

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga  
NA POTI DO UČEČE SE GLASBENE ŠOLE

Mentor:	doc. dr. Monika Tratnik
Obravnavana organizacija:	Glasbena šola Tolmin
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Slavica Mlakar, prof.



## POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavamo Glasbeno šolo Tolmin, ki želi postati učeča se šola. S študijem literature nakazujemo tiste dejavnike, ki so pomembni pri razvoju učeče se šole. V ta namen spregovorimo o konceptu učeče se organizacije in se dotaknemo teme vseživljenjskega učenja. Nadalje obravnavamo sodelovalno učenje in timsko delo. S pomembno vlogo ravnatelja pri ustvarjanju učeče se šole zaključujemo teoretični del.

Z rezultati ankete ugotavljamo, ali so hipoteze, da se razvija mrežo vseživljenjskega učenja, vlaga v izobraževanje zaposlenih, ustvarja razmere sodelovalnega odločanja in odprtega komuniciranja ter da so že opazni prvi zametki učeče se šole, potrjene ali ne. Intervju z ravnateljico nam omogoča lažjo interpretacijo in nadgrajevanje podatkov, zbranih z anketo. Zaključujemo s priporočili managementu za lažje uvajanje koncepta učeče se šole.

*Ključne besede:* učeča se šola, izobraževanje, vseživljenjsko učenje, timsko delo, sodelovalno učenje, ravnatelj, glasbena šola

## ABSTRACT

In this diploma work the Music school of Tolmin has been treated. The school has an aim to become a learning school. The factors important for the development of the learning school are also being pointed at. The theme of the life-long learning is also touched. Further on the co-operative learning and team work are dealt. The theoretical part is concluded with the discussion of the importance of the headmaster's role.

With the survey it has been empirically explored and tested the hypotheses that the school has been developing a network of life-long learning, that there is a noticeable input in the education of the employed, that the school is developing conditions of co-operative decision making and open communication, and that the foundation of the learning school is being noticed. The interview with the headmaster enables an easier interpretation and upgrading of the survey results. The diploma work is concluded with the references to the management for easier introduction of the concept of the learning school.

*Key words:* learning school, education, life-long learning, team work, co-operative learning, headmaster, music school.

UDK 371.2: 781.1 (043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Učeča se družba</b>	<b>3</b>
2.1	Pomen učenja kot temeljne vrednote	3
2.2	Ravni učenja v organizaciji	4
2.3	Izobraževalne institucije kot temelj učenja	5
<b>3</b>	<b>Koncept učeče se organizacije</b>	<b>8</b>
3.1	Učeča se organizacija	8
3.2	Prednosti in značilnosti učečih se organizacij	9
3.2.1	Značilnosti učečih se organizacij	9
3.2.2	Prednosti učečih se organizacij	10
3.2.3	Osnovne discipline učečih se organizacij	11
3.3	Učeča se šola	12
<b>4</b>	<b>Izzivi in vloga zaposlenih v učečih se šolah</b>	<b>15</b>
4.1	Izzivi izobraževanja in usposabljanja učiteljev	15
4.2	Novi vidiki učiteljevega strokovnega razvoja	17
4.3	Od individualizma do sodelovanja	19
4.3.1	Kultura individualizma	19
4.3.2	Moč sodelovanja	20
<b>5</b>	<b>Ravnatelj kot ključni dejavnik v učečih se šolah</b>	<b>21</b>
5.1	Nova vloga managementa	21
5.2	Odgovornosti, naloge in pomen ravnatelja	22
5.3	Skrb za ustrezne kadre	24
5.4	Organizacijska kultura	25
<b>6</b>	<b>Raziskava na poti do učeče se glasbene šole</b>	<b>27</b>
6.1	Namen raziskave	27
6.2	Metodologija raziskave	27
6.3	Rezultati in analiza rezultatov opravljene raziskave in intervjuja	28
6.4	Povzetek rezultatov in ugotovitve ankete in intervjuja	41
<b>7</b>	<b>Priporočila in zaključki</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura</b>	<b>49</b>
	<b>Priloge</b>	<b>51</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1 Model timskega učenja.....	4
Slika 3.1 Sengejev model učeče se organizacije .....	11
Slika 4.1 Dva tipa stalnega strokovnega razvoja.....	18
Slika 5.1 Učeče se vodstvo v spreminjajočem okolju .....	24

## **TABELE**

Tabela 3.1 Novemu tipu organizacij naproti .....	9
Tabela 4.1 Spremenjena paradigma učenja .....	17
Tabela 5.1 DuBrinov vidik vlog starega in novega managerja .....	22
Tabela 5.2 Strokovni delavci po izobrazbi konec šolskega leta 2003/04.....	24

## 1 UVOD

Diplomska naloga obravnava razsežnosti koncepta učeče se organizacije, ki spodbuja neprestane učne priložnosti, promovira kulturo učenja in zagotavlja, da individualno učenje spodbuja razvoj in bogati celotno organizacijo. Pri tem želimo podrobneje raziskati, ali na Glasbeni šoli Tolmin obstajajo elementi koncepta učeče se šole in kje na poti do učeče se šole je Glasbena šola Tolmin sedaj.

Cilji diplomske naloge so ugotoviti, kako zaposleni razumejo pomen zavesti o učenju kot temeljni vrednoti sodobne družbe, raziskati, ali so zaposleni pripravljeni sprejeti koncept učeče se šole in kakšna je oziroma bi lahko bila njihova vloga pri njegovem udejanjanju. Dalje želimo spoznati ravnateljevo pripravljenost na spremembe na poti v učečo se organizacijo in preveriti, kakšen je nivo sodelovalne kulture na šoli. Naš zadnji cilj je ugotoviti, kje na poti do učeče se organizacije je Glasbena šola Tolmin in predlagati aktivnosti za vnaprej.

V diplomski nalogi bomo gradili na naslednjih predpostavkah:

- Glasbena šola Tolmin razvija mrežo vseživljenjskega učenja in tako omogoča začetno in nadaljnje usposabljanje zaposlenih,
- Glasbena šola Tolmin vlaga v izobraževanje zaposlenih in s tem tudi v prihodnost šole,
- vodstvo ustvarja razmere sodelovalnega odločanja, odprtega komuniciranja in medsebojno usklajenega dela,
- Glasbena šola Tolmin vztrajno stopa na pot k učeči se šoli in opazni so že prvi rezultati.

Skozi celotno diplomsko nalogo se kot rdeča nit pojavlja pomen učenja, zato prvo poglavje posvečamo učeči se družbi. Najprej bomo predstavili pomen učenja kot temeljne vrednote ter se posvetili učenju na ravni posameznika, tima in organizacije. Učenje se prične v šolah, zato je pomembno, da šola kot ustanova v učencih spodbudi ideal vseživljenjskega učenja. Dosežen ideal učenci kasneje prenesejo v organizacije in kot zaposleni omogočajo graditi prihodnost z izobraževanjem in usposabljanjem.

V drugem delu pojasnjujemo koncept učeče se organizacije, v kateri se zagotavlja nenehno učenje in ljudje lahko varno izražajo svoje mnenje. Dotaknemo se prednosti in značilnosti, ki jih prinaša učeča se organizacija, ter spoznamo temelje, na katerih jo lahko gradimo. Drugi del zaključujemo s pojmom učeče se šole, v katerih se bo vsak lahko učil, kako se učiti.

Tretji del diplomske naloge obravnava vlogo zaposlenih v učečih se šolah in kakšne izzive jim to prinaša v prihodnosti. V učečem se okolju ima namreč vsak zaposleni tudi določene odgovornosti. Poskrbeti mora za potrebno izobraževanje pri svojih novih delovnih nalogah, kar se kaže v novem znanju in spretnostih. Njihov strokovni razvoj se mora nadaljevati v smeri spoznavanja najnovejših trendov in prizadevanj za

usposabljanje učiteljev za potrebe vseživljenjskega izobraževanja. Ta del končujemo z razvojem sodelovalne kulture, ki poskuša z odprtim sodelovanjem, medsebojnimi pogovori in profesionalizmom odpraviti individualizem v šolstvu.

Na vprašanje o vlogi ravnatelja kot vodilne osebe v šolah nam bo dalo odgovor četrto poglavje. Najprej si bomo pogledali, kaj o novi vlogi managementa misli več različnih avtorjev, nato pa se osredotočili na naloge in pomen ravnatelja v šolah. Ravnatelji prihodnosti morajo biti fleksibilni, odprti, dovezetni za spremembe in sposobni prevzeti nove vloge v učeči se skupnosti. Zadnje poglavje teoretičnega dela zaključujemo z nenehno skrbjo ravnatelja za zaposlovanje učiteljev z ustrezno izobrazbo in dolžnostjo ustvarjanja organizacijske kulture, ki krepi idejo vseživljenjskega učenja z odprto komunikacijo, skupinskim učenjem, kreativnostjo in inovativnostjo učiteljev.

V empiričnem delu diplomske naloge bomo podali in analizirali rezultate raziskave, nato pa na kratko predstavili in povzeli rezultate ankete. Predstavili bomo intervju z ravnateljico, ki bo dodatno osvetlil in dopolnil podatke, ki smo jih zbrali z anketiranjem. Dobljene rezultate bomo povezovali z navedbami v teoretičnem delu diplomske naloge in zaključili s priporočili managementu Glasbene šole Tolmin.



## **2 UČEČA SE DRUŽBA**

V tem poglavju bomo osvetlili učenje kot temeljno vrednoto vsakega človeka in prikazali vrste učenja, ki predstavljajo naravno pot za iskanje razvoja. Seznanili se bomo z vlogo izobraževalnih institucij pri učenju in spoznali ravni učenja v organizaciji.

### **2.1 Pomen učenja kot temeljne vrednote**

Organizirano in stalno učenje predstavlja v organizaciji vir, ki spodbuja k ustreznim spremembam vedenja posameznikov. Možina v svojem delu (2002, 17) navaja pomembne elemente učenja v organizaciji:

Organizacija se mora zavedati vloge učenja. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem.

Organizacija se mora učiti pozabljati. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm, navad in podobno, pa je največkrat zelo zahtevno.

Zaposleni v organizaciji naj se zavedajo potreb po znanju. Motivirani člani so pripravljeni bolj sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji.

Učenje v organizaciji je stalno dogajanje, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevalno. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, predvsem managerji.

Senge (2000, 4) meni, da je učenje naenkrat postalo globoko osebno in neločljivo povezano z družbo. Povezuje nas ne samo v znanju, temveč tudi drugega z drugim. V življenju sprejemamo novosti in nove izzive, majhne in velike. Če smo nanje pripravljeni, postaneta življenje in učenje neločljiva partnerja. S pospeševanjem sprememb se nezavedno premikamo v tak svet, pa če smo nanj pripravljeni ali ne.

Muršak je v razpravi (1998, 67-68) zapisal, da se učimo vse življenje. Pomembno je, da se tega zavedamo. Na ta način se bo oblikovalo življenjsko, socialno in družbeno okolje. Okolje bo postalo tisto, ki bo spodbujalo učenje kot spontan vseživljenjski proces. Seveda to prenašamo tudi v delovno okolje, ki prevzema naloge izobraževanja in je hkrati tudi mesto stalnega učenja.

## 2.2 Ravni učenja v organizaciji

»V poslovni organizaciji razlikujemo tri ravni učenja: individualno, timsko in organizacijsko. Posamezniki morajo biti vključeni v vsako raven, da bi dosegli celovit potencial organizacijskega učenja « (Uršič 2004, 156).

*Učenje posameznika* je osnova za učenje organizacije. Vsak proces učenja organizacije temelji na individualnem učenju in ta je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje organizacije (Senge 1994, 139).

Swieringa in Wierdsma (1994, 20) v svoji knjigi navajata, da je cilj učenja še vedno izboljšati kvaliteto posameznikovih dejanj. Koliko in kaj so se ljudje naučili, se izraža v njihovem obnašanju, ne v njihovem znanju in sposobnostih, niti ne v tem, kaj si drznejo in želijo, ampak kaj dejansko počnejo s svojim znanjem, veščinami in stališči.

Uršič se strinja s Tobinom, ki pravi, da se: »[v] procesu individualnega učenja naučena vsebina v različnih fazah procesa spreminja. Zato lahko proces individualnega učenja razvrstimo v štiri stopnje« (Uršič 2004, 142).

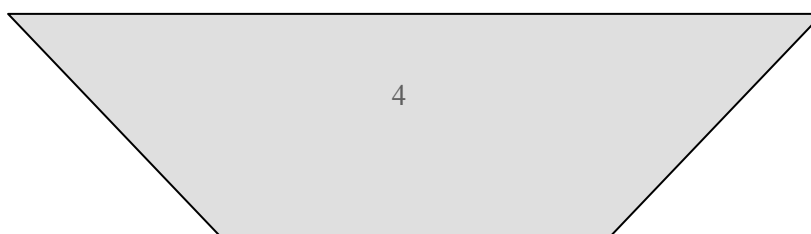
V prvi fazi začnemo s podatki, ki predstavljajo najnižjo raven učenja. Vsak posameznik te podatke vsrka in ko dojame njihovo pomembnost in smisel ter vse skupaj poveže s svojim delom, govorimo o informacijah. Z uporabo takšnih informacij pri delu razvijamo in povečujemo svoje znanje, hkrati pa tudi znanje organizacije. In ko vse to znanje povežemo z intuicijo, nastane modrost, ki se lahko razvija le z izkušnjami (Uršič 2004, 142).

*Timsko učenje* poudarja povečanje znanja, kompetenc in spretnosti, ki jih lahko dosežemo le s timom in znotraj njega. Cilj sodelovanja v timih je skupinsko reševanje kompleksnih problemov. Znano je namreč, da so timi uspešnejši pri reševanju nalog, seveda le, če med člani tima vlada sinergija (Uršič 2004, 157).

Možina (2002, 559) pojmuje time kot gradbene kamne vsake organizacije. Zanj je tim skupina ljudi, ki kvalitetno opravi delo v določenem času in smotno rabi razpoložljive vire. Pomembna je interakcija med člani in prilagajanje skupnemu cilju.

Za Rantovo (2001, 19) predstavlja tim skupnost, v kateri so pričakovanja odvisna od obstoječega znanja in izkušenj. Ob razpravah in pogovorih namreč člani, katerih osebne značilnosti in znanje morajo biti čimbolj različni, iščejo pojasnila za razhajanje.

**Slika 2.1** Model timskega učenja





Vir: Marquardt 1996b, 36, v Uršič 2004, 161.

*Organizacijsko učenje* je drugačno kot sta individualno ali timsko. Zraste iz skupnega razumevanja in znanja zaposlenih, ki imata osnove v preteklem znanju in izkušnjah. Individualno, timsko in organizacijsko učenje so med seboj povezani, vendar je organizacijsko učenje več kot le njihova vsota. Na organizacijsko učenje vpliva širok niz različnih spremenljivk, kar vključuje deljenje znanja, predpostavk in prepričanj med posamezniki in timi (Uršič 2004, 163).

Ko govorimo o organizacijskem učenju, mislimo na spremembe obnašanja organizacije. Učni proces se izvaja s komunikacijo in z medsebojnim vplivanjem ljudi v skupini. Očitno se organizacija lahko uči samo, če se učijo njeni posamezniki. Brez individualnega učenja sploh ne bi bilo organizacijskega učenja. Na drugi strani pa učenje na nivoju organizacije ni samo po sebi umevno, vsi posamezniki morajo osvajati nova znanja (Swieringa in Wierdsma 1994, 33).

### **2.3 Izobraževalne institucije kot temelj učenja**

Leta 1994 je v Rimu potekala prva konferenca o vseživljenjskem učenju. Spregovorili so o pomembnosti vseživljenjskega učenja in intenzivnem prizadevanju, da bi se njegovega pomena začeli zavedati vsi sektorji družbe. Poudarili so, da je novo poslanstvo šol in delo posameznih sektorjev naslednje:

Vseživljenjsko učenje se začne v šolah in šole so ključne organizacije za oblikovanje razmerij in vrednot, ki pripravljajo prihodnje odrasle za življenje v

svetu, kjer sta nujna prožnost in prilagodljivost in kjer veselje do učenja lahko postane nujen pogoj za preživetje. Šole so odgovorne za obseg posameznikovega znanja v tistem obdobju življenja, ko je človek najbolj dovzeten za vtise. Odnos do učenja in navdušenje zanj, ki ju takrat pridobi, ga pogosto spremljata vse življenje. (Vseživljenjsko učenje – koncept preživetja za 21. stoletje, 10)

Delors (1996, 20) meni, da je učenje skozi vse življenje srčni utrip naše družbe in ključ do ločnice med začetnim in permanentnim izobraževanjem. V bistvu je odgovor na izzive, ki jih prinašajo hitre spremembe sveta. To pa narekuje usposabljanje za obvladovanje novih razmer in potrebo, da se mora vsak posameznik naučiti učiti se. Od začetka do konca življenja mora biti sposoben doumeti in izrabiti vse priložnosti, da svoje prvotno znanje pokaže in ga uporabi v spreminjajočem se svetu.

Avtor v nadaljevanju ugotavlja naslednje:

Če naj uspe v teh nalogah, mora biti vzgojno-izobraževalno delo organizirano v sklopu štirih temeljnih načinov učenja, ki bodo v človekovem življenju nekakšni stebri znanja: učiti se, da bi vedeli, kar zahteva pridobitev osnov za razumevanje; učiti se, da bi znali delati, da bi znali ustvarjalno delovati v svojem okolju; učiti se, da bi znali živeti v skupnosti, da bi znali prispevati svoj delež in sodelovati z drugimi ljudmi v vseh človeških dejavnostih; in učiti se biti, kar izhaja iz prvih treh in jih dviga na višjo raven. Seveda pa sestavljajo te štiri poti do znanja celoto, kajti med njimi obstajajo številne stične točke. (Delors idr. 1996, 78)

Tratnikova in Budnarjeva (2002, 14) menita, da »[t]o pomeni pridobivanje in povezovanje znanja, učiti se učiti; pridobivati in razvijati sposobnosti za soočanje in reševanje problemov; razvijanje socialnega, emocionalnega področja za razumevanje drugih, sprejemanje soodvisnosti in spoštovanje; razvijati osebnost, da bi bili sposobni neodvisnega, razsodnega in odgovornega ravnanja.«

V nadaljevanju si avtorici zastavljata vprašanje, kaj naj bi to pomenilo za šole kot prostor, v katerem se odvija del učenja. V odgovoru se strinjata, da gre za ustvarjanje možnosti razvijanja procesa oblikovanja celostne osebnosti na področju znanja, medsebojnega sodelovanja, odgovornega vedenja, kritičnega razsojanja in učinkovitega delovanja. Šolska klima mora zato omogočati posameznikom zavedanje samega sebe in svojega okolja, hkrati pa mora spodbujati k izobraževanju, prevzemanju odgovornosti in skupnemu delovanju.

To poglavje je poudarilo učenje kot vrednoto celotne družbe. Ta temelji na pridobivanju, obnavljanju in uporabi znanja. Proces se prične pri posamezniku, se razvija v timskem delu in zaokroži na nivoju celotne organizacije. Dotaknili smo se tudi

izobraževalnih institucij, ki se morajo soočiti z utripom časa in se neprestano prilagajati spremembam družbe. So temelj, s katerim se izobraževanje pravzaprav prične, zato jim je naložena velika odgovornost. Razvoj učeče se družbe narekuje učeče se organizacije, ki so nujne v nenehno spreminjajočem se okolju, zato bomo o njih spregovorili v naslednjem poglavju. Bralca bomo seznanili s temeljnimi veščinami in značilnostmi učeče se organizacije ter prednostmi, ki jih ta prinaša.

### 3 KONCEPT UČEČE SE ORGANIZACIJE

Poglavje nas bo popeljalo v svet učečih se organizacij, ki je eden izmed pristopov za soočanje organizacije z nenehnimi in vedno večjimi spremembami v okolju. Prikazali bomo značilnosti in prednosti, ki jih prinašajo učeče se organizacije, se seznanili z osnovnimi petimi disciplinami in se poglobili v razvoj učeče se šole.

#### 3.1 Učeča se organizacija

Amerika in Velika Britanija sta bili prvi državi, ki sta vpeljali koncept učeče se organizacije, leta 1990 pa je Peter Senge s svojo knjigo *Peta disciplina* populariziral ta pojem. V knjigi se kot rdeča nit vleče povezava med učenjem posameznika in organizacije, individualne kariere in doseganja strateških ciljev organizacije. Namen učeče se organizacije ni le v izboljšanju produktivnosti in delovnega zadovoljstva, pač pa tudi v etičnosti - tako na delovnem mestu kot tudi v okolju organizacije.

Zdaj pa si pogledjmo, kako si posamezni avtorji predstavljajo pojem učeče se organizacije:

Učeča se organizacija je organizacija, ki je veščča v kreiranju, pridobivanju, tolmačenju, prenašanju in zadrževanju znanja, z namenom spreminjanja njenega obnašanja z namenom doseči novo znanje. (Garvin 2000, 11)

Učeče se organizacije so organizacije, kjer ljudje neprestano razširjajo svoje sposobnosti ustvarjanja zelenih rezultatov, kjer se vzgajajo novi vzorci mišljenja, kjer se osvobajajo skupna prizadevanja in kjer se ljudje stalno učijo kako se učiti skupaj. (Senge 1994, 3)

Učeče se organizacije so organizacije, ki znajo obvladovati večšine hitrega prilagajanja na eni strani in varovati svojo identiteto na drugi strani. Ključni koncept učečih se organizacij je razvoj. (Swieringa in Wierdsma 1994, 71)

Za novo učečo se organizacijo je značilen integriran, toda prožen sistem. To pomeni, da je organizacija decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin, daje večje odgovornosti posameznikom, obenem pa razvija močan integriran sistem veljavnih organizacijskih vrednot in način dela, ki ga sprejmejo vsi. Učeča se organizacija ustvarja učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki drži podjetje skupaj. (Možina 2002, 23)

Učeče se organizacije so organizacije, ki se hitro prilagajajo in pri tem ohranjajo svojo smer in identiteto. Učijo se učiti in pri tem ne le da postanejo, temveč tudi ostanejo usposobljene za uresničevanje svoje strategije. (Jelenc Krašovec 2003, 37)

Po Marquardtovem mnenju so učeče se organizacije lahko vse organizacije, za katere je značilno naslednje:

- strateško vlogo predstavlja učenje, ki je vpleteno v delo in je hkrati nepretrgan proces;
- komunikativnost in inovativnost delavcev z okoljem organizacije;
- sposobnost organizacije za prilagajanje, obnavljanje in spremembe ter njena gibčnost in prilagodljivost;
- kultura in klima omogočata učenje, spodbujata in nagrajujeta (Uršič 2004, 79).

### 3.2 Prednosti in značilnosti učečih se organizacij

V tem sestavku bomo analizirali prednosti učečih se organizacij, pogledali njihove značilnosti, spoznali razlike med tradicionalno in novo organizacijo ter opredelili pet temeljnih disciplin, ki so po mnenju Petra Sengea pomembne za učno orientiranost.

#### 3.2.1 Značilnosti učečih se organizacij

Za Swieringa in Wierdsma (1994, 147) je organizacija prihodnosti organizacija, zgrajena z delovnim srcem. To je učeča se organizacija, zgrajena okoli procesa, v katerem se ljudje učijo s sodelovanjem in sodelujejo, ko se učijo. Pri tem poudarjata razlike med tradicionalno organizacijo in organizacijo, ki še nastaja.

**Tabela 3.1** Novemu tipu organizacij naproti (prevod: Majda Prezelj)

<i>Od tradicionalne organizacije</i>	<i>k učeči se organizaciji</i>
Hierarhija	Trg in omrežje
Kolektivnost	Individualizem
Vertikalna delitev	Vzajemna enakovrednost
Horizontalna enakost	Skupna razlika
Skladnost	Nasprotovanja
Stabilnost	Spremembe
Struktura	Fleksibilnost
Naziv in pozicija	Pomembni prispevki posameznika
Končna odgovornost	Osebna odgovornost
Horizontalna diferenciacija	Horizontalno sodelovanje
Zmogljivost	Učinkovitost
Razlaga	Odkritje
Čakanje	Individualna pobuda
Ločeno mišljenje in delo	Združitev mišljenja in dela
Predpisano učenje	Učimo se učiti se

Vir: Swieringa in Wierdsma 1994, 147.

Raosova (2002, 174) meni, da morajo ljudje pri preoblikovanju organizacije imeti možnost za spremembo razmišljanja in medsebojnega delovanja. Pri tem ugotavlja, s katerimi tveganji se organizacije spopadajo, če ostajajo pri starem delovanju, ali kaj se zgodi, če se odločijo za spreminjanje. V nadaljevanju prispevka zapiše:

Tveganja, prisotna pri spreminjanju:

- hitra, drastična sprememba (čas je denar), ne pa njeno postopno uvajanje,
- vsi zaposleni se ne bodo želeli učiti in se bodo spremembi upirali,
- kreirana odprtost ogroža zaupanje med zaposlenimi,
- pomanjkanje znanja o učenju, zaradi česar lahko izvajamo neustrezen cikel učenja,
- preveč poudarka na učenju in premalo na opravljanju dela,
- preveč svobode in informacij lahko pripelje do nerazumevanja/nesporazumov,
- prevelika količina informacij, ki se jih ne da absorbirati naenkrat,
- ovira je lahko kultura okolja.

Tveganja, prisotna pri ostajanju na starem:

- obstanek,
- zmaga konkurence,
- pojav neučinkovitosti,
- zamuda pri sprejemanju novih idej in povečanju produktivnosti (Raos 2002, 174-175).

### **3.2.2 Prednosti učečih se organizacij**

Sonja Treven (1994, 568-572) se v svojem delu naslanja na Garvinovo teorijo in ugotavlja, da učeče se organizacije prinašajo naslednje prednosti:

- *Sistematično reševanje problemov*: v procesu izobraževanja se uporablja praktične primere in raznolike naloge ter relativno preprost in razumljiv pristop k učenju.
- *Eksperimentiranje z novimi pristopi*: obsega spoznavanje priložnosti ali razširjanje obzorij. Vključuje izboljševalne programe in demonstracijske projekte.
- *Učenje na podlagi preteklih izkušenj*: pomaga razmišljati o preteklosti in se učiti iz morebitnih napak.
- *Učenje od drugih*: je proces, ki poteka od poglobljenih raziskav, iskanja najuspešnejših opravil v drugih organizacijah, proučevanja teh opravil do zaključka z analizo rezultatov, pripravo priporočil in možnostmi uvajanja.

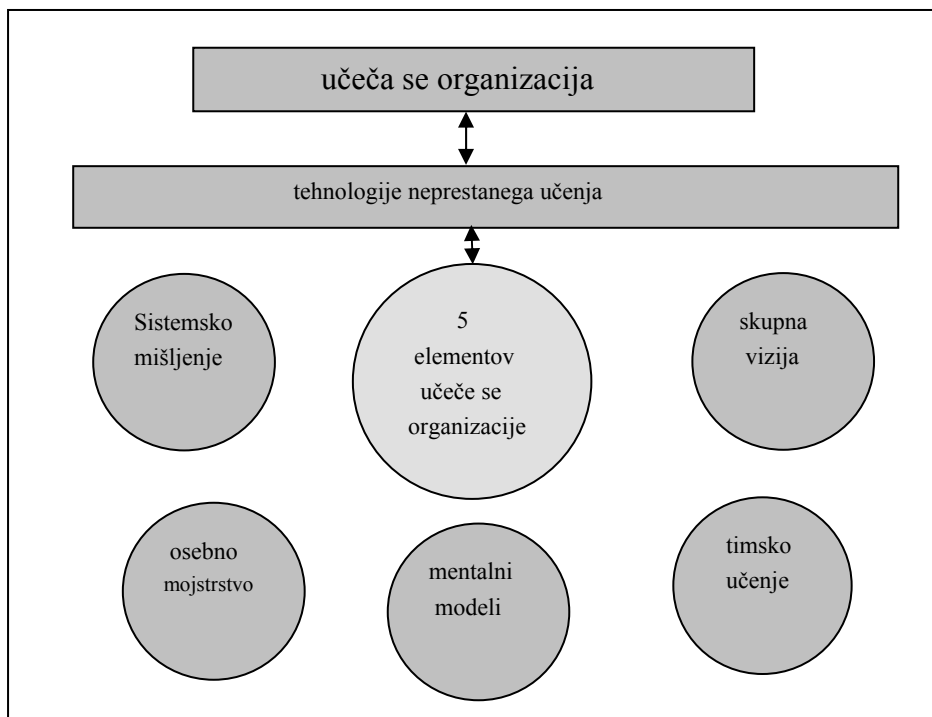


- *Prenos znanj*: omogoča hiter pretok v vse celice organizacije in na ta način doseže maksimalen vpliv na ljudi.

### 3.2.3 Osnovne discipline učečih se organizacij

Peter Senge (1994, 3) meni, da svet ni sestavljen iz ločenih, nepovezanih vplivov; šele ko se odpovemo tej iluziji, lahko zgradimo učečo se organizacijo. Obvladovanje petih ključnih disciplin je tista razsežnost, ki ločuje učeče se organizacije od tradicionalnih. Na kratko si pogledjmo njihove karakteristike, najprej v sliki, nato pa še v besedi.

**Slika 3.1** Sengejev model učeče se organizacije



Vir: Senge 1990 in 2004, v Dimovski, Penger, Žnidaršič 2004, 14.

*Sistemsko mišljenje* je disciplina, ki jo Senge (1994, 7) imenuje idejni temelj, telo znanja in orodje, s katerim si pomagamo pri spremembah. Je neke vrste povezava, celota ostalih štirih disciplin, saj le z integracijo dosežemo popolno realizacijo potenciala pete discipline. Raosova (2002, 172) dodaja, da to predstavlja nov, nelinearen način razmišljanja, ki pa zato zahteva tudi določene veščine in tehnike.

*Osebno izpopolnjevanje* je za Sengeja (1994, 7) duhovna podlaga učeče se organizacije. Govori o nenehnem poglobljanju in lažjem razumevanju vizije posameznika, o objektivnem videnju resničnosti, o razvijanju potrpežljivosti in usmerjanju energije. Raosova (2002, 163) vidi v osebni izpopolnjevanju vizijo cilja, ki ga želimo doseči v življenju, in meni, da gre za vseživljenjski proces učenja. Enako

meni tudi Sabina Jelenc Krašovec (2003, 32-33) in dopolnjuje, da govorimo o zvezi med osebnim učenjem in učenjem organizacije. Senge (1993, 142) trdi, da ljudje z visoko stopnjo osebnega izpopolnjevanja živijo v neprestanem učnem modelu, ki ga nikoli ne dokončajo. Osebnega izpopolnjevanja namreč ne moreš posedovati – je proces in doživljenjska disciplina.

*Mentalni modeli* predstavljajo globoko ukoreninjene predpostavke, slike ali podobe, ki vplivajo na naše delovanje in razumevanje sveta. Njihovih vplivov na naše vedenje se pogosto niti ne zavedamo. Če želimo obvladovati mentalne modele, moramo obrniti ogledalo navznoter. Nove ideje ne uspejo v praksi, kadar se srečujemo z zakoreninjenimi podobami o tem, kako svet deluje, in podobami, ki nas omejujejo pri razmišljanju in delovanju (Senge 1994, 8-9).

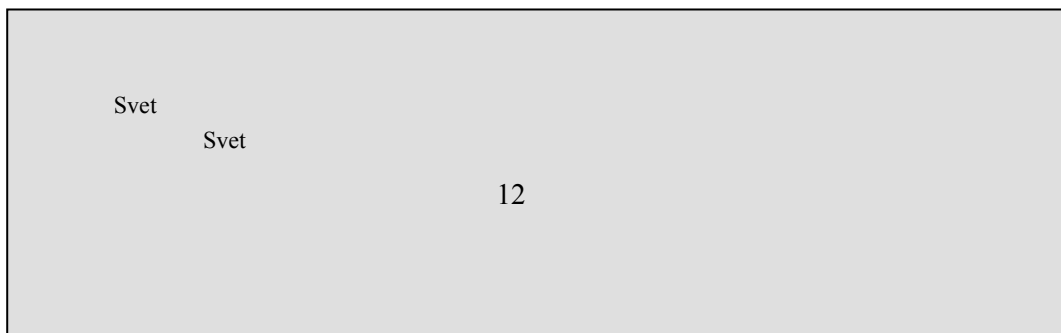
*Skupna vizija* je pomembna za učeče se organizacije, ker prinaša osredotočenje in energijo za učenje. Je vizija, ki ji je predano mnogo ljudi, saj odseva njihovo lastno vizijo. Mnogo vodij ima lastne vizije, ki pa se nikoli ne zlijejo z vizijami zaposlenih (Senge 1994, 206). Na žalost veliko ljudi še vedno misli, da je vizija v domeni vodstva, toda vizije, ki slonijo na avtoriteti, ne vzdržijo. Mogoče uspejo šolo popeljati skozi krizo, toda ko je ta mimo, bodo ljudje šli narazen, zopet k svojim neznatnim, neenakim upanjem in sanjam. Nikoli ne bodo spoznali potenciala, ki prihaja iz ustvarjanja skupne vizije (Senge 2000, 72). Erčuljeva (1998, 22) meni, da skupno vizijo gradimo tako, da posameznikom omogočimo odkrivanje lastne slike prihodnosti in izmenjavo izkušenj.

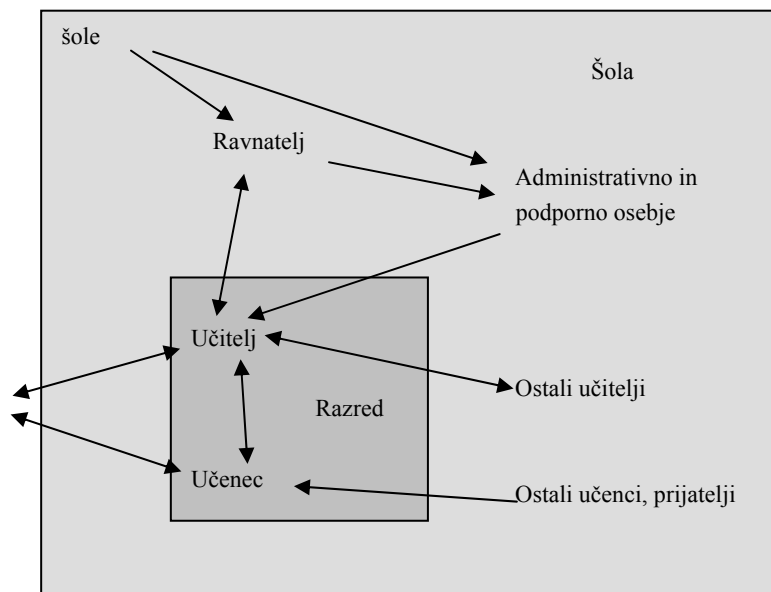
*Timsko učenje* omogoča, da čez čas ljudje pričnejo misliti in delati skupaj. Ni nujno, da člani tima mislijo enako. Z rednim timskim delom se naučijo biti učinkoviti skupaj. Timsko učenje je disciplina vsakodnevnega preoblikovanja naših komunikacijskih sposobnosti npr. obstoječe pogovore voditi na drugačne, nove načine. V dialogu gre za svobodno in kreativno raziskovanje kompleksnih in težko opaznih problemov, za globoko poslušanje drug drugega (Senge 2000, 73-74).

### 3.3 Učeča se šola

Ideja o učečih se šolah je postala pomembna v zadnjih letih. Izkazalo se je, da se šole lahko prestrukturirajo, vendar ne z nadzorom in predpisi, temveč z učno orientiranostjo. To pomeni, da je v izobraževalni sistem potrebno vključiti vse, ki so kakorkoli povezani s šolo – učitelje, starše, učence, odrasle, podjetnike, občine. Spoznati morajo skupne interese v prihodnosti šolskega sistema in kaj se lahko naučijo drug od drugega (Senge idr. 2000, 5).

#### Slika 3.2 Učeča se šola





Vir: Senge idr. 2000, 15.

V literaturi je mogoče zaslediti nekaj različnih primerov razvoja učeče se šole. V nadaljevanju si pogledjmo, kako ta razvoj vidita avtorja Senge in Southworth ter avtorica Jelenc Kraševčeva.

Senge (2000, 11-12) se sprašuje, kdo so udeleženci, ki se bodo trudili ustvariti učečo se šolo. Na vprašanje odgovarja z ugotovitvijo, da so, ne glede na to, ali govorimo o zasebni ali javni, veliki ali majhni šoli, v ospredju trije osnovni sistemi. Odvisni so drug od drugega, globoko zasidrani v vsakodnevno življenje in s prepletajočimi se vzorci vplivanja. Zaključuje, da so ti sistemi razred, šola in skupnost, ki drug na drugega vplivajo tako, da je včasih težko predvideti, kaj oblikuje prednosti in potrebe ljudi na vseh stopnjah. Pomembno pa je vedeti, da se morajo spremembe zgoditi v vseh treh sistemih, če želimo ustvariti učečo se šolo.

»Razvoj učeče se šole je odvisen od mnogih dejavnikov in procesov, ki še zdaleč niso preprosti in samoumevni, « je v prispevku zapisala Erčuljeva (1996, 6). Strinja se s Southwortom, ki navaja pet značilnosti učeče se šole:

- usmerjenost v učence in njihovo učenje,
- učitelje kot posameznike spodbujamo k stalnemu (vseživljenjskemu) učenju,
- učitelje (in včasih tudi druge delavce šole) spodbujamo k sodelovanju, tako da se učijo drug z drugim in drug od drugega,

- šola (t. j. vsi, ki jo sestavljajo) postane učeči se sistem,
- ravnatelj je vodilni učenec.

Zanimivo je tudi mnenje Jelenc Krašovčeve (2003, 169), ki sicer piše o postopni spremembi strokovne birokracije univerze v učečo organizacijo, vendar je ta koncept mogoče prenesti tudi na šole na splošno. Avtorica je prepričana, da naj bi univerza to dosegla na naslednji način:

- z upoštevanjem vseh članov univerze in spodbujanjem skupne odgovornosti za rezultate;
- s postopnim zmanjševanjem močno izražene akademske hierarhije, ki ne temelji le na strokovnosti, temveč na vplivih dejavnikov, ki zavirajo možnosti za medsebojno sodelovanje članov različnih hierarhičnih ravni;
- s proaktivnim delovanjem vseh članov organizacije, ki naj ne bi bilo le odgovor na zunanje zahteve in pritiske (reaktivno delovanje), temveč posledica odločitev posameznikov in skupin;
- s povezovanjem strokovnih skupin različnih znanstvenih disciplin v učna omrežja, ki bi omogočala prenašanje izkušenj in izmenjavo mnenj ter stališč tudi med oddelki in na ravni visokošolske institucije.

Če kritično povzamemo vse zgornje navedbe, pridemo do spoznanja, da je formiranje učeče se šole sestavljeno iz več delčkov in stopenj. Je kot nekakšno križišče, kjer se srečujejo ljudje, ki imajo le malo skupnega in prihajajo iz različnih okolij. Vse pa zavezuje enotna obveznost do otrok, saj je prav v otrocih srž prihodnosti. Šole so potrebne sprememb, ki jih ni mogoče izpeljati brez vključenosti vseh vpletenih.

## **4 IZZIVI IN VLOGA ZAPOSLENIH V UČEČIH SE ŠOLAH**

Doslej smo govorili o pomenu učenja, potrebi po vseživljenjskem izobraževanju in o učečih se organizacijah. Vse to vodi do uspešnosti celotne družbe, ki je odvisna od nenehnega posodabljanja znanja. Pogoj zanj je motivacija, zmožnost nenehnega učenja in dostopnost novega znanja. To poglavje pa je posvečeno zaposlenim v učečih se šolah, predvsem učiteljem, ki so v središču dogajanja, zato je potrebno vprašanjem izobraževanja in stalnega strokovnega spopolnjevanja nameniti veliko pozornosti. Pobljže si bomo pogledali tudi sodelovalno kulturo, ki je po mnenju več avtorjev ključna za stalne izboljšave in novo okolje poučevanja.

### **4.1 Izzivi izobraževanja in usposabljanja učiteljev**

Vse pogostejše in vedno hitrejše spremembe vplivajo na več področij človeškega življenja, z njimi povezani socialni, kulturni in gospodarski problemi pa postajajo vedno bolj zapleteni. Izobraževanje postaja tako vedno pomembnejše, saj mora zagotoviti tisto znanje in spretnosti, ki jih bodo učenci potrebovali v kasnejšem življenju za dejavno in uspešno obvladovanje izzivov.

Avtorji Zelene knjige o izobraževanju učiteljev v Evropi (2001, 15) menijo, da je za izobraževanje učiteljev potrebno imeti odprt in nenehno učeč in razvijajoč se sistem, dejaven v svojem okolju, da bi lahko ustrezno obvladovali vse hitrejše spremembe, hkrati pa mora biti tudi del trajnega procesa. Na učiteljevi poklicni poti mora izobraževanje zagotavljati oporo profesionalnemu razvoju, ta pa se nadgrajuje s stalnim strokovnim spopolnjevanjem in nadaljnjim izobraževanjem.

V Evropski uniji izpostavljajo tri pomembne vidike:

- Kakovostno izobraževanje in usposabljanje naj bi učitelje usposobilo za ustvarjanju učinkovitih učnih okolij.
- Široko temeljno znanje bi moralo dati učiteljem sposobnost črpanja informacij in preoblikovanja teoretskega znanja v učne situacije.
- Za obvladovanje težav pri učenju in poučevanju sta nujno potrebna kooperativno reševanje problemov in skupinsko delo.

Avtorji se ob teh vidikih sprašujejo, ali sedanji pedagoški študijski programi nudijo priložnost za pridobitev ustreznih kompetenc in sposobnosti črpanja informacij iz temeljnega znanja. Sprašujejo se tudi o zagotavljanju ustreznega učnega okolja, ki je zaznamovano z individualistično kulturo.

V Sloveniji je sistem stalnega strokovnega spopolnjevanja postal nepregleden in težko obvladljiv, premalo usmerjen na profesionalne komponente učiteljskega poklica in ne dovolj občutljiv za pobude in dejanske potrebe šol in učiteljev. Da bi to stanje popravili, je bil leta 2004 sprejet Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju

strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS št. 64/04). Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje naj zagotavlja strokovno usposobljenost za poučevanje določenega predmeta, podpira profesionalni in strokovni razvoj vsakega strokovnega delavca, prispeva k razvoju šole in celotnega sistema vzgoje in izobraževanja, s tem pa povečuje njegove kvalitete in učinkovitosti.

Ta pravilnik omogoča nadaljnje izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev po sledečih programih:

- *Programi za izpopolnjevanje izobrazbe:* To so programi, ki nadgrajujejo, poglobljajo in razširjajo znanja iz programov za pridobitev izobrazbe. Določeni so kot eden izmed izobrazbenih pogojev za poučevanje določenega predmeta.
- *Programi profesionalnega usposabljanja:* Ti programi omogočajo kontinuiran profesionalni razvoj strokovnih delavcev, usposabljanje za izvajanje novih javno veljavnih programov in doseganje ciljev novih učnih načrtov oz. katalogov znanja. Skrbijo za nenehno posodabljanje disciplinarnega, strokovnega in profesionalnega znanja, seznanjanje z učinkovitimi vzgojno-izobraževalnimi praksami in uspešnimi pristopi za obvladovanje vzgojno-izobraževalnega procesa ter povečanje njegove učinkovitosti.
- *Objavljeni programi* so programi za izpopolnjevanje izobrazbe in programi profesionalnega usposabljanja. Uvrščeni so v nabor programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja za strokovne delavce za posamezno šolsko leto.
- Med *druge programe* štejemo tiste, ki niso uvrščeni v nabor objavljenih programov, vendar so njihovi cilji skladni s cilji nadaljnega izobraževanja in usposabljanja. To so tematske konference, izobraževanje v študijskih skupinah, mentorskih mrežah ali drugih mrežah povezovanja strokovnih delavcev, ki jih organizirajo Zavod RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje, Andragoški center RS, Šolah za ravnatelje in Državni izpitni center. Sem prištevamo še programe računalniškega opismenjevanja in verificirane programe.

Nenehni razvoj in učenje sta tista elementa, ki ju učeča organizacija omogoča na vseh svojih ravneh. V šoli to pomeni, da se poleg učencev izobražujejo tudi vsi zaposleni. Izobraževanje učiteljev največkrat povezujemo s pridobivanjem formalne izobrazbe ali z udeležbo na seminarjih. Točke, pridobljene na stalnem strokovnem spopolnjevanju, lahko učitelji uporabijo pri napredovanju v plačilne razrede ali nazive (Koren 1999, 89).

#### 4.2 Novi vidiki učiteljevega strokovnega razvoja

Razmah izobraževanja in usposabljanja ter naglo se spreminjajoče zahteve povzročajo vse večjo raznolikost strokovnih nalog učiteljev, hkrati pa ponujajo nove vidike strokovnega razvoja. Fullan in Hargreaves sta v svojem delu navedla sledeče izzive za razvoj strokovnega sodelovanja v šolah:

- Učitelji kot skupina smejo odločati o mnogih zadevah za učence in v njihovem imenu, ker jih najbolj poznajo.
- Učitelji sprejemajo odločitve s kolegi v sodelovalni kulturi pomoči in podpore.
- Skupne odločitve učiteljev presegajo le izmenjavo razpoložljivih virov, zamisli in drugih praktičnih zadev; segajo do kritičnega razmisleka o namenu in vrednosti tistega, kar učitelji učijo in vedo.
- Učitelji se zavežejo, da bodo delali za stalne izboljšave svoje šole.
- Učitelji prevzemajo temeljno odgovornost, ko odprejo vrata svojih učilnic, se začnejo pogovarjati, skupaj izvajati in ocenjevati svoje delo s sodelavci znotraj in zunaj šole (Fullan in Hargreaves 2000, 11-12).

»Izziv strokovnega sodelovanja je izziv stalnih izboljšav v šoli. Je proces, ki spodbuja dosežke učencev. Nihče znotraj ali zunaj šole se ne more izogniti temu izzivu. Zajel nas je, zato moramo začeti delovati v pozitivni smeri ne glede na to, ali je okolje še tako na videz neprijetno in nespodbudno« (Fullan in Hargreaves 2000, 12).

Erčuljeva (1998, 22) v prispevku opominja, da se je potrebno zavedati pomembnih premikov v tradicionalni paradigmi poučevanja in učenja. Prav ta premik v učiteljevem strokovnem razvoju je izredno važen pri prehodu v učečo se organizacijo.

Spodnja slika nazorno nakazuje navedeni premik in nas popelje v svet učenja, kjer je vloga učitelja vedno bolj zahtevna in pomembna, saj ni več le posredovalec znanja, temveč spodbuja učenčeve izvirne ideje in ga usposablja za vseživljenjsko učenje.

**Tabela 4.1** Spremenjena paradigma učenja

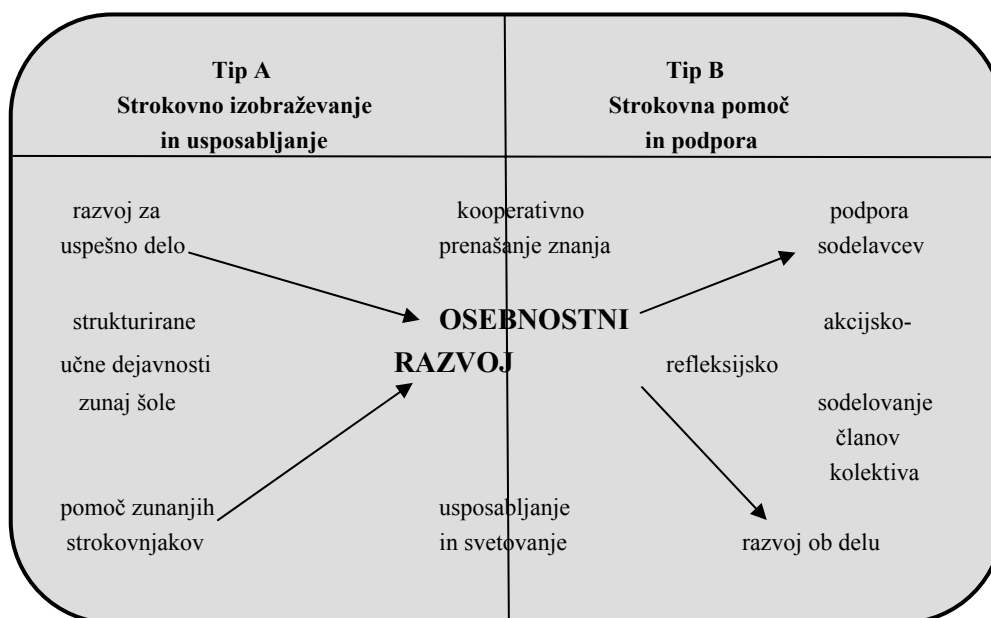
Stara paradigma	Nova paradigma
Poudarjanje vsebine, pridobivanje pravih informacij enkrat za vselej.	Učimo se učiti se.
Učenje kot izdelek, cilj.	Učenje kot proces, potovanje.
Hierarhične strukture, zaželeno podobnost.	Učenci in učitelji so ljudje, ne vloge.
Najpomembnejše je učiteljevo delo.	Najpomembnejše je poznavanje posameznika, ker na ta način določamo uspešno učenje.
Pomemben je zunanji svet, njegovi zakoni in	Pomembne so notranje izkušnje učencev, saj

pravila.	določajo učno okolje.
Divergentno učenje je zatrto.	Ugibanje in divergentno učenje sta del ustvarjalnega procesa.
Poudarjeno je analitično razmišljanje (levohemisferično).	Bolj je poudarjeno desnohemisferično, intuitivno ravnanje.
Izobraževanje je vezano na določeno starost.	Izobraževanje postaja vseživljenjsko učenje.
Učitelj je inštruktor, prenašalec informacij, znanja in spretnosti.	Učitelj se nenehno uči, <b>tudi od učencev</b> .

Vir: Erčulj 1998, 22.

Oldroyd in Hall (Erčulj 1998, 23) sta predstavila dva tipa stalnega strokovnega usposabljanja učiteljev, kjer se od strokovnega izobraževanja in usposabljanja nagibamo k strokovni pomoči in podpori. Podobnega mnenja so tudi avtorji prispevka Mreže učečih se šol Erčulj, Trunk Širca in Marinšek (2000, 28). Učiteljev profesionalizem so razdelili na razvoj za delo in razvoj na delu. Seminarji, delavnice in pomoč zunanjih strokovnjakov predstavljajo razvoj na delu, ki ne zajema vseh vidikov usposabljanja in razvoja. Filozofija učeče organizacije daje prednost drugemu pristopu, razvoju na delu, ki obsega strokovne razprave s sodelavci, medsebojne hospitacije, vodenje aktiva, študijske skupine in reševanje skupnih problemov. Najpomembneje pri tem je, da igra učitelj hkrati dve vlogi – poučuje in se uči, vsrkava izkušnje kolegov in hkrati posreduje svoje.

**Slika 4.1** Dva tipa stalnega strokovnega razvoja



Vir: Erčulj 1998, 23.



### **4.3 Od individualizma do sodelovanja**

V slovenskih mrežah učečih šol se zavedajo, da učitelji večinoma niso usposobljeni za sodelovalen način reševanja problemov in da imajo šole svoj ustaljen ritem in oblike delovanja. Kakšna je torej kultura, ki najbolj spodbuja rast učiteljev in razvoj šol? Kako se je mogoče izogniti negativni kulturi, ki zavira razvoj? Na ti vprašanji bomo dobili odgovor v tem sestavku.

Erčuljeva (2000, 21) trdi, da kulture poučevanja pomagajo učiteljem pri njihovem delu, saj jim nudijo varnost in identiteto. Učitelji so največkrat osamljeni, tako v razredu kot v arhitektonsko napačno zasnovani šoli, svoje pa prispevajo tudi ustaljene delovne navade. Vendar ne smejo biti osamljeni, saj odnosi med učitelji pomembno vplivajo na njihov razvoj.

Fullan in Hargreaves (2000, 49) govorita o dveh temeljnih tipih kulture šol, individualistični in sodelovalni, in raziskujeta vplive obeh na spremembe in izboljšave. Prepričana sta, da »[n]ajgloblji vzrok za individualizem učiteljev tiči v njihovih nedosegljivo visokih pričakovanjih do sebe pri delu s tako nejasno določenimi omejitvami.«

#### **4.3.1 Kultura individualizma**

Individualnost je nekakšen ključ do osebne prenove, hkrati pa je tudi temelj skupne prenove. Fullan (2000, 50-51) je prepričan, da spodbuja ustvarjalno nestrinjanje in tveganje, torej ovira dinamično skupinsko učenje. Študija, ki je bila narejena v osnovnih šolah v Tennesseeju, je ugotovila, da v šolah brez podpore za spremembe in izboljšave, prevladujeta negotovost in osama. Rosenholzeva, ki je to študijo izvedla, razlaga, da je za osamo in negotovost krivo osiromašeno učno okolje. V takem okolju se učitelji le malo učijo drug od drugega in tako tudi nimajo dosti priložnosti preizkušati novosti in izboljševati svoje delo. Fullan je prišel do spoznanja, da so negotovost, osama in individualizem močna kombinacija. Pogoltno namreč učiteljev občutek lastne sposobnosti, da zna prispevati k izobraževanju učencev.

Individualizem pogojuje določen način dela (Erčulj 2000, 22). Če ga nikoli ne postavimo na preizkušnjo, omogoča razvoj strahu ali pa izzove le odpor pred spremembami. V zbornicah šol, kjer živi kultura individualizma, zasledimo živahno vzdušje, o pravih strokovnih razpravah in razpravah o vrednotah, pa niti približno ni slišati. Na tak način se izognejo razpravam, ki bi ogrozile njihove lastne strokovne presoje. Fullan trdi, da »[v]ztrajen umik pred sodelavci pomeni, upirati se dajanju in sprejemanju pomoči. Če zadržujemo v sebi, kar znamo, če si ne zaupamo, če boječe iščemo boljše načine in obravnavamo učitelje, kot da potrebujejo pomoč, nimajo pa dosti ponuditi, uspešno spodbujamo tradicijo individualizma, zaradi česar postaja poučevanje dolgoročno nezadovoljivo« (Fullan 2000, 55).

### **4.3.2 Moč sodelovanja**

Na tem mestu bomo spregovorili o razvoju sodelovalne kulture, katere ključni dejavnik so zaposleni.

Sodelovalne kulture lahko najdemo kjerkoli v življenju šole: v kretnjah, šalah in pogledih, ki sporočajo simpatije in razumevanje; pri trdem delu in osebnem zanimanju, ki ga kažemo na hodnikih in zunaj šol; pri praznovanjih rojstnih dnevo; v sprejemanju in prepletanju osebnega in poklicnega življenja. Kaže se tudi v javni pohvali, priznanju in hvaležnosti, posebno pa pri izmenjavi zamisli, gradiv in pri razpravljanju o njih. (Fullan 2000, 60)

Pri sodelovanju je pomembno, da ne ščitimo in branimo napak in negotovosti, ampak o njih govorimo, si izmenjamo mnenja in si pomagamo, pravi Fullan. Moč sodelovalne kulture je v tem, da ne zahteva enakega razmišljanja, nadaljuje misel Erčuljeva (2000, 24), pač pa je spodbujanje in priznavanje različnosti tisto, kar je potrebno najbolje izkoristiti pri reševanju zapletenih problemov. Tako nestrinjanje pa lahko gojimo le v varnem okolju, kjer je mogoče odkrito komunicirati in tudi medsebojni odnosi ne morejo biti ogroženi (Fullan 2000, 61).

Več raziskav po svetu je pripeljalo do spoznanja, da se le v sodelovalnih kulturah razvija bolj spodbudno in produktivno delovno okolje. Spodbuja učitelje in zmanjšuje negotovost, predvsem pa se jim s problemi ni potrebno spopadati v osami. Tako nastanejo skupnosti učiteljev, ki niso odvisne od sprememb, kakršne spodbujata osama in negotovost. Omogočajo jim razviti skupno zavest, kako naj se odzovejo na spremembe in izberejo le tiste elemente, s katerimi lahko izboljšajo delovno okolje. Take šole cenijo tako posameznika kot skupino – tim. Poleg zgoraj navedenih vrednot imajo tudi jasno izraženo predanost stalnemu napredku in iščejo načine, kako izboljšati svoje delo zunaj in znotraj šole (Fullan 2000, 61).

Zavedati se moramo, da sodelovalne kulture ne nastanejo same od sebe in v kratkem času, temveč potrebujejo skrben razvoj in vzdrževanje (Erčulj 2000, 24). Gre za zelo privlačno zamisel, ki je središče sprememb, hkrati pa tudi neuspeli poskus uresničitve marsikatero rešitve. K uspešnemu sodelovanju vodijo le spremembe, ki so globoke in zapletene, zaključijo svoje razmišljanje Fullan (2000, 64).

V četrtem poglavju teoretičnega dela smo obravnavali stalno strokovno spopolnjevanje, ki predstavlja zaposlenim možnost za obnavljanje, poglobljanje in razširjanje znanja. Gre za njihov profesionalni razvoj ter osebno in strokovno rast, kar pripomore tudi k večji kakovosti in učenju na poti do učeče se šole. Dotaknili smo se sodelovalne kulture, ki je eden izmed temeljev, na katerih se gradi učeča šola. Sodelovalno učenje se razlikuje od individualnega, vendar lahko le z izkušnjo v timu in v okviru šole pridemo do rezultatov, ki tako pripadajo vsem.

## **5 RAVNATELJ KOT KLJUČNI DEJAVNIK V UČEČIH SE ŠOLAH**

V tem delu diplomske naloge bomo najprej opredelili novo vlogo managementa, ki nastaja zaradi vedno hitrejših in različnih sprememb ter vključuje preobrazbo klasične šole v učečo se šolo. Pri tem ne smemo pozabiti na vodilno osebo v šoli – ravnatelja in njegovo odgovornost, naloge in pomen ter skrb za ustrezne kadre. Pogledali si bomo še ravnateljevo vlogo v procesu učenja. Ta se kaže v spodbujanju strokovnega sodelovanja in oblikovanju vrednot, ki vodijo v ustvarjalno organizacijsko kulturo.

### **5.1 Nova vloga managementa**

Vedno več teoretikov govori o spreminjajoči se vlogi managementa. Izzivi, s katerimi se soočajo današnje organizacije, so povsem drugačni od izzivov 20. stoletja. Hitre spremembe, ki jih povzročajo globalizacija, skokovit napredek v informacijski tehnologiji, naraščajoča vloga elektronskega poslovanja, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu in priložnostih za osebni in profesionalni razvoj, zahtevajo drugačnega managerja. Če bo želel uspešno voditi učečo se organizacijo, bo moral vpeljati nove koncepte (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2004, 7).

Možina poudarja, da je vloga managementa v učeči se družbi pomembna in večplastna. Govorimo o sposobnosti sproščanja skritih rezerv neizčrpnega človeškega kapitala za doseganje ciljev organizacije. Za organizacijo samo so to tekmovalne prednosti, za zaposlene pa osebni razvoj in kakovost delovnega življenja (Možina 2002, 35).

Manager naj bi pripomogel k oblikovanju horizontalnih mehanizmov koordiniranja, timskega dela in skupinskega odločanja. Njegov prispevek k ustvarjanju organizacije naj bi se izražal v obliki skupinskega načina razmišljanja, sodelovalnega odnosa, v sposobnosti obvladovanja hitrih sprememb in zmožnosti hitrega učenja (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2004, 19).

Vila (Dimovski, Penger, Žnidaršič 2004, 21) je prepričan, da je nova vloga managementa povezana z novimi dejavniki uspeha:

- hitrost, ki je nujna pri vseh aktivnostih in novostih;
- prilagodljivost pri vzpostavljanju kreativnih skupin, motiviranih za učenje;
- integracija, s pomočjo katere se naloge zbirajo v skupine in se uvaja horizontalno sodelovanje;
- inovacija, kjer se zahteva kreativne, izobražene in usposobljene zaposlene, ki si prizadevajo za izboljšave.

Novo vlogo managementa lahko povzamemo tudi s primerjalno tabelo.

**Tabela 5.1** DuBrinov vidik vlog starega in novega managerja

Stare vloge managerja	Nove vloge managerja v javni upravi
Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.	Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo ukazov. Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi opraviti nalogo.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejema sam in zadržuje informacije.	Povabi druge člane, da se pridružijo odločanju in z zaposlenimi izmenjuje informacije.
Prizadeva si obvladovati glavne poslovne discipline.	Prizadeva si obvladovati več managerskih disciplin.
Zahteva izpolnjevanje delovnih ur.	Zahteva rezultate.

Vir: Dimovski, Penger, Žnidarišič 2004, 21.

## 5.2 Odgovornosti, naloge in pomen ravnatelja

Kar nekaj raziskav je že potrdilo, da je vodenje ključni dejavnik uspešnosti in tudi učečih se šol. Vodja mora biti model, po katerem se zgledujejo njegovi sodelavci – ustvariti mora ustrezno klimo učenja, aktivno sodelovati v procesih, spremljati učenje učencev in učiteljev, hkrati pa tudi sam postati udeleženec vseživljenjskega učenja (Erčulj 1996, 8).

Tratnikova (2002, 16) se strinja z Druckerjem, ki meni, da bodo preživeli le vodilni, ki se bodo prilagajali spremembam. Uspeh jim bo zagotovljen samo, če bodo oblikovali politiko sistematičnega inoviranja; področja inovacij je Caldwell opredelil kot:

- inovacije v kurikulumu, ki se dotikajo razvoja ustvarjalnosti, reševanja problemov, mnogovrstnost inteligenc in boljše socialne spretnosti;
- inovacije v oblikovanju procesa razvoja šole, ob upoštevanju standardov, razrednih učnih programov, strokovnih učečih se timov ipd.;
- inovacije v profesiji, ki bi pomagala dvigniti zavest in odgovornost učiteljem;
- inovacije v pedagoškem procesu, ki se nanašajo na multimedijsko in vseživljenjsko učenje;
- inovacije v managementu, vodenju in financiranju.

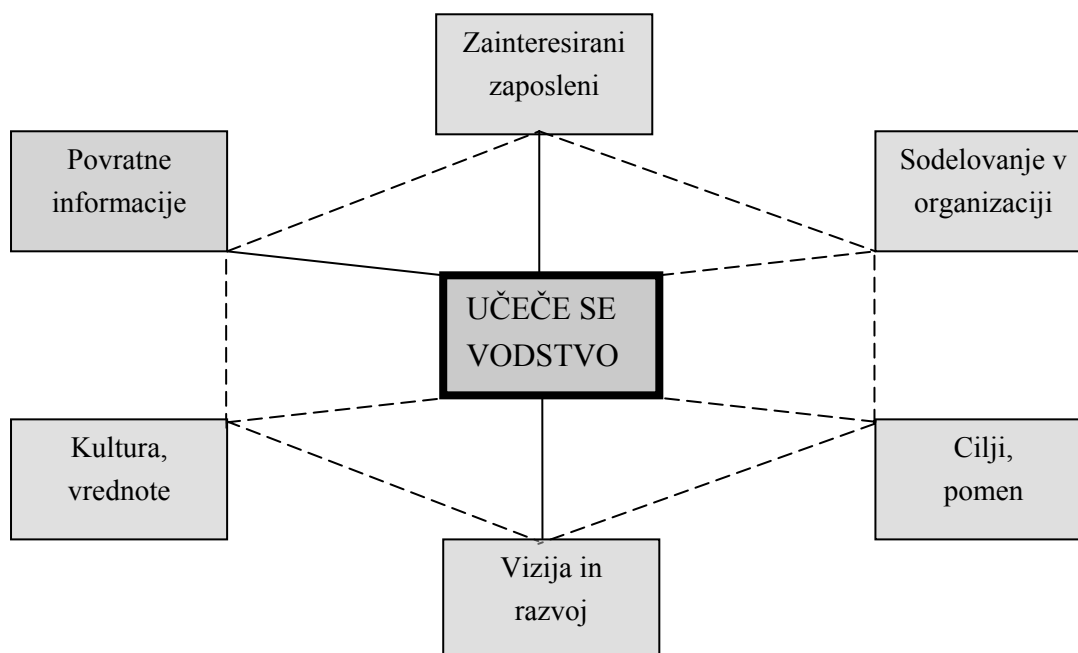
Ob prebiranju šolskih predpisov lahko opazimo, da veljavna šolska zakonodaja postavlja ravnatelju kopico nalog, pristojnosti in odgovornosti. Tako Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur .l. RS št. 12/1996, 23/1996, 64/2001) bolj kot poslovodno funkcijo poudarja ravnateljevo funkcijo pedagoškega vodje. Poleg tega da organizira, načrtuje in vodi delo šole, pripravlja tudi program razvoja šole in predlog letnega delovnega načrta. Vodi delo učiteljskega zbora in celotno kadrovsko politiko, spodbujati mora strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev ter ima pravico in obveznost, da predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive in odloča o napredovanju v plačilne razrede. Ravnateljeva naloga je, da prisostvuje vzgojnemu in izobraževalnemu delu strokovnih delavcev, jih spremlja in jim svetuje ter določa sistemizacijo delovnih mest. Med njegove poslovodne naloge spada tudi pravica in dolžnost, da predstavlja in zastopa šolo in je odgovoren za zakonitost dela.

Fullan (Erčulj 1998, 25) je opredelil ravnatelja zlasti kot pedagoškega vodjo, ki spodbuja inovativnost, pohvali uspeh, prepušča veliko odločitev zaposlenim in namesto težav vidi priložnosti ter tako spodbuja sodelovalno kulturo v šoli. Ravnateljeve naloge je povzel v naslednjih točkah:

- Prisluhnuti mora vrednotam sodelavcev, njihovim pomislekom, težavam in uspehom ter se z njimi čim več pogovarjati. Tako bo razumel kulturo svoje šole, tradicijo, razmišljanje in prepričanje.
- Zaposlene mora ceniti in spodbujati njihovo strokovno rast, kajti le tako se počutijo kot del sistema šole.
- Biti mora pripravljen učiti se od svojih sodelavcev, svoje vrednote razširiti in oplemeniti z vrednotami sodelavcev. Te vrednote pa mora tudi izraziti z dejanji in besedami.
- Pomembno je, da spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, ne pa tekmovanje.
- Sodelovanje je ključ do najboljših rešitev in prinaša nove možnosti za učenje in strokovni razvoj.
- V sestankih, hospitacijah in konferencah naj vidi učne priložnosti, ne pa breme.
- V povezovanju s širšim okoljem mora iskati nove priložnosti za strokovni razvoj.

Erčuljeva razmišlja o vodenju kot »spletu intelektualizma, umetnosti, duhovnosti, moralnega zaupanja, podpore in čustvene inteligence. Voditi učečo se organizacijo torej ne pomeni delati trše, temveč delati drugače«.

**Slika 5.1** Učeče se vodstvo v spreminjajočem okolju



Vir: Možina 2000, 38.

### 5.3 Skrb za ustrezne kadre

Na tem mestu se bomo seznanili s perečo problematiko kadrovanja v glasbenih šolah. Zlasti v manjših in obrobni glasbenih šolah se že vrsto leto soočajo s pomanjkanjem učiteljev instrumentalnega pouka z ustrezno izobrazbo.

**Tabela 5.2** Strokovni delavci po izobrazbi konec šolskega leta 2003/04

Slovenija	Šole	Skupaj	Z ustrezno izobrazbo				Z neustrezno izobrazbo
			Skupaj	Srednja	Višja	Visoka	
Učitelji	66	1748	1508	182	219	1107	240
Od tega ženske	66	1018	915	78	157	680	103

Vir: Statistični urad 2005.

Pravilnik o smeri strokovne izobrazbe določa, da morajo imeti učitelji, korepetitorji in knjižničarji v glasbenih šolah (Ur.l.RS, št. 43/00, 95/02, 82/03) opravljen študijski program v skladu z zakonom o strokovnih znanstvenih naslovih, knjižničarji pa še študijski program za izpopolnjevanje.

Neustrezna kadrovska zasedba ima lahko neugodne posledice, zmanjšuje učinkovitost pedagoškega dela in s tem tudi vrednost glasbenega šolanja. Problematiko sicer delno rešuje samoizobraževanje, neposredna pedagoška praksa, seminarji in druge oblike strokovnega spopolnjevanja učiteljev. Vse naštetu pa ne more postati stalna

praksa in nadomestek za redni študij. Delavci z neustrezno izobrazbo so lahko premostitev le v fazi reševanja kadrovske zagate. Zato je nujno, da se ravnateljem načrtno vzgaja čut odgovornosti do ustreznega kadrovanja in tudi nenehno spodbuja.

#### **5.4 Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura ustvarja vzdušje zaupanja v zavodu, izmenjavo informacij in način stimuliranja kadrov, ceni pa tudi prilagodljivost in učenje. Pomembno je, da se ustvarja dolgoročno, saj jo na tak način vsi zaposleni vsrkavajo vase.

Triller (1996, 40) je prepričan, da je »[k]ultura šole sistem kolektivno in implicitno sprejetih prepričanj, stališč, norm, vedenjskih vzorcev in vrednot, ki se zelo težko spreminjajo in imajo močan emocionalni naboj.« V nadaljevanju ugotavlja, da se izraža v različnih oblikah, ima pa močan vpliv tudi na počutje, zahteve, ravnanje in razumevanje vseh zaposlenih. Ključno je, da kultura pomaga zaposlenim pri spoprijemanju z negotovostjo tako, da nakaže načine izražanja in potrjevanja vrednot in prepričanj.

Kulturo bi lahko opredelili kot rezultat skupinskega učenja. Vsakodnevno soočanje s problemi povzroči, da morajo zaposleni najti skupno rešitev zanje, to pa je bistvo nastajanja kulture. Četudi s seboj prinesejo predhodna kulturna izkustva in učenja, pa v novi skupini začnejo oblikovati novo kulturo (Mesner-Andolšek, 1995, 88-89). Avtorica meni, da imajo stališča, prepričanja in vizija vodstva pomemben vpliv na organizacijsko kulturo, čeprav ta nima monopola pri njenem oblikovanju. Sama pozicija mu sicer daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, vendar imajo tudi ostali zaposleni vpliv na nastajanje organizacijske kulture. Kultura namreč ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, pač pa se razvija s procesom celotnega delovanja.

Organizacijska kultura je močna sila. Fullan (2000, 96-103) poudarja, da se je mora ravnatelj aktivno zavedati in jo razumeti, saj igra ključno vlogo pri njenem razvoju. Zaveda pa se je lahko le, če veliko posluša in se pogovarja o tem, kaj učitelji delajo in kaj cenijo, s čim so zadovoljni in s čim ne, kaj jih skrbi in na kaj so ponosni. Pri tem mora biti pozoren na oblikovanje vizije, za katero morajo biti odgovorni vsi, ne le posameznik. Lahko se zgodi, da različna mnenja sprožijo konflikte, vendar se je treba z njimi soočiti in jih rešiti. Vse to je del sodelovalnega vodenja.

V tem poglavju smo predstavili ključno vlogo managementa pri uvajanju učečih se organizacij. Razvoj šole in zaposlenih sta medsebojno povezana, skrb ravnatelja pa je, da poskrbi za medsebojno sožitje. Pogovarjati se mora z zaposlenimi, jih ceniti in spodbujati njihovo strokovno rast, spodbujati skupno odgovornost za probleme in jim dovoliti, da sprostijo svojo ustvarjalnost in talent. To poglavje smo zaokrožili s pojmom organizacijske kulture, ki je skupek predpostavk in prepričanj, te pa so skupne članom organizacije. Pogosto je prav nefleksibilna organizacijska kultura ovira za nove

strategije in jasno je, da mora vodstvo za uresničitev sprememb najprej spremeniti stališča in vrednote zaposlenih.

V nadaljevanju diplomske naloge se bomo posvetili empiričnemu delu, v katerem bomo najprej predstavili hipoteze, ki jih preverjamo z vprašalnikom in intervjujem, nato pa podali rezultate raziskave in intervjuja.



## 6 RAZISKAVA NA POTI DO UČEČE SE GLASBENE ŠOLE

To poglavje bo bralca seznanilo z namenom in metodologijo empirične raziskave ter predstavilo rezultate raziskave in intervjuja.

### 6.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, ali je Glasbena šola Tolmin že na poti do učeče se šole in na kateri stopnji razvoja se nahaja sedaj. Tako bomo z vprašalnikom za zaposlene in intervjujem z ravnateljico preverili, ali se teoretične predpostavke potrjujejo tudi v praksi. Predpostavili smo:

- *Glasbena šola Tolmin razvija mrežo vseživljenjskega učenja in tako omogoča začetno in nadaljnje usposabljanje zaposlenih,*
- *Glasbena šola Tolmin vlaga v izobraževanje zaposlenih in s tem tudi v prihodnost šole,*
- *Glasbena šola Tolmin vztrajno stopa na pot k učeči se šoli in prvi rezultati so že opazni,*
- *vodstvo ustvarja razmere sodelovalnega odločanja, odprtega komuniciranja in medsebojno usklajenega dela.*

### 6.2 Metodologija raziskave

Pripravili smo vprašalnik (v Prilogah), s pomočjo katerega smo želeli ugotoviti, kako delavci dojemajo zavod in kako si prizadevajo za svoje izobraževanje in sodelovalno kulturo pri učenju. Uporabili smo metodo Likertove lestvice, pri čemer ocena 1 predstavlja popolno nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje z izjavo. Vprašalnik je izpolnjevalo osemnajst redno zaposlenih delavcev .

Podatke smo najprej obdelali grafično, pri analizi pa smo uporabili tudi najpogostejši odgovor, kar se statistično imenuje modus (izračun modusa prikazuje Priloga 4). Ta način smo uporabili, ker smo tako pri snovanju priporočil lažje določili teže posamezne trditve in opredelili, katere so tiste dejavnosti v zavodu, ki jim je v prihodnosti potrebno posvečati več pozornosti.

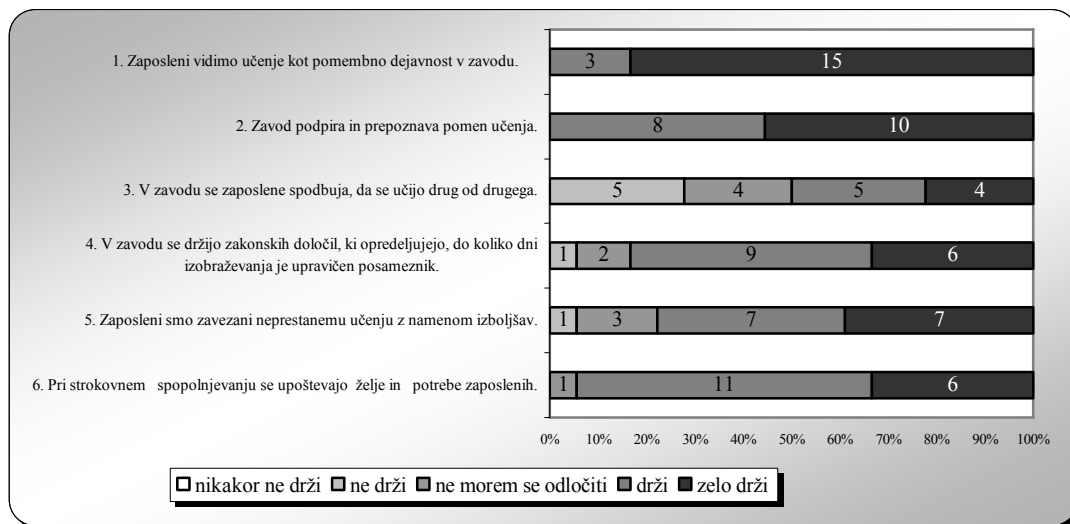
Med načini zbiranja empiričnih podatkov smo izbrali tudi metodo intervjuja. Vnaprej smo pripravili vprašanja, med intervjujem pa zastavljali še podvprašanja in se tako prilagajali intervjuvanki. Tako smo ji dali možnost, da še kaj dodatno pove in s tem oplemeniti odgovore.

Menimo, da je kot omejitev potrebno navesti velikost vzorca. Ker ima diplomska naloga značaj študije primera, sta tudi anketa in intervju pogojena z velikostjo organizacije. Anketo smo posredovali vsem osemnajstim zaposlenim, intervju pa je le eden, in sicer z ravnateljico Glasbene šole Tolmin.

### 6.3 Rezultati in analiza rezultatov opravljene raziskave in intervjuja

V uvodu prvega vprašanja smo poudarili pomen vseživljenjskega učenja in anketirane spraševali, kako ocenjujejo učenje in strokovno spopolnjevanje v svojem zavodu.

**Graf:** Učenje in strokovno spopolnjevanje v zavodu



Rezultati so pokazali, da se kar petnajst zaposlenih zelo strinja s trditvijo, da je učenje pomembna dejavnost v zavodu, in le trije menijo, da ima to malce manjši pomen. Razveseljiva je ugotovitev, da se nihče od zaposlenih ni odločil za odgovore, ki kažejo, da ta trditev ne drži oz. da se ne morejo odločiti za nobenega od navedenih odgovorov. Kot najpogostejši odgovor so anketiranci navajali zelo drži.

Podobne rezultate smo pridobili pri drugi točki, v kateri je navedeno, da zavod podpira in prepoznava pomen učenja. Deset anketirancev se je odločilo, da ta trditev zelo drži, osem pa jih meni, da drži. Ostali odgovori niso dobili podpore. Najpogostejši odgovor je bil zelo drži.

Naslednja točka je navajala trditev, da se v zavodu zaposlene spodbuja učiti se drug od drugega. Odgovori so precej izenačeni. Za odgovora drži in ne drži se je odločilo po pet anketirancev, odgovora zelo drži in ne morem se odločiti sta dobila po štiri glasove, nikakor ne drži nobenega. Ne drži in drži sta odgovora, za katera se je odločilo največ anketirancev.

Da se v zavodu zelo držijo zakonskih določil, ki opredeljujejo, do koliko dni izobraževanja je upravičen posameznik, meni šest anketirancev, devet jih je mnenja, da to drži, dva zaposlena sta izbrala odgovor se ne morem odločiti, eden pa se strinja, da to ne drži. Anketiranci so se najpogosteje odločali za odgovor drži.

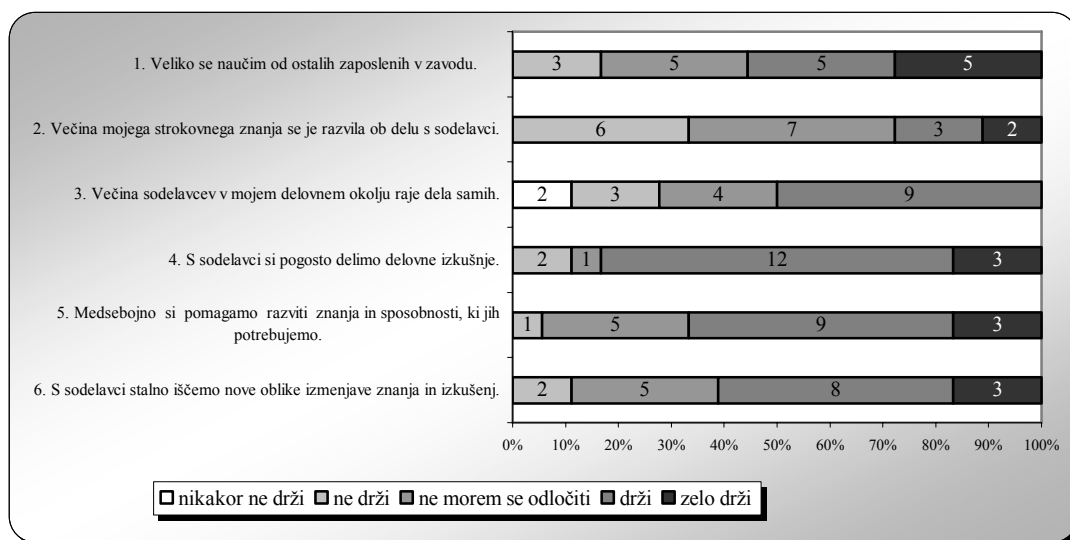
Peta trditev je preverjala, ali so zaposleni v zavodu zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav. Kar po sedem zaposlenih se je odločilo za odgovora zelo drži in drži, trije pa se niso mogli opredeliti. Le eden meni, da trditev ne drži. Izračunani modus se nanaša na odgovora zelo drži in drži.

Zadnja trditev v prvem vprašanju je zahtevala opredelitev anketirancev, ali se pri strokovnem spopolnjevanju upoštevajo želje in potrebe zaposlenih. Le eden se ni mogel opredeliti, ostali pa so mnenja, da se v zavodu njihove želje in potrebe po strokovnem spopolnjevanju upošteva. Šest jih meni, da to zelo drži, enajst pa, da trditev drži. Najpogosteje je bil izbran odgovor drži.

Iz intervjuja je mogoče razbrati, da učenje in strokovno spopolnjevanje podpira tudi ravnateljica. Pravi, da je stalno strokovno izobraževanje, soočanje učiteljev z delom svojih kolegov, nujen del osebnega razvoja učiteljev, sicer postanejo samozadostni, nekritični in postopoma neuspešni. Vodja mora učitelje stalno opozarjati na nujnost stalnega izobraževanja in jim dati možnosti, da svoje želje realizirajo. Učitelji se sami odločajo, katerih seminarjev se bodo udeležili, seveda v okviru petih dni v posameznem šolskem letu, kakor je zapisano v branžni kolektivni pogodbi.

*S pomočjo šestih trditev smo želeli dobiti odgovor na drugo vprašanje, ki je preverjalo odnos delavcev do izmenjave znanja.*

**Graf:** Odnos sodelavcev do izmenjave znanja



Trdili smo, da se zaposleni veliko naučijo od ostalih zaposlenih v zavodu. Dobili smo presenetljive rezultate. Kar trije anketirani menijo, da to ne drži, po pet odgovorov pa so dobile trditve drži, zelo drži in ne morem se odločiti. Modus se nanaša na tri odgovore, in sicer: ne morem se odločiti, drži in zelo drži.

Le dva anketiranca sta zelo prepričana, da se je večina njunega strokovnega znanja razvila ob delu s sodelavci, trije pa menijo, da to drži. Kar sedem se jih pri tej trditvi ni opredelilo, šest pa jih zagotavlja, da to ne drži. Anketiranci so najpogosteje navajali odgovor ne morem se odločiti.

Da večina sodelavcev v delovnem okolju raje dela sama, je potrdilo devet anketirancev, štirje se niso mogli odločiti, trije menijo, da to ne drži, dva pa, da nikakor ne drži. Anketiranci so se največkrat odločili za odgovor drži. Izračunani modus je enak tudi za vse preostale trditve v tem vprašanju.

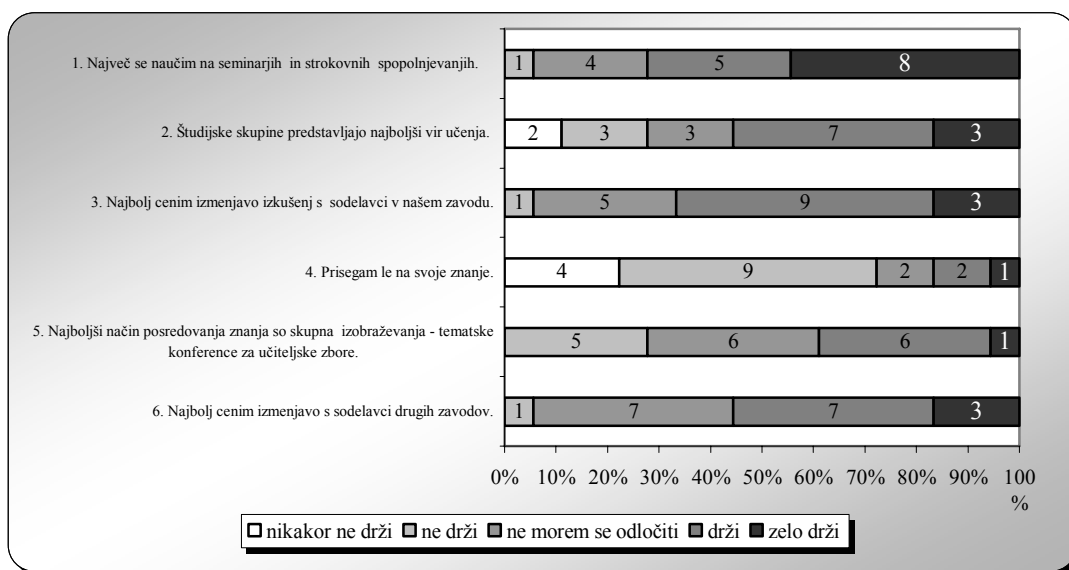
Skoraj vsi anketirani se strinjajo, da si s sodelavci pogosto delijo delovne izkušnje, le eden je ostal neopredeljen, dva pa menita, da to ne drži. Odgovora nikakor ne drži ni izbral nihče.

Da si medsebojno pomagajo razviti potrebna znanja in sposobnosti, se strinja dvanajst anketiranih, od teh trije menijo, da to zelo drži, devet pa, da drži. Pet anketiranih se ni opredelilo, eden meni, da to ne drži. Nihče se ni strinjal, da trditev nikakor ne drži.

Rezultat trditve, da s sodelavci stalno iščejo nove oblike izmenjave znanja in izkušenj, je pomemben. Enajst anketiranih je dalo pozitiven odgovor, od tega se trije s trditvijo zelo strinjajo, osem pa se jih strinja. Kar pet se jih ni moglo odločiti, dva pa sta mnenja, da to ne drži. Odgovora nikakor ne drži ni izbral nihče.

*S tretjim vprašanjem smo želeli pridobiti mnenje zaposlenih o pomembnosti posameznih navedenih oblik strokovnega spopolnjevanja.*

**Graf:** Pomembnost oblik strokovnega spopolnjevanja



Kar trinajst zaposlenih meni, da se največ naučijo na seminarjih in strokovnih spopolnjevanjih, in sicer jih osem meni, da to zelo drži, pet pa, da drži. Štirje se niso opredelili, odgovor ne drži je dobil eno potrditev, nikakor ne drži pa je ostal prazen. Anketiranci so se najpogosteje odločali za odgovor zelo drži.

Za tri anketirance zelo drži, da so študijske skupine najboljši vir učenja, za sedem pa trditev drži. Po trije zaposleni so se odločili za odgovora ne morem se odločiti in ne drži, eden pa trdi, da to nikakor ne drži. Izračunani modus se nanaša na odgovor drži.

Razveseljivo je dejstvo, da kar dvanajst anketirancev najbolj ceni izmenjavo izkušenj s sodelavci v lastnem zavodu, od tega trije menijo, da trditev zelo drži, devet pa, da drži. Pet anketirancev se pri tej trditvi ni moglo odločiti, eden pa meni, da ne drži. Tudi pri tej trditvi je bil najpogostejši odgovor drži.

Štirje anketiranci menijo, da nikakor ne drži trditev, da prisegajo le na svoje znanje, devet jih meni, da to ne drži, po dva odgovora so prisodili ne morem se odločiti in drži, eden pa se strinja, da zelo drži. Anketiranci so se največkrat odločili za odgovor ne drži.

Trdili smo, da so najboljši način pridobivanja znanja skupna izobraževanja – tematske konference za učiteljske zборе. Dobili smo zanimive odgovore. Po šest anketirancev je izbralo ne morem se odločiti in drži, pet pa jih je ostalo neopredeljenih. Le eden meni, da to zelo drži, medtem ko se za odgovor nikakor ne drži ni odločil nihče. Modus se nanaša na odgovora ne morem se odločiti in drži.

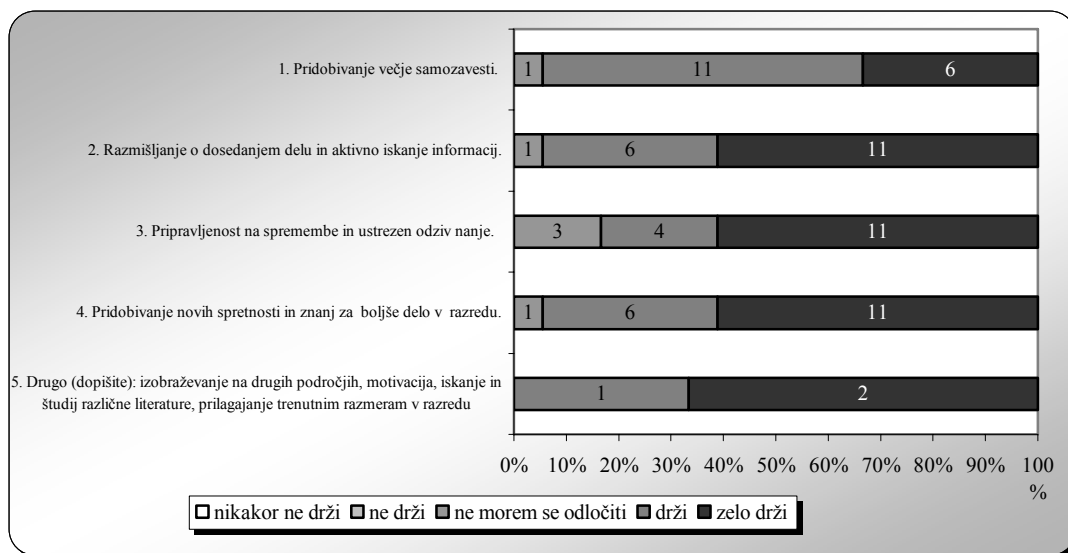
Kot zadnje smo navedli trditev, da se najbolj ceni izmenjavo znanja s sodelavci drugih zavodov. Trije se strinjajo, da to zelo drži, za sedem pa trditev drži. Sedem anketirancev se ni opredelilo, eden meni, da ne drži, odgovor nikakor ne drži pa je ostal brez glasov. Tudi tukaj je bil najpogostejši odgovor ne morem se odločiti in drži.

Ravnateljica je prepričana, da so prav različne oblike izobraževanja dvignile nivo pouka na vseh šolah. Začelo se je z nastankom Društva glasbenih pedagogov, ki je bilo namenjeno povezovanju učiteljev po predmetnih področjih, srečevanju učiteljev in učencev na skupnih koncertih. Društvo se je kasneje preimenovalo v Zvezo slovenskih glasbenih šol, ki v sodelovanju z Zavodom za šolstvo ter Ministrstvom za šolstvo in šport nadaljuje začeto pot in jo bogati z organizacijo kvalitetnih seminarjev, regijskih in državnih tekmovanj. Vzporedno ob Zvezi slovenskih glasbenih šol pa že štiri desetletja deluje tudi Zveza primorskih glasbenih šol, ustanovljena z enim samim namenom: dvigniti kvaliteto dela z različnimi oblikami delovanja. V ta namen sta bila ustanovljena simfonični in harmonikarski orkester, pričelo je izhajati glasilo Primorska sozvočja, učitelji pa se srečujejo na strokovnih aktivih. Na izjemno dobro delo učiteljev kažejo prav rezultati na državnih tekmovanjih.

*Četrto vprašanje je anketirance spraševalo: Kaj je po vašem mnenju najpomembnejše za osebnostno in strokovno rast vsakega posameznika?*

Zanimivo je, da se pri vseh trditvah za odgovora ne drži in nikakor ne drži ni odločil prav nihče.

**Graf:** Osebnostna in strokovna rast



Za šest anketirancev zelo drži, da je za osebnostno in strokovno rast posameznika najpomembnejše pridobivanje večje samozavesti, enajst jih je mnenja, da trditev drži, eden pa se ni mogel odločiti. anketiranci so se najpogosteje odločali za odgovor drži.

Razmišljanje o dosedanjem delu in aktivno iskanje informacij je zelo pomembno za enajst anketirancev, malo manj pomembno pa za šest. Ponovno je en anketiranec ostal neopredeljen. Modus se nanaša na odgovor zelo drži in je enak tudi za vse naslednje trditve tega vprašanja.

Enajst anketirancev je mnenja, da je za posameznikovo rast najpomembnejša pripravljenost na spremembe in ustrezen odziv nanje. Štiri glasove je dobil odgovor drži, tri pa ne morem se odločiti.

Enake rezultate kot pri drugi trditvi smo dobili pri trditvi, da je za osebnostno in strokovno rast pomembno pridobivanje novih spretnosti in znanj za boljše delo.

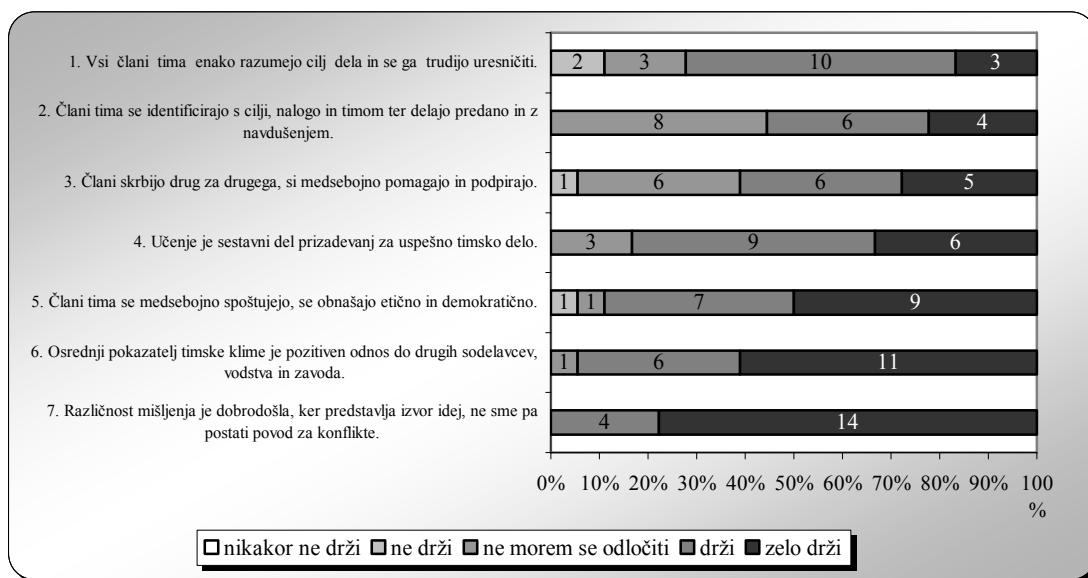
Le trije anketiranci so navedli druge načine za osebnostno in strokovno rast. Eden je navedel izobraževanje na drugih področjih, za kar meni, da drži. Dva anketiranca sta navedla motivacijo, iskanje in študij različne literature ter prilagajanje trenutnim razmeram v razredu.

Mnenje zaposlenih podpira tudi ravnateljica, v intervjuju namreč pravi, da se na vseh nivojih našega življenja, in pri tem delo v šoli ni izjema, soočajo s hitrimi spremembami, zunanji vplivi in novimi izzivi. Če hočejo slediti novim tokovom, jih morajo spoznati, analizirati in presoditi, na kakšen način jih lahko vključimo v naš sistem šolanja. Novopridobljeno znanje zaposleni uspešno uporabljajo pri svojem delu.

Opaziti je sicer individualne razlike v intenzivnosti uvajanja novosti; nikogar pa ni, ki bi jih kategorično odklanjal, saj gre za mlad, ustvarjalen kolektiv, ki so mu novosti izziv, ne pa breme.

*V petem vprašanju smo poudarili pomembnost timskega dela, ki pomeni za posameznika cenjeno osebno kvaliteto, in anketirance spraševali, kaj je za timsko delo značilno.*

**Graf:** Timske kvalitete



Trinajst anketirancev meni, da je pomembno, da vsi člani tima enako razumejo cilj dela in se ga trudijo uresničiti, od tega se trije strinjajo, da to zelo drži, deset pa jih je mnenja, da trditev drži. Trije se niso opredelili, dva pa menita, da ne drži. Kot najpogostejši odgovor so anketiranci navajali drži.

Člani tima se identificirajo s cilji, nalogo in timom ter delajo predano in z navdušenjem. Štirje menijo, da trditev zelo drži, šest se jih strinja, da drži, osem pa je ostalo nevtralnih. Za odgovora ne drži in nikakor ne drži se ni odločil nihče. Najpogostejši odgovor je bil ne morem se odločiti.

Trditev o medsebojni pomoči, podpori in skrbi članov drug za drugega je prejela enajst pozitivnih odgovorov, od tega je pet anketiranih odgovorilo zelo drži, šest pa drži. Šest anketirancev se pri tej trditvi ni moglo odločiti, eden pa meni, da ne drži. Za odgovor nikakor ne drži se ni opredelil nihče. Ne morem se odločiti in drži sta odgovora, za katera se je odločilo največ anketirancev.

Večina anketirancev je mnenja, da je učenje sestavni del prizadevanj za uspešno timsko delo, kar šest se jih je odločilo za odgovor zelo drži, devet pa za drži. Trije

anketiranci so izbrali odgovor ne morem se odločiti, odgovora ne drži in nikakor ne drži sta ostala prazna. Izračunani modus se nanaša na odgovor drži.

Da se člani tima medsebojno spoštujejo, obnašajo etično in demokratično, meni šestnajst anketirancev, od tega jih devet meni, da trditev zelo drži, sedem pa, da drži. Po en anketiranec se je odločil za odgovora se ne morem odločiti in ne drži, nihče pa za odgovor nikakor ne drži. Anketiranci so najpogosteje navajali trditev zelo drži, kar velja tudi za vse sledeče trditve.

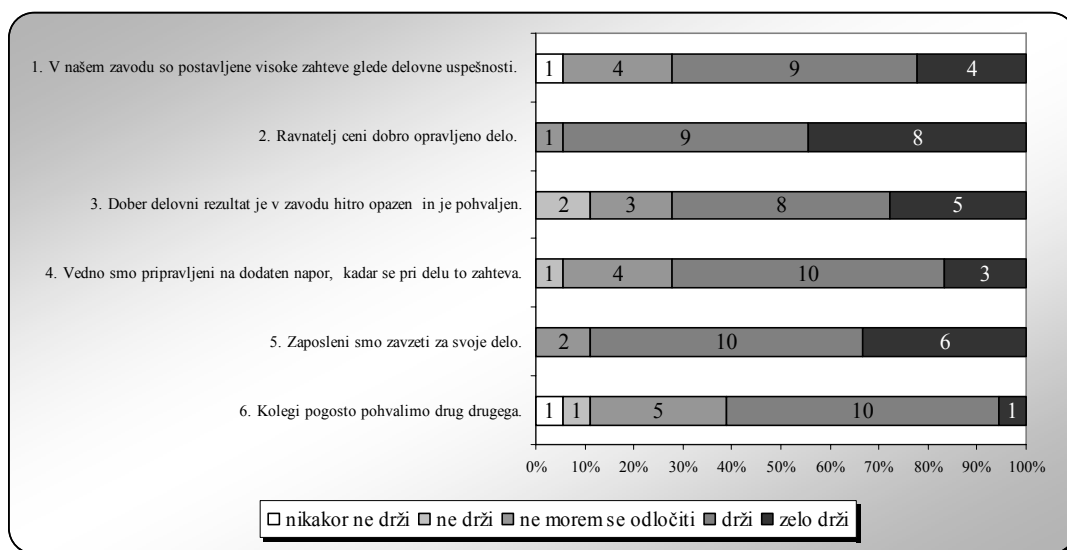
Osrednji pokazatelj timske klime je pozitiven odnos do drugih sodelavcev, vodstva in zavoda. Ta trditev je dobila večino pozitivnih odgovorov, saj se jih je enajst odločilo za zelo drži, šest pa za drži. Eden se ni mogel odločiti. Odgovora ne drži in nikakor ne drži sta ostala prazna.

Najbolj je anketirance prepričala trditev, da je različnost mišljenja dobrodošla, ker predstavlja izvor idej, ne sme pa postati povod za konflikte. Kar štirinajst se jih je namreč odločilo, da trditev zelo drži, in štirje, da drži. Za ostale odgovore se ni odločil nihče.

Iz intervjuja je razbrati, da so rezultati ankete ujemajo z ravnateljičinimi stališči. Popolnoma se strinja s pomembnostjo timskega dela, ki je eden od temeljev za razvoj sodelovalne kulture. Ta mora dopuščati drugačno razmišljanje in nestrinjanje. Mnenja se morajo kresati, vendar je iz njih treba najti pot proti cilju, ki so si ga zastavili.

*Šesto vprašanje smo usmerili v motiviranost zaposlenih in njihovo zavzetost za delo, ki je pomemben kriterij pri ugotavljanju šolske klime, ter spraševali anketirance, v kolikšni meri se strinjajo s ponujenimi trditvami.*

**Graf:** Ugotavljanje šolske klime





Trinajst anketirancev misli, da so v zavodu postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, od tega štirje menijo, da trditev zelo drži, devet pa, da drži. Štirje se niso opredelili, eden meni, da nikakor ne drži, za odgovor ne morem se odločiti se ni odločil nihče.

Skoraj vsi, kar sedemnajst zaposlenih, se strinja s trditvijo, da ravnatelj ceni dobro opravljeno delo, saj se jih je osem odločilo za odgovor zelo drži, devet pa za drži. Le eden se ni mogel odločiti, ostali odgovori niso dobili potrditve.

Trditev, da je dober delovni rezultat v zavodu hitro opazen in pohvaljen, je prinesla sledeče odgovore: pet se jih je odločilo za zelo drži, osem za drži, trije za ne morem se odločiti, dva za ne drži in nihče za nikakor ne drži.

Analiza odgovorov je pokazala, da so zaposleni vedno pripravljene na dodaten napor, kadar se pri delu zahteva, saj so se trije s trditvijo zelo strinjali, deset se jih strinja, štirje se niso mogli odločiti in le eden meni, da ne drži. Za odgovor nikakor ne drži se ni odločil nihče.

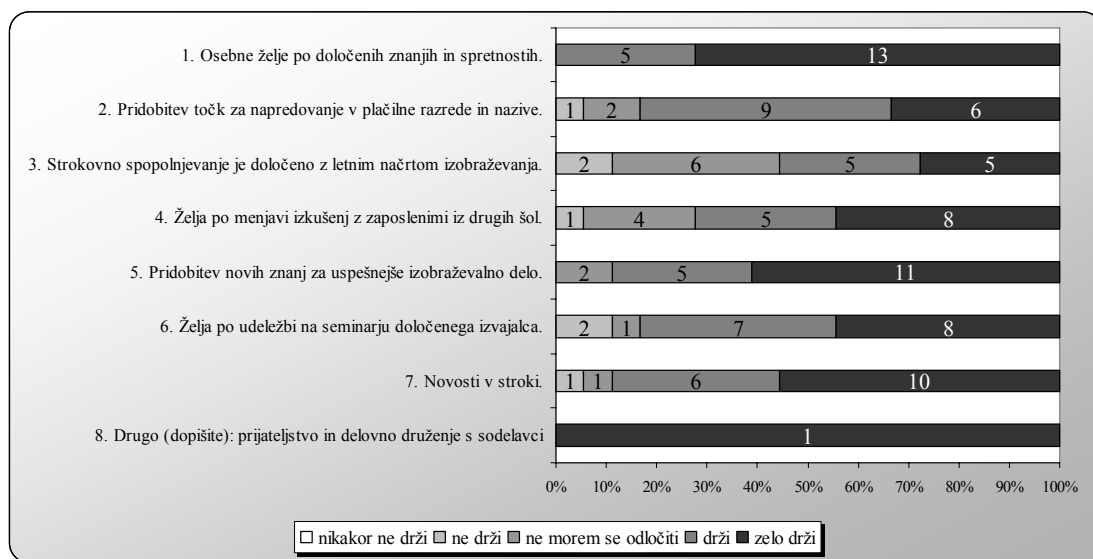
Kar šest zaposlenih meni, da trditev, da so zavzeti za svoje delo, zelo drži, deset jih je mnenja, da drži, dva pa se nista mogla odločiti. Tudi pri tej trditvi sta odgovora ne drži in nikakor ne drži ostala brez potrditve.

Precej različna mnenja pa smo dobili trditvi, da kolegi pogosto pohvalijo drug drugega: eden meni, da zelo drži, deset, da drži, kar pet se jih ni opredelilo, odgovora ne drži in nikakor ne drži sta prejela po eno potrditev.

Prav pri vseh trditvah so se anketiranci največkrat odločili za odgovor drži.

*Sedmo vprašanje je anketirance spraševalo: Kateri so po vašem mnenju motivi za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju?*

**Graf:** Motivi za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju



Pri vseh osmih trditvah odgovor nikakor ne drži ni dobil potrditve, zato ga v analizi ne bomo omenjali.

Po mnenju anketirancev so osebne želje po določenih znanjih in spretnostih zelo pomemben motiv za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju. Kar trinajst se jih je odločilo za odgovor zelo drži, pet za drži, za ostala odgovora, ne morem se odločiti in ne drži, se ni odločil nihče. Izračunani modus se nanaša na odgovor zelo drži.

Pridobitev točk za napredovanje v plačilne razrede in nazive je tudi pomemben motiv; kar šest zaposlenih je obkrožilo odgovor zelo drži, devet drži, dva ne morem se odločiti in eden ne drži. Anketiranci so najpogosteje izbrali odgovor drži.

Da je strokovno spopolnjevanje določeno z letnim načrtom izobraževanja, meni deset anketirancev, od tega jih po pet meni, da trditev zelo drži in drži. Šest se jih je odločilo za odgovor ne morem se odločiti, dva pa trdita, da trditev ne drži. Anketiranci so najpogosteje navajali odgovor ne morem se odločiti.

Trditev, da je želja po menjavi izkušenj z zaposlenimi z drugih šol motiv za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju, je prinesla sledeče odgovore: osem zelo drži, pet drži, štiri ne morem se odločiti in eden ne drži. Anketiranci so se največkrat odločili za odgovor zelo drži. Izračunani modus je enak tudi za vse preostale trditve tega vprašanja.

Zelo pomemben motiv je po mnenju anketirancev tudi pridobitev novih znanj za uspešnejše izobraževalno delo, saj se jih je kar enajst odločilo za odgovor zelo drži, pet pa za drži. Dva anketiranca se pri tej trditvi nista mogla odločiti, nihče pa ni izbral odgovora ne drži.

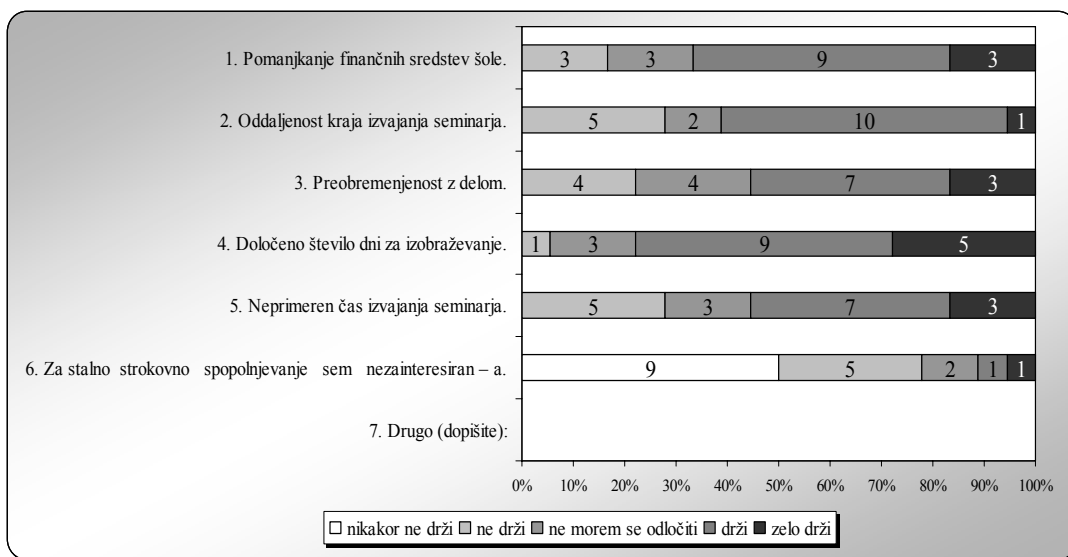
Želja po udeležbi na seminarju določenega izvajalca je za anketirance kar pomemben motiv, ker se jih je osem s trditvijo zelo strinjalo, sedem pa strinjalo. Eden od anketirancev se ni mogel odločiti, dva pa se ne strinjata.

Med najpomembnejše motive spadajo novosti v stroki, kar kažejo rezultati: deset se jih je odločilo za odgovor zelo drži, šest za drži, po eden za ne morem se odločiti in ne drži.

Pod druge motive je eden izmed anketirancev navedel prijateljstvo in delovno druženje s sodelavci.

*Z osmim vprašanjem smo želeli ugotoviti, v čem zaposleni vidijo morebitne ovire pri odločitvi za stalno strokovno spopolnjevanje.*

**Graf:** Ovire za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju



Anketiranci vidijo veliko oviro v pomanjkanju finančnih sredstev šole; kar trije menijo, da trditev zelo drži, devet pa, da drži. Trije anketiranci se niso mogli odločiti, trije pa menijo, da ne drži, medtem ko je odgovor nikakor ne drži ostal brez potrditve.

Tudi oddaljenost kraja izvajanja seminarja predstavlja anketirancem oviro pri odločitvi za stalno strokovno spopolnjevanje, saj se jih je deset opredelilo za odgovor drži, eden pa za zelo drži. Dva od anketirancev sta ostala neopredeljena, pet jih meni, da ne drži, odgovor nikakor ne drži pa je ponovno ostal brez potrditve.

Da preobremenjenost z delom predstavlja oviro pri odločitvi za stalno strokovno spopolnjevanje meni več kot polovica anketirancev, saj so se trije odločili za odgovor zelo drži, sedem pa za drži. Štirje anketiranci se niso mogli odločiti, prav tako štirje menijo, da trditev ne drži, medtem ko se za odgovor nikakor ne drži ni odločil nihče.

Anketiranci vidijo največjo oviro pri odločitvi za stalno strokovno spopolnjevanje v dejstvu, da je število dni za izobraževanje omejeno. Pet anketirancev meni, da ta trditev zelo drži, devet pa, da drži. Trije se niso opredelili, eden meni, da ne drži, odgovor nikakor ne drži je ponovno ostal brez potrditve.

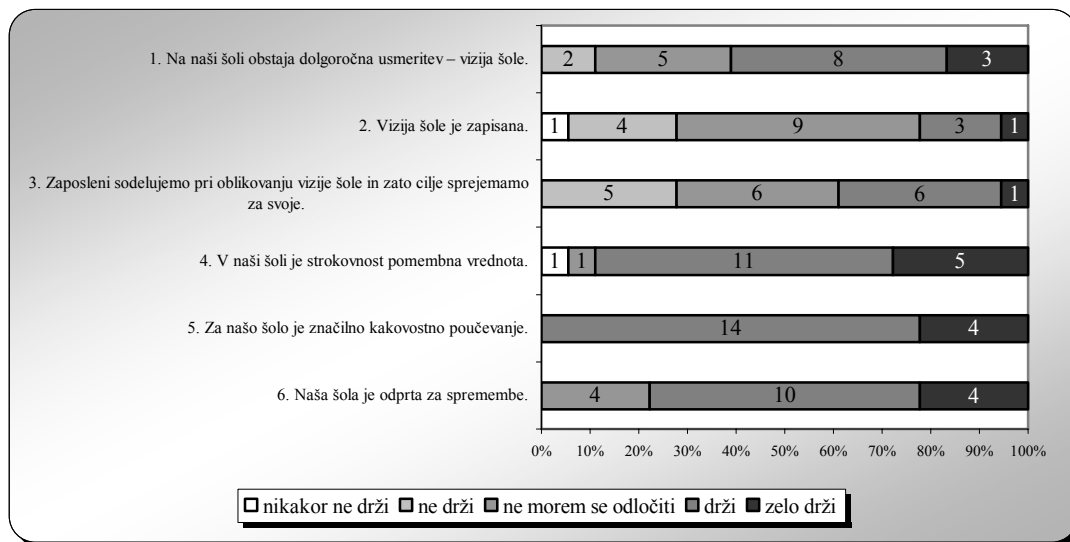
Tudi neprimeren čas izvajanja seminarja predstavlja anketirancem oviro, saj trije menijo, da trditev zelo drži, sedem pa, da drži. Trije se niso mogli odločiti, pet jih meni, da trditev ne drži, za odgovor nikakor ne drži se znova ni odločil nihče. Za vse zgoraj navedene trditve so anketiranci kot najpogostejši odgovor izbrali drži.

Zadnja trditev se glasi: Za stalno strokovno spopolnjevanje sem nezainteresiran-a. Kar devet jih zatrjuje, da trditev nikakor ne drži, pet pa, da ne drži. Dva anketiranca sta ostala neopredeljena, po eden pa se je odločil, da trditev zelo drži in drži. Izračunani modus se nanaša na odgovor nikakor ne drži.

Nihče od anketirancev pod sedmo točko ni dopisal kakršnekoli druge ovire.

*S pomočjo trditve v zadnji tabeli smo želeli dobiti mnenje anketirancev, v kolikšni meri veljajo sledeče trditve za njihovo šolo.*

**Graf:** Mnenje anketirancev o navedenih trditvah



Prva trditev se je nanašala na vizijo šole – ali na šoli obstaja dolgoročna usmeritev. Enajst anketirancev je trditev potrdilo, od tega jih osem meni, da trditev drži, trije pa, da zelo drži. Pet anketirancev se glede trditve ni moglo izjasniti, dva pravita, da ne drži, za odgovor nikakor ne drži pa se ni odločil nihče. Najpogosteje so se anketiranci odločali za odgovor drži.

Zelo raznolike odzive smo dobili pri trditvi, da je vizija šole zapisana. Le eden od anketirancev se strinja, da trditev zelo drži, in trije menijo, da drži. Kar devet se jih ni moglo odločiti, štirje so mnenja, da to ne drži in eden, da nikakor ne drži. Najpogosteje izbran je bil odgovor ne morem se odločiti.

Da zaposleni sodelujejo pri oblikovanju vizije šole in zato cilje sprejemajo za svoje, meni sedem anketirancev, od tega je eden mnenja, da trditev zelo drži, šest pa, da drži. Šest potrditev je dobil odgovor ne morem se odločiti, pet pa ne drži, odgovora nikakor ne drži ni izbral nihče od anketiranih. Modus se nanaša na dva odgovora, in sicer: ne morem se odločiti in drži.

Trditev, da je na šoli strokovnost pomembna vrednota, pozitivno ocenjuje šestnajst anketirancev, saj se jih je kar šest odločilo za odgovor zelo drži in deset za drži. Po eno potrditev sta dobila odgovora ne morem se odločiti in nikakor ne drži, medtem ko se za odgovor ne drži ni odločil nihče. Za to trditev in spodnji dve velja, da je bil najpogostejši odgovor drži.

Anketiranci so trditvi, da je za njihovo šolo značilno kakovostno poučevanje, prisodili vse pozitivne odgovore. Tako je štirinajst anketirancev menilo, da trditev drži, štirje pa, da zelo drži. Vsi ostali možni odgovori so ostali brez potrditve.

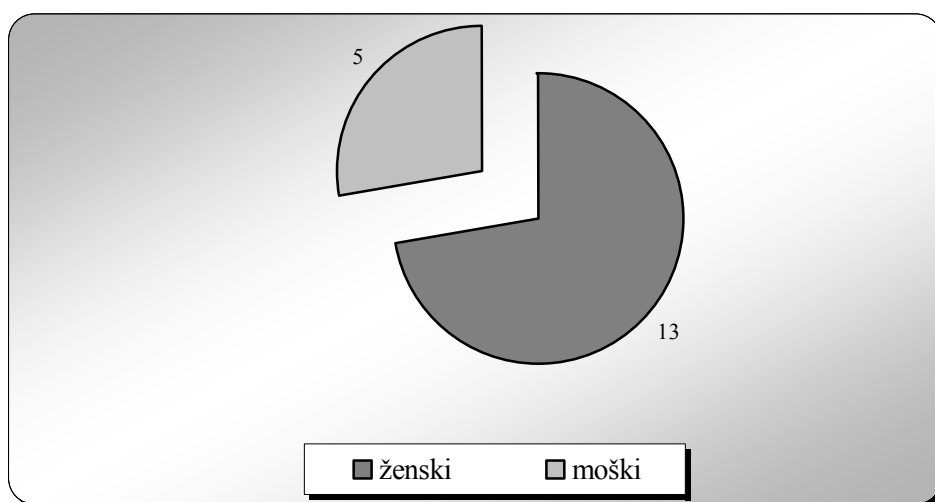
Večina anketirancev je mnenja, da je njihova šola odprta za spremembe, saj so se štirje odločili, da trditev zelo drži, deset pa, da drži. Štirje so se mnenja vzdržali, odgovora ne drži in nikakor ne drži sta tudi tokrat ostala prazna.

Ravnateljica ugotavlja, da brez vizije šola živetari. Ravnatelj mora predvideti razvoj šole, se o njem pogovarjati z učitelji in ga dopolnjevati v skladu z željami in realnimi možnostmi. Zavedati se je treba, da za kakovostno vizijo niso dovolj le pripravljenost za delo, strokovna usposobljenost in kvalitetne razmere za delo. Pomembnejši so ljudje, odnosi med njimi in njihove zamisli, pa tudi zmožnost njihovega uresničevanja. Na koncu pa je potrebno vse skupaj povezati in nenehno dopolnjevati v skupno vizijo. Nadaljuje z razmišljanjem, da danes šole ne morejo uspeti, če se ne vključujejo v svoje okolje in se ne odzivajo na njegove potrebe. Delo glasbene šole je, da se približa ljudem z različnimi oblikami delovanja, se vključuje v življenje kraja na različnih prireditvah, koncertih, razstavah in promovira kraj v širšem okolju in čezmejnih povezavah.

V zaključku ankete smo anketirance poprosili za nekatere osebne podatke. Želeli smo izvedeti njihov spol, starost, stopnjo in ustreznost izobrazbe.

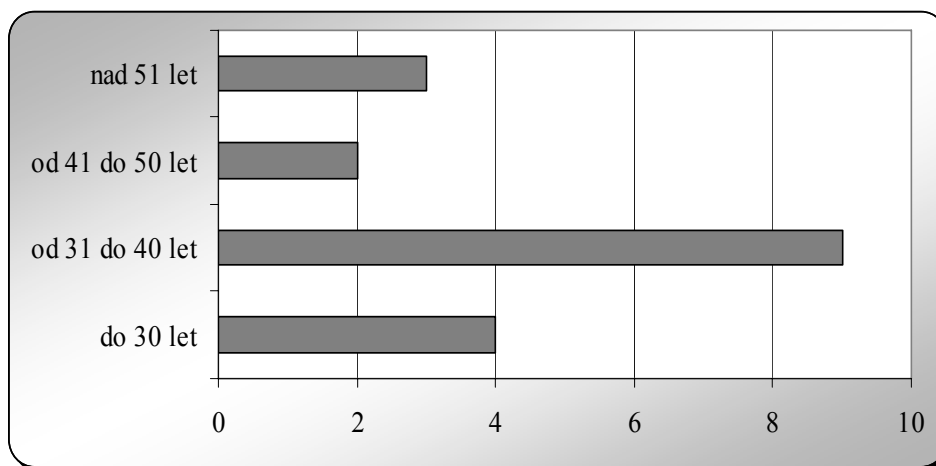
*Enajsto vprašanje se je nanašalo na spol anketiranih.* Med anketiranimi je trinajst žensk in pet moških.

**Graf:** Spol anketirancev



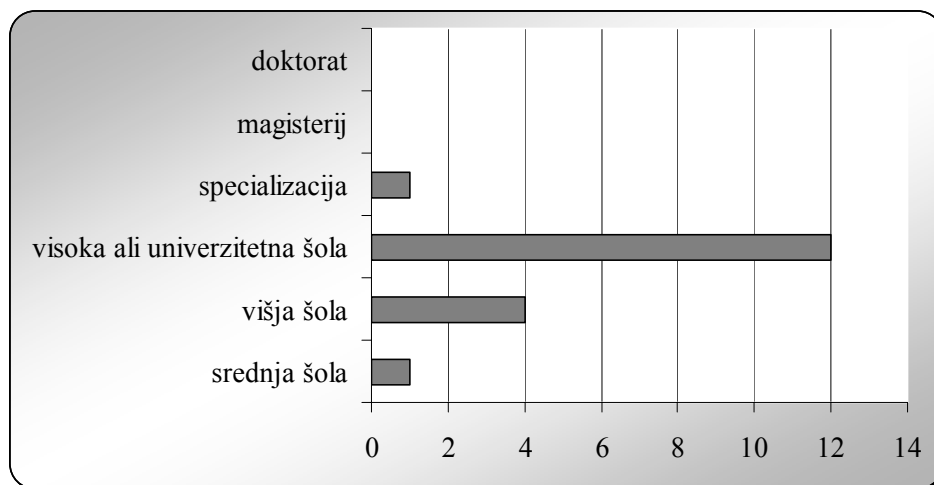
V dvanajstem vprašanju smo anketirance spraševali po starosti. Največ anketiranih je starih od 31 do 40 let, in sicer kar devet. Le štirje so mlajši od 30 let, dva sta v starostni skupini od 41 do 50 let, trije anketirani pa so starejši od 51 let.

**Graf:** Starost anketirancev



Trinajsto vprašanje je od anketirancev zahtevalo, da navedejo doseženo stopnjo izobrazbe.

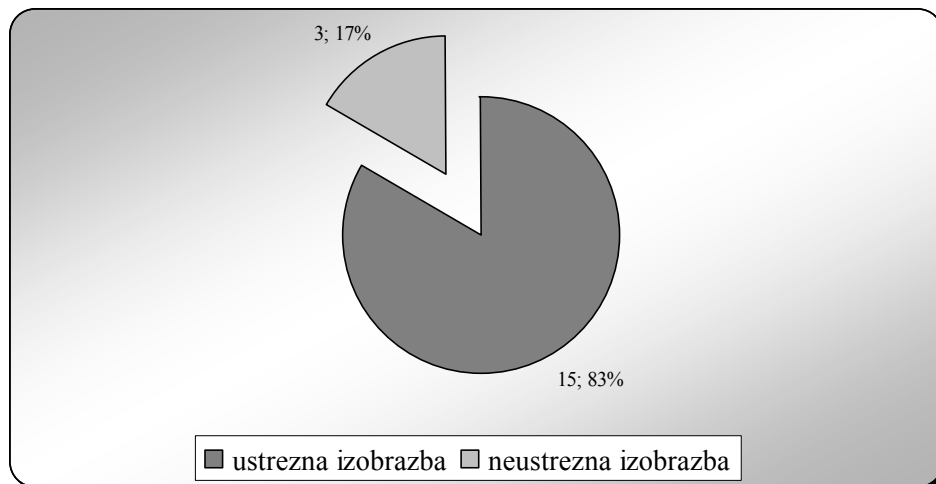
**Graf:** Stopnja izobrazbe



Iz zgornjega grafa lahko razberemo, da ima večina anketiranih visoko ali univerzitetno izobrazbo, in sicer kar dvanajst. Štirje anketirani imajo višjo in eden srednjo šolo. Presenetljiva je ugotovitev, da ima le eden od anketiranih specializacijo, nihče pa nima magisterija ali doktorata.

Z analizo štirinajstega vprašanja smo dobili odgovore, koliko anketiranih ima za opravljanje svojega dela ustrezno in koliko neustrezno izobrazbo.

**Graf:** Stopnja izobrazbe



Zaključimo lahko, da ima petnajst anketiranih ustrezno izobrazbo, to je 83%, in trije neustrezno izobrazbo, kar predstavlja 17% zaposlenih.

#### **6.4 Povzetek rezultatov in ugotovitve ankete in intervjuja**

Anketo so izpolnjevali vsi redno zaposleni delavci. Razdeljenih je bilo osemnajst anket in prav toliko jih je bilo ustrezno izpolnjenih ter vrnjenih. Vprašalnik je poleg osebnih podatkov anketirancev vseboval tudi trditve, na katere so zaposleni odgovarjali z izbiranjem zanje najprimernejšega odgovora. Trditve so bile razdeljene v vsebinske sklope. Z analizo vprašalnika bomo kasneje ugotavljali, ali Glasbena šola Tolmin izpolnjuje pogoje za učečo se šolo.

Z analizo ankete smo ugotovili, da zaposleni vidijo učenje kot pomembno dejavnost v zavodu in da zavod podpira ter prepoznava pomembnost učenja. Presenetljivo je dejstvo: le malo več kot polovica meni, da zavod spodbuja zaposlene učiti se drug od drugega. V zavodu se večinoma držijo zakonskih določil, ki opredeljujejo, do koliko dni izobraževanja je upravičen posameznik, hkrati pa pri stalnem strokovnem spopolnjevanju upoštevajo želje in potrebe zaposlenih. Z zadovoljstvom ugotavljamo, da so zaposleni zavezani neprestanemu učenju z namenom ustvarjanja in uvajanja izboljšav v svoje delo. Tudi za ravnateljico vseživljenjsko izobraževanje ni več fraza, ampak nuja. Izobraževanje ji pomeni razumeti stvari, imeti informacije in bolj suvereno sprejemati odločitve. S sodelovanjem v projektih z drugimi ravnateljji, strokovnim usposabljanjem in iskanjem novosti v strokovni literaturi izpolnjuje pogoje za vseživljenjsko učenje in uspešno delo. Na vseh ravneh

izobraževanja se trudi vzpostaviti kulturo, ki predstavlja dolgoročno in zanesljivo investicijo v osebni razvoj posameznika in šole.

Zanimive ugotovitve smo pridobili z vprašanjem o medsebojni izmenjavi znanja. Večina anketiranih se veliko nauči od ostalih zaposlenih v zavodu, saj si s sodelavci pogosto delijo delovne izkušnje in si medsebojno pomagajo razviti znanja in spretnosti, ki jih potrebujejo. S sodelavci tudi stalno iščejo nove oblike znanja in izkušnje za uspešnejše delo. Ugotavljamo, da so mnenja o razvoju strokovnega znanja ob delu s sodelavci zelo različna, še najbolj pogosti odgovor je bil, da se ne morejo odločiti. Skoraj polovica anketiranih meni, da večina sodelavcev v delovnem okolju raje dela sama. To je zaskrbljujoče, saj je delo v glasbenih šolah naravnano timsko in brez njega ne bi bilo mogoče osnovati komornih skupin in orkestrrov. V nadaljevanju se razkriva, da so za zaposlene pomembni seminarji in stalno strokovno spopolnjevanje, malce manj pa študijske skupine. Večina tudi ceni izmenjavo izkušenj s sodelavci v svojem zavodu, nekaj pa jih raje sodeluje z učitelji drugih zavodov. Razlog za to vidimo v velikosti šole. Glasbena šola Tolmin spada med manjše šole, hkrati pa poučuje izredno širok spekter instrumentov in petje. Nekateri instrumente, kot npr. kitara, pihala, trobila in tolkala, poučuje le en sam učitelj, zato praktično nima možnosti izmenjave izkušenj v zavodu, kjer je zaposlen. Razveseljiv je podatek, da večina zaposlenih ne prisega le na svoje znanje in išče poti do nadgradnje ter s tem obogatitve dosedanjega znanja. Navedbe zaposlenih o izmenjavi znanja potrjuje tudi intervju z ravnateljico. Meni, da le želja zaposlenih po novih znanjih in izmenjava tega znanja pripelje do osebne rasti zaposlenega in tima, posledično pa tudi šole.

Nadalje ugotavljamo, da se tematske konference za učiteljske zборе niso izkazale za najboljši način posredovanja znanja. Ta oblika izobraževanja je novost v stalnem strokovnem spopolnjevanju in na šoli še ni bila izvedena. Zato kritično ocenjujemo, da ta trditev ne bi smela biti uvrščena v ta sklop.

Kot najpomembnejše za osebno in strokovno rast vsakega posameznika zaposleni enakovredno navajajo pridobivanje večje samozavesti, razmišljanje o dosedanjem delu in aktivno iskanje informacij, pripravljenost na spremembe in ustrezen odziv nanje ter pridobivanje novih spretnosti in znanj za boljše delo.

Z veseljem navajamo ugotovitev, da večini zaposlenih sposobnost timskega dela pomeni cenjeno osebno kvaliteto. Vsi člani morajo enako razumeti cilj dela in se ga truditi uresničiti, hkrati pa se identificirati s cilji, nalogo in timom, delati predano in z navdušenjem. Medsebojno spoštovanje, etičnost in demokratičnost naj jih vodita do medsebojne pomoči in podpore. V timu je dobrodošla različnost mišljenja, saj predstavlja izvor idej. Pokazati je treba pozitiven odnos do sodelavcev, vodstva in zavoda ter si z nenehnim učenjem prizadevati za uspešno timsko delo. To podpira tudi ravnateljica in pravi, da je predpogoj timskega dela dobra komunikacija in sodelovanje.



Zaposleni na ta način obvladujejo odločitve, imajo pa tudi podporo na psihološkem področju.

Podatki o šolski klimi kažejo na ugodne razmere, to lahko razberemo iz strinjanja s trditvami, da ravnatelj ceni dobro opravljeno delo in da je dober delovni rezultat hitro opazen ter tudi pohvaljen. Nemalo anketirancev meni, da so v zavodu postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti, pokazali pa so tudi pripravljenost za dodaten napor, kadar to zahteva delovni proces. Razveseljivo je, da so zaposleni zavzeti za svoje delo, vendar pa pogosto ne prav radi pohvalijo drug drugega.

Pomembnost vseživljenjskega izobraževanja posameznika nas vodi do odločitve za stalno strokovno spopolnjevanje in s tem do motivov za udeležbo. Med najpomembnejše motive zaposleni uvrščajo osebne želje po določenih znanjih in spretnostih, pridobitev novih znanj za uspešnejše delo in seznanitev z novostmi v stroki. Manjšo težo dodeljujejo pridobitvi točk za napredovanje v plačilne razrede in nazive, željam po udeležbi na seminarju določenega izvajalca in menjavi izkušenj z zaposlenimi iz drugih šol.

Proučevanje ovir pri odločitvah za stalno strokovno spopolnjevanje kaže, da zaposleni največjo oviro vidijo v omejenem številu dni za izobraževanje in pomanjkanju finančnih sredstev šole. Sledijo jim oddaljenost kraja izvajanja seminarja, preobremenjenost z delom in neprimeren čas izvajanja seminarja. Ugotavljamo, da je večina zaposlenih zainteresirana za stalno strokovno spopolnjevanje, saj v tem vidijo sestavni del nenehnega učenja, katerega cilj je izboljšati delo in prispevati k hitrejšemu osebnemu razvoju.

Večina zaposlenih se strinja, da na šoli obstaja dolgoročna usmeritev – vizija šole, vendar menijo, da ni zapisana. Pri tem ugotavljamo, da zaposleni premalo sodelujejo pri oblikovanju vizije šole in zato ciljev ne sprejemajo za svoje. S tem odkritjem pa se ne strinja ravnateljica, saj pravi, da je iz letnih razgovorov razbrati, da vsak zaposleni razvija svojo lastno vizijo, delo ravnatelja pa je, da jo sprejme in vključi v življenje šole.

Zaposleni menijo, da šola omogoča spremembam odprto pot. Temu mnenju se pridružuje tudi ravnateljica, ki se zaveda, da v učeči se šoli predstavljajo zaposleni enega najpomembnejših virov. Trudi se spodbujati razvoj njihovih sposobnosti v smislu pridobivanja in uporabe novih znanj ter motivirati zaposlene za doseg skupnih ciljev. Velik izziv v prihodnosti vidi v zagotovitvi boljših prostorskih pogojev v novi šoli, kamor naj bi se preselili v šolskem letu 2007/08. Uspešen učiteljski kolektiv bo takrat imel dane pogoje za širitev dejavnosti pri godalih in plesu, kar je njegova dolgoletna želja.

Struktura delavcev kaže, da je večina zaposlenih na šoli ženskega spola, in sicer kar 72,2 %, po podatkih statističnega urada pa je ta odstotek na nivoju države 58,2.

Predstavljena kadrovska struktura zaposlenih je ugodna, saj je kar trinajst visoko izobraženih, od tega ima eden specializacijo. Opozoriti je treba na dejstvo, da ima kar 16,7% zaposlenih za opravljanje svojega dela neustrezno izobrazbo. Če podatek primerjamo s slovenskim povprečjem, ki znaša 13,7%, opazimo odstopanje za 3%.

## 7 PRIPOROČILA IN ZAKLJUČKI

Preučevanje sodobne literature o vseživljenjskem učenju, timskem delu, sodelovalni kulturi, učeči se organizaciji in zaposlenih nam nakazuje nove smeri v razvoju šole. Razvoj je namreč ključni koncept učeče se šole, saj zahteva potencial učenja - učenja posameznika, tima in celotne šole. Danes živimo v svetu, kjer se spremembe dogajajo tako hitro, da jim je zelo težko slediti. Še nikoli namreč ni bilo na zemlji toliko ljudi in še nikoli se ni odpiralo toliko novih priložnosti, ki pa narekujejo drugačno znanje kot pred leti. Znanje se namreč izredno hitro razvija in zahteva od posameznikov, da hodijo v korak s časom, z vključevanjem v permanentno in samostojno učenje. Zaposleni se zavedajo vseživljenjskega učenja kot pomembnega potenciala in temeljne vrednote sodobne družbe, ki ga je potrebno razvijati in uvrstiti med pozitivno organizacijsko kulturo. Vse to pa se združuje na ravni šole, saj podpira in prepozna pomen učenja. Učeča se šola namreč poudarja učenje kot novo obliko dela. S tem je hipoteza, da Glasbena šola Tolmin razvija mrežo vseživljenjskega učenja ter tako omogoča začetno in nadaljnje usposabljanje zaposlenih, potrjena.

Največji premik v izobraževanju pomeni vzpostavitev sodelovalnega učenja zaposlenih. Zaposleni sodelujejo drug z drugim, se opazujejo in učijo drug od drugega ter na tak način premagujejo individualistične in tekmovalne odnose. Sodelovalna kultura se v šoli razvija počasi, vendar vztrajno. Za svojo rast potrebuje potrpežljivost in vzdrževanje, saj ne gre za proces učenja, kot je nam že dolgo poznan, pač pa se nadgrajuje v refleksijo o lastnem delu in iskanje vedno boljših rešitev. Zaključuje se v stičišču, kjer se prevzema znanje drug od drugega, izmenjuje izkušnje in tako gradi most, ki se prične z razvojem zaposlenih in konča z razvojem šole kot celote. Management naj spodbuja zaposlene za sodelovanje v šolskih aktivih, ki omogočajo izmenjavo izkušenj, medsebojno pomoč in zavirajo individualizem. Skušaj naj poiskati tudi druge oblike sodelovanja med učitelji (npr. spodbujanje medsebojnih hospitacij in delo ob drugem učitelju), ki ustvarjajo pogoje za strokovno oz. profesionalno rast.

V nadaljevanju potrjujemo hipotezo, da se vlaga v izobraževanje zaposlenih in s tem tudi v prihodnost šole. Neprestano izobraževanje je ključnega pomena, saj le tisti, ki se učijo, lahko sledijo spremembam na vseh področjih življenja. Skrb, da se proces permanentnega izobraževanja nemoteno odvija, naj bo tako na ramenih zaposlenih kot managementa. Pri tem svetujemo managementu, naj spodbuja izobraževanje z ukinitvijo omejitve le petih dni strokovnega spopolnjevanja predvsem za tiste učitelje, ki zaradi majhnosti šole nimajo možnosti sodelovanja v šolskih aktivih. Javno objavljeni letni načrt izobraževanja bo zaposlene spodbujal k intenzivnejšemu izobraževanju.

Za uspešno timsko delo je potreben čas, saj je odvisno od različnih dejavnikov, predvsem pa ne nastane kar samo po sebi. Z oblikovanjem pravih timov pridobimo veliko prednosti. Sodelavci naj bodo iznajdljivi, med njimi naj vlada zaupanje in

sproščeni odnosi, saj s sodelovanjem prispevajo po svojih močeh k večji učinkovitosti. V timu so namreč dobri pogoji za učenje, kreativnost, inovativnost in osebno rast. Prav osebna in strokovna rast sta dejavnika, ki sta pomembna za pridobivanje večje samozavesti, refleksijo o dosedanem delu in aktivno iskanje informacij, pripravljenost na spremembe in ustrezen odziv nanje ter pridobivanje novih spretnosti za boljše delo. S timskim delom dosežemo sinergijo, ugodno okolje za učenje in prenos znanj na sodelavce. Management naj poišče možnosti za skupne izzive za kolektiv, zaposleni pa naj odkrivajo nove priložnosti za timsko delo pri svojem vsakodnevnem delu.

V diplomski nalogi razkrivamo, da učeče se šole zahtevajo nov pogled na vodenje. Ta nov pogled je življenjskega pomena, saj omogoča vodjem boljše razumevanje ljudi, spontano sodelovanje, sproščanje ustvarjalnosti in spodbujanje odprtosti pri komuniciranju, ki je eden od osnovnih pogojev, da se zaposleni pogovarjajo med seboj in z ravnateljem. Ravnatelj je vodja in svetovalec hkrati, je prožna osebnost in neodvisen v medosebni komunikaciji. Imeti mora široke vrednote, sicer ne more spoznati in pohvaliti dobro opravljenega dela. Z dogovarjanjem, sodelovanjem in medsebojno usklajenim delom se razvija sodelovalno vodenje, kar pa zahteva zaupanje in kolegialnost v zavodu. Tako smo potrdili hipotezo, ki pravi, da vodstvo ustvarja razmere sodelovalnega odločanja, odprtega komuniciranja in medsebojno usklajenega dela.

Managementu priporočamo, da tudi nadalje zaposlene vključuje v oblikovanje vizije, saj govorimo o potencialu, ki prihaja iz ustvarjanja skupne vizije prihodnosti šole in družbe. Vizija naj bo zapisana in objavljena na vidnem mestu.

Management Glasbene šole Tolmin ustvarja ustrezno šolsko klimo, pri čemer poudarja potrebo po nenehnem izobraževanju. Vse nastale probleme v šoli skuša reševati s sodelovanjem, s spodbujanjem in ustvarjanjem skupne vizije pa se trudi vzpostaviti kolektivni duh. Zaposleni imajo stalno željo po učenju, izpopolnjevanju individualnih znanj in timskem delu, njihovo razmišljanje pa je usmerjeno v prihodnost. Tako smo potrdili zadnjo hipotezo, ki pravi, da Glasbena šola Tolmin vztrajno stopa na pot k učeči se šoli in da so že opazni prvi rezultati.

Managementu svetujemo, naj načrtno upošteva prednosti učeče se šole, ki se izražajo v popestritvi dela, vseživljenjskem razvoju zaposlenih, dvigu motivacije, povečanem zadovoljstvu zaposlenih, uvajanju svežih pristopov v delo, ustvarjanju pozitivne klime in vzdušja v šoli.

Ugotavljamo, da so cilji diplomske naloge uresničeni. Zaposleni se zavedajo pomena učenja v sodobni družbi in imajo željo po nadgrajevanju znanja. Timsko delo se še uveljavlja. Nivo sodelovalne kulture na šole je spodbuden, kar kaže na to, da so zaposleni pripravljene sprejeti koncept učeče se šole. Tudi management s svojim ravnanjem nakazuje pripravljenost na spremembe na poti do učeče se šole.

Glasbena šola Tolmin je že razvita kot učeča se šola, ko govorimo o pomenu učenja posameznika in interesu zaposlenih za izobraževanju. Manjše pomanjkljivosti opažamo pri skupnem ustvarjanju vizije in timskem delu. Ena od pomembnejših ugotovitev pa prav gotovo je, da se tega zaposleni zavedajo in aktivno iščejo načine za nadaljnji razvoj v smeri učeče se šole – kar pa je spodbudno, pravzaprav temelj učeče se organizacije.



## LITERATURA

- Delors, Jacques. 1996. *Učenje: skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Jana Žnidaršič. 2004. Javna uprava kot učeča se organizacija. *Uprava* 2 (1); 7-30.
- Erčulj, Justina. 1998. Učeča se organizacija – izziv za učiteljev strokovni razvoj. *Vzgoja in izobraževanje* 29 (3); 21-25.
- Erčulj, Justina. 1996. Učeča se organizacija – teorija in praksa. *Vzgoja in izobraževanje* 27 (5); 6-12.
- Erčulj, Justina in Nada Trunk Širca. 2000. *S sodelovanjem do kakovosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Fullan, Michael in Andy Hargreaves. 2000. *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
- Garvin, David. 2000. *Learning in action*. Boston: Harvard business school press.
- Jelenc Krašovec, Sabina. 2003. *Univerza za učečo se družbo*. Ljubljana: Založba Sophia.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. Ljubljana: Modrijan.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski, Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Muršak, J. 1998. Razprave. V: Jelenc, Z. *Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Ljubljana. Andrigoški center Republike Slovenije, str 67-68.
- Raos, Marija. 2002. Učeča se organizacija. V *Jadranje po nemirnih voda menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. Jelovac Dejan, 161-182. Ljubljana, Koper: Radio Študent, Visoka šola za management Koper.
- Rant, Melita. 2001. Učenje podjetja je več kot zgolj učenje zaposlenih. *Finance* 170:19.
- Senge, Peter M. 1994. *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, Peter M. 2000. *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. London: Nicholas Brealey Publishing.

- Swieringa, Joop in André Wierdsma. 1994. *Becoming a learning organization: beyond the learning curve*. Wokingham, England.
- Tratnik, Monika. 2002. Nekateri pogledi na vlogo šole v času sprememb. *Vzgoja in izobraževanje* 33 (1): 14-17.
- Tratnik, Monika 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 1994. Značilnosti učeče se organizacije. *Organizacija in kadri* 27 (6): 563-572.
- Triller, Zlatko. 1998. Učeča se šola – realnost ali iluzija? *Vzgoja in izobraževanje* 29 (5): 39-42.
- Uršič, Duško. 2004. *Učeča se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management forum.
- Vseživljenjsko učenje – koncept preživetja za 21. stoletje*. 1995. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi*. 2001. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Uradni list RS št. 12/96, 23/96, 64/01.
- Pravilnik o nadaljnem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Uradni list RS št. 64/04.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih in šolah v plačilne razrede. Uradni list RS št. 41/94, 49/95, 66/96, 19/01.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Uradni list RS št. 54/02.
- Pravilnik o smeri strokovne izobrazbe, ki jo morajo imeti učitelji, korepetitorji in knjižničarji v glasbenih šolah. Uradni list RS št. 43/00, 95/02, 82/03.



## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni list

**Priloga 2** Vprašanja za intervju z ravnateljico

**Priloga 3** Rezultati raziskave z izračunom modusa



# **ANKETA – RAZISKAVA NA POTI DO UČEČE SE GLASBENE ŠOLE**

Junij 2005

---

Spoštovani!

Sem Majda Prezelj, absolventka Fakultete za management v Kopru. Trenutno pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Na poti do učeče se glasbene šole. Pomemben sestavni del mojega diplomskega dela je tudi anketa. Z njo želimo raziskati ali je Glasbena šola Tolmin že na poti do učeče se glasbene šole in na kateri stopnji se nahaja sedaj.

V anketi so navedene trditve, ki se nanašajo na vseživljenjsko učenje, odnose med sodelavci, timsko delo, izobraževanje, sodelovalno kulturo pri učenju in različne vidike vašega dojetanja zavoda in njegovega delovanja v smeri izobraževanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati anonimni in uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditve, je navadno najbližje resnici. Na voljo imate pet možnosti:

- 1 – nikakor ne drži
  - 2 – ne drži
  - 3 – ne morem se odločiti
  - 4 – drži
  - 5 – zelo drži
-



## Priloga 1

1. Vseživljenjsko učenje je danes izredno pomembno. Kako ocenjujete učenje in strokovno spopolnjevanje v vašem zavodu?

1. Zaposleni vidimo učenje kot pomembno dejavnost v zavodu.	1	2	3	4	5
2. Zavod podpira in prepoznava pomen učenja.	1	2	3	4	5
3. V zavodu se zaposlene spodbuja, da se učijo drug od drugega.	1	2	3	4	5
4. V zavodu se držijo zakonskih določil, ki opredeljujejo, do koliko dni izobraževanja je upravičen posameznik.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni smo zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav.	1	2	3	4	5
6. Pri strokovnem spopolnjevanju se upoštevajo želje in potrebe zaposlenih.	1	2	3	4	5

2. Kakšen je odnos vaših sodelavcev glede izmenjave znanja?

1. Veliko se naučim od ostalih zaposlenih v zavodu.	1	2	3	4	5
2. Večina mojega strokovnega znanja se je razvila ob delu s sodelavci.	1	2	3	4	5
3. Večina sodelavcev v mojem delovnem okolju raje dela sama.	1	2	3	4	5
4. S sodelavci si pogosto delimo delovne izkušnje.	1	2	3	4	5
5. Medsebojno si pomagamo razviti znanja in sposobnosti, ki jih potrebujemo.	1	2	3	4	5
6. S sodelavci stalno iščemo nove oblike izmenjave znanja in izkušenj.	1	2	3	4	5

3. Kako ocenjujete pomembnost naslednjih oblik učenja oz. strokovnega spopolnjevanja?

1. Največ se naučim na seminarjih in strokovnih spopolnjevanjih.	1	2	3	4	5
2. Študijske skupine predstavljajo najboljši vir učenja.	1	2	3	4	5
3. Najbolj cenim izmenjavo izkušenj s sodelavci v našem zavodu.	1	2	3	4	5
4. Prisegam le na svoje znanje.	1	2	3	4	5
5. Najboljši način posredovanja znanja so skupna izobraževanja - tematske konference za učiteljske zbornice.	1	2	3	4	5
6. Najbolj cenim izmenjavo s sodelavci drugih zavodov.	1	2	3	4	5



## 4. Kaj je po vašem mnenju najpomembnejše za osebnostno in strokovno rast posameznega učitelja?

1. Pridobivanje večje samozavesti.	1	2	3	4	5
2. Razmišljanje o dosedanjem delu in aktivno iskanje informacij.	1	2	3	4	5
3. Pripravljenost na spremembe in ustrezen odziv nanje.	1	2	3	4	5
4. Pridobivanje novih spretnosti in znanj za boljše delo v razredu.	1	2	3	4	5
5. Drugo (dopišite):	1	2	3	4	5

## 5. Sposobnost timskega dela pomeni za posameznika cenjeno osebno kvaliteto. Kako ocenjujete sledeče značilnosti timskega dela?

1. Vsi člani tima enako razumejo cilj dela in se ga trudijo uresničiti.	1	2	3	4	5
2. Člani tima se identificirajo s cilji, nalogo in timom ter delajo predano in z navdušenjem.	1	2	3	4	5
3. Člani skrbijo drug za drugega, si medsebojno pomagajo in podpirajo.	1	2	3	4	5
4. Učenje je sestavni del prizadevanj za uspešno timsko delo.	1	2	3	4	5
5. Člani tima se medsebojno spoštujejo, se obnašajo etično in demokratično.	1	2	3	4	5
6. Osrednji pokazatelj timske klime je pozitiven odnos do drugih sodelavcev, vodstva in zavoda.	1	2	3	4	5
7. Različnost mišljenja je dobrodošla, ker predstavlja izvor idej, ne sme pa postati povod za konflikte.	1	2	3	4	5

## 6. Motiviranost zaposlenih in njihova zavzetost za delo je pomemben kriterij pri ugotavljanju šolske klime. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?

1. V našem zavodu so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
2. Ravnatelj ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
3. Dober delovni rezultat je v zavodu hitro opazen in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
4. Vedno smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
6. Kolegi pogosto pohvalimo drug drugega.	1	2	3	4	5





## Priloga 1

### 7. Kateri so po vašem mnenju motivi za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju?

1. Osebne želje po določenih znanjih in spretnostih.	1	2	3	4	5
2. Pridobitev točk za napredovanje v plačilne razrede in nazive.	1	2	3	4	5
3. Strokovno spopolnjevanje je določeno z letnim načrtom izobraževanja.	1	2	3	4	5
4. Želja po menjavi izkušenj z učitelji iz drugih šol.	1	2	3	4	5
5. Pridobitev novih znanj za uspešnejše izobraževalno delo.	1	2	3	4	5
6. Želja po udeležbi na seminarju določenega izvajalca.	1	2	3	4	5
7. Novosti v stroki.	1	2	3	4	5
8. Drugo (dopišite):	1	2	3	4	5

### 8. Zanima nas, v čem vidite morebitne ovire pri odločitvi za stalno strokovno spopolnjevanje?

1. Pomanjkanje finančnih sredstev šole.	1	2	3	4	5
2. Oddaljenost kraja izvajanja seminarja.	1	2	3	4	5
3. Preobremenjenost z delom.	1	2	3	4	5
4. Določeno število dni za izobraževanje.	1	2	3	4	5
5. Neprimeren čas izvajanja seminarja.	1	2	3	4	5
6. Za stalno strokovno spopolnjevanje sem nezainteresiran-a.	1	2	3	4	5
6. Drugo (dopišite):	1	2	3	4	5

### 9. Prosimo, da ocenite, v kolikšni meri veljajo naslednje trditve za vašo šolo!

1. Na naši šoli obstaja dolgoročna usmeritev – vizija šole.	1	2	3	4	5
2. Vizija šole je zapisana.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni sodelujemo pri oblikovanju vizije šole in zato cilje sprejemamo za svoje.	1	2	3	4	5
4. V naši šoli je strokovnost pomembna vrednota.	1	2	3	4	5
5. Za našo šolo je značilno kakovostno poučevanje.	1	2	3	4	5
6. Naša šola je odprta za spremembe.	1	2	3	4	5



10. V kolikor bi želeli dodati ali povedati še kaj na temo mojega raziskovanja vas prosimo, da to napišete tu spodaj:

---

---

---

---

---

---

Za zaključek ankete Vas prosimo še za nekatere vaše podatke in se vam lepo zahvaljujemo za sodelovanje.

Prosimo, da obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

11. Spol

- a) ženski
- b) moški

12. Stopnja izobrazbe

- a) srednja šola
- b) višja šola
- c) visoka ali univerzitetna šola
- d) specializacija
- e) magisterij
- f) doktorat

12. Starost

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 51 let

13. Za opravljanje svojega dela imam

- a) ustrežno izobrazbo
- b) neustrezno izobrazbo



## VPRAŠANJA ZA INTERVJU Z RAVNATELJICO

1. Čedalje več se govori o razvoju zavesti zaposlenih v smeri pomena učenja za vseživljenjsko izobraževanje in razvoj učeče se šole. Kako vi vidite pomen učenja za vašo šolo?
2. Kaj menite, kakšna je vloga vodje pri razvoju zaposlenih?
3. Razvoj sposobnosti pridobivanja novih znanj je ena izmed ključnih vlog ravnatelja. Izhajajoč iz tega nas zanima kako so na vaši šoli upoštevane želje in zahteve zaposlenih?
4. Kakšno je vaše mnenje o načinu, ko sodelavec po končanem izobraževanju pripravi poročilo in o novostih poroča sodelavcem?
5. Katere oblike sodelovanja za izmenjavo izkušenj med sodelavci že imate in kaj bi želeli še razviti v bodoče?
6. Ali zaposleni uspešno uporabljajo na novo pridobljeno znanje pri svojem delu?
7. Sodelovalna kultura je zelo pomembna za razvoj učeče se šole: dopušča drugačno razmišljanje in nestrinjanje. Kakšno je vaše stališče do te trditve?
8. Kakšen je vaš pogled na dosednji razvoj izobraževanja zaposlenih v glasbenih šolah?
9. Menite, da mora vedno obstajati neka zapisana vizija šole?
10. Ali se strinjate, da morajo pri oblikovanju vizije sodelovati vsi zaposleni?

Do sedaj smo se pogovarjali o učenju in izobraževanju zaposlenih. Ti predstavljajo enega najpomembnejših virov šole, ki ga je treba razumeti, spoštovati in razvijati. Sedaj pa se posvetimo vam kot vodji in ravnateljici glasbene šole.

11. Kaj pomeni izobraževanje za vas kot ravnateljico glasbene šole?
12. Za razvoj učeče se šole je pomembno, da je šola vpeta v bližnjo skupnost. Kako vidite sodelovanje z okolico in kaj bi bilo potrebno izpostaviti?
13. Še kakšna misel za zaključek, pogled v prihodnost – je pred vam kakšen nov izziv?



## REZULTATI RAZISKAVE Z IZRAČUNOM MODUSA

<b>1. Kako ocenjujete učenje in strokovno spopolnjevanje v svojem zavodu?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Zaposleni vidimo učenje kot pomembno dejavnost v zavodu.	0	0	0	3	15	5
2. Zavod podpira in prepoznava pomen učenja.	0	0	0	8	10	5
3. V zavodu se zaposlene spodbuja, da se učijo drug od drugega.	0	5	4	5	4	2,4
4. V zavodu se držijo zakonskih določil, ki opredeljujejo, do koliko dni izobraževanja je upravičen posameznik.	0	1	2	9	6	4
5. Zaposleni smo zavezani neprestanemu učenju z namenom izboljšav.	0	1	3	7	7	4,5
6. Pri strokovnem spopolnjevanju se upoštevajo želje in potrebe zaposlenih.	0	0	1	11	6	4

<b>2. Kakšen je odnos vaših sodelavcev glede izmenjave znanja?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Veliko se naučim od ostalih zaposlenih v zavodu.	0	3	5	5	5	3,4,5
2. Večina mojega strokovnega znanja se je razvila ob delu s sodelavci.	0	6	7	3	2	3
3. Večina sodelavcev v mojem delovnem okolju raje dela samih.	2	3	4	9	0	4
4. S sodelavci si pogosto delimo delovne izkušnje.	0	2	1	12	3	4
5. Medsebojno si pomagamo razviti znanja in sposobnosti, ki jih potrebujemo.	0	1	5	9	3	4
6. S sodelavci stalno iščemo nove oblike izmenjave znanja in izkušenj.	0	2	5	8	3	4

<b>3. Kako ocenjujete pomembnost naslednjih oblik učenja oz. strokovnega spopolnjevanja?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Največ se naučim na seminarjih in strokovnih spopolnjevanjih.	0	1	4	5	8	5
2. Študijske skupine predstavljajo najboljši vir učenja.	2	3	3	7	3	4
3. Najbolj cenim izmenjavo izkušenj s sodelavci v našem zavodu.	0	1	5	9	3	4
4. Prisegam le na svoje znanje.	4	9	2	2	1	2
5. Najboljši način posredovanja znanja so skupna izobraževanja - tematske konference za učiteljske zbore.	0	5	6	6	1	3,4
6. Najbolj cenim izmenjavo s sodelavci drugih zavodov.	0	1	7	7	3	3,4

<b>4. Kaj je po vašem mnenju najpomembnejše za osebno in strokovno rast posameznega učitelja?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Pridobivanje večje samozavesti.	0	0	1	11	6	4
2. Razmišljanje o dosedanjem delu in aktivno iskanje informacij.	0	0	1	6	11	5
3. Pripravljenost na spremembe in ustrezen odziv nanje.	0	0	3	4	11	5
4. Pridobivanje novih spretnosti in znanj za boljše delo v razredu.	0	0	1	6	11	5
5. Drugo (dopišite):	0	0	0	1	2	5





Priloga 3

<b>5. Kako ocenjujete sledeče značilnosti timskega dela?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Vsi člani tima enako razumejo cilj dela in se ga trudijo uresničiti.	0	2	3	10	3	4
2. Člani tima se identificirajo s cilji, nalogo in timom ter delajo predano in z	0	0	8	6	4	3
3. Člani skrbijo drug za drugega, si medsebojno pomagajo in podpirajo.	0	1	6	6	5	3,4
4. Učenje je sestavni del prizadevanj za uspešno timsko delo.	0	0	3	9	6	4
5. Člani tima se medsebojno spoštujejo, se obnašajo etično in demokratično.	0	1	1	7	9	5
6. Osrednji pokazatelj timske klime je pozitiven odnos do drugih sodelavcev, vodstva	0	0	1	6	11	5
7. Različnost mišljenja je dobrodošla, ker predstavlja izvor idej, ne sme pa postati	0	0	0	4	14	5

<b>6. V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. V našem zavodu so postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	0	1	4	9	4	4
2. Ravnatelj ceni dobro opravljeno delo.	0	0	1	9	8	4
3. Dober delovni rezultat je v zavodu hitro opazen in je pohvaljen.	0	2	3	8	5	4
4. Vedno smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.	0	1	4	10	3	4
5. Zaposleni smo zavzeti za svoje delo.	0	0	2	10	6	4
6. Kolegi pogosto pohvalimo drug drugega.	1	1	5	10	1	4

<b>7. Kateri so po vašem mnenju motivi za udeležbo na stalnem strokovnem spopolnjevanju?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Osebnе želje po določenih znanjih in spretnostih.	0	0	0	5	13	5
2. Pridobitev točk za napredovanje v plačilne razrede in nazive.	0	1	2	9	6	4
3. Strokovno spopolnjevanje je določeno z letnim načrtom izobraževanja.	0	2	6	5	5	3
4. Želja po menjavi izkušenj z zaposlenimi iz drugih šol.	0	1	4	5	8	5
5. Pridobitev novih znanj za uspešnejše izobraževalno delo.	0	0	2	5	11	5
6. Želja po udeležbi na seminarju določenega izvajalca.	0	2	1	7	8	5
7. Novosti v stroki.	0	1	1	6	10	5
8. Drugo (dopišite):	0	0	0	0	1	5

<b>8. Zanima nas, v čem vidite morebitne ovire pri odločitvi za stalno strokovno spopolnjevanje?</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Pomanjkanje finančnih sredstev šole.	0	3	3	9	3	4
2. Oddaljenost kraja izvajanja seminarja.	0	5	2	10	1	4
3. Preobremenjenost z delom.	0	4	4	7	3	4
4. Določeno število dni za izobraževanje.	0	1	3	9	5	4
5. Neprimeren čas izvajanja seminarja.	0	5	3	7	3	4
6. Za stalno strokovno spopolnjevanje sem nezainteresiran – a.	9	5	2	1	1	1
7. Drugo (dopišite):	0	0	0	0	0	



<b>9. Prosimo, da ocenite, v kolikšni meri veljajo naslednje trditve za vašo šolo!</b>	1	2	3	4	5	Mo
1. Na naši šoli obstaja dolgoročna usmeritev – vizija šole.	0	2	5	8	3	4
2. Vizija šole je zapisana.	1	4	9	3	1	3
3. Zaposleni sodelujemo pri oblikovanju vizije šole in zato cilje sprejemamo za svoje.	0	5	6	6	1	3,4
4. V naši šoli je strokovnost pomembna vrednota.	1	0	1	11	5	4
5. Za našo šolo je značilno kakovostno poučevanje.	0	0	0	14	4	4
6. Naša šola je odprta za spremembe.	0	0	4	10	4	4