



REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA
ŠOLSTVO IN ŠPORT



Andragoški center Republike Slovenije
Slovenian Institute for Adult Education



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad



Projekt: **Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev v izobraževanju odraslih od 2009 do 2011**
Podprojekt: **Usposabljanje za samoevalvacijo v izobraževanju odraslih**
Aktivnost: **Usposabljanje za uporabo modela samoevalvacije POKI**

INTERNO IZOBRAŽEVANJE IN UČENJE V IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH KOT POMEMBEN DEJAVNIK RAZVOJA KAKOVOSTI

Mag. Marija Velikonja

INTERNO IZOBRAŽEVANJE IN UČENJE V IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJAH KOT POMEMBEN DEJAVNIK RAZVOJA KAKOVOSTI

(premislek o internem izobraževanju)

Načrtovanje učenja in izobraževanja

Smo doslej ravnali tako?

V preteklosti so organizacije najpogosteje uporabile dva načina izobraževanja zaposlenih.

Učiteljske konference je bilo treba pogosto zapolniti tudi s strokovnim predavanjem in tako se je dogajalo, da so ravnatelji iskali predavatelje med znanimi strokovnjaki s področja pedagogike in psihologije. Predavatelju so pogosto prepustili tudi izbiro teme ali pa so se odločali za tedaj »moderno« tematiko ne glede na to, kaj potrebuje njihova izobraževalna organizacija.

Javni razpisi izobraževalnih programov za strokovne delavce v vzgoji in izobraževanju so spodbudili le-te, da so prebirali programe in se prijavljali vodstvu organizacije, da bi jim financiralo izbrane programe. Organizacije so se navadno odločale v skladu z denarjem, ki so ga imele na voljo za izobraževanje. V izobraževanje so se tako pogosto vključevali le najbolj vneti »iskalci« znanja, mnogi ali večina pa so bili deležni le izobraževanja na tako imenovanih strokovnih konferencah.

Učenje in izobraževanje je potekalo nenačrtno, učinki tako razpršenega izobraževanja se niso mogli izraziti v razvoju organizacije.

Kako načrtujemo?

Znova o učenju

V izobraževalnih organizacijah se neprestano srečujemo s pojmom učenje in izobraževanje. Pa se vanju tudi dovolj poglobimo? Kaj posameznemu učitelju pomeni učenje in kaj izobraževanje? Ob preverjanju bi prišli do zanimivih ugotovitev. Zato ne bo odveč, če znova skupaj premislimo, kako danes razumemo učenje in kako izobraževanje.

Učenje je spreminjanje, zlasti spreminjanje v človekovem ravnanju. Osebna pojmovanja o učenju pa pri nas pogosto pokažejo, da nas beseda učenje spomni zgolj na sedenje ob knjigi, nelagodje ob preverjanju znanja, dolgčas in podobno. A prav učitelji zmoremo preusmerjati taka pojmovanja. Seveda zgolj v primeru, če tudi sami ne razmišljamo podobno in nam učenje pomeni veselje ob odkrivanju novosti, užitek ob razpravah s kolegi, radost ob doživljanju uspehov ipd. Spoznati moramo tudi, da je faza izobraževanja, v kateri sodelujemo, zgolj epizoda v procesu nenehnega izobraževanja vsakega posameznika, da v tem obdobju ni mogoče nikogar naučiti vsega, kar bi (učitelji) želeli.

Pred leti sem brala o zanimivem spoznanju.

Predavatelj je udeležence seminarja zaprosil, naj premislijo in zapišejo, katera dejanja, naloge so v tistem tednu najpogosteje izpeljali. Zatem pa so navedli še, kje so se za te naloge usposobili, kje učili. Odgovor je bil za marsikoga nepričakovan: Več kot 80 odstotkov odgovorov je sporočilo, da so se za naloge usposobili v neformalnem izobraževanju, torej ne v šolskem sistemu. Kaj lahko taka ugotovitev sporoči učiteljem in vsem zaposlenim v šolskem sistemu?

Ciklično učenje

Danes najbolj poudarjamo učenje z izkušnjo, učenje, povezano z delom, ki ga opravljamo. To je tudi učenje z reševanjem problemov ali v probleme usmerjeno učenje. Kaj so se ljudje naučili, mora biti izraženo v njihovih dejanjih. Tako učenje (po Kolbu) je ciklični proces in ga sestavljajo faze: stori, premisli, posploši, odloči.

Pravijo, da se mora še veliko naučiti vsakdo, ki sicer ve, kaj se je učil, ne pa, kako se je naučil tega, kar zna. Vsakodnevne dejavnosti so sestavine učnega procesa. Pogosto se jih ne zavedamo. Kadar pa o njih razmišljamo in se odločamo, razvijamo učenje, ki se ga zavedamo. Tako učenje vodi do višjih ravni naših zmožnosti in sposobnosti.

Da se lahko zavedamo svojega učenja, moramo dobro poznati samega sebe. Če bomo znali presoditi, koliko zmoremo, kaj razumemo in želimo, bomo lažje določali svoje učne cilje, učno pot in metode učenja. Zato se moramo nenehno spraševati: kako vidimo sebe in kako nas vidijo drugi. Sebe moram torej spoznati tudi v interakciji z drugimi. Tako si pridobivamo potrebno samozavest, ki jo potrebujemo v procesu učenja.

Premislek o našem ravnanju je pomembna faza v učnem procesu, ki pa jo pogosto »preskočimo«. Gre za premislek o tem, kako se je na naše dejavnosti odzvalo okolje. Gre tudi za preišljanje o tem, kako smo se učili ob izkušnji in kaj smo se naučili. Ta proces imenujemo tudi meta učenje. Ob tem hkrati prepoznavamo svoj učni stil. Faza premisleka je pomembna tudi zato, ker pomeni preskok na višjo raven v našem procesu učenja. Postopno spoznavamo, da realnost, kot jo vidimo mi, ni edina realnost.

Do posplošitev prihajamo, ko povezujemo svoje premisleke s teoretičnimi spoznanji o določenem pojavu.

Četrta faza učenja je odločitev in zatem preskok v novo fazo učenja.

Proces poimenujemo tudi izkustveno učenje. Marentič Požarnik (2000, str. 124) to vrsto učenja ponazarja s procesom poklicne rasti učiteljev in zapiše: »Eni učitelji postajajo vse boljši, ker se znajo učiti iz izkušenj in tako izboljševati svoje ravnanje z učenci, medtem ko drugi iz leta v leto rutinsko ponavljajo enake dejavnosti in tudi

napake. Slednji nimajo dvajset let izkušenj, ampak le dvajsetkrat ponavljajo izkušnjo iz prvega leta. »

Izobraževanje

Izobraževanje pomeni pomoč pri učenju, zavestno intervencijo v učnem procesu. Ko govorimo o izobraževanju odraslih, gre za skupen dogovor med učiteljem in udeleženci izobraževanja, zlasti o ciljih in strategijah učenja. Z izobraževanjem lahko pospešimo in usmerimo učenje posameznika. A v nobenem primeru ne gre za poučevanje kot prenašanje znanja, pač pa bolj za pomoč pri učenju.

Proces izobraževanja lahko povežemo s fazami učenja.

Pomoč pri ravnanju, izkušnji, lahko opišemo kot usposabljanje, trening.

S tem ko pomagamo pri premisleku o izkušnji, posameznika oblikujemo, vzgajamo.

Pri posplošitvah lahko pomagamo z izobraževanjem v osnovnem pomenu besede, to je poglobljanjem v teorijo.

V fazi odločanja pomagamo s svetovanjem.

Ne glede na to, kje poteka izobraževalni proces, je njegov cilj tudi povečati učne zmožnosti učečih se. To pa storimo tako, da jih učimo, kako se učiti.

O organizaciji, ki se uči

Ko govorimo o »učeči se organizaciji« ali o »organizaciji, ki se uči«, mislimo na organizacijo, ki spreminja svoje ravnanje, obnašanje. Take spremembe v organizaciji pa pomenijo hkrati tudi učenje vseh zaposlenih. Organizacija se lahko uči le, kadar se uči vsak posameznik v njej. Pa še to ni dovolj. Učenje posameznika je sicer nujni, a ne zadostni pogoj za organizacijsko učenje/učenje organizacije. Potrebno je skupno, vzajemno spreminjanje in vzajemno, skupno učenje. Kolektivno učenje povečuje kompetence organizacije, a je hkrati za to potreben napor in čas.

Tudi za organizacijo velja, da je učenje bolj učinkovito, če se ga zaveda. Natančno mora vedeti, katere spremembe pričakuje ter kako in kje se bodo pokazali učinki učenja, sprememb. Vloge v organizaciji morajo biti jasno razdeljene in posameznik mora natančno vedeti, kaj se od njega pričakuje.

Swieringa in Wierdsma (1994) pišeta o treh ravneh učenja v kolektivu. Gre za skupinsko učenje, učenje z vpogledom, razumevanjem, in učenje za razvoj.

- Ko gre za skupinsko učenje, avtorja menita, da tako učenje prinaša le izboljšanje obstoječega stanja. Vloge zaposlenih ostajajo enake kot pred učenjem. Ni opaziti pomembnih sprememb v strategiji, strukturi, kulturi ali sistemu organizacije. Zastavljajo se le vprašanja »kaj«, redko »zakaj«. To so spremembe po sistemu »nespremenjeno, a boljše«. Tako učenje lahko traja le dan, teden ali mesec.

- Na drugi ravni se učijo organizacije, kjer se že kažejo spremembe v vlogah, ki jih opravljajo zaposleni, globlje pa je tudi razumevanje učenja, vpogled, in spreminjanja v organizaciji. V tem primeru je učni proces daljši, vanj je posredno ali neposredno vključeno več oseb. Pogosteje se postavlja vprašanje »zakaj«, ko gre za vloge, kaj je predpisano, kaj dovoljeno. Vse to so vprašanja, povezana s kolektivnim učenjem in razumevanjem.

Na tej ravni učenja se kažejo nasprotja, oporekanja in protislovja, ne le med posamezniki, temveč tudi med oddelki in drugimi skupinami. V tem primeru je potrebna razprava, so potrebi pogovori, da kolektiv spozna in razume, kaj organizacija zna in zmore in česa ne, pa tudi, kako jih razume in pozna okolje. V razpravah pa je mogoče odkriti tudi odnose med ravnanji posameznikov in organizacije, med njihovimi vlogami in razumevanji teh vlog. V organizaciji govorimo v tem primeru za prenovo v razumevanju dosedanjih načel organizacije. Učenje traja lahko več mesecev.

- Ko se začne organizacija spraševati o svojem položaju ali položaju kakega svojega oddelka, ko želi postati boljša in najboljša, je potreben razvoj na novih načelih. Za to raven učenja so značilna vprašanja »zakaj«, zlasti ko gre za njihova hotenja in obstoj. Gre za »učenje kot razvoj«, razvoj na novih načelih, s pomočjo katerih lahko preide organizacija v naslednjo zeleno fazo.

Organizacije, tako menita avtorja (prav tam, str. 42), se morajo povsem spremeniti npr. ko učenje na ravni razumevanja nima učinkov, ko je pred njimi reorganizacija. Organizacije so pogosto pred tako radikalnimi procesi sprememb. Gospodarske ali strukturne spremembe, reformni procesi ali ko zapuščajo organizacijo ključne osebe. Vedno se kažejo v organizaciji tudi zahteve po ohranitvi obstoječega stanja, kar oteži procese spreminjanja in učenja.

Organizacija, ki se uči in razvija hkrati, živi v nenehnem ciklu: v fazah delovanja, premisleka o svojem ravnanju, poglobljanju v teorijo in novih odločitvah. Posamezni procesi so lahko kratki ali pa trajajo leta. Več let tudi traja, ko se organizacija uči, kako naj se uči, in se povsem preusmeri v »organizacijo, ki se uči«.

Poudarimo: vsaka organizacija želi imeti strokovno usposobljene zaposlene, kar zahteva, da se le-ti nenehno učijo. A usposobljeni posamezniki še ne pomenijo, da je povsem usposobljena tudi organizacija, v kateri so zaposleni. Učinkovitega ravnanja, vedenja se je treba naučiti. Vsi procesi, ki veljajo za učenje posameznika, kot so npr. zavedno in nezavedno učenje, učenje učenja, poznavanje sebe in učne faze, sodijo tudi v kolektivno učenje. Kolektivno učenje pa pomeni tudi spreminjanje organizacije.

Pripravljamo interno izobraževanje

Omenili smo že, da pomeni izobraževanje poseg v učni proces posameznika ali organizacije, ki se uči. V organizaciji gre za načrtno in vodeno spodbujanje k učenju s

posebnimi izobraževalnimi programi. Z izobraževanjem pomagamo organizaciji, da se spreminja v učečo se organizacijo.

Spomnili se bomo zakonitosti učnega procesa, ki poteka v fazah:

- delovanje,
- premislek o novi izkušnji,
- posplošitev/teorija in
- nova odločitev.

Te zakonitosti veljajo tudi pri učenju v skupini – kolektivnem učenju. S posegom v naravno pot učenja, z načrtovanim izobraževanjem v organizaciji spodbujamo vse te faze, in sicer:

- fazo delovanja krepimo z razvijanjem praktičnih spretnosti, usposabljanjem,
- fazo premisleka z oblikovanjem skupine,
- fazo posplošitev in teorije s poglobljanjem v teoretično znanje,
- fazo odločitev pa s svetovanjem.

Izogibali se bomo programov izobraževanja, kjer bodo ločeno predstavljeni teorija nekega področja in kasneje še praktično usposabljanje. V organizaciji je pomembno pridobiti praktične izkušnje in kasneje to ravnanje proučevati še na miselni, teoretični ravni. Nikoli ne bomo uspešni, če se bomo odločali zgolj za teoretično predstavitev ali samo za praktično usposabljanje, potrebna je kombinacija (v enem izobraževalnem programu), ki jo zatem povežemo še s spodbudo k refleksiji, premislekom o dosedanem dogajanju.

Refleksija predstavlja nenadomestljiv trenutek, ko se kolektiv uči, kako se učiti v skupini. V fazi premisleka prevladujejo čustva (medtem ko v fazi posplošitev in pridobivanja teoretičnega znanja prevladuje presoja, utemeljevanje). To je faza oblikovanja skupine. Skupina se ugleda kot v ogledalu, dobi povratne informacije o dejanskem stanju v organizaciji, ki se ga morda dotlej ni zavedala, o modelu kolektivnega ravnanja.

Pomembna vrsta skupinskega učenja je delovna (v izobraževanju pedagoška ali andragoška) konferenca. Tu se navadno sprejemajo pomembne skupne odločitve. Te so nujen proces v organizaciji in rezultat skupnega premisleka, teoretičnih spoznanj, ravnanja. Če pri odločitvah ne pridobimo skupnega soglasja, zaposleni ne čutijo obveznosti, da bi uresničevali take odločitve ožje skupine ali posameznikov. Tudi skupinskega odločanja se je treba naučiti in pri tem nam bo pomagalo svetovanje drugih. Učiti se moramo potrebnih skupnih spretnosti/kompetenc za odločanje. Prepoznati moramo skupna načela, vlogo, naša razmišljanja.

Vse navedene faze kolektivnega učenja in posegov s pomočjo izobraževanja najbolje spodbudi problem, ki ga skupina želi razrešiti. Problem najpogosteje definiramo kot razliko med sedanjim stanjem in stanjem, kot ga organizacija vidi v prihodnosti.

Definiran problem postane sila, ki skupino povezuje pri kolektivnem učenju. Cilj organiziranega učnega procesa je razrešiti problem. Pobudniki spreminjanja in učenja v organizaciji postavijo cilje potem, ko se o njih dogovorijo s kolektivom, skupino. Udeleženci izobraževanja zatem presoјajo, katero znanje potrebujejo in tako zasnujejo vsebino izobraževalnega programa. Izhodišni problem bodo mogoče udeleženci med izobraževanjem redefinirali ali celo poiskali novega.

Že v začetnih fazah kolektivnega učenja se lahko pokažejo nekatera nasprotja med interesi posameznika in skupine. Posameznik se tako sprašuje: ali lahko delam za organizacijo, če se ne strinjam z njenimi cilji? Usklajevanje interesov med posameznimi in skupnimi cilji je tako nujen proces v vseh fazah izobraževanja in kolektivnega učenja.

Pri učenju v skupini vsak posameznik prispeva k skupnemu delu in učinkih glede na svoje znanje, spretnosti in zmožnosti, svoje kompetence. Zelo pomembno je zato umestiti posameznika v učno skupino prav v skladu z njegovimi kompetencami.

Cilj slehernega načrtnega izobraževanja v organizaciji je pomagati ji, da naredi prve korake na poti k organizaciji, ki se uči. Izobraževanje bo spodbudilo organizacijo, da se bo spreminjala s pomočjo učenja. Pri tem je pomembna zunanja strokovna pomoč, pravijo strokovnjaki (Swieringa in Wiedersma 1994, str. 98). Organizacija se namreč ne more spreminjati, če jo spodbuja zgolj skupina ali posameznik, ki je odgovoren za izobraževanje znotraj organizacije, saj je le-ta je del te organizacije.

V nadaljevanju bomo podrobneje razčlenili pomembne faze v procesu izobraževanja organizacije na poti k organizaciji, ki se uči. Te faze (prav tam, str. 88) so:

- faza dogovora,
- faza načrtovanja,
- faza izpeljave,
- faza kolektivnega učenja.

Faza dogovora

Pobude za organizirano izobraževanje v posamezni organizaciji lahko prihajajo iz zunanjega okolja ali iz organizacije same. Pogosto prve vzvode za spreminjanje in učenje v organizaciji spodbudi okolje, v izobraževalnih organizacijah bo to npr. prenavljanje sistema vzgoje in izobraževanja, novi izobraževalni programi, vplivi bližnjega okolja (brezposelnost, potreba po prekvalifikacijah in dopolnilnem izobraževanju itn.), razpisani projekti ipd. Spodbude lahko nastanejo tudi v organizaciji, pogosto kot odziv na zunanje pobude ali kar iz določenih notranjih potreb.

Potem ko se organizacija odloči, da bo vpeljala spremembe s pomočjo organiziranega izobraževanja, je potreben dogovor o ciljih in vsebini takega izobraževanja. Dogovor

naj bi zajel vse tri vpletene, in sicer pobudnika izobraževanja, udeležence in predavateljsko osebje.

Pobudnik ali organizator izobraževanja je oseba, ki odloča, ali bo izobraževanje v organizaciji sploh potekalo. Navadno se odloči tudi, katera institucija bo vodila izobraževanje in najpomembnejše, predlaga tudi cilje, ki naj bi jih dosegli z izobraževanjem. Pobudnik je pogosto vodilna oseba v organizaciji ali cel vodilni tim.

Udeleženci izobraževanja sodelujejo pri oblikovanju cilja in določajo vsebine izobraževalnega programa.

Predavateljsko osebje, zlasti vodja izobraževanja, je zadolženo, da oblikuje izobraževalni program. Vodja izobraževanja pogosto tudi povezuje vse tri sodelujoče in oblikuje dogovor.

Nastajajo torej dogovori med pobudnikom izobraževanja in vodjo izobraževalnega projekta, med pobudnikom in udeleženci ter med vodjo izobraževalnega projekta in udeleženci izobraževanja.

Dogovor med pobudnikom izobraževanja in vodjo izobraževalnega projekta

Gre za najpomembnejši dogovor, ki posredno vpliva tudi na druge dogovore. Težava je v tem, da mora biti sprejet v času, ko vodja izobraževalnega projekta organizacije še ne pozna dovolj dobro in se lahko hitro znajde v pasteh. Zavedati pa se mora nekaterih pravil:

- Vsebine izobraževanja ne določa vodilno osebje v organizaciji ali oddelku, pač pa udeleženci izobraževanja (uporabimo tako imenovano procesno - razvojno načrtovanje izobraževalnega programa);
- Izobraževanje je namenjeno skupini, oddelku, ki je definiral problem in ne katerikoli skupini (izobraževalni program je izdelan za določeno ciljno skupino);
- V izobraževanju sodelujejo osebe z različnih ravni organizacije (vodilni, srednji kader in drugi zaposleni) ter z različno stopnjo izobrazbe in različnimi izkušnjami (glede na to je izobraževalni program tudi diferenciran);
- Nekateri od njih ne bi nikoli hoteli biti pobudnik izobraževanja (čeprav ta problem obstaja v njihovem oddelku) in tudi niso sodelovali pri določanju cilja izobraževalnega programa (predvidimo tudi različne motivacijske prijeme).

Pobudnik prevzema veliko odgovornost za uspešno izpeljavo izobraževanja. Poudariti velja, da ob sprejemanju dogovora/pogodbe med partnerji ne gre zgolj za formalnost, dogovor o ciljih in vsebini. Pomembno je, da se med njimi ustvari tihi dogovor zaupanja.

V pripravah na izobraževanje morajo vpletene strani natančno definirati problem in se vprašati:

- ali je problem pravilno določen,
- ali je izbran pravi problem in
- ali je problem rešljiv po tej poti.

Včasih se zaradi napake ob določanju problema že na začetku zaustavi. Zato je potreben daljši premislek, proučitev in iskanje soglasja med partnerji. V tej fazi pa se je treba zavedati še, da je organizacija poseben sistem, zapisan v dokumentih (to so strategija, zgradba, sistem in kultura) in struktura, ki jo oblikujejo zaposleni in njihove dosedanje izkušnje (njihove predstave, mnenja, predsodki, videnja osebja v organizaciji). Ob pripravah na izobraževanje je tako dobro preveriti tudi »zgodovino« izobraževalne organizacije.

Udeležence izobraževanja poleg ciljev najbolj zanima vsebina izobraževalnega programa. V tem delu bomo v pripravah na izobraževanje oblikovali:

- teoretični del programa,
- uporabljene metode in tehnike,
- druge posege, kot so posebne učne situacije in poti, kako bodo uresničena pričakovanja udeležencev.

Med pobudnikom za izobraževanje, udeleženci izobraževanja in vodjo izobraževalnega programa naj bo torej ustvarjeno zaupanje, tega pa najpogosteje razvijemo z medsebojnim pogovorom, z osebnimi stiki.

Faza načrtovanja

V tej fazi želimo oblikovati izobraževalni program, namenjen določeni organizaciji, ciljni skupini. Podrobneje bomo razvili vsebino, proučili morebitne posebne posege, procese izobraževanja.

Ko gre za vsebino, bomo načrtovali teorijo in modele, ki jih bomo predstavili, pregledali bomo tudi vire, iz katerih bomo črpali, oblikovali bistveni del teoretične predstavitve – predavanja, povzetke, potrebne video ali druge predstavitve. Vse to bomo lahko najboljše pripravili v sodelovanju s predstavniki izobraževalne organizacije, ki ji je namenjen program. Udeležencem izobraževanja bomo ponudili tisti del teoretičnih vsebin, ki jim bo pomagal, da bodo sami analizirali in določili problem in iskali alternativne rešitve. Osredotočili se bomo na iskanje rešitev med udeleženci, različna mnenja, predloge, ki spodbujajo kolektivno učenje

Hkrati z vsebino načrtujemo tudi morebitno posebno pomoč organizaciji. Včasih se zgodi, da se organizacija še ni pripravljena učiti kolektivno, v celoti. Kako torej povezati individualno znanje in poglede? Po Swierings in Wierdsma 1994, str.113) je treba v tej fazi načrtno opazovati vedenje v organizaciji, npr. ob skupnih srečanjih ali

intervjujih/pogovorih s posamezniki ali posebnimi skupinami. Zgodi se namreč, da so v organizaciji prepričani, da problem rešujejo, v resnici pa se ga izogibajo. Ugotoviti moramo, kaj je organizacija spregledala in čemu se je izognila, poiskati vzroke, šele zatem bo mogoče delo nadaljevati.

Zatem načrtujemo metode in tehnike izobraževanja. Izbirali bomo med takimi, ki bodo omogočali čim večjo komunikacijo, delo v skupinah, analizo in oblikovanje stališč. Na kakovost učenja v skupini namreč enakovredno vpliva vsebina, ki jo oblikujejo vsi sodelujoči in poti, postopki, v katerih so sodelovali. Po izkušnjah (prav tam, str. 114) je dobro začeti z dovolj strukturiranimi vsebinami in oblikami izobraževanja. Dobro je, da vodja projekta že vnaprej predvidi čim bolj učinkovite poti, ki bodo v določeni organizaciji učinkovito pripeljale do cilja.

Ob načrtovanju bomo torej pozorni, kako odgovoriti na vprašanje, kakšen poseg bomo predvideli, kdaj in zakaj. Gre za tri različne procese, in sicer:

- proces odločanja,
- učni proces in
- proces razvoja skupine.

V procesu odločanja se udeleženci najprej seznanjajo s problemom in preverjajo, kako iskati rešitev. Oblikujejo alternativne rešitve in izbirajo med možnimi rešitvami. To je zelo pomembna faza skupinskega učenja. Primere rešitev naj oblikujejo udeleženci sami. Spoznali smo že faze učnega cikla, torej faze učenja v skupini, to so: stori, premisli, posploši in odloči. Proces učenja je lahko daljši in posamezne faze so v tem primeru izpeljane v različnih časovnih obdobjih. Tretji proces, na katerega bomo pozorni pri načrtovanju, pa je oblikovanje skupine. Le-ta se oblikuje v fazah

- orientacije in spoznavanja drug drugega,
- konfliktov znotraj skupine,
- razvoja strukture skupine in
- oblikovanja v delovno skupino.

Vemo, da je skupina najbolj učinkovita šele, ko se oblikuje v delovno skupino. Vsi ti zapleteni procesi učenja se prepletajo in ni mogoče vnaprej predvideti, kdaj bo nastopila kaka faza in kakšen poseg bo optimalen.

Faza izpeljave učnega procesa

Potem ko smo prešli fazo odločitve in načrtovanja, nastopi obdobje uresničitve, izpeljave učnega procesa. Za kolektivno učenje in vstopanje med učeče se organizacije se je tudi v tem obdobju treba usmeriti v določene, med seboj povezane procese (po Swieringa in Wierdsma 1994, str. 118), ki si sledijo:

- začetni dogovor,
- skupna definicija problema,

- osebna definicija problema,
- akcijski načrt,
- dogovor o spremljanju.

Začetni dogovor smo pravzaprav že načrtovali, a zdaj gre za dogovor v natančno določenem okolju, katerega cilj je odločitev vseh v skupini, ki naj bi se glasila: *Želimo se učiti*. Za vsako fazo učnega cikla, če je še tako kratka, je treba pridobiti soglasje udeležencev izobraževanja. V prvi fazi se bomo dogovorili npr. kako bomo vodili razpravo, kako bomo členili, uporabili čas med izobraževanjem, kako bomo pridobili povratne informacije, kakšno vlogo bo imelo pri izobraževanju učno in vodilno osebje ipd. Ponekod osebje v organizacijah ni pripravljeno na tako sodelovalno obliko učenja, saj so bili doslej udeleženi zgolj predavanj in so bili pasivni poslušalci. Tako nesodelovalno obliko učenja lahko premagamo le postopno in v daljšem časovnem obdobju. Presoditi moramo še, ali so nas udeleženci izobraževanja sprejeli kot strokovnjake, ki jim pomagajo pri učenju in spreminjanju.

V fazi skupnega definiranja problema bomo razčlenili in spoznali sedanje stanje in določili, kakšno naj bo prihodnje ravnanje organizacije. Cilj te faze je priti do sklepa: *Vemo, kaj se moramo in hočemo naučiti in tudi kaj je treba pozabiti*. Najprej bomo skupaj presojali, kaj nas v organizaciji moti in kaj želimo spremeniti, zatem pa se bomo odločili za kriterije, po katerih bomo prešli v zaželeno stanje. V tej fazi se bomo mogoče soočili z dvema vrstama ravnanja udeležencev: v nekaterih primerih bodo udeleženci iskali rešitve v begu v preteklost ali prihodnost, spet drugi bodo nasprotovali sedanjosti in našli rešitve, ne da bi pred tem spoznali in razumeli pravi problem organizacije. Fazi premisleka in posplošitev bodo nadomeščali s fazama odločitev in dejanja. Potem ko so se udeleženci povsem uskladili o analizi sedanjega stanja, je lažje doseči soglasje o tem, kaj želimo doseči v prihodnje.

Skupna presoja stanja v organizaciji in opredelitev želenega stanja ne zadošča. Pridobiti želimo soglasje vsakega posameznika, ki bo skupni problem ugledal tudi kot svoj osebni problem in bo zato pripravljen dejavno sodelovati: *Želim se učiti in nezaželeno pozabiti*. Brez soglasja posameznikov ne bomo uspešni, saj vsaka oseba pripomore k uspehu skupine. Vsak od udeležencev naj bi prepoznal, da je del skupnega problema in da je zato skupni problem hkrati tudi njegov osebni problem. Sodeluje pa tudi pri rešitvi tega problema. Vsak posameznik se mora torej odločiti, da bo sodeloval v kolektivnem procesu učenja. V tej fazi nadrejeni pomembno vplivajo na odločitve članov skupine, to so lahko formalni ali neformalni vodje.

Sledi akcijski načrt, ko skupina najprej določi, kako bo začela reševati izbrani problem, katere cilje želi doseči in kakšni pogoji so potrebni za doseg začrtanih ciljev. V tej fazi je zunanji poseg omejen zgolj na pojasnjevanje in primerno izbiro metod in tehnik. Udeležence pa opozarjamo zlasti na razlikovanje med:

- »moj problem«: kaj zajema moj del v definiranem problemu organizacije in kaj moj prispevek k reševanju zastavljenega problema;

- »naš problem«: kakšen je delež vseh navzočih v določenem problemu in kaj lahko prispevamo k rešitvi le-tega;
- »njihov problem«: kaj bomo dopustili, da o problemu presojuje drugi, med drugimi npr. vodstvo organizacije, pobudnik učenja in spreminjanja.

V tej fazi se pogosto zgodi, da »moj problem« postane »naš problem« in »naš problem« postane »njihov problem«. Predavateljsko osebje se mora pri tem osredotočiti na »naš problem«. Cilj te faze je odločitev, kaj bodo za rešitev problema storili sami člani skupine, o katerih zadevah bo treba razpravljati in odločati skupaj s pobudniki, vodilnim osebjem v organizaciji itn.

Sklepni dogovor o spremljanju, dogovor o tem, kako bo osebje uresničevalo sprejete sklepe, pomeni obvezo udeležencev, da bodo določili prednostne naloge, učinkovito izrabili čas, premagovali težave, s katerimi se bodo srečevali in prevzeli soodgovornost za (ne)uspeh in (ne)učinkovitost pri doseganju zastavljenih ciljev. To so bistvene sestavine učenja v kolektivnem učenju. Z vodilnim osebjem v organizaciji in vodjem projekta/predavateljev se bodo dogovorili še o rokih za poročanje, kako potekajo dejavnosti. Natančno spremljanje svojih dejavnosti je že tudi ena od prvih zunanjih znakov novega pristopa k učenju v skupini. Hkrati s skupino se bodo učili tudi vodje organizacije in predavatelji. V vseh fazah in postopkih so namreč potrebni dogovori in odločitve, pred tem pa usklajevanja, utemeljevanja ipd. Največji uspeh bodo dosegli, če bodo skupaj odgovorno odločili o rešitvah temeljnega problema v organizaciji.

Predavateljsko osebje, zlasti vodja projekta je odgovoren, da projekt poteka v dogovorjenih fazah in si faze sledijo v primernem časovnem zaporedju. Najbolj pomembno je zagotoviti optimalno časovno zaporedje dogodkov. Učinkovitost izobraževanja in učenja skupine ni odvisna zgolj od kakovosti izobraževanja, prav toliko vpliva tudi ustrezno časovno zaporedje izobraževalnih in drugih dogodkov v organizaciji.

Manj vidne strani kolektivnega učenja

Skupina izobraževalcev, vodja projekta in vodilno osebje v organizaciji in udeleženci so se že na začetku dogovorili, da bodo usmerjeni v kolektivno učenje, v razvoj kolektivnih kompetenc, ne pa v učenje vsakega posameznika. V procesu izobraževanja pa se v skupini srečujemo z nekaterimi nerazumljivimi, presenetljivimi pojavi.

1. Omenili smo že, da se skupina uči le tedaj, ko se uči vsak član skupine. Če se ne uči posameznik, se ne uči niti skupina. Po drugi strani pa je res tudi, da če se učijo posamezniki ne pomeni, da se uči tudi skupina. Kompetence kolektiva torej niso le seštevek kompetenc posameznika, pač pa jih določa interakcija kompetenc posameznikov v skupini.

2. Zanimiva je tudi ugotovitev, da lahko udeleženci izobraževanja kot posamezniki pozabijo, kar so se naučili v skupini. Skupina je v procesu izobraževanja oblikovala nove vloge, poglede, načela in dosegla soglasje o tem, kaj je dovoljeno in kaj obvezujoče. Glede na to se v kolektivu oblikuje potrebno znanje in razumevanje, pogum, volja in sposobnosti za izpeljavo načrtanih dejavnosti. Če se je organizacija pripravljena spreminjati, se bodo njeni člani pripravljali pogovarjati o vsem, kar določa njihovo kolektivno ravnanje.
3. Osupljiv pa je pojav, da se stvari lahko dogajajo in odločajo »nad kolektivom«, pa čeprav nihče ali le malo članov skupine s tem soglašajo. V takih primerih tudi predavateljsko osebje težko vpliva na spremembe. To se lahko zgodi tudi na izobraževalnih srečanjih, v katere se vključujejo posamezniki iz različnih organizacij. A tu posledice niso tako močne. V izobraževanju homogene skupine namreč želimo skupino spodbuditi, da odloča sama in odločitve sama tudi uresničuje. Šele tako se bo skupina pripravljena razvijati.

Kakšne so reakcije na te nenavadne situacije?

Na začetku izobraževanja doživimo včasih *kolektivno slepoto, nevednost*. Taka slepota se kaže npr. že, ko udeleženci izobraževanja ne zaznajo problema v organizaciji; ne ugledajo znakov, ki opozarjajo na problem, ki zahteva rešitev; ne poiščejo alternativnih rešitev, ki zahtevajo njihovo akcijo; niso pripravljene ukrepati.

Tudi v fazi premisleka se pojavlja slepota, ko nekateri posamezniki ne morejo iskreno izraziti svojih čustev. V fazi posplošitve posamezniki težko najdejo problem, ga niso sposobni analizirati in prevzeti odgovornosti za akcijo. Mnogi sicer soglašajo z akcijo, a ne storijo ničesar, da bi nalogo izpeljali.

Na tako imenovano kolektivno slepoto do problemov najpogosteje vplivajo posamezniki ali skupina posameznikov v primerih, ko so ti posamezniki dovolj vplivni v organizaciji. Zgodi pa se, da takim vplivom skupina ne podleže. Izobraževalno osebje mora že zelo zgodaj zaznati ta problem, ga analizirati in iskati rešitve. Pogosto je za to potreben čas, pogovori »s tistimi, ki vidijo gozd in drugimi, ki vidijo le posamezna drevesa«. Včasih nam pri tem pomagajo zunanji dejavniki, okolje.

Za učenje v skupini je potreben pogum, pogum posameznikov, da se odpovedo sedanji vlogi, pogledom, načelom. Skupina mora soglašati z okvirnimi vsebinami, o katerih bodo razpravljali: kaj je obvezno in kaj dovoljeno. V skupini pa se včasih bojijo izražati svoje mnenje, govorimo o *skupnem izogibanju* izražanja svojih misli. Če boš odkrito razpravljal, se ti bodo mogoče kolegi posmehovali, te prezrli ali celo izločili iz skupine. Zato posamezniki racionalizirajo svoje ravnanje, saj ne želijo skupini »kvariti veselja«.

V skoraj vsaki učni skupini najdemo posameznike, ki pravzaprav zaradi različnih razlogov ne želijo sodelovati v učnem procesu. Včasih ne soglašajo s cilji izobraževanja, ali izobraževalni program ni skladen z njihovimi osebnimi cilji ipd.

Vendar teh primerih ostaja to le osebni problem posameznika, ki se mora odločiti, ali bo sodeloval v učni skupini ali ne.

Včasih pa je vključena v izobraževanje skupina, ki je v svoji organizaciji nikoli niso spraševali, kaj želi, in tako se niso mogli nikoli naučiti izražati svoje mnenje. To je značilnost organizacije, v kateri je vse vnaprej predpisano. V različnih fazah izobraževalnega procesa, zlasti ko gre za odločanje, je skupina povsem negotova. Vsakdo preišča, kaj bodo storili drugi, zlasti formalni ali neformalni vodje. Govorimo o *skupinskem odporu*, ki se najpogosteje kaže v čakanju na novo nalogo, ki jo bo določil predavatelj ali vodja skupine. Če tega ni, se negotovost v skupini še poveča. Ob takem ravnanju lahko sklepamo, da v skupini še ni zanimanja za spreminjanje. Pove pa tudi, da ni zaželen centraliziran način vodenja, čeprav je za mnoge ugoden, saj lahko vsako odgovornost prenesejo na svoje nadrejene.

Včasih naletimo na *popolno nevednost* v skupini. To se zgodi, ko ima skupina dovolj volje in poguma, da bi se soočila s problemom, nima pa dovolj znanja, da bi proces izpeljala. Kadar ugotovimo, da skupini manjka znanje o določenih vsebinah, se preprosto odločimo, da jim to vsebino kratko predstavimo in dopolnimo še s seznamom študijske literature. Včasih v skupini naletimo na nevednost v procesu, ki se kaže predvsem v nespretnem ali celo nevljudnem komuniciranju. Tako nevednost je težje uravnati. Razvije se posredna komunikacija, skupina se pogovarja o »njih« in o »nas«. Dobro je, da za uspešno komunikacijo že na začetku izobraževanja opredelimo vloge udeležencev izobraževanja in se nato odzivamo glede na to. Zavedati pa se je treba, da ljudje strožje reagirajo na ravnanja drugih kot na njihove besede, zlasti ko nastane nesporazum med besedo in dejanjem. Komunikacija osebja mora biti jasna in neposredna. Povedati mora, kaj misli, in ravnati v skladu s svojimi besedami, uči naj torej z zgledom.

Kakšna naj bo torej organizacija, ki se uči? Če je v »predpisani organizaciji« osrednja skrb osebja v premisleku, kaj je dovoljeno in kaj obvezno, je v organizaciji, ki se uči, v ospredju volja in pogum za pogovor o vsem, kar zadeva organizacijo. To organizacijo tudi povezuje. Najpomembnejše je učenje v skupnem odkrivanju novih virov kolektivne volje. Učeča se organizacija je usmerjena v učenje, ki ga vsi želijo in pričakujejo.

Viri in literatura:

Buckley, J., (1984): The Training of Secondary School Heads in Western Europe. Windsor, NFER-Nelson Publishing Company.

Marentič Požarnik. B. (2000): Psihologija učenja in pouka. Ljubljana, Državna založba Slovenije.

Swieringa, J., Wiedersma, A. (1994): Becoming a Learning Organization. Wokingham, Addison-Wesley Publishing Company.