

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ELEMENTOV
UČEČE SE ORGANIZACIJE NA
SREDNJI EKONOMSKI ŠOLI
LJUBLJANA**

Ljubljana, maj 2007

MARIJA INJAC

IZJAVA

Študentka Marija Injac izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 OPREDELITEV UČENJA IN ZNANJA V GOSPODARSTVU	4
1.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA IN UČENJA	4
1.2 NAČINI PRIDOBIVANJA ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA	7
1.3 VRSTE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA	8
1.3.1 Eksplicitno in implicitno znanje v organizaciji	9
1.3.2 Druge vrste znanj v organizaciji	9
1.4 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI	10
1.5 OPREDELITEV MANAGEMENTA ZNANJA	11
1.5.1 Strukturna komponenta managementa znanja v organizaciji	11
1.5.2 Procesna komponenta managementa znanja v organizaciji	12
1.5.3 Kulturna komponenta managementa znanja v organizaciji	12
1.5.4 Sestavine managementa znanja v organizaciji	12
2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	13
2.1 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE	14
2.2 RAZLIKE MED TRADICIONALNO IN UČEČO SE ORGANIZACIJO	15
3 OPIS SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANA	16
4 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O® NA SREDNJI EKONOMSKI ŠOLI LJUBLJANA	23
4.1 PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE V UČEČO SE ORGANIZACIJO	24
4.1.1 Teoretični vidik prvega elementa	24
4.1.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije	25
4.1.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb	26
4.1.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo	26
4.1.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe	27
4.1.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja	29
4.1.1.6 Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti	29
4.1.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	30
4.1.3 Predlogi za razvoj	32

4.2	DRUGI ELEMENT: IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGNAZACIJE	32
4.2.1	Teoretični vidik drugega elementa.....	32
4.2.1.1	Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu.....	32
4.2.1.2	Oblikovanje iniciativ	34
4.2.1.3	Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji.....	35
4.2.1.4	Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti	36
4.2.1.5	Zagotovitev podpore informacijsko – komunikacijskih tehnologij.....	37
4.2.2	Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	38
4.2.3	Predlogi za razvoj.....	39
4.3	TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV	41
4.3.1	Teoretični vidik tretjega elementa.....	41
4.3.1.1	Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji	41
4.3.1.2	Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov	42
4.3.1.3	Proces planiranja v učeči se organizaciji.....	43
4.3.1.4	Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije.....	45
4.3.1.5	Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja.....	46
4.3.1.6	Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije	47
4.3.2	Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	48
4.3.3	Predlogi za razvoj.....	52
4.4	ČETRTI ELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA.....	54
4.4.1	Teoretični vidik četrtega elementa.....	54
4.4.1.1	Vzpostavitev participativnega stila vodenja	54
4.4.1.2	Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež	55
4.4.1.3	Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji.....	56
4.4.1.4	Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja.....	58
4.4.1.5	Tehnike stalnega izobraževanja in učenja	60
4.4.1.6	Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti	60
4.4.2	Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	61
4.4.3	Predlogi za razvoj.....	63
4.5	PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE	64
4.5.1	Teoretični vidik petega elementa	64
4.5.1.1	Participativna strategija in participativno vodenje	65
4.5.1.2	Opolnomočenje zaposlenih.....	65
4.5.1.3	Prilagodljiva organizacijska kultura	66
4.5.1.4	Skupna vizija	67

4.5.1.5	Razvoj praks osebnega mojstrstva.....	67
4.5.1.6	Oblikovanje mentalnih modelov	69
4.5.1.7	Proces timskega učenja.....	69
4.5.1.8	Sistemske misli.....	70
4.5.2	Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	71
4.5.3	Predlogi za razvoj.....	71
4.6	ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV	72
4.6.1	Teoretični vidik šestega elementa	72
4.6.1.1	Koncept decentralizirane kontrole.....	72
4.6.1.2	Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udeležanju polno razvite učeče se organizacije	72
4.6.1.3	Merjenje internih možnosti in eksternih razmerij.....	74
4.6.1.4	Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja.....	74
4.6.1.5	Primerjava z najboljšimi (benchmarking)	75
4.6.1.6	Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti organizacije.....	76
4.6.2	Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	76
4.6.3	Predlogi za razvoj.....	79
4.7	SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE	79
4.7.1	Teoretični vidik sedmega elementa.....	79
4.7.1.1	Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije.....	80
4.7.1.2	Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja.....	80
4.7.1.3	Prilagoditev kulturi nenehnega učenja	81
4.7.1.4	Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj.....	82
4.7.1.5	Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja	83
4.7.2	Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	83
4.7.3	Predlogi za razvoj.....	84
	ZAKLJUČEK	85
	LITERATURA	87
	VIRI	90
	PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijsko učenje v šoli	6
Slika 2: Od podatkov h kompetencam.....	7
Slika 3: Razmerje med dogodki in reakcijami ljudi	8
Slika 4: Intelektualni kapital.....	10
Slika 5: Povezanost sestavin managementa znanja	12
Slika 6: Organigram Srednje ekonomske šole Ljubljana	19
Slika 7: Kontinuum implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O®	23
Slika 8: Elementi organizacije na šoli	24
Slika 9: Celovit model spreminjanja organizacij.....	27
Slika 10: Ravni razvojnega načrtovanja	28
Slika 11: Podpora obsežnim spremembam na šoli	31
Slika 12: Model skupinske učinkovitosti.....	34
Slika 13: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije	35
Slika 14: Spirala ustvarjanja novega znanja	36
Slika 15: Brysonov model strateškega načrtovanja v neprofitni organizaciji	44
Slika 16: Poljanski šolski okoliš.....	53
Slika 17: Komunikacijske poti v organizaciji.....	55
Slika 18: Integracijski model pretoka informacij in odločitev	56
Slika 19: Ravnanje z delovno silo v organizaciji	57
Slika 20: Dejavniki motivacije	58
Slika 21: Proces motiviranja zaposlenih.....	59
Slika 22: Ocena vodenja šole s strani zaposlenih	61
Slika 23: Štirje tipi šolske kulture po Bečaju	66
Slika 24: Proces kritične refleksije	68
Slika 25: Cikel eksperimentalnega učenja.....	69
Slika 26: Kolbov krog izkustvenega učenja	70
Slika 27: Cikli učenja pri udeležanju učeče se organizacije	73
Slika 28: Proces benchmarkinga.....	75
Slika 29: Managerski ukrepi za spreminjanje organizacijske kulture	82
Slika 30: Model medorganizacijske povezave	83
Slika 31: Srednja ekonomska šola Ljubljana – na poti k učeči se organizaciji.....	84

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitev organizacijskega učenja	5
Tabela 2: Razmerje med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo	6
Tabela 3: Lastnosti učeče se šole.....	15
Tabela 4: Primerjava razvojnih ovir v tradicionalnih in učečih se organizacijah	16
Tabela 5: Število dijakov v šolskem letu 2006/2007.....	17
Tabela 6: Kadrovska struktura Srednje ekonomske šole Ljubljana na dan 31.12.2006	20
Tabela 7: Stanje sredstev Srednje ekonomske šole Ljubljana na dan 31.12.2006	21
Tabela 8: Izkaz prihodkov in odhodkov na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	22
Tabela 9: Lakmusovi testi ali je podjetje učeča se organizacija ali ne?	25
Tabela 10: Značilnosti uspešnega in ustvarjalnega tima, prednosti in slabosti timske	33
Tabela 11: Zemljevid znanja v organizaciji	37
Tabela 12: DuBrinov vidik vlog starega in novega managerja	41
Tabela 13: Nivoji učenja v šoli.....	47
Tabela 14: Vlaganje sredstev med leti 2003 – 2006 (v tolarjih)	50
Tabela 15: SWOT analiza Srednje ekonomske šole Ljubljana	51
Tabela 16: Kazalci organizacijske kulture.....	60
Tabela 17: Razvrstitev zaposlenih po izobrazbi.....	62
Tabela 18: Zmanjševanje števila zaposlenih za obdobje 1997 do 2006.....	62
Tabela 19: Razvrstitev učiteljev po nazivih	63
Tabela 20: Preglednica dveh pristopov h kakovosti šole	74
Tabela 21: Uspešnost dijakov Srednje ekonomske šole na splošni in poklicni maturi	76
Tabela 22: Pregled števila dijakov in uspeha v šolskih letih 2004/05, 2005/06 in 2006/07	77

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dejavnosti na Srednji ekonomski šoli Ljubljana	1
Priloga 2: Vprašalnik za vodstvo šole (ravnateljico in pomočnico ravnateljice)	2
Priloga 3: Vprašalnik za učiteljski zbor.....	3
Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika za učiteljski zbor po vprašanjih	5
Priloga 5: Skupno število točk po anketnih listih	7

UVOD

Dejavniki uspeha sodobnih organizacij so ustvarjanje znanja in implementacija znanja v organizacijske procese, hitrost razvoja, fleksibilnost in učenje novih veščin, mreženje znanja, horizontalno povezovanje in sodelovanje, permanentno iskanje novega in učinkovitejšega.

Hitro spreminjajoče se, turbulentno in inovativno okolje je od podjetij zahtevalo hitro reagiranje, spremenjeno obnašanje in preoblikovanje organizacijske strukture. Številna profitno usmerjena podjetja so se že začela razvijati v smeri učečih se organizacij. Znanje je za učeče se organizacije osnovni element razvoja, rasti, plemenitenja in nenehnega prilagajanja spremenjenim razmeram v njihovem mikro in makro okolju. Podjetja, ki želijo obvladovati spremembe v okolju, potrebujejo načrt razvoja lastne organizacije kot učeče se organizacije.

Učeče se organizacije kot ključno vrednoto postavljajo sposobnost organizacije, da rešuje probleme, zaposleni se nenehno učijo, za razliko od njih pa tradicionalne organizacije gradijo na učinkovitosti njihovega poslovanja. Tako organizacija postaja horizontalna z vse bolj opolnomočenimi vlogami, prilagodljivo strukturo, skupnimi informacijami in strategijo sodelovanja.

Učečo se organizacijo odlikujejo naslednje lastnosti: jasna vizija in strategija organizacije, vrednotenje naložb v znanje, integracija zunanjih in notranjih dejavnikov razvoja, fleksibilne oblike dela, poudarjene oblike internega in eksternega izobraževanja in druge. Izobraženi zaposleni so manj dovzetni za uničujoče vplive iz okolja, so izredno prilagodljivi in razmišljujoči. Delajo v timih, kjer znanja pridobivajo z učenjem, izmenjavo izkušenj, osebnim mojstrstvom in drugimi metodami. Vse to organizaciji pripomore k temu, da je sposobna samotransformirati se v spremenjenih okoliščinah.

Podjetje mora imeti znanja in vpeljan proces ravnanja z znanjem, da bi lahko v kar največji meri predvidelo in zaznalo spremembe ter se nanje pravočasno odzvalo in prilagodilo. Management znanja se ukvarja z vprašanjem, kako pridobivati znanje, kako ga ovrednotiti v lastni organizaciji, ga implementirati v organizacijske procese, kako ga v organizaciji širiti in ohranjati. Le ustrezno ravnanje z intelektualnim kapitalom omogoča organizaciji učinkovito izkoriščanje sredstev za zadovoljevanje potreb kupcev in tako ustvarjanje trajajoče konkurenčne prednosti.

Začetek sprememb morajo videti in razumeti vsi zaposleni, gre za bistvene spremembe predvsem na področju organizacijske in komunikacijske strukture, izobraževanja, odgovornosti in drugih oblik plemenitenja lastne vrednosti organizacije. Proces spreminjanja se začne pri vodstvu podjetja, ki zaposlenim daje zgled vsem zaposlenim in jih poskuša aktivno vključevati v procese spreminjanja organizacije.

Šole in druge izobraževalne ustanove so učeče se skupnosti učencev in učiteljev, ki v medsebojnem učenju in interakciji pridobivajo nova znanja. V skupnosti vsak njen član aktivno sodeluje, tako hkrati razvijajo občutek pripadnosti in povezanosti, ki spodbujata učinkovito sodelovanje in spoštovanje različnosti.

Zato so izzivi sodobnega izobraževanja v daljšanju časa formalnega izobraževanja, prakticiranju »netradicionalnih« oblik izobraževanja in s tem povezanih drugačnih (fleksibilnejših) metod in oblik poučevanja, premik k permanentno učečim se zaposlenim in organizacijam, spremembe v preverjanju in vrednotenju rezultatov izobraževanja, spremenjena vloga učitelja kot koordinatorja, svetovalca itd.

Kakovostno izobraževanje temelji na vseživljenjskem izobraževanju, kjer ni več meja med formalnim in neformalnim izobraževanjem. Tako se razvojno spreminja koncept šole, govorimo o t.i. učeči se šoli, kjer ta ni več neka statična ustanova, ampak se v svoji obliki, strukturi itd. nenehno spreminja in prilagaja spremembam v okolju. Spremenjena organizacijska struktura vključuje vse zaposlene v prepoznavanje in reševanje problemov, razvijanje lastnih potencialov in hkrati zahteva spremembo v komunikacijskih kanalih organizacije. Na tak način vključuje vsakega zaposlenega v proces učenja in mreženja znanja in na dolgi rok zagotavlja ustvarjalno klimo razvijajoče učeče se organizacije. Govorimo o petih nivojih učenja: učenju dijakov, učenju učiteljev, učenju vseh zaposlenih na šoli, učenju vodilnih in učenju organizacije kot celote.

V času spremenjenih zahtev gospodarstva, trga delovne sile in poudarjanja avtonomije šole je ključni dejavnik obstoja in razvoja šole kot neprofitne organizacije prehod v smeri koncepta učečih se organizacij.

Namen magistrskega dela je na osnovi preučevanja domače in tuje strokovne literature ugotoviti značilnosti učeče se organizacije in spoznati dejavnike, ki vplivajo na razvoj učečih se organizacij. Na osnovi konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije, modela Future-O želim ugotoviti, ali Srednja ekonomska šola že razvija aktivnosti, značilne za učeče se organizacije. S preučevanjem literature želim spoznati, kako prehod iz tradicionalne organizacije na horizontalno in procesno učečo se organizacijo spreminja način vodenja organizacije, organizacijsko strukturo in ostale procese v organizaciji.

Temeljni cilj magistrskega dela je prikazati pomen in nujnost permanentnega učenja organizacije kot celote in vsakega njenega člana posebej. Učenje in znanje organizacije je namreč ključni dejavnik ustvarjanja trajne konkurenčne prednosti. Predstavila bom poti, kako se tradicionalna organizacija spreminja in prevzema značilnosti učeče se organizacije. Podrobno bom analizirala elemente konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije – model Future-O® za Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana. Na ta način bom potrdila hipotezo, da je tudi za šole kot neprofitne organizacije smiselno razvijati se v smeri učečih se organizacij in tako graditi na lastni učinkovitosti. Predstavila bom različne predloge za razvoj šole v prihodnosti.

Izdelava magistrskega dela bo v prvi fazi zasnovana na preučevanju domače in tuje strokovne literature. Na tej osnovi bom predstavila proces učenja in znanje kot dejavnik doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja. Opredelitev učeče se organizacije kot organizacije prihodnosti in predstavitev konceptualnega modela implementacije učeče se organizacije – model Future-O® bosta slonela na preučevanju teoretične podlage. Opis Srednje ekonomske šole Ljubljana bo temeljil na internih virih šole kot sta Plan dela in Letno poročilo ter zakonskih virih, ki urejajo delovanje šole. Analizo dejanskega stanja bom zasnovala na anketiranju zaposlenih na šoli in lastnem opazovanju. Na tej osnovi bom oblikovala predloge za razvoj Srednje ekonomske šole Ljubljana v prihodnosti. Opirala sem bom na znanja, ki sem jih pridobila na podiplomskem študiju managementa neprofitnih organizacij.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz štirih poglavij.

V prvem delu bom opredelila proces učenja posameznika in proces učenja organizacije kot celote. Preverila bom hipotezo, da je znanje za podjetje odločilna dolgoročna konkurenčna prednost. Analizirala bom intelektualni kapital in predstavila management znanja v podjetju ter opisala njegovo vsebino, procesno in strukturno komponento.

V drugem poglavju bom opredelila učečo se organizacijo. Navedla bom značilnosti učeče se organizacije in razlike med tradicionalnim podjetjem in učečo se organizacijo.

V tretjem poglavju bom predstavila Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana kot večjo regijsko srednješolsko izobraževalno neprofitno organizacijo, ki dijake izobražuje v smereh ekonomska gimnazija, ekonomski tehnik in poklicni tečaj za ekonomskega tehnika.

V četrtem poglavju bom po elementih opisala konceptualni model implementacije učeče se organizacije – model Future-O. Vsak element bo zasnovan tako, da bo najprej predstavljen teoretični vidik elementa, temu bo sledila analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana in v sklepnem delu posameznega elementa bom predstavila razvojne predloge za učinkovitejšo šolo v prihodnosti. Tako bom preverila hipotezo, da Srednja ekonomska šola Ljubljana že razvija nekatere aktivnosti značilne za učečo se organizacijo. Vendar so te aktivnosti značilne za začetne faze prehoda na učečo se organizacijo.

Na koncu magistrskega dela bom v sklepu povzela bistvene ugotovitve, pridobljene tekom preučevanja strokovne literature in raziskovanja na osnovi ankete in lastnega opazovanja.

1 OPREDELITEV UČENJA IN ZNANJA V GOSPODARSTVU

V sodobnih turbulentnih časih je znanje edina trajnejša konkurenčna prednost vsake organizacije. Razvojna uspešnost je pogojena z načini pridobivanja znanja, njegovim skladiščenjem in distribucijo ter implementacijo v vse organizacijske procese. Plemenitenje znanja je prisotno v vseh podjetjih, govorimo o gospodarstvu, ki temelji na znanju.

Izraz »na znanju temelječe gospodarstvo« je OECD definirala kot gospodarstvo, ki temelji neposredno na ustvarjanju, širjenju in uporabi znanj in informacij. V gospodarstvih, ki temeljijo na znanju, znanstveni sistemi predstavljajo odločilno vlogo pri produkciji znanj (razvijanje in posredovanje novih znanj), prenosu znanj (izobraževanje in razvijanje človeških virov) in širjenju znanj. (Jesenko in Jesenko, 2005, str. 609 in 612).

V večini gospodarstev spremembe poudarjajo vse večji pomen znanja. Nekatere od teh sprememb so: povečano povpraševanje po visoko izobraženih delavcih, ki so se sposobni učiti v timu, so fleksibilni in razumejo pomen vseživljenjskega izobraževanja, povečani kodifikaciji znanja in hkrati zmanjšanju stroškov širjenja znanja, širjenje internacionalizacije proizvodnje, povečano zanimanje za R&R, itd. (Jesenko in Jesenko, 2005, str. 609).

Tako znanje ne povečuje le gospodarske rasti, temveč spreminja strukturno sestavo gospodarstev. Znanje postaja gonilna sila gospodarske rasti in razvoja.

Področje šolstva je specifično. Po eni strani mora slediti turbulentnim spremembam v gospodarstvu in zahtevam nove ekonomije in se tem ažurno prilagajati. Po drugi strani pa sam proces vzgoje in izobraževanja poteka permanentno in ga ni mogoče prekiniti. Tako spremembe v šolstvu potekajo »leteče« in se v večjem ali manjšem obsegu implementirajo v procese izobraževanja.

1.1 OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA IN UČENJA

Učenje pomeni pridobivanje znanja in spretnosti. Temelji na procesu razmišljanja, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v neko smiselno celoto – ugotovitev. Pridobivanje spretnosti pa pomeni ponavljanje uporabe znanja, delo postane rutinsko.

V organizaciji poteka učenje na treh ravneh. Individualno učenje pomeni učenje posameznika, s katerim pridobiva nova znanja, spretnosti, sposobnosti in spreminja lastna prepričanja, stališča in vrednote. Skupinsko učenje zajema znanja in zmožnosti, spreminjanje stališč in vrednot, ki nastajajo z delom v skupini. Organizacijsko učenje pa pomeni izboljšanje intelektualnih sposobnosti organizacije kot celote in v njej nenehno in načrtno poteka.

Organizacijsko učenje kot eno od ključnih vrednost in konkurenčnih prednosti posamezne organizacije so preučevali številni avtorji. Izpostavila bi le nekatere opredelitve, ki so podane v tabeli 1.

Tabela 1: Opredelitev organizacijskega učenja

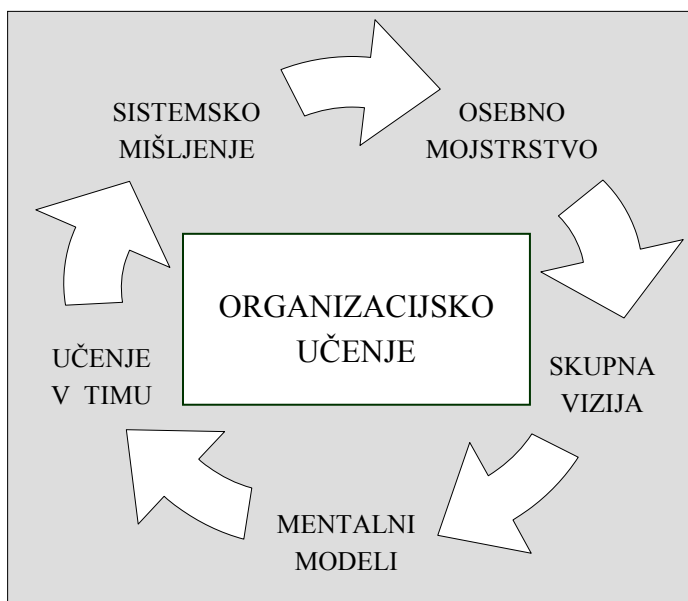
Boland, Tenkasi, 1996	Organizacijsko učenje je poudarjena spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, pri čemer potekata procesa iskanja ustreznih strategij glede na situacijske zahteve okolja ter razvoja ustreznih sistemov in struktur.
Dimovski, 1994	Na organizacijsko učenje je mogoče gledati s štirih vidikov: (a) informacijski se ukvarja s procesi pridobivanja informacij, (b) interpretacijski obravnava razvoj novih razumevanj (vpogledov), ki temeljijo na informacijah, (c) vedenjski se osredinja na akcije, temelječe na informacijah in novih razumevanjih, (d) vidik strateškega managementa pa na vzroke in strateške posledice organizacijskega učenja. Ti vidiki obravnavajo (različne) vrste organizacijskega učenja in najznačilnejše procese v povezavi z organizacijskim učenjem.
Garvin, 1993	Organizacijsko učenje poteka v učeči se organizaciji, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter prilagajati vedenje, ki odseva nova znanja in razumevanje (vpoglede).
Huber, 1991	Organizacijsko učenje je kombinacija štirih procesov, pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja.
Jones, 2000	Organizacijsko učenje je proces, v katerem managerji poskušajo povečati zmožnost članov organizacije, da razumejo in ravnajo z organizacijo in njenim okoljem tako, da lahko sprejemajo odločitve, ki kontinuirano povečajo njeno uspešnost.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 94 – 96.

Organizacijsko učenje se v praksi lahko srečuje z ovirami. Sprememb in novosti ne zaznavamo, bojimo se spopasti z njimi, preveč smo nagnjeni k ohranjanju znanega in obstoječega, ne znamo presoditi, ali nek podatek za nas predstavlja informacijo itd..

Senge navaja pet področij organizacijskega učenja v šoli, ki postaja učeča se skupnost, prikazana so na sliki št. 1. Organizacijsko učenje v šoli je torej skupek osebnega mojstrstva vsakega učitelja pri doseganju lastne vizije posameznika v šolski skupnosti in vizije šole kot celote na osnovi ocene trenutnega stanja, učenja v timu kot učinkovitejše metode reševanja problemov, systemskega mišljenja za boljše razumevanje medsebojnih odvisnosti in sprememb v šoli in raziskovalnega spreminjanja mentalnih modelov za natančno opredelitev trenutnega stanja. (Rupnik Vec, 2006, str. 62 in 63).

Slika 1: Organizacijsko učenje v šoli



Vir: prirejeno po Rupnik Vec, 2006, str. 62 in 63.

Znanje je kompleksen pojem. Obseg znanja ni statičen in zato se tudi definicije znanja spreminjajo in prilagajajo. Lipičnik (1996, str. 21) znanje definira kot vse človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, takšnih, ki jih je že videl in rešil. Avtor se torej opira na predhodne izkušnje. Nonaka definira znanje kot »dinamičen proces zagovarjanja nečesa, v kar verjamemo v skladu z resnico« (Nonaka, 1995, str. 58).

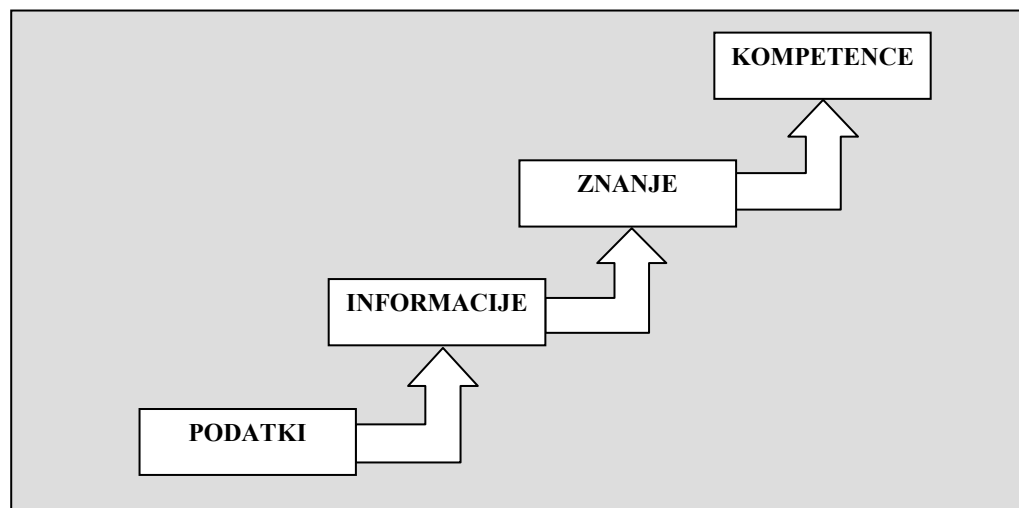
Pojma znanje ne moremo enačiti s pojmom podatki in informacije, čeprav znanje vključuje oboje. Podatki so dejstva o določenih stvareh in so sami zase le malo uporabni. Informacije so podatki, ki so povezani z drugimi podatki in kot takšne jih lahko uporabljamo. Znanje pa je širši pojem in pomeni zaključke, ki jih oblikujemo iz informacij (Dimovski et al., 2002, str. 240). Razmerje med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo (kompetencami) je prikazano v tabeli št. 2 in sliki št. 2.

Tabela 2: Razmerje med podatki, informacijami, znanjem in modrostjo

RAVEN	DEFINICIJA	PROCES UČENJA	REZULTAT
Podatki	Neobdelana dejstva	Zbiranje podatkov	Učenje na pamet
Informacije	Pomembni uporabni podatki	Oblikovanje podatkov in njihovo funkcionaliziranje	Primerjanje
Znanje	Razumevaje informacij	Analiza in sinteza	Razumevanje
Modrost	Uporaba znanja za oblikovanje in doseganje ciljev	Odločanje in primerno delovanje	Boljše življenje, uspeh

Vir: Styhre, 2003, str. 59.

Slika 2: Od podatkov h kompetencam



Vir: Lastna slika.

V sodobnih gospodarstvih dati odgovor na vprašanje kaj znati ni več dovolj za uspešnost. Za učinkovito delo, sposobnost spreminjanja in učenja sta potrebna še odgovora na vprašanji kako (veščine in sposobnost uporabe znanja) in zakaj (odnos prepričanja, lastnosti, vrednote). Vse troje skupaj imenujemo kompetenca (Kržan, 2005, str. 6).

Kompetenca vključuje zmožnost organizirati in uporabiti znanje, da bi si pridobili prednost v konkretnih in zahtevnih razmerah. Kompetence pomenijo zmožnost opravljanja zahtevnih nalog, ta zmožnost pa je odvisna od posameznikovih talentov, znanja, pridobljene formalne izobrazbe, izkušenj itd. (Sitar, 2006, str. 62). Kompetence v najširšem pomenu obsegajo znanja, veščine, sposobnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, samopodobe in vrednote, torej vse tisto, kar dviga delovno uspešnost veliko bolj kot samo znanje zaposlenega.

V povezavi pojmov učenje in znanje razlikujemo dva procesa. Eden je proces stalnega učenja, ki pomeni pridobivanje in spreminjanje znanja ter njegovo uporabo, z namenom doseganja sprememb vedenja. Drug proces pa je proces uravnavanja omenjenega procesa, ki vključuje planiranje, uveljavljanje in planiranje. V prvem sodelujejo vsi zaposleni, drugi proces pa se nanaša predvsem na delo ravnatelja (managerja) (Rozman, 2001, str. 351 in 352).

1.2 NAČINI PRIDOBIVANJA ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

V splošnem bi lahko rekli, da se ljudje vedno učimo, vedno prihajamo do nekih novih spoznanj, ki vplivajo na naše dožemanje, pojmovanje in reševanje problemskih situacij. Grobo bi lahko oblike pridobivanja znanja razdelili v formalne in neformalne.

Po kriteriju izobraževanja in pridobivanja znanja so šole med neprofitnimi organizacijami specifične. Ustanovljene so namreč z namenom izobraževanja v okviru različnih izobraževalnih programov, to izobraževanje izvajajo za to usposobljeni učitelji. Hkrati pa se tudi učitelji permanentno učijo in pridobivajo nova znanja. Nenazadnje se uči šola kot celota.

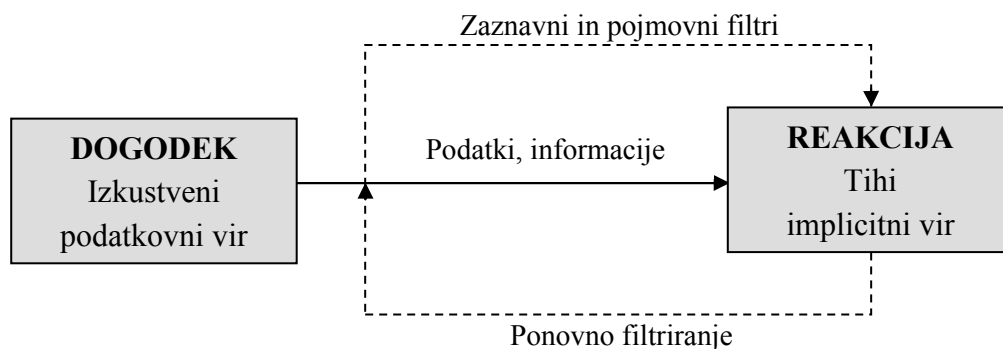
»Šola kot učeča se organizacija – učeča se skupnost – je šola prihodnosti. V njej se drug od drugega učijo vsi njeni člani in se pri tem podpirajo« (Zorman, 2006, str. 24).

Schratz M. in Steiner-Löffler menita, da v šolah poteka pridobivanje znanja organizacije kot celote predvsem na osnovi treh načel. Najpomembnejši in najpogostejši način pridobivanja znanja je t.i. »učenje z dejanji«. Na tak način se namreč ljudje največ naučijo. Morebitne napake in motnje so prisotne tudi v tem procesu, vendar pa te pomenijo še eno priložnost pridobivanja novega znanja. Drug model je partnerski model učenja, značilno za ta model je, da manager ni več vrhnja oseba ki vse zna in ima pravico presojeti druge. Sistem poudarja skupne korake učenja partnerjev (npr. managerjev in zaposlenih, ene in druge šole), ustvarjanje skupne prakse. Tretji model pa pomeni, da šola prepušča odgovornost za razvoj in pridobivanje novih znanj vsakemu zaposlenemu (pogosto odvisno od razvojnih zahtev šole). Ta model prenaša odgovornost za lastni razvoj na zaposlenega in je zaradi individualne odgovornosti posameznika najmanj zaželen (Schratz M., Steiner-Löffler, 1998, str. 24) .

1.3 VRSTE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

Znanje ni nek statičen stog medsebojno povezanih informacij, ampak se spreminja skozi različne oblike formalnega in neformalnega izobraževanja, individualnega, skupinskega in organizacijskega učenja. Najbolj groba delitev znanja je na eksplicitno in implicitno znanje. Kot kaže slika 3, naša zaznavanja, vrednote, pojmovanja, veščine itd. vplivajo na našo reakcijo, ki je odraz spleta tihega znanja, čeprav je sam dogodek eksplicitni vir.

Slika 3: Razmerje med dogodki in reakcijami ljudi



Vir: Watson, 2005, str. 12.

1.3.1 Eksplicitno in implicitno znanje v organizaciji

Eksplicitno (izraženo, kodirano, artikulirano, zapisano) znanje je formalno sistematično znanje. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in posredujemo drugim v obliki dokumentov ali v drugi obliki. Do njega lažje dostopamo, je kot takšno bolj razumljivo, ga lažje obdelujemo itd. Ima obliko dokumentov, knjig, računalniških programov, znanstvenih formul, podatkovnih baz itd. Eksplicitno znanje pomeni vedeti o nečem. (Sitar, 2006, str. 63).

Implicitno (tiho, skrito, neizraženo) znanje sestavljajo naše izkušnje, intuicija, individualno razmišljanje, prepoznavanje, zaznavanje, občutki. Ljudje ne uspemo izraziti vse kar znamo. Tiho znanje ima dve lastnosti, je utelešeno v zaposlenih in je udejanjeno v proizvodih in storitvah, ki so rezultat dela zaposlenih. Implicitno znanje pomeni vedeti kako. To znanje je težko dokumentirati in prenašati. Poti izmenjave tihega znanja so: dialogi, razpravljanje o preteklih dogodkih, skupne prakse, revizija akcije, forumi na internetu itd. (Dimovski et al., 2002, str. 240 – 246). Tiho znanje je tisto, po katerem se lahko razlikujemo od naših konkurentov.

1.3.2 Druge vrste znanj v organizaciji

Nonaka trdi, da organizacije ne le uporabljajo pridobljeno znanje, temveč ga tudi same proizvajajo. Za uspešno ustvarjanje znanja morajo zaposleni obvladati tehnike sistematičnega reševanja problemov in kreiranja novega znanja na osnovi zbiranja podatkov in njihovega analiziranja.

Na tej osnovi je Nonaka razvil teorijo ustvarjanja novega znanja v podjetju, ki temelji na epistemološki in ontološki dimenziji. Epistemološka dimenzija predstavlja delitev znanja na eksplicitno in implicitno. Znanje nastaja z interakcijo med obema in na tej osnovi loči štiri oblike prehajanja znanja: kombinacijo in socializacijo, internacionalizacijo, eksternalizacijo in socializacijo. Osnovo ontološke dimenzije predstavlja skupinska interakcija, prehod znanja od posameznika preko timov na raven celotne organizacije (Nonaka, 1995, str. 56 – 83).

Utelešeno znanje zanje se nahaja v zaposlenih in ga težko ločimo od posameznika. To znanje ima predvsem obliko tihega znanja. Vodstveno znanje so vsa znanja, spretnosti, sposobnosti, kompetence itd. ki se nahajajo pri vodstvenem managementu. Udejanjeno znanje pa se nahaja v stvareh, proizvodih, procesih, dokumentih in ima obliko eksplicitnega znanja. (Sitar, 2006, str. 64).

Formalno znanje so zakonitosti, teorije, formule, izražene v eksplicitni obliki. Pridobimo ga s formalno izobrazbo. Neformalno znanje predstavljajo dobre prakse, izkušnje in nasveti zaposlenih. Največkrat se nahaja v ustni obliki in priročnikih in se širi z medsebojnim sodelovanjem zaposlenih (Sitar, 2006, str. 65).

Instrumentalno znanje je udejanjeno z uporabo naprav in orodij pri delu. Naučimo se ga s prakso, demonstracijo. Metaznanje predstavljajo skrite predpostavke, vrednote, temeljni cilji. Situacijsko znanje je vezano na specifično situacijo, prenaša se kot neformalna oblika znanja (Sitar, 2006, str. 65).

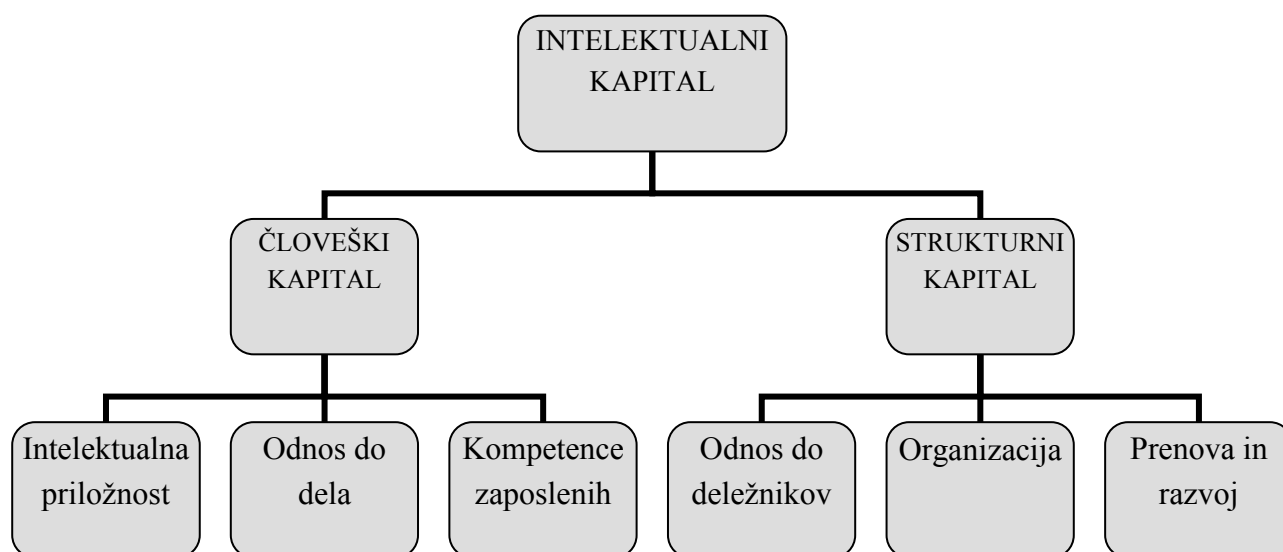
Deklarativno znanje pomeni opis stvari, metod, postopkov in je zelo podobno eksplicitnemu znanju (vedeti kaj). Postopkovno znanje se izraža v postopkih, v poteku dela, spretnostih, veščinah itd. (vedeti kako). Strateško znanje pa pomeni razumevanje sistema, delovanje celote (Sitar, 2006, str. 66).

1.4 OPREDELITEV INTELEKTUALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI

Intelektualni kapital je skupek skritih vrednosti in potencialov organizacije, ki ni prikazan v knjigovodskih izkazih, pomeni pa primerjalno prednost organizacije (Možina, 2002, str. 19). Intelektualni kapital je skupek človeškega in strukturnega kapitala. Intelektualni kapital torej zajema vse, kar izvira neposredno iz zaposlenih, kar krepi moč organizacije na trgu, kar krepi notranjo moč organizacije in intelektualno lastnino organizacije (Sitar, 2006, str. 68).

Človeški kapital kot del intelektualnega kapitala predstavlja vsa znanja, spretnosti, sposobnosti zaposlenih, njihovo motivacijo za delo in zadovoljstvo. Kot takšno vključuje eksplicitno in tiho znanje. Strukturni kapital pa vključuje tako kapital organizacije kot celote in njene potenciale za nadaljnji razvoj kot tudi odnose, ki jih organizacija vzpostavlja in ohranja z svojim okoljem (slika št. 4).

Slika 4: Intelektualni kapital



Vir: Sitar, 2006, str. 67.

1.5 OPREDELITEV MANAGEMENTA ZNANJA

Sodobna družba je hitro spreminjajoča se formacija, kjer so uspešni le tisti, ki znajo kljubovati spremembam in jih »obrniti« sebi v prid. Drucker je že pred leti trdil, da vstopamo v družbo znanja. V tej osnovni proizvodni viri ne bodo več delovna sila, kapital in naravni viri, temveč znanje. Nosilci znanja bodo glavni usmerjevalci razvoja teh družb in uspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem. Vloga managementa v tej novi paradigmi je mobiliziranje in iniciiranje znanja, sodelovanje z nosilci znanja in spodbujanje razvoja znanja (Kos, 2005, str. 3).

Management znanja bi lahko opredelili kot nov, spremenjen način vodenja v podjetju, ki lastno učinkovitost gradi na znanju, veščinah, izkušnjah, sposobnostih itd., ki jih imajo zaposleni. Spremembe v načinu vodenja so narekovale spremembe v informacijski tehnologiji, ki omogočajo hitrejši dostop do informacij, zavedanje o pomenu znanja na vseh ravneh hierarhične lestvice v organizaciji in nujnost, da so člani organizacije aktivno vključeni v trend sprememb.

»Management znanja je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredinja na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da smotrno dosega cilje« (Možina, 2006, str. 131).

Dejavnosti managementa znanja so: sledenje poslovne strategije (pridobivanje, obvladovanje, uporabljanje znanja za doseganje strateških načrtov), ravnanje intelektualnega premoženja podjetja (patenti, odnosi z kupci, dobavitelji), razvoj organizacije kot učeče se organizacije (ustvarjanje organizacijske klime in kulture, v katerih znanje ustvarja znanje) in učinkovit prenos znanja na ustrezna mesta (Možina, 2006, str. 130 in 131).

1.5.1 Strukturna komponenta managementa znanja v organizaciji

Strukturna komponenta managementa znanja je statični vidik vključitve managementa znanja v obstoječo organizacijsko strukturo. Vpliva na oblikovanje in dodelitev nalog s tega področja. Obstaja več možnosti (Kovač, 2006, str. 120 in 121): manager znanja kot štabna oblika je enostavna oblika, ki se lahko hitro oblikuje in je primerna za manjše organizacije. Slabosti takšne strukturne rešitve se kažejo v neusklajenosti kompetenc. Naslednja možnost je vključevanje managerja znanja kot matrično organizacijsko obliko, takšna oblika je primernejša za projektni način delovanja, prednost se kaže v povezovanju strokovnjakov v time, slabost pa v zahtevi po visoko razviti organizacijski kulturi in ravni organizacijskega znanja. Opcijo manager znanja kot samostojna organizacijska oblika odlikuje visoka identifikacija managerja s področjem dela in hitre komunikacijske poti, njena slabost pa je izolirana in ozka specializacija dela.

1.5.2 Procesna komponenta managementa znanja v organizaciji

Procesni vidik managementa znanja kaže dinamično razsežnost organizacije. Proces pomeni zaporedje medsebojno povezanih nalog. Vključuje naslednje procese: oblikovanje znanja, vrednotenje znanja, hranjenje znanja, distribucijo znanja in uporabo znanja (Kovač, 2006, str. 122 in 123).

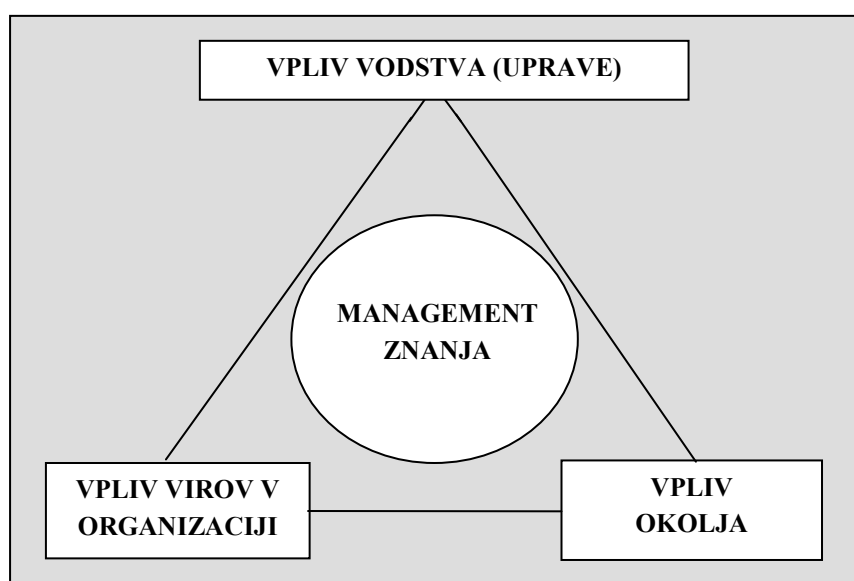
1.5.3 Kulturna komponenta managementa znanja v organizaciji

Proces uvajanja managementa znanja je večplasten in njegova uspešnost je odvisna od organizacijske kulture. Management je spodbujevalec organizacijske kulture naklonjene spremembam in znanju, zaposlenim mora predočiti pomen in vlogo znanja v sodobnem času. Organizacijska kultura pomeni skupek norm, prepričanj, vrednot itd. ki se odrazijo v načinu, kako zaposleni sprejemajo novosti v organizaciji. Služi kot orientacija pri načinu uvajanja, motivacija pri vključevanju zaposlenih in legitimnost pri večanju izraznosti podjetja (Kovač, 2006, str. 124).

1.5.4 Sestavine managementa znanja v organizaciji

Management znanja je sestavljen iz več medsebojno povezanih elementov. Najsplošnejši opis vključuje ugotavljanje potreb po znanju (obsegu in vrsti znanja), definiranje načinov pridobivanja znanja (formalni, neformalni, časovna omejenost), prenos in uporabo znanja v organizaciji, hranjenje znanja in vzpostavitev učinkovitega sistema merjenja dosežkov na osnovi novega znanja.

Slika 5: Povezanost sestavin managementa znanja



Vir: prirejeno po Možina et al., 2006, str. 134.

2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ideja o učeči se organizaciji se pojavi sredi 50. let. Učečo organizacijo so analizirali in definirali številni avtorji. Senge je nedvomno zaslužen za popularizacijo učeče se organizacije. Definira jo kot prostor, kjer poteka proces nenehnega učenja in v kateri se znanje prenaša z osebnim mojstrstvom, z učenjem v timu in sistemskim mišljenjem. Je organizacija, ki ima sposobnost spreminjati mentalne modele posameznikov in v kateri člani ustvarijo in sledijo skupni viziji (Birman Forjanič, 2006, str. 51).

Garvin učečo se organizacijo definira kot »organizacijo ki ima sposobnosti neprestanega pridobivanja, ustvarjanja in prenašanja znanja, ter kot tisto, ki neprestano spreminja načine svojega delovanja kot posledico svojega delovanja« (Birman Forjanič, 2006, str. 51).

Učeče se organizacije so organizacije sprememb, nenehnih stikanj za novimi izzivi na trgu v želji biti boljši od konkurence in dosegati vedno več. Učeče se organizacije imajo notranji gonilni motor, ki jih sili v nenehne izboljšave. V učečih organizacijah zaposleni probleme sprejemajo kot izziv in kot manevrski prostor za nova znanja.

Brečkova navaja najmanj pet razlogov, ki govorijo o nujnosti razvoja organizacij v učeče se organizacije. Prvi razlog je t.i. konkurenčna ostrina, saj tradicionalne oblike učenja ne zadostujejo v konkurenčnem boju na sodobnem trgu, le nenehno učenje vseh zaposlenih in organizacije kot celote je vir prilagodljivosti novostim v ožjem in širšem okolju in notranjosti organizacije. Druga razvojna nujnost je progresivno (samo)spreminjanje, poudarja nenehni razvoj novih sposobnosti, znanj in spretnosti. Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni med reševanjem problema razmišljajo in pridobivajo nova znanja in se zato lažje znajdejo v spreminjajočih se delovnih okoljih, postajajo delavci znanja. Delavci znanja so manj dovzetni za negativne vplive iz okolja, kot posledice sprememb. Četrti dejavnik je »zdravljenje« izobraževanja. Izobraževalni sistemi namreč ne dosegajo več svojih osnovnih ciljev (funkcionalne pismenosti), zato morajo organizacije nameniti več pozornosti razvoju zaposlenih. Pomemben razlog je razvoj timskega dela kot nujnega za učinkovitejše, kakovostnejše rezultate, izmenjavo izkušenj itd.. Metoda timskega dela postaja paradigma sodobnega časa (Brečko, 2001, str. 39).

Pobude za izboljšanje šol naj izhajajo iz samih šol in čim bolj bo iniciativa za spremembo prihajala iz šolskega okolja, tem bolj bodo šole ob upoštevanju obstoječe organizacijske kulture čutile odgovornost za spremembe. Izboljšanje ne pomeni le stopnjevanje učinkovitosti, temveč razvoj šole v določeno začrtano smer, pri čemer organizacijsko učenje kot metoda doseganja zastavljenih ciljev ni vsiljeno od znotraj ali zunaj.

Učečo se skupnost lahko opredelimo kot skupino ljudi, ki imajo dejaven, refleksiven, skupen, usmerjen in spodbuden odnos do skrivnosti, problemov in celovitosti poučevanja in učenja. V središču učeče se skupnosti je skupno učenje njenih članov, v tem procesu pa nastaja novo znanje. (Erčulj, 2006, str. 248 in 249).

Zamisel, da šola postane učeča se skupnost (organizacija), je povezana z dejstvom, da je učenje osnovna dejavnost šole. Kljub temu pa se v šoli ne učijo samo učenci, ker bi to pomenilo, da učitelji vsiljujejo učenje učencem in da so sami z učenjem že končali. Vendar pa se razmere v sodobnem svetu zelo hitro spreminjajo in tako lahko trdim, da smo v šoli učenci vsi in se ne učijo samo učenci od učiteljev, temveč tudi obratno, učitelji od učencev in hkrati se učijo vsi skupaj. Ker gre za sobivanje učencev in učiteljev, je za šole izbrana beseda učeče se skupnosti. Vendar pa menim, da šole kljub vsemu ohranjajo svoje značilnosti kot organizacije, zato bom v magistrskem delu na primeru šol enačila pojma učeča se šola in učeča se skupnost.

Nikkanen v skladu s tem opredeljuje učinkovito šolo kot tisto, ki promovira napredek za vse učence, zagotavlja, da je vsak zaposleni in učenec deležen najvišjih možnih standardov, spodbuja vse vidike in načine razvoja in nenehno nadaljuje z izboljšavami (Rutar Ilc, 2006b, str. 16).

Odnos šol do sprememb je Nikkanen opisal v prisposodobah. Loči: šolo, ki jedra (samoprenovljena in samousmerjena šola z razvito kulturo dialoga, ki se zaveda pomena notranjega razvoja), šolo, ki jo nosi (išče impulze za razvoj), zasidrana šola (neučinkovita, vdana v usodo, izčrpana od prejšnjih aktivnosti, z utrjenimi, starimi navadami in pomanjkanjem energije za spremembe) in druge kot npr. šolo, ki jo premetava (išče vedno drugačne rešitve), šolo na križarjenju (se nekaj časa razvija v eno smer, nato pa spremeni smer) itd. (Rutar Ilc, 2006a, str. 60).

2.1 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

»Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo« (Dimovski et al., 2005, str. 25).

Koncept učeče se organizacije kot poti do odličnosti organizacije je pomembno razširil Pedler, ki to organizacijo opiše z naslednjimi značilnostmi: učeč pristop pri oblikovanju politik in strategij v katerega so vključeni vsi zaposleni, odprt informacijski sistem in temu prilagojena organizacijska struktura, interna in eksterna fleksibilnost organizacije, intraorganizacijsko in medorganizacijsko učenje, učenju naklonjena kultura in klima v organizaciji, itd. (povzeto po Birman Forjanič, 2006, str. 51).

Avtorja Schratz M. in Steiner-Löffler ponujata nekaj aksiomov, po katerih naj bi prepoznali učečo se šolo kot obliko učeče se organizacije. Kot pomoč pri analiziranju ali je neka šola učeča se šola, ponujata hkrati nekatera raziskovalna vprašanja. Oboje sem predstavila v tabeli št. 3.

Tabela 3: Lastnosti učeče se šole

AKSIOM	RAZISKOVALNO VPAŠANJE
Razvoj učeče se šole vpliva pozitivno na kakovost pouka.	Česa se mora šola naučiti, da bo pouk nudil trajna znanja za prihodnost?
Kakovost učeče se šole je odvisna od kakovosti njenih članov in kakovosti komunikacijskih povezav med njimi.	Kako vse zaposlene pritegniti k aktivnemu vključevanju v procese spreminjanja šole?
Učeča se šola daje poudarek na reševanju problemov in nenehno išče ustrezne rešitve.	Kaj naj šola stori, da bo rešitev našla na nepričakovanih področjih?
Učeča se šola spreminja in usklajuje organizacijsko delo posamezne strukture tako, da dosega strateške cilje.	Kakšno organizacijsko strukturo oblikovati, da bo ta krepila lastni razvoj in na katere sile naj se pri tem vodstvo šole opre?
V učeči se šoli so ljubezen do pedagoškega dela, šolski red in norme združeni.	Kaj naj šola stori, da se bo zavedala lastnega pedagoškega potenciala?
Učeča se šola vpliva šolsko okolje tako, da zagotavlja lastni trajnostni razvoj.	Kako mora šola nastopiti, da bo lastno šolsko okolje spremenila v prid lastnega razvoja?
Učeča se šola gradi na odnosih z učenci, starši, zaposlenimi in izvaja taktiko razlage nepojasnjene.	Kako se naučiti zavestno in učinkovito komunicirati z svojim okoljem?

Vir: Schratz M.in Steiner-Löffler, 1998, str. 38 – 98.

2.2 RAZLIKE MED TRADICIONALNO IN UČEČO SE ORGANIZACIJO

Tradicionalne organizacije so svojo moč gradile na velikosti in številnih proizvodih, ki so jih ponujale na trgu. Vloga posameznega delavca v organizaciji je bila natančno določena in izrazita je bila specializacija dela. Tako ja vsak delavec postal specialist na zelo ozkem področju, ni pa imel vpogleda v ostala področja dela organizacije. Klasična organizacija postavi v ospredje dobiček in delovna sila je zanjo predvsem strošek (Delić, 2005 str. 27)

Nove učeče se organizacije gradijo na povsem drugih dejavniki uspeha. V ospredje postavljajo aktivnega posameznika - lastnika kompetenc. Njen glavni cilj je povečanje intelektualnega kapitala. Ključna je njihova hitrost prilagajanja spremembam v okolju in novosti kot posledico spremenjenih zahtev kupcev izredno hitro vpeljejo v svoj organizacijski proces. Organizacije so izrazito fleksibilne, zaposleni nenehno stremijo k iskanju novosti, drugačnosti. Pomembno delovanje timov (Dimovski et al., 2002, str. 256).

Z razvojem učečih se organizacij in vitkih organizacij so se pokazale tudi določene pomanjkljivosti posamezne oblike. Prikazane so v tabeli št. 4.

Tabela 4: Primerjava razvojnih ovir v tradicionalnih in učečih se organizacijah

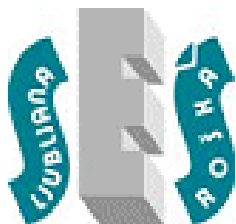
RAZVOJNE OVIRE	
Klasična tradicionalna struktura	Struktura učeče se organizacije
Togost: težko se prilagodi spremembam v okolju.	Birokracija odvzame čas potreben za odzivnost na spremembe v okolju.
Ozkost: specialisti na svojem področju, nepoznavanje sorodnih operacij, postopkov itd.	
Počasna pot informacij: natančna piramidna vertikalna hierarhična struktura.	Nepoznavanje timskega dela, neenotnost timskega dela in nastopanja tima kot celote.
Odzivnost na spremembe: zaradi velikosti traja daljši čas, preden novosti vpelje v poslovanje.	

Vir: Lastna tabela.

Peršak je opredelil razlike med obema »... v miselnosti, duhu, v kulturi obeh: medtem ko klasično podjetje v središče postavi organizacijo in dobiček, ljudje pa ji predstavljajo predvsem strošek, razume učeče se podjetje kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, vključenega v sociokulturni sistem, kot lastnika in uporabnika svojih možganov, znanj in sposobnosti (kompetenc). Temeljni procesi so procesi učenja. Temeljni produkti so produkti znanja. Umetnost vodenja je iskanje sinergij v različnost subjektivnih in organizacijskih interesov. Glavni cilj je večanje intelektualnega kapitala« [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/>].

3 OPIS SREDNJE EKONOMSKE ŠOLE LJUBLJANA

Srednja ekonomska šola Ljubljana je javni vzgojno izobraževalni zavod, ki ga je ustanovila Vlada Republike Slovenije 9.7.1998. Delovanje šole sega v leto 1920, ko je z delovanjem začela Trgovska akademija na Prešernovi cesti v Ljubljani. V letih 1994 in 1995 so na Roški cesti 2 prenovili del vojaške stavbe, ki je do takrat služila številnim vojskam. Na tej lokaciji so v šolskem letu 1995/1996 dijaki programa ekonomsko-komercialni tehnik začeli s poukom, ki je do takrat potekal na Prešernovi cesti. V šolskem letu 1998/1999 je šola s spremembo naslova Roška cesta 2 postala samostojna in nadaljevala tradicijo Srednje ekonomske šole na Prešernovi cesti. Polni naziv zavoda je Srednja ekonomska šola Ljubljana, Roška cesta 2, Ljubljana, skrajšano ime pa SEŠ Ljubljana.



Logotip šole zaznamujeta dve značilnosti - lega na zemljišču v obliki polotoka, ki ga z ene strani v blagem loku omejuje Roška cesta, z druge pa v podobnem ovoju Grubarjev kanal. Naključje je hotelo, da je tlorisna zasnova zgradbe v obliki črke E kot ekonomija – glavna izobraževalna smer šole. Sama šolska stavba je spomeniško zaščitena. Kratica šole SEŠ pomeni levo in desno blago ovijajoči se črki S in Š, ki predstavljata cesto in reko, v sredini monolitni izklesani E, ki simbolizira trdnost in urejenost šolskega procesa (Interno gradivo Srednje ekonomske šole Ljubljana).

Zavod izvaja dejavnost srednješolskega izobraževanja po dveh programih, po programu srednjega strokovnega izobraževanja-program ekonomski tehnik (šolanje redno vpisanih dijakov in dijakov na poklicnem tečaju) in srednjega splošnega izobraževanja - programu ekonomska gimnazija. Na šoli poteka tudi izobraževanje odraslih po programih ekonomski tehnik (redni slušatelji in poklicni tečaj) in ekonomska gimnazija, (redni slušatelji in maturitetni tečaj). Število dijakov na Srednji ekonomski šoli Ljubljana v šolskem letu 2006/2007 je prikazano v tabeli št. 5.

Tabela 5: Število dijakov v šolskem letu 2006/2007

Program		2006/07
EKONOMSKA GIMNAZIJA	Število oddelkov /skupin	12 / 2
	Skupaj število dijakov	344
EKONOMSKI TEHNIK	Število oddelkov /skupin	15 / 1
	Skupaj število dijakov	459
POKLICNI TEČAJ	Število oddelkov /skupin	2
	Skupaj število dijakov	68
CELOTNA ŠOLA	Število oddelkov /skupin	29 / 1
	Skupaj število dijakov	871

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006.

Javno veljavna vzgojno-izobraževalna programa potekata na način in po postopku, predpisanem v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, Zakonu o poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakonu o gimnazijah. Vzgojno izobraževalna dejavnost poteka od 1. do 4. letnika ter v 5. letniku poklicnega tečaja po predpisanem programu.

V smeri ekonomski tehnik dijaki končajo šolanje z opravljeno poklicno maturo sestavljeno iz štirih predmetov: slovenščina, matematika ali tuji jezik, gospodarsko poslovanje in projektna naloga pri kemiji, ekonomiji, računovodstvu ali pravu. Pridobijo poklic ekonomski tehnik.

Na smeri ekonomska gimnazija, pa končajo dijaki šolo z opravljeno splošno maturo sestavljeno iz treh obveznih predmetov: slovenščina, matematika in prvi tuji jezik, ter dveh izbirnih predmetov, dijaki izbirajo med: ekonomijo, psihologijo, sociologijo, geografijo ali zgodovino. Dijaki v tej smeri po opravljeni splošni maturi ne pridobijo poklica. Šola zagotavlja pogoje za izvedbo splošne in poklicne mature.

Zavod zagotavlja izvedbo vseh obveznih dodatnih dejavnosti (obvezne izbirne vsebine) vezanih na programa. Poleg tega šola v rednem programu zagotavlja vrsto dodatnih interesnih dejavnosti, organizacijo tekmovanj, sodelovanje v različnih projektih itd..

Zavod vodi ravnateljica, ki je pedagoški in poslovni organ zavoda. Ravnateljica lahko za opravljanje posameznih nalog iz svoje pristojnosti in za nadomeščanje v času odsotnosti pisno pooblasti delavca šole (pomočnico ravnateljice). Ravnateljica šole je usklajevalka celotnega dela med izobraževalnimi programi in povezovanja šole navzven. Pomočnica ravnateljice pomaga ravnateljici pri opravljanju poslovnih, pedagoških nalog in opravlja naloge, za katere jo pisno pooblasti ravnateljica v primeru odsotnosti.

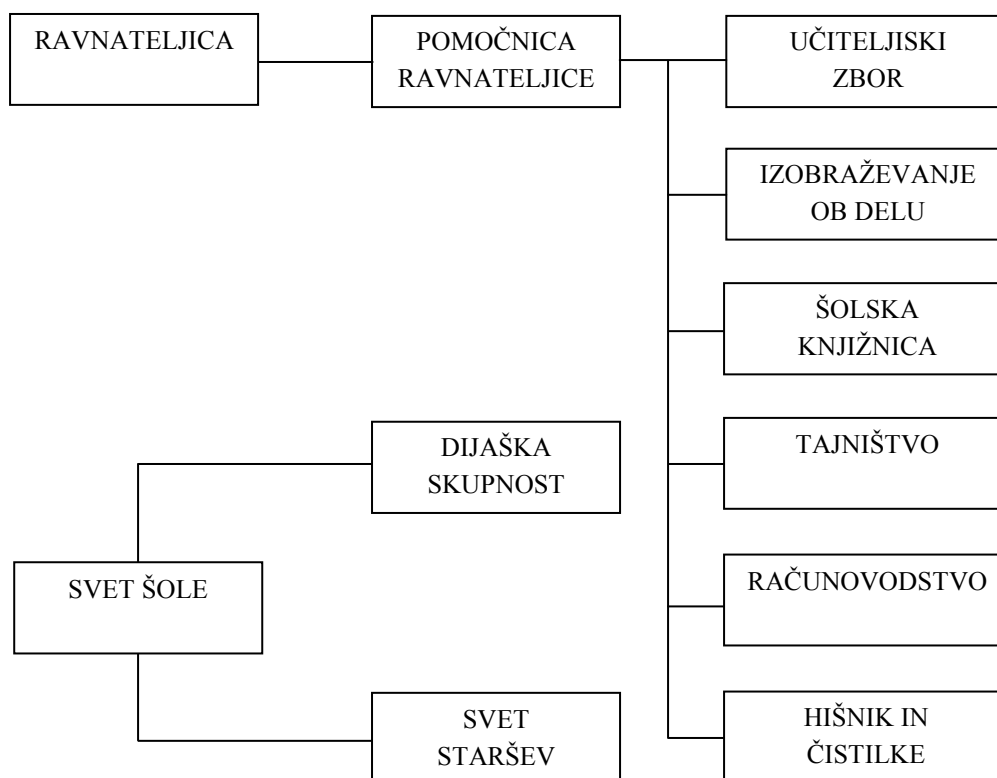
RAVNATELJICA IN POMOČNICA RAVNATELJICE (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 49. in 50. člen). Zakon opredeljuje tri delovna področja ravnateljice. Področje pedagoškega vodenja vključuje načrtovanje, izvedbo in spremljanje vzgojno-izobraževalnega programa in dela šole. Analitično področje zajema spremljavo učnega uspeha in izvedbe predmetnika. Področje managementa pa se nanaša na pripravo finančnih načrtov, prijav na razpise, mednarodno sodelovanje itd.

Nadzorni organ zavoda je svet zavoda, katerega naloge, pristojnosti in pooblastila so določena v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (46., 47. in 48. člen ZOFVI),.

SVET ŠOLE (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 46., 47. in 48. člen)

Svet javne šole sestavljajo: trije predstavniki ustanovitelja, pet predstavnikov delavcev vrtca oziroma šole in trije predstavniki staršev. Po noveli imenovanega zakona pa trije predstavniki ustanovitelja, trije predstavniki delavcev in trije predstavniki staršev«. Svet javne šole odloča z večino glasov vseh članov. Delavci javne šole in dijaki volijo svoje predstavnike neposredno in tajno, starši pa na svetu staršev. Postopek izvolitve predstavnikov delavcev, staršev in dijakov v svet javne šole določa akt o ustanovitvi. Za predsednika sveta člani sveta izvolijo enega izmed članov. Svet javne šole imenuje in razrešuje ravnatelja šole, sprejema program razvoja šole, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresnitvi, odloča o uvedbi nadstandardnih in drugih programov, obravnava poročila o vzgojni oz. izobraževalni problematiki, odloča o pritožbah v zvezi s statusom dijaka, odloča o pritožbah v zvezi s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi delavcev iz delovnega razmerja, o pritožbah staršev v zvezi z vzgojnim in izobraževalnim delom v vrtcu oziroma šoli in opravlja druge naloge, določene z zakonom in aktom o ustanovitvi.

Slika 6: Organigram Srednje ekonomske šole Ljubljana



Vir: Lastna slika.

Strokovni organi šole kot javne zavoda so določeni v Zakonu o financiranju vzgoje in izobraževanja in delujejo po zakonskih določilih, določilih pravilnikov in drugih internih aktov ali sklepkih, ki so v skladu z zakonom. Strokovni organi zavoda so učiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbor, razrednik, strokovni aktivni, šolska svetovalna služba in knjižnica.

UČITELJSKI ZBOR (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 61. člen)

Sestavljajo strokovni delavci šole. Učiteljski zbor deluje v obliki konferenc, kjer poteka razprava in odločanje o že pripravljenih rešitvah, ki nastajajo v aktivih in komisijah, ki jih sestavljajo izbrani učitelji. Učiteljski zbor obravnava in odloča o strokovnih vprašanjih, povezanih z vzgojno-izobraževalnim delom, daje mnenje o letnem delovnem načrtu (LDN), predlaga uvedbo nadstandardnih in drugih programov ter dejavnosti, odloča o posodobitvah programov vzgoje in izobraževanja in njihovi izvedbi v skladu s predpisi, daje pobude za napredovanje strokovnih delavcev in mnenja o predlogih ravnateljice, daje mnenje o predlogu za imenovanje ravnatelja, odloča o vzgojnih ukrepih in opravlja druge naloge.

Vsi učitelji in drugi zaposleni za nedoločen čas imajo zahtevano strokovno izobrazbo, VII. stopnjo izobrazbe ustrezne smeri, pedagoško andragoško izobrazbo in strokovni izpit za delavce v vzgoji in izobraževanju. Nadomestni učitelji pa jo pridobivajo. Kadrovska struktura zaposlenih na šoli je prikazana v tabeli št. 6.

Tabela 6: Kadrovska struktura Srednje ekonomske šole Ljubljana na dan 31.12.2006

Učitelji teoretičnih in strokovno teoretičnih predmetov	59
Laborantka	1
Ravnateljica	1
Pomočnica ravnateljice	1
Svetovalna delavka	1
Knjižničarka	1
Finančno - administrativni delavci	2
Tehnični delavci (hišnik, čistilke)	8
Skupaj	74

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006.

Šola zaposluje 62 učiteljev, ki so vključeni v osem strokovnih aktivov. To so aktiv učiteljev slovenščine, aktiv učiteljev matematike, aktiv učiteljev angleščine, aktiv učiteljev drugega tujega jezika (nemščine, italijanščine, španščine), aktiv družboslovja (vključeni so učitelji geografije, zgodovine, psihologije, sociologije, ekonomske zgodovine, ekonomske geografije in likovne umetnosti), aktiv učiteljev ekonomskih predmetov (vključeni so učitelji ekonomije, prava, podjetništva, gospodarskega poslovanja, računovodstva, poslovne matematike, statistike, učne firme, praktičnega pouka, informatike in poslovne informatike), aktiv učiteljev naravoslovja (vključeni so učitelji biologije, kemije ter predmeta kemija in poznavanje blaga) in aktiv učiteljev športne vzgoje.

ODDELČNI UČITELJSKI ZBOR (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 62. člen)

Oddelčni učiteljski zbor sestavljajo učitelji, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v posameznem oddelku. Oddelčni učiteljski zbor obravnava vzgojno-izobraževalno problematiko v oddelku, oblikuje program za delo z nadarjenimi dijaki in s tistimi, ki težje napredujejo, odloča o vzgojnih ukrepih, ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom.

RAZREDNIK (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 63. člen)

Delo razrednikov poteka v obliki razrednih ur, na katerih razrednik sproti rešuje tekočo problematiko v razredu (izostajanje, ocenjevanje, vzgojna problematika). Na začetku šolskega leta razrednik seznani dijake z novimi pravilniki in hišnim redom. Razrednik s sodelovanjem dijakov in svetovalne službe pripravi teme, ki obravnavajo aktualne probleme tako dijakov kot celotne družbe in organizira predavanja strokovnjakov s teh področij.

STROKOVNI AKTIV (ZOFVI, IX., 2. poglavje, 64. člen)

Sestavljajo ga učitelji istega predmetnega področja. Strokovni aktiv obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, daje učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega dela oz. študijskega dela, obravnava pripombe staršev, učiteljev in dijakov, ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom.

SVETOVALNA SLUŽBA (ZOFVI, IX., 3. poglavje, 67. člen)

Šolska svetovalna služba svetuje dijakom, učiteljem, staršem, sodeluje pri načrtovanju, spremljanju in evalvaciji razvoja šole in pri opravljanju vzgojno-izobraževalnega dela ter opravlja poklicno svetovanje.

Na šoli deluje šolski sklad, ki pridobiva prostovoljna vplačila staršev dijakov, donacije in zapuščine za nadstandardne storitve šole (večdnevne ekskurzije v tujino, izvedba različnih projektov itd.). Poleg omenjenega šolskega sklada deluje na šoli še učbeniški sklad, ki izposoja učbenike. V letošnjem šolskem letu so pridobili učbenike iz učbeniškega sklada vsi dijaki prvih letnikov, ki so za to zaprosili in večina dijakov iz višjih letnikov, ki so zaprosili za učbenike. Izposojevalnina znaša tretjino vrednosti učbenikov v kompletu, osnova za dodeljevanje učbenikov pa je socialni status prosilca učbenikov iz učbeniškega sklada.

Poleg strokovnega dela, izvajajo učitelji številne interesne dejavnosti obvezne izbirne vsebine, pripravljajo dijake na različna tekmovanja itd., dejavnosti so prikazane v prilogi št. 1.

Šolsko poslopje je dvonadstropno z mansardno dvorano. Skupna površina prostorov je 6965 m². V stavbi je 40 učilnic (med njimi 8 multimedijskih, 7 računalnic, učilnica, namenjena učnemu podjetju) kabineti, večnamenska dvorana, knjižnica s čitalnico, kuhinja z jedilnico, fitnes dvorana, garderobe, fotokopirnica ter drugi prostori. Povprečna površina na dijaka znaša 3,93 m². V primerjavi z drugimi konkurenčnimi šolami, se lahko SEŠ Ljubljana pohvali z dobro računalniško in multimedijsko opremljenostjo. Na šoli je 140 računalnikov z operacijskim sistemom Windows XP, namenjenih za delo dijakov (redno delo pri pouku, izdelavo seminarskih nalog, brskanje po svetovnem spletu, snemanju zgoščenk itd.). Pouk predmeta učno podjetje poteka v prilagojeni učilnici s pisarniško opremo kot jo zaposleni uporabljajo v resničnem podjetju (računalniki, faks, telefon, potrebna programska oprema: Birokrat, SAOP, Navision). Za potrebe naravoslovnih predmetov služi laboratorij, ki omogoča lažje preizkuse dijakov. Del pouka športne vzgoje poteka v fitnes dvorani in v dvorani za namizni tenis, v kletnih prostorih šole. Ker šola nima svoje telovadnice, uporablja prostore društva Slovan. Sredstva, s katerimi je šola razpolagala na dan 31.12.2006 znašajo 527.459.000,00 tolarjev. Struktura sredstev je prikazana v tabeli št. 7.

Tabela 7: Stanje sredstev Srednje ekonomske šole Ljubljana na dan 31.12.2006
(v 1000 tolarjih)

Sredstva	Nabavna vrednost	Popravek vrednosti (investicije – odpisi)	Stanje 31.12.2006
Materialne pravice	1.493	735	758
Nepremičnine	558.370	50.398	507.972
Oprema	241.152	222.333	18.819
Skupaj	801.015	273.466	527.549

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole za leto 2006.

Materialne pogoje za osnovno delo zavoda zagotavlja Ministrstvo Republike Slovenije za šolstvo in šport, 96,25% vseh prihodkov šole. Poleg tega Srednja ekonomska šola pridobiva sredstva za delo še iz sredstev dijakov in staršev, sredstev od prodaje izdelkov in storitev, donacij, prispevkov in sponzorjev ter drugih virov (oddajanje prostorov itd.), 3,75% (Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006, str. 12). Glede na predhodno leto je zaskrbljujoče, da je šola ustvarila za skoraj dve tretjini manj prihodkov od izobraževanja ob delu. Zmanjšal se je tudi znesek najemnin. Najpomembnejši odhodek pa predstavljajo plače zaposlenih, kar 86,45%. Šola je še vedno vključena v stari sistem razdeljevanja proračunskih finančnih sredstev glede na število razredov in skupin na šoli. Novi sistem (MoFas) v katerega se bo šola vključila predvidoma v šolskem letu 2008/2009 pomeni razdeljevanje finančnih sredstev glede na število vpisanih dijakov na šolo. Kot takšen naj bi spodbujal inovativnost in učinkovitost, večjo avtonomijo in hkrati odgovorno ravnanje šole pri porabi finančnih sredstev in s tem povezano smotrnejšo porabo proračunskih sredstev. V letu 2005 in 2006 je šola zabeležila presežek prihodkov nad odhodki, ki je v letu 2006 znašal 567.000 tolarjev, namenjeni bodo za investicijsko vzdrževanje in nakup osnovnih sredstev v prihodnjih letih. Prihodki in odhodki za šolo so prikazani v tabeli št. 8.

Tabela 8: Izkaz prihodkov in odhodkov na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

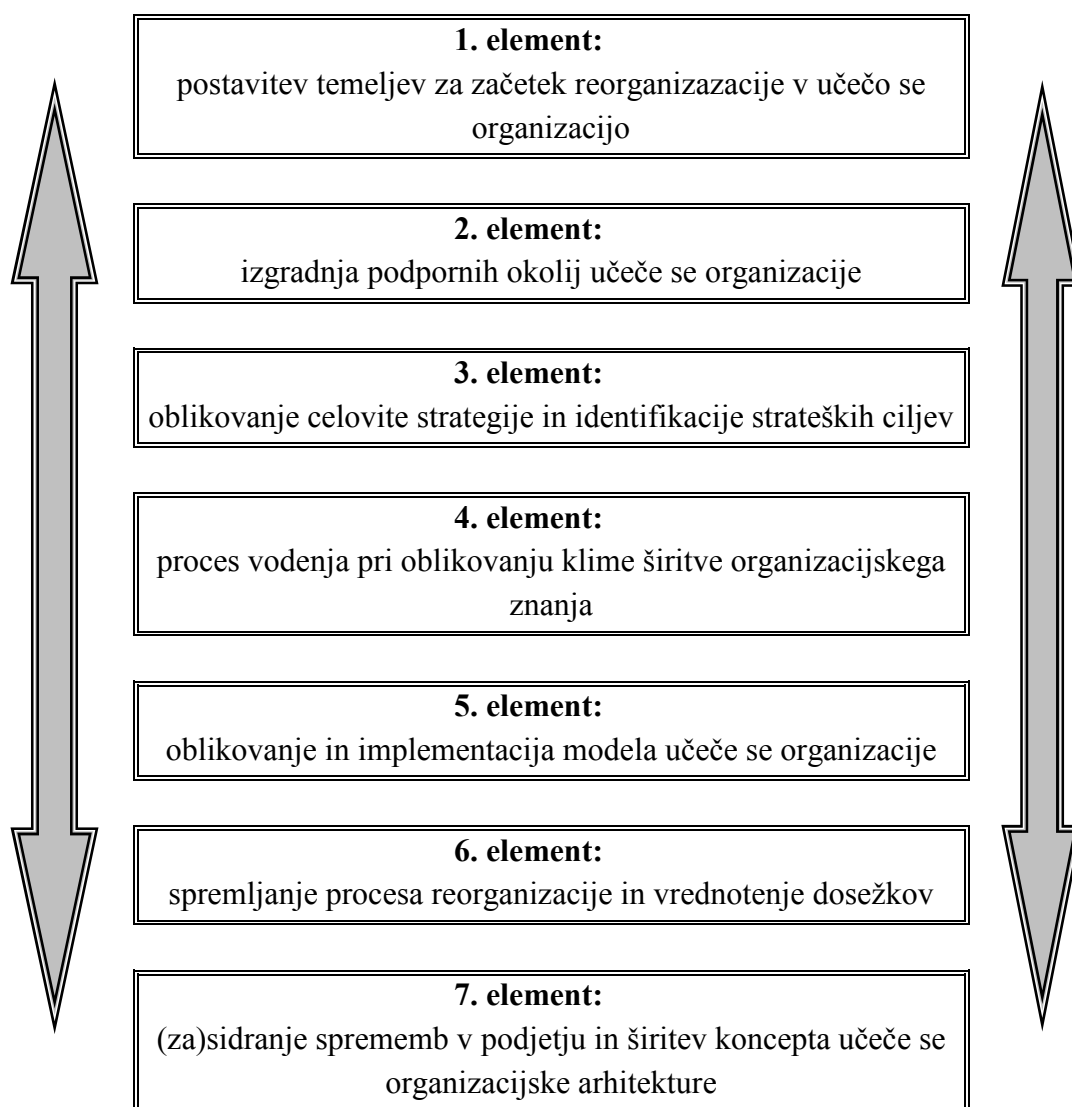
PRIHODKI IN ODHODKI	Leto 2005 (v 1000 tolarjih)	Leto 2005 (v %)	Leto 2006 (v 1000 tolarjih)	Leto 2006 (v %)	Indeks 2006/2005
Nakazila MRSSŠ	590.428	92,47	565456	96,25	96
Prihodki IOD	38407	6,3	11553	1,97	30
Najemnine (tržna dejavnost)	7.664	1,2	6.291	1,07	82
Ostali prihodki	1.970	0,03	4190	0,71	39
SKUPAJ PRIHODKI	638.469	100	587.490	100	92
Stroški dela	518.896	85,79	507.413	86,45	98
Stroški materiala in storitev	73.428	12,14	65.034	11,08	88
Amortizacija	3.831	0,64	5.684	0,98	148
Ostali stroški	8.672	1,43	8.792	1,49	101
SKUPAJ ODHODKI	604.827	100	586.923	100	97
PRESEŽEK PRIHODKOV	33.642		567		2

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole za leto 2006.

4 KONCEPTUALNI MODEL IMPLEMENTACIJE UČEČE SE ORGANIZACIJE: MODEL FUTURE-O® NA SREDNJI EKONOMSKI ŠOLI LJUBLJANA

Konceptualni model implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O® vključuje sedem elementov (slika 7). Model je v organizacijski strukturi novost, s katero želijo avtorji poudariti, da pri udejanjanju učeče se organizacije ni zahteve po kronološkem pristopu, temveč lahko začnemo s katerim koli od elementov, vsakega lahko neodvisno od drugega naknadno spreminjamo in nadgrajujemo. Zaradi specifičnosti šole kot neprofitne organizacije bom model prilagodila in uskladila s preučevanim področjem.

Slika 7: Kontinuum implementacije učeče se organizacije: model FUTURE-O®



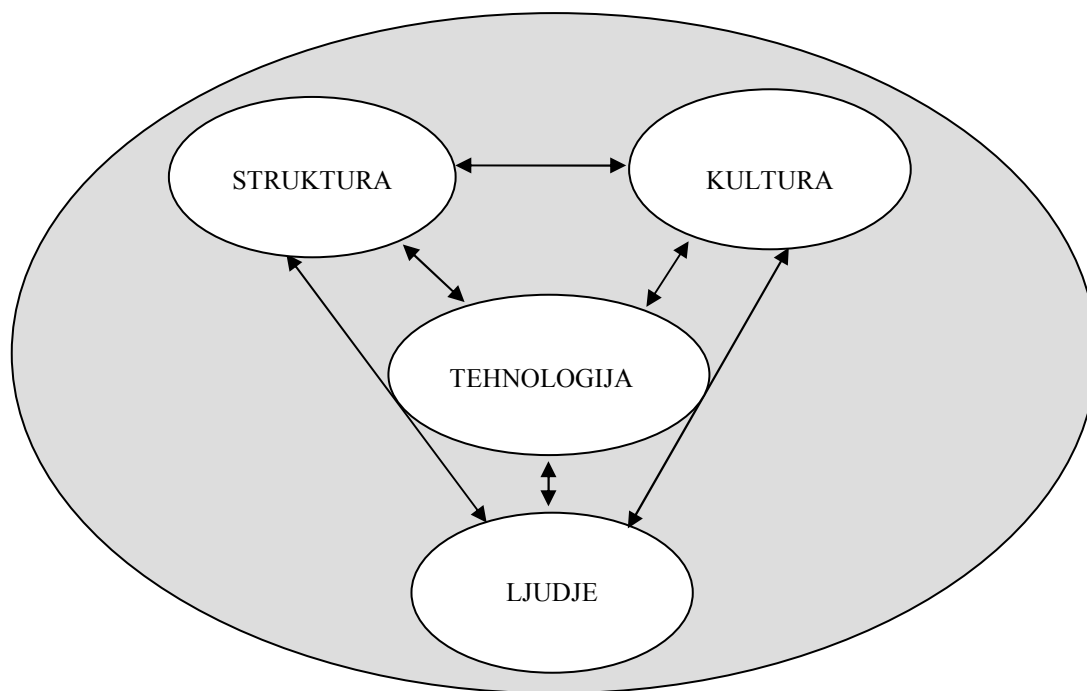
Vir: povzeto po Dimovski et al., 2005, str. 126.

4.1 PRVI ELEMENT: POSTAVITEV TEMELJEV ZA ZAČETEK PROCESA REORGANIZACIJE V UČEČO SE ORGANIZACIJO

4.1.1 Teoretični vidik prvega elementa

Preoblikovanje tradicionalne organizacije v učečo se organizacijo je povezano z vrsto sprememb. Odločitev za spremembe temelji na analizi in preučevanju sedanjega stanja v sami organizaciji in njeni okolici in želji vseh zaposlenih po spremembi, ki organizaciji prinaša konkurenčnejši položaj in fleksibilnost v okolju in času. Učeče se organizacije, ki gradijo na organizacijskem učenju, so sodobne organizacije, ki so sposobne kljubovati permanentnosti sprememb iz okolja in v katerih stog znanja vsi zaposleni večajo z nenehnim učenjem in aktivnim vključevanjem v procese reševanja problemov. Organizacijsko strukturo na šoli sestavljajo štiri komponente: struktura, kultura, tehnologija in ljudje (slika 8). Skupaj morajo tvoriti sinergijski proces preoblikovanja organizacije v učečo se organizacijo.

Slika 8: Elementi organizacije na šoli



Vir: Lipičnik, 1996, str. 32.

Učečo se organizacijo je David Garvin, eden najpomembnejših avtorjev s tega področja, definiral kot: »...organizacijo, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spreminjati svoje vedenje, da bi lahko uporabila svoje novo znanje in poznavanje.« (Dimovski et al., 2005, str. 137).

Še preden se organizacija odloči za prehod v učečo se organizacijo, naj bi management organizacije odgovoril na t.i. lakmusove teste, ki pokažejo v kolikšni meri le-ta že deluje kot učeča se organizacija. Lakmusovi testi so prikazani v tabeli št. 9.

Tabela 9: Lakmusovi testi ali je podjetje učeča se organizacija ali ne?

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

Učeča se organizacija na ta vsa vprašanja odgovori pritrdilno.

Lakmusov test 2. del	(tri preprosta vprašanja, na katera naj odgovori organizacija, ki želi postati učeča se organizacija)
Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?	
Česa se moramo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?	
Kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?	

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 137.

4.1.1.1 Analiza procesa strateškega managementa organizacije

Strateška usmerjenost učečih se organizacij se kaže v naslednjih značilnostih: tesni odnosi s strankami, hiter odziv, jasni cilji in poslovna usredinjenost in vzpostavljanje medorganizacijskih povezav - ključa do uspeha. Sodelovanje z dobavitelji, odjemalci in konkurenti ni samo vir novih informacij, ampak tudi način pridobivanja novih znanj (Dimovski et al., 2005, str. 139).

Management v šolstvu mora nameniti posebno vlogo ločevanju med vsebinami učenja in znanja, oblasti, učencev, resničnim svetom in nameniti posebno vlogo dviganju učiteljevega ugleda v razredu (Grey in Antonacopoulou, 2004, str. 252).

Celoten proces strateškega managementa vključuje več elementov. Prvi predstavlja analizo trenutnega stanja. Ena najbolj razširjenih metod posnetka trenutnega stanja v šolah je njena samoevalvacija. Samoevalvacija šole vključuje izdelavo profila šole in mnenje t.i. kritičnega prijatelja. Vir evalvacijskih podatkov so različne metode: ocenjevanje, intervjuji, anketiranje, opazovanje itd. Izbrane metode morajo zagotavljati udeležbo zaposlenih, učencev in staršev (Zorman, 2006, str. 32). Drugi element predstavlja oblikovanje strategije. Vključuje oblikovanje poslanstva, izbiro strateških ciljev organizacije, določitev strategije in politike šole. Gre za strateško planiranje položaja šole na dolgi rok v lastnem konkurenčnem okolju. Strateško usmerjene šole se hitro odzivajo na nove zahteve iz okolja in probleme, ki se pojavljajo znotraj organizacije. Tretji in hkrati najtežji element je uresničevanje strategije in zajema vse postopke in dejavnosti udejanjanja strateško načrtovanih planov. Četrty pa vključuje spremljanje in kontroliranje realizacije načrtovanega, ter ugotavljanje morebitnih odstopanj in njihovo razreševanje.

4.1.1.2 Podpora vrhnjega managementa k implementaciji sprememb

»Jedro vsake spremembe je nezadovoljstvo z obstoječim. Uspešnost uvajanja sprememb je odvisna od tega, kako nujnost sprememb doživljajo tisti, od katerih se pričakuje, da jih bodo izvajali. Največja verjetnost, da bo sprememba uspešna, je, kadar pobuda nastane na mestu izvajanja. Za uvajanje in izvajanje sprememb morajo biti izpolnjeni trije pogoji: volja, znanje in določene zunanje spodbude« (Zorman, 2006, str. 29).

Proces sprememb in prehoda v učečo organizacijo naj bi se začel pri vrhnjem managementu, če pa ta nima posluha za spremembe v organizaciji, pa kjerkoli druge v organizaciji in v proces spreminjanja naj se kmalu vključijo vsi ostali zaposleni. Vsi morajo videti spremembe kot razvojno nujnost lastne organizacije in se vanje aktivno vključevati.

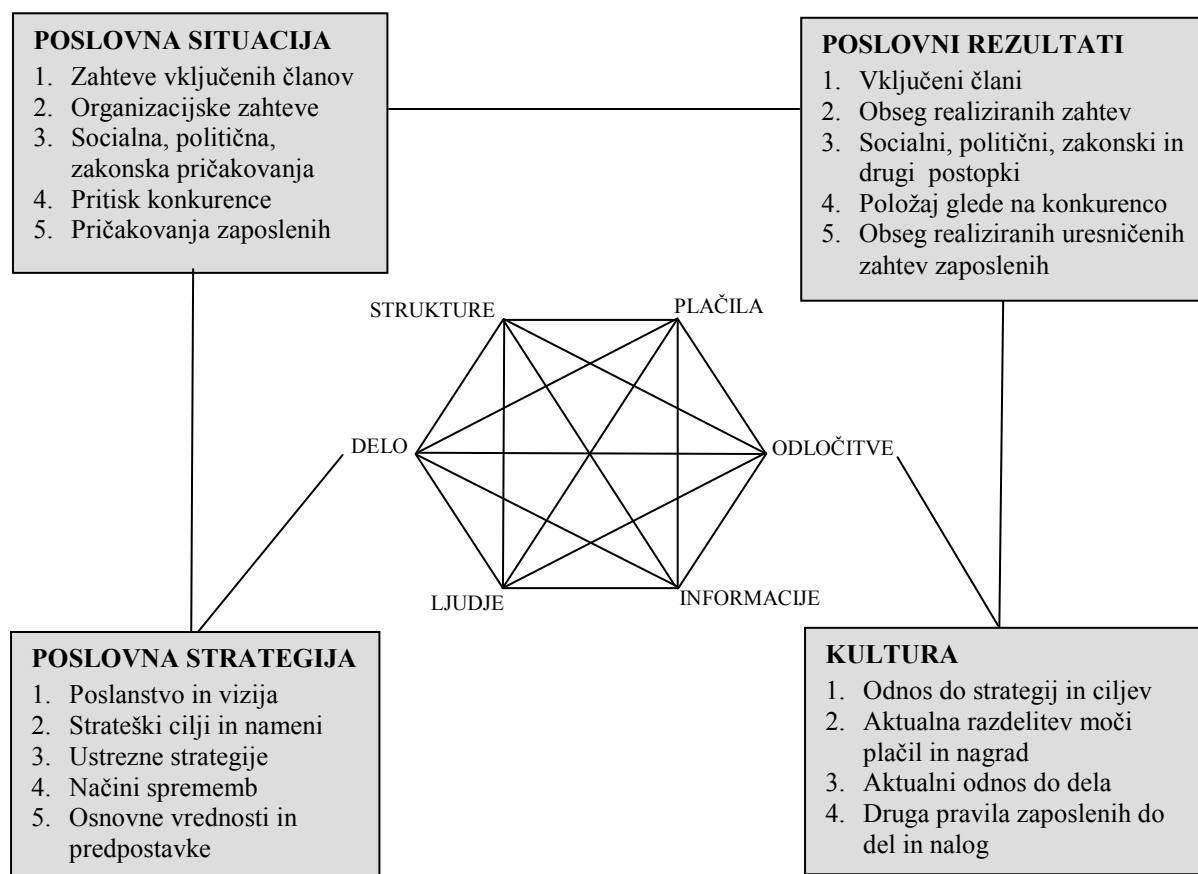
Spremembe v šoli se nanašajo na spremembe v učnih procesih, v šolah npr. novi načini podajanja snovi in prehod od frontalnih k atraktivnejšim in za dijake aktivnejšim oblikam pridobivanja znanja. Pogosto gre za spremembe navzgor, njihovi pobudniki so učitelji. Spremembe v izobraževalnih programih, ponudba novih izobraževalnih programov in razširitev obstoječih izobraževalnih programov, širša ponudba obveznih izbirnih vsebin, interesnih dejavnosti itd. Spremembe za sabo potegnejo spremembe v organizacijski strukturi, managerskih sistemih, ciljih, v organizacijski kulturi in pri ljudeh, ki hkrati s spremembami prevzemajo nove vrednote, nove norme, prepričanja, vedenje. Organizacijska kultura se v celoti spremeni.

4.1.1.3 Vzpostavitev pogojev za organizacijsko spremembo

Vsaka sprememba zahteva natančni posnetek trenutnega stanja v lastni organizaciji. V organizaciji je lahko veliko pozitivnega in dobrega, kar lahko služi kot neke vrste odskočna deska v spremembe. Pozorno moramo preučiti tiste dejavnike, za katere menimo, da nas bodo v razvojni spremembi ovirali. Na uspešnost sprememb poleg potenciala zaposlenih vplivajo tudi starost organizacije, okolje, v katerem organizacija deluje, uspešnost organizacije na trgu, njeno dobro ime, itd. V spremembah pa je ključna podpora vrhnjega managementa, še posebej, če je v spremembo vključena organizacija kot celota. Zaposleni naj bodo vključeni v oblikovanje dolgoročnih in kratkoročnih akcijskih planov izboljšav. Če podpore vrhnjega managementa ni in le-ta vodi šolo avtoritativno, lahko to predstavlja oviro pri vključevanju šole v razvojne spremembe.

Organizacija, ki se odloči za spremembe, mora izgraditi celovit management izboljšav, ki vključuje oblikovanje natančnih poslovnih strategij, preoblikovanje ciljnih elementov organizacijske kulture, itd. (slika št. 9).

Slika 9: Celovit model spreminjanja organizacij



Vir: prirejeno po Hanna, 1998, str. 66.

Pri vzpostavitvi pogojev udejanjanja učeče se organizacije morajo managerji vnaprej razmisliti o morebitnih pristopih za lažje premagovanje ovir (Grah, 2006, str. 14). Zaposleni se pogosto bojijo sprememb, te mnogokrat enačijo s povečanjem težavnosti ali obsega dela. V takšnih razmerah mora management oblikovati posebno taktiko. Kot posebej uspešni so se pokazali dodatni pogovori in možnosti dodatnega izobraževanja teh oseb, njihovo aktivno vključevanje v procese sprememb, občutek zaželenosti teh oseb v razvojnih timih, pogajanje in nazadnje prisila kot najmanj zaželena in najmanj učinkovita taktika.

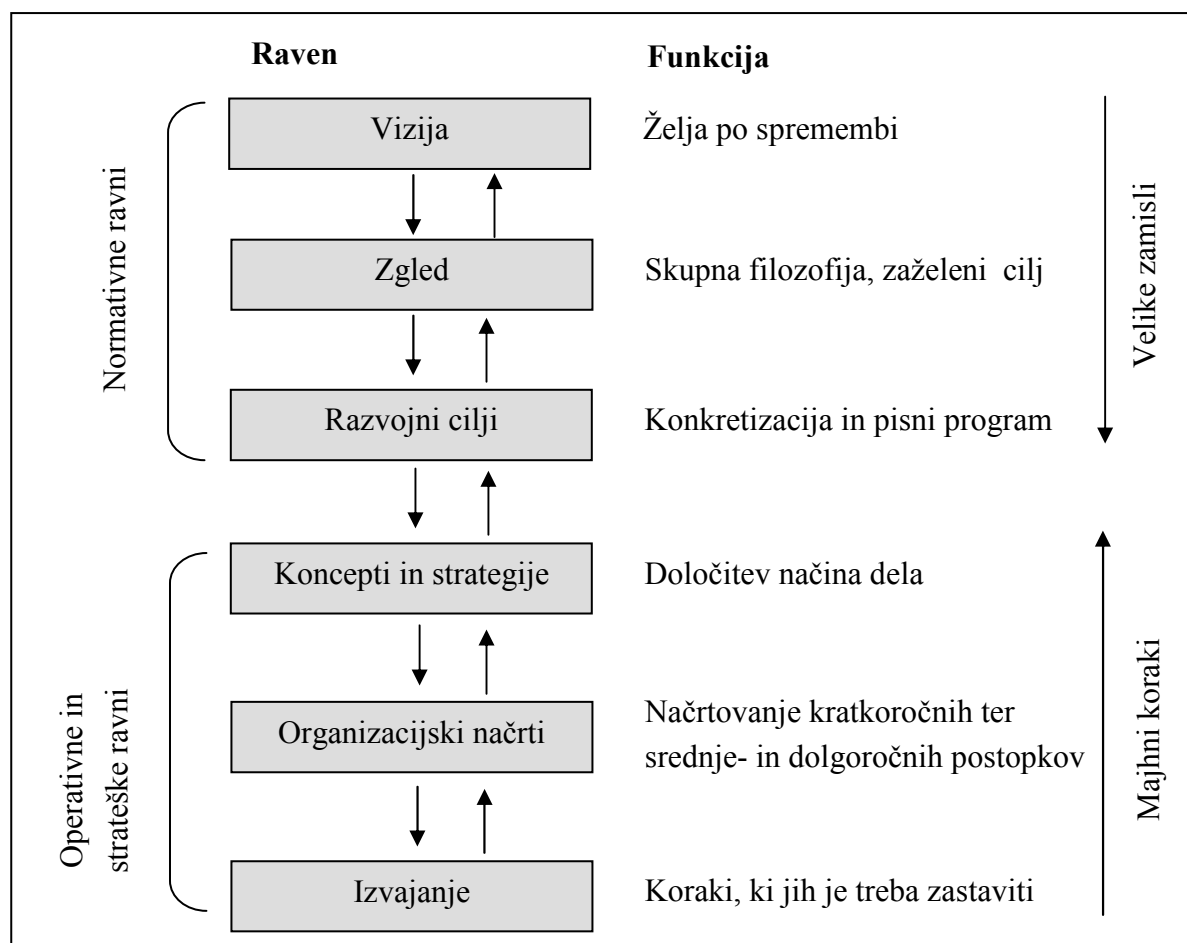
4.1.1.4 Oblikovanje strateškega tima za spremembe

V fazi uvajanja učeče se organizacije je priporočljivo čim manj vplivati na obstoječo organizacijsko strukturo, da pri zaposlenih ne bi ustvarili klime zavračanja novosti.

Organizacija naj v začetni fazi oblikuje strateški tim za spremembe oz. šolski razvojni tim. Najpomembnejša naloga šolskega razvojnega tima je izdelava akcijskega načrta. Z akcijskim načrtom določijo smer razvoja učeče se organizacije in predvidijo potrebne aktivnosti. Poleg omenjene, so naloge tima še dajanje pobud, spremljanje in merjenje izboljšav in novosti, ki organizacijo vodijo v smeri učeče se organizacije.

Vsebina, ravni in funkcije razvojnega načrtovanja (akcijski načrt) so prikazane v sliki št. 10.

Slika 10: Ravni razvojnega načrtovanja



Vir: Zorman, 2006, str. 38.

Najpomembnejši član šolskega razvojnega tima je ravnatelj, ki lahko tim vodi ali pa prevzema v timu zgolj pasivno vlogo (npr. izvedbo delavnic, itd.), vendar je pomembno, da podpira spremembe in njihovo nujnost dokazuje zaposlenim v organizaciji.

Pri sestavljanju šolskega razvojnega tima je smiselno upoštevati prihodnje vloge in odgovornosti posameznih članov, njihovo fleksibilnost, samokritičnost, odprtost in naravnost za spremembe in nenazadnje njihove vodstvene, komunikacijske in kooperativne sposobnosti. Člani razvojnega tima naj bodo v kolektivu zaželeni in cenjeni med sodelavci, tako bodo lažje prevzeli vlogo vodje posamičnih timov.

Svoje poslanstvo in odgovornost lahko tim uresničuje, če njegovi člani: razumejo smiselnost sprememb in skrbijo za kontinuiteto uvajanja sprememb, podpirajo spremembe in procese, skozi katere se te udejanjajo (dialog, refleksija), skupaj z učitelji načrtujejo, uvajajo in vrednotijo spremembe, so kritični do sebe in spodbujajo kritično refleksijo učiteljev, skrbijo za lastno učinkovitost (npr. pri reševanju konfliktov in samorefleksija) in sodelujejo z zunanjimi sodelavci (Rupnik Vec, 2006, str. 90).

4.1.1.5 Ocena zelenih poslovnih potreb poslovanja

Šolski razvojni tim mora predvideti potrebe po poslovnih virih v prihodnosti. To mu bo v pomoč pri vzpostavitvi mreže možnih in ustreznih dobaviteljev v naslednjih korakih. Pred oceno poslovnih potreb organizacije je potrebo izdelati SWOT oz. SPIN analizo. Pomeni analizo prednosti in slabosti notranjega okolja (lastne organizacije) in priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja. Zunanje okolje razdelimo na širše okolje, ki vključuje dejavnike s posrednimi ali dolgoročnejšimi vplivi na organizacijo in na ožje ciljno okolje. Nanj poskuša organizacija neposredno vplivati z dejavniki, ki neposredno krojijo njeno delovanje.

4.1.1.6 Ocena vrzeli in (ne)učinkovitosti

Posnetek trenutnega stanja v organizaciji in strateški cilji organizacije so tisti, ki omogočajo predvidevanje morebitnih vrzeli in (ne)učinkovitosti pri prehodu na sodobno učečo se organizacijo. Te se lahko pojavijo na različnih področjih: na področju poslovnih sredstev, kadrov, v organizacijski strukturi in drugje.

Prehod na učečo se organizacijo zahteva opuščanje nekaterih tradicionalnih organizacijskih pristopov in prehod na vitko razmišljanje managementa. Le-to je povezano z odprtostjo informacij, širokim razponom kontrole, nizko hierarhično strukturo, enakostjo, fleksibilnostjo, prilagajanju stranki. Temelji torej na prožnem razmišljanju in se odmika od tradicionalnih managerskih pravil. Poudarjeno je vedno drugačno reagiranje in učenje iz problemskih situacij.

Še tako dobro oblikovane strategije ne pritegnejo vseh udeležencev. Hargraves navaja nekatere vrzeli pri vpeljevanju sprememb: razlog za spremembo ni konceptualiziran ali jasno izražen, sprememba je preobsežna, prehitra ali prepočasna, zaposleni ne čutijo podpore vodstva, ključno osebje (razvojni tim, ravnatelj) nastopa kot administrativna elita oz. se problemom ne posveča dovolj, ključno osebje je preveč kontrolirajoče in premalo učinkovito, neustrezne razmere za uvajanje sprememb, preveč sprememb naenkrat in/ali preveč sprememb v kratkem času, učenci in starši niso vključeni na prepričljiv način oz. imajo premalo informacij, pomen sprememb je podcenjen in slaba je koordinacija in pretok informacij (Rutar Ilc, 2006b, str. 17 in Pušnik, 2003, str. 11).

4.1.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Na šoli sta ravnateljica in pomočnica ravnateljice izpolnili lakmusove teste. V prvem delu lakmusovega testa, ki zahteva odgovore DA ali NE sta odgovarjali zelo enotno. Obe sta odgovorili, da ima šola jasen načrt učenja in da je odprta za protislovne informacije. Prav tako se obe strinjata v tem, da se šola vede v skladu s tem, kar ve in da se v svojem delovanju izogiba ponavljajočim se napakam. Njuna odgovora se razlikujeta v trditvi, da šola izgubi odločilna znanja, če odidejo posamezniki. Vodstvo šole je na večino vprašanj odgovorilo z DA, sklepam lahko, da ima šola določene značilnosti učeče se organizacije.

V drugem delu lakmusovega testa sta izpostavili nekatere poslovne izzive in poslovne priložnosti. Obe sta kot pomembni poslovni izziv navedli prenavljanje obstoječih vzgojno-izobraževalnih programov (ekonomski tehnik in ekonomska gimnazija) in uvajanje novih programov v okviru rednega izobraževanja in izobraževanja ob delu. Naš izziv predstavlja prizadevanje za dvig uspešnosti in prehodnosti vseh dijakov v višje letnike in na poklicno oz. splošno maturo ter uspešno dokončanje šolanja. Izpostavili sta tudi konstruktivno sodelovanje med učitelji, učitelji in vodstvom šole ter starši in v odnosu vodstvo šole in starši učencev (izgradnja socialnih mrež).

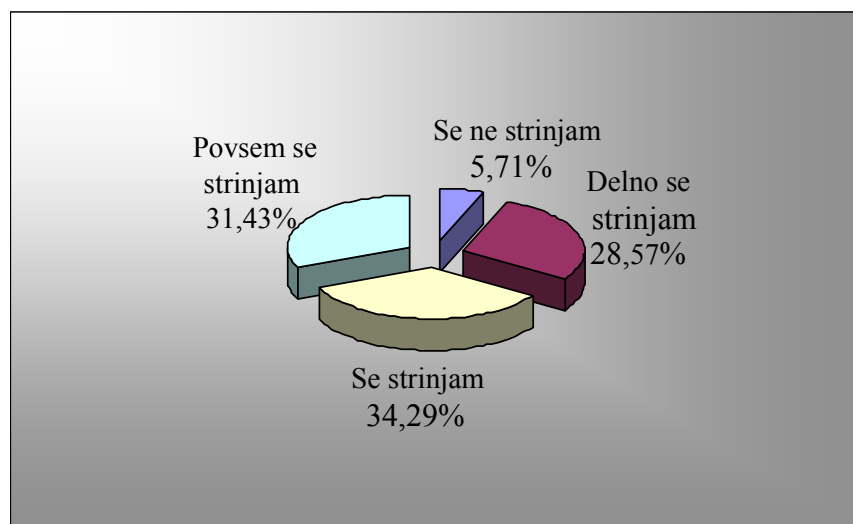
Z namenom, da bi se lahko spoprijeli z izzivi in izkoristili priložnosti, poudarjata nujnost medsebojnega sodelovanja, predvsem v obliki timskega dela. Ni dovolj, da se učitelji udeležujejo različnih seminarjev, ampak morajo tam pridobljeno znanje vpeljevati in uporabljati v šolskem delu (učnem procesu, delu z zahtevnejšimi dijaki, uporabi računalniške tehnologije itd.). Trdita, da je potrebno pred uvedbo sprememb natančno posneti trenutno stanje in ugotoviti, katere so naše razvojne možnosti in jih v izpeljavi natančno spremljati. Za vodstvo šole je pomembno »ne obtičati na mestu« temveč si prizadevati za prilagajanje spremembam v okolju.

Načini pridobivanja potrebnih znanj in spretnosti pa so izobraževanje na seminarjih za ravnatelje in učitelje organiziranih preko Ministrstva RS za šolstvo in šport in drugih strokovnih organizacij. Potrebno je pridobivati praktična znanja v podjetjih, bankah, zavarovalnicah, kjer bi se lahko izobraževali učitelji. Seveda pa je v šoli pomemben proces mreženja znanj. Zaradi omejenosti s finančnimi sredstvi se ne morejo vsi učitelji udeležiti seminarjev in izobraževanj, zato je smiselno, da učitelji, ki se jih udeležijo, dobre seminarje priporočijo ostalim ali vodstvu šole, da z novimi znanji seznanijo sodelavce in si medsebojno izmenjujejo izkušnje. Ravnateljica poudarja nujnost, da ravnatelji pridobivajo managerska znanja.

Anketo (priloga št. 2) sem izvedla tudi med sodelavci. Med vsemi trenutno aktivnimi učitelji in učiteljicami, ki jih je 51 (brez sodelavk na bolniški in porodniški, oz. tistih, ki dopolnjujejo svojo učno obveznost na drugi šoli), je vrnilo anketne liste 35 učiteljev (vključno z ravnateljico in pomočnico ravnateljice). Anketiranje je bilo prostovoljno, anketne liste je torej izpolnilo 68,63% učiteljev.

Uvodni del vprašalnika je bil namenjen spremembam in njihovi podpori v kolektivu. Obsežne spremembe v šoli podpira 65,72% anketirancev, delno jih podpira slabih 29% anketirancev, spremembe pa ne podpirata le 2 anketiranca (5.71%). Sklepam lahko, da zaposleni podpirajo spremembe in preoblikovanje šole kot celote vključno z vzgojno-izobraževalnima programoma, organizacijo, kulturo in prilagajanjem aktualnim gospodarskim dogajanjem in spremembam v okolju, npr. spremenjenim zahtevam gospodarstva, zmanjšanju populacije itd. (slika 11).

Slika 11: Podpora obsežnim spremembam na šoli



Vir: Anketa učiteljev/ic na Srednji ekonomski šoli Ljubljana.

Zgornji sklep lahko podprem še z dvema podatkomoma iz ankete; več kot polovica anketiranih se strinja ali se popolnoma strinja, da si šola premalo prizadeva za prenovu in razvoj (55,9%), 41,18 % se s to trditvijo le delno strinja in samo ena anketirana oseba se s trditvijo ne strinja. Zaposleni učitelji se želijo aktivno vključevati v proces sprememb na enem ali več področjih, to je v anketi potrdilo več kot dve tretjini anketirancev (82,86 %).

V šolskem letu 2005/06 je v okviru projekta Mreža šol I na šoli deloval šolski tim. Cilj Mreže šol I je pripraviti šole na izzive, s katerimi se srečujejo v svojem okolju. Člani šolskega tima so obiskovali predavanja na temo vizije in poslanstva šole ter izdelave SWOT analize in ta znanja na tematskih konferencah učiteljskega zbora prenesli med ostale učitelje. Na teh konferencah smo poskušali oblikovati vizijo in poslanstvo šole, izdelali smo nekaj verzij, nobena pa še ni povsem potrjena in izbrana kot uradna verzija vizije in poslanstva Srednje ekonomske šole Ljubljana. V tekočem šolskem letu 2006/2007 tim v takšni sestavi ne deluje več.

4.1.3 Predlogi za razvoj

Menim, da se zaposleni na šoli vključno z vodstvom šole zavedamo nujnosti aktivnega vključevanja šole v procese sprememb v okolju in izobraževalnih programih. Vsi zaposleni moramo nastopiti kot pobudnik sprememb na šoli in se na ta način spoprijeti z izzivi iz okolja. Zato predlagam, da se na šoli ustanovi šolski razvojni tim, ki bo oblikoval akcijski načrt za udejanjanje učeče se organizacije, v katerem naj natančno opredeli: model učeče se organizacije, uradno verzijo vizije in poslanstva šole, strateške cilje šole, strategije – načine, kako jih udejaniti (izobraževalni seminarji za učitelje in vodstvo šole, izkušnje uspešnih podjetnikov), odnose z interesnimi skupinami (učenci, starši, podjetji, drugimi osnovnimi in srednjimi šolami itd.), načine oblikovanja in spremljanja procesa vključevanja novosti v šolske procese, načine prenosa znanja v šoli (konference, sestanki timov, izdelava zemljevida znanja itd.), kazalce za merjenje zastavljenih strateških ciljev, načine vzpostavitve in ohranjanje organizacijske kulture, ki bo podpirala spremembe in razvoj šole. Z razvojem bi ta dobil vlogo krovnega razvojnega tima in bi koordiniral delo različnih razvojnih timov (npr. za obšolske dejavnosti, tekmovanja, projekte, itd).

4.2 DRUGI ELEMENT: IZGRADNJA PODPORNIH OKOLIJ UČEČE SE ORGNAZACIJE

4.2.1 Teoretični vidik drugega elementa

Drugi element v modelu implementacije učeče se organizacije (model FUTURE-O) izpostavlja aktivnosti za izgradnjo podpornih okolij učeče se organizacije. Zaradi zahtevnosti in obsežnosti izgradnje informacijske podpore in izgradnje drevesa ter zakladnice znanja je pomembnejši element modela. Zaposleni se vključujejo v time in njihova medsebojna povezanost zagotavlja celovit sistem pobud za razvoj učeče se organizacije. Naslednja faza je izgradnja drevesa managementa znanja, ki učeči se organizaciji pomaga voditi evidenco znanj vseh zaposlenih ter jih redno vrednotiti in dopolnjevati. Na tak način nastaja sistem dobrih praks, skritih znanj in izkušenj. Napredene učeče se organizacije vrednotijo intelektualni kapital, uveljavljajo njegovo vrednost in razvijajo kazalnike za vrednotenje naložb v znanje in druge mehke komponente organizacije. Eno najpomembnejših podpornih okolij za razvoj učeče se organizacije je informacijsko – komunikacijska tehnologija.

4.2.1.1 Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu

»Tim je majhno število soodvisnih ljudi s komplementarnimi kompetencami in znanji, ki so zavezani skupnemu namenu in smotru, skupnim ciljem delovne uspešnosti in načinu delovanja ter pri tem imajo sebe in druge medsebojno za odgovorne.« [URL: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>].

Timi so jedrne enote organizacije. V učeči se organizaciji so delovne aktivnosti organizirane okrog delovnih timov v timsko strukturo. Za timsko delo je značilna večja kreativnost in motiviranost posameznega člana kot pri individualnem delu, večji je manevrski prostor za pridobivanje novih znanj in spretnosti od ostalih članov tima, tak način dela povečuje zadovoljstvo posameznika in s tem učinkovitost celotnega tima.

Timi v učeči se organizaciji se usmerjajo sami. Sestavljajo jih zaposleni z različnimi sposobnostmi. Šefov ni, saj odgovornost za usposabljanje, urnike, odločitve o metodah dela, nagrajevanje ter sodelovanje z drugimi timi prevzamejo člani tima. (Dimovski et al., 2005, str. 160). Značilnosti uspešnih in učinkovitih timov, prednosti in slabosti timske organizacijske strukture so podane v tabeli št. 10.

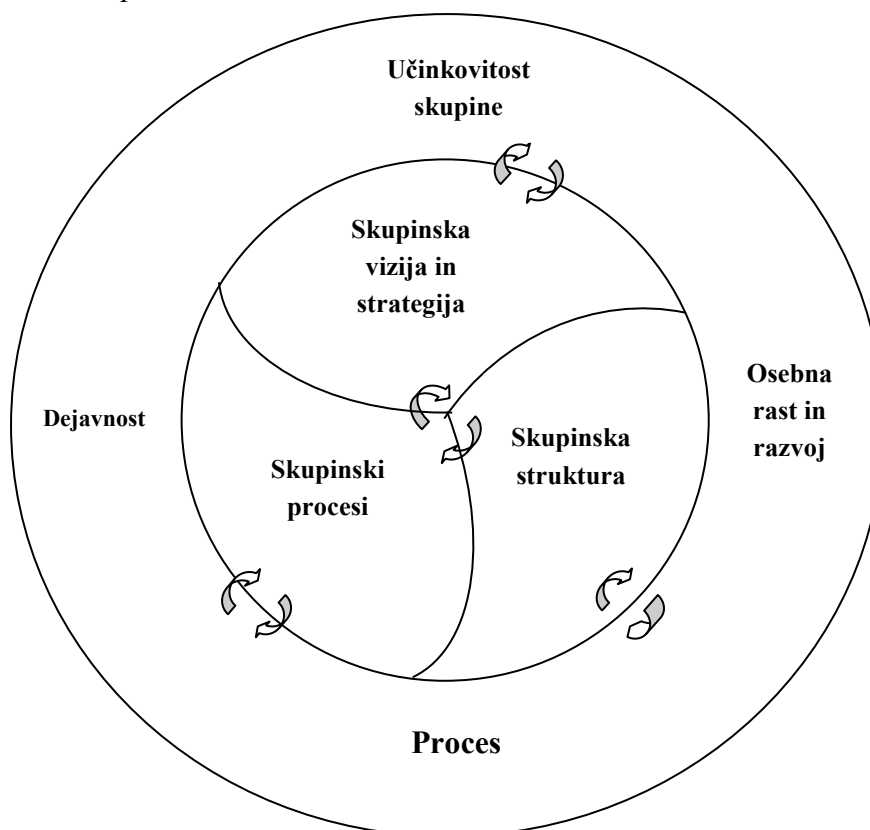
Tabela 10: Značilnosti uspešnega in ustvarjalnega tima, prednosti in slabosti timske organizacijske strukture

ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA IN USTVARJALNEGA TIMA	PREDNOSTI TIMSKE STRUKTURE	SLABOSTI TIMSKE STRUKTURE
Razumevanje bistva invencij in inovacij.	Prevzame nekatere prednosti funkcijske strukture, odstranjene so meje med oddelki	Večja možnost neskladja interesov.
Usmerjenost v kakovost.		
Svoboda, samostojnost sinergija in avtoriteta.	Lažje sklepanje kompromisov pri odločanju.	Večja poraba časa zaradi skupinskih sestankov.
Svoboden pretok informacij.		
Sprejemanje odločitev in reševanje sporov s soglasjem.	Krajši administrativni postopki, odzivni časi in hitrejša odločanja	Večja poraba sredstev zaradi večje potrebe po usklajevanju.
»Delitev dobrega in slabega, uspeha in kazni«.		
Spoštovanje in zaupanje ter poistovetenje s skupino.	Večja zavzetost za delo in participacija članov.	Nenačrtovana decentralizacija.

Vir: Dimovski et al., 2005, str. 161 in 240.

V učinkovitih skupinah so v sistematični proces odločanja vključeni vsi člani, ki si prizadevajo najti rešitev, znajo razrešiti konflikte in ustvariti klimo ustvarjalnega dialoga. Model skupinske učinkovitosti, ki na osnovi skupinske vizije in strategije v skupinskih procesih in strukturah izvaja dejavnosti skupine in hkrati vpliva na osebno rast in razvoj vsakega člana skupine, je prikazan v sliki št. 12.

Slika 12: Model skupinske učinkovitosti



Vir: prirejeno po Rupnik Vec, 2006, str. 117.

4.2.1.2 Oblikovanje iniciativ

Inovacijska dejavnost je z nenehnim dajanjem predlogov ter prirejanjem delavnic za učenje in razvoj za uresničevanje učeče se organizacije zelo pomembna. Pri tem je nujno potrebna podpora vrhnjega managementa. Čim večji je obseg inovativnih sprememb, tem več vodstvene podpore potrebuje. Učeče se organizacije skrbno razvijajo znanja in kolektivni um, s čimer omogočajo oblikovanje organizacijske identitete, ki je prepoznavna navznoter pri članih združbe in navzven pri zunanjih ciljnih skupinah (učencih, starših, v šolskem okolju, itd.). Inovacijsko dejavnost lahko razdelimo v dve skupini, prva skupina pomeni inovacijsko dejavnost razvojno usmerjenih timov, v šolah npr. delo tima za uvajanje novih izobraževalnih programov ali delo tima za povezovanje z gospodarstvom ali delo razvojnega tima itd.. V drugo skupino pa združujemo inovacije vseh zaposlenih, ki vedno bolj pridobivajo na pomenu, npr. majhni koristni predlogi pa tudi velike izboljšave.

Po Caldwellu so najpomembnejša področja sistematičnega inoviranja v šoli: inovacije v kurikulumu (s poudarkom na mnogovrstnosti inteligenc in razvoju ustvarjalnosti), inovacije v pedagoškem procesu (upoštevajo vseživljenjsko in multimedijsko učenje), inovacije v oblikovanju procesa razvoja šole (upoštevajo nove cilje, standarde, normative, organizacijo šole in oddelkov ter partnerstvo z interesnimi skupinami), inovacije v profesiji za dvig zavesti in odgovornosti v učiteljskem poklicu in inovacije v financiranju, vodenju in managementu. (Tratnik in Budnar, 2002, str. 16).

4.2.1.3 Izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji

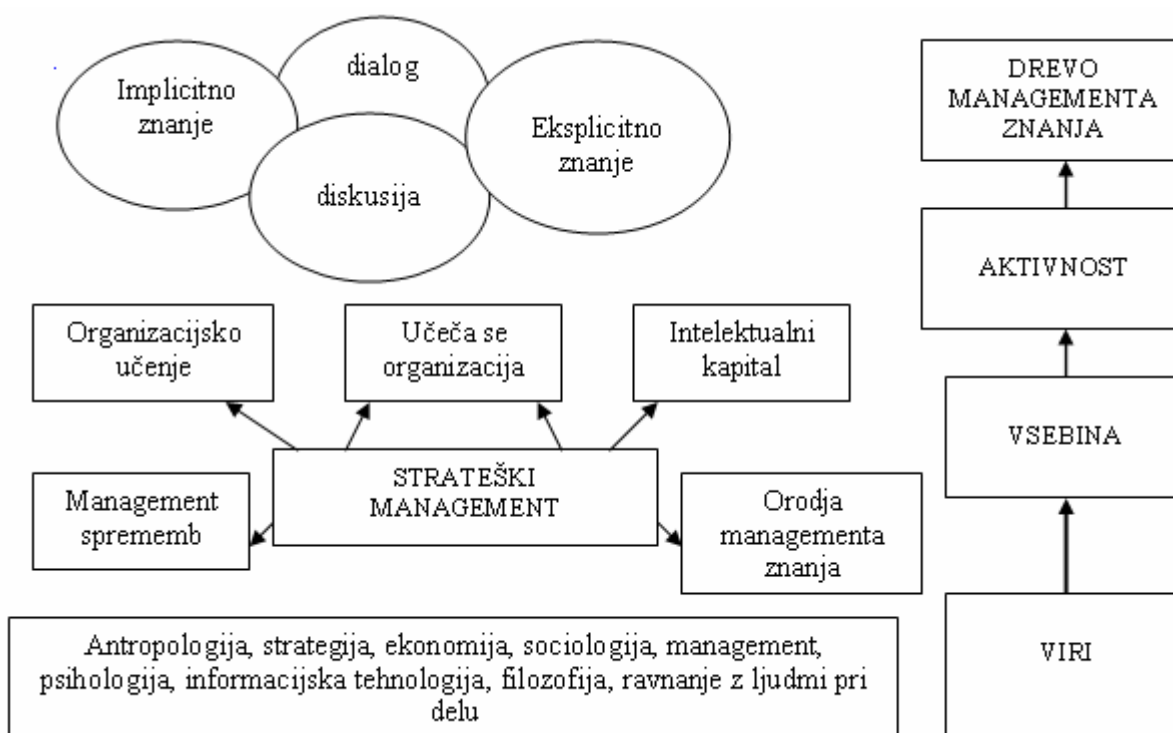
Eden od gradnikov učeče se organizacije je struktura managementa znanja, ki je v dobi ekonomije znanja osrednje organizacijsko podprto okolje za uresničevanje učeče se organizacije. Učečo se organizacijo gradimo na štirih dimenzijah managementa znanja: organizacijska kultura, strategija, sistemi, tehnologija in organizacijsko učenje.

Strateški plan managementa znanja daje širši pogled na organizacijske potrebe po znanju in razvoju zmožnosti. Znanstvena mreža managementa znanja vključuje strategije, prednosti, procese, sisteme posameznikov in timov križem po organizaciji in skozi njo organizacije same (Love et al., 2005, str. 7).

Odnos med managementom znanja in učečo se organizacijo opišemo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura). Management znanj omogoča prenos znanj, kar je sestavni del procesa managementa v vseh temeljnih funkcijah učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 174 in 176).

Management znanja omogoča, da se celovita korporacijska strategija učeče se organizacije začne aktivno uresničevati. Osrednje aktivnosti managementa znanja kot podpornega okolja strategiji učeče se organizacije so: dialog, razprava, prenos eksplcitnih in implicitnih znanj od pridobivanja, širjenja, kodiranja, shranjevanja in prenosa znanja do poznejše uporabe.

Slika 13: Drevo managementa znanja kot gradnika učeče se organizacije



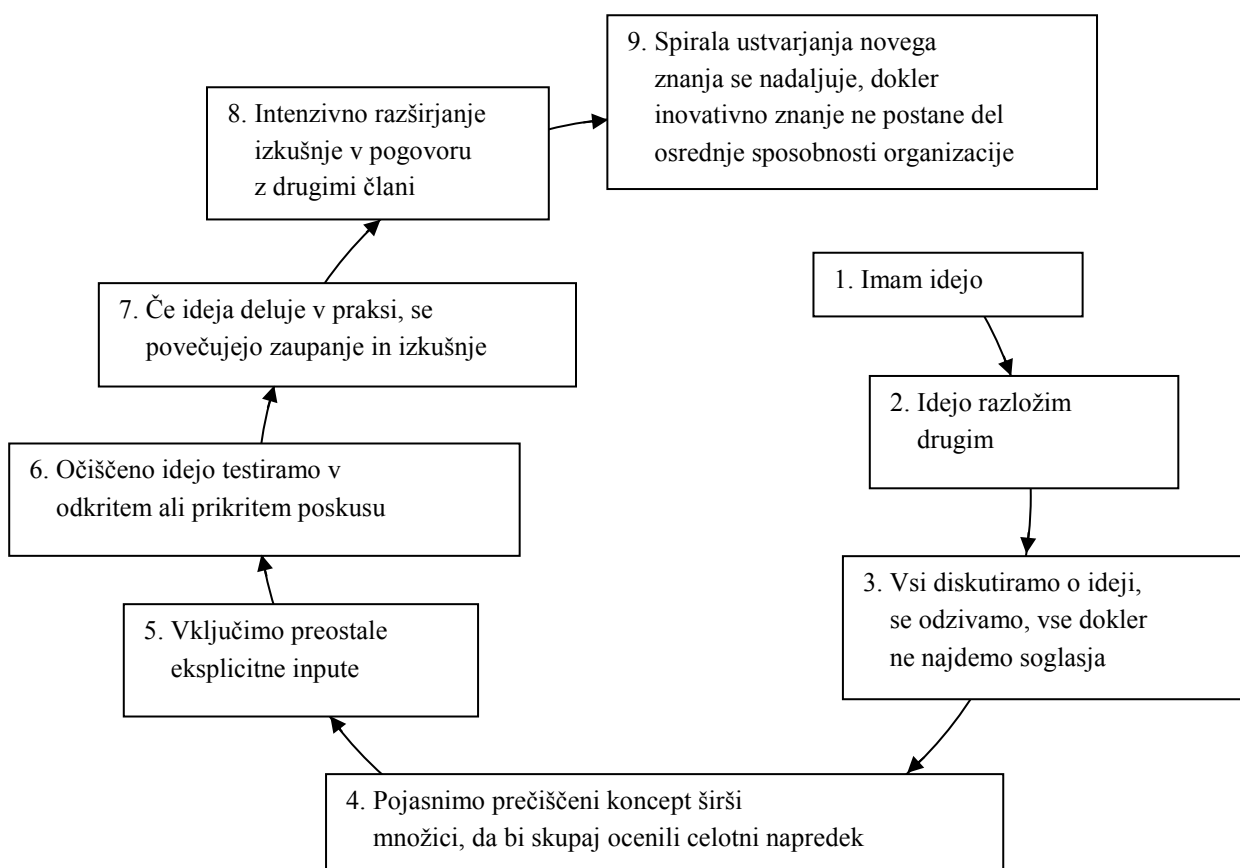
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 175.

4.2.1.4 Izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti

Organizacijsko znanje kot rezultat organizacijskega učenja je zbrano v zakladnici managerskih znanj in sposobnosti. Znanja veljajo za strateško najpomembnejše orožje podjetja. Spremembe v okolju organizacij zahtevajo nadgradnjo obstoječega stoga znanj z novimi znanji. Le tako se lahko organizacija pravočasno in ustrezno odzove na spremenjene zahteve učencev, staršev, gospodarstva in drugih interesnih skupin.

O znanju, vrstah znanja, načinih pridobivanja znanja in managementu znanja sem spregovorila v prvem poglavju. V učeči se organizaciji proces ustvarjanja novih znanj in idej temelji na spirali znanja, ki ima devet faz. Organizacijsko znanje se ustvarja v neprekinjeni igri med tacitnim in eksplicitnim znanjem posameznikov. Posamezniki razvijajo novo znanje, organizacija pa ga oblikuje in razširja. Spirala ustvarjanja novega znanja od ideje, preko njenega preizkušanja, do novega znanja je prikazana v sliki št. 14.

Slika 14: Spirala ustvarjanja novega znanja



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 183.

Zemljevid znanja je vizualni prikaz organizacijskega znanja in odnosov med zaposlenimi. Vsem zaposlenim omogoča učinkovito komunikacijo in dostop do organizacijskega znanja. Je orodje, ki kaže, kje se znanje nahaja in hkrati vrzeli med obstoječim in za organizacijo potrebnim znanjem. Zato ga je potrebo nenehno dopolnjevati, prilagajati zahtevam organizacije in nadgrajevati z novim znanjem. Razlikujemo statični in dinamični zemljevid znanja; dinamični se od statičnega razlikuje v tem, da kot vmesnik omogoča dostop do obsežnejših in podrobnejših baz znanja in informacijskih virov. Lastnosti, prednosti in slabosti zemljevidov znanja sem prikazala v tabeli št. 11.

Tabela 11: Zemljevid znanja v organizaciji

OMOGOČA	PREDNOSTI	SLABOSTI
Zajemanje znanja.	Boljši pregled nad znanjem in nosilci znanja.	Prenos zemljevida v napačne roke (konkurenca).
Organizacijo znanja.		
Predstavitev znanja.		
Odkrivanje otokov znanja.	Prikaz vrzeli v znanju in potreb po razvoju.	Težave pri prikazovanju znanja.
Širjenje znanja.		
Ponovno uporabo obstoječega znanja.	Prepoznavanje nosilcev znanja in njihov razvoj.	Stroški, povezani z zemljevidom znanja.
Opozarjanje na ključna znanja.		
Črpanje znanja za strateške plane.	Prepoznavanje kompetenc pri sestavi projektnih timov.	Preobremenitev posameznikov - strokovnjakov.
Hitrejše in učinkovitejše poslovanje.		
Podporo razvoju kadrov.		
Stalno posodabljanje zemljevida znanja.	Marketinški vidik.	Tveganje napačnih razlag.

Vir: Černelič, 2006, str. 76 in Dimovski et al., 2005, str. 185.

4.2.1.5 Zagotovitev podpore informacijsko – komunikacijskih tehnologij

Informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) so pomemben gradnik učeče se organizacije, saj podjetja, ki vanje več vlagajo in jih bolje izrabljajo, tudi bolj sistematično ravnaajo z znanjem, posledica so boljši finančni in nefinančni rezultati poslovanja. Sistemi za podporo managerjem vključujejo pet podsistemov. Sistemi za podporo odločanju združujejo računalniško obdelane informacije in človeško presojo, podpirajo vse faze procesa odločanja, uporabniki jih lahko spreminjajo v skladu z lastnimi potrebami in spreminjajočimi se pogoji, so preprosti in enostavni za uporabo, spodbujajo učenje itd.. Izvršilni informacijski sistemi so namenjeni ravnateljem. Sistemi omogočajo ravnateljem informacije o želenih podrobnostih, merjenje kritičnih dejavnikov uspeha in ključnih kazalnikov uspešnosti, dostop do najnovejših informacij, analizo trendov, poročilo o izjemah. Zaposlenim so v oporo tudi znotrajorganizacijski informacijski sistemi (intranet), medorganizacijski informacijski sistemi (ekstranet) in inteligentni sistemi (Dimovski et al., 2002, str. 285 – 295).

4.2.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Šolstvo je specifično področje, kjer nagle spremembe niso možne in imajo daljnosežne posledice. To dejstvo zahteva, da se sprememb v šolstvu ne lotimo nepremišljeno, ampak morajo vse novosti, preden so vpeljane v učni proces ali predmetnik, skozi roke številnih strokovnjakov. Ko se odločijo za novost, se ta najprej uvede v pilotskih šolah in šele na osnovi uspešnosti kasneje tudi v drugih šolah.

Tudi zaposleni na šoli so potrdili, da so inovacije razvojna možnost izrabe prostih potencialov (čez 90% anketiranih je takšnega mnenja). Inovacije pomenijo uvajanje novih vzgojno-izobraževalnih programov na rednem in izrednem izobraževanju, nove načine povezovanja s podjetji, pridobivanje novih virov financiranja (poudarek na sponzorstvih, namenjenih opremljanju šolskih učilnic, šolskih športnih in drugih tekmovalnih ekip, donacijah) itd..

Srednja ekonomska šola že sodeluje v številnih projektih, z Ministrstvom RS za šolstvo in šport, Centrom za poklicno izobraževanje, Zavodom RS za šolstvo, lokalnimi skupnostmi, s podjetji (v katerih dijaki ekonomskega tehnika opravljajo obvezno delovno prakso ob koncu tretjega letnika), z drugimi podjetji, šolami in fakultetami, ki organizirajo predavanje o aktualnih študijskih programih, katere izvajajo, itd..

Na spremenjene razmere v gospodarstvu je Ministrstvo RS za šolstvo in šport skupaj s predstavniki iz prakse odgovorilo s korenito spremembo programa ekonomskega tehnika, ki naj bi se v spremenjeni obliki začel razvijati najkasneje v naslednjih dveh šolskih letih. Program pomeni spremembo v zasnovi predmetov, ki so bolj usmerjeni v praktična znanja, gradi na modularnem pristopu podajanja učne snovi in uvedbi kreditnih točk. Predmetnik vključuje splošnoizobraževalne predmete in strokovne predmete, razporejene po modulih. Modul 1 do 4 je obvezen za vse dijake, moduli od 5 do 8 pomenijo večjo specializacijo in zelo ozko specializacijo moduli od 9 do 14. Vsi moduli od 5 naprej so izbirnega tipa, moduli višjega ranga pa pomenijo vedno večjo ozkost izobraževalnega področja (npr. zavarovalne storitve, bančno poslovanje, poštne storitve itd.). Spremenjen program zahteva dodatno izobraževanje in pripravljanje učiteljev. Za kakovostno delo zaposlenih na šoli je pomembno pravočasno seznanjanje in pripravljanje učiteljev. Pričakujemo, da se priprave ne bodo izvajale v zadnjem trenutku pred uvedbo novih programov. Za prenovu programa ekonomskega tehnika Ministrstvo RS za šolstvo in šport obljublja prenovu programa ekonomskega gimnazija.

Šola nima natančno opredeljenega poslanstva in vizije, zato je prvenstvena naloga kolektiva, da ju oblikuje. Skoraj dve tretjini anketiranih menita, da vodstvo šole ne daje zadostnega pomena viziji in poslanstvu šole.

Srednja ekonomska šola Ljubljana ima izobraženo in izkušeno osebje. Zaposleni sodelujejo v številnih šolskih in obšolskih dejavnostih, kjer dijaki razvijajo svoje sposobnosti in pridobivajo nova znanja (raziskovalna dejavnost, tekmovanja) prikazane so v prilogi št. 1.

Čeprav so v šoli poleg strokovnih aktivov formirani različni timi (skupine), npr. tim za ustvarjalno klimo med učitelji, za varovanje človekovih pravic, skupina za kakovost in se občasno formirajo timi, npr. za organizacijo dneva odprtih vrat, informativnega dneva, organizacija in izvedba različnih tekmovanj, me je presenetil odgovor anketiranih o timskem delu na šoli. Kar petina anketirancev meni, da vodstvo šole ne podpira timskega dela, več kot polovica anketiranih (51,43%) pa je mnenja, da vodstvo le delno podpira timski način učenja in dela. Ta podatek kaže izrazit odklon od tipične značilnosti učeče se organizacije – timskega dela in učenja.

Šola ima dobro opremljene računalniške učilnice. Imamo več kot 140 računalnikov za delo dijakov. Dijaki lahko računalnike uporabljajo za redno delo pri pouku, izdelavo seminarskih nalog, za delo z internetom, snemanje zgoščenk itd. Poleg računalniških učilnic imamo še sedem multimedijskih učilnic, ki jih lahko uporabljajo učitelji pri sodobnih učnih metodah. Šola se lahko pohvali s sodobno opremljeno učilnico za predmet učna firma na smeri ekonomski tehnik, kjer pogosto v pisarni podobno urejeni učilnici gostijo podjetnike iz okolja. Seznanijo jih z delovanjem podjetij, lastnimi izkušnjami in težavami ob ustanavljanju, uveljavljanju in vodenju podjetij.

4.2.3 Predlogi za razvoj

Srednja ekonomska šola ima kakovostne materialne in kadrovske možnosti za uvajanje novih šolskih programov (srednješolskih in višješolskih), za sodelovanje v izvenšolskih projektih za sodelovanje z zunanjimi strokovnimi službami, Ministrstvom RS za šolstvo in šport, podjetji, lokalnimi skupnostmi, drugimi šolami, univerzo itd, pa tudi obstoječa programa zahtevata nekatere spremembe in izboljšave (npr. dodatni izbirni predmeti in obvezne izbirne vsebine).

Za uspešno uveljavitev naštetih ciljev bi na šoli morali dati večji poudarek timskega dela. Oblikovati bi morali projektne time oziroma stalne delovne skupine, ki bi skrbele, za zbiranje predlogov (ki jih dajejo ravnatelj, učitelji, dijaki, starši in drugi zainteresirani), ki bi preučile in preverile možnosti za uvedbo in izvedbo predlogov, raziskale trg, načrtovale financiranje itd. Timov bi lahko bilo več, npr.: tim za oblikovanje predlogov za prenovo oz. izboljšavo šolskih vsebin (predmetov, obšolskih in šolskih dejavnosti), tim za vključevanje zunanjih interesnih skupin (podjetij, borze), tim za tržne dejavnosti (izobraževanje odraslih, dajanje prostorov v najem, itd). Time bi sestavljali učitelji, dijaki, starši, člani lokalnih skupnosti, itd..

Postopek obravnavanja predlogov bi potekal dveh fazah. Najprej bi avtor predlog oddal: v skrinjico za zbiranje predlogov, po pošti ali po elektronski pošti, preko intraneta (predvsem za učitelje). Predlog bi obsegal: pojasnilo predloga, opisano potencialno izboljšavo, področje na katerega se predlog nanaša. Tim za inovacije bi izdelal obrazec, ki bi bil dostopen preko internetnih strani, predlagatelj bi ga izpolnil in naprej posredovali v skrinjico, preko interneta ali neposredno članom tima.

V drugi fazi bi »tim za inovacije« predloge pregledal, v grobem preučil njihove možnosti izvedbe in jih posredoval v nadaljnjo obravnavo pristojnim za posamezno področje. V primeru, da bi se predlog izkazal za koristnega in izvedljivega, bi ga poslali v odobritev ravnatelju ter ga upoštevali pri strateškem načrtovanju.

Srednja ekonomska šola Ljubljana je v primerjavi s sorodnimi šolami v regiji dobro opremljena z računalniško opremo, katero lahko uporabi za prenos tako strokovnih znanj kot tudi za prenos izkušenj in praske med učitelji. Učitelji pridobivajo nova znanja na seminarjih in drugih oblikah izobraževanja, srečujejo se s kolegi iz drugih šol in izmenjujejo dobre prakse itd., toda skoraj 50% anketiranih je izrazilo mnenje, da znanja, pridobljena na seminarjih, le delno uporabljajo v praksi. Ostajajo pri njih, na gradivih, ki jih dobijo ali pri ravnateljici na poročilih o izobraževanju.

Večina zaposlenih pri svojem delu uporablja IKT tehnologijo. Učitelji informatike so pred dvema letoma za zainteresirane organizirali računalniške tečaje Worda, Excela in PowerPointa, v letošnjem šolskem letu pa bo organizirano izobraževanje zainteresiranih učiteljev za izdelavo lastnih spletnih strani in spletnih učilnic za predmete, ki jih poučujejo. Tako bi lahko predstavili učno snov, zadolžitve dijakov, primere ocenjevanja znanja itd. Kot nadgradnjo le-teh predlagam izgradnjo zakladnice znanj, razdeljena bi lahko bila po področjih znanj (npr. ekonomska, naravoslovna, družboslovna znanja itd.) ki bi jo učitelji nadgrajevali z novo pridobljenimi znanji. Toda hkrati je pomembno poskrbeti za primeren in organiziran način prenosa strokovnih znanj in izkušenj med zaposlenimi.

Izpostavljam dve možnosti; prva možnost - preko intraneta (skupaj z oglasno desko), kjer bi udeleženci izobraževanj objavljali poročila o različnih strokovnih izobraževanjih, obveščali o novostih s posameznega strokovnega področja, o novejši strokovni literaturi, ki jo ima šolska knjižnica. Omenjeno bi olajšala izdelava spletnih učilnic za vsakega učitelja, ki bi omogočale hitrejši dostop učencem do učnega gradiva. Druga možnost - preko učnih delavnic, v okviru katerih bi z neposrednimi komunikacijami in interakcijami omogočili prenašanje znanja med udeleženci.

V proces prenosa znanj bi lahko vključili tudi dijake. Ti bi lahko imeli v okviru posameznega predmeta pod vodstvom strokovnega učitelja organizirane delavnice za dodatni in poglobljeni študij učnih vsebin dijakov iz nižjih letnikov. Za svoje sošolce, starše in zainteresirane bi lahko dijaki pod strokovnim vodstvom organizirali debate in srečanja z gospodarstveniki.

Predlagam izdelavo e-redovalnice, vpeljava e-govorilnih ur in e-klepetalnic, kar pomeni, da bi bili ob določenih v naprej znanih urah na klepetalnici dosegljivi učitelji in bi odgovarjali na vprašanja dijakov glede učne snovi in drugih izobraževalnih in vzgojnih tem. Na ta način bi lahko komunicirali tudi s starši. Seveda je treba v teh primerih zelo natančno izdelati sistem varstva osebnih podatkov. Organizirali bi lahko klepetalnice in forume, na katerih bi dijaki o določenih strokovnih temah debatirali med seboj in z učitelji ter gosti - gospodarstveniki. Šola bi lahko za starše učencev in druge zainteresirane organizirala računalniške tečaje.

4.3 TRETJI ELEMENT: OBLIKOVANJE CELOVITE STRATEGIJE IN IDENTIFIKACIJA STRATEŠKIH CILJEV

4.3.1 Teoretični vidik tretjega elementa

Strateško planiranje predstavlja osnovo celotnemu procesu managementa učeče se organizacije, saj na njem temeljijo ostale vodstvene funkcije, kot so: organiziranje, uveljavljanje, vodenje in kontroliranje. Ključna za učečo se organizacijo je decentralizacija poslovanja. Gre za aktivno, strokovno in med seboj povezano delo t.i. medoddelčnih planerskih skupin, ki se oblikujejo na ravni srednjega in nižjega managementa v učeči se organizaciji. V proces planiranja so tako vključeni skoraj vsi zaposleni v organizaciji, kar pozitivno prispeva k organizacijski kulturi in delovni klimi. Delavci so tako bolj predani doseganju strateških ciljev, identificirajo se v viziji in poslanstvu organizacije. V sodobnem gospodarstvu postaja vedno bolj ključen proizvodni dejavnik znanje. Pridobivati ga, ohranjati in nadgrajevati je izziv vsakega managerja.

4.3.1.1 Redefiniranje funkcij procesa managementa v učeči se organizaciji

Senge v zvezi z vlogo ravnatelja v sodobni šoli razlikuje dva termina: »tradicionalno vodenje šol« in »novo vlogo ravnatelja pri vodenju šol«. Tradicionalni vidik opisuje vodjo kot individualista in nesistematika, ki postavlja usmeritve in sprejema ključne odločitve ob predpostavki, da so ljudje nemočni in nimajo lastne vizije. Sodobne razmere v šolstvu zahtevajo prepletanje tradicionalne vloge ravnatelja kot pedagoškega vodje, z značilnostmi sodobnih managerjev. Zastavlja se vprašanje, ali je za uspešnega ravnatelja dovolj, da je zgolj pedagoški vodja, ali mora vedno bolj delovati kot sodobni manager. Toda v spreminjajočih se razmerah je sprememba načina vodenja nujna. (Poličnik, 2006, str. 10 in 11). Razlike med tradicionalnim in sodobnim managerjem je preučeval tudi DuBrin, njegove trditve so prikazane v tabeli št. 12.

Tabela 12: DuBrinov vidik vlog starega in novega managerja

STARE VLOGE MANAGERJA	NOVE VLOGE MANAGERJA
Razmišlja o sebi kot nadrejenem.	Je pokrovitelj, vodja tima ali svetovalec.
Upošteva verigo ukazov in sledi ozki hierarhiji kontrolnega razpona.	Vzpostavlja dobre stike z vsemi zaposlenimi.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo.
Odločitve sprejema sam in zadržuje informacije.	Zaposlene vključuje v odločanje in z njimi izmenjuje informacije.
Obvladuje glavne poslovne discipline.	Obvladuje več managerskih disciplin.
Zahteva izpolnjevanje delovnih ur.	Zahteva rezultate.

Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2004, str. 22.

V spreminjajočih se razmerah prihaja v ospredje vloga ravnatelja kot transformacijskega vodje, ki zaposlene navdušuje za spremembe in poudarja nujnost prilagajanja spreminjajočemu se okolju. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem na osnovi karizme (predstavi vizijo, doseže spoštovanje in zaupanje), inspiracij, intelektualne spodbude (razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov) in upoštevanja posameznika kot osebnosti, katerim svetuje, jih uvaja itd. (Možina, 2002, str. 531 in 532).

Pri organizacijskem in ekonomskem vodenju šole so nujna managerska znanja in sposobnosti. Sodobni ravnatelj mora imeti tako lastnosti podjetnika (organiziranje in upravljanje), imeti mora vizijo, lojalnost in predanost med zaposlenimi, zato potrebuje spretnosti managerja in hkrati veščine pedagoškega vodje. V učeči se organizaciji so vodje oblikovalci, upravitelji in učitelji, ki so odgovorni za lastno učenje in učenje organizacije.

Vloga ravnatelja v izobraževalnem zavodu je močno odvisna od stopnje decentraliziranosti šolskega sistema in iz nje izhajajoče stopnje avtonomnosti ravnatelja pri sprejemanju strateških odločitev in odgovornosti zanje. V centraliziranem šolskem sistemu sprejema država odločitve o organizaciji izobraževalnih zavodov, vsebini delovanja izobraževalnih zavodov, zagotavljanju materialnih in finančnih pogojev delovanja izobraževalnih zavodov in nadzoru nad uresničevanjem zastavljenih ciljev in sprejemanjem odgovornosti. V decentraliziranem sistemu je skrb za nekatera od navedenih odločitev prenesena na ravnatelje izobraževalnih zavodov. V Sloveniji je šolski sistem bolj centraliziran kot decentraliziran. Decentraliziranost in s tem možnost avtonomnega delovanja ravnateljev je vidna na področjih, ki niso vezana na sam učni proces, torej na področjih, kjer se šole lahko tržno obnašajo. Tako področje je na primer oddajanje šolskih prostorov in opreme. Na ta način izobraževalni zavod pridobiva finančna sredstva in se neodvisno odloča njihovi uporabi (Ograjenšek, 2005, str. 29).

4.3.1.2 Oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov

Cilj je stanje v prihodnosti, ki ga želi organizacija s svojim delovanjem v poslovnem okolju doseči. Kako bo to želeno stanje dosegla, organizacija opredeli v načrtu oz. planu. V njem predvidi vsa potrebna materialna in finančna sredstva, kadre, potrebno lastno reorganizacijo itd. Planiranje je proces v organizaciji, s katerim se začne ukvarjati predvsem vrhnji management, sledijo mu nižje ravni managementa. Čim nižje v hierarhični lestvici se spuščamo, tem bolj se plani operacionalizirajo. Ključno za proces planiranja v organizaciji je, da cilje posameznikov v organizaciji uskladimo s cilji organizacije. Le na ta način bomo namreč dosegli konstruktivno delovanje vseh članov organizacije. Tako mora ravnatelj šole z delovanjem šole zadovoljiti tako učitelje kot starše, učence, okolje, v katerem šola deluje, davkoplačevalce in podobno. Pogosto ima vsak od njih različne interese in vidi vlogo šole drugače.

Vrhnje mesto v hierarhiji ciljev zavzema poslanstvo. Poslanstvo šole pa je vezano na smisel delovanja šol, navedbo namena delovanja, prepričanj, ciljev in vrednot šole. Poslanstvo šole ima pomen navzven – je tisto, kar loči določeno šolo od drugih šol, torej pripomore k prepoznavnosti šole in ima pomen navznoter – cilje delovanja šole zaposleni natančno poznajo, jih vzamejo za svoje in jih poskušajo doseči (Čotar, 2002, str. 12).

Oblikovanje poslanstva šole je sestavljeno iz treh korakov. Prvi korak zajema identifikacijo vseh ciljev šole (razumevanje ciljev, pojasnjevanje, izpopolnjevanje in usklajevanje – primerna je delavnica za vse učitelje), drugi korak vključuje združevanje vseh ciljev in vrednot ter formulacijo poslanstva šole. Zadnji, tretji korak pa pomeni aplikacijo poslanstva na lastno področje in na tej osnovi izgradnjo celotne dejavnosti šole (Čotar, 2002, str. 12).

Vizija šole je zamisel o šoli v prihodnosti. Vizija šole je zato povezana z domišljijo njenega oblikovalca. Torej, kako si oblikovalec vizije šole zamišlja njen status, podobo, delovanje v prihodnosti (Ograjenšek, 2005, str. 33). Vizija šole naj bo odraz tega, kar uporabniki pričakujejo od njenih storitev in naj bo uresničljiva na osnovi predvidevanj (Čotar, 2002, str. 13).

4.3.1.3 Proces planiranja v učeči se organizaciji

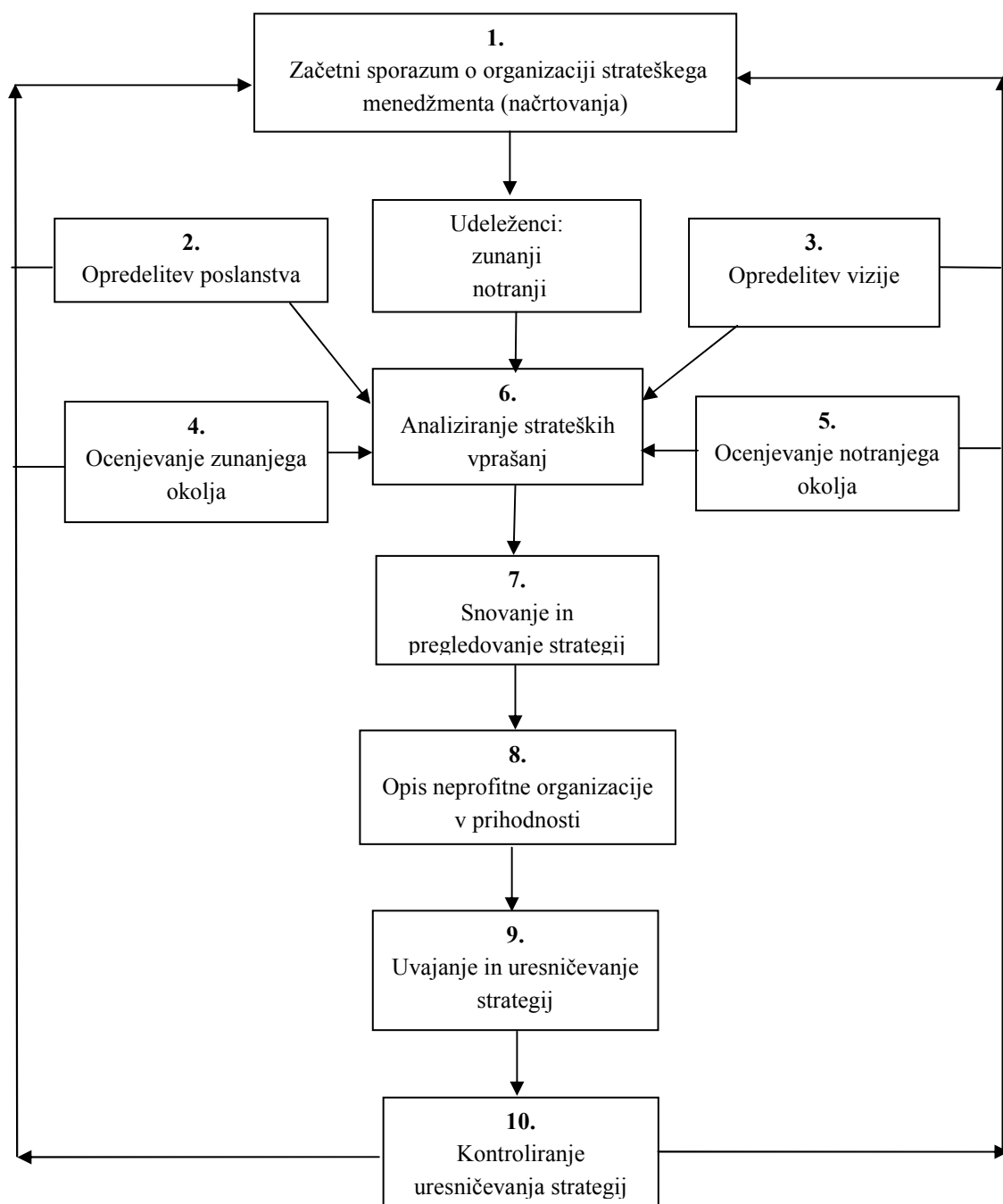
Proces strateškega planiranja se spreminja. Če je nekoč veljalo, da planirajo zgolj managerji na najvišji ravni, se v današnjem sodobnem času s strateškim planiranjem ukvarjajo domala vsi v podjetju. To velja tudi za neprofitne organizacije. Spreminjanje šol v učeče se šole je povezano z identifikacijo močnih in šibkih področij. Šolski kolektiv mora hkrati izvesti dejavnosti, ki ohranjajo in utrjujejo močna področja in dejavnosti, ki izboljšujejo šibka področja. Zato mora vsak učitelj in šola kot celota izvesti samoevalvacijo z namenom načrtnega doseganja strateških ciljev.

Irena Ograjenšek je strateško planiranje v šoli opredelila kot zaporedje razprav in odločitev, ki se nanašajo na ključna in dolgoročna vprašanja šole. Osnovne smernice vsekakor poda resorno ministrstvo in ustanovitelj, strateški plan posamične šole pa je rezultat skupnega delovanja vodstva šole in učiteljskega kadra na tej šoli. Tako oblikovani strateški plan je osnova za različne dejavnosti in aktivnosti v šoli, kot so: oblikovanje poslanstva šole, izvedba primarnih in sekundarnih storitev šole, financiranje šole, poslovodni in organizacijski ukrepi v šoli itd. (Ograjenšek, 2005, str. 29 in 30).

Mintzberg loči več načinov oblikovanja strateškega plana šole. Podjetniški način strateškega planiranja: izpostavlja ravnatelja kot ključnega nosilca strateškega planiranja v šoli. Ravnatelj nenehno išče nove poslovne ideje v okviru možnosti šole, toda to včasih za sabo potegne problem zanemarjanja tekočih problemov (Ograjenšek, 2005, str. 30).

Način stalnega prilagajanja strateškega plana, strateški plan se po tem načinu nenehno prilagaja zunanjim in notranjim spremembam. Takšen način planiranja je posebej primeren, ko težko definiramo dolgoročne cilje (zaradi vpliva interesnih skupin, negotovih gospodarskih razmer, pomanjkanja povpraševanja po poklicih, ki jih izobražujemo itd.). Tovrstno planiranje je bolj podvrženo reševanju problemov, ki se pojavljajo in pogosto se kot posledica pojavlja zanemarjanje dobrobiti učencev. Formalni proces strateškega planiranja združuje oba omenjena načina. Pri takšnem načinu strateškega planiranja v šoli gre torej za kombinacijo nenehnega iskanja novih priložnosti v spreminjajočem se šolskem okolju in hkratnega reševanja problemov, ki se v šoli pojavljajo (Ograjenšek, 2005, str. 30).

Slika 15: Brysonov model strateškega načrtovanja v neprofitni organizaciji



Vir: Dimovski Penger in Žnidaršič, 2004, str. 25.

Brysonov model strateškega planiranja za neprofitne organizacije je sestavljen iz desetih korakov, prikazanih v sliki 15. Bryson s tem modelom zajame vse aktivnosti strateškega načrtovanja v neprofitni organizaciji od začetnega sporazuma s postavitvijo merljivih in realnih ciljev, preko oblikovanja poslanstva in vizije organizacij, izdelave SWOT analize ključnih vprašanj, do oblikovanja strategij in njihovega pregledovanja. (Dimovski Pengar in Žnidaršič, 2004, str. 24 - 26).

Prvi in najpomembnejši pogoj za doseganje zastavljenih ciljev je podpora vrhnjega managementa (ravnatelja) in učinkovito, usklajeno in kakovostno delovanje vseh članov kolektiva učeče se organizacije. V samem procesu je potrebno nenehno prizadevanje za izboljšave pri čemer je v središču dobrobit dijakov. Sproti moramo spremljati doseganje zastavljenih ciljev ter preučevati in obvladovati vzroke odstopanj od ciljev.

4.3.1.4 Oblikovanje celovite poslovne in funkcijske strategije

V nadaljevanju strateški tim oceni in ovrednoti spremenljivke iz notranjega in zunanjega okolja pri udejanjanju učeče se organizacije. Okolje šole lahko razdelimo v širše in ožje okolje ter pomemben dejavnik, specifičen za šole – ocena prihodnjega povpraševanja po poklicu, ki ga šola izobražuje (Ograjenšek, 2005, str. 30).

V širše okolje šole uvrščamo dejavnike, ki imajo posreden vpliv na razvoj same šole. Gre za naravno okolje (prebivalstvo, naravno bogastvo itd), gospodarsko okolje (gospodarski razvoj in trendi, gospodarska struktura, itd), tehnično in tehnološko okolje, politično in pravno okolje (pravni predpisi) in kulturno okolje (potrebe ljudi, vrednote, običaji), na te dejavnike šola nima nobenega vpliva. Nekateri dejavniki iz širšega okolja so obvladljivi, drugi ne in se jim mora šola v celoti prilagajati. Na trgih se šola srečuje z dajalci finančnih sredstev (ustanovitelji), delojemalci, dobavitelji, s konkurenti, odjemalci storitev (učenci, dijaki) in z državo (Ograjenšek, 2005, str. 34).

Dejavniki ožjega okolja šole imajo že močnejši vpliv. Spremembe izobraževalnega sistema (uvredba devetletke, prenova programa ekonomski tehnik itd), naša konkurenca (zanima nas, kakšni dijaki se vpisujejo na te šole, katere so prednosti in slabosti konkurence itd). V okviru ožjega okolja šole preučimo naše možnosti tržnega nastopanja, ki nam prinašajo pomemben vir prihodkov, kot npr. možnosti oddajanja naših prostorov, povezave s podjetji v panogi, za katero izobražujemo dijake (sponzorstva in donatorstva itd.). (Ograjenšek, 2005, str. 35).

V okolje šole spada tudi zelo pomemben dejavnik – ocena prihodnjega povpraševanja po poklicu ali smeri, v kateri izobražujemo dijake; sem uvrščamo demografske značilnosti prebivalstva (naravno rast, migracijska gibanja, izobrazbeno in socialno strukturo) in gospodarske tendence, ki vplivajo na povpraševanje po poklicu, ki ga izobražujemo. Ugotavljam, da upada povpraševanje po poklicu ekonomski tehnik. V tem segmentu so za ekonomske srednje šole pomembne povezave z gospodarstvom, ugotavljanje njihovih potreb in prilagajanje izobraževanja tem potrebam (Ograjenšek, 2005, str. 35).

Te spremenljivke in vrsto odločitev nato šola vključi v strategijo, ki bo omogočala boljše vraščanje učeče se organizacije v okolje in zagotavljala »da bomo vedno korak pred konkurenco«. Uspeh in doseganje relativno določenih strateških ciljev nista odvisna samo od spremenljivk iz okolja organizacije, ampak tudi od vrste odločitev managerjev.

Strategija je plan igre, ki ga izdela vodstvo in je namenjena pozicioniranju podjetja v izbranem segmentu trga, uspeh v tekmovanju s konkurenti, zadovoljevanju kupcev in doseganju dobrih poslovnih rezultatov. Sestavlja jo vrsta potez in poslovnih pristopov pri vodenju podjetja. Oblikovanje strategije vključuje opredelitev poslanstva, izbiro ciljev ter določitev strategije in politike organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 218 in 219).

4.3.1.5 Ustvarjanje učeče se organizacije skozi organizacijske procese učenja

Učenje kot primarni proces v šoli ne predstavlja nekega za šolo zaključenega procesa med učiteljem in učencem. Sam proces učenja ne predstavlja vira novih znanj samo za učenca, temveč tudi učitelja bogati z novimi izkušnjami, spretnostmi in kompetencami.

»Gospodarjenje z znanjem pomeni predvsem odgovorno, podjetniško, ekonomsko smotrno ravnanje z znanjem. Kot tako ne pomeni le kopičenja znanja in nemoč izkoriščanja oziroma čim hitrejša uporabe. Kot posebni output gospodarjenja z znanjem velja poudariti rojstvo novega znanja. Novo, lastno znanje je resnično novo rojstvo. Je unikat. Nihče ga še nima. Znanje nam pomeni prednost in veliko poslovno priložnost. Gospodarjenje z znanjem je torej proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z znanjem, zagotavljamo pravočasni dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo; vključuje ustrezno organizacijo in sisteme za načrtovanje, shranjevanje in dostop do znanj na različnih ravneh, na papirju, v knjigah in sporočilih; vključuje procese prenosa, nadgradnje in evalvacije rasti znanja predvsem v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije ter ljudi v njej.« (Peršak, [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>]).

Znanje, ki postaja ključen proizvodni dejavnik, izvira iz različnih virov. Po Southworthu ima učeča se šola pet medsebojno povezanih značilnosti: osredotoča se na učence in njihovo učenje, učitelji so spodbujeni k stalnemu učenju, učitelji in drugi strokovnjaki v šoli pri svojem delu sodelujejo drug z drugim, vsi v šoli si z učenjem utirajo razvojno pot in so tako del »učečega se sistema« in ravnatelj je v učeči se šoli vodilna učeča se oseba (Tratnik in Budnar, 2002, str. 15).

Omenjenih pet značilnosti sovпада s petimi nivoji učenja v šoli, prikazanimi v tabeli št. 13.

Tabela 13: Nivoji učenja v šoli

NIVO UČENJA	LASTNOSTI, PREDNOSTI IN SLABOSTI
Učenje učencev	Njihovo učenje spremljajo učitelji na ravni oddelka ali posameznega učenca, ugotavljajo, kako njihovo poučevanje vpliva na procese in rezultate učenja in primerno spreminjajo učne metode.
Učenje učiteljev	Osnova učiteljevega dela je poznavanje in spremljanje kurikulumu. Svoje znanje in spretnosti izpopolnjujejo tudi na področju strategij poučevanja. Najpomembnejša vira sprememb v podajanju učne snovi učiteljev sta refleksije (opazovanje dijakov, pogovori s starši) in sodelovanje z drugimi učitelji.
Učenje zaposlenih	Svoje znanje učitelji dopolnjujejo z učenjem v sodelovanju z vsemi zaposlenimi (medpredmetno povezovanje, vzgojno-izobraževalna tematska predavanja).
Učenje vodilnih	Učenje ravnateljev mora zajemati znanja managementa v izobraževanju, ki so potrebna so učinkovito in uspešno sodobno vodenje. Poleg tega se učijo v skupnih projektih z učitelji in učijo se od učiteljev.
Učenje organizacije	V šoli poteka individualno in skupinsko učenje vseh. Učitelji in vodstvo šole skupaj iščejo nove organizacijske in komunikacijske možnosti, sledijo sodobnim zahtevam in se jim prilagajajo, izboljšujejo odnose v šoli in delujejo pozitivno na učno, delovno klimo in organizacijsko kulturo. Šola kot celota se uči tudi v procesih povezovanja z drugimi šolami in izmenjavi izkušenj s tem šolami kot celoto in posameznimi učitelji na drugih šolah.

Vir: prirejeno po Tratnik in Budnar, 2002, str. 15 in 16 ter Urbanija, 2003, str. 43.

4.3.1.6 Prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije

Poslovno okolje organizacije se nenehno spreminja, priča smo hitremu tehnološkemu napredku in spremenjenih zahtev gospodarstva, vse to pa za seboj potegne zahtevo po spremembi organizacijske strukture, da bi organizacija lahko uresničila drugače oblikovane strateške cilje svojega obstoja. Strategije uresničujemo s operativnih planiranjem, če se le-to ujema s koledarskim letom, mu pogosto pravimo letno planiranje. V letnem planu operacionaliziramo strateške cilje in predvidimo vse potrebne vire za nemoten potek opravljanja storitev in naredimo natančni finančni plan. Operativne cilje naredimo take, da jih lahko uresničimo v aktualnem koledarskem letu.

Učeča organizacija je prilagodljiva in inovativna, nenehno preži na tržne niše v svoji okolici. Timi so majhni in se lahko hitro odzivajo na spremenjeno okolje z maksimalnim izkoriščanjem virov. Organizacijska struktura temelji na decentralizirani horizontalni koordinaciji. Managerji torej niso več nadzorniki, temveč učitelji, koordinatorji vseh delujočih timov v podjetju. Takšen način delovanja omogoča, da se posamezni tim posveti zahtevam posameznih strank. Diferenciacija je v takšnem poslovanju močno prisotna. Odlika delovanja takšnih timov je hitrost odzivanja na spremembe v poslovnem okolju. Za izkoristek te prednosti pa moramo odstraniti vse ovire, ki utegnejo time onemogočati oz. demotivirati pri njihovem delu, take ovire so lahko birokratske narave, oklepanje starih načinov pretoka informacij v organizacijski strukturi, predvsem pa se moramo naučiti delati v skupinah.

4.3.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Na področju vzgoje in izobraževanja kot nekakšen koordinacijski center, vir financiranja in usmerjanja dela šol delujejo Ministrstvo za šolstvo in šport, pa tudi Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo itd. Njihove spletne strani so pohvalno izdelane. Viden je prehod na virtualne oblike informiranja in sodelovanja s šolami. Tako na primer Katalog za strokovno izpopolnjevanje delavcev v vzgoji in izobraževanju ne izhaja več v knjižni obliki, ampak so seminarji objavljeni le na spletnih straneh imenovanih institucij. Podobno velja za vsa obvestila, natečaje, okrožnice, razpise in druge dokumente.

Storitve, ki jih izvaja šola, lahko razdelimo v dve veliki skupini: primarne (poučevanje) in sekundarne (šola nastopa na trgu). Avtoriteta ravnatelja je večja na področju sekundarnih dejavnosti, kjer šola pridobiva finančna sredstva z nastopanjem na trgu, na primer oddajanje šolskih prostorov, šolska kuhinja, organizacija izobraževalnih seminarjev, sponzorstva itd. V šoli so nekatere od teh dejavnosti že kar dobro razvite. Glede na to, da pa je šola velika, pa mogoče vseeno premalo. Nekaj prostora v popoldanskem času zasede izobraževanje ob delu.

Na šoli so učitelji oblikovali verzijo vizije in poslanstva Srednje ekonomske šole Ljubljana. Obe sta še v procesu nastajanja, zato poudarjam, da ne pomenita dokončne verzije.

Vizija Srednje ekonomske šole Ljubljana

Smo šola, v kateri zaposleni in dijaki ustvarjalno sodelujemo, dijakom nudimo kvalitetno znanje, vsem pa spodbudno okolje za razvoj (Interno gradivo Srednje ekonomske šole Ljubljana).

Poslanstvo Srednje ekonomske šole Ljubljana

Srednja ekonomska šola Ljubljana s svojim delom omogoča dijakom pridobivanje kakovostnega znanja, razvoj ustvarjalnosti, kritičnosti, podjetnosti, samostojnosti, iniciativnosti in solidarnosti ter s svojim delovanjem prispeva k razvoju slovenskega srednješolskega izobraževanja (Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/07, str. 4).

Na osnovi prednosti in priložnosti ter strategij nacionalnih programov smo na šoli oblikovali strateške cilje Srednje ekonomske šole Ljubljana. Izboljšati želimo učni uspeh z večjo kakovostjo poučevanja, upoštevanjem sodobnih spoznanj s strokovnega in pedagoškega procesa, načrtovanjem spremljanja doseganja vzgojno-izobraževalnih ciljev in sprotim preverjanjem teh ciljev. Učence želimo čim bolj osveščati v izobraževalnem in vzgojnem smislu, razvijati njihove sposobnosti kritičnega mišljenja in ustvarjalnosti, sposobnosti reševanja problemov, analitičnega in sistemkega mišljenja ter inovativnosti. Prizadevamo si zagotoviti optimalni razvoja posameznika ne glede na spol, socialno in kulturno poreklo, veroizpoved, narodno pripadnost ter telesno in duševno konstitucijo. Spodbujati moramo dobre medsebojne odnose med dijaki, učitelji in starši ter si prizadevali dvigati ugled šole in učiteljev na šoli. Odraslim moramo ponuditi možnost, da dopolnijo svoja znanja za uresničitev lastnih ciljev. Načrtujemo širitev izobraževalnih programov na srednješolski in višješolski ravni. Vključiti se želimo v mednarodne projekte izobraževanja kot so: Comenius, Phare, Leonardo in bolj aktivno sodelovati s sorodnimi šolami v tujini. Prizadevati si moramo za ustrezno posodabljanje IKT tehnologije, šolskih prostorov in za izgradnjo šolske telovadnice (Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006, str. 14 in 15).

Strateški cilji so naprej razdelani in predvideni v letnem delovnem načrtu šole, ki ga šola sprejme za šolsko leto. Letni delovni načrt (LDN) mora potrditi in sprejeti učiteljski zbor, svet staršev, dijaška skupnost in svet šole. V njem šola opredeli vzgojno izobraževalne naloge in vse dejavnosti, ki so ključne za nemoteno šolsko delo.

V LDN so lahko plani strukturirani po dejavnostih in/ali po mesecih in kot tak omogoča natančno in učinkovito sprotno spremljanje izvajanja načrtovanih nalog. Natančno so opredeljene naloge, ki jih šola mora šola izvajati po ustanovitvenem aktu in naloge, ki odpirajo šolo v njenem okolišu, to so: sodelovanje s starši in širšo skupnostjo (podjetji itd.), delo dijaške skupnosti ter tržno delovanje šole.

LDN Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2006/2007 opredeljuje: dejavnosti šole, vzgojno-izobraževalne programe s predmetnikom, urnikom in udeležence le-teh (redne učence in slušatelje izobraževanja ob delu). Opredeljene so aktivnosti za povečevanje vpisa na Srednjo ekonomsko šolo Ljubljana, s tem namenom predvidevamo organizacijo in izvedbo dneva oprtih vrat, informativnega dneva, obiske in predstavitve naše šole okoliškim osnovnim šolam, itd. Predvideni so načini izboljšanja uspeha dijakov v šolskem letu, uspešnosti učencev na splošni ter poklicni maturi ter izboljšanje delovnih pogojev za učence in učitelje ter dodatno opremljanje učilnic in kabinetov s sodobno tehnologije (posodobitev računalniške opreme računalnic, kabinetov in multimedijško opremljanje učilnic). Kronološko je načrtovano vzpostavljjanje tesnega sodelovanja z okoljem (s starši preko govorilnih ur in roditeljskih sestankov, programa Šole za starše s predavanji na temo zasvojenosti, nasilja itd), podjetji (posebej s tistimi, v katerih naši učenci opravljajo obvezno delovno prakso), osnovnimi in srednjimi šolami, Gospodarsko zbornico, Ministrstvom RS za šolstvo in šport in drugimi strokovnimi ustanovami (Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/07, str. 6 - 47).

Opisana je kadrovska struktura s seznamom zaposlenih in sistematizacijo delovnih mest. Natančno so predvideni načini strokovnega izobraževanja zaposlenih na obveznih študijskih programih izpopolnjevanja (za predmete na maturi in poklicni maturi oz. opravljanje strokovnega dela), programih za izvajanje novih učnih načrtov in novosti v programih, programih, namenjenih uvajanju sistemskih in vsebinskih novosti, študijskih skupinah in tematskih konferencah (Mreža šol II - Strategije preprečevanja nasilja in Retorika za učitelje), itd.. Opredeljene so naloge strokovnih organov šole, dejavnost šolskega sklada in šolske knjižnice (informacijska in pedagoška dejavnost). Vključen je šolski koledar, ki navaja dve ocenjevalni obdobji, šolske počitnice, izpitne roke za popravne izpite ter izpite v spomladanskem in jesenskem roku splošne in poklicne mature. Predvidene so obvezne izbirne vsebine in druge dejavnosti, tekmovanja in sodelovanja z organizacijami v našem okolju. Pomemben del LDN pa je finančni plan, s katerim šola predvidi prihodke in izdatke ter investicijsko dejavnost (Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/07, str. 6 - 47).

Tabela št. 14 prikazuje rast izdatkov šole, namenjenih za nabavo opreme, investicijsko vzdrževanje in opremo knjižnice (v letošnjem šolskem letu smo prešli na sistem Cobbis). Približno polovico sredstev za investiranje zagotavlja Ministrstvo RS za šolstvo in šport, polovico pa šola iz lastnih sredstev, zbranih s plačili v učbeniški sklad, sponzorskimi sredstvi in sredstvi zbranimi z oddajanjem šolskih prostorov.

Tabela 14: Vlaganje sredstev med leti 2003 – 2006 (v tolarjih)

	Leto 2003	Leto 2004	Leto 2005	Leto 2006
Sredstva, namenjena za nabavo opreme: računalniki in multimedijška oprema, oprema v telovadnici (klet), didaktični pripomočki, pohištvo itd.	15.364.823	15.851.381	3.895.608	5.502.596
Vlaganje investicijskih sredstev v tekoče vzdrževanje stavbe	2.158.064	3.225.710	3.047.065	3.853.082
Sredstva, namenjena za knjižnico	1.718.115	1.514.148	1.002.750	1.482.471

Vir: Letni poročili Srednje ekonomske šola Ljubljana za leto 2005 in 2006.

Na šoli timsko delo že poteka. Omenila sem že, da med strokovne organe šole uvrščamo strokovne aktivne, predstavljene v tretjem poglavju. Aktiv imenuje vodjo aktiva, ki prevzame vlogo koordinatorja dela aktiva in o delu aktiva poroča ravnateljici. Vsak aktiv mora za šolsko leto izdelati plan dela aktiva in plan izobraževanja učiteljev. Določiti mora enotne kriterije in načine preverjanja in ocenjevanja znanja za predmetno področje, ki ga pokriva. Te kriterije šola objavi v svoji publikaciji, ki so tako javno znani in dostopni vsem dijakom in njihovim staršem. Glede na novo zakonodajo, ki šol ne obvezuje več k izdaji publikacij za učence, bo potrebno te podatke objaviti na šolskih spletnih straneh (načine in kriterije ocenjevanja, itd.).

Vendar pa na šoli delujejo še nekateri drugi timi, katerih delo ni neposredno povezano s primarno dejavnostjo šole. Gre za time, ki skrbijo za organizacijo informativnega dne, dneva odprtih vrat, skupino za kakovost, skupino za šolsko klimo, organizacijo maturantskega izleta, organizacijo maturantskega plesa, za spremembo in spremljanje dela dobavitelja šolske prehrane, tim za projekt Mreža šol, tim za sodelovanje s starši (Šola za starše) itd..

Na šoli smo učitelji izdelali SWOT analizo, prikazana je v tabeli št. 15. Trend vpisa na gimnazije smo navedli kot slabost, čeprav bi ga lahko šteli tudi kot priložnost glede na smer ekonomska gimnazija. Enako velja za močno konkurenco, ki lahko pomeni dobro motivacijo zaposlenim za iskanje novih metod, kako konkurenco premagati. Za začetek predlagam, da naj se izvede benchmarking vseh konkurentov.

Tabela 15: SWOT analiza Srednje ekonomske šole Ljubljana

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
➤ tradicija, ➤ opremljenost učilnic, ➤ kvalificiran in izobražen kader ➤ pripravljenost učiteljev na dodatno delo z dijaki, ➤ enoizmenski in kabinetni pouk, ➤ lokacija šole, parkirišče in urejenost šole ➤ možnost učenja štirih jezikov: angleščina, španščina, italijanščina, nemščina, ➤ šolska kuhinja, ➤ sodelovanje s šolami iz tujine, ➤ uspeh na obeh maturah, ➤ obvezne izbirne vsebine, ➤ možnost izbire predmetov, ➤ strokovne ekskurzije, ➤ delo Dijaške skupnosti (akcije itd).	➤ velikost šole in lokacija šole, neurejenost okolice ➤ premalo dodatnih dejavnosti, ➤ premalo dodatnih učnih ur, ➤ slaba klima med dijaki in učitelji, ➤ nimamo telovadnice, ➤ veliko verbalnega kot fizičnega nasilja, ➤ pojav drog.
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
➤ uvajanje novih programov (bančništvo, zavarovalništvo, projektno delo) ➤ uvajanje novih oblik pouka (e-učilnice, e-izobraževanje, izobraževanje na daljavo) ➤ sodelovanje s podjetji, ➤ sodelovanje v izvenšolskih projektih, ➤ sodelovanje z zunanjimi strokovnimi službami, ➤ sodelovanje s šolami iz tujine.	➤ padec populacije otrok, ➤ trend vpisa na gimnazije, ➤ močne konkurenčne šole, ➤ močna konkurenca na izobraževanju odraslih, ➤ nov plačilni sistem MoFas ➤ zmanjšanje potrebe gospodarstva po profilu ekonomski tehnik.

Vir: Interno gradivo Srednje ekonomske šole Ljubljana.

Program ekonomska gimnazija izvajajo v Ljubljani in njeni okolici poleg Srednje ekonomske šole Ljubljana še: Ekonomska šola Ljubljana na Prešernovi, Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik (Srednja ekonomska šola) in Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna gorica.

Šola ima zelo močno konkurenco na programu ekonomski tehnik. V Ljubljani in okolici je osem šol, ki izobražuje za poklic ekonomskega tehnika, to so: Ekonomska šola Ljubljana na Prešernovi, Srednja upravno administrativna šola Ljubljana, Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana, Srednja gradbena, geodetska in ekonomska šola Ljubljana, Šolski center Rudolfa Maistra Kamnik in šole v okolici Ljubljane. Poklicni tečaj za pridobitev poklica ekonomski tehnik pa izvajajo poleg naše šole še: Srednja upravno administrativna šola in Srednja šola Josip Jurčič iz Ivančne gorice [URL: http://www.cpi.si/ucitelji/strokovna_podrocjaizobrazevalni_programi/ekonomska_trgovska_in_upravnoadministrativna_dejavnost.aspx]).

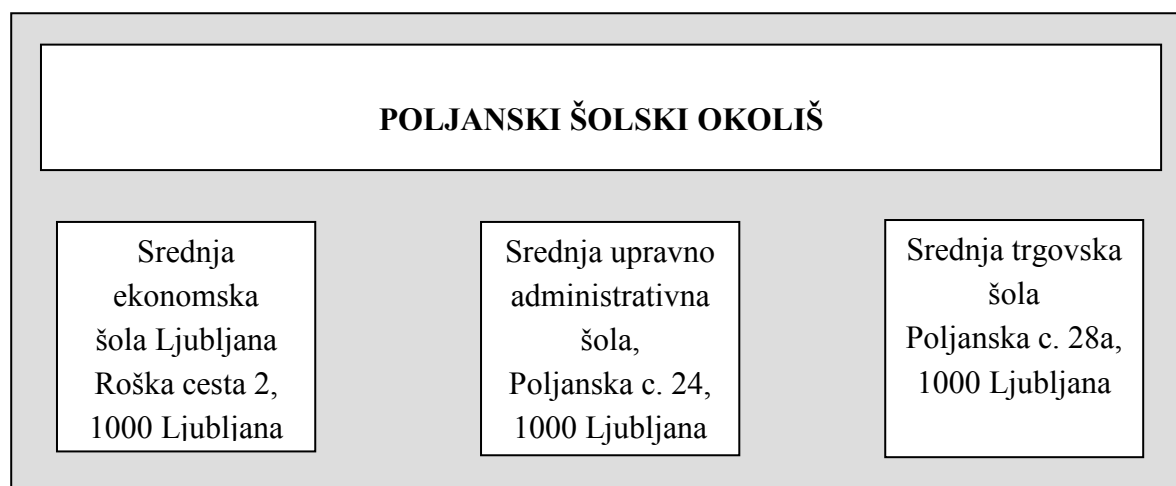
Poleg navedenih pa omenjene programe izvajajo še številne šole izobraževanja odraslih kot npr. B2 d.o.o, Cene Štupar Center za permanentno izobraževanje, Center za dopisno izobraževanje Univerzum, Izobraževalno središče Miklošič, Paratus d.o.o., ZTI Zavod za tehnično izobraževanje Ljubljana in druge.

4.3.3 Predlogi za razvoj

Za šolo je pomembno vključevanje v programe Evropske unije na področju izobraževanja in usposabljanja mladine. Najbolj znana programa sta Socrates in Leonardo da Vinci. V okviru Socratesa deluje več podprogramov s ciljem spremljanja in vpeljevanja novosti. Program Leonardo da Vinci podpira inovativne mednarodne pobude za promocijo znanja, možnosti, veščine in spretnosti, ki so potrebne za uspešno integracijo v delovno življenje in povezovanje z drugimi programi na področju Evropske unije.

Kot prvo razvojno rešitev bi predlagala oblikovanje šolskih okolišev. Oblikuje se lahko Poljanski šolski okoliš, ki bi vključeval tri šole, prikazane v sliki št. 16. Šolski okoliš bi lahko oblikoval šolski center z enotnim managerskim vodstvom, vsako šolo posebej pa bi vodila še oseba z managerskimi sposobnostmi in sposobnostmi pedagoškega vodje. Vse tri šole izobražujejo v smeri ekonomski tehnik, ki naj bi v šolskem letu 2008/2009 doživel prenovo z odpiranjem kurikula in prešel na modulski pouk. Vsaka šola izbere enega ali več modulov v skladu z njenimi sposobnostmi in interesom učencev. Ravno na tem področju vidim razvojno možnost okoliša kot celote. Vsaka šola bi nudila izbiro nekaj različnih modulov in okoliš kot celota bi lahko ponudil široko in raznoliko paleto modulov (področje zavarovalništva, bančništva, projektnega dela itd.). Šolski okoliš bi lahko imel enotno računovodstvo, organizacijo ter izvedbo tehničnih del (hišnik, čiščenje prostorov). Glede na bližino lokacij šol bi lahko učitelji vodili priprave na maturo, interesne dejavnosti in obšolske dejavnosti na različnih lokacijah, ali pa bi učenci iz različnih šol prihajali k dejavnostim na eno šolo. Kasneje bi se lahko v okoliš vključila tudi Gimnazija Poljane.

Slika 16: Poljanski šolski okoliš



Vir: Lastna slika.

Drugi predlog pa se nanaša na izobraževanje ob delu na Srednji ekonomski šoli Ljubljana. Število slušateljev na izobraževanju ob delu je že nekaj časa v upadanju, vodja pa je tik pred upokojitvijo. Ker je konkurenca na tem področju izredno močna, predlagam dve možnosti. Z novim šolskim letom naj vodenje prevzame ustrezna oseba, ki bi se javila na interni razpis v šoli. Če pa se ne javi nihče ustrezen, je smiselno povezati se s Centrom za permanentno izobraževanje Cene Štupar ali drugo podobno šolo, ki ji primanjkuje prostorov. Ta šola bi prevzela naše izobraževanje ob delu. Šola bi zasedla naše prostore v popoldanskem času, za kar bi jim zaračunavali najemnino, zaposlovali pa bi naše učitelje. V stik z našo šolo bi prišli njihovi slušatelji, kar predstavlja enega od načinov oglaševanja šole. Prednost lokacije šole je veliko parkirišče.

Šola mora spremljati razpise za izobraževanje brezposelnih oseb, ki se financirajo iz evropskih socialnih skladov. V tem okviru evropski socialni skladi podpirajo pospeševanje zaposlovanja, vseživljenjskega učenja, podjetniškega duha, prilagodljivosti zaposlenih in podjetij, enakih možnosti in lažjega dostopa prikrajšanih skupin do trga dela v državah članicah EU. Šola ima kakovostni kader, ki bi lahko formalno ali fakultativno izobraževal zainteresirane osebe na teh področjih.

Seveda pa postaja za vse srednje šole vedno bolj ključen podjetniški nastop šole v njenem okolišu (področje sekundarnih dejavnosti). Zato predlagam oblikovanje timov, ki bi okrepili tržno nastopanje šole in s tem močnejši dotok finančni sredstev. Tako predlagam oblikovanje timov za: spremljanje javnih natečajev, v katerih bi se lahko udeleževala naša šola (delavnice, tečaji, izdelava podjetniških načrtov pod vodstvom naših učiteljev, itd.), tim za oddajanje šolskih prostorov, tim za sponzorstva in povezovanje s podjetji itd..

4.4 ČETRTELELEMENT: PROCES VODENJA PRI OBLIKOVANJU KLIME ZA ŠIRJENJE ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

4.4.1 Teoretični vidik četrtega elementa

Ta element se posveča posameznikom in manj organizaciji. Vloga managerja učeče se organizacije je, da zna izkoristiti spretnosti, sposobnosti, znanja in kompetence vsakega člana organizacije ter spodbujati prizadevanje za stalno učenje. Znanje postaja najpomembnejša konkurenčna prednost, vodja mora vzpostavljati klimo za širjenje organizacijskega znanja. Tiho in individualno znanje postaja skupno organizacijsko znanje, kar se dosega predvsem z odprtimi formalnimi in neformalnimi komunikacijskimi mrežami in nagrajevanjem, ki temelji na posameznikovi pripravljenosti za aktivno deljenje znanja. Organizacijska kultura pa poudarja zaupanje in odprtost, ki vodi v socialni razvoj interakcije. V ospredju managerskega vodenja je torej poslovođenje znanja.

4.4.1.1 Vzpostavitev participativnega stila vodenja

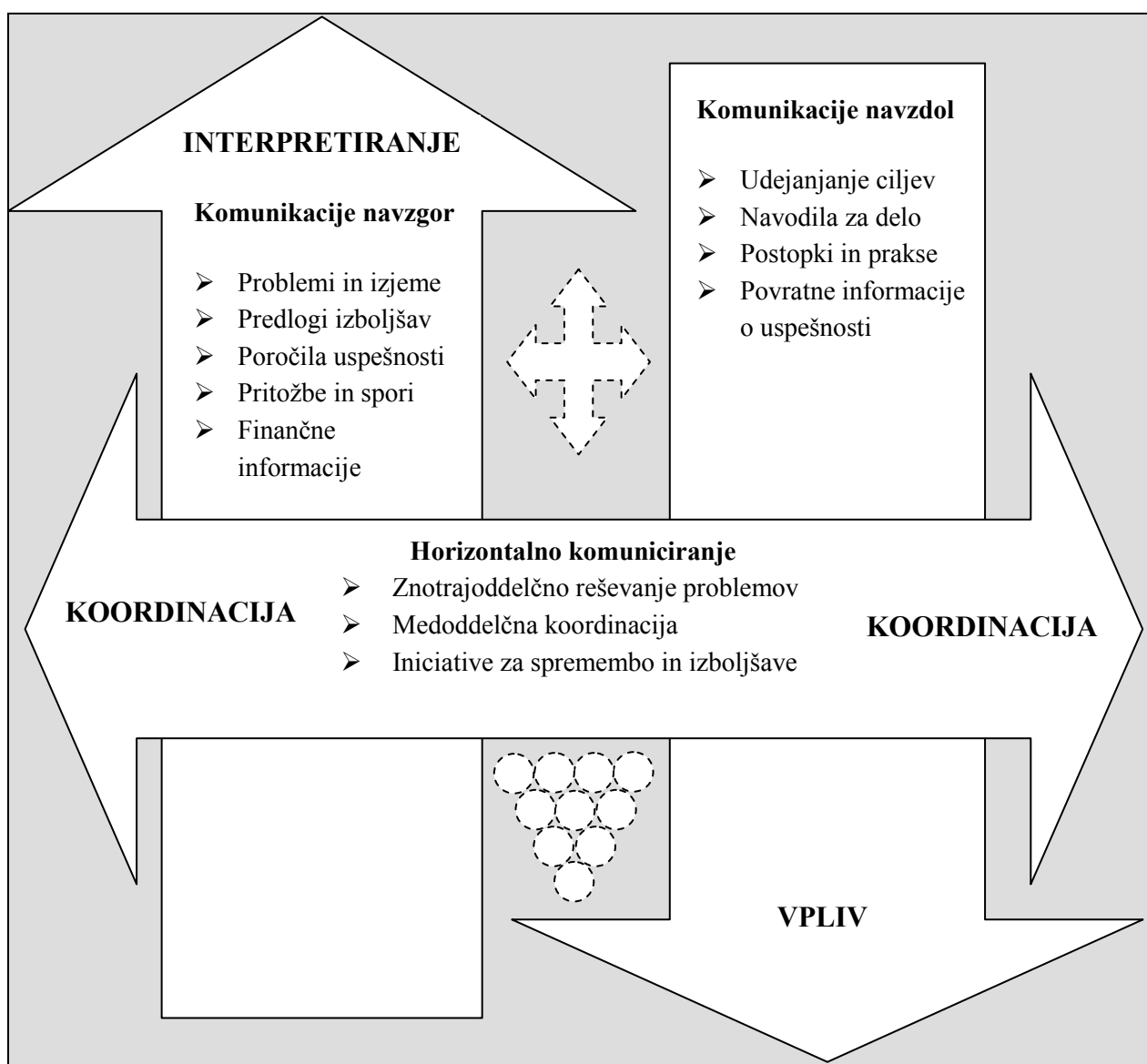
Klasična psihologija razlikuje tri stile vodenja. Avtorski stil, po katerem vodja sam načrtuje aktivnosti, sam odloča, deli naloge, zaposlene graja ali hvali brez obrazložitve in jih ne seznaja s plani v prihodnosti. Pri takšnem stilu vodenja se med zaposlenimi pogosto pojavi agresija, pasivnost in apatija. Participativno demokratični stil prakticirajo vodje, ki vključujejo zaposlene in se posvetujejo z njimi o planih, odločitvah itd., objektivno vrednotijo učinke dela in na osnovi njih grajajo oz. hvalijo. Zaposleni vzpostavijo dobre odnose in navezanost, si medsebojno pomagajo in se skupaj učijo. Za tretji, laissez faire (liberalni) stil, pa je značilno, da vodja prepusti skupini uresničitev ciljev po svoje, jih ne graja, niti hvali in je pripravljen pomagati, če sami izrazijo željo. Učinkovitost in dolgoročno zadovoljstvo pri tem stilu vodenja sta najnižja. (Rupnik Vec, 2006, str. 99 in 100).

V učeči se organizaciji vodenje prehaja v participativno vodenje. Vodja učeče se organizacije se izogiba centralizaciji avtoritete in se ne zanaša na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja. Skuša biti demokratičen, tako delegira pristojnosti drugim, spodbuja participacijo in vpliva na podrejene tako, da se zanaša na lastno ekspertno in referentsko moč. Skupaj z ostalimi ustvarja vizijo in organizacijsko kulturo, člani vidijo organizacijo kot celoto in dobijo tudi sami občutek, da lahko sooblikujejo prihodnost organizacije. Participativni stil vodenja se uresničuje z oblikovanjem delavnic, timov, forumov in podobno. Glavna vloga vodje v učeči se organizaciji je spodbujanje k aktivnemu učenju. (Dimovski et al., 2005, str. 231 - 236).

4.4.1.2 Razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež

V učečih se organizacijah je poudarek na dialogu med posamezniki, ustvarjanju povezav med zaposlenimi in oblikovanju baz nosilcev znanj s posameznega področja, spodbujanju kulture komunikacije in kroženju ljudi med posameznimi deli organizacije. Komuniciranje v organizacijah je formalno in neformalno komuniciranje v treh smereh navzgor, navzdol in vodoravno. Managerji so odgovorni za vse tri smeri formalne komunikacije, seveda pa se poslužujejo tudi neformalnih poti komunikacije v vseh omenjenih smereh. Prostori organizacije naj bi omogočali tudi neformalno druženje, ki je v manjših organizacijah pomembno tudi za prenašanje znanja, prav tako tudi druženje izven delovnega časa, kar povečuje socializacijo zaposlenih. V sliki št. 17 so prikazane formalne komunikacijske poti s polno in neformalne s črtkano črto.

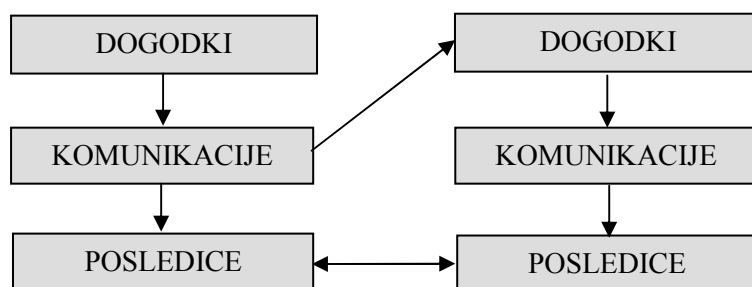
Slika 17: Komunikacijske poti v organizaciji



Vir: prirejeno po Dimovski et al., 2005, str. 242 in 243.

Formalne in neformalne komunikacije o dogodkih se odrazijo v odločitvah zaposlenih v organizaciji in posledicah le-teh za poslovanje organizacije.(slika 18).

Slika 18: Integracijski model pretoka informacij in odločitev



Vir: Jablin et al., 1992, str. 606.

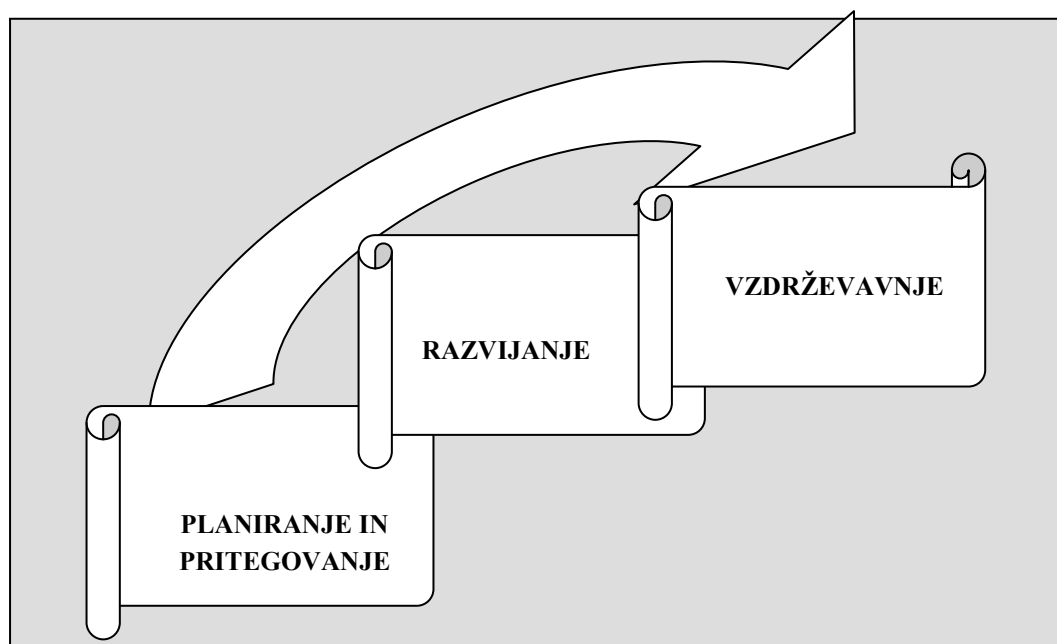
Neformalno komuniciranje se ne prekriva s hierarhijo in avtoriteto, tako te poti povezujejo vse ljudi v organizaciji. Managerji se poslužujejo tako imenovane »hoje naokrog«, z njeno pomočjo izvedo, kaj se v organizaciji dogaja in kakšni so resnični problemi. Druga vrsta neformalnih komunikacij pa so govorice (grozdi), ki se po organizaciji hitro razširjajo naokrog. Če so formalni kanali zaprti, lahko v kritičnih trenutkih organizacije grozd postane prevladujoča oblika komunikacije (Dimovski et al., 2005, str. 243).

4.4.1.3 Ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji

Osnovni cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bi postali produktivni in zadovoljni zaposleni. V ospredju so relacijski odnosi med zaposlenimi in managerji, ki se ves čas dograjujejo in vključujejo v številne ekonomske in psihološke sestavine. V teh odnosih je poudarjena možnost za razvoj slehernega zaposlenega. Za konkurenčnost organizacije kot celote so odgovorni vsi zaposleni, zato se morajo nenehno učiti in večati svoje zmožnosti. Posamezniki v organizacijah morajo postati fleksibilni, se hitro prilagajati in opravljati nove naloge, prevzeti morajo odgovornost za lastno učenje. S tem se gradi kultura nenehnega učenja in možnost vseživljenjskega izobraževanja.

Ravnanje z ljudmi pri delu poteka v organizacijah v več fazah (slika 19). Prva faza je pritegovanje uspešne delovne sile, ki poteka v več korakih. Prvi korak je planiranje človeških virov, managerji številčno in kakovostno predvidijo potrebe po novih sodelavcih. Drugi korak je privabljanje potencialnih kandidatov (preko sredstev javnega obveščanja, itd.). Tretji korak vključuje uporabo ustreznih metod za izbor, kjer se vzpostavi komunikacija s kandidati (intervjuji, telefonski razgovori, videokonference, testi, ocenjevalni centri, reference in ostale metode za izbor). Zadnji korak je izbor kandidatov, ki bi organizaciji največ prispevali. Lahko se izbira znotraj organizacije, kar je pravzaprav dolgoročna naložba v strokovno usposabljanje in razvoj kadrov ali pa se nove zaposlene išče preko zunanjih trgov; pri tej trši metodi vodenja organizacije se ne vlaga v človeške vire, vendar pa se s takšno metodo pridobijo sveže ideje in veščine (Lipičnik, 1996, str. 78 – 90).

Slika 19: Ravnanje z delovno silo v organizaciji



Vir: Lastna slika.

Razvijanje uspešne delovne sile je proces razvijanja, ujemanja in usklajevanja potreb, interesov in vrednot organizacije in novega zaposlenega. Obsega usposabljanje na delovnem mestu (mentorstvo, kroženje po različnih delovnih mestih v okviru organizacije) in izven delovnega mesta (seminarji, delavnice, študije primerov, simulacije, internet, usmerjeno izobraževanje itd.), napredovanje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenih (opazovanje, ocenjevanje in popis uspešnosti zaposlenega, ki tako dobi povratno informacijo, pohvalo ali opozorila). Glede na pomembnost stalnega učenja je potrebno pripraviti plan razvoja kadrov s predvidenimi oblikami internega in zunanjega izobraževanja (Lipičnik, 1996, str. 90 - 97).

Vzdrževanje delovne sile pa vključuje kompenzacijo (denarna plačila in nedenarne dobrine), oblikovanje plačilnih in nagradnih sistemov (strukturo plač, nagrad in bonusov) in prenehanje delovnih razmerij. Pred odhodom zaposlenega je smiselno izvesti še izhodni intervju, s katerim izvemo razloge za takšno odločitev zaposlenega, kar lahko vpliva na zmanjšanje oz. odpravo morebitnih pomanjkljivosti v sami organizaciji (Dimovski et al., 2005, str. 251).

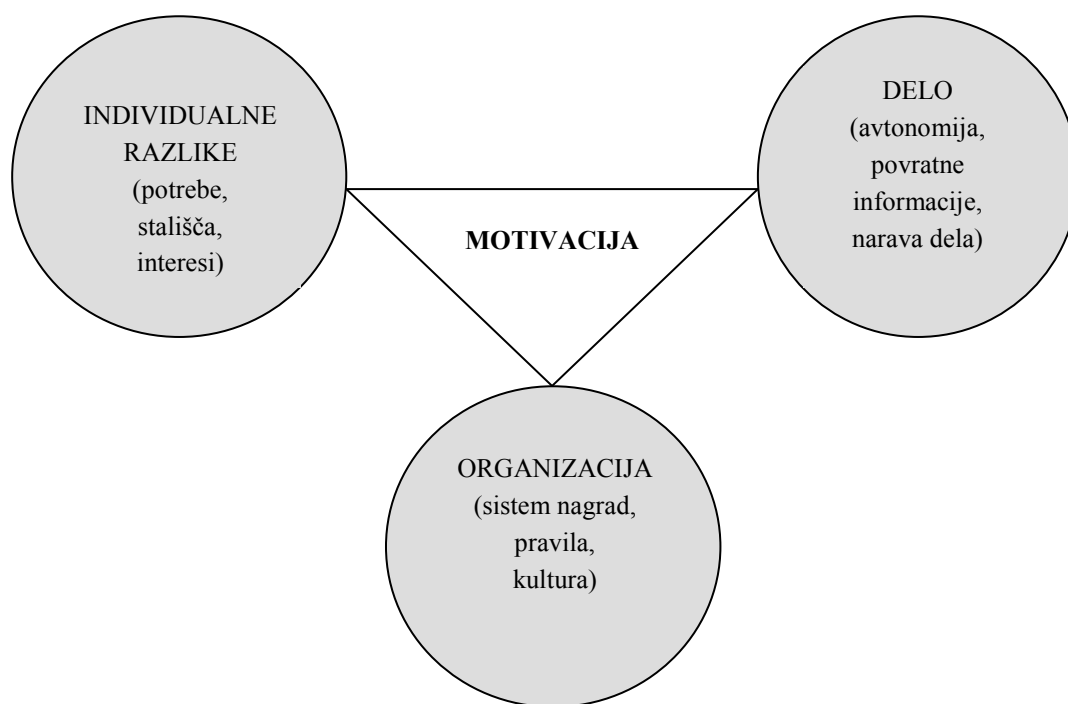
Širitev kulture učenja in inovativnosti med podrejenimi temelji na motivacijskem vodenju, denarnih in nedenarnih spodbudah in skrbi managerja za individualni razvoj podrejenih (vrednotenje, trening in učenje ter ustvarjanje kariere). Nekaj nedenarnih spodbud: napredovanje in graditev kariere, bonitete v materialnih stvareh, osebni ugled itd. V učeči se organizaciji se nagradjuje nadstandardno delo in rezultate, ki presegajo pričakovane. Če projekt ne uspe, zaposleni ne smejo biti kaznovani, saj to zavre inovativno razmišljanje. Vodstveni kader deluje po načelu: lahko pride do napak, ne sme pa se ista napaka ponoviti dvakrat.

4.4.1.4 Razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja

Od sodobnega učitelja se zahteva več kot zgolj podajanje znanja in njegovo ocenjevanje. Današnji učinkovit in uspešen učitelj mora ustvariti učinkovito učno okolje, mora znati motivirati in v učni proces vključiti (pritegniti) vse učence, posvetiti se mora vsakemu učencu, jih podpirati in zagotoviti dejavnike, da učenci v učnem procesu izgrajujejo trajno znanje, ustvarjalnost, kritičnost itd. Učitelj mora spremljati učne razvojne stopnje učencev, ki so jih dosegli in se jim prilagajati. Takšen način dela zahteva motiviranega učitelja. »Motivacija je kompleksen, subjektiven proces, ki omogoča vzvode pripravljenosti za uspeh in doseganje ciljev s pomočjo lastnih motivov« (Hafner, 2006, str. 43).

Dejavnike motivacije lahko razdelimo v tri skupine, v prvi so individualne značilnosti vsakega posameznika (potrebe, stališča, interesi), ki nas razlikujejo od drugih. Druga skupina dejavnikov je povezana z delom, ki ga opravljamo (avtonomija, povratne informacije, narava dela). V tretjo skupino dejavnikov pa spada sama organizacija, v kateri opravljamo delovne naloge (sistem nagrad, pravila, kultura itd.) (slika 20).

Slika 20: Dejavniki motivacije



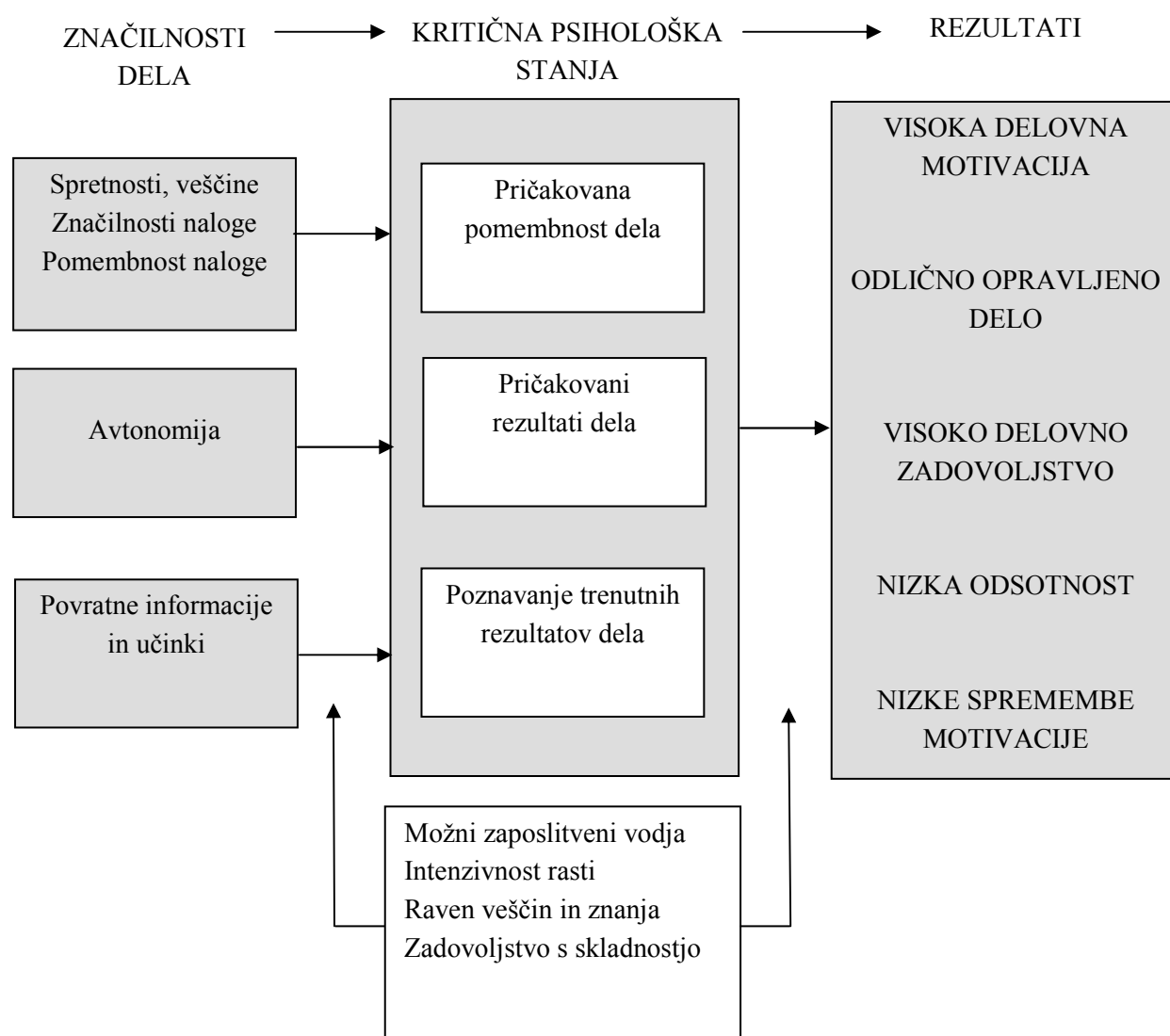
Vir: Hafner, 2006, str. 43.

Požarnikova trdi: »... je motivacijski učinek nagrad in podobnih ukrepov odvisen od tega, kako jih posameznik presoja oz. dojema – ali bolj kot informacijo o lastnih zmožnostih, ali kot zunanjo kontrolo, ki omejuje lastno možnost odločanja«. (Požarnik, 2002, str. 9).

Nikoli ne moremo poznati vseh motivov za opravljanje neke aktivnosti, preučevanje motivacij pa managerjem pomaga, da spoznajo, kaj ljudi motivira, da ciljno delujejo v organizaciji. Tako lažje spodbujajo zaposlene, ki potem energijo usmerjajo v uresničevanje ciljev organizacije in delajo bolje in bolj prizadevno. Eno izmed orodij je povečano število delovnih nalog na enem delovnem mestu, tako zaposlenemu dodelimo večjo odgovornost, priznanje in priložnost za osebno rast. Managerji motivirajo podrejene še z možnostmi za dodatno učenje, udeležbami na različnih oblikah izobraževanja, strokovnih sejnih itd.. Popularna motivacijska metoda je opolnomočenje. Izredno spodbudno za zaposlene je možnost individualne izbire načina dela in uporaba kreativnih rešitev, tako se motivacija in izpolnitev nalog ter učinkovitost dela povečata.

V sliki št. 21 je prikazan proces oblikovanja visoko motivirane in zadovoljne delovne sile. Zaposleni so še posebej motivirani, ko vedo, da je njihova naloga pomembna, ko čutijo, da so odgovorni za svoje delo in ko sproti natančno vedo, kako dobro delajo (Sweeny in McFarlin, 2002, str. 151).

Slika 21: Proces motiviranja zaposlenih



Vir: Sweeny in McFarlin, 2002, str. 152.

4.4.1.5 Tehnike stalnega izobraževanja in učenja

Po Garvinu je potrebno za vzpostavitev in vzdrževanje učenja v organizaciji preiti pet faz. Poučevanju in učenju ter ustvarjanju priložnosti za učenje sledi oblikovanje klime za učenje in konstruktivno vodenje razprave. Pomembna faza je tudi prehod od organizacijskega k individualnemu učenju, vodja pa mora motivirati s svojim zgledom. (Dimovski et al., 2005, str. 261 – 264).

Cilj analize, ki jo je izvedla Erčuljeva, je bil ugotoviti spodbujajoče in zaviralne dejavnike motivacije učiteljev za izobraževanje. Pokazala je, da med motivi prevladujejo pridobivanje novih znanj, kakovostnejše opravljanje dela, možnost napredovanja, stiki s kolegi in sklepanje novih prijateljstev, boljši zaslužek, tekmovanje z drugimi itd. Med ovirami izobraževanja zaposlenih pa je analiza izpostavila pomanjkanje časa, stroške izobraževanja, nizko samozavest, strah pred neuspehom, oddaljenost kraja izobraževanja itd. (Hafner, 2006, str. 43 – 48).

4.4.1.6 Vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti

V razvojno naravnani skupnosti učitelji v medsebojnem sodelovanju in izmenjavah ozaveščajo svoje občutke, se dogovarjajo in učijo sodelovati v različnih interakcijskih procesih, razumejo skupinsko dinamiko in analizirajo lastno delovanje. Značilno za kolegialno skupnost je vzpostavljanje ozračja zaupanja in podpore. Zaposleni si odprto izmenjujejo mnenja, razvijajo odprt in kritični odnos do dela in do sebe kot »nenehnega učenca«. Hierarhijo in zunanjo kontrolo nadomešča timsko delo in samevalvacijska kritika ter kritična refleksija. Oblikovanje šol v skupnosti je del širše sodelovalne kulture, ki jo Hargraves imenuje »učiteljski novi interaktivni profesionalizem« (Rutar Ilc, 2006a, str. 59).

Kultura zaupanja in odprtosti je eden najpomembnejših dejavnikov širjenja znanja po učeči se organizaciji. Taka kultura oz. nabor nenapisanih pravil vključuje miselnost med zaposlenimi o znanju in zavedanju o pomenu racionalnega ravnanja z njim v organizaciji. Kazalce organizacijske kulture razdelimo v vidne in nevidne kazalce (tabela št. 16).

Tabela 16: Kazalci organizacijske kulture

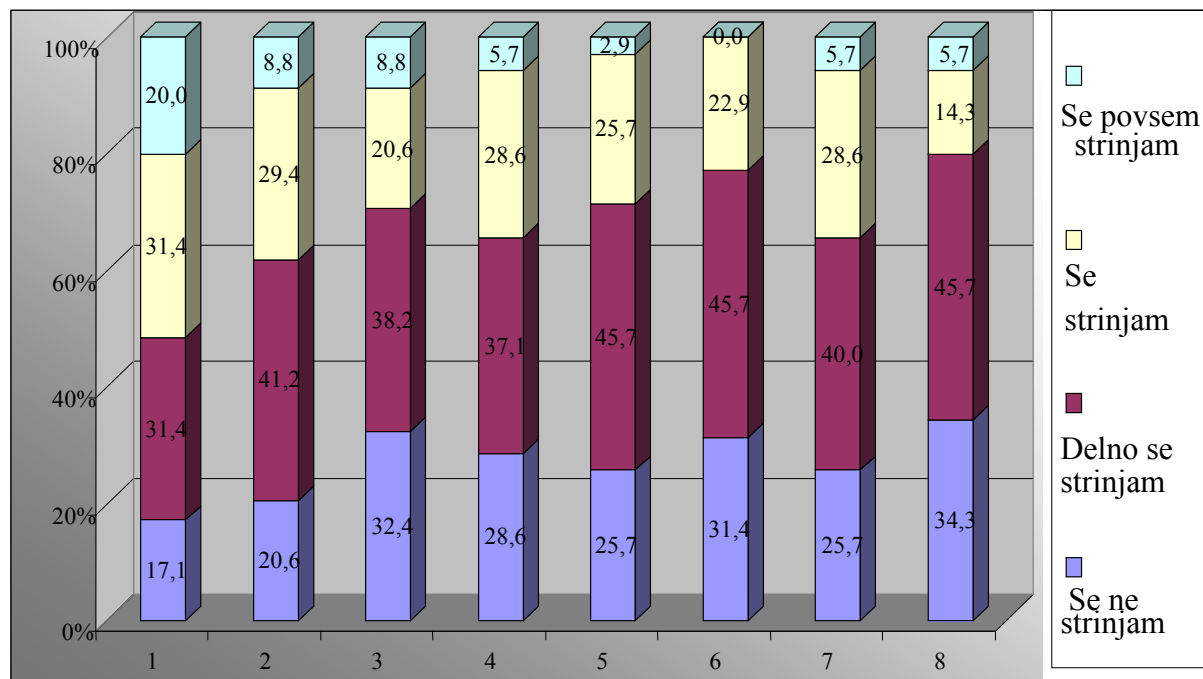
VIDNI - ZUNANJI KAZALCI	NEVIDNI – NOTRANJI KAZALCI
Jezik, navade in običaji.	Interakcija med posamezniki v skupini.
Vrednote, vidne navzven (publikacije).	Poznavanje poslanstva – usmeritve.
Pravila iger organizacije.	Razumevanje skupinskih norm (prijateljstvo).
Prevladujoče delovne spretnosti in veščine.	Sistem pohval in kazni.
Metafore in simboli.	Miselne navade (miselni vzorci, prepričanja).

Vir: povzeto po Krapše, 2005, str. 164.

4.4.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Zaposleni na Srednji ekonomski šoli Ljubljana se ne strinjajo povsem z načinom vodenja šole. To kaže tudi slika št. 22. Večina odgovorov na vprašanja o podpori vodstva, transparentnosti izbora, možnosti prostega odločanja, avtonomije itd. sega v polje čez 60%, kar pomeni, da se zaposleni s takšnim načinom ne strinjajo ali se le delno strinjajo.

Slika 22: Ocena vodenja šole s strani zaposlenih



Pojasnilo k sliki: 1 – 8 so trditve iz ankete, števila v stolpcih so izražena v %.

1	Naše vodstvo nima koncepta za nadaljnje in sprotne izobraževanje.
2	Naše vodstvo želi širšo informacijo učiteljskega zbora.
3	Naše vodstvo izpelje izbor učiteljev transparentno.
4	Naše vodstvo deluje podporno.
5	Naše vodstvo ponuja možnost prostega odločanja.
6	Naše vodstvo dopušča, da vsak dela, kar misli, da je dobro.
7	Naše vodstvo spodbuja komunikacije in medsebojno upoštevanje.
8	Naše vodstvo je nezainteresirano za reševanje problemov.

Vir: Anketa učiteljev/ic na Srednji ekonomski šoli Ljubljana.

Vsi učitelji teoretičnih in strokovno teoretičnih predmetov imajo najmanj univerzitetno izobrazbo, dokončano pedagoško andragoško izobrazbo in strokovni izpit. Izobrazbena struktura je prikazana v tabeli št. 17.

Tabela 17: Razvrstitev zaposlenih po izobrazbi

Stopnja izobrazbe	Od I. do IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
Število zaposlenih na dan 31.12.2005	8	2	2	67	5
Število zaposlenih na dan 31.12.2006	8	2	1	58	4

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006, str. 22.

Zaradi manjših populacij, zmanjšanega vpisa osnovnošolcev na šolo in osipa dijakov v času štiriletnega srednješolskega izobraževanja se je število zaposlenih zmanjševalo. Zmanjševanje števila zaposlenih po letih prikazuje tabela št 18.

Tabela 18: Zmanjševanje števila zaposlenih za obdobje 1997 do 2006

	Šolsko leto 1997/1998	Šolsko leto 2000/2001	Šolsko leto 2004/2005	Šolsko leto 2005/2006	Šolsko leto 2006/2007
Št. vseh zaposlenih	142	96	88	86	74
Učitelji	114	74	66	66	59

Vir: Letni delovni načrti Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolska leta 1997/1998, 2000/2001, 2004/2005, 2005/2006 in 2006/2007.

Učitelji se vsako leto dodatno izobražujemo tako na svojem strokovnem področju, kot na področju dodatnega dela z dijaki. Vsak učitelj ima za izobraževanje na voljo 180 eurov na leto, glede na področje izobraževanja pa je lahko ta znesek po dogovoru z ravnateljico tudi višji. Tri četrtine anketiranih (77,14%) zaposlenih meni, da je nujno stalno izobraževanje in pridobivanje novih znanj o alternativnih oblikah in metodah izobraževanja. Cilj strokovnega izpopolnjevanja je profesionalni razvoj in osebna rast strokovnih delavcev ter večja kakovost celotnega vzgojno-izobraževalnega sistema. V načrt strokovnega izobraževanja, ki je vsebinsko, časovno in finančno ovrednoten, so prednostno uvrščeni programi, ki so pogoj za poučevanje in opravljanje strokovnega dela (študijske skupine, matura, poklicna matura), programi, ki strokovne delavce usposabljaajo za izvajanje novih učnih načrtov in novosti v programih, uvajanju sistemskih novosti (novi načini ocenjevanja), programi, namenjeni vodstvu šole itd. (Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/07, str. 18). Učitelji se nekajkrat letno udeležujejo tematskih konferenc. V šolskem letu 2006/2007 so tematske konference za kolektiv namenjene Strategiji preprečevanja nasilja (v okviru Mreže šol II) in Retoriki za učitelje.

Izobraževanje in dodatno delo znotraj šole (vodenje različnih dejavnosti, vodenje strokovnih aktivov, itd.) je pogoj za napredovanje v plačilne razrede in nazive. Učitelj lahko napreduje v nazive: mentor, svetovalec in svetnik. Da se učitelji stalno strokovno in osebno izobražujejo in izpopolnjujejo, kaže tudi tabela št. 19, saj število učiteljev brez naziva in z nazivom mentor pada, narašča pa število učiteljev za nazivom svetovalec.

Tabela 19: Razvrstitev učiteljev po nazivih

Naziv	Šolsko leto 2004/2005, na dan 31.12.2004		Šolsko leto 2005/2006, na dan 31.12.2005		Šolsko leto 2006/2007, na dan 30.09.2006	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Število	Odstotek
Brez naziva	15	20,27	12	18,18	10	15,87
Mentor/-ica	39	52,70	24	36,36	24	38,10
Svetovalec/-ica	19	25,68	29	43,94	28	44,44
Svetnik/-ica	1	1,35	1	1,52	1	1,59
Skupaj učitelji	74	100,00	66	100,00	63	100,00

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006, str. 22 in
Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/07, str. 10 – 12.

Zadovoljni in motivirani zaposleni v delovnem okolju, nosilci znanj, so pogoj razvoja uspešne šole. Na šoli je 74 zaposlenih, učitelji so razvrščeni v osem strokovnih aktivov, poleg tega pa nekateri delujejo še v številnih timih. Člani delujočih šolskih timov natančno vedo, kakšne so njihove obveznosti in pristojnosti, zaradi specifičnosti načina financiranja srednješolskega izobraževanja je aktualen način motiviranja in nagrajevanja članov tima.

Finančna sredstva, ki jih šola pridobiva iz regularnih virov, so že vnaprej razporejena in ker predstavljajo finančna sredstva, ki jih šola pridobiva s področja tržnih dejavnosti, le 6% vseh prihodkov, so finančni načini motiviranja močno omejeni. Uspešnost dela timov je povezana z jasno opredelitvijo vizije, poslanstva in strateških ciljev šole. Če člani timov v teh vidijo svoje mesto tudi v prihodnosti, že to lahko deluje spodbudno za njihovo delo. Velikokrat je dovolj že sama pohvala za uspešno izveden projekt s strani vodstva šole, pa tudi z zunanjih virov (starši, podjetja o uspešnih dijakih, obiskovalci na informativnem dnevu). Pomembni so dobri odnosi z dijaki, ki ustvarjajo dobro šolsko in delovno klimo, kajti njihovo zadovoljstvo s storitvami je garancija uspešnosti sedanjih in bodočih generacij dijakov.

4.4.3 Predlogi za razvoj

Motivirani zaposleni v lastnem delovnem okolju so eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti na lastnem področju dela in s tem uspešnosti organizacije kot celote. Na področju, kot je šolstvo, kjer se dodatno delo učitelja ne more vedno ovrednotiti s finančnimi nagradami, je potrebno motivaciji zaposlenih nameniti še posebno pozornost. Predlagam uvedbo rednih letnih pogovorov, ki hkrati spodbujajo razvoj kulture zaupanja in odprtosti.

Eden od instrumentov spremljanja motivacije in uspešnosti zaposlenih v šolstvu so letni pogovori med zaposlenim in vodstvom šole. Letni pogovor omogoča vodstvu šole spremljanje poklicnega razvoja zaposlenega in sodelovanje ter razvijanje poklicne rasti posameznika. Hkrati omogoča ravnatelju ugotavljanje osebnega počutja zaposlenega v kolektivu, spremljanje projektov, kjer le-ta sodeluje in njihove uspešnosti ter ugotavljanje vzrokov za nezadovoljstvo, nedoseganje ciljev projektov itd. Zaposlenemu pa omogoča kronološko spremljanje lastne poklicne rasti in načrtovanje lastne poklicne kariere. Na letni pogovor se zaposleni pripravi tako, da analizira svoje dosedanje delo in pripravi načrt dela v zavodu v prihodnje skladno z vizijo in poslanstvom zavoda. Zaposleni oceni svoje delo in poskuša najti področja, kjer bi lahko bilo njegovo delo še boljše. Vodja pa skozi letne pogovore bolje spozna učitelje in njihov odnos do dela, se seznani z njihovimi pogledi na prihodnost, pridobi ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov ter ugotovi, kakšno pomoč potrebujejo zaposleni, da bodo pri svojem delu lahko učinkovitejši. Tako pridobljena spoznanja omogočijo lažje vodenje in usmerjanje zaposlenih.

Cilj letnih pogovorov v šoli naj ne bi bil kontrola zaposlenega in njegove uspešnosti, ampak naj bi z njimi pridobila šola kot celota. Pravilno izvedeni letni pogovori naj bi pomagali ustvariti boljše delovne odnose in ustvarjalno delovno klimo med zaposlenimi, pomagali naj bi pri odkrivanju skritih potencialov zaposlenih, »očistili« komunikacijske poti v organizaciji in dvignili komunikacijsko raven, izboljšali kakovost dela in vodenje zavoda. Povečala bi se splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih, kar vpliva na kakovost odnosov znotraj organizacije, do učencev in staršev, to pa vodi organizacijo v smer poslovne odličnosti.

Pogosto je motivacija tretirana kot neka predpostavka, ki naj bi jo zaposleni imeli, toda čas, ki ga vodstvo nameni dvigu motivacije, je čas, namenjen v dobrobit celotne organizacije. Motivacijo zaposlenih dvigajo tudi pohvale za dobro opravljeno delo, priznanja, ki jih dobijo na tekmovanjih in velikokrat zahvala dijakov za osebni in zaupen odnos pri reševanju problemov.

4.5 PETI ELEMENT: OBLIKOVANJE IN IMPLEMENTACIJA UČEČE SE ORGANIZACIJE

4.5.1 Teoretični vidik petega elementa

Jedro modela predstavljata oblikovanje in implementacija učeče se organizacije in s tem ciljno doseganje strateškega plana. Organizacije uporabljajo različna orodja: opolnomočenje zaposlenih, participativno vodenje, odprte informacije, organizacijsko kulturo odprtosti, sodelovanja, timsko učenje itd.

4.5.1.1 Participativna strategija in participativno vodenje

Hopkinsov model vodenja za učenje vidi vlogo ravnatelja v aktivnem spodbujanju oblikovanja timov in upoštevanju odločitev teh timov, ne glede na to, ali se odločitve nanašajo na delo v razredu ali vplivajo na poslovno politiko šole in spodbujanju stalnega strokovnega izpopolnjevanja vseh zaposlenih in ne posameznih učiteljev. Participativno odločanje o usmeritvah šole temelji na oblikovanju izboljšav, učinkovitih sistemov informiranja sodelavcev in širšega okolja ter na pohvalah in nagrajevanju tistih učiteljev, ki največ pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Ravnatelj naj z dejanji, ne le z besedami, izraža pripadnosti k izboljšavam, smiselnim spremembam (Erčulj, 2002, str. 5).

Ravnateljeve naloge so še: sprejeto strategijo mora znati uresničevati v vsakdanji dejavnosti, nastopati mora kot »strateški vratar« med državo in šolo, izbirati mora prave učitelje, organizirati mora učni proces, pripraviti mora materialne možnosti (infrastrukturo) za učenje itd.. Zato težko razmejimo med nalogami pedagoškega vodje in managerskimi nalogami ravnatelja (Erčulj, 2002, str. 7).

Za učinkovito in uspešno sodobno vodenje mora ravnatelj pridobiti managerska znanja s področja managementa izobraževanja. Ta bodo pripomogla, da bo vodilni proces temeljil na referenčni moči in moči argumentov in ne na moči prisile (Urbanija, 2003, str. 43 in 44). Učinkovit vodja spoštuje vse zaposlene, jim izkazuje zaupanje z dodeljevanjem odgovornosti, dopušča napake, saj se zaposleni iz njih učijo in so zato pripravljeni tvegati več. Manager spodbuja prijateljske odnose in je zaposlenim za zgled, spodbuja jih k stalnemu učenju in jih motivira z nagradami in priznanji (Dimovski et al., 2005, str. 277).

4.5.1.2 Opolnomočenje zaposlenih

Za učeče se organizacije je opolnomočenje zaposlenih razvojna osnova njihovega obstoja in razvoja. Zaposlenim daje dovolj svobode za učinkovito uporabo lastnih kompetenc. Razteza se lahko od stanja, ko zaposleni nimajo pravice odločanja, do popolnega opolnomočenja (samousmerjajoči timi).

V ospredju je partnerski odnos med vodjo in zaposlenim, večja je stopnja zaupanja, delegiranja in s tem tudi odgovornosti in moči. Vodja opolnomoči zaposlene. Opolnomočenje omogoča, da zaposleni, ki imajo večja pooblastila in moč, povzročijo, da se organizacija lahko hitreje odzove na spremembe okolja, trga itd.. Opolnomočenje organizacijam pomaga obdržati kakovostne kadre in njihovo znanje, zvišuje motivacijo, tako ljudje izboljšujejo lastno uspešnost, pri čemer sami določajo, kako opraviti nalogo in uporabiti svojo ustvarjalnost.

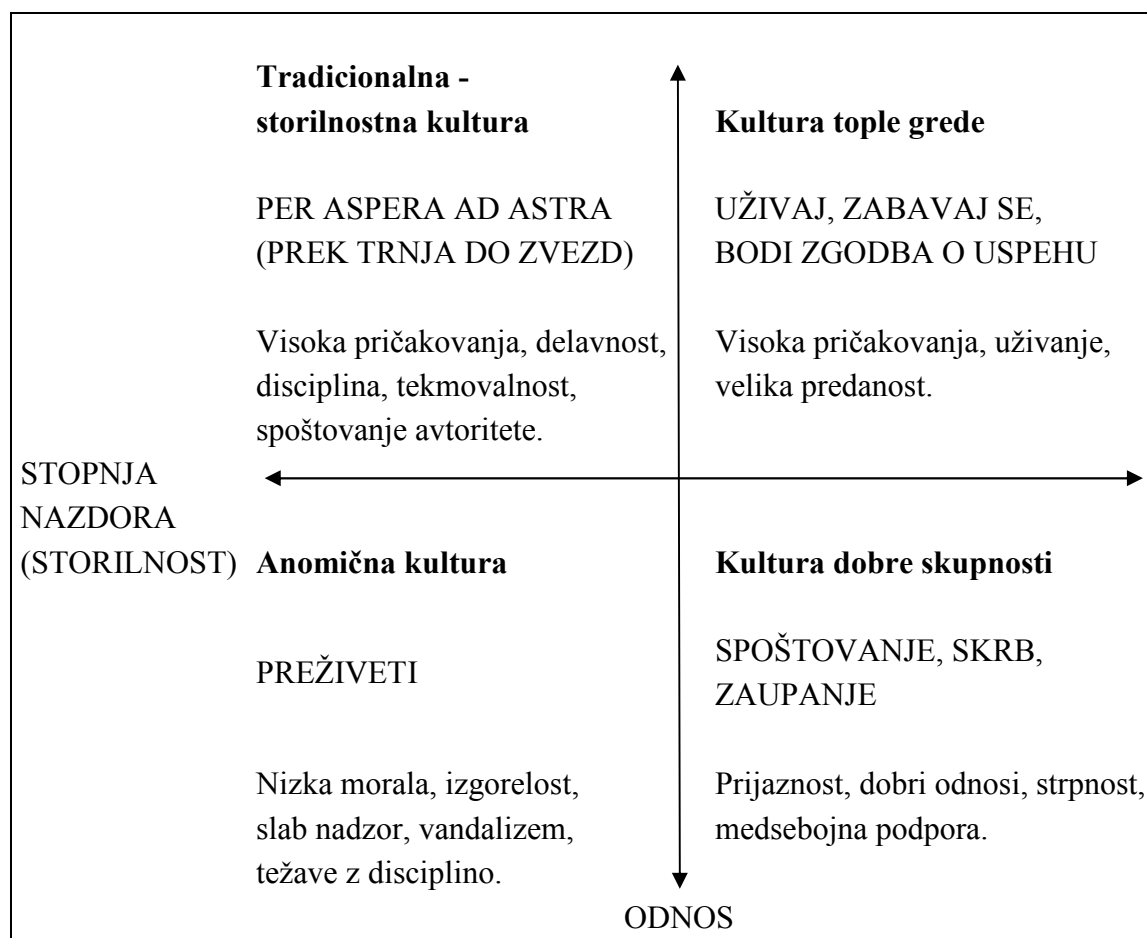
»V učečih se organizacijah so cenjene posameznikova neodvisnost, ustvarjalnost, osebna odgovornost in spretnost v medsebojnih odnosih, mehanična poslušnost kot taka pa bore malo«. V sodobnih organizacijah ni več razlikovanja med vodstvom in zaposlenimi, temveč so vsi povezani strokovnjaki. Vsak ima znanje in strokovne sposobnosti, ki jih drug v organizaciji in vsak je dolžan misliti, ustvarjati, izumljati in prispevati. Zato je delovno okolje vedno bolj enakopravno in vedno manj hierarhično (Tratnik in Budnar, 2002, str. 16).

Za šole, ki želijo postati učeče se šole, je pomembno izgraditi zavedanje, da je vsak posameznik »avtor svojih dejanj in odločitev«. Vsi udeleženci, učitelji in učenci, razvijajo osebno odgovornost. Razvoj osebne odgovornosti se v šoli kaže s tem, da ravnatelj z zgledom, aktivnostjo, mišljenjem, spodbujanjem in prepričevanjem, vztrajnostjo in osebnim zgledom vključuje vse zaposlene in starše v oblikovanje vizije in poslanstva šole. Prav tako se zmanjšuje nadzor, saj zaposleni delajo odgovorno, potrebno se je izogibati pretiranemu usmerjanju, opazovanju in poročanju (Tratnik in Budnar, 2002, str. 16 in 17).

4.5.1.3 Prilagodljiva organizacijska kultura

Bečaj razlikuje štiri oblike šolske kulture, prikazane v sliki št. 23.

Slika 23: Štirje tipi šolske kulture po Bečaju



Vir: Zorman, 2006, str. 23.

Za strategijo stalnega učenja in nenehnega izboljševanja sta najbolj ugodni kultura tople grede in kultura dobre skupnosti. Tradicionalna in anemična kultura bi bili kot takšni neučinkoviti v razvoju, saj sta usmerjeni v storilnost oz. se zaposleni niso pripravljeni soočiti s spremembami. Obstoječo kulturo je potrebno spremeniti v kulturo učeče se skupnosti, za katero so po Bečaju značilni: odprtost, visoka sprejetost za spremembe, psihološka svoboda, strpnost, spodbudni odnosi, sodelovanje, razvojno procesna naravnost, notranja motivacija (Zorman, 2006, str. 29).

Lizbonska strategija Evropske unije poudarja pomen vseživljenjskega učenja in razvoj družbe znanja. Doseganje omenjenih ciljev pa ne temelji zgolj na spremembi predpisov, ki urejajo področje vzgoje in izobraževanja, temveč je potrebna celostna sprememba organizacije, vključujoč organizacijsko strukturo storitev organizacije in spremembo organizacijske kulture in klime. Organizacijske kulture ne moremo spreminjati z ukazi, temveč morajo zaposleni sami ugotoviti prednosti, ki jih zanje prinaša drugačno, spodbudnejše okolje, v katerem se bo vsak počutil kot neke vrste »oblikovalec« prihodnosti organizacije.

4.5.1.4 Skupna vizija

Manager učeče se organizacije mora ustvarjati skupno vizijo, katero naj zaposleni poznajo, razumejo in podpirajo ter jo po najboljših močeh uresničujejo. Če jih ne bi povezovala skupna vizija, bi lahko bile njihove odločitve razdrobljene, njihova dejanja ne bi dodajala vrednosti celoti in delovali bi lahko v različne smeri (Dimovski et. al., 2005, str. 304).

Lippit je oblikoval celovit postopek oblikovanja vizije, primeren za vizijo tima in vizijo organizacije kot celote. Pri oblikovanju skupne vizije je pomembno, da so v postopek vključeni vsi zaposleni. Proces oblikovanja ima osem korakov, razprava o viziji šole temelji na tradiciji šole in identifikaciji dogodkov, na katere je šola ponosna in dogodkov, ki mečejo slabo luč na delo šole. Hkrati poteka razprava o razjasnjevanju vrednot in prepričanj zaposlenih, ter o trenutnih trendih, gospodarskem in političnem razvoju. Zaželeno vizijo šole pomeni predstavo o tem, kakšna bo šola v prihodnosti. Akcijski načrt pa natančno opredeli aktivnosti vsakega zaposlenega za dosego ciljev. Za sleherno organizacijo je pomembno sprotno spremljanje skupne vizije, implementacija, sledenje in nenehno preverjanje, ali se nismo od zaželenega stanja odmaknili (Rupnik Vec, 2006, str. 114 – 116).

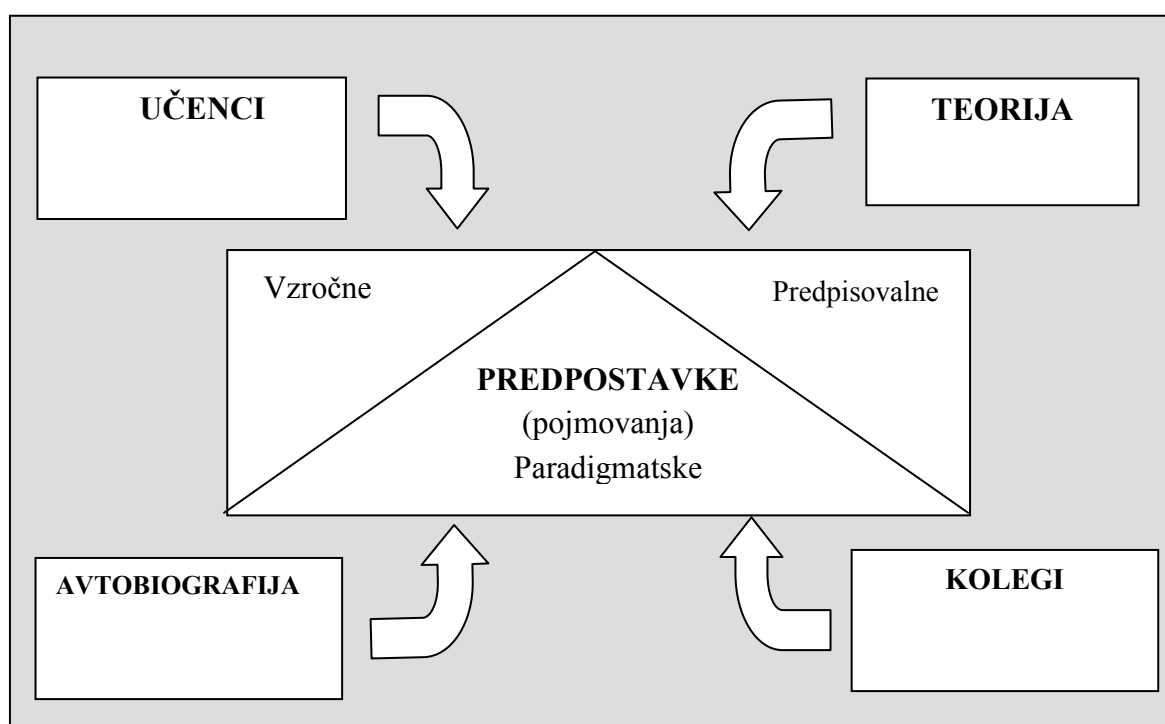
4.5.1.5 Razvoj praks osebnega mojstrstva

Učenje posameznika ne pomeni hkrati učenja organizacije kot celote, vendar pa ni organizacijskega učenja brez individualnega učenja. Ena od tehnik učenja je osebno mojstrstvo, ki je vseživljenjski proces. Gre za skupek praks pri uresničevanju želja in zastavljenih ciljev. Prakse osebnega mojstrstva se gojijo individualno skozi samorefleksije (Dimovski et al., 2005, str. 305).

Samorefleksija in kritično preiskovanje sta sestavini kritične refleksije. »Samorefleksija pomeni poglobljeno preiskovanje osebnih vrednost in prepričanj, ki vplivajo na predpostavke učitelja ter njegova pričakovanja. Kritično preiskovanje pa je zavestno premišljanje o moralnih in etičnih implikacijah razrednih praks na učence.« Samorefleksija naj postane sestavni del učiteljeve vsakodnevne prakse. Najpriročnejše orodje je pisanje dnevnika. Učitelj naj v razredu deluje v vlogi stalnega reševalca problemov, ki nenehno dvomi v trenutna stanja in išče nove rešitve (Rupnik Vec, 2006, str. 77 – 79).

Kritična refleksija omogoča (kot kaže slika št. 24) razkrivanje predpostavk in učiteljeve prakse skozi avtobiografijo (vidi sebe kot učitelja in kot učenca), skozi videnje svojih učencev, skozi izkušnje kolegov in skozi teorijo (Rupnik Vec, 2006, str. 79).

Slika 24: Proces kritične refleksije



Vir: Rupnik Vec, 2006, str. 78.

Bartlett govori o modelu reflektivnih ciklov s petimi skupnimi elementi. Prvi je t.i. kartografiranje, vključuje opazovanje in zbiranje dokazov o lastnem poučevanju. Drugi element, informiranje, je iskanje pomena (na osnovi podatkov, pridobljenih s kartografiranjem), ki ga ima poučevanje za samega učitelja, njegove oz. njene kolege in študente. Pri tretjem elementu, spodbijanju, gre za iskanje neskladja in nasprotij v učiteljevem razmišljanju in delovanju, medtem ko je četrti element, presojanje, namenjen iskanju alternativnih možnosti ravnanja. Zadnja stopnja v reflektivnem ciklu je ravnanje oz. ukrepanje na osnovi rezultatov prejšnjih štirih stopenj, vendar reflektivni proces s tem ni zaključen, temveč se dialektični odnos med prejšnjimi stopnjami procesa nadaljuje, kar omogoča učencem in učiteljem nenehno preverjanje konceptov, ki so podlaga pedagoških ravnanj. (Cvetek, [URL: <http://www.pfmb.uni-mb.si/aktivdid/02.pdf>]).

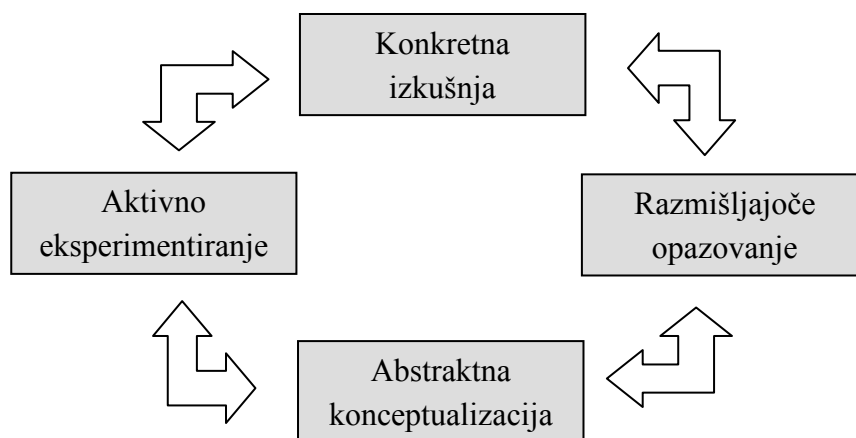
4.5.1.6 Oblikovanje mentalnih modelov

Mentalni modeli spadajo med tacitne (skrite) oblike znanja v organizaciji in pomenijo globoko zasidrane predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje trenutnega stanja in doseganje ciljev. Preoblikovanje le-teh zahteva od organizacije odprte komunikacije in odprtost do okolja, biti mora fleksibilna in zaposlene mora spodbujati k spremembam, iskanju boljšega in drugačnega. Toda spreminjanje mentalnih modelov zahteva od vodstva, da se v prvi fazi seznani z obstoječimi mentalnimi modeli in v drugi fazi z zgledom avtokritike vpliva na prilagajanje spremembam v okolju. (Dimovski et al., 2005, str. 306).

4.5.1.7 Proces timskega učenja

Po Druckerju je sodobna družba družba znanja in na njem bo temeljil razvoj vsake organizacije, osnovni ekonomski resurs v tej družbi ni ne kapital ne delo oz. delovna sila, temveč znanje (Drucker, 2001, str. 28). Ker je za organizacije ključno tako znanje posameznika, kot organizacijsko znanje, je pomembno učenje na vseh ravneh in kot prevladujoča sodobna metoda, timsko učenje. Osnova timskega učenja je povezovanje znanja članov in ne soglasje. Vsi zaposleni povečujejo svoje znanje npr. z izkušnjami, eksperimentom itd.. V sliki št. 25 je prikazan cikel eksperimentalnega učenja kot eden od možnih načinov timskega učenja.

Slika 25: Cikel eksperimentalnega učenja



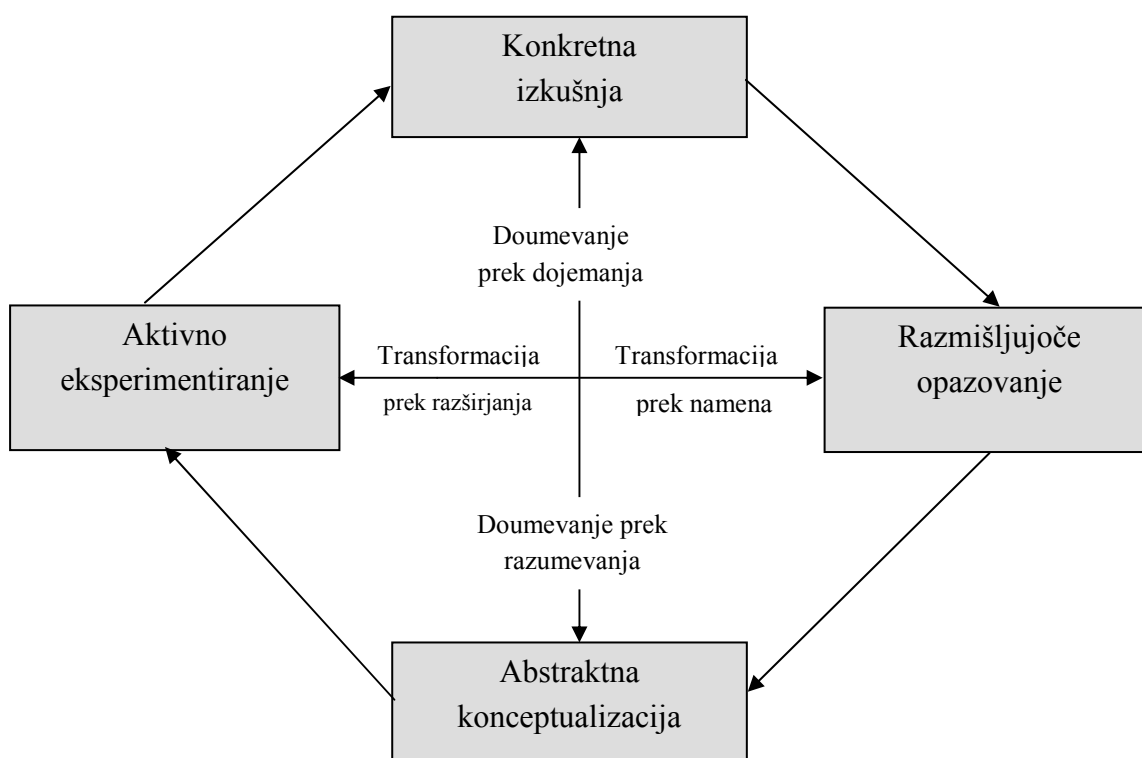
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 307.

4.5.1.8 Sistemsko mišljenje

Problemov, ki se v gospodarstvu pojavljajo, ne moremo gledati izolirano, temveč moramo preučiti njihove vzroke in predvideti morebitne posledice. Govorimo v bistvu o sistemskem mišljenju, ki na cilje in dogodke gleda kot dele neke večje strukture in jih kot take obravnava. Sistemsko mišljenje nam omogoča, da v dogodkih vidimo vzorce in povezave. Pot do razumevanja situacije pa vključuje štiri faze. Prva faza pomeni preučitev dogodkov dani situaciji, druga faza pa analizo trendov in vzorcev dogajanja v preteklosti ali prihodnosti. Tretja faza pomeni vključitev sil, ki so vplivale na dogodke in četrta oblikovanje mentalnih modelov. Za učinkovito odločanje morajo managerji skozi vse omenjene faze (Dimovski et al., 2005, str. 308 in 309).

Pogosto preučevanje dogodkov temelji na izkustvenem učenju. V sliki št. 26 je prikazan Kolbov krog izkustvenega učenja. Trenutna konkretna izkušnja je osnova za opazovanje in refleksijo, vse pa se združi v "teorijo" (abstraktno konceptualizacijo), ki je zatem podlaga novi "akciji" (aktivnemu eksperimentiranju) in z njo povezani izkušnji.

Slika 26: Kolbov krog izkustvenega učenja



Vir: Rupnik Vec, 2006, str. 86.

4.5.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Vodenje je opredeljeno kot proces, v katerem sodeluje poleg ravnatelja več vodij posameznih področij (strokovnih aktivov, dejavnosti, ekskurzij, raziskovalnih dejavnosti, krožkov itd.), ki so hkrati nosilci odgovornosti za njihovo izvedbo. Ravnatelj je tako poleg vodje srednje šole tudi koordinator, ki omenjene vodje usklajuje oz. ugotavlja možnosti izvedbe projektov in tako zaposlene spodbuja k aktivnemu vključevanju v proces vodenja. Tak način vodenja šole temelji na spodbudah in delegiranju in je rezultat skupnega odločanja. Lahko bi ga označili kot participativno vodenje. Cilj uvajanja sprememb je izboljšanje počutja zaposlenih, dvig motivacije, prisotnosti dijakov v šoli in učnega uspeha itd.

Eden pomembnejših ciljev, kot je opredeljeno v strateškem načrtu, je doseganje zadovoljstva učencev in zaposlenih, ki skupaj z vodstvom postavljajo cilje in prihodnje usmeritve šole. Organizacija spodbuja razvoj sposobnosti in ustvarjalnosti zaposlenih, vendar je ta spodbuda v veliki meri vezana na razpoložljiva finančna sredstva. Zaposleni medsebojno sodelujejo na različnih projektih, kar spodbuja tudi vodstvo, vendar pretok informacij in znanja ni zadovoljiv. Ovira ga: birokracija, slaba delovna klima, pomanjkanje spretnosti komunikacije, velikost in neenotnost kolektiva.

Šola zaposlene medsebojno povezuje na posameznih delavnicah in izletih ter spodbuja neformalno druženje. Prav tako sodeluje z zunanjimi sodelavci in podjetji, ki dijakom predavajo o dejanskih projektih in stanju v gospodarstvu. Učitelji predstavljajo vzgojno-izobraževalne programe na osnovnih šolah in s tem privabljajo dijake. Mogoče bi lahko z organizacijo delavnic za nižje razrede osnovnih šol pridobili še več interesa. Šola nudi številne interesne dejavnosti in krožke, vendar je za te bogate vsebine žal premalo interesa.

4.5.3 Predlogi za razvoj

Poleg že obstoječih predlagam oblikovanje novih timov in skupin za posredovanje, ki naj prevzamejo nalogo poenotenja postopka izrekanja vzgojnih ukrepov (v tim naj se obvezno vključi učitelj prava), stike s starši, ocenitev učiteljev in razpolaganje s finančnimi sredstvi. Tako nihče ne bo preveč obremenjen in udeleženi bodo imeli čas, da sodelujejo pri aktivnostih v izvenšolskih dejavnostih. Ta način vodenja šole omogoča, da sodelujejo vsi: dijaki, učitelji, starši in vodstvo šole. Timi, ki jih pod vodstvom mentorja sestavljajo dijaki, naj se ukvarjajo z načini, kako izboljšati šolski uspeh dijakov s povprečnimi sposobnostmi in kako jih pritegniti k rednemu obiskovanju šolskega pouka. Dijaki imajo namreč na ta način možnost vplivanja na vodenje šole, na oblikovanje zanje primerne programa, poiščejo naj zanje zanimiva področja in na teh področjih naj aktivno delujejo.

4.6 ŠESTI ELEMENT: SPREMLJANJE PROCESA REORGANIZACIJE IN VREDNOTENJE DOSEŽKOV

4.6.1 Teoretični vidik šestega elementa

Šesti element pomeni na nek način vrednotenje truda organizacije, da bi se preoblikovala v učečo se organizacijo. Zajema spremljanje samega procesa reorganizacije in povzemanje načel učeče se organizacije ter postopek vrednotenja dosežkov. Kontrola kot sestavni del managementa se oddaljuje od tradicionalne kontrole in temelji na širokem razponu, vrednotenju celotnih rezultatov, fleksibilnosti, ekspertni moči, samokontroli itd. Zanimajo nas tudi neizkoriščeni zunanji in notranji potenciali s finančnega in nefinančnega vidika. Primerjamo se z našimi konkurenti in poskušamo nadgrajevati naše konkurenčne prednosti. Spremljamo povečanje intelektualnega kapitala kot rezultat stalnega učenja.

4.6.1.1 Koncept decentralizirane kontrole

Cilj kontrole je ugotavljanje odstopanj in tolerance odstopanj od načrtovanega. Kontrolo izvajamo z namenom, da bi zagotovili kakovostno doseganje načrtanih ciljev. Decentralizirana kontrola je za razliko od birokratske, ki temelji na podrobnih pravilih in proceduri, formalnih v hierarhični lestvici razporejenih sistemih kontrole, avtoriteti od zgoraj, natančnem opisu delovnih mest, strogi organizacijski kulturi in nezaupanju zaposlenih zasnovana na drugačnih kazalnikih (Dimovski et al., 2005, str. 319).

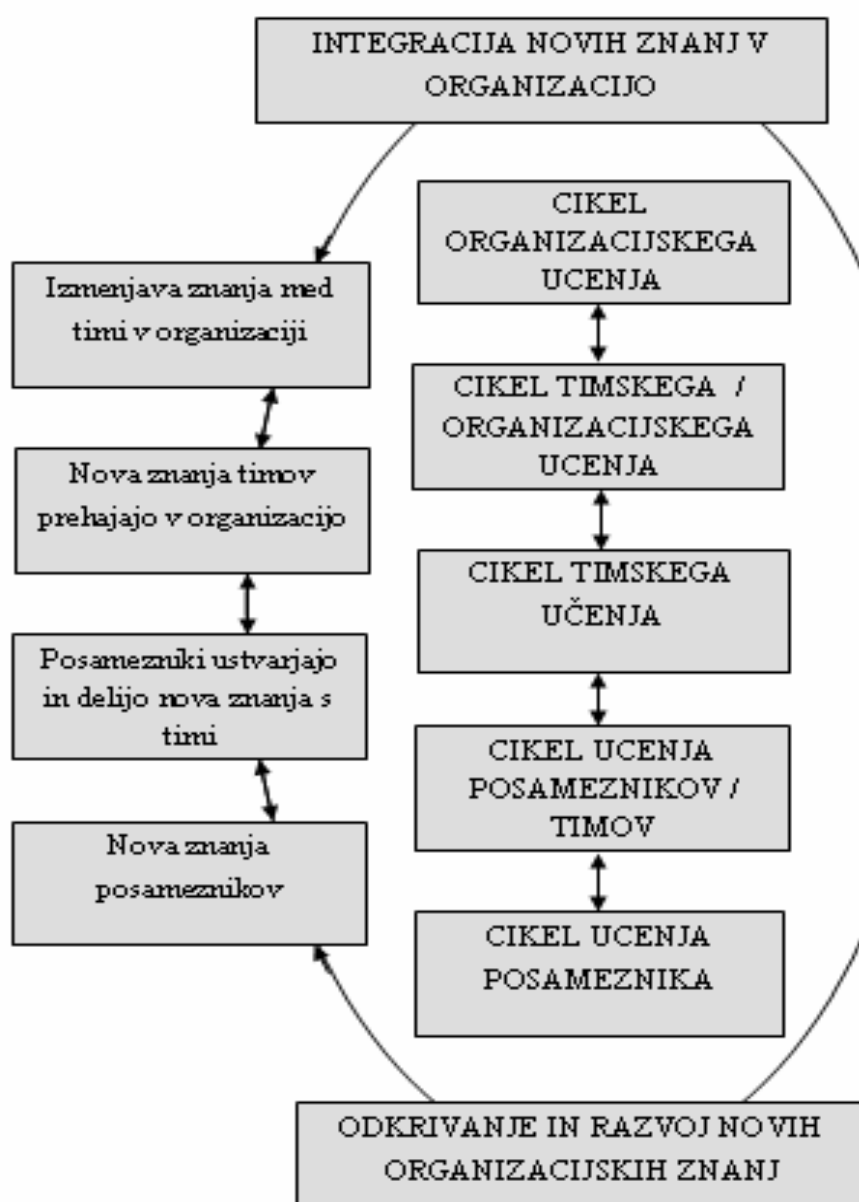
Kontrola v sodobnih učečih se organizacijah lahko poteka v več različnih oblikah. Za področje šolstva sodita med primernejše oblike kontrole evalvacija in samokontrola zaposlenih, ki izvira iz vrednot, ciljev in standardov posameznika ter vedenjska kontrola, zasnovana na kulturnih vrednotah, tradiciji, skupnih prepričanjih in zaupanju in kot taka zagotavlja skladnost ciljev zaposlenih s cilji učeče se organizacije. Sodobno metodo kontrole predstavlja t.i. management odprtih knjig, ki je zasnovan na odprtosti, delitvi informacij, timskem delu in mentorski vlogi sodobnega managerja. Le-ta mora odpreti poslovne knjige in dati vse rezultate poslovanja organizacije na voljo vsem zaposlenim (Dimovski et al., 2002, str. 219 - 224).

4.6.1.2 Prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in organizacije pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije

Udejanjanje učeče se organizacije temelji med drugim tudi na ciklih učenja. V organizaciji namreč ločimo znanje posameznikov, znanje pripadnikov nekega tima in znanja celotne organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 325 in 326).

Slika št. 27 prikazuje cikle učenja učeče se organizacije. Osnovo cikla učenja predstavlja učenje posameznika, posameznik pridobiva nova znanja za opravljanje svojih nalog. Posameznik pri izvedbi nalog sodeluje z drugimi zaposlenimi, deli svoje znanje z njimi. Toda učijo se tudi timi kot celovite skupine, npr. kako izvajati naloge bolj tekoče, katere nove sposobnosti in znanja pridobiti, kje so njihovi neizkoriščeni potenciali glede na znanje, ki ga imajo ali ga bodo dobili itd. Tim lahko opravlja svoje obveznosti, le če učenje poteka po celotni organizaciji, to predstavlja cikel timskega / organizacijskega učenja. Vključuje procese sodelovanja timov z drugimi timi, komunikacijske kanale, po katerih se pretaka znanje itd. Na vrhu vseh petih ciklov je cikel organizacijskega učenja, znotraj katerega vodstveni kader povezuje znanje timov in ga usklajuje z vizijo organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 322 – 324). Bistvo cikla učenja je hkratno učenje posameznikov, timov in organizacije kot celote.

Slika 27: Cikli učenja pri udejanjanju učeče se organizacije



Vir: prirejeno po Dimovski et al., 2005, str. 324.

V turbulentnih časih se morajo organizacije soočiti tudi z nasprotnim procesom – procesom neučenja oz. odučenja. Ta proces vključuje izumiranje (odstranjevanje neželenega znanja iz zavesti posameznikov), nadomeščanje obstoječega znanja z novim, odstranjevanje zaposlenih z neustreznim vedenjem iz organizacije. Pomembno vlogo ima manager (lahko tudi nov), ki z zgledom in drugimi prijemi te »anomalije« odpravi (Dimovski et al., 2005, str. 326).

4.6.1.3 Merjenje internih možnosti in eksternih razmerij

Učinkovita izgradnja in nadgrajevanje učeče se organizacije vključuje merjenje internih možnosti in eksternih razmerij z učenci, starši konkurenti, lokalno skupnostjo itd. Organizacija bo optimiziranje vrednosti dosegla z ravnotežjem med internimi zmožnostmi (fleksibilno učenje, tekmovanje, odločanje na osnovi znanja) in eksternimi zmožnostmi (vplivno povezovanje in ustvarjanje razmerij med akterji zunanjega okolja) (Dimovski et al., 2005, str. 329 in 330).

4.6.1.4 Merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja

Glede specifičnosti šolskega področja in dejstva, da predstavljajo finančna sredstva, zbrana s sekundarno dejavnostjo šole, le nekaj odstotkov, le-ta niso relevantni kazalec uspešnosti šole kot celote. Burtonova meni, da je merjenje kakovosti neke šole s postavljanjem standardov oz. kriterijev neprimerno in bistveno zmanjšuje učiteljevo samoiniciativnost in učiteljev razvoj. Učitelji lahko kakovostno opravljajo svoje delo le, če so se pripravljani nenehno izboljševati (Burton in Bartlett, [URL: <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/009-22.pdf>], str. 1 – 14).

Hopkins razlikuje dva pristopa h kakovosti v šolah. Eden temelji na učinkovitosti in uspešnosti šol, drug pa je zasnovan na nenehnem izboljševanju šol. Primerjava je prikazana v tabeli št. 20.

Tabela 20: Preglednica dveh pristopov h kakovosti šole

USPEŠNOST IN UČINKOVITOST ŠOL	NENEHNO IZBOLJŠEVANJE ŠOL
Pragmatičen odziv na spremembe, ki jih narekuje politika.	Izboljšave nastajajo v šolah na pobudo učiteljev.
Prevladujejo kvantitativne metode evalvacije.	Prevladujejo kvalitativne metode evalvacije.
Pomembna je formalna organizacija šole.	Procesi so pomembnejši kot rezultati.
»Dobri« rezultati so določeni.	Preverjamo in prilagajamo »dobre« rezultate.
Šola je statična državna ustanova.	Šola je dinamična ustanova, ki zahteva nenehna preučevanja.

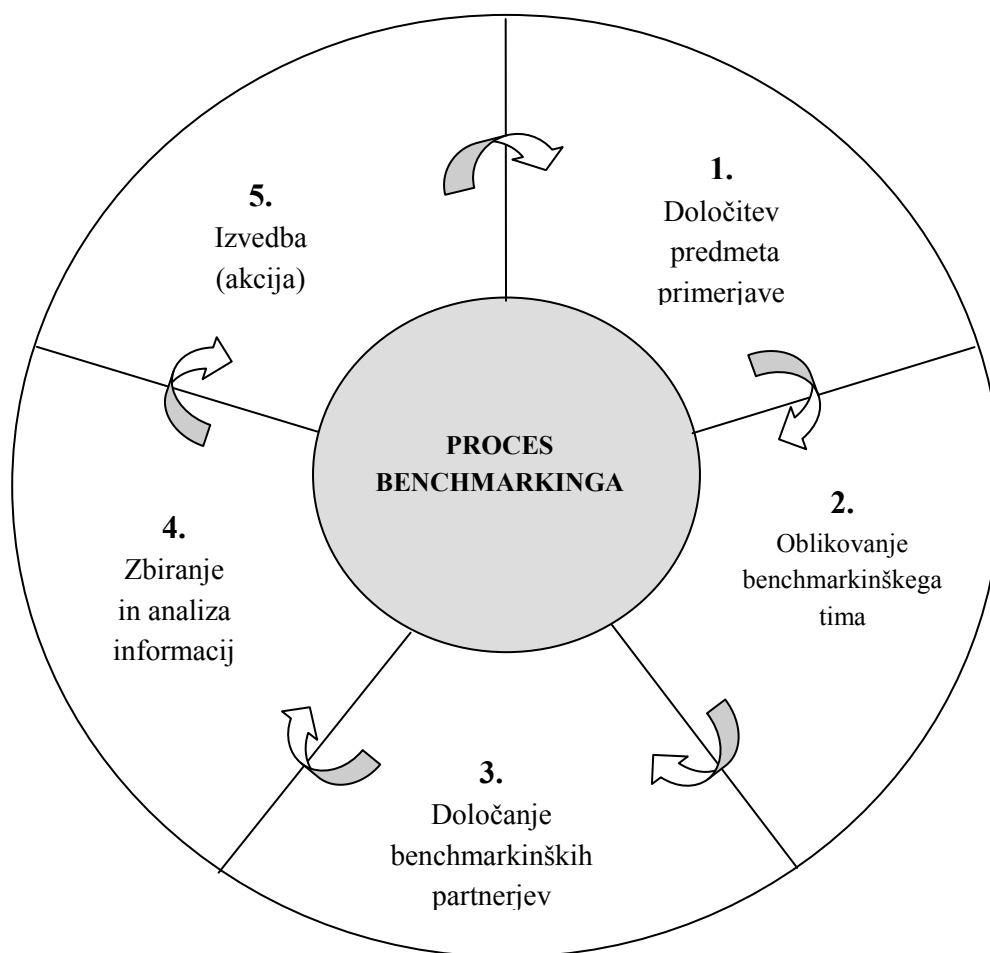
Vir: Erčulj, [URL: <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/087-096.pdf>], str. 2).

Erčuljeva je prepričana, »...da so za kakovost šole mnogo bolj kot merjenje učinkov s kazalci pomembni naslednji pogoji: pripravljenost vseh zaposlenih na izboljševanje šole, sodelovanje za kakovostnejše delo in kultura, v kateri je kakovost vrednota.« V ospredju je torej učiteljev profesionalizem, ki se odraža v profesionalnih odnosih, strokovnosti in odgovornosti (Erčulj, [URL: <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/087-096.pdf>], str. 1 - 3).

4.6.1.5 Primerjava z najboljšimi (benchmarking)

Benchmarking – primerjava z najboljšimi v panogi, je razširjeno managersko orodje, ki obsega razumevanje, merjenje, presojanje in primerjanje vseh informacij, koristnih za izboljšanje lastne kakovosti. Je nepretrgan proces s ciljem nenehnega izboljševanja. Benchmarking ima pet stopenj, prikazane so v sliki št. 21 (Dimovski et al., 2005, str. 344 – 346).

Slika 28: Proces benchmarkinga



Vir: Dimovski et al., 2005, str. 345.

Prva faza pomeni določitev predmeta primerjave, kaj bomo primerjali in komu bodo te informacije koristile (v šolah npr. število vpisanih učencev, uspeh učencev ob vpisu, uspešnost učencev na maturi ali poklicni maturi v primerjavi z povprečjem, itd.).

V drugi fazi oblikujemo benchmarkinški tim, sestavljen iz notranjih in zunanjih strokovnjakov. Pri sestavi tima moramo paziti na njihove zmožnosti, odgovornosti, motivacijo, odnos do sprememb itd. Tretja faza pomeni določitev benchmarkinških partnerjev, to je seznam šol s katerimi se bomo primerjali. Proces zbiranja in analize informacij je četrta faza, ki jo benchmarkinški tim izvede, ko zbere informacije o lastnih aktivnostih. Zadnja faza je izvedbena, ko na osnovi zbranih informacij tim sestavi benchmarkinško poročilo, ki organizaciji služi kot osnova lastnega izboljševanja (slika št. 28).

4.6.1.6 Ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti organizacije

Intelektualnega kapitala organizacije ni možno ustvariti čez noč, lahko pa ga organizacije z napačnimi odločitvami zelo hitro uničijo. Kot sem že omenila v prvem poglavju, ga sestavljajo človeški, strukturni in relacijski kapital (Dimovski et al., 2005, str. 345 in 346). Pomembna za njegov razvoj in implementacijo so zaupanje, ujemanje ciljev, motivirajoča organizacijska kultura in klima, ki teži k nenehnemu učenju in permanentnemu izboljševanju.

4.6.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Kakovost in proces njenega spremljanja ne smeta biti v nobeni organizaciji stvar naključja, temveč sistematični proces spremljanja vseh postopkov in dejavnosti v organizaciji. Zagotavljanje kakovosti in s tem povezana kontrola na šoli pomeni spremljanje procesov doseganja ciljev kurikula, pouka, učnega uspeha učencev, področja dela učiteljev, razvijanja odnosov s starši in procesa vodenja.

Za področje doseganje ciljev kurikula šola spremlja več podpodročij. Prvo podpodročje so dosežki v znanju, ki vključujejo spremljanje naslednjih podatkov: povprečne ocene v oddelku po predmetih, ki se zavedejo v dnevnik in šolsko statistiko, ocene po posameznem dijaku, ocene, dosežene na zunanjih preverjanjih znanja, kot sta matura in poklicna matura, itd..

Tabela 21: Uspešnost dijakov Srednje ekonomske šole na splošni in poklicni maturi

Šolsko leto	SPLOŠNA MATURA		POKLICNA MATURA	
	Uspešnost na šoli v %	Republiško povprečje v %	Uspešnost na šoli v %	Republiško povprečje v %
2001/2002	90,63	/	88,6	83,1
2002/2003	93,3	/	87,2	84,3
2003/2004	91,0	89,61	89,8	85,0
2004/2005	85,4	91,5	90,3	/
2005/2006	91,5	/	88,1	88,8

Vir: Interno gradivo Srednje ekonomske šole Ljubljana.

Podatki v tabeli št. 21 kažejo, da dosega šola na obeh maturah nadpovprečne rezultate. V šolskem letu 2005/2006 je bila Srednja ekonomska šola Ljubljana četrta najboljša šola med vsemi ekonomskimi šolami v Sloveniji in najboljša ekonomska šola v Ljubljani. Pri tem je pomembno poudariti, da veljajo za naše dijake ekonomske gimnazije pri opravljanju splošne mature enaki pogoji kot za dijake splošnih gimnazij, ki imajo vsekakor več možnosti priprave na maturo. Na poklicni maturi se število zlatih maturantov večja.

Poleg uspeha dijakov se cilji kurikula spremljajo skozi drugo podpodročje, oblikovanje vrednot (strpnosti, pravičnosti, tekmovalnosti, sodelovanja, kritičnosti, odnosa do znanja, samozavesti, disciplina, poštenost, spoštovanje dogovorjenih pravil, itd.).

Tretje podpodročje doseganja ciljev kurikula je splošna uspešnost dijakov, ki se meri z uspešnostjo dijakov (ponavljanjem razreda), preusmeritvami dijakov v druge programe, izstopi, prenehanji, uspešnostjo na popravnih izpitih, itd.

Tabela 22: Pregled števila dijakov in uspeha v šolskih letih 2004/05, 2005/06 in 2006/07

Program		2004/2005	2005/2006	2006/2007
EKONOMSKA GIMNAZIJA	Število oddelkov /skupin	12 / 4	12 / 2	12 / 2
	Skupaj število dijakov	418	380	344
EKONOMSKI TEHNIK	Število oddelkov /skupin	20	17 / 2	15 / 1
	Skupaj število dijakov	609	516	459
POKLICNI TEČAJ	Število oddelkov /skupin	2	2	2
	Skupaj število dijakov	68	68	68
CELOTNA ŠOLA	Število oddelkov /skupin	34 / 4	31 / 3	29 / 1
	Skupaj število dijakov	1095	964	871
Uspešnost učencev na šoli ob koncu v %		90.59	86,42	/

Vir: Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leti 2005 in 2006 in
Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/07.

Iz tabele št 22 je razvidno, da se število dijakov na Srednji ekonomski šoli zmanjšuje. Razlogov je več: manjše populacije otrok, izpisi učencev in prepisi v lažje programe ali na izobraževanje ob delu. Število učencev v razredih je večje zaradi spremembe normativov (oddelek – 32 učencev, skupina – 17 učencev). V šolskem letu 2005/06 je bilo izpisanih ali iz evidence izbrisanih 13 učencev ekonomske gimnazije in 40 učencev ekonomskega tehnika ter 27 učencev poklicnega tečaja (vpisujejo se zaradi ohranitve statusa) (Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leti 2005 in 2006). Prehodnost dijakov v šolskem letu 2005/2006 je bila 79,25 % (21,75% dijakov ni napredovalo v višji letnik ali na maturo) (Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006, str. 17). Šola je za šolsko leto 2007/2008 razpisala 3 oddelke ekonomske gimnazije – 96 dijakov, 4 oddelke ekonomskega tehnika – 128 dijakov in 2 oddelka poklicnega tečaja – 68 dijakov.

Učitelji obravnavajo uspeh dijakov na oddelčnih konferencah ob koncu ocenjevalnih obdobj in po potrebi tudi sproti. Ugotavljajo vzroke neuspeha dijakov in sprejemajo akcijske načrte pomoči dijakom s slabšim uspehom (dodatna strokovna pomoč). Na teh konferencah pa vse premalo razpravljamo o tem, kako dodatno poglobiti znanje uspešnih dijakov.

Drugo področje zagotavljanja in spremljanja kakovosti je področje pouka. Vključuje izpeljavo predpisanega predmetnika z obveznimi izbirni vsebinami in krožki, prostorske pogoje, delovanje knjižnice, kabinetnega pouka, opremljenost z IKT tehnologijo itd. Realizacija pouka naj bi bila 100 % in Ministrstvo RS za šolstvo omejuje finančna sredstva za suplence tistim šolam, katerih realizacija pouka je manjša od 95%. Najpomembnejše podpodročje tega področja je načrtovanje pouka, ki od slehernega učitelja zahteva letno in sprotno urno učno pripravo z opredeljenimi učnimi cilji. Koliko učiteljev to pripravo res sproti pripravlja, spremlja ravnateljica na hospitacijah posameznim učiteljem. Pomembno je spremljanje posameznega dijaka pri pouku, ali razume učiteljevo razlago, njegovo motivacijo za učenje itd. Prostorski pogoji na šoli so trenutno zadovoljivi, čeprav lahko glede na starost zgradbe v prihodnje pričakujemo več investicijskih izdatkov za vzdrževanje zgradbe.

Tretje področje spremljanja kakovosti šole je področje učenec. O vseh učencih šola pridobi osnovne podatke o rojstnem datumu, naslovu bivanja, osnovni šoli itd., ki jih mora hraniti v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov. V šoli so za hranjenje osebnih podatkov dijakov zadolženi razredniki. Pomembno podpodročje je spremljanje dijakovega napredovanja, seznanitev z IKT tehnologijo, seznanitev z njegovim učnim okoljem, motivacijo za učenje itd.

Zaposleni so ključni dejavnik uspešnosti šole. Spremljanje učiteljev je naslednje področje zagotavljanja kakovosti na šoli. Vključuje spremljanje stalnega izobraževanja za učitelje, ki ga Srednja ekonomska šola Ljubljana kar dobro izvaja, saj morajo zaposleni poročati o izobraževanjih, ki se jih udeležujejo. Strokovni delavci šole organizirajo številne dejavnosti, prikazane so v prilogi št. 1. Učitelji sodelujejo z ostalimi učitelji znotraj različnih timov, strokovnih aktivov, ter s starši preko tedenskih dopoldanskih govorilnih ur, popoldanskih govorilnih ur in roditeljskih sestankov. Tako pridobivajo informacije o zadovoljstvu staršev z organizacijo pouka in drugih šolskih dejavnosti, prostorskimi pogoji in opremljenostjo šole za delo. Zadovoljstvo učiteljev na šoli pa lahko ravnateljica ugotavlja z letnimi pogovori, katerih uvedbo sem predlagala v prejšnjem poglavju. Le-ti, kot kaže anketa, niso povsem zadovoljni z vodenjem šole, menijo, da si vodstvo premalo prizadeva za uvajanje sprememb.

Peto poglavje spremljanja kakovosti šole je odnos med šolo in starši, vključuje informiranje staršev, njihovo možnost vplivanja in vključenost staršev v vzgojno-izobraževalni proces. Informiranje staršev dijakov šole poteka preko rednih govorilnih ur in roditeljskih sestankov, če pa se pojavijo težave, pa razredniki povabijo starše dijaka v šolo tudi izven predvidenih govorilnih ur.

Zadnje področje spremljanja kakovosti šole je področje vodenja, ki vključuje strokovni razvoj ravnatelja, vodenje in ravnanje z viri, skrb za pouk in realizacijo pouka in sodelovanje z okoljem. Šola je v zadnjih letih poslovala s presežkom prihodkov nad odhodki in menim, da ravnateljica uspešno posodablja šolsko IKT opremo.

4.6.3 Predlogi za razvoj

Predlagam uvedbo rednih letnih ali tudi polletnih evalvacij vseh dijakov, s katerimi bi ugotovili njihovo zadovoljstvo z vzgojno-izobraževalnim procesom na šoli. Evalvacije bi pokazale, kje so naše šibke točke, ki bi jih potem skušali odpraviti oz. analizirati vzroke za njihovo pojavljanje. Zato hkrati predlagam oblikovanje tima, ki bo redno spremljal rezultate teh evalvacij, ki bi jih poleg dijakov izpolnjevali tudi starši. Vodstvu predlagam evalvacijo njihovega dela med zaposlenimi. Nekateri učitelji jo pri svojem delu v razredu že izvajajo in njihova izkušnja kaže, da so svoje delo, način podajanja snovi itd. spremenili ravno zaradi nepričakovanih evalvacijskih rezultatov.

V skladu z navodili Ministrstva RS za šolstvo in šport naj bi šole uvedle skupine za kakovost, vendar pa naloge in način dela teh skupin še ni določen. Ravnateljica je skupino že imenovala in člani skupine čakajo na podrobna navodila ministrstva. Zagotovo bodo skupini odskočna deska analize rezultatov evalvacij, ki sem jih predlagala v prejšnjem odstavku. Odras kakovostne šole je pridobitev certifikata Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja (KzP), izpeljanega iz ISO 9001, ki ga na osnovi presoje podeljuje Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje (SIQ). Pridobitev certifikata poteka v dveh šolskih letih, v prvem skupina dveh do treh učiteljev obiskuje seminarje za notranje presojevalce in nova znanja prenaša na ostale sodelavce. V drugem šolskem letu se šola aktivno pripravlja na presojo SIQ. Tak certifikat imajo v tem trenutku v Sloveniji OŠ II v Murski Soboti ter dva vrtca. Pridobitev bi za našo šolo pomenila prednost pred ostalimi konkurenti, saj velja, da uspešne organizacije gradijo na močnih področjih do odličnosti in na šibkih področjih do neprepoznavnosti.

4.7 SEDMI ELEMENT: (ZA)SIDRANJE SPREMEMB IN ŠIRITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJSKE ARHITEKTURE

4.7.1 Teoretični vidik sedmega elementa

Sedmi element je namenjen ojačanju načel učeče se organizacije in morebitnemu širjenju koncepta. Vzdrževanje kulture nenehnega učenja, prilagajanja spremembam, permanentnega iskanja rešitev problemov in njihovega izzivanja pomeni ohranjanje »zmagovalnega« potenciala družbe. Čeprav je to naloga vodstva organizacije, je pomemben prispevek slehernega zaposlenega kot člana v verigi celotne organizacijske rasti in razvoja.

4.7.1.1 Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije

Implicitno ali tiho znanje je znanje posameznikov, ki ni nikjer zabeleženo in kot takšno težje obvladljivo. Je tisto znanje, po katerem se razlikujemo od naših konkurentov, zato je pomembno ravnanje z njim. Za razliko od eksplicitnega znanja, katerega razsežnosti v organizaciji poznamo in lažje vzpostavimo proces ravnanja z njim, je implicitno znanje težje identificirati, prenašati, razvijati in hraniti. Pogoji za implementacijo tihega znanja v organizacijske procese in aktivnosti, je odprava ovir, ki to onemogočajo. Težiti moramo k odprtim komunikacijskim kanalom s čim manj konflikti, zaupanju med zaposlenimi in odprtim odnosom med zaposlenimi in vodstvom šole. Nova znanja morajo biti ustrezno vrednotena in izgraditi je potrebno motivirajočo organizacijsko klimo, brez strahu pred neuspehom.

4.7.1.2 Vzdrževanje zmagovalnega potenciala in strategije sodelovanja

Razvoj strategij sodelovanja je za podjetja s pomanjkanjem določenih znanj, sposobnosti in virov zelo pomemben, saj lahko s povezovanjem z drugimi le-ta nadomestijo. Med podjetji se pojavljajo določene ovire prenosa znanj, kot so neustreznost kontrolnih mehanizmov, nekonsistentne poslovne politike, razlike v socialnih identitetah, neustrezno postavljene prioritete, itd. (Dimovski et al., 2005, str. 353 – 355). Vendar pa je potrebno prestopiti meje med organizacijami in tako vzpostaviti manevrski prostor za sinergijske učinke.

V okviru Šole za ravnatelje se je oblikoval projekt Mreže učečih se šol z naslednjimi cilji izobraževanja učiteljev: osveščanje šol in učiteljev, da je njihovo temeljno poslanstvo učenje in poučevanje, da so s tem povezani vsi pomembni problemi ter jih usposobiti za iskanje pravih problemov in uveljavljanje izboljšav. Naslednji cilj mreže je vzpostavitev medsebojnega sodelovanja (preko šolskih timov) in spodbujanje medšolske sodelovalne kulture, pripraviti načrt za akcijsko izboljšavo, jo izpeljati in analizirati, izmenjati izkušnje med šolami, usposobiti člane timov za spremljanje dela na šolah (samoevalvacija) z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa stalnih izboljšav k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti [URL: <http://www.esnm.si/projekti/mreza1/dokumenti/delavnica1.ppt>].

Posamezne šole se prostovoljno vključujejo v projekt tako, da se šolski tim udeležuje izobraževanj in delavnic v okviru mreže. Šole so razporejene v različne skupine in lahko v Mreži šol 2 izbirajo različne teme izobraževanj. Šolski tim tako pridobiva nova znanja in hkrati izmenjuje izkušnje s člani timov iz drugih šol. Nato nova znanja, izkušnje, dobre prakse itd. prenese v matično šolo.

4.7.1.3 Prilagoditev kulturi nenehnega učenja

Kulturo kot spisek nenapisanih pravil se ne da spremeniti hitro, niti z direktivami, ampak je potrebno kulturo stalnega učenja, fleksibilnosti itd. zaposlenim posredovati s primeri, uspešnimi zgledi, jasno izraženo vizijo in poslanstvom, spodbudami, zgodbami o uspehu itd. Sleherni zaposleni v organizaciji se mora zavedati pomena permanentnega izobraževanja kot razvojne nujnosti organizacije in skladnosti lastnih kompetenc z zahtevami dela v organizaciji.

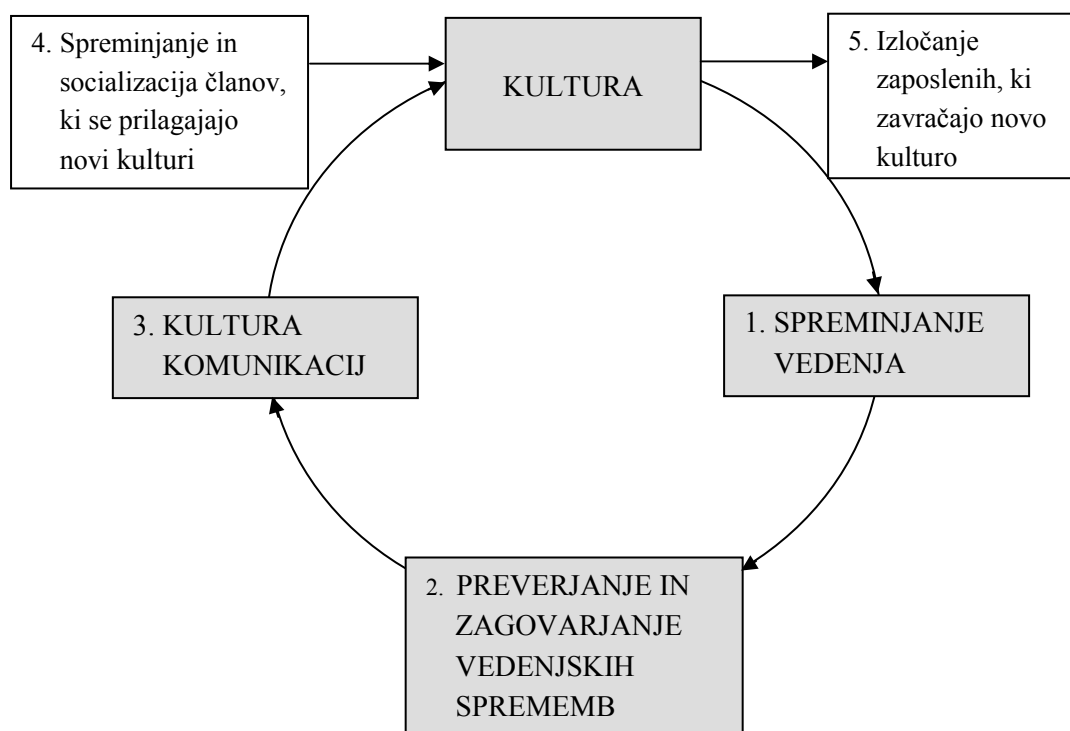
Jones poudarja nujnost organizacijskega učenja v spreminjajočih organizacijah z namenom zviševanja potencialov zaposlenih, ki vodi k boljšemu razumevanju nujnosti sprememb v organizaciji in njegovem okolju ter ohranjanje nenehnega organizacijskega spreminjanja (Dimovski et al.: [URL:<http://miha.ef.unilj.si/dokumenti/wp/Dimovski%20et%20al.doc>]).

»Dobro poznavanje organizacijske kulture omogoča globalizacijo organizacije. Tako je lahko posameznik uspešen pri delu v domačem in manj znanem okolju. Z dvigom kompetentnosti naraste občutek pripadnosti posameznika organizaciji in daje vodstvu občutek varnosti ter s tem zagotavlja dvig in vzdrževanje kakovosti«. Natančno poznavanje organizacijske kulture pa dosežemo z analizo zunanjih in notranjih kazalcev (prikazanih v tabeli št. 16, na strani 60) (Krapše, 2005, str. 164).

Kulturo učeče se organizacije dosegamo z nenehnim učenjem,boljšanjem in z naslednjimi metodami: podporo inovacijam in učenju, dopuščamo učenje na napakah (ki se ne smejo ponavljati), pripravljenost poslušati, sporočila o želenem vedenju. Pomemben je odnos do strank, do katerih ohranjamo pripadnost (npr. pošiljanje obvestil o novostih), pozitiven pristop k urejanju reklamacij in pritožb itd. (Dimovski et al., 2005, str. 357 in 358).

Manager mora organizacijsko kulturo dobro poznati, jo spreminjati in prilagajati kulturi nenehnega učenja. Ukrepi managementa za spreminjanje organizacijske kulture so prikazani v sliki št. 29. Prvi ukrep je spreminjanje vedenja v organizaciji. Tudi če se organizacija spreminja, te spremembe pogosto niso dovolj za spreminjanje organizacijske kulture. Vedenje je odraz kulture, posamezniki lahko spreminjajo svoje vedenje, vendar sprememb ne vrednotijo (to delam zato, ker tako želi moj manager). Zato morajo v drugem koraku zagovarjati nujnost vedenjskih sprememb. Tretji ukrep, kultura komunikacij, je eden od gradnikov učeče se organizacije. Vsi ti osebni odnosi, nenapisana pravila, rituali in simboli se morajo odraziti v novi, spremenjeni kulturi komunikacij. Manager mora z zgledom pokazati, da se organizacijska kultura spreminja, ni dovolj, da se o tem v organizaciji samo govori. Posebno pozornost mora manager nameniti ukrepoma štiri in pet. Spreminjanje zaposlenih v organizaciji je namreč dolgotrajen proces, ki se ne more učinkovito izvesti v kratkem času. Spremembe zahtevajo čas. Toda še vseeno so v organizaciji zaposleni, ki novo kulturo zavračajo. Manager se mora z njimi posebej pogovoriti, jih prepričati ali drugače ukrepati (Nelson in Quick, 2005, str. 556 in 557).

Slika 29: Managerski ukrepi za spreminjanje organizacijske kulture



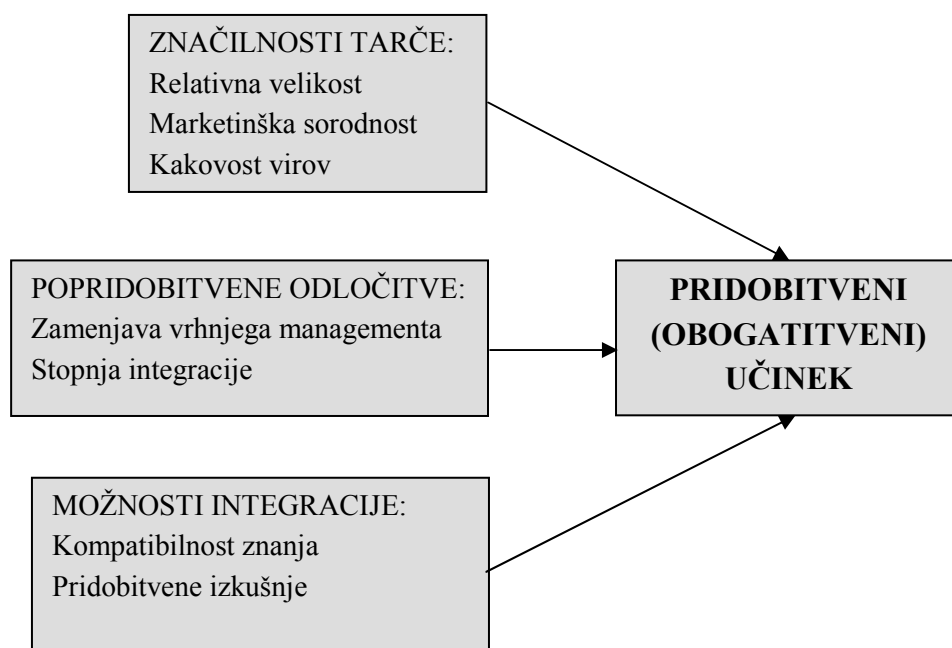
Vir: Nelson in Quick, 2005, str. 557.

4.7.1.4 Trajna izmenjava in širitev medorganizacijskih znanj in izkušenj

Medorganizacijske povezave delujejo po načelu »daj-dam«. Vključujejo se podjetja, ki imajo znanja in izkušnje kompetentna našim in hkrati naša znanja in izkušnje ustrezajo njim. Obstoj takšnih povezav je nemogoč brez medsebojnega zaupanja in skupnih ciljev (ekonomske koristi). Strateške povezave omogočajo vsem članom, da se razvijajo hitreje kot bi se samostojno. Temeljijo lahko na izredno trdni povezanosti, ali pa so ohlapne in omogočajo večjo raznolikost (Dimovski et al., 2005, str. 359 in 365).

Medorganizacijske povezave so eden od ključev uspeha in razvoja učečih se organizacij. Vsaka organizacija (četudi je veliko slabega) goji nekaj dobrega. To je lahko vir učenja in nadgrajevanja znanja obeh organizacij. Takšno povezovanje torej vodi v model stalnega učenja in permanentnega izboljševanja organizacije. Model medorganizacijske povezave je prikazan v sliki št. 30.

Slika 30: Model medorganizacijske povezave



Vir: Capasso et al., 2005, str. 320.

4.7.1.5 Vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja

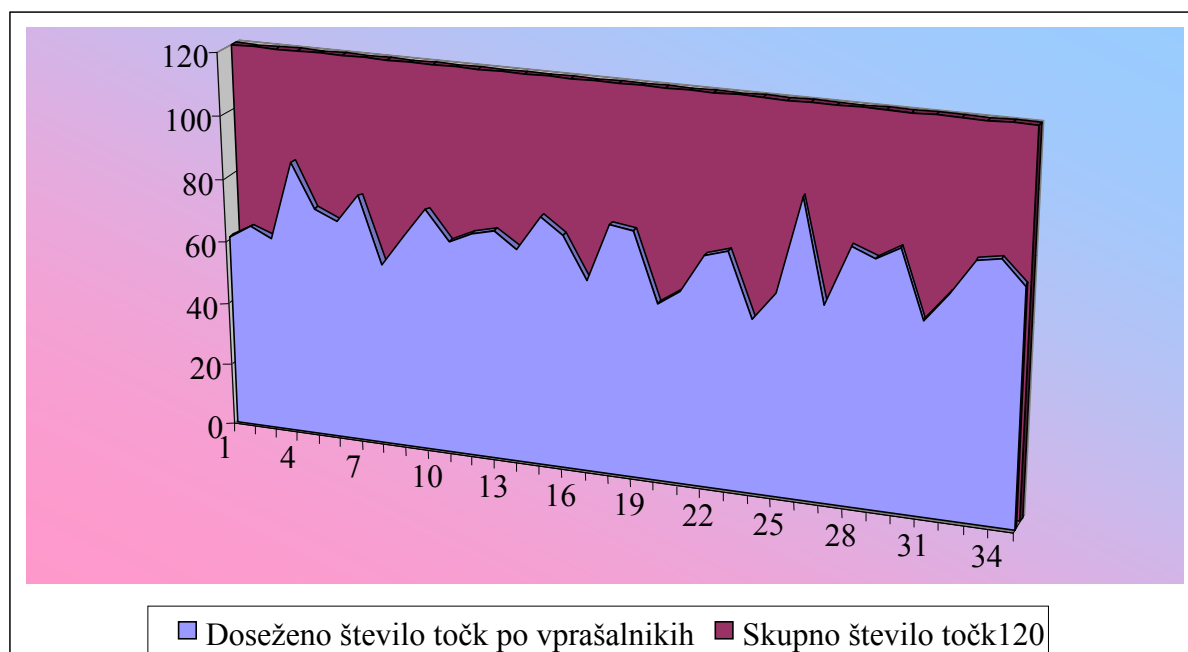
Osrednjo vlogo v medorganizacijskih povezavah ima integracijski manager, ki se mora hitro učiti in odzivati na spremembe ter jih uvajati v aktivnosti organizacije. Njegove ključne aktivnosti so: pospeševanje hitrosti integracijskega procesa, oblikovanje in vzpostavitev nove organizacijske strukture in neformalnih razmerij, planiranje uspeha, učinkovito usklajevanje aktivnosti in doseganje hitrih povratnih rezultatov integracije (Dimovski et al., 2005, str. 365 in 369).

4.7.2 Analiza dejanskega stanja na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Slika št. 31, nastala na osnovi ankete med zaposlenimi na Srednji ekonomski šoli Ljubljana, prikazuje, v kolikšni meri je Srednja ekonomska šola Ljubljana učeča se organizacija. Čim bolj bi modro polje pokrivalo rdeče polje, tem bolj bi bila učeča se organizacija. Glede na možno število točk v vprašalniku 120, sem naredila lestvico: manj od 60 točk pomeni, da ima šola resne ovire pri uveljavljanju načel učeče se organizacije. Točke med 60 in 90 pomenijo, da je organizacija na poti k učeči se organizaciji in točke nad 90 pomenijo, da organizacija izpolnjuje značilnosti učeče se organizacije.

Iz tabele v prilogi št. 4 lahko ugotovim, da so le trije anketiranci odgovorili tako, da je skupek točk na njihovih vprašalnikih manjši od 60. Eden anketiranec je zbral na vprašalniku 92 točk. Vsi ostali pa so zbrali med 60 in 90 točk, zato lahko potrdim, da je Srednja ekonomska šola Ljubljana skupnost, ki je na poti k oblikovanju učeče se organizacije.

Slika 31: Srednja ekonomska šola Ljubljana – na poti k učeči se organizaciji



Vir: Anketa učiteljev/ic na Srednji ekonomski šoli Ljubljana.

Šola mora izvesti določene aktivnosti za prenos znanj znotraj organizacije in v stiku z drugimi šolami. Skupaj lahko dosežemo sinergijske učinke. Pomembno je graditi na timskem delu članov iz različnih šol in poslovanju znanja. Potencial zaposlenih v šoli je bogat, vendar se pojavljajo ovire za prenos znanja. Te moramo natančno preučiti in odpraviti. Z obstoječo IKT opremo in znanjem učiteljev informatike lahko izgradimo zakladnico znanj.

K enotnemu vodenju procesov v šoli pa lahko pripomore uvajanje standarda KzP. Zaposleni morajo preučiti medosebne odnose, saj je v zbornici čutiti neenotnost, manjša skupina učiteljev si prizadeva za aktivno vključevanje v proces sprememb, ostali pa nekako ne najdejo pravega vzvoda, odskočne točke za spremembe pri svojem delu. Nadgraditi je potrebno tudi komunikacijsko strukturo in opraviti morebitne ovire, ki se pojavljajo.

4.7.3 Predlogi za razvoj

Za vsako uspešno šolo je ključni razvojni dejavnik zadovoljstvo dijakov, staršev in drugih interesnih skupin, hkrati je zelo pomembno zadovoljstvo in motivacija učiteljev ter vodstvo, ki gradi na teh stebrih uspešnosti in teži k doseganju poslovne odličnosti. Jože Colarič iz Krke d.d. je omenil, da od svojih potencialnih sodelavcev (sedanjih učencev) pričakujejo naslednje sposobnosti: znanje in pripravljenost nenehnega pridobivanja novih znanj, obvladovanje IKT tehnologije, hitro odzivanje, fleksibilnost, zdravo samozavest, sodelovanje in timsko delo, odprtost, samoiniciativnost, učinkovitost, delavnost in delovno disciplino, odličnost, željo po lastnem razvoju, redoljubnost ter predanost in pripadnost podjetju.

Zahteve gospodarstva v obliki znanj, spretnosti, sposobnosti, veščin itd. so tiste, ki naj bi jih skozi vzgojno-izobraževalni proces učenci pridobivali. Za šole je zato smiselno ta proces oblikovati tako, da kar v največji meri izpolnjujejo pričakovanja interesnih skupin. To bodo dosegle z okrepitvijo medorganizacijskih povezav šole s podjetji v njenem okolju, predavanji vodstvenega kadra podjetij učencem in pedagoškemu kadru, učenci pa lahko naprej te izkušnje prenašajo na svoje sovrstnike in na osnovnošolce.

ZAKLJUČEK

Znanje je nekaj, česa se ne da kupiti, odvzeti ali izgubiti, potrebno ga je nenehno pridobivati in nadgrajevati. Znanje je gradnik razvoja organizacij in postaja ključni proizvodni vir organizacij in njihove uspešnosti. Skozi analizo in raziskavo sem ugotovila, da lahko potrdim hipotezo, da je znanje za podjetje odločilna dolgoročna konkurenčna prednost.

Zahteve okolja po novem znanju silijo organizacije, da se preoblikujejo v učeče se organizacije. Razvoj učečih se organizacij pogojujejo hitre spremembe v notranjem in zunanjem okolju. Hitrost prilagajanja, sposobnost učenja in nenehne inovacije pa zagotavljajo uspeh rasti učečim se organizacijam. Zanje je značilno horizontalno usklajevanje, pospeševanje sodelovanja in komuniciranje, tako, da je sleherni zaposleni vključen v proces reševanja problemov, odzivanja na spremembe v okolju in njihovo uvajanje v postopke znotraj organizacije. Po večini se v horizontalnih komunikacijah prenaša tacitno znanje, ki temelji na izkušnjah, dobri praksi, zgledih in medsebojni izmenjavi znanj v medorganizacijskih povezavah. Informacijsko-komunikacijska podpora (IKT) pa v zakladnici znanj posamezne organizacije po sodobnih poteh ponuja vsem članom dostop do eksplicitnih organizacijskih znanj.

V ospredju je torej organizacijsko znanje, ki nastaja iz individualnega znanja preko sodelovanja, aktivnega spodbujanja in podpore vodstva organizacije vseh zaposlenih k pridobivanju novih znanj. Manager prevzema bolj vlogo koordinatorja timov kot pa učitelja.

Oblikujejo socialne mreže, v katerih se zaposleni medsebojno spodbujajo, izobražujejo in pomagajo, da skupaj dosegajo strateške cilje organizacije skladno z njeno vizijo in poslanstvom. Doseganje teh strateških ciljev pa se prav tako sklada z izpolnjevanjem potreb in ciljev vsakega člana učeče se organizacije. To omogoča večjo hitrost spreminjanja in prilagajanja organizacije, ki je v današnjem svetu konkurenčna prednost in vrednota.

Potrdim lahko tudi hipotezo, da Srednja ekonomska šola Ljubljana že razvija nekatere aktivnosti značilne za učeče se organizacije. Vendar so te aktivnosti značilne za začetne faze prehoda na učeče se organizacije. Šola je torej na dobri poti k oblikovanju učeče se organizacije. Vrhnji management je prvi, ki mora narediti korak v smeri sprememb. Z zgledom si bo zagotovil, da bodo zaposleni spremembe razumeli in jih sprejeli kot razvojno nujnost.

Šoli predlagam, da si zastavi naslednje cilje: jasno opredeljeno in ambiciozno vizijo ter poslanstvo, spodbujanje zavezanosti in usmerjanje procesa preobrazbe ter razvijanje občutka za timsko delo. Učni načrt naj bo orientiran na končni uspeh, zadovoljstvo dijakov in uporabo sodobnih učnih metod. Pri izboljševanju učnih vsebin in njihove praktične uporabnosti ter sistemu vzgojnih ukrepov naj šola skupaj z drugimi srednjimi šolami skupno nastopa in permanentno sodeluje z Ministrstvom RS za šolstvo, Centrom RS za poklicno izobraževanje in drugimi institucijami. Izpolnitev teh ciljev jo bo približala konceptu učeče se organizacije.

Šola naj v procesu banchmarkinga analizira konkurenčne šole v Ljubljani in okolici ter ugotovi potrebe gospodarstva. Analizira naj prednosti in slabosti ter trende in na njihovi osnovi oblikuje razvoj strategij z namenom postati najboljša ekonomska srednja šola v Ljubljani.

Nagraditi je potrebno tiste zaposlene, ki iščejo izboljšave, opolnomočiti zaposlene za aktivno sodelovanje v procesu vodenja. Šola naj izvede samoevalvacijo na vseh ravneh njenega delovanja.. Z letnimi pogovori med vodstvom in zaposlenimi ter nenehnim merjenjem organizacijske klime naj šola gradi na izgradnji dobrih odnosov med zaposlenimi na šoli in večji enotnosti kolektiva. Oblikujejo naj se timi in skupine za posredovanje, ki bodo sodelovale s starši in dijaki, drugimi šolami ter podjetji v šolskem okolju, da bi s sinergijskim delovanjem vseh dosegali zastavljene strateške plane

Stalnost kulture sprememb pomeni nagrajevanje vsakršnih izboljšav, inovacij in spodbujanje nadpovprečnih rezultatov zaposlenih pri uvajanju sprememb. Tako te postanejo stalnica v življenju učeče se organizacije in gradijo pot k doseganju poslovne odličnosti.

LITERATURA

1. Birman Forjanič Zdenka: Učeča se organizacija. Andragoška spoznanja, Prva slovenska revija za izobraževanje odraslih, Ljubljana, 2006, št. 1, str. 50 – 47.
2. Brečko Daniela: Učeča se organizacija in delavci znanja. Andragoška spoznanja, Prva slovenska revija za izobraževanje odraslih, Ljubljana, 2001, št. 1, str. 38 – 60.
3. Burton Diana in Bartlett Stephen: The Implications of Performance Management for Teacher Professionalism. Manchester Metropolitan University, UK. [URL: <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/009-022.pdf>], 25.02.2007.
4. Capasso et al.: Strategic capabilities and knowledge transfer within and between organizations : new perspectives from acquisitions, networks, learning and evolution. Chaltenham (UK), Northampton (MA,USA), : E. Elgar cop. 2005. 377 str.
5. Cvetek Slavko: Refleksija in njen pomen za profesionalno usposobljenost učiteljev. [URL: <http://www.pfmb.uni-mb.si/aktivdid/02.pdf>], 23.03.2007.
6. Černelič Marja: Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenja znanja v podjetju. Možina Stane at. al: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006. str. 71 - 94.
7. Čotar Milan: Poslanstvo in vizija šole. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXIII, 2002, št. 1, str. 8 – 13.
8. Delić Maja: Značilnosti prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 48 str.
9. Dimovski Vlado et al.: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
10. Dimovski Vlado, Penger Sandra in Žnidaršič Jana.: Javna uprava kot učeča se organizacija. Uprava, letnik II, št. 1, julij 2004. str. 7 – 28
11. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
12. Dimovski et al.: Organizational learning culture as the link between business process orientation and organizational performance. [URL: <http://miha.ef.unilj.si/dokumenti/wp/Dimovski%20et%20al.doc>], 25.02.2007.
13. Drucker P. F. Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 2001. 196 str.
14. Erčulj Justina: Vodenje za učenje, da o ravnateljki vlogi ne govorimo. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXIII, 2002, št. 1, str. 4 – 7.
15. Erčulj Justina: Šole kot učeče se skupnosti. Marko Jaklič at. al: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006. str. 245 - 256
16. Erčulj Justina: Kakovost – Mreže učečih se šol – učiteljev profesionalizem. [URL: <http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/087-096.pdf>], 25.02.2007.
17. Grah Damjana: Analiza elementov učeče se organizacije v podjetju Voljatelj Telekomunikacije. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 62 str.

18. Grey Christopher in Antonacopoulou, Elena P.: Essential readings in management learning. London : Sage, 2004. 429 str.
19. Hafner Majda: Motivacija osnovnošolskih učiteljev za izobraževanja. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXVII, 2006, št. 3, str. 43 - 48.
20. Hanna David P.: Designing organizations for high performance. Reading (Mass.) (etc.) : Addison-Wesley, 1988 198 str.
21. Jablin Federic M, et al.: Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Newbury Park (etc.) : SAGE Publications, 1992. 781 str.
22. Jesenko Manca in Jesenko Jože: Na znanju temelječe gospodarstvo. Organizacija, letnik 38, december 2005, št. 10, str. 608 - 618
23. Kos Vida: Vloga managerja v učeči se organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 54 str.
24. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti menedžmenta znanja. Marko Jaklič at. al: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006. str. 115 – 126.
25. Krapše Štefan: Planiranje obvladovanja kakovosti in odličnosti v javnem sektorju. Bohinc Franc et al.: Planiranje v neprofitnem sektorju. Priročnik za managerje. Nova Gorica : Založba Educa, Melior d.o.o., 2005, str. 161 – 178.
26. Kržan Irena: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 51 str.
27. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 326 str.
28. Love Peter et al.: Management of knowledge in project environments. Oxford, Burlington (MA) : Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2005. 242 str.
29. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta 2002. 872 str.
30. Možina Stane: Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. Mako Jaklič at. al: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006. str. 127 – 151.
31. Neson Debra in Quick Campbell James: Organizational behavior: foundations, realities, and challenges. Mason (Ohio) [etc.] : Thomson/South-Western, (cop), 2003. 647 str.
32. Nonaka Ikujiro in Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford : Oxford University Press, 1995. str. 56 – 83.
33. Ograjenšek Irena: Strateško planiranje v šoli. Bohinc Franc et al.: Planiranje v neprofitnem sektorju. Priročnik za managerje. Nova Gorica : Založba Educa, Melior d.o.o., 2005, str. 29 – 43.
34. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>], 11. 02.2007.
35. Peršak Marjan: Učeče se podjetje – ena avantura več [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/>], 11.02.2007
36. Poličnik Vlasta: Ravnatelj med managerjem in pedagoškim vodjem. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXVII, 2006, št. 3, str. 10 – 13.

37. Požarnik Marentič Barica: Notranja učna motivacija kot pogoj in cilj kakovostnega izobraževanja. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXIII, 2002, št. 3, str. 8 – 13.
38. Pušnik Mojca: Uvajanje sprememb – izziv pedagoškega vodenja. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXIV, 2003, št. 2, str. 10 – 13.
39. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Organizacija, Kranj, 2001, št. 6, str. 350 – 352.
40. Rupnik Vec Tanja: Vloga šolskega razvojnega tima v procesih zagotavljanja kakovosti v šoli, uvajanja sprememb in profesionalne rasti posameznega učitelja. Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovi in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana : Zavod RS za šolstvo, 2006. str. 62 – 123.
41. Rutar Ilc Zora: Od znanja in kompetenc k šoli in nazaj. Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovi in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana : Zavod RS za šolstvo, 2006a. str. 46 – 61.
42. Rutar Ilc Zora: Šole kot učeče se skupnosti – znanilke sprememb. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXVII, 2006b, št. 3, str. 14 – 19.
43. Schratz M., Steiner-Löffler U.: Die Lernende Schule : Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung. Weinheim, Basel : Beltz Verlag, 1998. 262 str.
44. Sitar Aleša Saša: Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. Jaklič Marko at. al: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006. str. 55 – 70.
45. Styhre Aleksander: Understanding knowledge management : critical and postmodern perspectives. Malmö : Liber, Oslo : Abstrakt. 2003. 187 str.
46. Sweeney Paul D. in McFarlin Dean B.: Organizational behavior : solutions for Management. International ed. Boston [etc.] : McGraw-Hill Irwin, cop. 2002. 476 str.
47. Tratnik Monika, in Budnar Meta: Nekateri pogledi na vlogo šole v času sprememb. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXIII, 2002, št. 1, str. 14 – 17.
48. Urbanija Branislav: Razvojno načrtovanje – izziv prihodnosti. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, letnik XXXIV, 2003, št. 2, str. 42 – 45.
49. Watson Ian Duncan: Applying knowledge management : techniques for building corporate memories. Amsterdam [etc.] : Morgan Kaufmann, cop. 2003. 252 str.
50. Zorman Mirko: Z razvojnim načrtovanjem ustvarjamo razmere za vseživljenjsko učenje. Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovi in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana : Zavod RS za šolstvo, 2006. str. 9 – 45.

VIRI

1. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 1997/1998.
2. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2000/2001.
3. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2004/2005.
4. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2005/2006.
5. Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana za šolsko leto 2006/2007.
6. Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2005.
7. Letno poročilo Srednje ekonomske šole Ljubljana za leto 2006.
8. Interna gradiva Srednje ekonomske šole Ljubljana
9. Modro oko: spoznaj, analiziraj, izboljšaj. Ministrstvo RS za šolstvo znanost in šport in Zavod RS za šolstvo. Ljubljana, 2001. 218 str.
10. Mreža učečih se šol
[URL: <http://www.esnm.si/projekti/mreza1/dokumenti/DELAVNICA1.ppt>], 21. 2.2007.
11. Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja
[URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199612&stevilka=567>], 21.2.2007 in
[URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006129&stevilka=5432>], 21.2.2007
12. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>], 25.2.2007
13. [URL: http://www.cpi.si/ucitelji/strokovna_podrocjaizobrazevalni_programi/ekonomska_trgovska_in_upravno_administrativna_dejavnost.aspx], 22.3.2007

PRILOGE

Priloga 1: Dejavnosti na Srednji ekonomski šoli Ljubljana

Računalniški krožek in izdelava spletnih strani	Raziskovalne naloge v okviru projekta »Zaupajmo v lastno ustvarjalnost (MOL)«	Nogomet za dekleta in fante
Šola za starše	Geografski krožek	Košarka za dekleta in fante
Projekt »Živeti v harmoniji s seboj« (tabori)	Zgodovinski krožek	Odbojka za dekleta in fante
Mednarodni projekt »Pomladni dan«	Krožek slepega desetprstnega tipkanja	Odbojka na mivki za dekleta in fante
Mednarodno sodelovanje	Debatni krožek	Atletika
Filmski abonma	Logika	Fitnes
Abonma v MGL	Podjetni duhec	Pohodništvo ob sobotah
Abonma v Drami	Naravoslovni krožek	Sodelovanje na Ljubljanskem maratonu
Kulturni popoldnevi	Likovni natečaji	Plesne vaje
Literarna srečanja	Šolski radio	Športna tekmovanja
Muzejska in arhivska dejavnost	Dijaška skupnost	Maturantski ples
Angleška bralna značka	Teden Rdečega križa	Maturantske ekskurzije
Nemška bralna značka	Šolsko glasilo – Roška rožica	Ekskurzije po Sloveniji in v tujino
Italijanska bralna značka	Tekmovanje iz znanja ekonomije	Razstava: Mednarodni dan pismenosti
Tekmovanje za Cankarjevo priznanje	Tekmovanje iz znanja gospodarskega poslovanja GP Zvezda	Razstava: Evropski dan jezikov
Matematično tekmovanje: Matematični kenguru	Tekmovanje iz znanja poslovne matematike	Razstava: Strpnost in mladi
Tekmovanje iz znanja zgodovine	Tekmovanje Mladi podjetnik	Razstava: Svetovni dan aidsa
Tekmovanje iz znanja geografije	Tekmovanje iz znanja računovodstva	Razstava: Dan vode
Tekmovanje iz znanja kemije	Natečaj za najboljši slogan dijakov šole	Razstava: Dan zemlje
Obisk 10. slovenskega festivala znanosti	Natečaj za himno šole	Razstava: Dan knjige
Tematske razredne ure: človekove pravice, itd.	Izdelava in prodaja novoletnih voščilnic	Razstava: Svetovni dan družine
Razstava umetniških izdelkov dijakov in razredov	Informativni dan	Razstava: Svetovni dan športa

Vir: Letni delovni načrt Srednje ekonomske šole Ljubljana 2006/2007, str. 30 – 33.

Priloga 2: Vprašalnik za vodstvo šole (ravnateljico in pomočnico ravnateljice)

Spoštovani ravnateljica in pomočnica ravnateljice!

»Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo« (Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005, str. 25). »Šola kot učeča se organizacija – učeča se skupnost – je šola prihodnosti. V njej se drug od drugega učijo vsi njeni člani in se pri tem podpirajo« (Zorman Mirko et al.: Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovi in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 2006, str. 24).

Kot najbrž že veste, dokončujem magistrski študij. Moja magistrska naloga nosi naslov Analiza elementov učeče se organizacije na Srednji ekonomski šoli Ljubljana. Preučujem, v kolikšni meri naša šola izpolnjuje značilnosti učeče se organizacije. Zato bi prosila, da si vzameta nekaj časa in po svojih najboljših močeh odgovorita na spodnja vprašanja. Vprašalnik izvira iz prej omenjene knjige Vlada Dimovskega str. 137.

Lakmusov test, 1. del	Odgovor	
Ali ima organizacija jasen načrt učenja?	DA	NE
Ali je organizacija odprta za protislovne informacije?	DA	NE
Ali se organizacija izogiba ponavljajočim se napakam?	DA	NE
Ali organizacija izgubi odločilna znanja, če odidejo posamezniki?	DA	NE
Ali se organizacija vede v skladu s tem kar ve?	DA	NE
Lakmusov test 2. del		
Kateri so naši najpomembnejši poslovni izzivi in največje poslovne priložnosti?		
Česa se moramo naučiti, da bi se lahko spoprijemali z izzivi in izkoristili priložnosti?		
Kako bi pridobili potrebno znanje in sposobnosti?		

Prisrčna hvala za sodelovanje!

M. Injac

Priloga 3: Vprašalnik za učiteljski zbor

Spoštovani kolega/-ica!

»Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo« (Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja. Ljubljana: GV Založba, 2005, str. 25). »Šola kot učeča se organizacija – učeča se skupnost – je šola prihodnosti. V njej se drug od drugega učijo vsi njeni člani in se pri tem podpirajo« (Zorman Mirko et al.: Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovi in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja. Gradivo za razvojno načrtovanje Program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 2006., str. 24).

Kot najbrž že veš dokončujem magistrski študij. Moja magistrska naloga nosi naslov Analiza elementov učeče se organizacije na Srednji ekonomski šoli Ljubljana. Preučujem, v kolikšni meri naša šola izpolnjuje značilnosti učeče se organizacije. Zato bi te prosila, da si vzameš nekaj časa in po svojih najboljših močeh odgovoriš na spodaj navedene trditve, tako da obkrožiš ustrezno številko pod odgovori: se ne strinjam (1), delno se strinjam (2), se strinjam (3) in se povsem strinjam (4). Odgovori naj resnično izražajo tvoje mnenje o posameznih trditvah. Vprašalnik izvira iz prej omenjene knjige Mirka Zorman (str. 221 in 222) in knjige Staneta Možine et al.: Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor: Založba Pivec, 2006, str. 41.

Naslednje trditve se nanašajo na spremembe v šoli, organizacijo in vodenje šole in druge značilnosti, po katerih presojaмо učeče se šole.

	TRDITVE	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
1.	Ugotavljam, da si naša šola premalo prizadeva za prenavo in razvoj.	1	2	3	4
2.	Podpiram obsežne spremembe v naši šoli.	1	2	3	4
3.	Če ima naša šola namen, na enem ali več področjih delati na spremembah, bi rad-a aktivno sodeloval-a.	1	2	3	4
4.	Delo na inovacijah pomeni za našo šolo razvojno možnost izrabe prostih potencialov.	1	2	3	4
5.	Načrtovanje inovacij je v naši šoli precej nesistematično.	1	2	3	4
6.	Učitelji/-ce v naši šoli potrebujemo več znanja o alternativnih oblikah in metodah poučevanja.	1	2	3	4
7.	Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine ali organizacije.	1	2	3	4
8.	Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljajo pri svojem delu.	1	2	3	4
9.	Zaposleni skupaj z vodstvom načrtujemo svoje učenje in razvoj.	1	2	3	4
10.	Sodelavci delijo svoje znanje z drugimi v organizaciji.	1	2	3	4

11.	Novo znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.	1	2	3	4
12.	Naše vodstvo poudarja timski način učenja in dela.	1	2	3	4
13.	Nova znanja o postopkih so boljša od starih.	1	2	3	4
14.	Naše vodstvo nima koncepta za nadaljnje in sprotne izobraževanje.	1	2	3	4
15.	Naše vodstvo želi širšo informacijo učiteljskega zbora.	1	2	3	4
16.	Naše vodstvo gleda na vizije kot zelo pomembne.	1	2	3	4
17.	Naše vodstvo izpelje izbor učiteljev transparentno.	1	2	3	4
18.	Naše vodstvo deluje podporno.	1	2	3	4
19.	Naše vodstvo ponuja možnost prostega odločanja.	1	2	3	4
20.	Naše vodstvo dopušča, da vsak dela, kar misli, da je dobro.	1	2	3	4
21.	Naše vodstvo spodbuja komunikacije in medsebojno upoštevanje.	1	2	3	4
22.	Naše vodstvo je nezainteresirano za reševanje problemov.	1	2	3	4
23.	Naše vodstvo ima prepoznavne cilje.	1	2	3	4
24.	Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.	1	2	3	4
25.	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	1	2	3	4
26.	Zaposleni sodelujemo pri reševanju problemov v organizaciji.	1	2	3	4
27.	Zaposleni sodelujemo pri odločanju o pomembnih zadevah v organizaciji.	1	2	3	4
28.	Zaposleni smo obveščeni o dosežkih, ciljih in rezultatih dela.	1	2	3	4
29.	Sodelavci aktivno iščejo informacije za izboljšanje dela.	1	2	3	4
30.	Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ozrače za učenje.	1	2	3	4
	VSOTA TOČK PO STOLPCIH				
	SKUPNO ŠTEVILO TOČK (doseženih od 120)				

Prisrčna hvala za sodelovanje!

Vaša sodelavka M. Injac

Priloga 4: Analiza anketnega vprašalnika za učiteljski zbor po vprašanjih

	TRDITVE	ODG.	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Seštevek
1.	Ugotavljam, da si naša šola premalo prizadeva za prenovu in razvoj.	ŠT.	1	14	10	9	34
		%	2,94	41,18	29,41	26,47	100
2.	Podpiram obsežne spremembe v naši šoli.	ŠT.	2	10	12	11	35
		%	5,71	28,57	34,29	31,43	100
3.	Če ima naša šola namen, na enem ali več področjih delati na spremembah, bi rad-a aktivno sodeloval-a.	ŠT.	2	4	19	10	35
		%	5,71	11,43	54,29	28,57	100
4.	Delo na inovacijah pomeni za našo šolo razvojno možnost izrabe prostih potencialov.	ŠT.	1	2	13	18	34
		%	2,94	5,88	38,24	52,94	100
5.	Načrtovanje inovacij je v naši šoli precej nesistematično.	ŠT.	3	5	12	15	35
		%	8,57	14,29	34,29	42,86	100
6.	Učitelji/-ce v naši šoli potrebujejo več znanja o alternativnih oblikah in metodah poučevanja.	ŠT.	2	6	15	12	35
		%	5,71	17,14	42,86	34,29	100
7.	Odgovornost za učenje je na ravni posameznika, skupine ali organizacije.	ŠT.	2	6	11	13	32
		%	6,25	18,75	34,38	40,63	100
8.	Pridobljeno znanje sodelavci s pridom uporabljajo pri svojem delu.	ŠT.	1	17	12	5	35
		%	2,86	48,57	34,29	14,29	100
9.	Zaposleni skupaj z vodstvom načrtujemo svoje učenje in razvoj.	ŠT.	15	17	3	0	35
		%	42,86	48,57	8,57	0,00	100
10.	Sodelavci delijo svoje znanje z drugimi v organizaciji.	ŠT.	3	24	7	1	35
		%	8,57	68,57	20,00	2,86	100
11.	Novo znanje prispeva k večji uspešnosti organizacije.	ŠT.	0	6	13	16	35
		%	0,00	17,14	37,14	45,71	100
12.	Naše vodstvo poudarja timski način učenja in dela.	ŠT.	7	18	9	1	35
		%	20,00	51,43	25,71	2,86	100
13.	Nova znanja o postopkih so boljša od starih.	ŠT.	2	17	14	2	35
		%	5,71	48,57	40,00	5,71	100
14.	Naše vodstvo nima koncepta za nadaljnje in sprotne izobraževanje.	ŠT.	6	11	11	7	35
		%	17,14	31,43	31,43	20,00	100

15.	Naše vodstvo želi širšo informacijo učiteljskega zbora.	ŠT.	7	14	10	3	34
		%	20,59	41,18	29,41	8,82	100
16.	Naše vodstvo gleda na vizije kot zelo pomembne.	ŠT.	3	19	9	4	35
		%	8,57	54,29	25,71	11,43	100
17.	Naše vodstvo izpelje izbor učiteljev transparentno.	ŠT.	11	13	7	3	34
		%	32,35	38,24	20,59	8,82	100
18.	Naše vodstvo deluje podporno.	ŠT.	10	13	10	2	35
		%	28,57	37,14	28,57	5,71	100
19.	Naše vodstvo ponuja možnost prostega odločanja.	ŠT.	9	16	9	1	35
		%	25,71	45,71	25,71	2,86	100
20.	Naše vodstvo dopušča, da vsak dela, kar misli, da je dobro.	ŠT.	11	16	8	0	35
		%	31,43	45,71	22,86	0,00	100
21.	Naše vodstvo spodbuja komunikacije in medsebojno upoštevanje.	ŠT.	9	14	10	2	35
		%	25,71	40,00	28,57	5,71	100
22.	Naše vodstvo je nezainteresirano za reševanje problemov.	ŠT.	12	16	5	2	35
		%	34,29	45,71	14,29	5,71	100
23.	Naše vodstvo ima prepoznavne cilje.	ŠT.	10	17	6	2	35
		%	28,57	48,57	17,14	5,71	100
24.	Učenje je usmerjeno v doseganje ciljev organizacije.	ŠT.	5	21	5	3	34
		%	14,71	61,76	14,71	8,82	100
25.	Vodja ima vlogo mentorja in spodbuja učenje sodelavcev.	ŠT.	10	18	4	3	35
		%	28,57	51,43	11,43	8,57	100
26.	Zaposleni sodelujemo pri reševanju problemov v organizaciji.	ŠT.	7	15	11	1	34
		%	20,59	44,12	32,35	2,94	100
27.	Zaposleni sodelujemo pri odločanju o pomembnih zadevah v organizaciji.	ŠT.	12	13	9	1	35
		%	34,29	37,14	25,71	2,86	100
28.	Zaposleni smo obveščeni o dosežkih ciljih in rezultatih dela.	ŠT.	2	14	12	7	35
		%	5,71	40,00	34,29	20,00	100
29.	Sodelavci aktivno iščemo informacije za izboljšanje dela.	ŠT.	8	19	8	0	35
		%	22,86	54,29	22,86	0,00	100
30.	Vodstvo ustvarja primerno organizacijsko kulturo, ozračje za učenje.	ŠT.	7	23	3	2	35
		%	20,00	65,71	8,57	5,71	100
	VSOTA TOČK	ŠT.	180	418	287	156	1041
		%	17,29	40,15	27,57	14,99	100,00

Priloga 5: Skupno število točk po anketnih listih

Vprašalnik	Seštevek točk	Možno število točk
1	61	120
2	65	120
3	62	120
4	87	120
5	73	120
6	70	120
7	79	120
8	58	120
9	68	120
10	77	120
11	68	120
12	71	120
13	73	120
14	68	120
15	79	120
16	74	120
17	61	120
18	79	120
19	78	120
20	56	120
21	61	120
22	73	120
23	75	120
24	55	120
25	64	120
26	94	120
27	62	120
28	81	120
29	78	120
30	82	120
31	61	120
32	70	120
33	81	120
34	82	120
35	75	120