelili kot sodelovalno, pozitivno naravnano, spodbudno, pa tudi kot finančno, organizacijsko in moralno podporo.

Skupno vsem projektov, ki so se in se še vedno izvajajo na šoli, je osrednja vloga timov, katerih glavna naloga je ozaveščanje sodelavcev o nujnosti uvajanja sprememb, spodbujanje k učenju in organizacija različnih aktivnosti za pridobivanje novega znanja, spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi, spoštovanje drugačnih mnenj, spodbujanja k aktivnemu razmišljanju in dajanju pobud za inovacije ter skrb za širjenje spodbud v znanje in sodelovanje usmerjene organizacijske kulture. Tudi Dimovski (v Dimovski et al, 2005, str. 228) pravi, da uresničevanje zastavljenih ciljev v učeči se organizaciji temelji na diferenciaciji, inovacijah in prilagodljivosti. Klasična organizacijska struktura se mora zato preoblikovati v prožnejšo obliko, kar lahko doseže s sploščenostjo, večjim kontrolnim razponom, opolnomočenjem zaposlenih ter timskim pristopom k uresničevanju ciljev (Dimovski et al., 2005, str. 228).

Vloga ravnateljice pri delovanju timov z vsemi njihovimi nalogami je predvsem spodbujevalna, podporna, prizadevati si mora za širjenje idej in uresničevanje sprememb, pridobiti mora kritične maso zaposlenih, spodbuja zaposlene z lastnim zgledom in jih tudi ustrezno nagrajevati. Iz razgovorov z učitelji povzemam najpogosteje navedeno korist delovanja v timih, ki je spremembe pri ljudeh.

Na anketno vprašanje, glede spodbujanja timskega načina učenja in dela s strani vodstva SETŠ, je skoraj 97 % odgovorov zaposlenih potrjevalo dejstvo, da si vodstvo SETŠ resnično prizadeva vzpostaviti pogoje timskega učenja in delu. Tudi odstotek zaposlenih, ki glede na rezultate ankete menijo, da vodstvo SETŠ spodbuja medsebojno komunikacijo, je pričakovano visok, saj se s trditvijo strinja kar 82 % anketiranih, od teh se s trditvijo popolnoma strinja 32 % anketiranih.

3.4.2 Priporočila za polno udejanjanje tretjega elementa

V letu 2012 poteče veljavnost petletnega razvojnega načrta, zato mora SETŠ pripraviti novega. Predlagam, da vodstvo šole usmeri večjo pozornost vključevanju vseh zaposlenih v pripravo le tega.

Vključevanje vseh zaposlenih v pripravo razvojnega načrta bi pospešilo decentralizacijo, saj bi bili v proces planiranja vključeni vsi zaposleni. Le tako se bodo zaposleni lahko poistovetili s cilji šole oziroma bodo cilji šole hkrati tudi njihovi osebni cilji. Tako bi SETŠ podkrepila opolnomočenje zaposlenih, ki je eden izmed temeljnih pogojev za uspešno udejanjanje učeče se organizacije.

3.5 Oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja

Značilnost učeče se šole je njen nenehen razvoj in razvoj njenih učiteljev. Profesionalni razvoj učiteljev pa je odvisen od vrste okoliščin, med drugim od vodenja šole, šolske kulture in šolske klime (Kalin, 2004, str. 25).

Četrty in peti element modela udejanja prenos pozornosti od organizacije k posamezniku in njegovemu znanju, spretnostim, izkušnjam ter pripravljenosti za učenje in njegovo izmenjavo z ostalimi. Osrednjo vlogo pri uvajanju novih vrednot in organizacijskega obnašanja ima vodstvo, saj z lastnim zgledom spoštovanja vrednot organizacije dejavno vpliva na ostale zaposlene in obenem spodbuja medsebojno zaupanje.

Realizacija v praksi pomeni opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje, odprte komunikacije med vsemi zaposlenimi, organizacijsko kulturo odprtost, zaupanje in sodelovanje, skupno vizijo, uveljavljanje prakse osebnega mojstrstva, timsko učenje, oblikovanje managementa znanja in mentalnih modelov.

3.5.1 Preverba izpolnjevanja zahtev četrtega in petega elementa

Učitelji, ki sebe vidijo kot osebe, ki se nenehno razvijajo in napredujejo, bodo bolj podpirali rast drugih in s tem cele šole. Novi profesionalizem poudarja, da so učitelji odgovorni pred novimi zahtevami, ki jih prinašajo spremembe v okolju in zato morajo prevzeti dejavno vlogo pri izvajanju sprememb v šoli (Niemi & Kohonen, 2004, str. 36). Učitelj potrebuje več avtonomije, obenem pa mora sprejeti več odgovornosti za lasten razvoj. S prenosom avtonomije na učitelja se tako del odgovornosti prenaša iz drugih subjektov na njega.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 103/2005) je leta 2005 uvedel nov strokovni organ šole, imenovan programski učiteljski zbor (v nadaljevanju PUZ), katerega naloge so načrtovanje in izvedba ocenjevanje znanja, odločanje o napredovanju dijaka in drugo. Sestavljajo ga vsi učitelji, ki poučujejo v določenem izobraževalnem programu, vodi pa ga strokovni delavec – učitelj, ki ga določi ravnatelj šole.

Na SETŠ so bili v letu 2007 oblikovani štirje programski učiteljski zbori. S prenosom pedagoškega vodenja na programske učiteljske zборе je bilo potrebno vzpostaviti drugačen način vodenja na ravni šole. S tem namenom je bil imenovan tim vodij PUZ-ov, katerega je vodila ravnateljica šole. Tim je pripravil načrt dela za prvo polovico šolskega leta 2008/2009, v katerem je bil izpostavljen cilj timsko in sodelovalno poučevanje.

Tim se je pri svojem delu povezoval s šolskim razvojnim timom ter ostalimi timi in skupno iskal možnosti za izvajanje novih pedagoških praks, za kar najučinkovitejšo udejanjanje medpredmetnega povezovanja ter prevzemanja odgovornosti, ki so mu bile dodeljene. Širše je tim deloval pod okriljem komisije za kakovost in tima za kakovost, s čimer je celotna struktura omogočala usmeritev v doseganje ciljev razvojnega načrta šole ter kratkoročnih ciljev šole, določenih z letnim delovnim načrtom šole.

Razvejana, sploščena organizacijska struktura, s širokim kontrolnim razponom, ki se je na SETŠ Nova Gorica intenzivno vzpostavljala dve leti preko izobraževanj učiteljev s sistematičnim vključevanjem v različne projekte, je na določeni točki postala gradnik za naslednjo fazo razvoja organizacijske kulture, opolnomočenja zaposlenih. Ravnateljica šole, Inga Krusič-Lamut je v razgovoru poudarila, da gre sicer pri opolnomočenju zaposlenih dejansko za prenos pooblastil, ki pa ga ni mogoče uvesti akcijsko. Potrebna sta čas in učenje vseh, tako ravnateljice šole in učiteljev.

Z namenom učinkovitega uvajanja timskega dela, je bila v letu 2008 med zaposlenimi opravljena raziskava, ki meri organizacijsko klimo organizacije. Analiza odgovorov je pokazala, da učitelji zaznavajo šibke točke ravno na področju timskega dela in sodelovanja. To je za vodstvo šole predstavljalo izziv za iskanje novih poti k udejanjanju timskega dela.

Glavno vlogo so imeli razvojni tim in vodje PUZ, saj so poleg priprave akcijskega načrta za medpredmetne povezave, ki je izhajal iz letnega delovnega načrta in aktivnih projektov, dejansko povezovali, spodbujali in koordinirali delo timov ter vseh zaposlenih. Rdeča nit akcijskega načrta je bila izboljšanje komunikacije med učitelji, med učitelji in timi ter med timi. Iz poročil razvojnega tima šole in vodij PUZ je razvidno, da prizadevanja za medpredmetno povezovanje niso ostala zgolj na deklarativni ravni, je v razgovoru povedala ravnateljica šole.

V šolskem letu 2008/2009 je medpredmetno povezovanje in s tem nuja po krepitvi timskega dela učiteljev postala še bolj očitna, saj se je v vse izobraževalne programe prvih letnikov začelo uvajati prenovljene programe, katerih bistvena značilnost je ravno povezovanje in sodelovanje učiteljev. Timsko delo je tako postalo strateškega pomena za nadaljnji razvoj šole. Že po prvih mesecih praktičnega dela na medpredmetnih povezavah so se pokazale določene pomanjkljivosti v načrtovanih aktivnostih. Ugotovitve in predlogi za izboljšave so se skrbno beležile in so bile osnova za posodobitve načrta za naslednje šolsko leto (SETŠ, 2009).

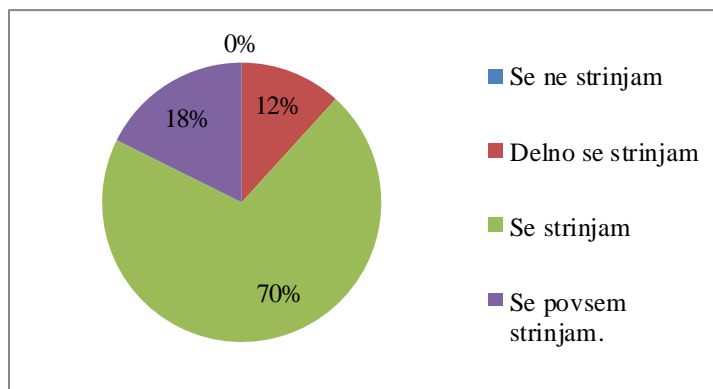
V razgovoru je ravnateljica povzela njeno razmišljanje glede uvajanja sprememb pri pedagoškem delu, ki je vodila v potrebo po koreniti spremembi v pedagoškem vodenju in opolnomočenju zaposlenih. Povedala je: »Oblikovanje PUZ je spodbudilo nastajanje učeče se šole, kar je nakazovalo potrebo po novem načinu vodenja, ki bi omogočalo svobodo za ustvarjalnost, eksperimentiranje, spodbujanje k pridobivanju novega znanja pri zaposlenih in njihovo vključevanje v dejavnosti učenja, prizanesljivost do napak, priznavanje lastnih napak in močno potrebo po izrečenem priznanju za napredek. Kajti samo organizacijska kultura zaupanja in odprtosti omogoča delitev znanja med zaposlenimi.«

Glavne prednosti opolnomočenja zaposlenih ravnateljica šole vidi v razpršenem vodenju med zaposlene, kar je vodilo do večje učinkovitosti pri iskanju novih rešitev, reševanju problemov, izmenjavi idej, komunikaciji, učenju drug od drugega. Zaposleni so bili torej aktivno vključeni v spremembe na šoli, nanje so imeli neposreden vpliv in s tem odgovornost za razvoj šole in njeno pot v prihodnost. V zaključku razgovora je ravnateljica Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica poudarila: »Opolnomočenje je postalo potreba in ne le lepotni popravek različnih slogov vodenja, ki jih uporabljamo ravnatelji.«

Z lanskim šolskim letom zakonodaja ne predpisuje več programskih učiteljskih zborov in tudi na SETŠ ne delujejo več na zgoraj opisani način. Spremembe in uvajanje le-teh se izvajajo preko timskih povezav, strokovnih aktivov in različnih projektov.

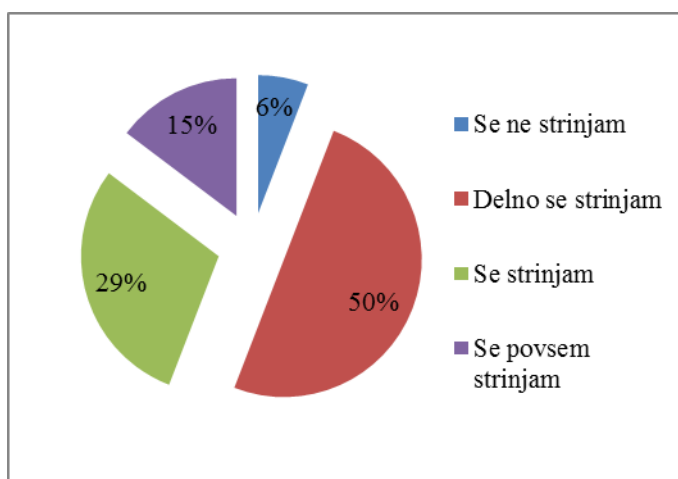
Da si vodstvo šole prizadeva za vzpostavitev organizacijske kulture za učenje priča tudi analiza anketnih odgovorov zaposlenih. Kakor je razvidno iz Slike 17, se zaposleni na SETŠ v veliki večini (88 %) strinjajo, da vodstvo šole ustvarja primerno organizacijsko kulturo za učenje. Da se s trditvijo ne strinja ni zabeležil niti en zaposleni.

Slika 17: Vodstvo šole ustvarja primerno organizacijsko kulturo za učenje



Po drugi strani ima več kakor polovica zaposlenih glede trditve, da vodstvo šole spodbuja, spoštuje in upošteva mnenje vseh zaposlenih zadržke in sicer se jih natančno polovica s trditvijo delno strinja, dva zaposlena pa se s trditvijo sploh ne strinjata (prikazuje Slika 18).

Slika 18: Vodstvo SETŠ spodbuja, spoštuje in upošteva mnenja zaposlenih



Na SETŠ vodstvo šole skrbi za sistematično pridobivanje znanja s tem, da zaposlene napotuje na različna strokovna izobraževanja, različna izobraževanja in delavnice pa organizira tudi za celoten učiteljski zbor na sedežu šole. V šolskem letu 2010/2011 je bila vpeljana praksa izmenjave in posredovanja znanja ostalim zaposlenim tako, da so zaposleni, ki so znanje pridobivali izven šole, enkrat mesečno oziroma po potrebi ostalim zaposlenim predstavili vsebino in ključne novosti, ki so jih na izobraževanjih pridobili. Na šoli potekajo tudi različna interna izobraževanja, ko sodelavci, ki obvladajo posamezno predmetno področje vodijo tečaje za zainteresirane zaposlene. Tako so se na SETŠ v zadnjih treh letih odvijali tečaji iz računalništva (Microsoft World, Excel, Power Point, digitalna fotografija, spletne učilnice, drugo) in tečaji iz znanja angleščine, nemščine, italijanščine, španščine.

Vloga managementa znanja na SETŠ ni posebej opredeljena in ne obstaja v formalni obliki. Vse aktivnosti v zvezi s pridobivanjem novega znanja, njegovim hranjenjem in prenosu znanja opravlja vodstvo šole, natančneje ravnateljica šole in se vršijo preko delovanja timov. Prakse

osebnega mojstrstva se največkrat uporabljajo pri metodi dela akcijsko raziskovanje, ki ga pri nekaterih, v prejšnjih poglavjih predstavljenih projektih uporabljajo člani timov.

Citiram del razgovora s kolegico Nastjo Valentinčič Al Bukhari, ki je vodja mnogih inovativnih projektov, med drugim tudi projekta sodelovalno učenje: »V sklopu projekta smo na šoli izvedli delavnico na temo Sodelovalno učenje in igro vlog, ki sta jo vodili izurjeni multiplikatoriki. Učitelji smo s pridobljenim znanjem začeli uporabljati različne metode dela. Nekateri člani skupine smo bili ob prvem uvajanju novega načina dela v razredu razočarani nad sodelovanjem dijakov. Ugotovili smo, da je treba dijake sistematično pripravljati na nove oblike dela. Te priprave je bilo potreba izvesti skupaj z razredniki pri razrednih urah. Tako smo v projekt vključili tudi drugo projektno skupino, ki je delala na temo razrednih ur. Pri našem delu smo si pomagali tudi z različnimi viri in literaturo. Vsakih štirinajst dni smo se člani tima srečali in smo pregledali opravljeno delo, izmenjali ugotovitve samorefleksij na opravljene ure in izmenjali izkušnje. Zavedali smo se, da bomo v bodoče morali delati postopoma, z majhnimi koraki.«

Slika 19: Proces dela pri akcijskem raziskovanju



Vir: SETŠ, 2006

3.5.2 Priporočila za polno udejanjanje četrtega in petega elementa

Menim, da je iz zgornjih podatkov razvidno, da vodstvo SETŠ načrtno skrbi za ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture usmerjene v učenje in pridobivanje znanja. Glede na rezultate ankete, ki kažejo, da le 44 % anketiranih meni, da vodstvo SETŠ spodbuja, spoštuje in upošteva mnenje zaposlenih, polovica pa se s trditvijo strinja le delno, menim, da je na področju participativnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih priložnost, da vodstvo šole še izboljša sodelovanje z zaposlenimi.

Vodstvu šole predlagam, da v okviru možnosti vzpostavi sistem za nagrajevanje zaposlenih. Predlagam, da se v pripravo kriterijev za nagrajevanje zaposlenih, povabi predstavnike aktivov ter vodje aktualnih projektov. Glede na splošne gospodarske razmere ter zakonodajo, ki delno ovira finančne nagrade zaposlenim v javnem sektorju predlagam, da se za zaposlene, ki dejavno vplivajo na razvoj šole v smeri učeče se šole vzpostavi koncept nagrad, ki niso nujno finančne narave, kot npr. možnost uporabe gledališkega abonmaja, dodaten dan dopusta, koriščenje dela dopusta izven šolskih počitnic, napotilo zaposlenega na izobraževanje po lastni izbiri in seveda

javna pohvala. Načini in kriteriji za pridobitev nagrad kot tudi vrsta nagrad naj določijo zaposleni v sodelovanju z vodstvom šole.

Kakor sem že zapisala na začetku poglavja, ugotavljam, da glede na rezultate anketnega vprašanja, zaposleni pogrešajo več participacije pri sprejemanju pomembnih odločitev. Vodstvu šole predlagam, da vzpostavi transparentni sistem sprejemanja odločitev, kjer bodo zaposleni lahko dejavno sodelovali pri odločitvah šole oziroma bili z njimi ažurno seznanjeni. V ta namen predlagam, da se na šoli ponovno uvede tedenska srečanja za vse zaposlene, na katerih bi vodstvo šole zaposlene tekoče informiralo o načrtovanih odločitvah in zaposlenim omogočilo razpravo ter dajanje utemeljenih pobud za drugačne odločitve.

Tudi pri načrtovanju strateških ciljev za naslednje petletno obdobje naj vodstvo šole v večji meri vključi zaposlene. Predlagam, da po obstoječih komunikacijskih poteh (oglasna deska, intranet, e-mail) povabi zainteresirane zaposlene k sodelovanju v za ta namen ustanovljenem timu, timu za pripravo strateškega/razvojnega načrta. Na podoben način bi povabila zaposlene k sodelovanju tudi za pripravo letnega delovnega načrta.

3.7 Spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov

Organization for Economic Co-operation and Development (v nadaljevanju OECD) v raziskavi *Education at a Glance* ugotavlja, da vlade vedno več pozornosti namenjajo mednarodnim primerjavam, z namenom iskanja učinkovitih načinov za povečevanje socialnih in ekonomskih možnosti posameznikov, za oblikovanje spodbud za večjo kakovost izobraževanja in pomoč pri pridobivanju virov za izpolnjevanje vse večjih zahtev po učinkovitosti (*Education at a Glance*, OECD, 21. 7. 2007).

In kot pravi Pigozzi (v Brejc & Trunk, 2007, str. 42), so za interpretacijo in uresničevanje vizije odgovorni učitelji, šole, skupnosti in države, pri čemer je pomembno, da razumejo, kaj pričakujejo od izobraževanja in da le-ta znajo izraziti na merljiv način.

Na področju izobraževanja so modeli in koncepti za primerjave z drugimi izobraževalnimi ustanovami večinoma vključeni v različne sisteme zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti. Tako poznamo kar nekaj mednarodnih pristopov za zagotavljanje kakovosti na področju izobraževanja, kot npr. TQM (angl. Total Quality Management), EFQM (angl. European Foundation for Quality Management), EQUIS (angl. The European Quality Improvement System), *How good is our school?*, kot tudi takih, ki so bili razviti v Sloveniji (POKI, Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, Samoevalvacija in zunanja evalvacija v sklopu Šole za ravnatelje, Mreže šol).

3.7.1 Preverba izpolnjevanja zahtev šestega elementa

Kakor sem navajala že v predhodnih poglavjih, se je SETŠ Nova Gorica že od leta 2002 vključevala v različne projekte za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, s čimer je imela možnost primerjave z drugimi šolami oz. standardi, ki jih nekateri modeli predvidevajo.

Temelj vsakokratne vključitve v projekt je bil vedno postavitve tima, ki je skrbel za sistematičen pristop k uresničevanju ciljev projekta, prenašal znanje na vse zaposlene, povezoval in usklajeval

aktivnosti na ravni šole, tima in zaposlenih in pripravljaj končna poročila, ugotovitve ter predloge za izboljšave. Tako se je vzpostavil kvaliteten cikel učenja, ki zagotavlja zmožnost šole, da se učinkovito odziva na spremembe v okolju.

Razmislek o viziji in poslanstvu šole je bil ključnega pomena za sam začetek večine projektov, v katere se je šola vključevala. Tako se je vizija šole glede na spremembe v okolju in potrebe zaposlenih po prilagajanju tem spremembam v desetih letih spremenila kar trikrat.

3.7.2 Priporočila za polno udejanjanje šestega elementa

V zvezi z udejanjanjem šestega elementa modela FUTURE-O[®] nimam priporočil, saj menim, da si šola preko vključevanja v različne projekte zelo prizadeva za doseganje standardov kakovosti na področju izobraževanja kot tudi primerjave z drugimi šolami. Vodstvu šole predlagam, da spodbuja aktivno delo timov in ga še okrepi s krepitvijo samokontrole tako posameznikov kot tudi timov.

3.8 Zasedranje sprememb in širitev koncepta učeče se organizacije

Najvidnejše oblike prenosa znanj v šolah so mentorstva, govori ravnateljev, različna srečanja, konference in različna druženja, kamor uvrščamo tudi neformalna druženja.

V organizacijah, ki prepoznavajo šibko področje v pomanjkanju določenih znanj, sposobnosti ali virov, je vpeljava strategije sodelovanja med organizacijami temeljnega pomena za spodbujanje sodelovanja z organizacijami, ki taka znanja in vire imajo. Kvalitetno sodelovanje v mrežah znanja je možno pod pogojem, da so med organizacijami razviti intenzivni in dolgoročni odnosi ter medsebojno zaupanje.

3.8.1 Preverba izpolnjevanja zahtev sedmega elementa

Srednja ekonomska in trgovska šola je bila vključena v nacionalni projekt timsko poučevanje, ki ga vodi ZRSS v sodelovanju s Konzorcijem strokovnih gimnazij. Projekt je trajal od 1. 9. 2010 do 31. 8. 2011. Cilj projekta je bil uvajanje timskih povezav v posodobitvenih učnih programih, načrtovanje povezav in drugih aktivnih oblik in metod dela, kot tudi spodbuditi aktivnost dijakov pri pouku. Aktivnosti znotraj projekta so bile usmerjene v izobraževanje vodje in članov ožjega tima pri ZRSS, izvajanje notranjega izobraževanja ostalih članov kolektiva na šoli, redne tedenske sestanke in delavnice s kolektivom, načrtovanje, spremljanje, izvajanje, evalviranje in predstavitev primerov dobrih praks na sestankih programskega učiteljskega zbora, kot tudi sestave predlogov za didaktični zapis timskih povezav, sestava evalvacij in refleksij za dijake in učitelje ter priprava zapisov timskih povezav za priročnik za ZRSS (SETŠ, 2011b).

Timi in vsi sodelujoči učitelji so delovali kot usklajen sistem, ki je omogočal uresničitev zastavljenih ciljev posodobitvenega načrta šole. Le-ta je bil vključen v razvojni načrt šole, letni delovni načrt in letno samoevalvacijo. Redna tedenska srečanja so sodelujoče povezala in jim omogočila izmenjavo izkušenj, tekoče korekcije izvajanja in načrtovanje za prihodnost. Člani timov menijo, da je največji uspeh projekta poglobitev sodelovanja med zaposlenimi, sodelovanja z dijaki in povezanost aktivnosti z razvojnimi načrtom šole.

Različnost osebnih pristopov, individualna razvojna naravnost, kot tudi občasna nepripravljenost za spremembe, so bile ključne ovire, težave in slabosti za učinkovitejše izvajanje aktivnosti. Ustrezno vodenje timov pa je tudi te ovire omililo in jih celo odstranilo. Člani timov so predvsem ponosni na podporo in zaupanje učiteljev in na to, da so različne novosti in spremembe, ki so se dogajale, postale nekaj vsakdanjega.

Tudi sodelovanje tima z ravnateljico je potekalo kontinuirano. Izvedene so bile tudi refleksije učiteljev in evalvacije dijakov ter staršev. Izjemnega pomena za prenos znanja na celoten kolektiv je bila izvedba izobraževanj in delavnic za vse učitelje, tudi tiste, ki niso bilo neposredno vključeni v projekt. Vsem učiteljem šole so bili predstavljeni tudi primeri dobrih praks.

Dobro je deloval tudi tim za učenje učenja, ki je spodbujal načrtovanje in vključevanje te kompetence v različne predmete ter prenašal primere dobrih praks na ostale učitelje. Tim za učenje učenja se je redno udeleževal izobraževanj, preizkušal nove prakse v razredu ter s primeri dobre prakse vnašal kompetenco v celoten kolektiv. Prav tako je potekalo zelo uspešno izobraževanje učiteljev za digitalno kompetenco, predvsem z izdelavo lastnih spletnih strani. V projekt je bilo vključenih 25 učiteljev in strokovnih delavcev.

Šola se je aprila 2008 vključila v projekt Unisvet, v katerem sodeluje deset konzorcijskih partnerjev, ki so zadolženi za različna področja. Za posamezno področje je bila osnovana delovna skupina – tim, v katerih so zastopani predstavniki vključenih šol in predstavnik Centra za poslovno usposabljanje. Projekt je razpisalo MIZKŠ, v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Aktivnosti se bodo zaključile 31. 12. 2012. SETŠ v projektu vodi nalogo Vzpostavitev sistema map osebnih dosežkov in priprava mape učnih dosežkov dijaka za dijake šol, ki so vključene v projekt. Širjenje znanja znotraj projekta poteka na več ravneh, in sicer znotraj kolektiva ter preko usposobljenih multiplikatorjev, ki širijo znanje in usposablajo zaposlene v šolah po celi Sloveniji (SETŠ, 2011c).

Na SETŠ se znanje po kolektivu prenaša na različne načine. Najpogosteje se prenaša preko organiziranih delavnic, pedagoških konferenc, sestankih strokovnih aktivov in timov, kontinuiranega poročanje zaposlenih, ki so se udeleženi izobraževanja izven šole kot tudi na mnogih neformalnih srečanjih kot so sindikalni izleti, praznovanje rojstnih dni in drugih jubilejev.

3.8.2 Priporočila za polno udejanjanje sedmega elementa

Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica predlagam, da vzpostavi sistem za shranjevanje ustvarjenega znanja in tako poveča učinkovitost prenosa znanj v osrednje procese šole. Sistem naj bo zgrajen tako, da bo dostopanje do baz znanj enostaven, kar bo olajšalo in s tem povečalo uporabo baze pri zaposlenih.

Vodstvu šole tudi predlagam, da se aktivneje poveže s podjetji v regiji, saj bi to omogočalo izmenjavo znanj in izkušenj na več nivojih kot: delodajalci in učitelji, delodajalci in dijaki ter učitelji in dijaki.

SKLEP

V pogojih vse hujše konkurence na svetovnih in domačih trgih, zaradi nenehnih sprememb na gospodarskem, tehnološkem, družbenem okolju, vplivov recesije je za organizacijo in za posameznika bistvenega pomena, da se znata prilagajati razmeram na tržišču in pravočasno uvajati spremembe v lastni organizaciji. Uspešnost organizacij je tako odvisna od sposobnosti organizacije za učinkovito prilagajanje tem spremembam, sposobnosti hitrega pridobivanja novih znanj in ažurnega vpeljevanja le-teh v delovne procese. Vse navedene dejavnosti se realizirajo v učeči se organizaciji, to je organizaciji, ki se zaveda, da postajata znanje in učenje edini način prilagajanja vsakodnevnim spremembam.

Spremembe se ne zgodijo čez noč. Preobrazba v učečo se organizacijo je proces, ki traja več let oziroma se zaradi nujnosti stalnega spreminjanja in doseganja odličnosti nikoli ne konča.

Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica je potrebovala kar deset let, da je uspela vzpostaviti učinkovito timsko delovanje, ki omogoča porajanje novih idej in ažurno reševanje problemov. Tako zaposleni medsebojno pridobivajo in prejemajo znanje, se skupaj učijo, spreminjajo vedenje in vrednote in s tem utrjujejo v učenje in medsebojno sodelovanje ter dvosmerno komunikacijo, delujočo organizacijsko kulturo. To posledično vpliva na kvalitetno delo z dijaki, tako v pedagoškem kakor v vzgojnem oziru, da ti postajajo vedoželjni mladi ljudje, usmerjeni v nova raziskovanja in pridobivanja znanja in uspešni bodoči zaposleni.

V prvem delu magistrskega dela sem s pomočjo domače in tuje strokovne literature in virov predstavila učenje, kategorijo znanja, organizacijsko kulturo in organizacijsko učenje, timsko delo ter konstrukt učeča se organizacija. V drugem delu sem predstavila model FUTURE-O[®] in vseh sedem elementov modela.

V empiričnem delu sem vseh sedem elementov modela preverila na Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica. Uporabila sem tako sekundarne podatke kot tudi primarne, ki se jim pridobila z anketnim vprašalnikom, lakmusovim testom in razgovori. Sekundarne podatke sem pridobila iz različnih internih virov šole kot so: letni delovni načrt šole, poročilo o delu SETŠ, poročila o projektih, šolska kronika, poslovnik šole.

V magistrski nalogi sem preverjala tezo, da je Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica v večini elementov konceptualnega modela FUTURE-O[®] učeča se organizacija. Glede na ugotovitve preverbe modela na Srednji ekonomski in trgovski šola Nova Gorica, katere sem prikazala v empiričnem delu, ugotavljam, da je preučevana organizacija v večini elementov učeča se organizacija. Za nekatera področja posameznih elementov modela, ki v organizacijo še niso bila vpeljana oziroma so slabše prepoznavna, sem šoli na podlagi ugotovljenih vrzeli predlaga izboljšave in dopolnitve.

V magistrski nalogi sem sledila zastavljenemu temeljnemu cilju: ugotoviti in pokazati, v katerih elementih modela FUTURE-O[®] je Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica učeča se organizacija in pokazati stopnjo razvitosti učeče se SETŠ Nova Gorica glede na vseh sedem elementov modela.

Za dosego temeljnega cilja sem izpolnjevala tudi podcilje magistrskega dela, ki so: preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja učeče se organizacije, preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja učenja, organizacijskega učenja, znanja ter managementa znanja z vidika osnovne ideje magistrskega dela, tj. učeče se organizacije in na teoretičnih predpostavkah predstaviti model FUTURE-O[®] in vseh sedem elementov modela.

Na podlagi preverbe vseh sedmih elementov modela FUTURE-O[®] v SETŠ Nova Gorica sem v magistrskem delu podala predloge za izboljšave in razvoj šole v prihodnosti za udejanjanje učeče se organizacije v polni meri. Predlogi so plod preučitve delovanja šola, ki so povezana z udejanjanjem elementov modela.

Glede na dejansko stanje, ki sem ga ugotovila in prikazala s preverjanjem elementov v empiričnem delu, vodstvu šole predlagam dopolnitve naslednjih področij in elementov: vzpostavitev krovnega – strateškega tima za spremembe, pripravo akcijskega načrta za udejanjanje učeče se organizacije, krepitev opolnomočenja zaposlenih z vključevanjem vseh zaposlenih v načrtovanje šole, postavitve sistema nagrajevanja zaposlenih, vzpostavitev spletne učilnice ali foruma za objave in zbiranje inovativnih predlogov, dobrih praks in izmenjavo znanj, vzpostavitev zakladnice znanj, vzpostavitev učečih se mrež s podjetji v Goriški regiji.

Na podlagi dejstev, ki govorijo o delu šole v smeri učeče se organizacije bi vodstvo šole in zaposlene spodbudila, da nadaljujejo z načinom delovanja tudi v prihodnosti, ne glede na organizacijske spremembe, ki bodo sledile z združitvijo v šolski center. Šoli v zaključku predlagam, da nadaljuje z načinom delovanja v smeri učeče se organizacije, zaposleni in vodstvo šole pa naj združitev šol v šolski center jemljejo kot novo priložnost za širjenje koncepta učeče se organizacije tudi na druge šole.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambrosini, V. (2003). *Tacit and Ambiguous Recourses as Sources of Competitive Advantage*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillian.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bernik, B., Kovač, J., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, M., Bernik, M., Jeraj, M., Jereb, E., Jereb, J., Jesenko, J., Kern, T., Kljajić, M., Leskovar, R., Ljubič, T., Marolt, J., Mežnar, D., Mikeln, P., Milač, N., Ovsenik, J., Ovsenik, M., Rajkovič, V., Roblek, M., Vila, A., & Vuk D. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Založba moderna organizacija.
4. Brejc, M. (2011). *Usposabljanje za samoevalvacijo*. Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij UKVIZ. Kranj: Šola za ravnatelje.
5. Bulc, V. (2006). Ritmi poslovne evolucije: Sistemi, orodja in izkušnje za viharna razmišljanja. Najdeno 15. februarja, 2012 na spletnem naslovu <http://vibacom.si/upload/>
6. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2007), 104–118.
7. Chinowsky, P., & Carrillo, P. M. (2007). Knowledge management to learning organization connection. *Journal of Management in Engineering*, 23(3), 122–130.
8. Čater, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja, *IB revija*, 35(1), 76–85.
9. Čater, T. (2006). Pomen osnov konkurenčne prednosti podjetja v skladu s šolo na temelju znanja. *Organizacija*, 39(6), 386–392.
10. Černelič, M. (2004). *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Česnovar, T. (2001). *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000*. Ljubljana: Inštitut za učeče se podjetje.
12. Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational Behavior*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
13. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know?* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
14. Delors, J. (1996). *Učenje je skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.
15. Dermol, V. (2010). *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
16. DiBella, A. J. (2005). *Organizations as Learning Portfolios. The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell Publishing.
17. Dimovski, V., Penger S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Drofenik, O. (1999). *Nacionalni program izobraževanja odraslih*. Strokovne podlage 2. zvezek. Izobraževanje in usposabljanje za razvoj delovne sile. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
21. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
22. Education at a Glance 2007 – Home - Organisation for Economic CO-operation and Development (OECD). Najdeno 21. julija 2012 na spletnem naslovu: http://www.oecd.org/document/30/0,3746,en_2649_39263238_39251550_1_1_1_1,00.htm
23. Edwards, R. (1997). *Changing places? Flexibility, lifelong learning and a learning society*. London in New York: Routledge.
24. Erčulj, J., & Trunk-Širca, N. (2005). *S sodelovanjem do kakovosti. Poslanstvo šole ali vrtca in uvedba izboljšav na izbranem področju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
25. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Založba moderna organizacija.
26. Garcia-Morales, V. J., Llorens Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through learning and innovation in large firms. *Technovation*, 27, 547–568.
27. Garvin D. A. (1993). Building a Learning Oorganization: *Harvard Business Review*, 71(4), 78-81.
28. Garvin, D. (1998). Building a Learning Organization. *Boston Harvard Business Rewiew of Knowledge Management*, 4, 47–80.
29. Georges, A., Romme, L., & van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and tiple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439–453.
30. Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sanchez-Manzanares, M. (2011). New ways of Leadership in work teams. *Papeles del Psicologo*, 32(1), 38–47.
31. Gradivo iz novinarske konference: Modernizacija finančnega in administrativnega sistema (MOFAS). Najdeno 26. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.mizks.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/12058/5575/
32. Guns, B., & Anundsen, K. (1998). *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Hollins, B. (2000). Why the Resistance to Long-term Innovation Management? *International Journal of Innovation Management*, 4(2), 135–148.
34. Hopkins, S. (2007). *Vsaka šola odlična šola. Razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.
35. Hutchens, D. (2002). *Kdo se še boji volkov? Kako preživeti in biti odličen v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
36. Injac, M. (2007). *Analiza elementov učeče se organizacije na Srednji ekonomski šoli Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Ivančič, A. (2008). Opolnomočenje zaposlenih – rešitev za spreminjanje obstoječih praks. *Vzgoja in izobraževanje*, 39(1-6), 42–48.

38. Jacobs, M. (2007). *Building Shared Vision: The Third Discipline of Learning Organizations*. Najdeno 6. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.systemsinsync.com/pdfs/SharedVision.pdf>
39. Jaklič, M., Tavčar, M., Sitar, A. S., Černelič, M., Maček, M., Kovač, J., Možina, S., Kos, M., Peršak, M., Vinšek, V., Češnovar, T., Berginc, J., Plut, D., Bulc, V., Erčulj, J., Miglič, G., Bahun, M. P., Fink, T., Ploštajner, A., Čebulj, N., Kozar, V., Kajič, B., Kosič, Z. O., Paradiž, M., Vild, V., Dervenič, E., Jelovčan, M., & Mitič, D. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
40. Jamnik, I. (2008). *Vloge managerja po Mitzbergu v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Harlow: FT Prentice Hall.
42. Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
43. Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge Management and Sustainable Competitive advantages: *The impact of dynamic contextual training*. *International Journal of Information Management*, 23(4), 277–289.
44. Kalin, J. (2004). Učiteljev profesionalni razvoj in kultura učeče se organizacije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 3, 25–36.
45. Kelemina, D. (2009). Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji. *Izzivi managementu*, 1(2), 11–16.
46. Khan, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management*, (12), 167–172.
47. Kos, V. (2005). *Vloga managerja v učeči se organizaciji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kotler, P., & Armstrong G. (1994). *Principles of marketing* (6th ed.). New Jersey: Englewood Cliffs.
49. Kovač, J. (1999). Organizacijske kulture v kompleksnem in dinamičnem okolju. *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
50. Krusič-Lamut, I. (2008). Programski učiteljski zbor, priložnost za opolnomočenje učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 6(2), 71–75.
51. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
52. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
53. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
54. Logaj, V. (2008). *Ravnatelj kot pedagoški vodja* (študijsko gradivo). Ljubljana: Šola za ravnatelje.
55. Mayer, J. (2002). *Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja*. Ljubljana: Organizacija.
56. Mesner-Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Meško-Štoh, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
58. Mihelčič, M. (1999). Teorija organizacije, transakcijski stroški in organizacijsko učenje. V B. Kavčič & J. Kovač (ur.), *Sodobna razlaga organizacije* (str. 171–206). Kranj: Moderna organizacija.

59. Moretti, M. (2012). Zadovoljstvo zaposlenih z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 1*, str. 33–48.
60. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
61. Možina, S. (2009). Management znanja. *Izzivi managementu (2)*, 2–10.
62. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja. Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
63. Pečjak, V. (2001). *Učenje, spomin in mišljenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through People: Unleashing the power of the work force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
65. Pigozzi, M. J. (2007). Sistemi vodenja kakovosti – sinergija med notranjo in zunanjo evalvacijo V Brejc, M., & Trunk, N., *Pogledi na vodenja, 12*, str. 41–50.
66. Polak, A. (2009). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju (2. izdaja)*. Ljubljana, Založba Modrijan. (2 izdaja).
67. Pravilnik o ocenjevanju znanja v novih programih srednjega poklicnega izobraževanja. Uradni list, št. 103/2005.
68. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D., Čater, T., & Rejc-Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management, 31*(1), 88–95.
71. Raus, M. (2001). *Učeca se organizacija. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
72. Rijal, S. (2010). Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study. *International Journal of Management and Information Systems, 14* (5), 119–128.
73. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Rozman, R., & Pirc, A. S. (2001). *Knowledge Management and Organization*. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies. Piran.
75. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
76. Selan, M. (2002). *Organizacijsko učenje (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. London: Routledge.
78. Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *A Fifth Discipline Resource: Schools that learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. London.
79. Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning. *Journal of Management Studies, 20*(1), 7–28.

80. Sitar, A. S., & Lozar, T. (2007). Analiza učenja in ravnanja z znanjem v poslovni skupini Sava. V T. Čater (ur.), *Zbornik referatov: XIII. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 149). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
81. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje. (2008). *Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja – Zahteve*. Delovno gradivo. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
82. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2006). *Akcijsko raziskovanje* (Prosojnice- interno gradivo v sklopu projekta Sodelovalno učenje). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
83. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2007). *Poročilo o projektu Sodelovalno učenje* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
84. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2008a). *Letni delovni načrt SETŠ Nova Gorica* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
85. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2008b). *Poslovník Srednje ekonomske in trgovske šole Nova Gorica*. Zahteve po modelu »Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja«. (Interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
86. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2009). *Poročilo o projektu Medpredmetne povezave* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
87. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2010). *Poročilo o projektu za prenavo strokovnih gimnazij* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
88. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2011a). *Letni delovni načrt SETŠ Nova Gorica* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
89. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2011b). *Poročilo o delu SETŠ Nova Gorica* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
90. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2011c). *Poročilo o projektu Unisvet* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
91. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2011d). *Samoevalvacijsko poročilo SETŠ Nova Gorica* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
92. Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica. (2011e). *Šolska kronika 2010/2011* (interno gradivo). Nova Gorica: SETŠ Nova Gorica.
93. Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., & Purdie, T. (2004). *Global and Transnational Business – Strategy and Management*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
94. Tavčar, I. (2005a). *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
95. Tavčar, M. (1999). *Na poti k učeči se organizaciji: študijsko gradivo za izobraževanje timov v okviru projekta »Mreža učečih se šol«*. Koper: Visoka šola za management.
96. Tavčar, M. (2005b). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
97. Tavčar, M., & Trunk-Širca, N. (2002). *Na poti k učeči se organizaciji*. Ljubljana: Visoka šola za management (Šola za ravnatelje).
98. Tekavčič, M. (1997). *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
99. Trunk-Širca, N., Bažon, K., & Horvat, T. (2004). Letno poročilo vrtca/šole. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 2, 53–69.

100. Trunk-Širca, N., & Trtnik-Herlec, A. (2008). *Načrtovanje (študijsko gradivo)*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
101. Urh, I. (2003). Učeča organizacija. *Sodobna pedagogika*, 54(1), 122–139.
102. Urh, I. (2007). Kriterij za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*, 3(40), A45–A58.
103. Uršič, D., & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija. Sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management forum.
104. Vanhoof, J., & P. Van Petegem (2006). Attitudes Towards School Self-Evaluation. *Studies in Educational Evulation*, 35(1), 21–28.
105. Wang, S., & Noe, A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
106. Zakon o organiziranju in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). *Uradni list RS*, št. 115/03, 36/08.
107. Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, strategy, and *organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.
108. Zorman, M. (2006). *Z razvojnim načrtovanjem ustvarjamo razmere za vseživljenjsko učenje. Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja*. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
109. Zupan, N. (2002). *Nagradimo uspešne*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
110. Zupan, N., & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
111. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Logotip, vizija, poslanstvo in vrednote SETŠ	1
Priloga 2: Pregled projektov SETŠ za šolsko leto 2010/2011	2
Priloga 3: Lakmusov test.....	3
Priloga 4: Vprašalnik za zaposlene	5
Priloga 5: Analiza odgovorov na anketna vprašanja za zaposlene.....	8
Priloga 6: Načrt aktivnosti za projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja.....	11

Priloga 1: Logotip, vizija, poslanstvo in vrednote SETŠ

LOGOTIP SREDNJE EKONOMSKE IN TRGOVSKE ŠOLE NOVA GORICA



VIZIJA

Z dobrimi medsebojnimi odnosi, ustvarjalnostjo in sodelovanjem med vsemi udeleženci, ustvarjamo pogoje za kvalitetno izobraževanje.

POS LANSTVO

- Kvalitetno redno in izredno izobraževanje na področju programov srednjega poklicnega, srednjega strokovnega in gimnazijskega programa v skladu s cilji izobraževanja Republike Slovenije.
- Regijskemu in lokalnemu prostoru zagotoviti ustrezne izobraževalne kadre, ki bodo pripravljeni na izzive hitro spreminjajoče se družbe.
- Udeležencem srednjega poklicnega, srednjega strokovnega in srednjega poklicno tehniško izobraževanja potrditi poklicne odločitve in negovati poklicno motivacijo.
- Razviti sodelovalno poučevanje in sodelovalno učenje ter krepiti medsebojno komunikacijo.
- Vključevati se v lokalne, nacionalne in mednarodne projekte z namenom spoznavanja in razumevanja različnih načinov dela in življenja ter sprejemanja izobraževalne, kulturne in gospodarske raznolikosti.
- Lokalnemu okolju ponuditi različne oblike vseživljenjskega učenja, s kvalitetno organiziranimi programi izobraževanj iz različnih področij.

VREDNOTE: Poštenost in dostojanstvo, samostojnost in medsebojno sodelovanje, dobri medsebojni odnosi, ki temeljijo na kulturi komunikacije in zaupanju, spoštovanje posameznika, njegove drugačnosti in enkratnosti, dobri učni uspehi in kvalitetno znanje v rednem in izrednem izobraževanju, razvijanje sposobnosti in potencialov posameznika, kar mu bo omogočilo postati odgovorna in zadovoljna oseba.

Priloga 2: Pregled projektov SETŠ za šolsko leto 2010/2011

ZBIRNIK PROJEKTOV 2010/2011

Zap. št. projekta	Naziv projekta	Trajanje projekta	Vodja projekta	Povezovanje z razvojnim načrtom šole, vizijo in poslanstvom DA/NE
1.	Sejem UP SETŠ	Oktober – november 2010		DA
2.	Kviz ob 20. obletnici osamosvojitve	24. 5. – 24 .6. 2011		DA
3.	Popri-mladi za prihodnost	2010/2011		DA
4.	Unisvet	4 . 4. 2008 – 31. 12. 2012		DA
5.	Celjski sejem UP	1. 9. 2010 – 22. 11. 2011		DA
6.	Več znanja za več turizma	2010/2011		DA
7.	E-ŠRT	1. 9. 2010 – 31. 8. 2011		DA
8.	Naš kalejdoskop	2010/2011		DA
9.	Romarji, vitezi in roparji	18. 9. – 31. 7. 2011		DA
10.	Usposabljanje šolskih razvojnih timov, ki ga vodi Zavod za šolstvo; na šoli ga koordinira šolski razvojni tim	1. 9. 2010 – 31. 8. 2011		DA
11.	Posodobitev gimnazijskih programov/usposabljanje mentorskih učiteljev	1. 9. 2009 – 31. 8. 2010		DA
12.	Medpredmetne in kurikularne povezave	1. 9. 2010 – 31. 8. 2013		DA
13.	DOSS	April 2011		DA
14.	Uvajanje medpredmetne kompetence učenje učenja	December 2010 – december 2011		DA
15.	Šolska predstava	Oktober 2010 – april 2011		DA
16.	Šolski muzej	10.1.2011 – 15.3.2011		DA
17.	Rastem s knjigo	19. 11. 2010 – 23. 3. 2011		DA
18.	Noč branja	2. 3. 2011		DA
19.	Razredni časopis Ekonomik	Oktober 2010 – april 2011		DA
20.	Srečanje z delodajalci v lokalnem okolju	Marec 2011		DA
21.	Zdrava šola	Šolsko leto 2010/2011		DA
22.	Vključenost v projekt pridobitve certifikata kakovosti SIQ	2008/2009 – 2010/2011		DA
23.	Usposabljanje za zunanjo evalvacijo, vodi Šola za ravnatelje.	2009/2010 in 2010/2011		DA
24.	Comenius šolska partnerstva – mednarodni projekt	2010/2011		DA

Vir: SETŠ, 2011e.

Priloga 3: Lakmusov test

Vprašalnik za članice kolegija (ravnateljica, pomočnica ravnateljice, svetovalna delavka).

Spoštovane kolegice,

Za empirični del magistrskega dela, ki ga pripravljam za zaključek izobraževanja na Ekonomski fakulteti Ljubljana, potrebujem tudi vašo pomoč pri pridobivanju podatkov s področja udejanja učeče se organizacije na naši šoli. Naslov magistrskega dela je namreč: Preverba modela FUTURE-O® na Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica.

Temo magistrskega dela sem izbrala, ker ugotavljam, da na šoli že izvajamo nekatere dejavnosti, ki so značilne za učečo se organizacijo. Po definiciji Dimovskega (2005, str. 25) je namreč učeča se organizacija tista organizacija, katere delovanje temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu, opolnomočenju zaposlenih in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 25). Kakor tudi: «Šola kot učeča se organizacija – učeča se skupnost – je šola prihodnosti. V njej se učijo vsi člani in se pri tem podpirajo» (Zorman, 2006, str. 24). In še navedba, da proces transformacije organizacije iz tradicionalne v učečo organizacijo poteka preko razvoja in spreminjanja posameznika, ob močni podpori vodstva, ki mora ustvariti potrebna podporna okolja, ki spodbujajo nenehno učenje, izmenjavanje znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika ter ustvarjalno sodelovanje (Uršič & Nikl, 2004, str. 65).

V nadaljevanju sledi kratek vprašalnik, imenovan Lakmusov test (Dimovski et al., 2005, str. 137), ki ga sestavljata dva dela. Z njim želim ugotoviti ali je Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica (v nadaljevanju SETŠ) učeča se organizacija oz. ali ni učeča se organizacija.

<i>Lakmusov test, 1. del</i>	Odgovor	
Ali ima SETŠ jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je SETŠ odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se SETŠ izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali SETŠ izgubi odločilna znanja, če odidejo posamezniki?	DA	NE
Ali se SETŠ vede v skladu s tem, kar ve?	DA	NE

Lakmusov test, 2. del

Kateri so najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?

Česa se moramo naučiti, da bi se lahko spoprijeli z izzivi in izkoristili priložnosti?

Kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?

Priloga 4: Vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik za zaposlene (učiteljski zbor, strokovni delavci, pomočnica ravnateljice, svetovalna delavka, knjižničarka, poslovna sekretarka, računovodstvo, vzdrževalec računalniške tehnologije).

Spoštovane kolegice in kolegi,

Za empirični del magistrskega dela, ki ga pripravljam za zaključek izobraževanja na Ekonomski fakulteti Ljubljana, potrebujem tudi vašo pomoč pri pridobivanju podatkov s področja udejanja učeče se organizacije na naši šoli. Naslov magistrskega dela je namreč: Preverba modela **FUTURE-O[®]** na Srednji ekonomski in trgovski šoli Nova Gorica.

Temo magistrskega dela sem izbrala, ker ugotavljam, da na šoli že izvajamo nekatere dejavnosti, ki so značilne za učečo se organizacijo. Po definiciji Dimovskega (2005, str. 25) je namreč učeča se organizacija tista organizacija, katere delovanje temelji na enakosti, reševanju problemov, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu, opolnomočenju zaposlenih in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 25). Kakor tudi: «Šola kot učeča se organizacija – učeča se skupnost – je šola prihodnosti. V njej se učijo vsi člani in se pri tem podpirajo» (Zorman, 2006, str. 24). V spodnji tabeli so navedene temeljne značilnosti učeče se organizacije.

Značilnosti učeče se organizacije
Razvija učeči se pristop k oblikovanju poslovne strategije.
Vodje tvegajo in eksperimentirajo.
Participativno oblikovana politika.
Odločanje je decentralizirano.
Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo znanj in informacij.
Nagrajevanje zaposlenih je fleksibilno. Prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih.
IT in računovodski sistemi informirajo in opolnomočijo vse zaposlene.
Delovanje medfunkcijskih timov-povezovanje in timsko učenje.
Zavezanost organizacije k dolgoročnim aktivnostim.
Omogočeno je učenje na podlagi izkušenj.
Organizacijska kultura omogoča povratne informacije in razkrivanje vseh informacij.
Organizacija zaposlene spodbuja k učenju in jim omogoča osebni razvoj.
Informacijski sistemi temeljijo na učenju.
Učeča se kultura, vsi zaposleni so zavezani k učenju.
Neprestano eksperimentiranje.
Delitev idej po vertikali, horizontali, zunanjih, geografskih in časovnih meja.
Organizacija je povezana z okoljem.
Interno (znotrajorganizacijsko) učenje in notranja povezanost.

Vir: Povzeto po S. Penger v V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109.

V nadaljevanju sledi vprašalnik. Z njim želim ugotoviti ali je Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica (v nadaljevanju SETŠ) učeča se organizacija oz. ali ni učeča se organizacija in ali zaposleni na SETŠ že prepoznajo elemente preoblikovanja SETŠ v učečo se organizacijo.

Prosim, da se pri prepoznavanju ali neprepoznavanju spodaj navedenih značilnosti osredotočite na časovni termin zadnjih treh let.

Na SETŠ prepoznam navedene smernice za uspešno preoblikovanje šole v učečo se organizacijo

Trditev	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
SETŠ si prizadeva za prenavo in razvoj.	1	2	3	4
Podpiram spremembe v naši šoli.	1	2	3	4
Želim sodelovati pri vpeljavi sprememb na SETŠ.	1	2	3	4
Aktivnosti na področju inovacij za SETŠ pomeni razvojno možnost izrabe prostih potencialov.	1	2	3	4
Načrtovanje inovacij na naši šoli je nesistematično.	1	2	3	4
Vodstvo šole učinkovito rešuje pritožbe.	1	2	3	4
Zaposleni potrebujemo več aktualnega znanja za kakovostno opravljanje delovnih obveznosti.	1	2	3	4
Odgovornost za učenje je na ravni posameznika.	1	2	3	4
Odgovornost za učenje je na ravni timov.	1	2	3	4
Odgovornost za učenje je na ravni organizacije.	1	2	3	4
Pridobljeno znanje zaposleni sistematično prenašamo na sodelavce.	1	2	3	4
Zaposleni z vodstvom načrtujemo svoje učenje in osebni razvoj.	1	2	3	4
Zaposleni nesebično delimo znanje s sodelavci.	1	2	3	4
Novo znanje prispeva k večji učinkovitosti organizacije.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ spodbuja timski način učenja in dela.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ zanima mnenje vseh zaposlenih.	1	2	3	4
Vizija SETŠ je nastala s konsenzom vseh zaposlenih.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ daje velik poudarek viziji šole.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ nas spodbuja.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ spodbuja medsebojno komunikacijo.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ dopušča zaposlenim samostojnost pri delu, kjer je to ustrezno.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ spodbuja spoštuje in upošteva mnenja zaposlenih.	1	2	3	4
Vodstvo SETŠ je nezainteresirano za reševanje problemov.	1	2	3	4

Vodstvo SETŠ ima prepoznavne cilje.	1	2	3	4
Učenje in aktivnosti so usmerjene v doseganje ciljev šole.	1	2	3	4
Ravnateljica spodbuja učenje zaposlenih.	1	2	3	4
Ravnateljica ima vlogo mentorja.	1	2	3	4
Zaposleni sodelujemo pri pomembnih odločitvah v šoli.	1	2	3	4
Zaposleni smo obveščeni o dosežkih, ciljih in rezultatih dela.	1	2	3	4
S sodelavci aktivno iščemo informacije za izboljšanje dela.	1	2	3	4
Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo za učenje.	1	2	3	4
SEŠTEVEK TOČK PO STOLPCIH				
SEŠTEVEK VSEH TOČK (OD 124)				

Vir: Prirejeno po M. Injac, Analiza elementov učeče se organizacije na Srednji ekonomski šoli Ljubljana, 2007, Priloga 3, str. 3.

Hvala za tvoje sodelovanje in pomoč, Nataša

Rezultati raziskave bodo dosegljivi pri meni.

Priloga 5: Analiza odgovorov na anketna vprašanja za zaposlene

Na SETŠ prepoznam navedene smernice za uspešno preoblikovanje šole v učečo se organizacijo

Trditve	Odg.	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Seštevek
	Št. oz. % glasov					
SETŠ si prizadeva za prenovu in razvoj.	Št.	0	2	29	3	34
	%	0	5,88	85,29	8,82	100
Podpiram spremembe v naši šoli.	Št.	0	1	16	17	34
	%	0	2,94	47,06	50	100
Želim sodelovati pri vpeljavi sprememb na SETŠ.	Št.	0	2	16	16	34
	%	0	5,88	47,06	47,06	100
Aktivnosti na področju inovacij za SETŠ pomeni razvojno možnost izrabe prostih potencialov.	Št.	1	4	17	12	34
	%	2,94	11,76	50	35,29	100
Načrtovanje inovacij na naši šoli je nesistematično.	Št.	6	14	8	6	34
	%	17,65	41,18	23,53	17,65	100
Vodstvo šole učinkovito rešuje pritožbe.	Št.	2	10	17	5	34
	%	5,88	32,35	50	14,71	100
Zaposleni potrebujemo več aktualnega znanja za kakovostno opravljanje delovnih obveznosti.	Št.	2	11	17	4	34
	%	5,88	32,35	50	11,73	100
Odgovornost za učenje je na ravni posameznika.	Št.	0	4	14	16	34
	%	0	11,76	41,18	47,06	100
Odgovornost za učenje je na ravni timov.	Št.	0	11	17	6	34
	%	0	32,35	50	17,65	100

Odgovornost za učenje je na ravni organizacije.	Št.	2	16	14	2	34
	%	5,88	47,06	41,18	5,88	100
Pridobljeno znanje zaposleni sistematično prenašamo na sodelavce.	Št.	0	7	19	8	34
	%	0	20,59	55,88	23,53	100
Zaposleni z vodstvom načrtujemo svoje učenje in osebni razvoj.	Št.	5	12	14	3	34
	%	14,71	35,29	41,18	8,82	100
Zaposleni nesebično delimo znanje s sodelavci.	Št.	3	11	13	7	34
	%	8,82	32,35	38,24	20,59	100
Novo znanje prispeva k večji učinkovitosti organizacije.	Št.	0	1	13	20	34
	%	0	2,94	38,24	58,82	100
Vodstvo SETŠ spodbuja timski način učenja in dela.	Št.	0	1	22	11	34
	%	0	2,94	64,71	32,35	100
Vodstvo SETŠ zanima mnenje vseh zaposlenih.	Št.	3	6	18	7	34
	%	8,82	17,65	52,94	20,59	100
Vizija SETŠ je nastala s konsenzom vseh zaposlenih.	Št.	2	6	7	19	34
	%	5,88	17,65	20,59	55,88	100
Vodstvo SETŠ daje velik poudarek viziji šole.	Št.	0	7	15	12	34
	%	0	20,59	44,12	35,29	100
Vodstvo SETŠ nas spodbuja.	Št.	2	8	15	9	34
	%	5,88	23,53	44,12	26,47	100
Vodstvo SETŠ spodbuja medsebojno komunikacijo.	Št.	1	5	17	11	34
	%	2,94	14,71	50	32,35	100
Vodstvo SETŠ dopušča zaposlenim samostojnost pri delu, kjer je to ustrezno.	Št.	3	3	15	13	34
	%	8,82	8,82	44,12	38,24	100
Vodstvo SETŠ spodbuja spoštuje in upošteva mnenja zaposlenih.	Št.	2	17	10	5	34
	%	5,88	50	29,41	14,71	100

Vodstvo SETŠ je nezainteresirano za reševanje problemov.	Št.	11	11	12	0	34
	%	32,35	32,35	35,29	0	100
Vodstvo SETŠ ima prepoznavne cilje.	Št.	2	4	24	4	34
	%	5,88	11,76	70,59	11,76	100
Učenje in aktivnosti so usmerjene v doseganje ciljev šole.	Št.	0	6	20	8	34
	%	0	17,65	58,82	23,53	100
Ravnateljica spodbuja učenje zaposlenih.	Št.	0	5	22	7	34
	%	0	14,71	64,71	20,59	100
Ravnateljica ima vlogo mentorja.	Št.	4	15	7	6	32
	%	12,5	46,88	21,88	18,75	100
Zaposleni sodelujemo pri pomembnih odločitvah v šoli.	Št.	2	14	14	4	34
	%	5,88	41,18	41,18	11,76	100
Zaposleni smo obveščeni o dosežkih, ciljih in rezultatih dela.	Št.	3	6	16	9	34
	%	8,82	17,65	47,06	26,47	100
S sodelavci aktivno iščemo informacije za izboljšanje dela.	Št.	2	7	16	9	34
	%	5,88	20,59	47,06	26,47	100
Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo za učenje.	Št.	0	4	24	6	34
	%	0	11,76	70,59	17,65	100
SEŠTEVEK TOČK PO STOLPCIH	Št.	58	231	498	265	1052
	%	5,51	21,96	47,34	25,19	100

Priloga 6: Načrt aktivnosti za projekt Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja

Dogovorjene naloge		Nosilec naloge/ sodelujoči	Rok	Opombe	Dokazila o uspešno zaključeni nalogi
Z. š.	Opis aktivnosti/naloge				
1.	Imenovati strokovni aktiv za kakovost, vodja aktive in člani				
2.	Pregledati vizijo, poslanstvo in vrednote zavoda – vključiti udeležence				
3.	Pripraviti RN				
4.	Pripraviti LDN s kazalci spremljanja uspešnosti in učinkovitosti, ki bodo podpirali vizijo, poslanstvo vrednote in bodo izhajali iz aktivnosti v LDN				
5.	Pripraviti organizacijsko shemo				
6.	Pregledati odgovornosti – opise del. mest in kompetenc, posebej tudi za vlogo razrednika in vodja aktiva				
7.	Pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu učencev, staršev, zaposlenih, ki bodo osnova za vodenje izboljšav				
8.	Določiti kompetence za delovna mesta, vključiti tudi razrednika, vodenje strokovnega aktiva...				
9.	Opredeliti proces RAZVOJA in PRIDOBIVANJA KADROV (kako to počnemo / bomo počeli pri nas) dogovori, pravila zavoda				
10	Popisati in urediti obstoječo dokumentacijo, ki jo imamo na zavodu in opredeliti pravila za njeno obvladovanje				
11	Ostale naloge po izvedeni oceni stanja				
12	Pripraviti osnutek Poslovnika (dokumenta) o kakovosti za točke 3, 4 in 5 zahtev KzP				

Januar, 2008