

## IZKORISTIMO ZNANJE OKOLI NAS

GREGOR UDOVČ

OŠ Veliki Gaber, Veliki Gaber, Slovenija, e-pošta: gregor.udovc1@guest.arnes.si.

**Povzetek** Živimo v času, kjer se okolje zelo hitro spreminja, tako s tehnološkega kot tudi družbenega vidika. Zato se morajo organizacije in zaposleni hitro učiti ter uvajati novosti. V prispevku sta opisana primera načina osvajanja novega znanja in večšin strokovnih delavcev v OŠ Veliki Gaber. V drugem delu prispevka pa se avtor usmeri v vlogo ravnatelja kot motivatorja vseživljenjskega učenja in razvoja talentov. Največji izziv za organizacijo je seveda implementacija pridobljenega znanja zaposlenih v delovni proces, v izboljšave ali inovacije novih izdelkov...

V šoli so sistematično skozi triletno testirali različne pristope prenosa znanja med zaposlenimi. Po koncu vsakega obdobja pa opravili kvalitativno analizo poročil, ki so jih udeleženci napisali. Ugotovili so, da je pomembno ob sebi imeti sodelavce, ki nam prisluhnejo in pomagajo priti do naslednje stopničke.

**Ključne besede:**

prenos znanja,  
vseživljenjsko  
učenje, sodelavci.

## 1 Sistem izobraževanja zaposlenih v organizaciji

Vsaka organizacija ima svoj sistem izobraževanj zaposlenih. Ta zavisi, kakšen poudarek vodstvo organizacije namenja izobraževanju zaposlenih, kakšna finančna sredstva ima organizacija na voljo in koliko od teh nameni za izobraževanja ter kdo koordinira izobraževanja zaposlenih.

Ravnatelj osnovne šole in vrtca, kot tudi drugi vodilni delavci, se mora močno zavedati, da je vseživljenjsko učenje ključnega pomena za razvoj posameznika. Z željo zaposlenim omogočiti strokovno in osebno rast, kar doprinese h kvaliteti opravljanja dela, po drugi strani pa k zadovoljstvu zaposlenega.

Ravnatelj je v šoli v vlogi koordinatorja izobraževanja in razporejevalca finančnih sredstev, ki so za to namensko dodeljena. Višino teh določi ministrstvo pristojno za šolstvo. Ravnatelj je postavljen pred izziv, kako naj z vsakoletno zelo omejenim proračunom za izobraževanje (manj kot 100 € na zaposlenega na letni ravni je realnost javnega šolstva) izpolni zavezo Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Ur. l. RS, št. 52/94), po kateri pripada zaposlenemu v vzgoji in izobraževanju vsaj 5 dni izobraževanj na letni ravni. Vsak menedžer ve, da je ob omenjenem proračunu skoraj nemogoče kvalitetno izvesti izobraževanja s pomočjo zunanjih izvajalcev delavnic, predavateljev ... Hkrati pa se vsak vodja zaveda, da bi se morali strokovni delavci izobraževati še več.

Tako smo se pred tremi leti v OŠ Veliki Gaber lotil ustvariti organizacijsko okolje, katerega cilj je bil:

- vzpodbuditi zaposlene za izobraževanje preko spleta,
- ustvariti pretoka znanja med zaposlenimi in
- poudarjati pomena vseživljenjskega učenja.

Za vsakega od naštetih ciljev smo pripravil načrt implementacije. Potek izvedbe je predstavljen v nadaljevanju.

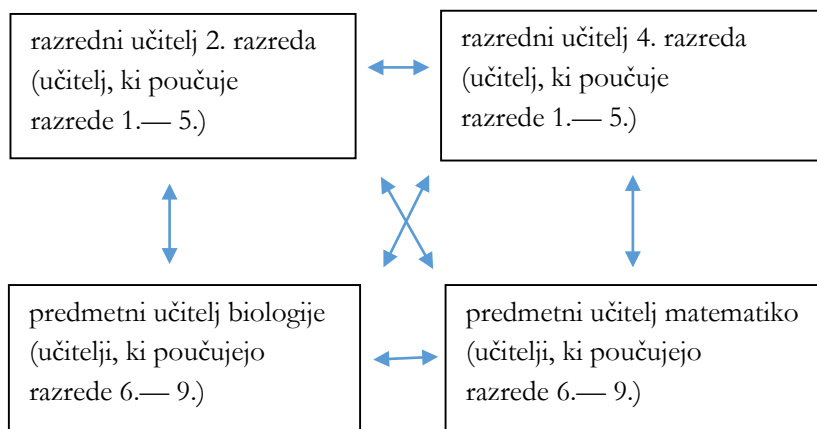
## 1.1 Učenje s pomočjo spleta

Na spletu najdemo praktično vse informacije, ki jih potrebujemo. Učimo se lahko preko prebiranja člankov, udeležbe na webinarjih, ogledov videov ... Vendar ta način pridobivanja znanja zaposlenim v tradicionalnih delovnih okoljih, kamor šola vsekakor sodi, in predvsem starejšim zaposlenim, ni blizu. Zato potrebujejo usmeritve, pomoč in predvsem vzpodbudo, da se soočijo z uporabo spleta kot vira znanja. V ta namen ravnatelj vsako leto strokovnim delavcem na letnih razgovorih predstavi možnosti, ki jih ponuja spletno učenje in jih motivira za tak način pridobivanja znanja. Pred vsakimi šolskimi počitnicami, torej petkrat letno, jim pošlje elektronsko pošto s spletnimi povezavami do uporabnih pedagoški člankov in poučnih videov. V treh letih od kar smo na šoli pričeli načrtno vzpodbujati zaposlenih za tak način pridobivanja znanja ugotavljamo, da so zaposleni prejeli splet kot vir informacij za pridobivanje novega znanja in novih praks. Strokovni delavci sedaj tudi sami delijo uporabne spletne povezave med zaposlene, v letnih poročilih o izvedenih izobraževanjih ob koncu šolskega leta pa poročajo tudi o udeležbi na webinarjih, kar pred tem nismo. Ob tem pa opažamo tudi novitete, ki jih zaposleni vpeljujejo pri svojem delu in so jih našli na spletu. Zaposleni na letnih razgovorih kljub temu še vedno izrazijo željo po udeležbi na izobraževanjih v živo izven organizacije, predvsem zaradi socialnega vidika, saj imajo na takih izobraževanjih možnost priti v stik s kolegi učitelji in tudi strokovnjaki s posameznega področja. Vidik mreženja seveda pri tem ne smemo zanemariti.

## 1.2 Učimo se od sodelavcev

Kot je omenjeno v uvodu sodi šola med tradicionalne organizacije. Učitelji, predvsem na predmetni stopnji pri izvedbi pouka težje sodelujejo med seboj. Malo je medpredmetnega povezovanja, še manj timsko izvedenih ur. Učitelji se počutijo domači v svojih učilnicah zaprtih za vrati. Tako je pretok znanja med sodelavci onemogočen. Predvsem tu mislimo na metode dela z učenci, vzgojne prijeme ... Vendar pa ima vsak izmed zaposlenih svoj način dela, ki je bolj ali manj učinkoviti. Želja ravnatelja v OŠ Veliki Gaber je bila, da se učinkoviti pristopi delijo med kolegi, da se o njih govori in da jih imajo vsi zaposlenih možnost uporabiti. Za izhodišče rotacij je ravnatelj izdelal shemo 1, ki prikazuje vse možne kombinacije pretoka znanj v šoli med učitelji. Na podlagi nje pa je snoval triletni cikel izmenjave izkušenj in znanj.

V prvem letu je moral vsak učitelj hospitirati kolegu na istem nivoju (predmetni učitelj predmetnemu, razredni pa razrednemu) in pripraviti uro za kolega. Tako sta se z opazovanjem poteka pedagoške ure eden od drugega nekaj naučila. Sprva so si lahko sami izbrali s kom bodo delili znanje, saj je bil pričetek tako lažji. Običajno so si izbrali kolega s katerim so si najbližje. Tako so se prvič odprla vrata učilnic. Učitelji so za kolege seveda pripravili vzorne ure iz katerih se je bilo moč naučiti kar največ. Sprva je ideja med nekaterimi sodelavci naletna tudi na neodobranje, vendar pa so bila vsa poročila po opravljenih hospitacijah pozitivna. V poročilih, ki smo jih kvalitativno analizirali, so učitelji predvsem poročali o poteku ure in opažanja, ki so jih zaznali pri učencih. O svojih občutkih in spoznanjih niso pisali. Vendar pa se je po opravljenih hospitacijah med zaposlenimi pričelo govoriti o delu, kolegi so pričeli v večji meri prenašati znanja in ideje.



**Shema 1: Prikaz pretoka znanja med učitelji v osnovi šoli.**

V drugem letu je bilo navodilo, da si morajo učitelji hospitirati na različnih nivojih, torej predmetni učitelj razrednemu in obratno. Tukaj so bili pomisleki, kaj se lahko eden od drugega naučijo. Izkazalo se je, da mnogo. Razredni učitelji so običajno bolj pedagoško in didaktično podkovani, predmetni pa so večji strokovnjaki na svojem predmetnem področju in so tudi specialno didaktično bolj podkovani. Tako so vsi mnogo pridobili. Učitelji pa so se med seboj tudi bolj spoznali. Pričeli so govoriti o kompetenca in znanjih posameznih kolegov. To je bilo zelo koristno, saj danes v kolektivu vemo, kdo nam lahko v nekem trenutku pomaga, če se znajdemo v stiski zaradi pomanjkanja znanja ali kompetenc. V nadaljevanju je predstavljen

izsek poročila učiteljice razrednega pouka, ki je prisostvovala pri uri športa svojih učencev, ki jo izvaja športni pedagog: »Svoje učence sem spremljala pri uri športa in aktivno sodelovala, ko učenec ni imel para. Delo je potekalo na »razmetanem« poligonu in v parih. Pri tem so morali sodelovati, se spodbujati, paziti drug na drugega...

Opažanja: Učenci so bili ves čas aktivni in vidno zadovoljni. Učitelj jim je podajal kratka in jasna navodila, saj so vaje, ki so jih izvajali vmes, že poznali in je šlo veliko hitreje. Pri takem načinu dela so imeli priložnost pokazati ustvarjalnost pri izvajanju nalog, saj so si lahko način in pot premagovanja poligona izbirali sami. Delo je organiziral tudi tako, da so učenci med seboj tekmovali (kateri od parov bo hitreje na znak (prekinitev glasbe) izvedel določeno nalogo – npr. dvig sošolca v stojo ...). Malo sem dvomila, kako bi podobno uro izvedla v 1. razredu, kjer poučujem to leto šport. Zato sem to preizkusila še isti dan. Tudi prvošolci so bili veliko bolj aktivni. Naučiti jih moram nekaj vaj v parih in bomo lahko to ponovili še večkrat. Predlog: V prihodnje bi na ure športa pri učitelju športa še prišla.«

Tretje leto smo naredili še korak dlje. Kolegi so morali izvesti timsko uro. Izziv je bil predvsem v tem, da so učitelji v razredu navajeni delati sami. Timsko delo jim sicer ni tuje, vendar je vezano zgolj na projektno delo ali pa pripravo prireditev ali dni dejavnosti. Timsko delo je na dnevni ravni prisotno le v prvem razredu, kjer sta v skladu z 38. členom Zakona o osnovni šoli (Ur. l. RS, št. 81/2006), del ur prisotna dva učitelja. Izpeljati klasično uro z dvema učiteljema, v vseh razredih pa je bil nov podvig. Veliko časa jim je vzelo načrtovanje ure, izziv pa sama izpeljava in delitev del med učno uro. Kolegi so si par poiskali sami. Nekateri so združili kar dva oddelka skupaj. Tudi tokrat so bili odzivi po opravljenih timskih urah pozitivni. Izboljšala se je povezava med zaposlenimi in timski duh. Pedagoške ure so bile bolj vsebinsko bogate.

Dodatno pa smo v tretjem letu uvedel še hospitacijo vseh učiteljev pri uri specialnega pedagoga. Tako so imeli vsi strokovni delavci uvid v delo na specialnih urah, kjer se odpravljajo učni primanjkljaji učencev. Učitelji so imeli priložnost videti učenca s posebnimi potrebami, ki ga poučujejo pri svojih običajnih pedagoških urah, kako se spopada s svojimi primanjkljaji. Hkrati pa so pri specialnem pedagogu spoznali tudi nove specialne metode dela, ki jih sedaj lahko uporabijo tudi pri svojih urah.

Po triletnem ciklu se bo projekt nadaljeval v smeri pogostejše timsko izvedenih ur, tesnejšemu sodelovanju s specialnimi pedagogi, ki bodo prisotni pri običajnih urah in bodo svetovali učiteljem in učilnici odprtih vrat.

### **1.3 Vseživljenjsko učenje**

Vseživljenjsko učenje je med učitelji dobro poznano, pa vendar se ga pri razvoju svoje kariere vse premalo zavedajo. Učitelji v začetku kariere veliko vlagajo v izobraževanja, mnogo tudi zaradi napredovanja v nazive, ki jim prinese višjo plačo. Za napredovanje pa potrebujejo opraviti tudi določeno število ur izobraževanja. Ko pa enkrat dosežejo želeno raven napredovanja, pa se v večini udeležujejo le izobraževanj, ki jih organizira šola ali pa Zavod RS za šolstvo. Vendar pa je šolstvo, kot vsaka druga organizacija zelo živ organizem. Če se obseg snovi, ki jo moramo posredovati učencem, skozi čas ni veliko spremenil, pa se spreminjajo otroci. Tako moramo vseskozi prilagajati metode dela, vzgojne pristope, soočiti pa se moramo tudi s prisotnostjo IT tehnologije. Zaposleni se morajo zavedati, da kljub temu, da so izkušeni in imajo mogoče še 10 let do upokojitve ali manj, morajo vlagati čas v pridobivanje novih znanj. Kajti učenci se spreminjajo, družba se spreminja, oni pa se starajo, in če ne bodo dovolj strokovno usposobljeni, bo delo v učilnici v obdobju pred upokojitvijo lahko zelo stresno.

## **2 Vodja kot motivator**

Ravnatelj z zaposlenimi sodeluje na dveh nivojih. Na prvem, kjer pomaga sodelavcem pri pridobivanju kompetenc, kjer so šibkejši in na drugem, kjer jim omogoča razcvet na področjih, kjer so talenti. Večino informacij o njihovih kompetencah pridobi na letnih razgovorih, ki so poglobljeni, drugi del pa preko dela z njimi (Baldoni, 2016).

V nadaljevanju bosta predstavljena dva primera, kjer je ravnatelj sodelavce v različnih življenjskih obdobjih vzpodbudil k nadaljnjemu razvoju.

## 2.1 Razvoj šibkega področja

V prvem primeru je šlo pa pridobivanje potrebnih kompetenc za kvalitetno opravljanje vsakodnevnega dela. Učiteljici na razredni stopnji, sta slabše glasbeno usposobljeni. Tedensko morata poučevati glasbo. Ne igrata inštrumenta, vendar pa imata glasbo radi. Po letnih razgovorih jima je ravnatelj zadal izziv, da se v letu dni naučita igrati kitaro, usmeril ju je tudi k mentorju, sodelavki, ki izven šole otroke poučuje igranje kitare. Nagovoril ju je, da nikoli ni prepozno, da se nekaj naučimo, še posebno, če nam to omogoča lažje opravljati vsakodnevno delo.

Sodelavki je vsake 14 dni po razgovoru povprašal, kako napreduje dogovor in ali sta se že uskladili termin s kolegico, ki jih bo poučevala. Vztrajnost se mu je poplačala po dveh mesecih, ko so se končno uskladili in pričeli z učenjem kitare. Že tekom učenja sta pridobili toliko znanja in tudi poguma, da sta med svojimi urami glasbe zaigrali učencem. Tekom učnih ur pa sta se jim pridružila še dva starejša kolega.

## 2.2 Razvoj talenta

Drugi primer pa prikazuje, kako mora vodja prisluhniti zaposlenim in jim pomagati razviti talent. Učiteljica, ki je izredno umetniško nadarjena, že vrsto let piše avtorske pesmi in pravljice za otroke. Imela je neizmerno željo izdati pesmarico. Naloga vodje je, ko pridobi takšno informacijo o zaposlenemu, da jo vzpodbudi in omogoči realizacijo, če to pozitivno vpliva na njeno delo in razvoj. Vse kar je potrebovala, je bil predlog, da če pripravi pesmarico z notnim zapisom, ki bo uporabna v slovenskih šolah, šola poskrbi za finančni del izdaje. In tako je pričela snovati nekaj, kar v življenju še ni. Vemo, da je prvič najtežje. Pesmarica je bila izdana ob koncu leta 2019 in jo lahko že najdete v slovenskih knjižnicah.

## 3 Zaključek

Zgornja primera sta v posameznikih vzbudila pozitiven občutek, občutek zadovoljstva in spoznanja, da je napredek vedno možen. Seveda pa je pomembno, da imamo ob sebi sodelavce, nadrejene in bližnje, ki nam prisluhnejo in pomagajo priti do naslednje stopničke. Hkrati pa s takimi primeri v kolektivu ustvarjam klimo, kjer so sodelavci odprti za nova znanja. Tudi z implementacijo novih znanja v njihovo delo v OŠ Veliki Gaber nimamo težav. Naše načelo je, da smo z načinom

dela, ki je veljal do sedaj, dosegli takšne rezultate kot smo jih, če pa želimo doseči drugačne rezultate, moramo delati drugače kot do sedaj. In zato potrebujemo nova znanja in pogum za implementacijo.

### **Literatura**

- Baldoni, J. (2008). *Motivation Great Leader*. New Delhi: Prabhat Books
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ur. l. RS, št. 52/94 in dopolnitve (1. 9. 1994).
- Zakon o osnovni šoli*. Ur. l. RS, št. 81/2006 in dopolnitve (29. 2. 1996).