

Naslov članka/Article:

## Učeča se skupnost: razumevanje koncepta in njegovih pasti

**A Learning Community: Understanding the Concept and its Traps**

Avtor/Author:

dr. Dejan Hozjan

DOI

<https://doi.org/10.59132/vviz/2018/3/31-46>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



**Vodenje v vzgoji in izobraževanju 41, 3/2018, letnik 16**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2018

Spletna stran revije:

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

# Učēča se skupnost: razumevanje koncepta in njegovih pasti

**Dejan Hozjan**

*Univerza na Primorskem*

Koncept uēēe se skupnosti postaja predmet implementacije v šolskem prostoru, kar je glede na družbeno vlogo vzgojno-izobraževalnih zavodov nujno. Vendar je treba biti pri tem previden, saj se moramo zavedati ključnih pasti, ki se pri tem pojavljajo. Da bi lahko poglobljeno razumeli tako koncept kot pasti uēēe se skupnosti, se je treba uvodoma ozreti k uēēi se organizaciji kot predhodnici uēēe se skupnosti. Analiza uēēe se organizacije nas pripelje do spoznanja o pomenu managerskega vidika razvijanja znanja. Tako je vzpostavitev uēēe se organizacije v domeni vodstev. Ta morajo poskrbeti, da postane uēēča se organizacija pomemben del vizije, motivirati zaposlene za njeno udejanjanje in vzpostaviti spodbudno okolje za timsko delo. Glede na dejstvo, da v šolski praksi koncept uēēe se organizacije zamenjujejo s konceptom uēēe se skupnosti, pa je zgolj naslavljanje vodstva organizacij očitno premalo. Koncept uēēe se skupnosti namreč nagovarja vse zaposlene v organizaciji.

*Ključne besede:* uēēča se organizacija, uēēča se skupnost, vzgojno-izobraževalni zavodi, upravljanje, sodelovalno učenje

## Uvod

V slovenski šolski prostor vse pogosteje uvajamo koncept uēēe se skupnosti. Gre za koncept, ki je v svetu navzoč že od osemdesetih let prejšnjega stoletja, vsebinsko pa se tesno povezuje s predhodnim, konceptom uēēe se organizacije. Koncept uēēe se organizacije se je pri nas začel počasi uveljavljati in dobivati raznolike pojavnne oblike. Vendar je zanimivo, da ga v zadnjih nekaj letih na neki način zamenjuje koncept uēēe se skupnosti. Ob tem se utemeljeno postavlja vprašanje, kaj je temeljni razlog za to spreminjanje konceptov in na katerih točkah se koncepta razlikujeta. Primerjava bo izhodišče za prikaz morebitnih pasti, ki se lahko pojavijo pri implementaciji uēēe se skupnosti.

## Od uēēe se organizacije k uēēi se skupnosti

Kot smo poudarili v uvodu, se vzpostavlja vez med uēēo se organizacijo in uēēo se skupnostjo, in to tako vsebinsko kot kro-

nološko. V slovenskem šolskem prostoru smo bili v zadnjih nekaj desetletjih priča implementaciji učeče se organizacije, počasi pa jo nadomešča koncept učeče se skupnosti.

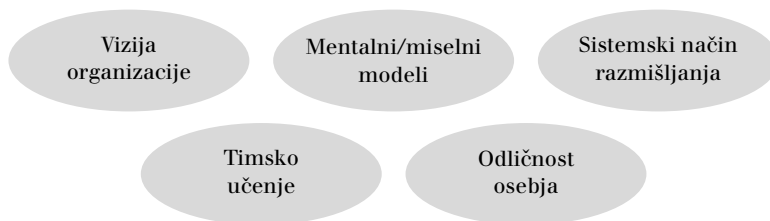
Da bi laže razumeli vsebinsko in kronološko povezavo med omenjenima konceptoma, si najprej oglejmo koncepta učeče se organizacije. To ni enovito razumljen pojem, kar je jasno razvidno iz njegovih definicij. Če izhajamo iz enega prvih snovalcev učeče se organizacije Senga (1993), so učeče se organizacije tiste, »v katerih ljudje nenehno razvijajo svoje možnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in ker so novi, ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, se timska prizadevanja svobodno vzpostavljajo, zaposleni se nenehno učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja« (str. 25). Iz te definicije je razvidno, da učeča se organizacija temelji na nenehnem razvoju, ki zahteva spremenjen način razmišljanja, timsko sodelovanje in nenehno učenje ter samoevalvacijo. Podobno opredelitev je moč zaslediti pri Smithu, ki poudarja spreminjanje zmožnosti in izboljševanje kakovosti dela. Smith (2001, 15) namreč učečo se organizacijo razume kot »organizacijo, v kateri zaposleni nenehno razvijajo svoje zmožnosti in s tem dosegajo zelene rezultate, imajo nove, zaželeno in naravne vzorce mišljenja in v kateri se svobodno vzpostavi timsko prizadevanje. Ljudje v učeči se organizaciji se v želji, da bi razumeli celotno delovanje organizacije, nenehno učijo.« Kot je razvidno iz navedene opredelitve, lahko pri Smithu zasledimo identične elemente, značilne za učečo se organizacijo, kot pri Sengeju. Na podobno usmerjenost naletimo tudi pri slovenskih avtorjih, npr. pri Ivanku, saj poudarja doseganje zelenih ciljev učeče se organizacije s pomočjo učenja in z izpolnitvijo sposobnosti zaposlenih in sposobnosti skupine, v kateri delajo. Vendar je pri Ivanku moč zaslediti dodaten element, in sicer uporabo sodobne tehnologije, ki naj pomaga pri izboljšanju poslovnih procesov v učeči se organizaciji (Ivanko 2007). Ob tem avtor dodaja, da je temeljna značilnost učeče se organizacije nenehno prilagajanje spremembam v okolju. Bistveni element, ki to omogoča, je učenje organizacije kot celote, kar vključuje analizo in reševanje problemov, individualno učenje, učenje timov in celotne organizacije (Ivanko 2015). Nadgradnjo omenjenega videnja učeče se organizacije lahko zasledimo pri Draftu in Marcicu, ki izraziteje poudarjata managerski element. Po njunem mnenju učeča se organizacija »zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in pril-

godljivi kulturi« (Daft in Marcic 2001, 31). V tem primeru definicija izraziteje poudarja vlogo vodstvenega kadra, ki mora poskrbeti za ustrezne pogoje, ki bodo omogočili vzpostavitev učeče se organizacije, npr. za sodelovalno in decentralizirano vodenje, fleksibilno organizacijsko kulturo in dvosmerno komunikacijo. Podoben pogled, ki poudarja managerski vidik učeče se organizacije, lahko zasledimo tudi pri Urhu, ki učečo se organizacijo opisuje kot »organizacijo, ki se osredotoča na stalno izboljševanje poslovnih procesov, njihovih [...] proizvodov in storitev« (Urh 2003, 23). Po Urhovem mnenju je pogoj za uspešno delovanje učeče se organizacije sistematično pospeševanje učenja zaposlenih in nenehno spreminjanje delovanja organizacije zaradi doseganja strateških ciljev.

Kot je razvidno iz zapisanih definicij, je ključni namen učeče se organizacije služenje temeljnim strateškim ciljem. Bistveno vlogo pri tem ima prilagajanje spremembam v poslovnem okolju. To je mogoče ob učenju celotne organizacije in njenih zaposlenih. Da pa bi se učeča se organizacija lahko vzpostavila, ima ključno vlogo vodstvo, ki mora s pomočjo managerskih prijemov zagotoviti osnovo za razvoj take organizacije.

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali ključne elemente učeče se organizacije, saj nam bodo jasno pokazali področja, ki jih mora vodstvo nenehno razvijati. Če bi radi natančneje predstavili elemente učeče se organizacije, ne moremo mimo petih Sengevih disciplin učeče se organizacije. Te so:

1. *Vizija organizacije.* Vizija organizacije predstavlja temeljni usmerjevalni in spodbujevalni element zaposlenih, saj naj bi bila podlaga za njihove miselne modele in osebno razmišljanje. Zato je ključnega pomena, da sta viziji zaposlenih in organizacije usklajeni. To je še posebno pomembno pri vzpostavljanju učeče se organizacije, saj je jasno oblikovana vizija pogoj, da zaposleni vidijo njen smisel in cilj.
2. *Miselni modeli.* Miselni modeli imajo ključno vlogo pri vzpostavljanju kulture učeče se organizacije, saj temeljijo na globoko zakoreninjenih vrednotah, prepričanjih in generalizaciji. Zato postajajo pomembni globinski (ne)zavedni usmerjevalci organizacijske kulture in vplivajo na delovanje zaposlenih in organizacije. Z miselnimi modeli se krepí razumevanje vloge in pomena učeče se organizacije pri doseganju ciljev.
3. *Sistemski način razmišljanja.* Z vpeljevanjem systemskega



SLIKA 1 Sengevih pet disciplin učeče se organizacije (povzeto po Senge 1990)

načina razmišljanja omogočimo celosten vpogled v vzorce in odnose med zaposlenimi ter spreminjanje le-teh na ustvarjalen način, predvsem zaradi pridobivanja kontinuirane konkurenčne prednosti.

4. *Timsko učenje.* Timsko učenje je orodje, ki omogoča razvijanje sodelovanja, komunikacijo in prenos znanja med zaposlenimi. Bistvo učeče se organizacije je namreč ne samo spreminjanje vedenja s pomočjo znanja, ampak predvsem prenašanje znanja med zaposlenimi. Tako se ne učijo le posamezni zaposleni, ampak celotna organizacija.
5. *Odličnost osebja.* Z razvijanjem odličnosti osebja pri zaposlenih razvijamo ključne kompetence, ki omogočajo vzpostavitve učeče se organizacije in usmerjanje osredotočenosti zaposlenih k njenim temeljnim ciljem. To pomeni, da je treba pri njih razvijati učenje in delo, da bi uresničili cilje organizacije. Ključno vlogo pri tem imajo naslednje kompetence: objektivnost, samoobvladovanje, zvestoba organizaciji in sposobnost učenja. Zaposleni bi morali imeti objektivni pogled nase in na organizacijo. S pomočjo samoobvladovanja naj bi bili sposobni usmeriti svojo energijo v doseganje ciljev organizacije. Z zvestobo podjetju in sposobnostjo učenja naj bi še krepili vez med organizacijo in zaposlenimi ter vzpostavili podlago za nenehno učenje zaposlenega in organizacije (Senge 1990) (slika 1).

Kot je razvidno iz Sengevih petih disciplin učeče se organizacije, predstavlja vizija, ki je podprta s sistemskim razmišljanjem, miselnimi modeli in timskim učenjem, vsebinsko podlago za vzpostavitev učeče se organizacije. Sinergija omenjenih štirih disciplin pa se pokaže predvsem v odličnosti osebja. Tako se učeča se organizacija razvija kot zaokrožena celota, kar pripomore k njeni uspešnosti in konkurenčni prednosti.



SLIKA 2 Faze razvoja uēēče se organizacije

Vendar se ob navedenem pojavlja vprašanje, kako razvijati omenjenih pet disciplin in vzpostaviti uēēčo se organizacijo. Če hoēemo vzpostaviti uēēčo se organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi spreminjati vedenje, je treba skozi naslednje tri faze:

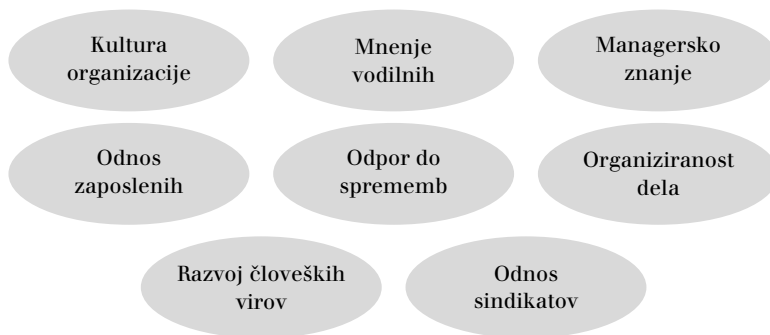
1. *Oblikovanje temeljev za razvijanje uēēče se organizacije.* Da bi lahko zaēeli vzpostavljati uēēčo se organizacijo, je najprej potrebno naslednje: podpora vodstva za implementacijo modela, sprejemanje filozofije nenehnega uēenja organizacije in spodbujanje zaposlenih k odgovornosti za lastno uēenje ter k nenehnemu inoviranju in informiranju.
2. *Strateško naērtovanje.* Ključno vlogo pri sami implementaciji uēēče se organizacije odigra management. V skladu s tem mora imeti vodstvo jasno vizijo, jasen mora biti namen uēēče se organizacije, na tej podlagi pa mora natanēno določiti dejavnosti in odgovornosti za uēenje organizacije. Sočasno je treba vzpostaviti sistem sprotnega vrednotenja strateškega naērta.
3. *Spremembe v vedenju.* Kakovostno oblikovani prva in druga faza sta osnova za uspešno vzpostavljen ključni cilj uēēče se organizacije, ki se kaēe predvsem v spremenjenem vedenju zaposlenih. Da je uēēča se organizacija dosegla cilj in se je vedenje zaposlenih spremenilo, se kaēe v vseh prej omenjenih Sengevih disciplinah, tj. v ponotranjeni skupni viziji organizacije, ponotranjenih miselnih modelih, sistemskem razmišljanju zaposlenih, timskem uēenju in razvijanju osebne odličnosti zaposlenih (slika 2).

Ob uvajanju znaēilnosti uēēče se organizacije se je treba zavedati morebitnih ovir, ki lahko nastanejo pri tem. Sambrook in Stewart sta jih razdelila v osem večjih skupin, ki v celoti zaobjamejo poslovanje organizacije, in sicer:

1. *Kultura organizacije.* Na sámo uvajanje in razvoj uēēče se organizacije pomembno vpliva naēin vodenja. Razvijanje uēēče se organizacije naj ne bi temeljilo na izrazitem poudarjanju

- birokracije, delovnih nalogah in strahu pred spremembami, ampak na demokratičnih načelih vodenja.
2. *Mnenje vodilnih.* Učeča se organizacija mora temeljiti na ustreznih managerskih veščinah, zato je nujno, da ima vodstvo ustrezno mnenje o pomenu učenja za razvoj organizacije.
  3. *Managersko znanje.* Ne samo da je potreben ustrezen odnos vodstva do učeče se organizacije, ampak je nujno, da ima vodstvo tudi ustrezna znanja za implementacijo vizije.
  4. *Odnos zaposlenih.* Vodstva organizacij morajo imeti ustrezen odnos do učeče se organizacije, vendar bo ta zaživela le takrat, ko bodo ustrezen odnos imeli tudi zaposleni. Cinizem, pritiski, pomanjkanje samozavesti, strah pred izpostavljenostjo je le nekaj ovir, na katere lahko naletijo zaposleni pri uvajanju učeče se organizacije.
  5. *Odpor do sprememb.* Uvajanje značilnosti učeče se organizacije pomeni uvajanje določenih novosti, kar zahteva spreminjanje obstoječega načina dela, vendar ne gre samo za to. Učeča se organizacija pomeni nenehno spreminjanje vedenja, kar pa lahko vodstvu in zaposlenim povzroča težave.
  6. *Organiziranost dela.* Preden se odločijo za uvajanje načel učeče se organizacije, se zaposleni pogosto srečujejo s številnimi ovirami, ki so tesno povezane s samo organizacijo dela. Mednje najpogosteje sodijo poslovni pritiski, prevelika obremenjenost z delom in pomanjkanje časa.
  7. *Razvoj človeških virov.* Uvajanje in razvijanje učeče se organizacije ne prinaša samo po sebi prednosti in ugodnosti, ampak zahteva določena finančna sredstva, ki so povezana predvsem z razvijanjem človeških virov. Glede na to je učečo se organizacijo praktično nemogoče razvijati z omejenimi finančnimi sredstvi ali brez njih.
  8. *Odnos sindikatov.* Pomemben dejavnik pri razvijanju učeče se organizacije so sindikati, saj je uvajanje učeče se ustvarjalnosti tesno povezavo s poseganjem v pravice in dolžnosti zaposlenih. Sindikati morajo v tem primeru razmišljati neklasično in fleksibilno (Sambrook in Stewart 2000, 209–214) (slika 3).

Kot je razvidno iz zapisanega, temelji učeča se organizacija predvsem na managerskem pristopu. Zato so k vzpostavljanju ustreznih pogojev in uporabi orodij, ki bodo privedla do učeče



SLIKA 3 Ovire pri razvijanju učeče se organizacije (povzeto po Sambrook in Stewart 2000)

se organizacije, najprej nagovorjena vodstva organizacij. Žal pa se v šolskem prostoru vse prevečkrat srečujemo s poenostavljenim razumevanjem učeče se organizacije, saj že osnovno prenašanje znanja med zaposlenimi najpogosteje interpretirajo kot učečo se organizacijo. V takšnih primerih zagotovo manjka poglobljen in sistematičen pristop, ki bi zahteval resen managerski prijem. Hkrati pa se je v praksi pokazalo, da je zgolj managerski pristop pri razvijanju učeče se organizacije pomanjkljiv, saj tako niso nagovorjeni ključni akterji, tj. zaposleni. Ravno na tem pa temelji učeča se skupnost.

### Razumevanje učeče se skupnosti

Po nekoliko daljši predstavitvi učeče se organizacije se pojavlja vprašanje, kako razumemo učečo se skupnost in kako je koncept učeče se organizacije vplival nanjo. Če se najprej osredotočimo na razumevanje učeče se skupnosti, lahko opazimo, da gre, podobno kot pri učeči se organizaciji, za neenotno razumevanje pojma.

Če izhajamo iz prve skupine opredelitev učeče se skupnosti, ki jo zasledimo v Glosarju Europass,<sup>1</sup> je učeča se skupnost tista, »v kateri se z oblikovanjem učinkovitih partnerstev med vsemi subjekti v skupnosti ustvarja kultura učenja, ki posameznike in organizacije motivira in spodbuja k učenju«. Iz zapisane definicije sta razvidna izrazito poudarjena vloga in pomen kulture učenja, ki prežemata vse zaposlene v organizaciji. Podobno opredelitev lahko zasledimo v nadaljevanju Glosarja Europass, ko je učeča se skupnost opredeljena kot »organizacija, ki spodbuja učenje in v

<sup>1</sup> Glej <https://europass.cedefop.europa.eu/sl/education-and-training-glossary/u>.



kateri delovno okolje posamezniku omogoča, da se uči in razvija, to pa koristi njemu samemu, njegovim sodelavcem in pozitivno vpliva na celotno organizacijo«. Tudi v tem navedku je poudarjeno za učenje spodbudno okolje, ki je v dobrobit tako vsem zaposlenim kot organizaciji.

Nekoliko drugačno definicijo nam ponujata Bumpers Huffman in Kiefer Hipp (2003). V njuni opredelitvi je poudarjeno učenje, vendar dobiva v učeči se skupnosti poseben pomen t. i. sodelovalno učenje, ki temelji na deljenju informacij med zaposlenimi, skupnem načrtovanju, reševanju težav in izboljševanju možnosti za učenje. Tako se povečujeta spoštovanje in odgovornost, pogloblja se zaupanje, komunikacija postaja odprta. Zanimiva je opredelitev učeče se skupnosti, ki smo jo zasledili pri Sergiovanniju (2005, 131). Po njegovem mnenju je temeljni namen učeče se skupnosti krepitev učinkov učenja in učenju iz uspehov in napak, pri čemer igrata ključno vlogo nenehno učenje in širjenje informacij, zlasti na tistih področjih, kjer so potrebe največje. Ob navedenem pa je potreben še dodaten element, ki ga zasledimo pri Sergiovanniju in je značilen za drugo skupino definicij. Sergiovanni namreč učečo se skupnost poveže s šolskim prostorom. Meni, da bi se morale učeče se skupnosti približati šolskemu prostoru, saj je ta namenjen najprej iskanju novih priložnosti za širitev znanja na ustrezen način (Sergiovanni 2005, 131). Celo več, obveznost vzgojno-izobraževalnih zavodov je širitev znanja.

V tem kontekstu razumeta učečo se skupnost tudi DuFour in Eaker (1998), ko jo opredeljujeta kot tako obliko vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki razvija skupno sposobnost za obravnavanje učnih potreb učencev. To je mogoče, ko zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih kot skupnosti podpirajo drug drugega v neizogibnih težavah, ki jih prinašajo šolske spremembe. Po njunem mnenju je bistvo učeče se skupnosti, da so učitelji bolj kot na poučevanje usmerjeni v učenje, pri katerem sodelujejo vsi, in da se vsak posameznik zaveda svoje odgovornosti. Gre za koncept, ki temelji na jasno dodelani strategiji učenja v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. Te bi morale biti zmožne ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje med zaposlenimi, predvsem pa bi morale s pomočjo sodobnega znanja spreminjati svoje vedenje. Tako prihaja pri učečih se skupnostih v ospredje razmislek o vzpostavitvi kakovostnega načina razvijanja in širjenja znanja. Ob tem pa DuFour idr. (2004) opozarjajo na terminološko napačno uporabo pojma učeča se skupnost, saj ga po njihovem mnenju zelo pogosto uporabljajo za najrazličnejše kombinacije posameznikov,

ki so povezani z izobraževanjem, od osnovnošolskih učiteljskih timov do šolskih odborov, srednješolskih oddelkov, celotnih šolskih okolišev itd.

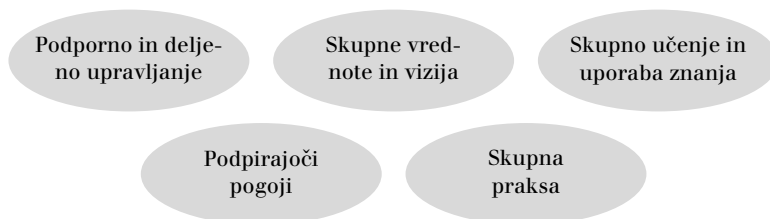
Če smo pri konceptu učeče se organizacije jasno poudarili managerski vidik pri razvijanju in širjenju znanja, vidik, ki temelji predvsem na ustrezni kompetentnosti vodstva, pa je koncept učeče se skupnosti upravljanje z znanjem nadgradil z dvema ključnima elementoma, in sicer sta to:

1. vzgojno-izobraževalni zavod kot skupnost in
2. sodelovalno učenje.

Razumevanje vzgojno-izobraževalne organizacije kot skupnosti pomeni tisto izhodišče učeče se skupnosti, kjer se vzpostavlja tesna povezava z učečo se organizacijo. Vzgojno-izobraževalna organizacija kot skupnost mora namreč temeljiti na elementih, ki smo jih navedli v predhodnem poglavju.

Kako jih moramo razumeti v primeru učeče se skupnosti, je razvidno pri Hordovi. Učečo se skupnost po njenem mnenju natančneje določajo naslednja področja, ki so med seboj tesno povezana:

1. *Podporno in deljeno upravljanje.* Učeča se skupnost od vzgojno-izobraževalnih zavodov zahteva decentralizirano in sodelovalno vodenje. Tako vodenje ni le v domeni vodstva, ampak je porazdeljeno tudi na nižje ravni. To pomeni, da vsi sodelujoči v šolskem prostoru (pedagoški delavci, administrativno osebje, učenci idr.) v sodelovanju iščejo nove rešitve, ki bi pripomogle k boljšim dosežkom in večjemu uspehu.
2. *Skupne vrednote in vizija.* Gre za izhodišče in smernice, ki jim pri svojem vsakodnevnem delu sledijo vsi zaposleni. To je podlaga za izbiro načinov, kako bodo zaposleni reševali težave, kako bodo preživljali prosti čas itd.
3. *Skupno učenje in uporaba znanja.* S pomočjo skupnega učenja med zaposlenimi nastane podlaga za izmenjavo informacij, oblikovanje novih idej in prilagajanje spremembam, kar pripomore k večji uspešnosti vzgojno-izobraževalnega zavoda. Sodelovalno učenje pedagoškim delavcem omogoča, da s pomočjo razmišljajočega dialoga skupaj evalvirajo svoje delo in iščejo načine, kako bi ga še izboljšali.
4. *Podpirajoči pogoji.* Med podpirajoče sodijo tisti pogoji, ki določajo, kje, kdaj in kako se bodo srečevali zaposleni. Konkretnije gre za naslednje tri vrste pogojev:



SLIKA 4 Področja razvoja vzgojno-izobraževalnega zavoda kot skupnosti (povzeto po Hord 2008)

- strukturni pogoji, ki določajo časovne možnosti, šolsko avtonomijo in organizacijo dela za sodelovanje med zaposlenimi;
  - fizični pogoji, ki določajo konkretne prostorske možnosti za srečanje in pogovor ter zmanjšujejo izoliranost zaposlenih;
  - človeške zmožnosti, ki so med najpomembnejšimi, saj pogojujejo sposobnost sprejemanja povratnih informacij, spreminjanje in izboljševanje lastnega dela, spoštovanje in zaupanje med sodelavci ter intenzivne socializacijske procese.
5. *Skupna praksa.* Sodobno pedagoško delo zahteva od pedagoških delavcev nenehen premislek o lastnem delu. Da bi bilo delo še bolj kakovostno, pa je treba razvijati tudi skupno prakso. To pomeni, da pedagoški delavci obiskujejo drug drugega v razredu, si beležijo opažanja in razpravljajo o njih. Skupna praksa jih tako spodbuja k temu, da začutijo željo po skupnem in individualnem izboljševanju dela in da se med njimi vzpostavita vzajemno spoštovanje in zaupanje (Hord 2008) (slika 4).

Kot je razvidno, so področja, ki smo jih zasledili pri Hordovi, dokaj podobna disciplinam, ki jih omenja Senge. Pri obeh se pojavljajo skupna vizija organizacije, skupno učenje in osebne značilnosti zaposlenih, ključne razlike, ki jih moramo omeniti, pa se nanašajo predvsem na raven odgovornosti. Če je pri Sengu poudarek na vodstvu, ki mora spodbujati in razvijati sistemsko razmišljanje miselne modele, je pri Hordovi moč zaznati večjo vlogo zaposlenih, kar se kaže predvsem v porazdeljenem vodenju in skupni praksi. Pri razliki, ki smo jo omenili in se kaže v odgovornosti, pa gre za temeljno razliko med učečo se organizacijo, ki nagovarja pred-

vsem vodstvo, in učečo se skupnostjo, ki se spusti na raven vseh zaposlenih.

Pri prvem ključnem elementu učeče se skupnosti smo zasledili, da skupnostni koncept od vzgojno-izobraževalnih zavodov zahteva sinergično sodelovanje vseh. Pri drugem, tj. sodelovalnem učenju, pa je nagovorjen vsak posameznik glede na vlogo in položaj, ki ju ima v vzgojno-izobraževalni organizaciji. In kje se kaže individualni nagovor posameznega zaposlenega? Sodelovalno učenje od zaposlenega zahteva, da spremeni pogled nase in na svoje delo, saj je pri sodelovalnem učenju poudarjena interakcija med zaposlenimi, njen namen pa je izboljšati kompetence zaposlenih in organizacije. »O sodelovalnem učenju govorimo, kadar učenci delajo v manjših skupinah z namenom, da bi dosegli skupen cilj. Delo je organizirano tako, da vsak član doseže maksimalen učni učinek in hkrati pomaga drugim, da tudi oni dosežejo kar največ. Osrednje mesto pri tem ima interakcija v skupini.« (Marentič Požarnik 2010, 240) Podobno razmišljanje lahko zasledimo pri Johnsonu in Johnsonu (1987 v Peklaj 2001, 8) ki sodelovalno učenje opredeljujeta kot »učenje v majhnih skupinah z namenom, da bi učenci dosegli skupen cilj (se naučili učno snov ali rešili neki problem). Učenje je oblikovano tako, da se vsak član skupine nauči svoje gradivo oz. opravi svojo nalogo in se obenem prepriča, da so se tudi drugi člani naučili svoje gradivo oz. da so opravili svojo nalogo.« Vidimo lahko, da je naloga zaposlenega opraviti svoj del učne naloge in deliti svoje znanje s sodelavci. Ob tem pa se pojavi vprašanje, na kakšen način naj zaposleni v okviru učeče se skupnosti sodelujejo. V tem kontekstu je zanimivo, kako učečo se skupnost pojmujejo Jacobs, Power in Inn (2002): odmikajo se namreč od prej omenjenih definicij, ki temeljijo na delu v majhnih skupinah, in poudarjajo metode in načela, ki prispevajo k učinkovitemu skupinskemu učenju in delu. Podobno definicijo zasledimo pri Slavini, ki sodelovalno učenje razume kot obliko učenja, ki »se nanaša na skupek metod pri poučevanju, pri katerih se učence spodbuja oz. se od njih zahteva, da sodelujejo pri določenih učnih nalogah« (Slavin 1987 v Vodopivec, Rojko in Kolar 2003, 8). Za sodelovanje med zaposlenimi pa je treba vzpostaviti ustrezne pogoje, med katere sodijo:

1. pozitivna soodvisnost med zaposlenimi;
2. odgovornost vsakega posameznega člana skupine za doseganje skupnega cilja in
3. razvijanje spoznavnih (razumevanje in uporaba naučenega,

kritično razmišljanje in ustvarjalnost), čustveno-motivacijskih (dejavna vloga učencev, notranja motivacija, doživljanje uspeha) in socialnih ciljev (naučiti se skupinskega dela, komuniciranje s skupino, pomagati drug drugemu) pri zaposlenih (Peklaj 2006).

Sodelovalno učenje temelji na ustrezno razviti kulturi dialoga, strpnosti, timskem delu in demokratičnem vodenju. Učeča se skupnost pomeni oblikovanje takega učnega okolja, ki bo temeljilo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju vseh sodelujočih, vključenih vanj. Učeča se skupnost mora temeljiti na sodelovalnem učenju, ki izhaja iz skupinsko zasnovanih ciljev in jasno določenih vlog in odgovornosti vseh zaposlenih (Peklaj 2001, 13). Pri tem je treba poudariti eno ključnih misli, ki veljajo tako za sodelovalno učenje kot za učečo se skupnost. Po mnenju Princea (2004, 1) je pri sodelovalnem učenju bistveno to, da člani skupine – da bi izboljšali znanje – drug drugega spodbujajo, ne pa tekmujejo med seboj.

### **Pasti pri implementaciji učeče se skupnosti**

Kot je bilo razvidno iz opisa konceptualnega razvoja učeče se skupnosti, je ta tesno povezan s konceptom učeče se organizacije. V skladu s tem je upravičeno opozoriti na pasti, ki se pojavljajo pri vzpostavljanju in implementaciji učeče se organizacije. Tako pri učeči se organizaciji kot pri učeči se skupnosti se je treba zavedati pasti, ki izhajajo iz upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, in sicer iz (Sambrook in Stewart 2000, 209–214):

1. neustrezne kulture zavoda;
2. neustreznega odnosa vodilnih do vloge in pomena učenja za razvoj zavoda;
3. pomanjkljivega managerskega znanja za implementacijo učeče se skupnosti;
4. neustreznega odnosa zaposlenih do koncepta učeče se skupnosti;
5. odpora vodstva in zaposlenih do sprememb;
6. neustrezne organiziranosti dela v zavodu;
7. premajhnih finančnih vlaganj v razvoj človeških virov;
8. neustreznega odnosa sindikatov do sprememb.

Ob navedenih pasteh pri implementaciji koncepta učeče se organizacije, ki posledično vplivajo tudi na implementacijo koncepta

uēēča se skupnosti, pa je treba izpostaviti tiste, ki izhajajo neposredno iz razumevanja vzgojno-izobraŹevalnega zavoda kot skupnosti in sodelovalnega uēenja.

Implementacija vzgojno-izobraŹevalnega zavoda kot skupnosti pomeni ponotranjenje skupnih vrednot in sinhrono delovanje zaposlenih v organizaciji. Ker gre za zahteven in pogosto dolgotrajen proces sprememb vzgojno-izobraŹevalnega zavoda in njegovih zaposlenih, se je treba pogosto spopadati z naslednjimi ovirami:

1. *Naēin vodenja zavoda.* Vzpostavljanje vzgojno-izobraŹevalnega zavoda kot skupnosti od vodstva zahteva, da naēin upravljanja prilagaja demokratiēnim naēelom, kar pomeni, da ta ne more temeljiti na avtoritarnosti. Tako je treba zaposlenim omogoēiti aktivno sodelovanje pri upravljanju zavoda.
2. *Vrednote in vizija.* Vrednote in vizijo vzgojno-izobraŹevalnega zavoda je treba oblikovati v sodelovanju z vsemi zaposlenimi, saj je to osnova za to, da jih bodo razumeli in uresniēevali v neposredni praksi. Oblikovanje vrednot in vizije v ozkem krogu zaposlenih, zlasti ēe so zapisane nejasno, zagotovo pomeni odmik od vzpostavljanja zavoda kot skupnosti. Vrednote in vizija bodo sicer opredeljene na deklarativni ravni, vendar v popolnosti ne bodo zaŹivele.
3. *Motivacija zaposlenih.* Zavedati se je treba, da je vzpostavljanje zavoda kot skupnosti za zaposlene pogosto dolgotrajna sprememba, ki zahteva njihovo dodatno zavzetost. V skladu s tem jih je treba ustrezno motivirati, da ponotranjijo vrednote in vizijo. To je še posebno problematiēno pri tistih zaposlenih, katerih vrednote so drugaēne, in pri starejših, ki spremembe teŹko sprejemajo.
4. *Podporno okolje.* Vzgojno-izobraŹevalni zavod ne more zaŹiveti, ēe za njegovo vzpostavitev ni fiziēnih in strukturnih pogojev. Zaposleni se bodo namreē teŹko sreēevali in delovali v skupnosti, ēe za to nimajo ustreznih prostorskih in finanēnih razmer ali ēe so časovno preobremenjeni, da bi delovali kot uēēča se skupnost.

Razvijanje sodelovalnega uēenja ni proces, ki bi se odvijal spontano in brez posebnega naērtnega dela. Zato se je pri njegovem razvijanju in uresniēevanju treba zavedati izzivov, ki se pri tem pojavljajo, in sicer:

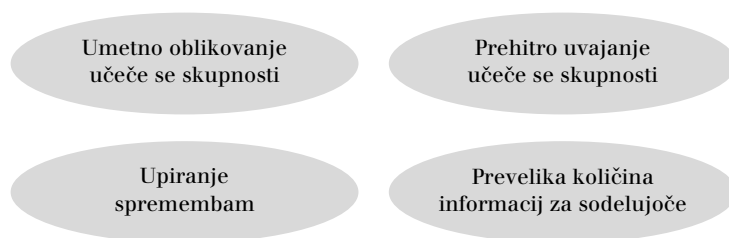
1. *Odnos zaposlenih do sodelovalnega uēenja.* Sodelovalno uēenje od zaposlenih zahteva predvsem, da so se pripravljani

- strokovno in osebnostno razvijati s pomočjo refleksije sodelavcev in biti pripravljeni na vzpostavljanje t. i. kritičnega prijateljstva v zavodu. Zato je vprašanje, kako vključiti tiste, ki na spremembe in razvoj niso pripravljeni, zelo pomembno.
2. *Usposobljenost za izvajanje sodelovalnega učenja.* Samo izvajanje sodelovalnega učenja od izvajalcev zahteva ustrezna znanja o načinih motiviranja učečih se, oblikovanju učnih skupin, metodah in načinih medsebojnega učenja itd.
  3. *Klima v vzgojno-izobraževalnem zavodu.* Sodelovalno učenje je moč implementirati v okolju, kjer je klima med zaposlenimi pozitivna, komunikacija med njimi pa odprta in sproščena; predvsem pa je pomembno, da so napake dovoljene in so podlaga za spreminjanje vedenja zaposlenih in organizacije. Brez omenjenih pogojev je vzpostavljanje učeče se organizacije izrazito oteženo.

Če na kratko povzamemo, lahko zapišemo, da je treba biti pri razvijanju vzgojno-izobraževalnega zavoda kot učeče se skupnosti še posebno pozoren na naslednje temeljne ovire:

1. *Umetno oblikovanje učeče se skupnosti.* Razvijanje učeče se skupnosti zahteva poglobljeno sodelovanje vseh zaposlenih od same osnovne ideje do njene implementacije in evalvacije. Zato je iluzorno pričakovati uspehe, če je razvoj učeče se skupnosti zaposlenim vsiljen ali je v domeni le peščice entuziastov.
2. *Prehitro uvajanje učeče se skupnosti.* Pri implementaciji učeče se skupnosti se je treba zavedati dejstva, da je ključni element za njeno vzpostavitev spreminjanje vrednostnega sistema, kar pa pri zaposlenih zahteva čas in potrpežljivost.
3. *Upiranje spremembam.* Učeča se skupnost ne zahteva samo enkratne spremembe tako v organizaciji kot pri samih zaposlenih, ampak dejansko temelji na nenehnih spremembah. V skladu s tem je treba vodstvo in zaposlene pripraviti na nenehno učenje in razvijanje lastnega dela.
4. *Prevelika količina informacij za sodelujoče.* Ob prehitrem uvajanju učeče se skupnosti se pogosto pojavlja težava zaradi prenasičenosti vodstva in zaposlenih tako z dejavnostmi kot z informacijami. Da bi se temu izognili, je treba uvajanje koncepta učeče se skupnosti načrtovati realno (slika 5).

Razvijanje učeče se skupnosti je proces, ki zahteva poglobljeno razumevanje samega koncepta in pasti, na katere naletimo pri



SLIKA 5 Temeljne ovire pri razvoju vzgojno-izobraževalnega zavoda kot uēēe se skupnosti

njegovem uresniēevanju. Če to zanemarimo, lahko na eni strani pogosto pride do pretirane tekmovalnosti med zaposlenimi, po drugi pa do neuēinkovitosti. V obeh primerih se uvajanje pogosto konēa: razvijanje koncepta uēēe se skupnosti je neuspešno in se ustavi.

### Namesto zakljuēka

Ker gre pri vzpostavljanju uēēe se skupnosti za kompleksen koncept, se ga je treba lotiti celovito. Predvsem je treba natanēno opredeliti namen in vlogo vseh sodelujoēih pri njegovem udejanjanju. Te vloge pa ni mogoēe doloēiti »z vrha navzdol«, ampak je za celovito uresniēitev koncepta nujno sodelovanje vseh udeleženecv v vzgojno-izobraževalnih organizacijah, in sicer od samega naērtovanja namena in ciljev do evalvacije, kako smo jih uresniēili. Ni dovolj, da koncept uēēe se skupnosti ponotranji ozka skupina zaposlenih v vzgojno-izobraževalnih organizacijah, ampak mora sistematiēno in osebno nagovoriti vse, ki vstopajo v šolski prostor. Ravno vzgojno-izobraževalne organizacije bi morale biti kljuēni dejavnik pri sistematiēnem razvijanju uēēe se skupnosti in posledieino pri promociji vseživljenjskega uēenja v širši javnosti.

### Literatura

- Bumpers Huffman, J., in K. Kiefer Hipp. 2003. *Reculturing Schools as Professional Learning Communities*. Oxford: Scarecrow Education.
- Daft, R. L., in D. Marcic. 2011. *Understanding Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- DuFour, R., R. DuFour, R. Eaker in G. Karhanek. 2004. *Whatever it Takes: How Professional Communities Respond when Kids Don't Learn*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- DuFour, R., in R. Eaker. 1998. *Professional Learning Communities at*



- Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Alexandria, VI: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Hord, S. 2008. »Evolution of the PLC.« *Journal of Staff Development* 29 (3): 10–13.
- Ivanko, Š. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ivanko, Š. 2015. *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
- Jacobs, M. J., M. A. Power in L. W. Inn. 2002. *The Teacher's Sourcebook for Cooperative Learning: Practical Techniques, Basic Principles, and Frequently Asked Questions*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Johnson, D. W., in R. T. Johnson. 1987. *Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive and Individualistic Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Marentič Požarnik, B. 2010. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Pekljaj, C. 2001. *Sodelovalno učenje ali Kdaj več glav več ve*. Ljubljana: DZS.
- Pekljaj, C. 2006. »Cooperative Activity and Its Potential for Learning in Tertiary Education.« *Psihološka obzorja* 15 (3): 37–50.
- Prince, M. (2004). »Does Active Learning Work? A Review of the Research.« [http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/Prince\\_AL.pdf](http://www4.ncsu.edu/unity/lockers/users/f/felder/public/Papers/Prince_AL.pdf)
- Sambrook, S., in J. Stewart. 2000. »Factors Influencing Learning in European Learning Oriented Organizations: Issues for Management.« *Journal of European Industrial Training* 24 (4): 209–219.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Sergiovanni, T. J. 2005. *Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith K. M. 2001. »The Learning Organization.« <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>
- Slavin, R. E. 1987. »Cooperative Learning and Cooperative School.« *Educational Leadership* 45:7–13.
- Urh, I. 2003. »Učeča se organizacija.« *Sodobna pedagogika* 54 (1): 122–139.
- Vodopivec, I., C. Rojko in M. Kolar. 2003. *Sodelovalno učenje v praksi*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

■ **Dr. Dejan Hozjan** je izredni profesor na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem. [dejan.hozjan@pef.upr.si](mailto:dejan.hozjan@pef.upr.si)