

UČEČE SE ORGANIZACIJE

Pomen razvijanja učečih se organizacij v lokalni skupnosti

*dr. Sabina
Jelenc -
Krašovec
Filozofska
fakulteta
v Ljubljani*

UVOD

Sodobna družba pooseblja napredek, bogastvo, gospodarsko rast, demokracijo, izobilje; obenem pa tako izrazito, kot še nikoli, ustvarja tudi neenakost, napetosti, tekmovalnost, revščino, strah, razočaranje. Ne pojavljajo se le velike razlike med razvitimi in nerazvitimi državami,¹ temveč se povečujejo tudi razlike med posameznimi socialnimi skupinami v določeni družbi oziroma državi. Družba, v kateri živimo in jo soustvarjamo, nam poleg možnosti, da z razvojem znanosti in tehnologije nadzorujemo svetovno dogajanje in vanj posegamo, prepušča tudi posledice, ki jih tak razvoj prinaša, predvsem pa zahteva od nas stalno odzivanje in učenje. Vplivi so mnogostranski in obsegajo vsa področja človekovega življenja ter socialne odnose, pri čemer ni pomemben le (oziroma sploh ne) ekonomski vidik, temveč so pomembni tudi politični, socialni, kulturni, okoljski in drugi vidiki spreminjanja.

Tudi posameznik postaja nekako pomemben del celotnega spleta, delček, ki je čedalje odgovornejši za svoj položaj. Globalizacija vpliva na nacionalne in lokalne procese, torej tudi neposredno na življenje posameznika, ki se mora prilagoditi drugačnim zahtevam, če želi biti v življenju uspešen, na primer v delovnih procesih in dejavnostih v prostem času (Jelenc - Krašovec, 1998: 9).

VPLIV DRUŽBENIH SPREMENB NA POJMOVANJE VLOGE UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA

Številne možnosti, ki se nam ponujajo, zagotavljajo večjo svobodo pri izbiranju načina življenja, saj nas običaji ne omejujejo več toliko kot v preteklosti. Ponujajo se nam številna življenjska okolja in velika mobilnost med njimi. Sedanjost označujejo začasnost prepričanj in spoznanj ter naraščajoča globalizacija in prodornost medijev (Field, 1995). Življenje je izredno dinamično, čas in prostor sta ločena, institucije s svojo nekdanjo togostjo izgubljajo svoj pomen in se podreajo pravilom hitre izmenjave znanja ter informacij.

Na spremenjeno vlogo učenja in izobraževanja v družbi, hkrati pa tudi na delovanje lokalne skupnosti in na njene socialne ter komunikacijske vzorce, vpliva cela vrsta ekonomskih, socialnih, političnih kulturnih in drugih dejavnikov.

Lokalne skupnosti predstavljajo okolje, kjer ljudje bivajo in aktivno delujejo; lokalna skupnost ostaja mehanizem za uresničevanje želja in potreb po kvalitetnejšem življenju. Vplive, ki se pojavljajo kot globalni problemi, lahko uspešno rešujemo le na ravni lokalne skupnosti. Zato se, podobno kot na splošno v družbi, pojavlja velika potreba po spreminjanju lokalne skupnosti v učeče se, fleksibilno in povezano okolje, ki upošteva različne interese, želje in potrebe ljudi po učenju in delovanju.

Med njimi bi omenila predvsem te:

- Znanstveni, ekonomski in tehnološki napredek pomeni hitro zastarevanje znanja. To pomeni, da izobraževanje v otroštvu in mladosti ne zadostuje več in da je treba ustvariti možnosti za učenje ter izobraževanje skozi vse življenje; to potrebo spodbujajo zahteva po fleksibilnosti, neo- in postfordistične oblike organizacije dela,² tržnost in kultura potrošništva.
- Država blaginje, za katero so značilni socialna stabilnost z zmanjševanjem razrednih razlik in razlik med spoloma, polna zaposlenost, načrtovana gospodarska rast, izboljševanje življenjskega standarda itd., je v vedno večji krizi. To povzroča potrebe po spreminjanju zdajšnjega sistema zdravstvenega in socialnega varstva ter izobraževalnega sistema. Državo blaginje nadomešča neoliberalna država, za katero je značilno, da se je veliko javnih služb preselilo v zasebno sfero, pojavljajo se zahteve po svobodnem trgu, spreminja se struktura ekonomije in organizacija podjetij. Pri vsem tem ima izobraževanje ključno vlogo in je neke vrste posrednik. Družba je razcepljena in pojavlja se neenakost ter slabitev socialnih skupnostnih vezi, motivi sodobne kulture pa so dekonstrukcija, protislovja in tveganje (Scott, 1995: 71). Sedanje stanje lahko označimo kot »terciarno državo blaginje«.

*Socialne vezi
so v neoliberalni
državi vse
šibkejše.*

- Globalizacija je splošno znan pojav, ki označuje »transnacionalno fleksibilnost kapitala« (Edwards, 1997: 14) in trga dela, integracijo ekonomij nacionalnih držav, revitalizacijo akumulacije kapitala, po drugi strani pa relativizacijo družbe in posameznikove identitete. Globalizacija ni samo ali predvsem ekonomski fenomen, temveč gre za transformacijo prostora in časa, nove komunikacijske vzorce, ki zahtevajo stalno učenje in prilagajanje novostim. Gre tudi za

kulturno homogenizacijo, ki uničuje lokalno kulturo – tako imenovana kokakolonizacija (Urry, 1998: 13).

- Demografske spremembe, za katere je značilno staranje prebivalstva v razvitih državah,³ vztrajno premikajo težišče izobraževanja k večji uravnoveženosti izobraževanja v mladosti z izobraževanjem v obdobju odraslosti ter starosti. To pomeni, da izobraževanje poteka vse življenje, saj le tako lahko zagotovimo tudi uspešnost odraslih v spreminjajočem se svetu, tako v ekonomskem kot tudi v socialnem delovanju; odrasli naj bi postali vseživljenjski učenci, za kar pa je potrebna tudi večja ponudba možnosti izobraževanja.

STRATEGIJA VSEŽIVLJENJSKOSTI UČENJA IN IZOBRAŽEVANJA

Temeljni odgovor na te spremembe je strategija vseživljenjskega učenja in izobraževanja, ki je odziv na neustrezno organiziranost izobraževanja v družbi glede na spremenjene zahteve. V njem se tudi zrcali želja, da se razvije učenju prijazno socialno okolje, ki bo temeljilo na reorganizaciji vseh področij življenja (delo, prosti čas, družina, mediji, kultura, šport, izobraževanje).

Dewey (1997) je že na začetku prejšnjega stoletja ugotavljal, da so poleg formalnega izobraževanja izredno pomembne tudi druge oblike učenja, saj lahko le tak pristop človeka pripravi na življenje. Poleg Deweyja je tudi mnogo drugih vizionarjev, ki so proces vzgoje in izobraževanja v preteklosti pojmovali tako, da jih upravičeno lahko imenujemo začetnike ideje o vseživljenjskem učenju in izobraževanju. To so bili na primer Eduard Lindeman iz ZDA, Anglež Basil A. Yeaxlee, Karl Ozvald⁴ (prvi profesor pedagogike na ljubljanski univerzi), kasneje pa Ivan Illich, Edgar Faure, Torsten Husen, Paul Lengrand, Alvin Tofler in drugi.

Zakaj je za sodobno družbo strategija vseživljenjskosti učenja in izobraževanja tako pomembna? Odgovor je preprost: z uveljavljanjem te strategije bi postopno lahko ustvarili učečo se družbo, ki bi pomenila večje možnosti za razvoj posameznikov, organizacij, lokalne skupnosti in navsezadnje tudi države.

Učenje in izobraževanje postajata proces in več pozornosti naj bi v prihodnosti namenili »naravnemu« učenju, ki poteka v vsakdanjem življenju in pri delu ter se odziva na življenjske probleme. To pomeni, da se vsak lahko sam uči in uči tudi druge. Pri tem ne gre več le za pridobivanje znanja, temveč za razvoj posameznika (in posredno tudi lokalne skupnosti, v kateri živi).

Omenim lahko dva koncepta, ki sta se pojavila v sedemdesetih letih in ki razlagata različno strategijo vseživljenjskosti učenja in izobraževanja:

- prvi, maksimalistični koncept je vseživljenjsko učenje pojmoval kot razširjanje možnosti in deinstitucionalizacijo izobraževanja, povezano s samostojnim učenjem in večjo lastno iniciativo. Vseživljenjsko učenje pojmuje kot ključno za preživetje, kot širši proces kultivacije človeškega učenja in mnogo širše kot izobraževanje znotraj meja izobraževalnega sistema, ki se pojavlja le v določenem obdobju ali pa občasno in ga za posameznika organizira nekdo od zunaj;
- drugi, minimalistični koncept pa je vseživljenjsko učenje razumel kot hitro in obsežno razširjanje institucionaliziranega izobraževanja odraslih, pri čemer naj bi vseživljenjsko izobraževanje pomenilo vračanje v že delujoče izobraževalne institucije.

Za celosten razvoj lokalne skupnosti je nedvomno pomembnejši maksimalistični pristop, ki predpostavlja iniciativnost posameznikov in njihovo učenje na podlagi učnih projektov, kar bi lahko podkrepili s postopnim ustreznim razvojem organizacij v učeče se organizacije. Prizadevanja, ki podpirajo maksi-

malistični pristop, so na primer prizadevanja kanadskega andragoga Allena Tougha, ki je prikazal in dokazal velik pomen organiziranega samostojnega učenja⁵ (Tough, 1968, 1971) in njegove razsežnosti. Iz tega in podobnih poskusov se je postopno uveljavilo prepričanje, da pri strategiji vseživljenjskosti učenja in izobraževanja ne gre le za preseganje nezadostnosti in neučinkovitosti sistema izobraževanja, temveč tudi za uresničevanje zahtev po upoštevanju raznolikosti odrasle populacije učečih se, ki jih ne moremo primerjati s sorazmerno enotnejšo populacijo otrok in mladostnikov. Poleg tega lahko tudi pričakujemo, da se bodo posamezne lokalne skupnosti zaradi svojih posebnosti z različnimi ukrepi različno odzivale na potrebe svojih članov po učenju.

Vse bolj postaja jasno, da »samo gospodarska rast ne more biti več sprejeta kot idealen način za uskladitev materialnega napredka z enakopravnostjo, spoštovanjem človekovega načina življenja in tudi spoštovanjem materialnih dobrin« (Delors, 1996: 15) in da bo treba ustvariti nove razmere za bolj celostno rast in razvoj vsega prebivalstva. Pri tem bo treba premestiti te le napetosti: med globalnim in lokalnim, med občim in posameznim, med tradicijo in sodobnostjo, med dolgoročnimi in kratkoročnimi pristopi, med nujno tekmovalnostjo in skrbjo za enakopravne možnosti, med izrednim razvojem znanja in človekovo sposobnostjo, da ga osvoji, ter med duhovnim in materialnim (Delors, 1996: 16-17). Vse te naloge zahtevajo nujno posodobitev pojma vseživljenjskosti učenja in izobraževanja.

Na podlagi različnih ugotovitev o potrebnosti uveljavljanja strategije vseživljenjskosti učenja in izobraževanja se je postopno oblikovala zamisel o potrebnosti ustvarjanja učeče se družbe. Ta zamisel je postala zares aktualna šele v zadnjem desetletju, sproža pa mnoge razprave o tem, kako naj bi učeča se družba delovala in ali jo lahko dosežemo.

V Beli knjigi evropske komisije o izobraževanju in usposabljanju z naslovom »Teaching and Learning – Towards the Learning Society« je

Učeča se družba ustvarja bogate socialne mreže.

napisano, da v družbi nastajajo velike razlike med tistimi, ki vedo, razumejo, uporabljajo, imajo, in tistimi, ki ne vedo in so na obrobju družbe, odvisni od socialne pomoči, ki imajo malo možnosti, da bi to stanje presegli. Osnovna naloga družbe je zmanjšati razlike med tema dvema skupinama. Neenakost se ne kaže le v izključenosti pri izrabljanju izobraževalnih možnosti, temveč posredno tudi v izključenosti iz dejavne udeležbe v družbi, kar pomeni trajno zmanjševanje možnosti za mobilnost navzgor. Pri zmanjševanju socialne izključenosti imata torej pomembno vlogo izobraževanje in splošno dopolnjevanje človeškega kapitala s socialnim kapitalom. Pri tem želim posebej poudariti, da je izredno pomembno, kako definiramo in širše pojmujeemo vseživljenjsko učenje in izobraževanje ter njegov pomen. Izobraževanje in usposabljanje sicer vse bolj pojmujeemo kot investicijo, ki pa je seveda odvisna od mnogih dejavnikov in je kot taka lahko tudi sporna. Predvsem je pomembno, da človeškega kapitala ne ločimo od socialnih odnosov, saj to povzroči, da je znanje brez socialne in ekonomske vrednosti ali kar brez vrednosti (Coleman in Putnam v: Schuller, 1998). Nadgrajevanje človeškega kapitala s socialnim kapitalom pomeni, da se ustvarja socialne mreže, da se ravnamo po socialnih vrednotah in normah, da prevladuje zaupanje, in to bogati znanje.

To je še posebej pomembno v lokalnih skupnostih, v katerih bi se s povezovanjem v različna omrežja in s siceršnjim medsebojnim sodelovanjem ustvarjal človeški kapital.

UVELJAVLJANJE UČEČE SE DRUŽBE IN UČEČE SE SKUPNOSTI

Z uveljavljanjem učeče se družbe, ki temelji na omrežjih znanja, postajajo posamezniki učeči se posamezniki, organizacije pa učeče

se organizacije. Ena od definicij učeče se družbe je na primer: učeča se družba je družba, v kateri je učenje upoštevano kot dejavnost, ki poteka skozi celo življenje, v kateri učeči se prevzemajo odgovornost za svoj napredek in učenje označuje partnerstvo med učečimi se, učitelji, starši, zaposlovalci ter lokalno skupnostjo, ki vsi delujejo skupaj za doseganje boljših rezultatov, je torej družba, ki zavrača privilegije in presega načela meritokracije. Pri učeči se družbi gre za družbeno obveznost, da da priložnost tudi počasnim in zapoznelim učencem, dolgotrajno brezposelnim, prizadetim, izločenim, te dolžnosti pa ne more izpolniti le z dosežki v začetnem izobraževanju (Cochinaux, de Woot, 1995: 52).

Za uveljavljanje vseživljenjskosti učenja in izobraževanja je najpomembnejše, da se formalno in neformalno učenje povezuje. To vključuje posameznikovo delovno in siceršnje življenjsko okolje. Tako se razvija človeški potencial, ki lahko pripomore k osebnostni rasti učečih se. Razvijali naj bi alternativne možnosti učenja in izobraževanja, ki oblikujejo odprto učečo se družbo, temelječo na izobraževalnih omrežjih. Te predpostavljajo partnerstvo med različnimi družbenimi ravni: med individualno, institucionalno, lokalno in nacionalno ravno.

H. van der Zee (1996) navaja pet meril, ki naj bi bila potrebna za razvoj učeče se družbe: razširitev definicije učenja, preusmeritev učnih ciljev, preseganje poučevanja, samoizobraževanje, pravica učiti se. Pomen lokalne skupnosti zajema predvsem prvo merilo:

Razširitev definicije učenja. S tem misli predvsem na cel splet drugih agencij oziroma subjektov (mediji, združenja, društva, industrija in trgovina, zdravstveni inštituti, agencije, kulturne institucije, zaporji ipd.), ki so poleg izobraževalnega sistema⁶ vključeni v izobraževanje. Pri tem pojmuje izobraževanje

kot razsežnost družbe in učeča se družba pri tem spodbuja člane ter skupine, da razvijajo svoje znanje, spretnosti in stališča. Za približevanje k učeči se družbi naj bi preučili oblike učenja, ki so na voljo, razmislili, kako bi izbrane oblike razvijali naprej, ter ugotovili vlogo različnih agencij in virov za izobraževanje v lokalni skupnosti.

Z vidika lokalne skupnosti to pomeni, da naj bi delovali v smislu povezovanja posameznikov in drugih organizacij, ki bi delovale na načelih učeče se organizacije.

Pogoj za uspešno delovanje učeče se družbe, še posebno pa učeče se lokalne skupnosti, je torej splet učečih se posameznikov in učečih se organizacij z značilnostmi, za katere si prizadeva čedalje več organizacij in institucij, ki se želijo uspešno odzivati na nove potrebe. Pojem učeča se organizacija mnogi povezujejo predvsem s podjetništvom in ekonomijo, kar pa je že močno preseženo. Oglejmo si, kakšne so značilnosti učečih se organizacij.

POJEM UČEČE SE ORGANIZACIJE

Bistvo učeče se organizacije je, kot pove že izraz, stalno učenje, vendar ne le posameznikov, temveč tudi organizacije kot celote, ki tako pridobiva več kot le strokovno znanje in usposobljenost vseh vanjo vključenih. Gre za celostno ustvarjalno in kritično delovanje organizacije, ki tako pooseblja značilnosti, pomembne za boljšo konkurenčnost in doseganje boljših rezultatov na splošno, vpliva pa tudi na bolj ustvarjalno (delovno) klimo.

Učeča se organizacija so lahko podjetje, strokovno združenje, univerza, šola, mesto, država ali katerakoli, majhna ali velika, skupina ljudi, ki ima potrebo in željo, da izboljša svoje delo z učenjem (po: European Lifelong Learning Initiative – ELLI).

Učeča se organizacija ustvarja priložnosti za vse svoje člane in jih spodbuja, da razvijajo

vse svoje funkcije in zmogljivosti (po: European Lifelong Learning Initiative – ELLI):

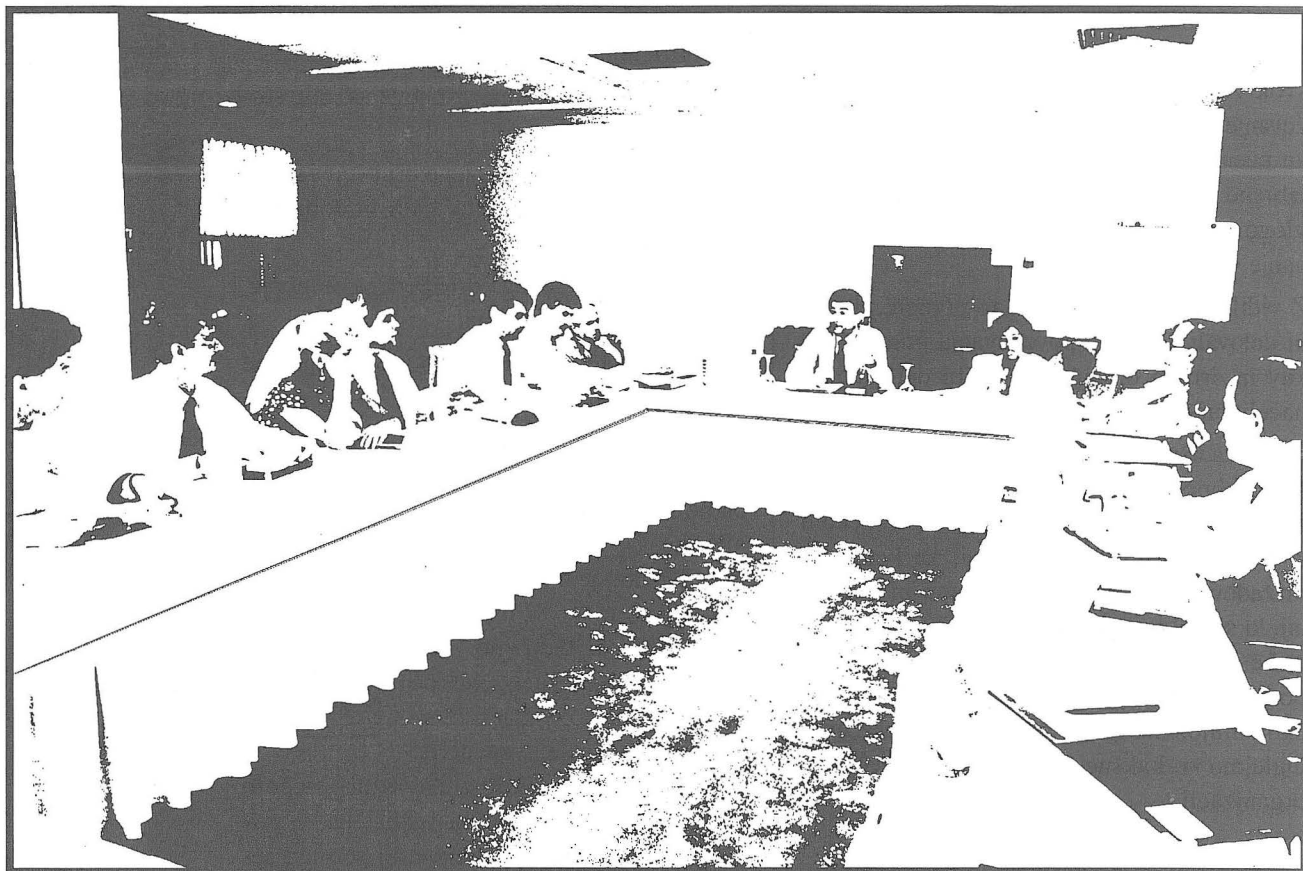
- kot zaposleni, člani, strokovnjaki ali študentje v organizaciji;
- kot zastopniki organizacije pri svojih strankah, uporabnikih, poslušalcih in dobaviteljih;
- kot državljani širšega družbenega območja, kjer deluje organizacija;
- kot človeška bitja, ki želijo uresničiti svoje zmogljivosti.

Učenje, ki poteka v organizaciji, je učenje posameznikov ter hkrati kolektivno učenje, to pa pomeni spreminjanje organizacije. Od tega, kako poteka učenje in kaj je namen učenja, je odvisno tudi, ali lahko organizacijo opredelimo kot učečo se organizacijo ali pa kot organizacijo, v kateri morda poteka učenje, vendar ne na pričakovani ravni. Različni avtorji sicer to učenje imenujejo različno, vendar lahko primerjamo različne opredelitve, ki se med seboj tudi dopolnjujejo.

Argyris govori o treh ravneh učenja (Argyris, Schön, 1978):

- **učenje z enojnim zavojem** – člani organizacije se pri tem učenju odzivajo na spremembe v notranjem in zunanjem okolju organizacije, tako da ugotavljajo napake, ki jih potem popravijo v skladu s temeljno teorijo organizacije;
- **učenje z dvojnimi zavojem** – sem spadajo tiste vrste organiziranega preučevanja, ki rešujejo nekompatibilne organizacijske norme s postavljanjem novih prioritet in tehtanjem norm ali z rekonstruiranjem samih norm skupaj z ustreznimi strategijami in predpostavkami;
- **učenje drugega reda** – organizacija naj bi se naučila, kako izpeljati učenje z enojnim ali dvojnimi zavojem; gre za pristop »učiti

Učeča se organizacija spodbuja osebni razvoj vseh članov.



se učiti«, ki je izredno pomemben za ohranjanje učeče se organizacije.

O treh ravneh učenja v organizaciji govorita tudi Swieringa in Wierdsma (1992: 44), imenujeta jih podobno, notranje pa so nekoliko drugače opredeljene:

- **učenje z enojnim zavojem (single loop)** – kolektivno učenje, ki povzroča spremembe v veljavnih pravilih (učenje na ravni pravil);

- **učenje z dvojnim zavojem (double loop)** – učenje, ki ne povzroča le sprememb v pravilih, temveč tudi v razumevanju pravil, v uvidu (učenje na ravni razumevanja, »insight«);
- **učenje s trojnim zavojem (triple loop)** – presojanje o temeljnih načelih, na katerih temelji organizacija (organizacije v razmerju do različnih zunanjih in notranjih sprememb).

Ko razlaga učenje v organizaciji in razvoj organizacije, govori Senge o petih »disciplinah« in navaja, da je njihovo razvijanje pogoj za razvijanje učeče se organizacije. V vseh petih disciplinah je jedro učenje, a se pojavlja in izraža v vsaki disciplini drugače. Teh pet disciplin imenuje takole (Senge, 1990):

- **Osebnobovladovanje** – stalno razčiščevanje in poglobljanje osebnih vizij, združevanje lastne energije, razvijanje objektivnosti,

Tri vrste učenja in njihovi rezultati

Zavoj učenja	Področje učenja	Raven učenja	Rezultat učenja
Enojni	pravila	dolžnost in dovoljenje	izboljšanje
	+	+	
Dvojni	uvidi	znanje in razumevanje	obnova
	+	+	
Trojni	načela	pogum in volja	razvoj

Vir: Swieringa in Wierdsma, 1992: 44.

želja po ustvarjalnosti, izpolnjujočem delu ipd. Osebnobvladovanje je temeljni kamen učeče se organizacije, saj pomeni vez med osebnim učenjem in učenjem organizacije.

- **Mentalni modeli** – so prepričanja, slike razumevanja sveta in dejavnosti; definirajo naše vedenje, poglede in sprejemanje sebe ter okolice. Izmenjava mentalnih modelov zaposlenih znotraj organizacije pomeni institucionalno učenje o različnih notranjih in zunanjih dejavnikih.
- **Skupna vizija** – spreminjanje individualne vizije v skupno vizijo, pri čemer celoten proces temelji na prostovoljnosti. Vsiljevanje vizije ni uspešno.⁷ Skupna vizija je za organizacijo izredno pomembna, saj je bistvo skupnega koherentnost različnih aktivnosti in idej. Skupna vizija temelji na osebnih vrednotah in pričakovanjih članov, in ne na njihovem sprejemanju vsiljenih vizij. Pri tem razlikujemo negativne in pozitivne vizije. Pri negativnih vizijah gre za strah pred nečim in težnjo po izogibanju (tak pristop je v družbi pogostejši), pri pozitivnih pa za aspiracije, ki so stalen vir učenja in rasti.
- **Skupinsko učenje** – če želimo, da skupina resnično izrabí potenciale, ki jih imajo njeni člani, je potrebno pravo skupinsko učenje. Gre za svoboden pretok stališč in prepričanj, pravi dialog in skupno razmišljanje. Tako učenje Senge imenuje »metanoia«,⁸ pri čemer gre za spremembo mišljenja, zajema pa tudi globlji pomen učenja ter spreminjanje

Senge meni, da se organizacije učijo le skozi posameznike, ki se učijo. Individualno učenje ne zagotavlja učenja organizacije, vendar brez njega v organizaciji ni učenja (Senge, 1990: 139). To pomeni, da je poleg ustvarjanja možnosti za učenje v organizaciji potrebno tudi ustvarjanje možnosti za sodelovanje in izmenjavo stališč med člani organizacije. K temu naj bi stremelo čim več organizacij.

mišljenja. V organizaciji obstajajo tri kritične razsežnosti skupinskega učenja:

- potreba po poglobljanju razmišljanja o kompleksnih zadevah,
- potreba po inovativni, koordinirani akciji,
- vpliv članov skupin na druge skupine.

Cilj učeče se organizacije je nenehen razvoj.

- **Sistemsko mišljenje** – je nekakšna povezava, celota prejšnjih štirih »disciplin«, saj so za ustvarjanje sistemskega mišljenja potrebni skupna vizija, mentalni modeli, skupinsko učenje in osebno obvladovanje.

Učeče se organizacije so organizacije, ki se hitro prilagajajo in pri tem ohranjajo svojo smer ter identiteto. Učijo se učiti in pri tem ne le da postanejo, temveč tudi ostanejo usposobljene za uresničevanje svoje strategije. Temeljni cilj učeče se organizacije je razvoj, kar pomeni, da poteka v teh organizacijah učenje s trojnim zavojem. Pomembno je tudi, da so učeče se organizacije del okolja, s katerim se dejavno povezujejo in podpirajo obojestransko izmenjavo znanja ter idej.

Značilnosti učeče se organizacije

Strategija Stalen razvoj

- Usmerjeno poslanstvo
- Kratkoročna in srednjeročna strategija
- Racionalna in intuitivna strategija
- Aktivna in proaktivna strategija
- Različna žarišča

Struktura Organske mreže

- Razrahljana kombinacija enot in skupin
- Decentralizacija
- Kombinacija »mislečih« in »delujočih«
- Koordiniranje skozi razpravo

Kultura Ciljno usmerjena kultura

- Fleksibilna kultura
- Problemsko usmerjena kultura
- Ustvarjalna kultura

Sistemi Podpora

- Informacije za refleksijo o sistemu
- Informacije za akcijo »v sistemu«
- Obvladovanje kompleksnosti

Vir: Swieringa, Wierdsma, 1992: 73.

Učni proces je v teh organizacijah problem-sko usmerjen, samo učenje pa skupinsko in ne poteka le v oddelku ali skupini in ne le na eni ravni, temveč tudi med oddelki, skupinami in različnimi ravnmi. Poleg tega se učeča se organizacija uči multilateralno in je edina organizacija, ki se uči na vseh treh ravneh procesa učenja, pravil in razumevanja ter načel. Učeča se organizacija dopušča nasprotja in konfliktov ne sprejema kot grožnje.

Pri učeči se organizaciji gre za preraščanje

učenja posameznikov v učno klimo, ki v organizaciji sproža učenje, gre za željo po učenju, in ne za prisilo. Zanimivo je, da so se te ideje v izobraževanje zares prenesle iz managementa, saj jih ta uporablja že nekaj časa; vendar so to izhodišča, ki bi jih lahko upoštevala večina organizacij, ki želijo biti uspešne.

UČEČE SE ORGANIZACIJE V LOKALNI SKUPNOSTI

Navedene opredelitve veljajo tudi za organizacije v lokalni skupnosti, v katerih je še posebej pomembno povezovanje članov organizacije z drugimi posamezniki, ki živijo in delujejo v skupnosti. S tovrstnim povezovanjem bi se utemeljevala smiselnost obstoja organizacij v skupnosti, hkrati pa bi učeče se organizacije

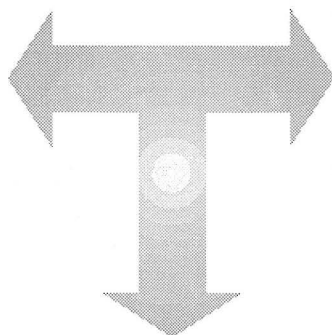
UČEČI SE POSAMEZNIKI

Predstavniki skupin civilne družbe
 Starši
 Starejši
 Kulturniki
 Akademiki
 Učenci, dijaki, študenti
 Zaposlovalci
 Drugi

UČEČE SE ORGANIZACIJE

Društva, klubi
 Knjižnice
 Delovne organizacije
 Šole
 Muzeji
 Državne institucije
 Sindikati
 Prostovoljske organizacije
 Večnamenska središča
 Informacijska in učna središča

UČEČA SE DRUŽBA



Učeča se lokalna skupnost

spodbujale dejavnost posameznikov, da bi postajali učeči se posamezniki in dejavni člani lokalne skupnosti. S povezovanjem različnih subjektov v lokalni skupnosti se razvija socialni kapital, ki je temeljni pogoj za uspešno delovanje skupnosti, njeno kohezivnost in kakovostno učenje. Skupnost ne deluje kot skupnost, če njeni člani med seboj niso povezani in povezovanje ni samodejno. Pri tem imajo pomembno vlogo različni subjekti v skupnosti, ki delujejo na učeče se posameznike.

Že Edgar Faure je napovedoval spreminjanje tedanjih organizacij in nastajanje novih, fleksibilnejših. To še zdaleč ni povezano le z ekonomističnim gledanjem na izobraževanje in učenje. Zato opravičila nekaterih institucij, da se ne želijo podrediti ekonomskim načelom, niso sprejemljiva. Učeče se organizacije temeljijo na načelih, ki ustrezajo večini organizacij v učeči se družbi in učeči se lokalni skupnosti.

Te opredelitve kažejo na to, da fleksibilnost,

Učeče se organizacije so vse tiste organizacije ali institucije, skupaj z izobraževalnimi institucijami, ki imajo predvsem te značilnosti (Marquardt, 1996a):

- ljudje v organizaciji verjamejo, da je nenehno učenje v vseh segmentih organizacije odločilno za sedanji in bodoči uspeh organizacije;
- učenje je neprenehen proces, integriran v delo in hkrati sočasen z njim; ima strateško vlogo;
- člani organizacije so inovativni in komunikativni pri svojem povezovanju znotraj organizacije in zunaj nje;
- organizacija je gibčna in prilagodljiva, lahko se nenehno prilagaja, obnavlja in oživlja ter se tako odziva na spreminjajoče se okolje;
- klima v organizaciji spodbuja, nagraduje in pospešuje individualno in skupinsko učenje.

ki se kot stalna zahteva postavlja posameznikom, ni nič manj pomembna za organizacije. Pri tem seveda ne gre le za odzive na potrebe trga, temveč za odzive na potrebe ljudi v lokalni skupnosti in drugih subjektov, ki se učijo in so zato v stalnih stikih z okoljem, kjer tudi izražajo svoje potrebe. Gre za interakcijo, mrežno povezovanje, ki smo ju poudarjali že pri ustvarjanju učeče se družbe. Omrežje učečih se organizacij v lokalni skupnosti bi torej privedlo do učeče se lokalne skupnosti, kjer bi se na enakovredni ravni (z različnimi prispevki) povezovali različni subjekti.

SKLEPNE MISLI

Za lokalno skupnost bi bilo ustvarjanje učečih se organizacij odločilno. To je seveda mogoče le, če se čim več ljudi v skupnosti zave da pomena stalnega učenja. Razvite družbe so izpostavljene demografskim spremembam – govorimo lahko že o starih družbah. Zaradi zdajšnje zasnovanosti izobraževanja, ki je večinoma namenjeno mlajšemu, delovno aktivnemu delu prebivalstva, starejše izključujemo iz delovnega procesa in iz procesa učenja ter izobraževanja. V lokalnih skupnostih, kjer je povezanost med prebivalstvom razmeroma dobra in kjer je starejšega prebivalstva z bogatimi delovnimi ter življenjskimi izkušnjami veliko, tega potenciala pogosto ne znamo upoštevati in uporabiti. Če bodo skupnosti izgubljale svoj vpliv, bo izginjalo socialno strukturiranje, s katerim lažje rešujemo različne probleme, ki se v skupnosti pojavljajo. Pravzaprav je ključ do reševanja svetovnih problemov reševanje problemov na ravni lokalne skupnosti, kjer jih čutimo in zanje lahko poiščemo rešitve. Uveljavljanje učeče se družbe, ki temelji na učečih se posameznikih in učečih se organizacijah, bi bila dobro izhodišče za ustvarjanje možnosti za konstruktivno reševanje problemov skupnosti.

Izobraževanje je temeljni pogoj in element povezovanja v skupnosti. Pri tem gre za

V skupnosti, kjer bi si ljudje zaupali, se med seboj povezovali in vzajemno sprejemali odgovornost, bi bil velik tudi socialni kapital. Socialni kapital je tisti dejavnik, ki oplemeniti znanje in sposobnosti posameznikov (človeški kapital) ter je temelj in pogoj uspešnega delovanja skupnosti.

razvoj skupnosti na podlagi izobraževanja ter za razvoj izobraževanja za potrebe skupnosti. Pri izobraževanju, ki poteka v skupnosti, bi morali upoštevati ljudi vseh starosti. Ti bi bili soudeleženi pri določanju ciljev izobraževanja, izbiri virov in strategij izobraževanja ter povezovanju izobraževanja z okoljem. Izobraževanje naj bi razvijalo dejavnosti v skupnosti, izboljševalo kakovost življenja v njej in usposobilo ljudi za doseganje ciljev, ki so si jih skupaj postavili.

Izobraževanje v skupnosti zadovoljuje gospodarske, socialne, kulturne, politične potrebe in potrebe, ki izhajajo iz dejavnosti v prostem času.

Temeljna naloga skupnosti, ki se želi razvijati in pri tem vključevati vse svoje člane z optimalnim upoštevanjem svojih zmogljivosti, je ustvarjanje možnosti za razvoj učeče se skupnosti. To pomeni, da naj bi s spreminjanjem različnih organizacij v lokalni skupnosti v učeče se organizacije in z razvijanjem različnih možnosti učenja spodbujala učenje posameznikov, ki bi postali učeči se posamezniki. Njihovo povezovanje bi pomenilo bogatenje učeče se skupnosti, ki z razvijanjem socialnega kapitala povečuje svoj vpliv in svoje znanje.

LITERATURA

- Argyris, C., Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cochinaux, P., de Woot, P. (1995): *Moving Towards a Learning Society*. Ženeva, Bruselj: CRE in ERT.
- Delors, J. (ed.) (1996): *Učenje: skriti zaklad*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Dewey, J. (1997): *Democracy and Education*. New York: The Free Press.

Edwards, R. (1997): *Changing places? Flexibility, life-long learning and a learning society*. London in New York: Routledge.

Faure, E. idr. (1972): *Learning to be. The world of education today and tomorrow*. Pariz: UNESCO.

Field, J. (1995): *Citizenship and Identity. The Significance for Lifelong Learning of Anthony Giddens' Theory of »Life Politics«*. V: *Adult Education and Democratic Citizenship* (ur. Bron, M., Malewski, M.), str. 31–51. Wrocław University Press, Wrocław.

Husen, T. (1974): *The Learning Society*. London: Methuen.

Jelenc Krašovec, S. (1998): *Trendi razvoja andragoške teorije in prakse v Evropi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Nagel, U. (1998): *Second Chances in a Risk Society*. V: Alheit, P., Kammler, E. (ed.) *Lifelong Learning in its Impact on Social and Regional Development*. Bremen: Donat.

Ozvald, K. (1927): *Kulturna pedagogika*. Ljubljana: Slovenska šolska matica.

Scott, P. (1995): *The Meaning of Mass Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.

Senge, M. P. (1990): *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.

Schuller, T. (1998b): *Human and Social Capital: Variations within Learning Society*. V: Alheit, P., Kammler, E. (ed.) *Lifelong Learning in its Impact on Social and Regional Development*. Bremen: Donat

Swieringa, J., Wierdsma, A. (1992): *Becoming a Learning Organization*. Wokingham, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Teaching and Learning – Towards the Learning Society. (1995). *White Paper on Education and Training*. Brussels: European Commission.

Tough, A. (1968): *Why adults learn: a study of the major reasons for beginning and continuing a learn project*. Toronto: Department of Adult Education, The Ontario Institute for Studies in Education.

Tough, A. (1973): *The adult's learning projects: a fresh approach to theory and practice in adult learning*. 2. izdaja. Ontario: The Ontario Institute for Studies in Education.

Urry, J. (1998): *Contemporary Transformations of Time and Space*. V: Scott, P. (ed.) *The Globalization of Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press.

¹ *Povprečni dohodek najbolj nerazvitih držav (v teh živi 560 milijonov prebivalcev) se še zmanjšuje in je ta čas povprečno 300 ameriških dolarjev na prebivalca na le-*

to, v razvitih državah pa je dohodek na prebivalca na leto v povprečju 21.598 ameriških dolarjev (Delors, 1996: 14). Nagel navaja razprave iz Nemčije iz osemdesetih let, ki spodbujajo iluzijo, da se približujemo družbi enakih možnosti. Gre za razprave o dvotretjinski družbi, ki so dokazovale, da bosta v njej dve tretjini prebivalstva živeli dobro, ena tretjina pa bo, ne glede na splošno produktivnost, marginalizirana in bo živela slabo. Danes to več ne velja; ocene v ZDA in Nemčiji kažejo, da bo le 20 odstotkov ljudi živelo dobro, 80 odstotkov pa jih bo na meji revščine (Nagel 1998: 90).

² Scott (1995: 90–91) govori o postfordizmu kot o paradigmati revoluciji, ki je nadomestila razvoj socialnih shem, značilnih za postindustrializem. Prehod od postindustrializma k postfordizmu zaznamuje ne le sprememba ekonomskega sistema, temveč tudi sprememba celotnega socialnega sistema. Že izraz postfordizem (fordizem definira določeno obliko industrijske proizvodnje) nakazuje, da gre za spremembe, ki družbo neko omejujejo. Skratka, postfordistične spremembe zadevajo predvsem socialne in institucionalne spremembe, ki niso le posledica tehnoloških in ekonomskih sprememb, temveč jih dejavno ustvarjajo. Postfordizem ne pomeni nadaljevanja postindustrializma, ki je na primer pomenil nadaljevanje industrijske družbe, temveč pomeni prenehanje povezanosti s fordistično paradigmo.

³ Schuller (v: Edwards, 1997: 59) navaja, da bo število ljudi, starejših nad 65 let, med letoma 1980 in 2020 v evropskih državah izrazito naraslo, in sicer v Franciji s 13,96 na 19,45 odstotka starejših v celotnem prebivalstvu, v Grčiji s 13,13 na 17,8 odstotka in na primer v ZDA z 11,29 na 16,16 odstotka. Poleg tega narašča število starejših, ki še delajo in bodo še delali, torej potrebujejo možnosti za stalno izobraževanje in izpopolnjevanje.

⁴ V knjigi *Kulturna pedagogika* (1927) Ozvald izobraževalni sistem oziroma šolo pojmuje le kot delček vplivov, ki s svojo izobraževalno vlogo zaznamujejo človeka. Drugi viri učenja so povezani z drugimi ljudmi, vsakdanjimi dejavnostmi, procesi učenja v različnih pojavnih oblikah v širši družbi, s katerimi se srečujemo vse življenje. Med drugim navaja, da je »mogoče i to, da posameznik in prav tako tudi zajednica vzgaja samega sebe«, hkrati pa lahko »posameznik vzgaja samega sebe, zajednica vzgaja samo sebe, zajednica vzgaja zajednico, zajednica vzgaja svojega člana, en član zajednice vzgaja drugega, član vzgaja zajednico« (Ozvald, 1927: 16). To so v resnici temelji vseživljenjskega učenja.

⁵ A. Tough je z izsledki svojih intervjujev, opravljenih najprej v letu 1971 na The Ontario Institute for Studies in Education, dokazoval, da se učijo skoraj vsi ljudje (91–98 odstotkov), in sicer na podlagi samostojno zasnovanih učnih projektov. Navaja, da porabi posameznik za učne projekte povprečno 500 ur na leto (nekateri manj kot 100, drugi več kot 2.000 ur v učnih epizodah). Na podlagi njegovih ugotovitev je potekalo po vsem svetu vsaj trideset podobnih raziskav.

⁶ Pojem izobraževalni sistem ima lahko različne razsežnosti. Tu je mišljen etablirani, družbeno postavljeni

sistem, ki ga opredeljuje nacionalna ali državna politika.

⁷ Do skupnih vizij ne prihaja (Senge, 1990):

- če člani svojih vizij ne morejo uskladiti in prihaja do polarizacije, to pa zmanjšuje jasnost skupne vizije in zmanjšuje entuziazem;
- če si člani ne upajo pojasniti svojih vizij (oziroma jih ne spodbujamo k temu);
- če so ljudje prezaposleni z zahtevami realnosti in se ne ukvarjajo z vizijo;
- če ljudje izgubijo občutek povezanosti in ni medsebojne komunikacije.

⁸ Grško: meta – nad, za; noia – mišljenje, um.