

Šola za ravnatelje

Učeča se organizacija v šolstvu



prof. dr. Vlado Dimovski
10.4. in 11.4.2018
Portorož

AGENDA

IZZIV: Izzivi šol danes

REŠITEV: Učeča se organizacija

IMPLEMENTACIJA REŠITVE: Vpeljava
učeče se organizacije – FUTURE-O®

KONTEKST: Vzpostavitev nove
organizacijske kulture

DISKUSIJA

IZZIV: Izzivi šol danes

REŠITEV: Učeča se organizacija

**IMPLEMENTACIJA REŠITVE: Vpeljava
učeče se organizacije – FUTURE-O®**

**KONTEKST: Vzpostavitev nove
organizacijske kulture**

DISKUSIJA

Brenčanje

Kaj je šola?

- Šola kot organizacija
- Šola in izobraževanje
- Šola in vzgoja
- ...



Šola kot organizacija

- Nujno sledenje vs. **soustvarjanje trendov v managementu in organizaciji**
- Šole bi morale biti bolj napredne od podjetij



vs.



Izzivi šol danes

- **Nova vloga učitelja** – moderator in usmerjevalec učenja, ne več podajalec snovi ali posredovalec informacij –
- **Spremenjen odnos do, in avtoriteta** učitelja



Izzivi šol danes

- **Drugačne generacije**
- **Formalizacija in birokratizacija**
- **Medsebojni odnosi**
- **Več ravni zahtev**
- **Nedorečena zakonodaja**
- **Kaj učiti za sedanost in prihodnost**
- **Nedorečenost prihodnosti**
- **Tehnologija in učenje**

Izzivi šol danes

- **Tehnologija in učenje**
- **Finančni problemi**
- **Privatizacija**
- **Vloga jezika**
- **Vloga prava v šolah**
- **Posebne potrebe**
- **Različne vrste odvisnosti**
- **Druge pasti obstoječega šolskega sistema?**



IZZIV: Izzivi šol danes

REŠITEV: Učeča se organizacija

IMPLEMENTACIJA REŠITVE: Vpeljava
učeče se organizacije – FUTURE-O®

KONTEKST: Vzpostavitev nove
organizacijske kulture

DISKUSIJA

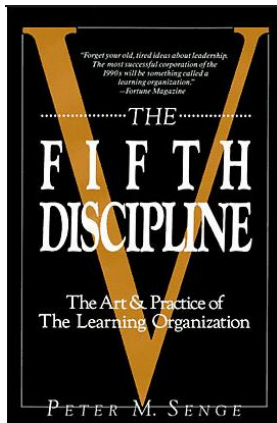
Organizacijsko učenje

- ***Edina oblika trajne konkurenčne prednosti organizacije je sposobnost, da se uči hitreje od njenih konkurentov*** (de Geus, 1988)
- Organizacijsko učenje (Argyris & Schon, 1978)
 - **Učenje z enojno zanko**
 - **Učenje z dvojno zanko**
- Ali obstajajo nevarnosti učenja z dvojno zanko?

Učeča se organizacija (Senge)

Učeča se organizacija je organizacija (Senge):

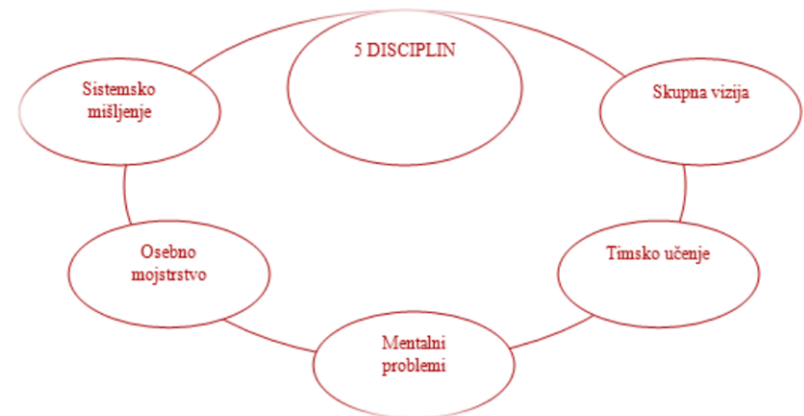
- kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo,
- kjer gojijo nove vzorce mišljenja,
- kjer je možno občutiti pridih svobode in
- kjer se ljudje neprestano učijo, kako videti celoto.



Učeča se organizacija (Senge)

- Pet ključnih disciplin (Senge):**

- osebno mojstrstvo
- mentalni modeli
- grajenje skupne vizije
- timsko učenje
- sistemsko mišljenje



Organizacijsko učenje vs. učeča se organizacija

Organizacijsko učenje

- Proces oz. aktivnost
- Dosegljivost
- Induktivno
- Akademska in znanstvena usmerjenost

Učeča se organizacija

- Idealizirana oblika
- Zaradi sprememb lahko hitro izgubljena
- Deduktivno
- Praktična in svetovalna usmerjenost

Lakmusovi testi (Garvin, 2000)

Lakmusovi testi (Garvin, 2000):

- Definirana agenda učenja
- Odprtost nasprotujočim si informacijam
- Izogibanje ponavljanju napak
- Izguba kritičnega znanja ob odhodu ključnih zaposlenih
- Deluje v skladu s tem kar ve

Brenčanje

- **Učenje iz različnih virov?**
 - Črpanje iz lastnih izkušenj, znanja vs. **brskanje** po internetu
 - Potreba po **drugačnem znanju** – npr. kritično razmišljanje



IZZIV: Izzivi šol danes

REŠITEV: Učeča se organizacija

**IMPLEMENTACIJA REŠITVE: Vpeljava
učeče se organizacije – FUTURE-O®**

KONTEKST: Vzpostavitev nove
organizacijske kulture

DISKUSIJA

FUTURE-O® model učeče se organizacije (Dimovski et al., 2005)

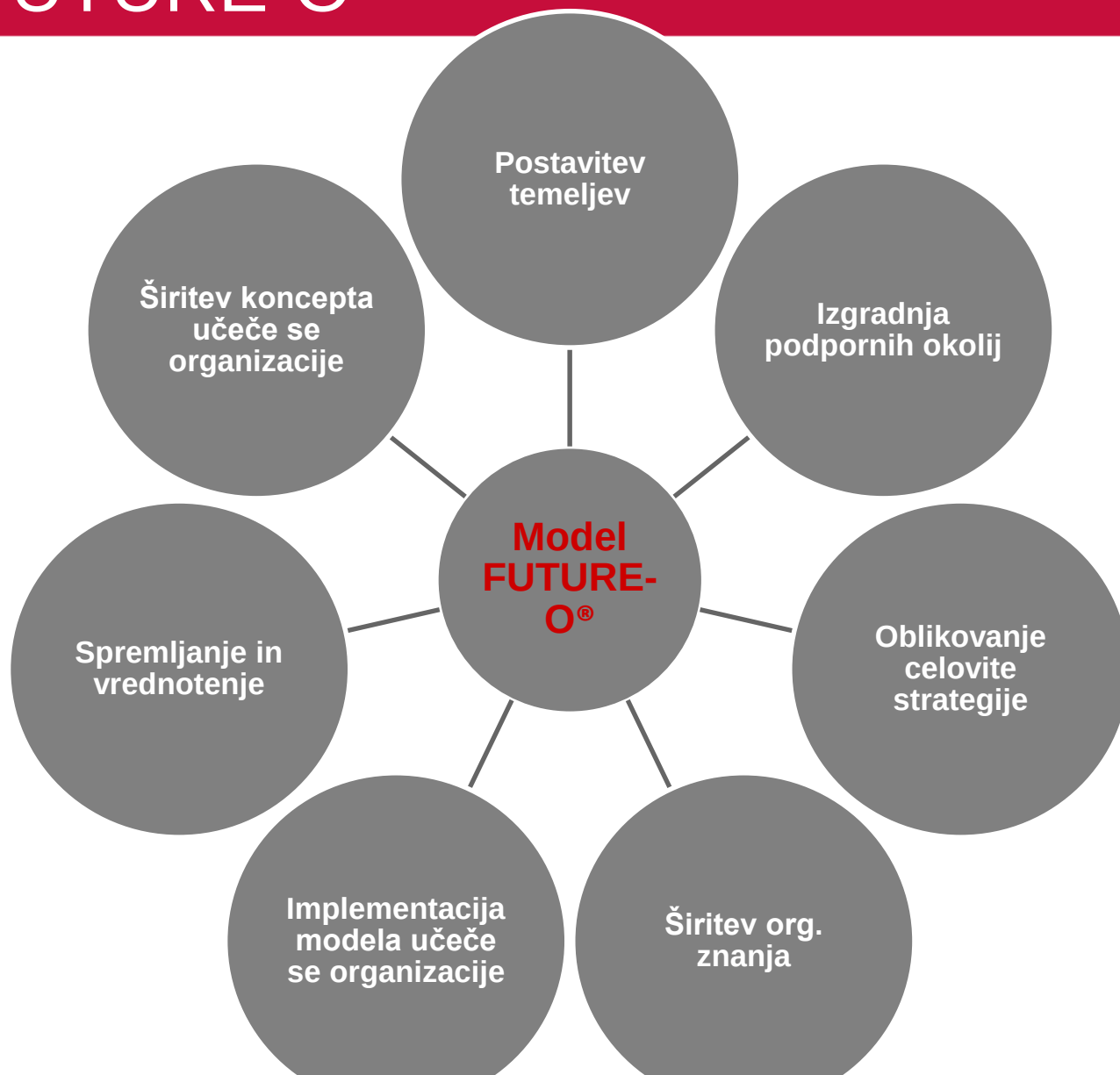
- Od vseh zaposlenih zahteva **povezano in simultano sodelovanje** skozi vse procese, dokler se celotna organizacija ne spremeni v smeri učenja
- Elementi delujejo v koevolucijskem odnosu z okoljem in posledično zahtevajo **odzivnost in prilagajanje** vseh elementov, **neodvisno** drug od drugega
- Model sestavlja **sedem elementov**, ki se med seboj dopolnjujejo



FUTURE-O® model učeče se organizacije

- **Molekularno mrežni pristop**
- Potreba po **aktivnem integriranem sodelovanju** vseh zaposlenih
- **Ni potrebe po vrstnem redu implementacije** sedmih komplementarnih elementov
- **Vsak element se lahko spremeni neodvisno** in vpliva na celotno strukturo – proces sprememb (podobno kot se spreminjajo naravni sistemi) – vsaka sprememba vpliva na druge elemente

Model učeče se organizacije – FUTURE-O™



FUTURE-O® model – Postavitev temeljev

- **Strateška analiza** organizacije
- Analiza **poslovnih potreb, trenutnih izzivov**
- **Postavitev organizacijskih strategij** in njihova implementacija
- **Formiranje strateškega tima**, odgovornega za strateške spremembe
- **Podpora in spodbuda vodij**
- Prepoznavanje **vrzeli** v izvedbi

FUTURE-O® model – Izgradnja podpornih okolij

- **Aktivacija omrežja** med vsemi člani organizacije
- **Timska organizacijska struktura**
- Formiranje iniciativ **managementa znanja**
- **Analiza socialnih omrežij**
- **Integrirane IT rešitve** – informacijska baza in baza znanja

FUTURE-O® model – Oblikovanje celovite strategije

- **Strateško planiranje** – najpomembnejša funkcija
- **decentralizirano** planiranje
- **Strukturne spremembe v smeri učeče se organizacije**
- **Postavitev strateških ciljev, vizije, misije in planov:**
 - Grajenje odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih omrežij
 - HRM
 - Razvoj novih motivacijskih shem in sistemov nagrajevanja
 - Neprestano izobraževanje in učenje
 - Grajenje kulture zaupanja in odprtosti
 - Vzpostavitev celovitega sistema managementa znanja

FUTURE-O® model – Širitev organizacijskega znanja

- **Spodbujanje vseh zaposlenih** za pridobitev specifičnega znanja in sposobnosti
- **Nagrajevanje neprestanega učenja**, deljenja in uporabe znanja
- **Participativni stil vodenja**
- **Opolnomočenje**
- **Kultura odprtosti in zaupanja**
- **Vodenje s cilji**
- Razvoj **formalnih in neformalnih omrežij – komuniciranje v vseh smereh**
- Spodbujanje **internega podjetništva**
- **Napake kot priložnosti za učenje**
- **Dvom v status quo**

FUTURE-O® model – Implementacija modela učeče se organizacije

- **Implementacija učeče se organizacije**
- Nabor **orodij**:
 - Odprte komunikacije omogočajo prenos znanja
 - Kultura ki spodbuja spremembe, fleksibilnost, odprtost, neprestane izboljšave in sprejemanje rizika
 - Horizontalna struktura
 - Skupna vizija
 - Osebno mojstrstvo
 - Grajenje modela
 - Celoviti informacijski sistemi

FUTURE-O® model – Spremljanje in vrednotenje

- **Decentralizirani proces kontrole**, skladnost med cilji posameznika, tima in organizacije
- **Moderni, finančni in nefinančni** pristopi:
 - Mednarodni standardi kakovosti
 - Management odprtih knjig
 - Stroški življenjskega cikla
 - ABC (angl. *activity-based costing*) in predračunavanje
 - Benchmarking
 - Just-in-time
 - Celovito obvladovanje kakovosti
 - Koncept neprestanih izboljšav
 - Re-inženiring poslovnih procesov
 - Analiza verige vrednosti, ...

FUTURE-O® model – Širitev koncepta učeče se organizacije

- **Ocenjevanje trajne konkurenčne prednosti na osnovi znanja**
- Analiza in spremembe **procesa dodane vrednosti**
- **Vrednotenje sredstev znanja** (ang. *knowledge asset*)
- Vzpostavitev **skupnosti za delitev znanja**
- Trajnostna transformacija tacitnega in eksplicitnega znanja v organizacijsko znanje – **grajenje struktur, procesov in sistemov kakovosti**
- **Kultura neprestanega učenja** – delitev znanja znotraj organizacije, s strankami, dobavitelji, konkurenti in drugimi

Učēča se organizacija kot odgovor na sodobne izzive šol

- Konkretnne možne rešitve:
 - **Spreminjajoči se timi**
 - **Povezovanje tehnologije in učenja**
 - **Neprestano učenje**
 - **Horizontalizacija organizacije**
 - **Spremenjen učni model**
 - **Soobstoj zunanjega okvira in notranje organizacije**
 - **Spodbujanje inovativnosti**
 - **Zunanji okvirji dani, notranji fleksibilni**

Brenčanje

Timi in horizontalna struktura v šolah?



IZZIV: Izzivi šol danes

REŠITEV: Učeča se organizacija

IMPLEMENTACIJA REŠITVE: Vpeljava
učeče se organizacije – FUTURE-O®

**KONTEKST: Vzpostavitev nove
organizacijske kulture**

DISKUSIJA

Organizacijska kultura

- Organizacijska kultura je **niz vrednot, prepričanj, norm, razumevanj, odnosov, navad in mentalnih zemljevidov** članov organizacije, ki vodijo človeško obnašanje v organizaciji
- Predstavlja karakter ali identiteto organizacije
- Organizacijska kultura se prenese na nove člane organizacije, saj predstavlja **način razmišljanja in obnašanja** v tej specifični organizaciji

Organizacijska kultura

- Organizacijska kultura **izvira iz kolektivnega procesa učenja** in oblikuje in vodi obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji
- Je eden ključnih dejavnikov v življenju organizacije
- Nudi **identiteto** in spodbuja pripadnost organizaciji

Organizacijska kultura – 3 nivoji (Schein)

VIDNI DEL



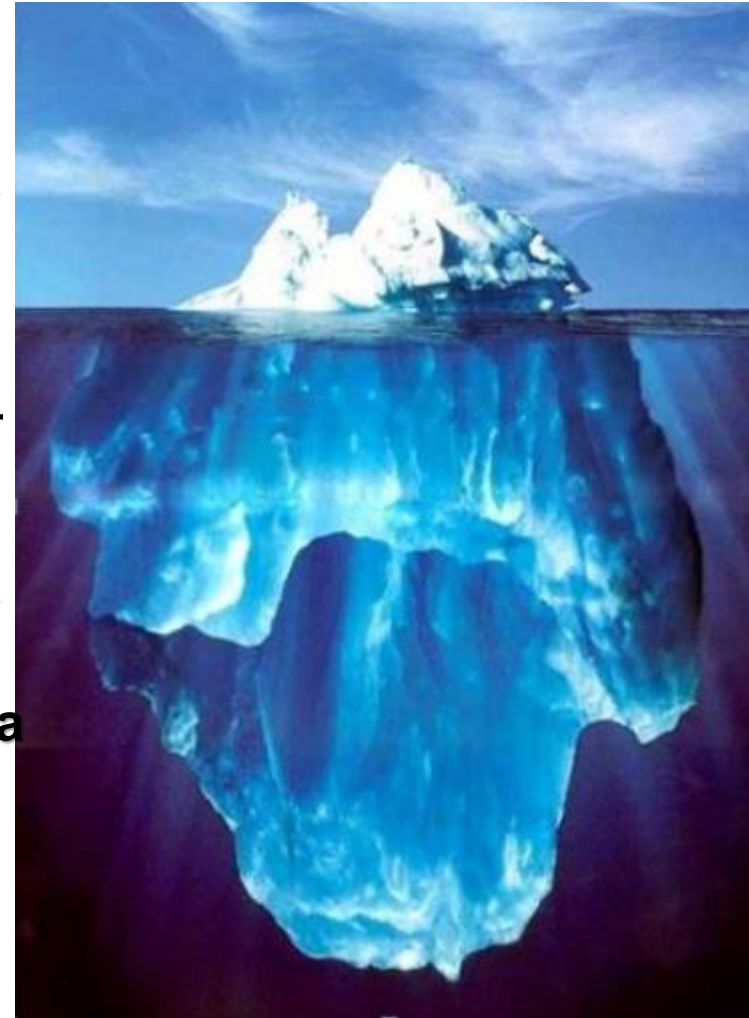
1.nivo: vidni elementi - npr. stavbe, oblačila, pravila, zgodbe, jezik, simboli, ...

NEVIDNI DEL



2.nivo: izražene vrednote in prepričanja

3.nivo: temeljna prepričanja



Organizacijska kultura

- Organizacijska kultura temelji na vrednotah in prepričanjih članov organizacije in tako **vpliva na strategije, procese in obnašanje v organizaciji** – **oblikuje razumevanje realnosti** organizacije
- Predvidevanja morajo biti **eksplicitna** – proces **usklajevanja posameznikovih vrednot z strategijo, poslanstvo in procesi organizacije**
- Močna kultura je lahko konstruktivna ali ne – odvisno od usklajenosti s cilji in strategijo organizacije

Zakaj je kultura pomembna?

- Vrednote, prepričanja, norme, razumevanja, odnosi, navade in mentalni zemljevidi vodijo človeško obnašanje v organizaciji
- **Kolektivno obnašanje determinira organizacijske rezultate** (doseganje ciljev, ...)

Spreminjanje ljudi in kulture

- **Spreminjanje ljudi:**
spremembe v odnosih in obnašanju nekaterih zaposlenih
- **Spreminjanje kulture:**
spreminjanje vrednot, norm, prepričanj organizacije

Pristopi:

- **Usposabljanje in razvoj zaposlenih**, fokus na managerjih, ki vodijo spremembe
- **Organizacijski razvoj (OD)** – sistematično spreminjanje organizacije

Dva pristopa organizacijskega razvoja za spreminjanje kulture

	Tradicionalni model	Model intervencij velikih skupin
Fokus aktivnosti:	Specifični problem ali skupina	Celotni sistem
Informacije:		
Vir:	Organizacija	Organizacija in okolje
Distribucija:	Omejena	Široka
Časovni okvir:	Postopno	Hitro
Učenje:	Individualno, majhne skupine	Celotna organizacija



Proces sprememb

Omejene spremembe

Hitra transformacija

Okolje in adaptivne kulture

- **Zunanje okolje** – velik vpliv na interno kulturo organizacije
- Organizacije **v isti industriji – pogosto podobne karakteristike** – delujejo v podobnem okolju
- Močna organizacijska kultura ne zagotavlja uspeha, razen če ne spodbuja zdrave adaptacije zunanjemu okolju
- **Adaptivne kulture** – managerji osredotočeni na stranke, kot tudi interne ljudi in procese, ki prinašajo koristne spremembe

Tipi kultur

- **Fit med kulturo, strategijo in okoljem nujen**
- 2 dimenziji, glede na zunanje okolje in organizacijsko strategijo ločimo 2 dimenziji:
 - **Do katere mere zunanje okolje zahteva fleksibilnost oz. stabilnost**
 - **Ali je organizacijski interni ali zunanji**
- Štirje tipi kultur:
 - **Prilagodljiva kultura** (angl. *adaptability*)
 - **Kultura dosežkov** (angl. *achievement*)
 - **Kultura vključenosti** (angl. *involvement*)
 - **Kultura usklajenosti** (angl. *consistency*)

Štirje tipi organizacijskih kultur



SOURCES: Based on D. R. Denton and A. K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, 6(2) (Mar.-Apr. 1995): 204-223; R. Hooley and F. Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy," *Human Resource Management* 32(1) (1993): 29-50; and R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

Kultura učenja (angl. *learning culture*)

- Organizacija ime **kulturo učenja**, ko je učenje identificirano kot **kritična dimenzija poslovnega uspeha** in organizacija kot taka promovira učenje
- Organizacije s kulturo učenja se ne zgolj odzivajo na potrebe trga, temveč tudi **proaktivno oblikujejo pričakovanja** prihodnjih produktov in storitev.

IZZIV: Izzivi šol danes

REŠITEV: Učeča se organizacija

IMPLEMENTACIJA REŠITVE: Vpeljava
učeče se organizacije – FUTURE-O®

KONTEKST: Vzpostavitev nove
organizacijske kulture

DISKUSIJA

Diskusija

- **Razmerje učitelj-učenec**
- **Učitelj kot vodja**
- **Učitelj kot manager**
- **Učitelj kot posnemovalec**
- **Učitelj kot nosilec vrednot**
- **Učitelji v timih**
- **Učitelj v več-ravenskih in več-funkcionalnih vlogah**

Zaključek

- Novi **izzivi**, s katerimi se spopadajo šole prinašajo **spremenjeno vlogo šol in pedagoškega osebja**
- Odgovor na probleme – **učeča se organizacija**
- Zahteve po spremembi **organizacijske kulture** v šolah



Hvala!

vlado.dimovski@ef.uni-lj.si