

# Organizacija koja uči i upravljanje znanjem u obrazovnoj ustanovi

---

**Sklepić, Dubravka**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:676187>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)





MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

**Dubravka Sklepić, 0313006152**

**Organizacija koja uči i upravljanje znanjem u obrazovnoj  
ustanovi**

Diplomski rad

ČAKOVEC, lipanj 2024.



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

**Dubravka Sklepić, 0313006152**

**Organizacija koja uči i upravljanje znanjem u obrazovnoj  
ustanovi**

**Learning organization and knowledge management in an  
educational institution**

Diplomski rad

Mentor:

dr.sc. Ivana Bujan Katanec, prof. struč. stud.

Čakovec, lipanj 2024.



## MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

### PRIJAVA TEME I OBRANE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA

Stručni prijediplomski studij:

Računarstvo       Održivi razvoj       Menadžment turizma i sporta

Stručni diplomski studij Menadžment turizma i sporta:

Pristupnik: Dubravka Sklepić, JMBAG: \_\_\_\_\_  
(ime i prezime)

Kolegij: Poduzetništvo u turizmu i sportu  
(na kojem se piše rad)

Mentor: dr.sc. Ivana Bujan Katanec, pros.struč.stud.  
(ime i prezime, zvanje)

Naslov rada: Organizacija koja uči i upravljanje znanjem u obrazovnoj ustanovi

Naslov rada na engleskom jeziku: Learning organization and knowledge management in an educational institution

Članovi povjerenstva: 1. Tibor Rodiger, v.pred., predsjednik  
(ime i prezime, zvanje)  
2. mr.sc. Ivan Hegeduš, v.pred., član  
(ime i prezime, zvanje)  
3. dr.sc. Ivana Bujan Katanec, prof.struč.stud., mentor  
(ime i prezime, zvanje)  
4. Martina Sobočan, v.pred., zamjenski član  
(ime i prezime, zvanje)

Broj zadatka: 2023-MTS-D-1

Kratki opis zadatka: U ovom diplomskom radu želi se prikazati povezanost koncepta cjeloživotnog učenja sa konceptom organizacije koja uči i upravlja stečenim znanjem.

Cilj rada je pružiti uvid u napredne organizacije, u ovom radu obrazovnu ustanovu, koje se sve više okreću dimenzijama organizacije koja uči od kojih su najzastupljenije sistemsko razmišljanje, osobito usavršavanje, mentalni modeli, gradnja zajednice.

Naslovno na teorijski dio u empirijskom dijelu istraživanja intervjuiranjem ravnateljica promatrane obrazovne ustanove Pučko otvoreno učilište Novak želi se utvrditi razvoj i napredak koncepta učeće organizacije građene na temeljima ko

Organizacija koja upravlja znanjem koje nastaje učenjem, prikuplja, dijeli i analizira znanje zaposlenika, a takav način upravljanja znanjem može imati znatan utjecaj na organizaciju.

Datum: 12.6.2024.

Potpis mentora: \_\_\_\_\_

## **Predgovor**

Zahvaljujem mentorici dr.sc. Ivani Bujan Katanec koja je prihvatila odabranu temu diplomskog rada te me vodila i usmjeravala pri pisanju istog. Zahvaljujem također kolegama i kolegicama, djelatnicima Pučkog otvorenog učilišta Novak na pomoći i strpljenju pri izradi diplomskog rada. Veliko hvala obitelji i prijateljima na pomoći i podršci.

## Sažetak

U ovom diplomskom radu želi se prikazati povezanost koncepta cjeloživotnog učenja s konceptom organizacije koja uči i upravlja stečenim znanjem. Poduzeća osnovana na tradicionalan način, a koja nisu spremna provesti organizacijske promjene uvjetovane globalizacijom i napretkom tehnologije, polako gube na vrijednosti i gube bitku na konkurentskom tržištu. Cilj rada je pružiti uvid u napredne organizacije, u ovom radu obrazovnu ustanovu, koje se sve više okreću dimenzijama organizacije koja uči, od kojih su najzastupljenije sistemsko razmišljanje, osobno usavršavanje, mentalni modeli, gradnja zajedničke vizije i timsko učenje, kako bi postigle konkurentsku prednost. Metoda studije slučaja u ovom radu poslužit će kao glavni alat istraživanja. Nastavno na teorijski dio u empirijskom dijelu istraživanja, intervjuiranjem ravnatelja promatrane obrazovne ustanove Pučko otvoreno učilište Novak te anketiranjem njezinih djelatnika, želi se utvrditi razvoj i napredak koncepta učeće organizacije građene na temeljima koncepta cjeloživotnog obrazovanja te kako su ta dva koncepta usko povezana s procesom upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem koje nastaje učenjem, prikupljanjem, dijeljenjem i analiziranjem znanja zaposlenika može imati znatan utjecaj na organizaciju. Upitnik dimenzija učećih organizacija (engl. DLOQ – *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) najpoznatiji je alat za mjerenje učeće organizacije. Sastavljen je od četiri dijela koja sadrže osobna, timska, organizacijska i globalna pitanja što pokriva cjelokupno područje organizacije koja se mjeri, u ovom radu Pučko otvoreno učilište Novak.

**Ključne riječi:** *cjeloživotno učenje, znanje, promjene, globalizacija, tehnologija, obrazovna ustanova, organizacija koja uči, dimenzija*

## **Abstract**

In this thesis, we aim to demonstrate the connection between the concept of lifelong learning and that of a learning organization, which manages the acquired knowledge. Traditional companies that are not prepared to implement organizational changes driven by globalization and technological progress are gradually losing their value and competitiveness in the market. This work seeks to provide insights into advanced organizations, specifically educational institutions, that are increasingly embracing the dimensions of a learning organization. The most common dimensions include systemic thinking, personal development, mental models, building a shared vision, and team learning, all of which contribute to achieving a competitive advantage. The case study method will serve as the main research tool in this paper. Building on the theoretical foundation, the empirical part of the research involves interviewing the director of the observed educational institution, People's Open University Novak, and surveying its employees. Through this approach, we aim to determine the development and progress of the concept of a learning organization, which is built on the foundations of lifelong education, and how these two concepts are closely related to the process of knowledge management. Knowledge management, which involves learning, collecting, sharing, and analyzing employee knowledge, can significantly impact an organization. The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) is the most renowned tool for measuring the learning organization. It comprises four parts that address personal, team, organizational, and global issues, thus covering the entire scope of the organization being measured, which, in this paper, is the Novak Public Open University.

Key words: lifelong learning, knowledge, changes, globalization, technology, educational institution, learning organization, dimension

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKI PREGLED LITERATURE .....	3
2.1. Cjeloživotno učenje .....	3
2.1.1. Formalno učenje.....	6
2.1.2. Neformalno učenje.....	6
2.1.3. Informalno učenje .....	6
2.2. Organizacija koja uči .....	8
2.3. Pojam organizacijskog učenja u menadžmentu znanja .....	9
2.4. Discipline organizacije koja uči prema Sengeu.....	10
2.4.1. Sistemsko razmišljanje.....	10
2.4.2. Osobno usavršavanje.....	11
2.4.3. Mentalni modeli .....	11
2.4.4. Gradnja zajedničke vizije.....	11
2.4.5. Timsko učenje .....	11
2.5. Cjeloživotno učenje u organizaciji koja uči .....	11
2.6. Razlike između obilježja tradicionalne organizacije i organizacije koja uči.....	13
2.7. Upravljanje znanjem u organizaciji koja uči .....	15
3. STUDIJA SLUČAJA PUČKO OTVORENO UČILIŠTE NOVAK .....	18
3.1. Metodologija istraživanja .....	18
3.2. Pučko otvoreno učilište Novak kao organizacija koja uči i upravlja znanjem.....	21
3.3. Rezultati istraživanja na temelju strukturiranog intervjua.....	27
3.4. Rezultati istraživanja na temelju anketnog upitnika.....	32
4. ZAKLJUČAK .....	39
Izjava o autorstvu .....	40



POPIS LITERATURE .....	41
Popis tablica .....	44
Popis grafikona.....	45
Popis slika .....	46
Prilozi .....	47

## 1. UVOD

U današnjem dinamičnom društvu pred obrazovni sustav su, zbog napretka tehnologije, globalizacije i radnog okruženja, postavljeni novi zahtjevi i izazovi te potreba za kontinuiranim unaprjeđivanjem nastavnih metoda u organizacijama poput obrazovnih ustanova. Da bi se obrazovna ustanova, u ovom radu ustanova za obrazovanje odraslih, prilagodila izazovima suvremenog svijeta te osigurala inovativnost u obrazovnom procesu, koncept cjeloživotnog učenja usmjerava prema konceptima organizacije koja uči i upravljanja znanjem. Organizacije koje uče i upravljaju znanjem imaju ključnu ulogu u osiguravanju kontinuiranog napretka i uspjeha obrazovnih ustanova. Umjesto da se promatra kao statična institucija koja prenosi znanje, obrazovna ustanova se sve više percipira kao živo okruženje koje se neprestano prilagođava i razvija kroz proces učenja. U tom kontekstu, organizacije koje uče i upravljaju znanjem postaju ključni akteri u promicanju efikasnog i održivog obrazovanja. Njihova sposobnost da integriraju najnovije spoznaje, metode i tehnologije omogućuje obrazovnim ustanovama da odgovore na izazove 21. stoljeća i pripreme polaznike za konkuriranje na tržištu rada. Znanje koje nastaje kontinuiranim učenjem postaje ključna snaga za uspješno poslovanje i prilagodbu na obrazovnom tržištu. Upravljanje nastalim znanjem postaje neizostavna komponenta organizacijskog uspjeha, posebno u obrazovnom sektoru, gdje je dijeljenje informacija, iskustava i resursa od presudne važnosti. Upravljanje znanjem ne samo da omogućava efikasno korištenje postojećih resursa, već potiče i kontinuirano stvaranje novih spoznaja unutar organizacije. Cilj ovog diplomskog rada je istražiti i povezati koncept cjeloživotnog učenja i organizacije koja uči te kako obrazovna ustanova upravlja stečenim znanjem. Ovaj se rad prije svega temelji na analizi ključnih principa, procesa, alata te praksi koje podupiru navedene koncepte, a samom implementacijom ovih strategija može se unaprijediti kvaliteta obrazovanja, potaknuti inovacije te osigurati dugoročna održivost obrazovne ustanove. U narednim dijelovima rada, razmotrit će se pojmovi cjeloživotnog učenja, organizacije koja uči i upravlja znanjem, istražiti kako se ovi čimbenici primjenjuju u obrazovnoj ustanovi te analizirati izazove i rješenja koja se pojavljuju tijekom implementacije. Kroz studiju slučaja, pokušat će se identificirati primjer uspješne prakse u ustanovi za obrazovanje odraslih Pučko otvoreno učilište Novak Mala Subotica i izvući pozitivne pouke koje se mogu primijeniti u raznim obrazovnim ustanovama. Ovaj rad predstavlja doprinos razumijevanju bitnih elemenata koji čine organizaciju koja uči i upravlja znanjem u kontekstu obrazovanja, s naglaskom na praktičnim primjenama i koristima koje donose unutar obrazovnih ustanova. Rad je strukturiran na sljedeći način: nakon uvoda, u drugome dijelu rada dan je

pregled osnovnih teorijskih polazišta ekonomije znanja, treći dio rada odnosi se na prikaz studije slučaja na odabranoj obrazovnoj ustanovi Pučko otvoreno učilište Novak prema odabranom mjernom instrumentu, dok se četvrti dio rada odnosi na zaključna razmatranja.

## 2. TEORIJSKI PREGLED LITERATURE

U suvremenim obrazovnim politikama cjeloživotno obrazovanje, odnosno učenje, ključne su sintagme za svladavanje brzorastućih potreba za novim znanjima, sposobnostima i vještinama (Rogić, Ana Marija, 2017.). Cjeloživotno učenje u organizacijama koje uče i upravljaju znanjem postaje važan čimbenik u suvremenom obrazovanju. Ovaj teorijski pregled literature istražuje teorijske pristupe, modele i istraživačke nalaze koji se odnose na cjeloživotno učenje, organizacije koje uče i upravljaju znanjem u specifičnom okruženju ustanove za obrazovanje odraslih.

### 2.1. Cjeloživotno učenje

Formalne, općeprihvaćene definicije tj. pojmovnog određenja cjeloživotnog obrazovanja nema (O'Shea, 2003) s obzirom na široki kontekst primjene i izučavanja. „Cjeloživotno učenje (engl. *Lifelong learning*) određuje se kao sveukupna aktivnost učenja tijekom života, a s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija unutar osobne i građanske te društvene perspektive i/ili perspektive zaposlenja (Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2023.). Obuhvaća učenje u svim životnim razdobljima (od rane mladosti do starosti) i u svim oblicima u kojima se ostvaruje (formalno, neformalno i informalno), pri čemu se učenje shvaća kao kontinuirani proces u kojem su rezultati i motiviranost pojedinca u određenom životnom razdoblju uvjetovani znanjem, navikama i iskustvima učenja stečenima u mlađoj životnoj dobi“ (Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2023.).

Učenje nije ograničeno samo na formalno obrazovanje u određenim fazama života, već je kontinuirani proces koji se odvija tijekom cijelog života. U svijetu koji se brzo mijenja, stjecanje novih znanja, kompetencija i vještina postaje ključno za profesionalni i osobni napredak. Ideja cjeloživotnog učenja potiče pojedince da se prilagođavaju promjenama u okolini, da budu proaktivni u svom učenju, da istražuju nove teme i usavršavaju postojeće vještine. Koncept cjeloživotnog učenja u današnje vrijeme od velike je važnosti za sve organizacije pa tako i za ustanove za obrazovanje odraslih koje od samog osnivanja provode načela takvog učenja, kako za svoje polaznike tako i za zaposlenike ustanove. Pojedini autori (Collins, 2009) u svojim istraživanjima analiziraju osobine i vještine pojedinaca koji su u procesu cjeloživotnog obrazovanja.

Tako je moguće govoriti o sljedećim osobinama (Collins, 2009):

- Znatiželja
- Kreativnost
- Inovativnost u praksi
- Snalažljivost
- Motivacija za učenjem
- Sposobnost učenja od drugih
- Voljnost da se uči iz pogrešaka
- Ustrajnost
- Fleksibilnost u razmišljanju
- Metodičnost i discipliniranost
- Samosvjesnost
- Odgovornost.

Isti autor navodi i sljedeće vještine pojedinaca uključenih u proces cjeloživotnog obrazovanja:

- Dobre komunikacijske vještine
- Vještine apstraktnog razmišljanja
- Mogućnost detektiranja relevantnih informacija
- Metakognitivne vještine (promišljanje)
- Otvorenost za promjene
- Sposobnost prijenosa dobrih praksi i znanja na druge.

Prema (Bečić, et al., 2009.) četiri su osnovna, međusobno povezana cilja koja se vezuju uz cjeloživotno učenje: osobno zadovoljstvo i razvoj pojedinca, aktivno građanstvo, društvena uključenost i mogućnosti zapošljavanja. U praksi cjeloživotno učenje dijelimo na tri životne dobi:

- redovni sustav odgoja i obrazovanja odnosi se na prvu životnu dob
- radni vijek čovjeka na drugu životnu dob
- u treću životnu dob svrstani su umirovljenici.

Sukladno Zakonu o obrazovanju odraslih (NN 144/2021) i provedbenim propisima, ustanove za obrazovanje odraslih mogu provoditi formalno, neformalno i informalno učenje odnosno djelatnost obrazovanja koja se provodi putem verificiranih i neverificiranih programa. S ciljem stjecanja kvalifikacija i kompetencija polaznici polaze različite oblike obrazovanja odraslih kao

što su stjecanje srednje stručne spreme, doškoloavanje, prekvalifikacija, osposobljavanje i usavršavanje.

Problemi s kojima se suočavaju brojne obrazovne institucije u okviru cjeloživotnog obrazovanja su nedostatak kreativnosti i inoviranja, suočavanje s promjenama, informacije su na dohvat ruke, lakoća uporabe je primarni cilj u kreiranju novih tehnologija tj. pretjerana simplifikacija, računala nisu u mogućnosti promijeniti obrazovanje te sveprisutni problem kadrova u obrazovanju (Fischer, 2000). Kreativnost i inovacija su ključni u ekonomijama znanja te se tu nameće važan izazov kako steći navedene kvalitete kreativnosti i inoviranja. Implicitna tvrdnja koju je ovdje moguće izvesti je da individualno usmjeravanje i cjeloživotno učenje može pozitivno utjecati na kreativnost i inoviranje te se time povećavaju potencijali skupina, organizacija i zemalja. Nadalje, kod koncepta suočavanja s promjenama, većina pojedinaca gleda na edukaciju i obrazovanje kao nešto što će ih pripremiti za njihovu karijeru ili će ih pripremiti za promjenu u karijeri. Navedeni pogled onemogućava pojedince u sljedećem: većina ljudi mijenja posao više puta tijekom života, tehnologija se mijenja toliko brzo da tehnologije i vještine koje se uče na obrazovnoj instituciji zastarijevaju 5 do 10 godina nakon njihove uporabe, sveučilišni studenti nisu dobro pripremljeni za tržište rada, poduzeća teško institucionaliziraju ono što je stečeno na obrazovnoj instituciji tj. teško primjenjuju stečeno znanje i na kraju se zaposlenici jako teško prilagođavaju na promjene (Fischer, 2000.).

Nadalje, kada se govori o informacijama, *dumping* informacije koje su plasirane izvan konteksta nisu korisne za pojedinca zbog manipuliranja činjenicama i, iako su danas sve informacije lako dostupne, ne znači da su uvijek korisne i relevantne.

Što se tiče lakoće uporabe svih proizvoda i informacija, trebalo bi se više usmjeriti na generiranje sadržaja koji ipak donekle zahtijevaju angažman pojedinca nauštrb jednostavnosti uporabe jer kroz duži rok gubi se znanje i stručnost pojedinaca čiji bi angažman rezultirao kreiranjem napretka u struci. Dakle, obrazovni sadržaji bi se umjesto kontinuiranog pojednostavljivanja trebali ipak usmjeriti na zadržavanje kompleksnosti i zahtjevnosti radi daljnjeg razvoja.

Što se tiče računala i obrazovanja, nema empirijskog dokaza koji bi potkrijepio tvrdnju da računala pozitivno utječu na obrazovni proces. Sadržaj, vrijednost i kvaliteta informacije nisu poboljšani isključivo zbog činjenice da su dostavljeni putem multimedijalnog sadržaja ili putem interneta. Medijski sadržaji putem interneta ne pretvaraju irelevantne informacije znanje u relevantno. (Ibidem)

### **2.1.1. Formalno učenje**

„Formalno obrazovanje (*formal education*) – obrazovanje koje se provodi u različitim akreditiranim obrazovnim institucijama prema odobrenim programima s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija za osobne, društvene i profesionalne potrebe i putem kojega se stječu priznate diplome i kvalifikacije. Najčešće se provodi kao strukturalno, kronološki određeno redovno obrazovanje za mlađe osobe (u pravilu između 5 i 25 godine) u osnovnim i srednjim školama, na sveučilištima i u specijaliziranim programima redovnog strukovnog i visokog obrazovanja. Osim tog obrazovanja, obuhvaća i formalno obrazovanje odraslih (Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2023.).

### **2.1.2. Neformalno učenje**

„Neformalno učenje (*non-formal learning*) – učenje uklopljeno u planirane opće ili strukovne aktivnosti koje nisu eksplicitno određene kao učenje (u smislu ciljeva učenja, vremena učenja ili podrške učenju). Obuhvaća i neformalno obrazovanje i neformalno osposobljavanje. Neformalno učenje je intencionalno iz točke gledišta onog koji uči. U Hrvatskoj se koristi za označavanje organiziranih aktivnosti učenja s ciljem unapređenja znanja, vještina i kompetencija, a za koje se ne izdaje javna isprava“ (Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2023.). Prema Zakonu o obrazovanju odraslih (NN 144/2021) „neformalno obrazovanje odraslih za stjecanje kompetencija potrebnih za rad obuhvaća provedbu neformalnih programa obrazovanja koji se financiraju putem vaučera iz europskih strukturnih i investicijskih fondova te mehanizama za oporavak i otpornost usklađenih sa standardom zanimanja ili skupom kompetencija i standardom kvalifikacije ili skupom ishoda učenja iz Registra Hrvatskog kvalifikacijskog okvira“.

### **2.1.3. Informalno učenje**

„Informalno učenje (*informal learning*) je učenje koje rezultira iz dnevnih aktivnosti vezanih uz posao, obitelj ili slobodno vrijeme. Nije organizirano ili strukturirano u smislu ciljeva, vremena ili podrške učenju. Informalno je učenje u većini slučajeva nenamjerno iz perspektive onog koji uči“ (Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2023.). Petričević (2012) informalno učenje definira kao „nenamjerno, spontano učenje u procesima rada i života čovjeka (u obitelji, skupini vršnjaka, učeći u različitim socijalnim oblicima nastave, u radnim timovima itd.)“ (str.60). Također procjenjuje „da ljudi više od 50% cjelokupnoga znanja i više od 75% svojih stavova i navika stječu tijekom života izvan formalnog obrazovanja, dakle, neformalnim i informalnim učenjem“ (Petričević, 2012.).

Karakteristike informalnog učenja u literaturi proistječu iz radova autora koji su imali različite istraživačke fokuse: analiza učenja i odrastanja u kulturama u kojima škola nije dominantna institucija (Antić, 2018). Važnost informalnog učenja prepoznata je na globalnoj razini te UNESCO definira informalno učenje kao „posljedicu dnevnih aktivnosti na poslu, u obitelji ili slobodnom vremenu, nije strukturirano i ne završava se diplomom ili potvrdom. Može biti namjerno, ali je u većini slučajeva nenamjerno, često slučajno (UNESCO, 2009).

Sustav obrazovanja odraslih kroz cjeloživotno učenje prikazan je na slici 1.

**Slika 1. Sustav obrazovanja odraslih**



Izvor: (Vekić, 2015.)



„Učenje koje organizacija treba usvojiti mora biti:

- usredotočeno na problem – ovdje je riječ o cikličnosti učenja, u smislu da se naučeno znanje nadopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i vezanju s novim saznanjima;
- učenje radom – riječ je o organizaciji čiji pojedinci, ali i ona u cjelini uči u djelovanju (radu);
- zajedničko učenje – kolektivno učenje u djelovanju;
- svjesno učenje – povezano je za razne oblike sistematskog i planskog učenja, takvo je učenje u školama, seminarima i raznim oblicima samoobrazovanja;
- višestruko učenje – radi se o učenju kada postoji dovoljno velika razlika u mišljenjima koja onda potiču rasprave“ (Lamza-Maronić , et al., 2011.).

## **2.2. Organizacija koja uči**

„Koncept organizacije koja uči počela se razvijati početkom 50-ih godina prošlog stoljeća, ali je u fokus stručne javnosti dospjela tek posljednjih 15-ak godina. U organizacijski koncept se aktivno učenje stavlja 1980-ih godina te su mnogi autori ostvarili značajan doprinos u pojašnjavanju termina i koncepta organizacije koja uči. Međutim, najveći doprinos za većinu je autora ipak Senge (Banjević, 2020). Prema Sengeu (2009.) učeća organizacija je organizacija koja se stalno prilagođava promjenama u okruženju. Promjene u okruženju obilježavaju trendovi poput sve bržeg tehnološkog razvoja, rastuće globalizacije poslovanja (i njome uvjetovanog sve većeg konkurentskog pritiska), sve veće ekonomske, socijalne i političke nejednakosti (i tenzije) između razvijenih i nerazvijenih zemalja, uništavanje prirodnog okoliša...“ (Galić, 2010.). Organizacija koja uči naziva se još i „učećom organizacijom“, a (Pedler, et al., 1998.) navode pojam "poduzeće koje uči" za koji smatraju da je manje mehanički i koncentrira se na bilo koju grupu ljudi u poduzeću koja djeluje zajedno s ostalima u procesu traženja i istraživanja načina kako ljudi mogu najbolje raditi i živjeti zajedno. Prema njihovu mišljenju, poduzeće koje uči jest organizacija koja pomaže i omogućuje učenje svim svojim članovima i stalno se transformira, odnosno svjesno mijenja sebe i svoj sadržaj iz čega proizlaze temeljne karakteristike organizacije koja uči, a to su njena želja i sposobnost za kontinuiranim učenjem, poboljšavanjem i stvaranjem, usvajanjem i dijeljenjem znanja. Nadalje, za organizaciju koja uči karakteristično je individualno, grupno i organizacijsko učenje, dok proces učenja započinje s aspekta pojedinca i gradi temelj za uspostavljanje organizacije koja uči (Banjević, 2020).

Danas jednu od najpoznatijih definicija organizacije koja uči kreirao je Peter Senge, otac koncepta organizacije koja uči koja podrazumijeva organizaciju "gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno" (Senge, 2009.). Iz svega navedenog Senge (2009:26) navodi „da je temeljno značenje „učeeće organizacije“ – organizacije koja neprestano povećava svoju sposobnost stvaranja svoje budućnosti“.

### **2.3. Pojam organizacijskog učenja u menadžmentu znanja**

Važnost znanja kao strateškog resursa za moderne organizacije sve je više prepoznata u svijetu modernih organizacija te stoga ne čudi činjenica da se mnoga empirijska istraživanja fokusiraju upravo na proces stvaranja znanja i menadžment znanja. Iako nije uvijek prepoznato u istraživanjima, važan sastavni dio menadžmenta znanja je i organizacijsko učenje. Razlog razdvajanja se ogleda u različitim konceptualnim i teorijskim osnovama. (Bennet, 2006)

Organizacijsko učenje kao koncept se izučava okvirno pedesetak godina, dok je 1980-ih postalo iznimno zanimljivo područje istraživanja i to zahvaljujući činjenici da je prepoznata sposobnost organizacijskog učenja da nadopuni razinu znanja u dinamičnom i volatilnom poslovnom okruženju. Upravo zbog brzih promjena u tehnologiji i potražnji, individualno učenje usmjereno na pojedinca je od iznimne važnosti uz nadopunu organizacijskog učenja. Neki znanstvenici idu i korak dalje te tvrde da isključivo organizacijsko učenje utječe na uspjeh neke organizacije (Templeton, 2002).

Znanje kao resurs i menadžmentu znanja je input i output učenja. U procesima učenja pojedinci traže podatke, informacije i ostale oblike znanja, a navedeno znanje proizlazi iz dva primarna izvora – tacitno i eksplicitno znanje. Tacitno znanje počiva na mentalnim modelima pojedinaca. Pojedinci iniciraju konstrukciju vlastitih mentalnih modela putem procesa interpretiranja i intuicije. Razmjene znanja unutar grupa rafiniraju mentalne modele putem procesa integracije što rezultira zajedničkim mentalnim modelom, međutim stupanj do kojeg se navedeni modeli dijele je teško mjeriti, ali određeni stupanj zajedništva se ipak može predvidjeti. Stoga se znanje može percipirati kao input na individualnoj i grupnoj razini dok se output može dijeliti. Navedeni input-output model može se slijediti s grupne do organizacijske razine uzimajući u obzir dinamiku grupa, mentalne modele i organizacijske razine.

Znanje nije moguće kontrolirati te se može izvesti iz procesa. S obzirom da je visoka razina organizacijskog znanja i kulture poslovanja tacitna, jako je teško kodirati ga i detektirati.

U poduzećima u kojima je znanje od izuzetne važnosti, znanje stvaraju i razvijaju zaposlenici te ga je ponekad teško prenijeti, a to je zbog tacitne prirode navedenog znanja. Ipak, kodifikacija znanja pomaže u dijeljenju tacitnog znanja dok je kultura učenja organizacije važan činitelj u upravljanju znanjem (Schmitz, 2014). Organizacije koje uče igraju ključnu ulogu u prikupljanju tacitnog znanja i stavljanju tako prikupljeno znanje na raspolaganje.

Povijesno gledajući, prvo se razvila perspektiva interakcije na organizacijsko učenje. Perspektiva interakcije počiva na radovima Argyrisa i Schona (1978) i organizacijskom upitu, a temelj teorije je da članovi organizacije, putem interakcije, odražavaju način na koji rade. Navedeno je doprinijelo razvoju raznih modela učenja gdje članovi organizacije moraju postavljati sve više pitanja o organizaciji. (Hoe, 2007)

Organizacijsko učenje i organizacija koja uči u menadžmentu znanja su nedjeljive kategorije te ih je potrebno zajedno proučavati.

## **2.4. Discipline organizacije koja uči prema Sengeu**

Već prije spomenuti jedan od najvećih stručnjaka iz područja organizacijskog vođenja i učenja Peter M. Senge u svojoj knjizi *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije* navodi da se učeće organizacije stvaraju kroz „pet novih „sastavnih komponenata“ koje se postupno spajaju“. „Kad bi učeća organizacija bila tehnička inovacija, poput aviona ili osobnog računala, njezine komponente zvale bi se „tehnologije“. Kod inovacija u ljudskom ponašanju komponente valja promatrati kao discipline. Prema (Senge, 2009.) pet disciplina organizacije koja uči su:

- sistemsko razmišljanje
- osobno usavršavanje
- mentalni modeli
- gradnja zajedničke vizije
- timsko učenje

### **2.4.1. Sistemsko razmišljanje**

Prema (Senge, 2009.) sistemsko razmišljanje naglašava važnost promatranja organizacije kao cjeline gdje su djelovanja međusobno povezana. „Disciplina sustavskoga mišljenja povezana je s drugim disciplinama, posebice mentalnim modelima, zajedničkom vizijom i timskim učenjem (Rupčić, 2007.). Prema Rupčić (2007.) sustavsko je mišljenje nužno kako bi se zajednička vizija prevela u koordinirane akcije koje uključuju sve pojedince i timove.

#### **2.4.2. Osobno usavršavanje**

Osobnim usavršavanjem kontinuirano se pojedinačno uči i razvija vještina kako bi se potaknulo samostalno unaprjeđenje i doprinijelo kolektivnoj izvrsnosti. Prema Rupčić (2007.) ono znači kreiranje razvojnoga puta koji vodi razini izvrsnosti cjeloživotnim učenjem. Učenje se ne odnosi samo na područja povezana s procesom stvaranja vrijednosti nego uključuje jačanje interpersonalnih kompetencija, svijesti i emocionalne zrelosti te razumijevanje etičkih/moralnih dimenzija organizacijskoga života.

#### **2.4.3. Mentalni modeli**

„Mentalni modeli duboko su ukorijenjene pretpostavke, generalizacije ili čak slike ili čak predodžbe o tome kako svijet funkcionira koje utječu na poimanje svijeta i na djelovanje te ograničavaju osobe na poznate načine razmišljanja i djelovanja. Često mentalni modeli imaju utjecaj na ponašanje pojedinaca, a da oni toga nisu niti svjesni“ (Senge, 2009.).

#### **2.4.4. Gradnja zajedničke vizije**

Zajednička vizija prema Sengeu (2009.) je odgovor na pitanje: “Što bismo željeli stvoriti?” Kao što su osobne vizije slike ili predodžbe koje ljudi imaju u glavi i srcu, tako su i zajedničke vizije slike koje imaju ljudi u cijeloj organizaciji. One stvaraju osjećaj zajedništva koji prožima organizaciju i usklađuje različite aktivnosti. Zajednička vizija proizlazi iz djelomičnih vizija pojedinaca i timova (Rupčić, 2007.).

#### **2.4.5. Timsko učenje**

Timsko učenje naglašava suradnju i dijalog unutar timova kako bi se zajednički stvarala nova znanja te poticala kreativnost i rješavanje kompleksnih problema. „Budući da se sve više radnih zadataka povjerava timovima, timsko je učenje postalo važan čimbenik organizacijskoga razvoja. Ključni čimbenik postaje osigurati transfer iskustva, učenja i znanja između članova timova i između drugih timova. Može se zaključiti kako u obavljanju zadataka u timu nije važan samo timski rad, nego i timsko učenje. Razvijati idealno okruženje za učinkovito učenje u skupinama i timovima jednako je važno kao i osigurati uvjete za individualno učenje. U timskom učenju pogrešno je podcjenjivati važnost mišljenja manjine jer ono omogućuje timu da sagleda rješenje iz drugih perspektiva (Rupčić, 2007.).

### **2.5. Cjeloživotno učenje u organizaciji koja uči**

Ciljevi koncepta cjeloživotnog učenja prožeti su već opisanim Sengeovim karakteristikama, odnosno disciplinama organizacije koja uči koji uključuju sistemsko odnosno sustavno razmišljanje, osobno usavršavanje, mentalne modele, gradnju zajedničke vizije te

timsko učenje. Sistemsko razmišljanje dovodi do razumijevanja odnosa unutar okruženja i prepoznavanja uzroka problema na dubljim razinama, što podržava cilj stvaranja zdravijeg i održivijeg društva u cjeloživotnom učenju. Kroz disciplinu osobnog usavršavanja pojedinac sudjeluje u svojem obrazovnom procesu gdje kontinuirano raste i razvija se i prilagođava dinamičnim zahtjevima suvremenog obrazovanja. Disciplina mentalnih modela igra ključnu ulogu u cjeloživotnom učenju jer potiče osobni razvoj, prilagodbu promjenama i kontinuiranu evoluciju pojedinca. Gradnja zajedničke vizije predstavlja budućnost za obrazovnu ustanovu, a pojedinci su motivirani prema postizanju zajedničkih vizija u konceptu cjeloživotnog učenja. Timskim cjeloživotnim učenjem kroz dijalog, raspravu i zajedničko rješavanje problema dijeli se znanje unutar obrazovne ustanove, razmjenjuju se ideje i iskustva kako bi se postigao zajednički cilj. U ustanovi za obrazovanje odraslih ove discipline dobivaju posebnu važnost jer ukazuju na potrebu za njegovanjem postojećeg okruženja izgrađenog na konceptu cjeloživotnog učenja u kojem učenje postaje integralni dio organizacijske kulture. Uvođenjem Sengeovih principa u ustanove za obrazovanje odraslih stvara se okruženje koje potiče kreativnost i kontinuirano unapređenje učenja polaznika, nastavnika i osoblja.

Nadalje, u ustanovama cjeloživotnog obrazovanja vrlo su važni i sustavi kvalitete. Organizacija koja uči i menadžment znanjem su dva koncepta koja se paralelno razvijaju, pri čemu menadžment znanjem podrazumijeva proces transfera znanja. Stalna unapređenja impliciraju na stalno unapređenje kapaciteta zaposlenih koji će omogućiti neprekidna prilagođavanja organizacije promjenama. U tom smislu Total Quality Management (nadalje u tekstu TQM) predstavlja prekretnicu u uspostavljanju organizacije koja uči. Stalna unapređenja vode inovativnosti, a organizacija koja uči ostvaruje inovativnost preko efektivnog mehanizma učenja. Timski rad, sistemski pristup, prilagođavanje promjenama i sposobnost učenja su zajednički elementi TQM koncepta i organizacije koja uči. TQM predstavlja prvi korak u uspostavljanju organizacije koja uči (Senge, 1992), a sam koncept ističe značaj individualnog razvoja, motivacije i usavršavanja. To su osobni faktori učenja. Razumijevanje sistemskog pristupa, podržavajuće liderstvo i menadžment, čine osnovu TQM filozofije. Stalna unapređenja doprinose razvoju znanja, vještina i sposobnosti, a prikupljanje, analiziranje i prosljeđivanje informacija doprinosi efektivnijem rješavanju problema. Dakle, organizacije koje imaju uspostavljen TQM koncept imaju dobru osnovu za uspostavljanje pristupa organizacije koja uči, odnosno TQM je početni korak ka organizaciji koja uči. (Banjević, 2020)

## 2.6. Razlike između obilježja tradicionalne organizacije i organizacije koja uči

Analizom disciplina organizacije koja uči može se doći do slijedećeg zaključka: „Osnovna razlika između organizacija koje uče i tradicionalnih organizacija je ovladavanje nad tzv. osnovnim disciplinama ili ključnim tehnologijama“ (Galić, 2010.). Temeljne razlike između tradicionalnih odnosno klasičnih organizacija i organizacija koje uče navedene su u Tablici 1.

**Tablica 1.** Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči

Organizacija koja uči	Tradicionalna organizacija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prihvaća promjene kao priliku za unapređenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• shvaća promjene kao prijetnju</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fokusirano je na promjene koje provodi cjelovito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepravodobno upravlja promjenama, što može rezultirati krizom</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• "hrani" se promjenama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promjene uvodi selektivno i segmentirano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče komunikaciju o uspjesima i neuspjesima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ističe uspjehe, skriva neuspjehe i iz njih ne uči</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vrši permanentno procjenjivanje na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini radi izgradnje kompetencija</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bira zaposlenike prema sposobnosti i želji za učenjem, a ne isključivo prema rezultatima formalnoga obrazovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaposlenike bira prema stečenim vještinama i znanjima u formalnom obrazovanju</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče eksperimentiranje i ne boji se istraživati novo i nepoznato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zazire od nepoznatoga, a eksperimentiranje dopušta ograničenom broju zaposlenika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče na prihvaćanje rizika imanentnog eksperimentiranju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ne potiče prihvaćanje rizika zbog mogućih pogrešaka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nagrađuje eksperimentiranje kao način učenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nagrađuje samo pozitivne rezultate eksperimentiranja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče prikupljanje informacija i učenje iz internih i eksternih izvora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče formalne oblike učenja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uči iz iskustava drugih poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iskustva drugih poduzeća ne vrednuje kao priliku za učenje</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• potiče razmjenu mišljenja o prikupljenim iskustvima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individualna iskustva i prikupljena znanja služe za stjecanje moći i beneficija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvija osjećaj brige, poštovanja i suradnje u radu i životu s drugima kao temelj za proces opunomoćenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojedinci su usmjereni na individualni rad i natjecanju s kolegama u individualnim performansama</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice prema (Rupčić, 2007.)

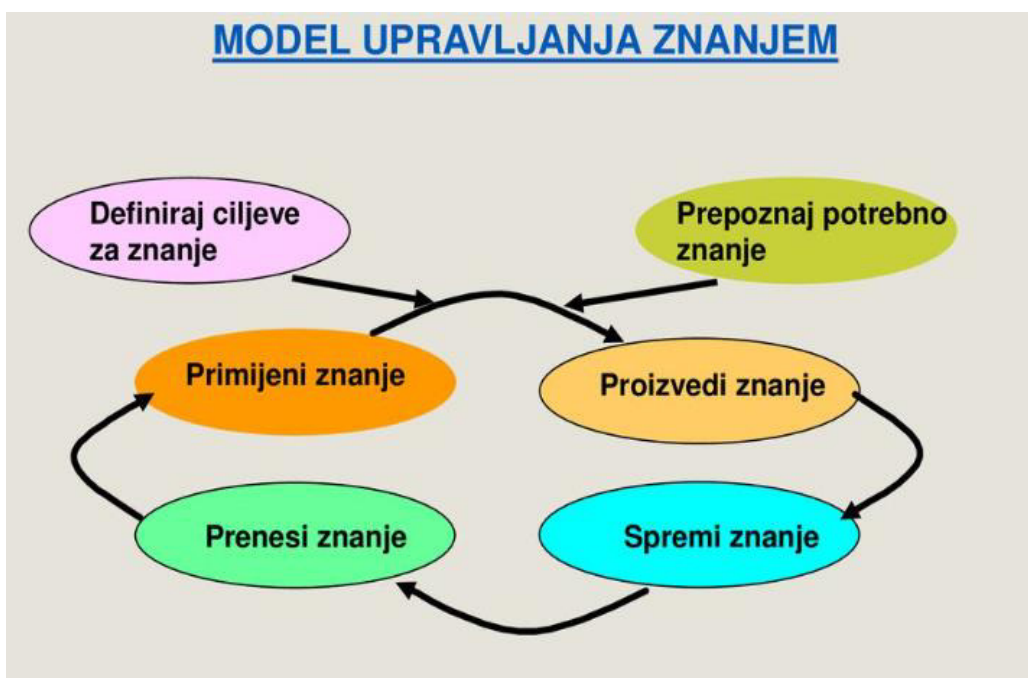
Iz usporedbe između organizacije koja uči i tradicionalne organizacije vidljivo je da učeća organizacija prihvaća promjene iz okoline kao priliku za unapređenje te je fokusirana na njih kako bi ih provodila cjelovito, dok tradicionalna organizacija te promjene doživljava kao prijetnju i nepravodobno reagira na njih. Organizacija koja uči, uči na više načina kao što je vlastiti neuspjeh, iskustva drugih organizacija, eksperimentiranje i preuzimanje rizika za razliku od tradicionalnih organizacija koje skrivaju neuspjehe i ističu uspjehe te zbog mogućih pogrešaka ne potiču rizike. „Međutim, da bi tradicionalna organizacija prerasla u organizaciju koja uči, potrebno je ispuniti nekoliko osnovnih zadataka i osigurati osnovne elemente od kojih su najvažniji: osobno usavršavanje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije, timsko učenje i sistemsko mišljenje.“ (Galić, 2010.)

Pojedini autori (Rowden, 2001) navode da organizacije koje uče imaju sljedeća zajednička obilježja: koriste učenje za postizanje ciljeva, povezuju pojedinačne rezultate s rezultatima organizacije, podržavaju diskusije stvaranjem sigurne okoline u kojoj će pojedinci sigurno i otvoreno moći riskirati te su kontinuirano u interakciji sa svojom okolinom. Berce (2008) navodi da se organizacija koja uči, ponašanje organizacije koja uči i kultura organizacije koja uči veže uz smjer razvoja organizacije i ljudskih resursa unutar nje, s tendencijom koninuiranog razvoja i širenja kolektivnog znanja i vještina, a sve u cilju stjecanja željenih ishoda. Specifično za navedene organizacije je da se cijene novi ekspanzivni načini razmišljanja usmjereni na rast, pojedinci imaju više kreativne slobode te se pojedince ohrabuje za prepoznavanje prilika i suočavanje s izazovima. Empirijskim istraživanjima također je dokazan pozitivan utjecaj menadžmenta znanja u pojedine javne ustanove. (Berce, 2008)

## 2.7. Upravljanje znanjem u organizaciji koja uči

„Najvrjednija imovina poduzeća u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, dok danas to mjesto zauzimaju radnici znanja i njihova produktivnost. Obrazovanje se u današnje vrijeme smatra temeljnim kapitalom suvremenog društva i postaje ključni faktor ekonomskog razvoja. Nekada je bilo dovoljno formalno obrazovanje putem škola, veleučilišta i fakulteta, međutim danas se sve veća pozornost pridodaje neformalnom obrazovanju putem dodatne edukacije. U 21. stoljeću uspješna će biti samo ona poduzeća čiji su zaposlenici obrazovani, vješti, kreativni i sposobni prilagođavati se stalnim promjenama. Obrazovanje (edukacija) označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koja se osposobljava za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj“ (Sikavica, et al., 2008.). Obrazovanje i razvoj ljudskih resursa iznimno je složena funkcija koja zahtjeva kvalitetno obavljanje čitavog niza elemenata, a njezini konačni rezultati ovise o tome koliko je dobro obavljena svaka pojedinačna faza. Može se govoriti o pet osnovnih faza procesa obrazovanja: utvrđivanje obrazovnih potreba, određivanje ciljeva obrazovanja, određivanje sadržaja i programa obrazovanja, određivanje metoda i tehnika obrazovanja te evoluiranje obrazovnih programa (Sikavica, et al., 2008.). Obrazovanjem nastaje znanje čije upravljanje obuhvaća identifikaciju, stvaranje, organizaciju, pohranu i distribuciju znanja unutar organizacije. (Slika 2)

Slika 2. Model upravljanja znanjem

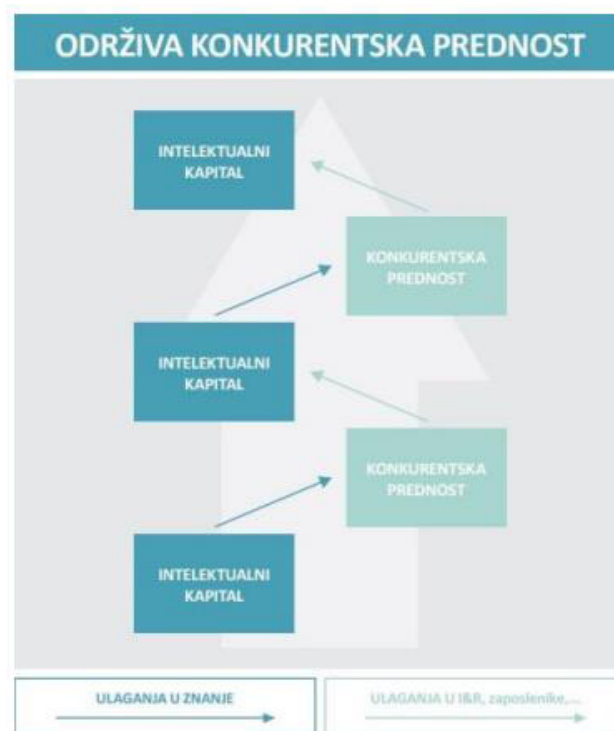


Izvor: (Oslić, 2002.)



Organizacija koja uči i u kojoj nastaje znanje mora i upravljati znanjem kroz različite strategije. Uloga menadžera u takvoj organizaciji nije samo vođenje organizacije, već motiviranje i pomoć djelatnicima kod rada te donošenje zajedničkih odluka. „Učinkovito upravljanje znanjem zahtijeva kombinaciju ljudi i tehnologije. Dok su ljudi potrebni radi razumijevanja, sinteze i interpretacije raznih vrsta nestrukturiranog znanja, računala i komunikacijski sustavi omogućuju njegovo prikupljanje, prijenos i distribuciju. Računalni i mrežni sustavi i njihova uporaba omogućuju jednostavnu i brzu razmjenu znanja bez obzira na udaljenost“ (Đula, 2010.). Znanje pretvoreno u vrijednost nazivamo intelektualni kapital koji je mjerljiv. Prema (Stewart, et al., 2021.) intelektualni kapital predstavlja nešto što se ne može materijalno odrediti, međutim na tržištu osigurava konkurentsku prednost i stvaranje vrijednosti. Danas je za poduzeća manje važno kolika im je imovina, važnija je sposobnost zaposlenika da stvaraju vrijednost. Ulaganjem u znanje i stvaranjem intelektualnog kapitala stvara se konkurentska prednost poduzeća na tržištu. (Slika 3)

**Slika 3. Međuutjecajnost intelektualnog kapitala i konkurentске prednosti poduzeća**



Izvor: (Stewart, et al., 2021., str. 233)

„Učeća organizacija potiče učenje svojih članova, inovacije, eksperimentiranje i zajedničku viziju. Iz tog razloga, ona predstavlja idealan tip organizacije unutar kojeg se svi intelektualni resursi stavljaju u funkciju ostvarenja konkurentskih prednosti organizacije (Nonaka, 1994.).

Primjenom modela upravljanja znanjem organizacija koja uči postaje dijelom društva znanja. „Društvo znanja (*knowledge society*) – društvo čije su aktivnosti i napredak većinom utemeljeni na proizvodnji, distribuciji i primjeni znanja. To je društvena zajednica (ljudsko društvo, država) u kojoj je znanje jedna od najvažnijih vrijednosti, odnosno u kojoj je znanje glavni pokretač gospodarskog i društvenog razvoja te gdje društvo ulaže u znanost i razvoj stručnjaka“ (Vučić, et al., 2023.).

### 3. STUDIJA SLUČAJA PUČKO OTVORENO UČILIŠTE NOVAK

Navedeno poglavlje odnosi se na empirijski dio diplomskog rada. Prvo će se pojasniti odabrane znanstvene metode, mjerni instrumenti za provođenje istraživanja te će se prikazati istraživanja ostalih autora i pripadajućih mjernih instrumenata.

#### 3.1. Metodologija istraživanja

U literaturi su detektirani različiti načini mjerenja znanja u organizacijama koje uče. Empirijska istraživanja baziraju se na kvalitativnim istraživačkim metodama kao što su strukturirani upitnici s provjerenim mjernim skalama kauzalnosti te studije slučaja. Primjer istraživačkih tvrdnji na uzorku znanstvenika je prikazan u nastavku (Chugh, 2016):

P1. Smatram da sam uključen u cjeloživotno obrazovanje radi osobnog razvoja, eksperimentiram kako obavljati svoj posao na drugačiji način.

P2. Moje sveučilište je organizacija koja uči, nudi neograničene mogućnosti dodatne edukacije za zaposlenike, otvoreno je i spremno prihvaća promjene.

P3. Moje sveučilište je jako osjetljivo na pogreške te ih ne smatra osnovom za daljnje učenje.

P4. Moja propitivanja i spremnost na dijalog se tretiraju kao nepoželjni.

P5. Aktivno sam uključen u razvoj kurikuluma.

P6. Aktivno sam uključen u razvoj testova.

P7. Redovno sam uključen u *peer review* svojih kolega te im dajem povratne informacije o radu.

P8. Moji kolege cijene input koji im dajem o njihovom radu.

Navedena studija je pokušala utvrditi razine znanja na uzorku od 141 znanstvenika zaposlenih na visokoobrazovnim ustanovama u Australiji. Navedeno istraživanje je pokazalo da se sveučilišta uklapaju u Sengeov okvir organizacija koje uče te da znanstvenici šire svoje kapacitete učenja kako bi producirali rezultate (prenosili tacitno znanje) koje stvarno žele gdje se njeguju novi i ekspanzivni načini razmišljanja. Zanimljiva je činjenica što je veliki broj znanstvenika u istraživanju naveo da je njihovo mjesto rada (sveučilište) jako kritično na neuspjeh. Moguće je zaključiti da je prijenos tacitnog znanja važna osobina organizacija koje uče.

Metoda studije slučaja u ovom radu poslužila je kao glavni alat istraživanja. Nastavno na teorijski dio istraživanja proveden je intervju s ravnateljem promatrane obrazovne ustanove Pučko otvoreno učilište Novak na temelju provedenog upitnika dimenzija učećih organizacija (engl. DLOQ – *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) kojeg preporučuju autori (Marsick & Watkins, 1990.). Upitnik je najpoznatiji alat za mjerenje organizacije koja uči. Sastavljen je od četiri dijela koja sadrže osobna, timska, organizacijska i globalna pitanja što pokriva cjelokupno područje organizacije koja se mjeri. (Slika 5).

Upitnik DLOQ je primijenjen kao mjerni instrument u ovome diplomskom radu zbog utvrđenih konzistentnosti između mjernih ljestvica i pitanja te je prilagođen za potrebe istraživanja. Upitnik nije distribuiran ravnateljima obrazovnih ustanova u Međimurskoj županiji, nego su pitanja iz upitnika adaptirana za potrebe provođenja strukturiranog intervjua kako bi se mogla provesti analiza u okviru studije slučaja. Strukturirani intervju je korišten kao mjerni instrument prilikom intervjuiranja ravnatelja odabrane ustanove cjeloživotnog obrazovanja.

Pitanja iz strukturiranog intervjua u prilogu ovog rada preuzeta su (engl. DLOQ – *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*) prema (Ivančan, 2019.) te se od intervjuiranog ravnatelja ustanove zahtijevao odabir stupnja intenziteta slaganja s određenom tvrdnjom. Ponuđeni su intenziteti u rasponu od 1 do 7, odnosno od NIKADA pa sve do UVIJEK.

**Slika 4. Upitnik dimenzija učećih organizacija (engl. DLOQ – *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*)**

Questions		2	3	4	5	6
Individual Level	P1 In my organization, people have open discussions about errors and ways to learn from them					
	P2 In my organization, people identify needed skills for future activities					
	P3 In my organization, people help each other to learn					
	P4 In my organization, people receive financial help to support learning					
	P5 In my organization, people have available time to support learning					
	P6 In my organization, people see problems as learning opportunities					
	P7 In my organization, people are rewarded by learning					
	P8 In my organization, people give open feedback to each other					
	P9 In my organization, people listen to others opinion before talking					
	P10 In my organization, people are encouraged to ask why					
	P11 In my organization, when people say their opinion they also ask others what they think					
	P12 In my organization, people treat each other with respect					
	P13 In my organization, people use time to build trust among them					
Team Level	P14 In my organization, teams are free to adapt their targets according to the need					
	P15 In my organization, teams treat their members as equals					
	P16 In my organization, teams focus both, the task and how well the team is performing					
	P17 In my organization, teams review their opinion according to data or discussions					
	P18 In my organization, teams are rewarded by their results as teams					
	P19 In my organization, teams trust that the organization will act according to their suggestion					
Organizational Level	P20 My organization uses 2-way communication in a regular way					
	P21 My organization allows people to have easy and fast access to needed information at any time					
	P22 My organization keeps a data base with employees skills					
	P23 My organization creates systems to measure expected and actual performance					
	P24 My organization keeps available knowledge to all employees					
	P25 My organization tracks time and money invested on training					
	P26 My organization recognizes people by their initiative					
	P27 My organization gives people choice on their tasks					
	P28 My organization invites people to contribute to the business vision					
	P29 My organization empowers people regarding resources to complete their tasks					
	P30 My organization supports employees that risk in a safe way					
	P31 My organization aligns vision across different teams and work levels					
	P32 My organization helps employees balance work and family time					
	P33 My organization encourages people to think in a global way					
	P34 My organization encourages people to bring the customer perspective to business					
	P35 My organization considers the decisions impact over employees morale					
	P36 My organization works with local community to meet common needs					
	P37 My organization encourages people to develop problem solving inside the company					
	P38 In my organization, leaders generally support learning and training opportunities					
	P39 In my organization, leaders share information with employees about market trends, etc.					
	P40 In my organization, leaders empower others to help achieve company's vision					
	P41 In my organization, leaders are mentors and develop their teams					
	P42 In my organization, leaders continuously look for learning opportunities					
	P43 In my organization, leaders make sure that attitudes are consistent with company's values					

DLOQ (Marsick and Watkins 2003).

Izvor: (Marsick & Watkins, 2003.)

Osim provedenog intervjua s ravnateljem Pučkog otvorenog učilišta Novak, dio istraživanja ovog rada sadrži anketni upitnik upućen prema desetero djelatnika Pučkog otvorenog učilišta Novak kako bi odgovorili na pitanja vezana na koncept organizacije koja uči i koncept cjeloživotnog učenja.

Studija slučaja predstavlja obrazovni standard na najboljim poslovnim školama širom svijeta, kao i istraživačku, nastavnu i znanstvenu metodu koja najčešće opisuje stvarnu situaciju te se uobičajeno bazira oko nekih odluka koje je menadžment morao donijeti, oko tržišnih i drugih izazova s kojima se menadžment suočio, problema i rješenja koji su nastali. Poslovni slučaj je opis stvarne situacije i obično sadrži odluku, priliku, problem ili ishod s kojim se suočava osoba (ili osobe) u organizaciji (Omazić, et al., 2012.). U svojem se temelju istraživanja dijele na kvalitativna i kvantitativna (metodologija), u okviru kojih postoje različite metode prikupljanja podataka, primjerice polustrukturirani intervjui i fokus-grupe u kvalitativnim, a metoda ankete i metoda analize sadržaja putem matrice (instrument) u kvantitativnim društvenim istraživanjima (Brajdić Vuković, et al., 2021.). Zelenika definira metodu studija slučaja kao postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja, ali ne predstavlja znanstvenu metodu u pravom smislu te riječi jer se samo na temelju rezultata promatranja više slučajeva mogu izvući određene zakonitosti (Omazić, et al., 2012.) prema (Zelenika, 1998.). Prema Omazić, et al., 2012. „studija slučaja pokušava uhvatiti odnose koji postoje u stvarnosti, često unutar jedne organizacije“, stoga je i u ovom radu studija slučaja fokusirana na obrazovnu ustanovu. Obzirom da (Zelenika, 1998.) navodi da metoda studije slučaja ne predstavlja znanstvenu metodu ako se rezultati ne temelje na više promatranih slučajeva, može se istaknuti činjenica da postoji ograničenje ovog istraživanja.

### **3.2. Pučko otvoreno učilište Novak kao organizacija koja uči i upravlja znanjem**

Pučko otvoreno učilište Novak Mala Subotica javna je ustanova za trajnu naobrazbu, kulturu i informiranje, koja svoju djelatnost obavlja kao javnu službu u skladu s Odlukom o osnivanju Učilišta od 29.5.2001. godine i Rješenjem Ministarstva prosvjete i športa o ocjeni sukladnosti te odluke sa Zakonom o ustanovama Kl./UP/I-602-01/01-01/0004, ur.br. 532-05-02/1-01-1 od 16. srpnja 2001.godine (Pučko otvoreno učilište Novak, 2023.). Osnivači Učilišta su Franjo i Vesna Novak iz Mala Subotice. Sjedište Učilišta je u Maloj Subotici, Braće Radića 69. Podružnica Učilišta posluje na lokaciji Čakovec, Zelena 1 i Prelog, Glavna ulica 5. Pučko otvoreno učilište Novak Mala Subotica provodi programe obrazovanja odraslih i to programe stjecanja srednje stručne spreme, prekvalifikacije, osposobljavanja i usavršavanja. Programi obrazovanja odraslih u Pučkom otvorenom učilištu Novak obuhvaćaju obrazovne sektore

Promet i logistika, Strojarsstvo, brodogradnja i metalurgija, Poljoprivreda, prehrana i veterina, Graditeljstvo i geodezija te Osobne, usluge zaštite i druge usluge. Svih šezdeset osam programa verificirano je od strane nadležnih ministarstava. U sklopu obrazovne ustanove od 2016. godine djeluje i Auto škola POU Novak s programima osposobljavanja kandidata za vozača A1, A2, A, B, C i CE kategorije (Tablica 2).

**Tablica 2.** Obrazovni programi u Pučkom otvorenom učilištu Novak

<b>PROGRAMI STJECANJA SREDNJE STRUČNE SPREME I PREKVALIFIKACIJE</b>	<b>PROGRAMI OSPOSOBLJAVANJA</b>	<b>PROGRAMI USAVRŠAVANJA</b>
TEHNIČAR/KA CESTOVNOG PROMETA	RUKOVATELJ/ICA BULDOŽERIMA I GREDERIMA	INSTRUKTOR/ICA VOŽNJE ZA SVE KATEGORIJE
VOZAČ/ICA MOTORNOG VOZILA	RUKOVATELJ/ICA KOMPRESORIMA I KOMPRESORSKIM STROJEVIMA	DIJAGNOSTIKA I SERVISIRANJE HIBRIDNIH I ELEKTRIČNIH VOZILA
AUTOLIMAR/ICA	RUKOVATELJ/ICA ELEKTRIČNIM KOLICIMA	
AUTOLAKIRER/ICA	RUKOVATELJ/ICA AUTODIZALICOM	
AUTOMEHANIČAR/KA	RUKOVATELJ/ICA UTOVARIVAČEM	
POLJOPRIVREDNI/A TEHNIČAR/KA-OPĆI SMJER	RUKOVATELJ/ICA MOTORNIM PILAMA	
POLJOPRIVREDNI/A GOSPODARSTVENIK/CA	RUKOVATELJ/ICA BAGEROM	
RATAR/ICA	RUKOVATELJ/ICA VILICAROM	
VOČAR/ICA-VINAR/ICA-VINOGRADAR/ICA	RUKOVATELJ/ICA ROVOKOPAČEM	
STOČAR/ICA	RUKOVATELJ/ICA VALJCIMA I NABIJAČIMA	
SOBOSLIKAR/ICA – LIČILAC/LIČITELJICA	POSLOVI RUKOVATELJA/ICE ROTOSJEKAČEM I TRIMEROM	
FASADER/KA	RUKOVATELJ/ICA STROJEVIMA ZA SEKUNDARNU OBRADU DRVA	
VODOINSTALATER	RUKOVATELJ/ICA STROJEVIMA ZA POLAGANJE BETONA I ASFALTA ( FINIŠERIMA )	
ARHITEKTONSKI/A TEHNIČAR/KA	RUKOVATELJ/ICA CRPKOM ZA BETON I MIKSEROM	
GRAĐEVINSKI/A TEHNIČAR/KA	POSLOVI CESTARA/ICE	
ZIDAR/ICA	SIGNALIST/ICA – VEZAČ/ICA TERETA	
TESAR/ICA	MONTER/KA GRAĐEVINSKIH SKELA	
KROVOPOKRIVAČ/ICA	RUKOVATELJ/ICA MOSNOM I PORTALNOM DIZALICOM	
ARMIRAČ/ICA	RUKOVATELJ/ICA SAMOHODNOM PODIZNOM PLATFORMOM	
MONTER/KA SUHE GRADNJE	SOBOSLIKARSKI I LIČILAČKI POSLOVI	
	ZIDARSKI POSLOVI	
	TESARSKI POSLOVI	
	KROVOPOKRIVAČKI POSLOVI	

<b>PROGRAMI STJECANJA SREDNJE STRUČNE SPREME I PREKVALIFIKACIJE</b>	<b>PROGRAMI OSPOSOBLJAVANJA</b>	<b>PROGRAMI USAVRŠAVANJA</b>
	KLESARSKI POSLOVI	
	KERAMIČARSKI POSLOVI	
	POSLOVI RATARA/ICE	
	POSLOVI VINOGRADARA/ICE I VINARA/ICE	
	POSLOVI POVRTLARA	
	POSLOVI REZAČA/ICE VOČAKA I VINOVE LOZE	
	POSLOVI STOČARA/ICE	
	POSLOVI VOČARA/ICE	
	POSLOVI PČELARA/ICE	
	VOZAČ/ICA VOZILA ZA PRIJEVOZ OPASNIH TVARI-ADR	
	RUKOVATELJ/ICA RUČNO UPRAVLJANIM MEHANIZIRANIM ALATIMA I STROJEVIMA ZA OBRADU METALA	
	STJECANJE POČETNIH KVALIFIKACIJA I PERIODIČKE IZOBRAZBE VOZAČA ZA KATEGORIJE C1, C, CE, D I DE	
	RUKOVATELJ/ICA VILIČAROM U SKLADIŠNOM PROSTORU	
	RUKOVATELJ/ICA TRAKTOROM I PRIKLJUČCIMA	
	ISKLJUČIVANJE / UKLJUČIVANJE VISOKOG NAPONA U HIBRIDNIM I ELEKTRIČNIM VOZILIMA	
	OSPOSOBLJAVANJE KANDIDATA ZA VOZAČA A1, A2, B, C, CE KATEGORIJE	
	RUKOVATELJ/ICA TORANJSKOM DIZALICOM	
	RUKOVATELJ/ICA BETONAROM	
	RUKOVATELJ/ICA ASFALTNOM BAZOM	
	RUKOVATELJ/ICA MOTORNOM KOSILICOM	
	RUKOVATELJ/ICA STROJEVIMA ZA ČIŠĆENJE JAVNIH POVRŠINA	
	RUKOVATELJ/ICA STROJEVIMA ZA PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA	
	RUKOVATELJ/ICA STROJEVIMA ZA REZANJE ASFALTA I BETONA	

Izvor: Izrada autorice prema internim podacima Pučkog otvorenog učilišta Novak

Učilište trenutno posluje sa deset redovito zaposlenih djelatnika i dvadeset vanjskih suradnika te spada u mikro subjekte malog gospodarstva (Narodne novine, 2002.-2016.). Deset redovito zaposlenih djelatnika raspodijeljeni su na menadžerskim pozicijama, financijsko-računovodstvenim i administrativno-tehničkim poslovima, radu sa strankama te sudjeluju u



izvođenju nastave u programima obrazovanja odraslih. Prema Zakonu o obrazovanju odraslih Pučko otvoreno učilište Novak „obavlja djelatnost obrazovanja odraslih na temelju okvirnog godišnjeg plana i programa rada ustanove koji donosi tijelo određeno statutom ustanove na prijedlog ravnatelja do 1. veljače za tekuću kalendarsku godinu“. Godišnjim planom i programom rada ustanove utvrđuju se poslovi, aktivnosti, mjesto, vrijeme, način i izvršitelji poslova, a sadrži popis planiranih poslova i aktivnosti, podatke o organizaciji rada i plan rada andragoškog voditelja (Narodne novine, 2021.). Ovisno o vrsti izvedbenog programa i načinu realizacije, obrazovanje odraslih izvodi se kao redovita, konzultativno-instruktivna, dopisno-konzultativna ili multimedijaska nastava. Oblik nastave u Pučkom otvorenom učilištu Novak je dopisno-konzultativni, što znači da se ostvaruje u fondu od 50 posto sati u odnosu na redovnu nastavu. Zbog bitno smanjenog broja sati za nastavu, u ovom obliku rada polaznicima se daju didaktički materijali (nastavna pisma) za samoučenje iz pojedinih nastavnih predmeta koje osigurava Učilište i organiziraju se skupne i individualne konzultacije. Ispitne rokove utvrđuje Učilište godišnjim programom rada. Učilište je obvezno svakom polazniku osigurati nastavni plan obrazovanja s prikazom organizacije obrazovanja, objavljenim pravilima te utvrđenim vremenom za konzultacije i rokovima za ispite. „U okviru obavljanja djelatnosti Učilište izdaje svjedodžbe, uvjerenja i potvrde o činjenicama o kojima vodi evidenciju, sukladno zakonu, na zakonu utemeljenim propisima, osnivačkom aktu, Statutu i drugim propisima i općim aktima“ (Pučko otvoreno učilište Novak, 2023.). Unutarnjim ustrojstvom Učilišta osigurava se ostvarivanje djelatnosti koje obavlja Učilište, a čine ga administrativno-stručno, računovodstveno-financijsko i pomoćno-tehničko osoblje. „Unutarnjim ustrojstvom Učilišta povezuju se svi oblici rada i djelatnosti prema vrsti i srodnosti programa i poslova kako bi se ostvarili primjereni rezultati rada u procesu ostvarivanja djelatnosti, te djelatnosti Učilišta kao javne službe“ (Pučko otvoreno učilište Novak, 2023.). Organe Pučkog otvorenog učilišta Novak prema Statutu ustanove čine ravnatelj, upravno vijeće, andragoški voditelj i stručno vijeće.

„Zbog brzih, gotovo svakodnevnih promjena u poslovanju dolazi do zastarijevanja znanja. Znanje stečeno u formalnom obrazovanju postaje nedovoljno kako bi se odgovorilo na sve veće zahtjeve tržišta pa mnoga suvremena poduzeća sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju zaposlenih. Ulaganje u obrazovanje zaposlenika više se ne smatra kao trošak već kao ulaganje u sadašnjost i budućnost poduzeća jer samo adekvatno obrazovani zaposlenici mogu ostvariti ciljeve poduzeća“ (Stewart, et al., 2021., str.499). „Put prema poduzeću usmjeravanom znanjem isprva počinje s pet načelnih pitanja:

- Koliko je znanje važno za naš poslovni uspjeh?
- Koje strateške ciljeve želimo prioritarno poduprijeti upravljanjem znanja?
- Kakvo znanje danas posjedujemo i kakvo znanje trebamo u budućnosti radi osiguranja naše trajne natjecateljske sposobnosti?
- Kako se unutar poduzeća odnosimo prema znanju kao resursu?
- Kako bismo trebali oblikovati i razvijati naše poduzeće da bismo danas i ubuduće bili dorasli natjecanju u znanju?“ (North, 2008).

Ustanova za obrazovanje odraslih Pučko otvoreno učilište Novak, kako bi odgovorila na pitanja i sve veće zahtjeve obrazovnog tržišta, kontinuirano se od samog osnivanja vodi načelima cjeloživotnog učenja kako prema polaznicima tako i prema svojim zaposlenicima koji timski uče kako učiti. Od samih početaka ima obrazovnu ulogu prenošenja i dijeljenja znanja te se vodi sloganom „Uvijek je pravo vrijeme za učenje“. (Slika 4)

**Slika 5. Reklamni materijal sa sloganom Pučkog otvorenog učilišta Novak**

**Pučko otvoreno učilište  
NOVAK**

**UPISI U TIJEKU**

- STJECANJA SSS, PREKVALIFIKACIJE, USAVRŠAVANJA I OSPOSOBLJAVANJA
- PROMET I LOGISTIKA, POLJOPRIVREDA, PREHRANA I VETERINA, GRADITELJSTVO I GEODEZIJA
- PERIODIČKA IZOBRAZBA VOZAČA (COD95), PRIJEVOZ OPASNIH TVARI (ADR)

*Uvijek je pravo vrijeme za učenje*

ČAKOVEC, Zelena 1, 040 312 113  
MALA SUBOTICA, B. Radića 69, 040 631 200  
ZAGREB, Trg svetog Šimuna 1  
PRELOG, Glavna 5

[www.pounovak.hr](http://www.pounovak.hr)

Izvor: Interni materijal Pučkog otvorenog učilišta Novak

„Andragoški rad u ustanovi za obrazovanje odraslih uglavnom je timski. Ustanove koje njeguju kreativan rad i koje su poznate po inovativnim nastojanjima u nastavi poznate su i po vrlo uspješnom razvoju i njegovanju timskoga rada i suradnje među nastavnicima, zaposlenicima i stručnim suradnicima (Vančina , 2008.). „Manje organizacije mogu zapošljavati pojedince s traženim znanjima i vještinama koje oni brzo prenose drugima unutar radnog okruženja. Također je moguće obučavati pojedinu organizacijsku subkulturu, npr. proizvodnju, administraciju, istraživački odjel ili menadžment, te je stoga potrebna vizija o organizacijskim potrebama“ (Miljković & Schramm, 2015.). Menadžeri danas na znanje gledaju kao ključnu korporacijsku imovinu koju se može upotrijebiti i iskoristiti u konkurentske svrhe (Garvin, 2000.) Organizacijske promjene u Pučkom otvorenom učilištu Novak provode se sukladno utvrđenim organizacijskim potrebama, praćenju globalnih promjena, konkurencije i obrazovnog tržišta, a provode ih najčešće menadžeri svih razina u ustanovi. „U takvim trenucima potrebno je inspirirati zaposlenike, odnosno udahnuti život viziji učeće organizacije. Na taj način učeća organizacija neće samo rješavati probleme, već i stvarati nešto uistinu novo“ (Senge, 2009.). Iz narednih nekoliko primjera dobre prakse u Pučkom otvorenom učilištu Novak moguće je zaključiti da navedena ustanova za obrazovanje odraslih provodi načela organizacije koja uči. U prvom primjeru fokus je na zapošljavanju pripravnika gdje kroz pripravnički staž mentor iz ustanove interno kreira kvalitetnog radnika, a kasnije menadžera, profesora, instruktora vožnje... Pripravnički program razrađen je na način da pripravnik kroz komunikaciju sa mentorom i ostalim zaposlenicima postigne izvrsnost u disciplinama učeće organizacije. Nadalje, u djelatnosti osposobljavanja kandidata za vozača, autoškoli, instruktori vožnje obvezni su sukladno zakonskim obvezama svake četiri godine obnoviti znanje i vještine kroz provjeru stručne osposobljenosti u nadležnoj instituciji. Obzirom da instruktori vožnje osposobljavaju mlade vozače u interesu je kako obrazovnoj ustanovi, tako i instruktorima vožnje praćenje promjena na svim područjima vezanim za osposobljavanje kandidata za vozača. Jednom mjesečno kroz stručne aktive sa stručnim voditeljem autoškole i pripreme seminare u organizaciji nadležnih institucija instruktori vožnje prilagođavaju stečena znanja novim promjenama te stječu nova znanja i vještine koje implementiraju u obuku kandidata. Ustanova programe srednjoškolskog obrazovanja odraslih provodi sa troje redovno zaposlenih nastavnika, andragoškim voditeljem, ravnateljem i menadžerima svih razina. Uz redovno zaposlene nastavnike, ustanova surađuje temeljem ugovora o djelu s još dvadeset vanjskih suradnika, nastavnika iz redovnog srednjoškolskog obrazovanja. Takvom suradnjom dolazi do razmjena informacija i dijeljenja znanja, odnosno timskog učenja, čime obrazovna ustanova dobiva stručni kadar i konkurentsku prednost na obrazovnom tržištu. Prema Galiću (2010.)

važno je da se radi o organizaciji u kojoj zaposlenici na temelju svog znanja mogu djelovati i timski i samostalno. Vodi ih zajednička posvećenost nekoj misiji, odnosno cilju. Iznimno je važna suradnja i komunikacija među zaposlenima u nekoj organizaciji na svim razinama. Iz svega navedenog može se zaključiti da „Učenje koje organizacija treba usvojiti mora biti:

- usredotočeno na problem – ovdje je riječ o cikličnosti učenja, u smislu da se naučeno znanje nadopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i vezanju s novim saznanjima;
- učenje radom – riječ je o organizaciji čiji pojedinci, ali i ona u cjelini, uči u djelovanju;
- zajedničko učenje – kolektivno učenje u djelovanju;
- svjesno učenje – povezano je za razne oblike sistematskog i planskog učenja, takvo je učenje u školama, seminarima i raznim oblicima samoobrazovanja;
- višestruko učenje – radi se o učenju kada postoji dovoljno velika razlika u mišljenjima koja onda potiče rasprave“ (Lamza-Maronić , et al., 2011.).

### 3.3. Rezultati istraživanja na temelju strukturiranog intervjua

Rezultati provedenog strukturiranog intervjua iz prvog dijela upitnika o općim karakteristikama ispitane ustanove prikazani su grafovima, a istraživanje Pučkog otvorenog učilišta Novak kao ustanove koja uči prikazano je u opisnom obliku.

**Grafikon 1.** Broj zaposlenika M/Ž



Izvor: izrada autorice

U ustanovi je zaposleno sedam žena i tri muškarca. Od ukupnog postotka zaposlenih 70% je žena, a 30% muškaraca. Ženski dio raspoređen je na financijsko-računovodstvenim poslovima, menadžerskim pozicijama, na poslovima osposobljavanja kandidata za vozača i nastavnim kadrovima.

**Grafikon 2.** Struktura zaposlenika prema dobi



Izvor: izrada autorice

Rezultat istraživanja strukture zaposlenika prema dobi su dvije zaposlenice od 20 do 30 godina što u postocima iznosi 20% od čega jedna pripravnica koja odrađuje pripravnički staž i jedna zaposlenica zaposlena nakon odrađenog pripravničkog staža. Dvoje zaposlenika su od 31 do 40 godina (20%) od kojih je jedna instruktora vožnje, a jedan pripravnik zaposlen nakon odrađenog pripravničkog staža. U rasponu od 41 do 50 godina (30%) troje zaposlenika pokrivaju poslove instruktore vožnje, menadžerice te stručnog voditelja autoškole i andragoškog voditelja. Troje zaposlenika od 51 do 75 godina, u postocima također 30% nalaze se na pozicijama ravnatelja ustanove, stručne suradnice i financijsko-računovodstvene pozicije.

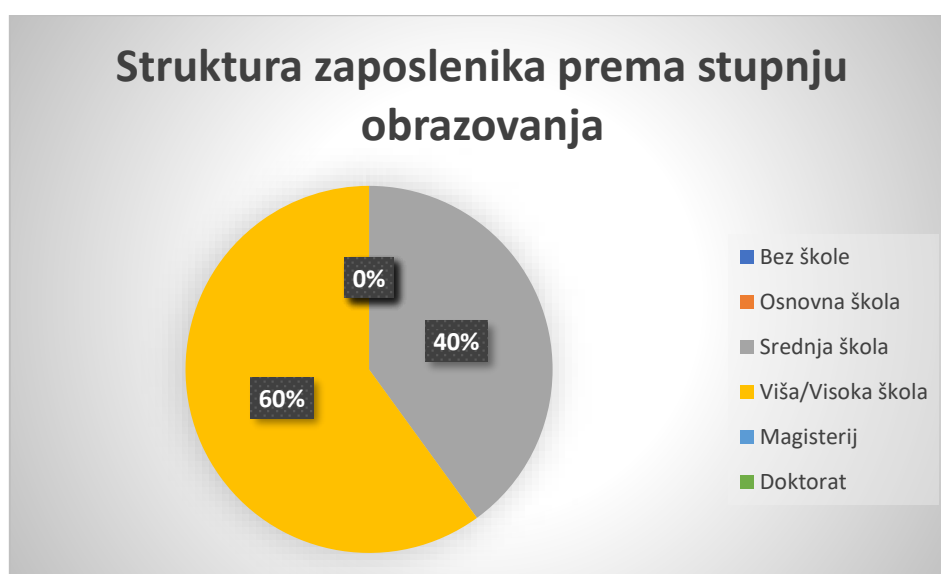
**Grafikon 3.** Struktura zaposlenika prema radnom stažu



Izvor: izrada autorice

Rezultati strukture zaposlenika prema radnom stažu pokazuju kako je najveći postotak zaposlenika s radnim stažem do pet godina, u postocima 30%, što pokazuje da ustanova zapošljava mlade školovane pripravnike koji se kroz program pripravnništva uz mentorstvo uče kako učiti u organizaciji koja uči. Dvoje zaposlenika je u ustanovi od 6 do 10 godina, odnosno 20%, jedan zaposlenik od 11 do 20 godina u postocima 10%, a četvero zaposlenika od 21 do preko 30 godina staža koji zajedno s mladim naraštajem zaposlenika razmjenjuju znanja i vještine.

**Grafikon 4.** Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja



Izvor: izrada autorice

Sukladno prirodi posla u obrazovanju od zaposlenika se zahtijeva minimalno viša ili visoka stručna sprema, tako da je od 60% djelatnika dvoje sa višom, a četvero sa visokim stupnjem obrazovanja. Četvero zaposlenika (40%) ima srednju stručnu sprema, ali i višegodišnje radno iskustvo koje se kontinuirano nadograđuje.

**Grafikon 5.** Broj pozicija unutar organizacije



Izvor: izrada autorice

Iz grafa je vidljivo da je šestero zaposlenika na poziciji radnika odnosno izvršitelja obrazovnog procesa što iznosi 60% te pokriva uz vanjske suradnike izvođenje obrazovnih programa iz tablice 2, a preostalih 40% jesu zaposlenici na menadžerskim poslovima više i niže razine, na poslovima voditelja i ravnatelja.

Iz područja općih karakteristika dobiveni su podaci da ustanova djeluje na lokalnom području, na području Republike Hrvatske te na međunarodnom području. Zbog fluktuacije radne snage javlja se sve veća potreba za obrazovanjem što dovodi do promjena koje zahtijevaju prilagodbu ustanove koja uči.

Sljedeći set pitanja zahtijevao je od ispitanika (ravnatelj s kojim se provodio intervju) da na ljestvici Likertovog tipa od 1 (ne slaže se) do 7 (u potpunosti se slaže) označi u kojoj mjeri se slaže s određenom tvrdnjom. Prvih devet pitanja odnosilo se na kontinuirano upravljanje promjenama u organizaciji, dok su sljedeća pitanja redom bila povezana uz discipline učeće

organizacije, odnosno osobno usavršavanje zaposlenika, prepoznavanje mentalnih modela, timsko učenje, zajednička vizija te sustavno razmišljanje. Ukupno su postavljena 23 pitanja (Ivančan, 2019.).

Odgovori ispitanika nalaze se u strukturiranom intervjuu u prilogu, a u Tablici 3 analizirani su prosječni odgovori na pitanja po skupinama.

**Tablica 3.** Prosječna razina slaganja prema skupini pitanja

SKUPINA PITANJA	RAZINA SLAGANJA - PROSJEČNI ODGOVOR
PROMJENE	6,33
OSOBNOST USAVRŠAVANJE	6,50
PREPOZNAVANJE MENTALNIH MODELA	6
ZAJEDNIČKAVIZIJA	5,66
TIMSKO UČENJE	7
SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE	7

Izvor: izrada autorice prema (Ivančan, 2019.)

Tablica 3 prikazuje rezultate prosječne razine slaganja anketnih odgovora prema skupini pitanja raspoređenih u šest skupina i to: promjene i pet Sengeovih disciplina učećih organizacija – osobno usavršavanje, prepoznavanje mentalnih modela, zajednička vizija, timsko učenje i sustavno razmišljanje. Od dobivenih rezultata može se zaključiti da obrazovna ustanova veliku pozornost pridodaje timskom učenju i sustavnom razmišljanju čime se naglašava suradnja i dijalog unutar timova kako bi se zajednički stvarala nova znanja te poticala kreativnost i rješavanje kompleksnih problema. Također se sustavnim razmišljanjem naglašava važnost promatranja organizacije kao kompleksnog sustava gdje su djelovanja međusobno povezana. Discipline promjena osobnog usavršavanja i prepoznavanja mentalnih modela su malo slabije zastupljene što daje prostora za motiviranje kontinuiranog procesa pojedinačnog učenja i razvoja znanja i vještina kako bi se potaknuo osobni intelektualni rast koji dovodi ustanovu do konkurentske prednosti. Kroz disciplinu prepoznavanja mentalnih modela prepoznajemo važnost okolnih čimbenika organizacije okružene kontinuiranim promjenama. Najmanje zastupljena dimenzija je zajednička vizija u kojoj treba potaknuti zaposlenike da osobne vizije koje imaju u glavi i srcu postanu zajedničke vizije u cijeloj organizaciji te stvore osjećaj

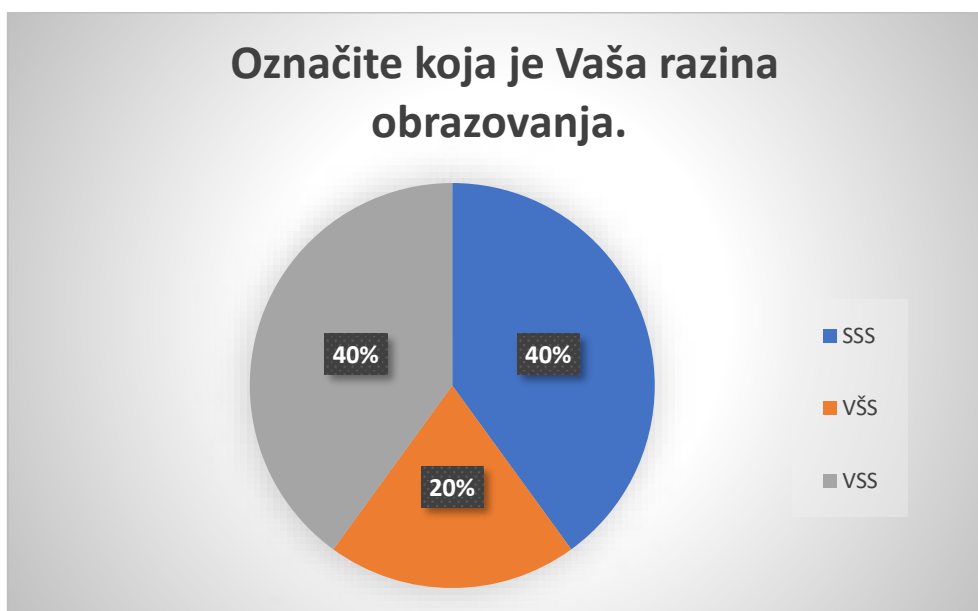


zajedništva. Analizom studije slučaja i rezultatima intervjua s ravnateljem obrazovne ustanove može se zaključiti da Pučko otvoreno učilište Novak aktivno provodi discipline organizacije koja uči te aktivno djeluje u dijeljenju znanja i upravljanju njime.

### 3.4. Rezultati istraživanja na temelju anketnog upitnika

Rezultati provedenog anketnog upitnika s djelatnicima Pučkog otvorenog učilišta Novak prikazani su grafovima s analizom rezultata. Anketirano je deset zaposlenika iz svih odjela. Anketni upitnik je podijeljen djelatnicima u pisanom obliku (n=10) koji su tijekom travnja 2024. dostavili odgovore nakon čega se pristupilo analizi odgovora. Većina zaposlenika upoznata je i uključena u poslovanje ustanove, iako sukladno Zakonu o ustanovama (Narodne novine, 1993.-2022.), Upravno vijeće Pučkog otvorenog učilišta Novak odlučuje o ključnim elementima za ustanovu.

**Grafikon 6.** Razina obrazovanja djelatnika Pučkog otvorenog učilišta Novak



Izvor: izrada autorice

Obrazovna ustanova sukladno obrazovnim zakonskim okvirima zapošljava djelatnike s minimalno višom ili visokom stručnom spremom, tako da je 30% djelatnika s višim, a 40% s visokim stupnjem obrazovanja na pozicijama nastavnog osoblja i menadžera. Četvero zaposlenika (30%) ima završenu srednju stručnu spremu, ali i višegodišnje radno iskustvo te pokrivaju kadar u osposobljavanju kandidata za vozača u autoškoli i financijsko-računovodstvene poslove.

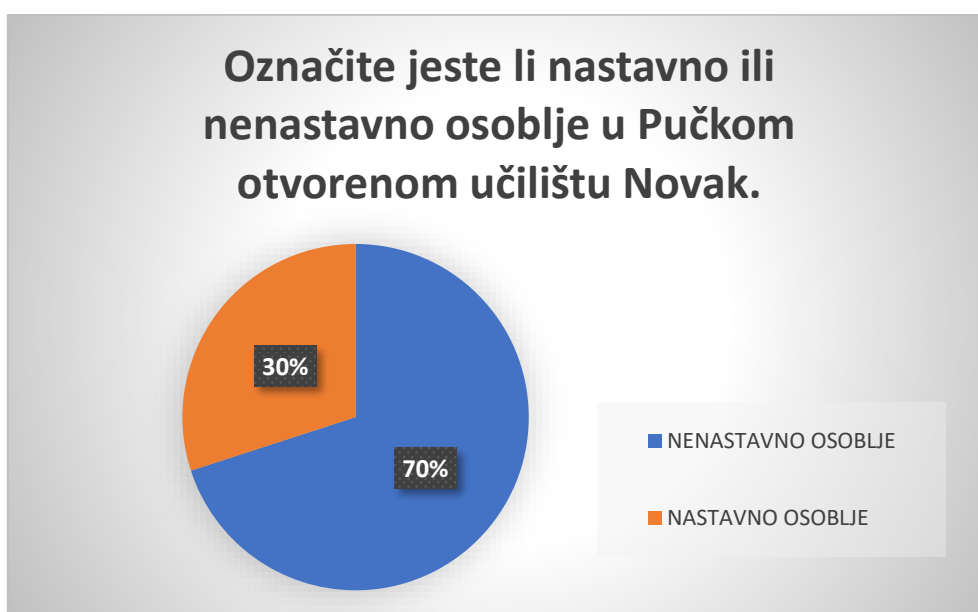
**Grafikon 7.** Rad u Pučkom otvorenom učilištu Novak



Izvor: izrada autorice

Duže vremensko razdoblje radnog odnosa u Pučkom otvorenom učilištu Novak govori o daljnjim dobrim rezultatima ankete. Kako je obrazovna ustanova od samog osnivanja građena na temeljima cjeloživotnog učenja vidljivo je iz grafikona da 70% djelatnika više od pet godina radi u takvom okruženju.

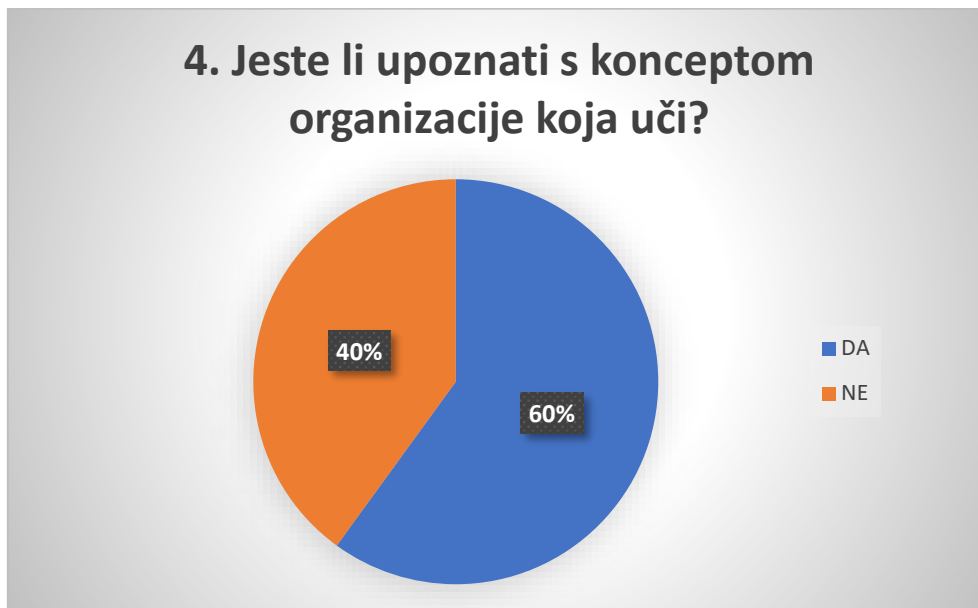
**Grafikon 8.** Nastavno i nenastavno osoblje u Pučkom otvorenom učilištu Novak



Izvor: izrada autorice

U ustanovi je zaposleno troje redovno zaposlenih profesora prometne struke koji kroz načela cjeloživotnog obrazovanja provode obrazovanje s odraslim polaznicima te s dvadeset vanjskih suradnika razmjenjuju andragoška iskustva. Ostalo nenastavno osoblje, većina iz redovnog osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja, u međusobnoj komunikaciji i komunikaciji s polaznicima, također se vodi načelima andragogije i cjeloživotnog učenja.

**Grafikon 9.** Upoznatost s konceptom organizacije koja uči



Izvor: izrada autorice

Više od 60% zaposlenika odgovorilo je da je upoznato s konceptom organizacije koja uči o kojem se sve više razgovara u kontekstu timskog učenja, međusobnog povjerenja, otvorenog dijeljenja informacija, uključenja zaposlenika u donošenje odluka, kreativnosti, stabilnosti i poduzetnosti organizacije okrenute budućnosti, razvoju i promjenama u okolini.

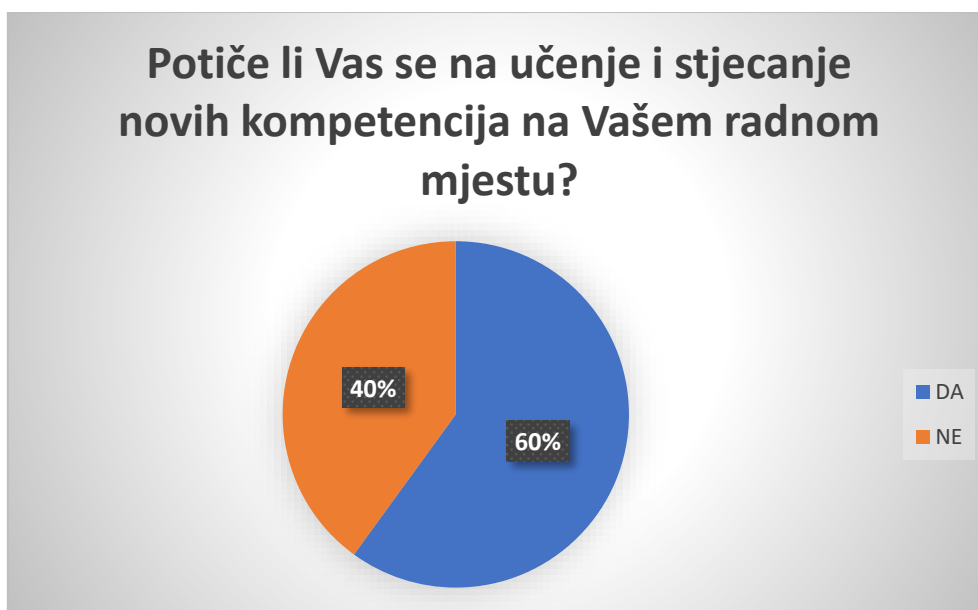
**Grafikon 10.** Upoznatost s konceptom cjeloživotnog učenja



Izvor: izrada autorice

Pučko otvoreno učilište Novak nastalo je i stalno se usavršava na samom konceptu cjeloživotnog učenja pa su svi zaposlenici upoznati s konceptom cjeloživotnog učenja. Ustanova aktivno svake godine sudjeluje u nacionalnoj obrazovnoj kampanji organiziranoj od strane Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih „Tjednu cjeloživotnog učenja“. „Tjedan cjeloživotnog učenja se od 1999. obilježava u brojnim državama na svim kontinentima na inicijativu UNESCO-a s ciljem podizanja svijesti o važnosti učenja i obrazovanja. Tjedan je osmišljen kao obrazovna kampanja u okviru koje se građanima putem oglašavanja u svim masovnim medijima (to uključuje internet, dnevne novine, radio i televiziju) kao i direktnim kontaktom (uključuje organizaciju različitih aktivnosti poput predavanja, radionica, okruglih stolova, koncerata, sajмова, izložba, biciklijada i sl.) pokušava prenijeti poruka o važnosti cjeloživotnog učenja“ (Vučić, et al., 2023.).

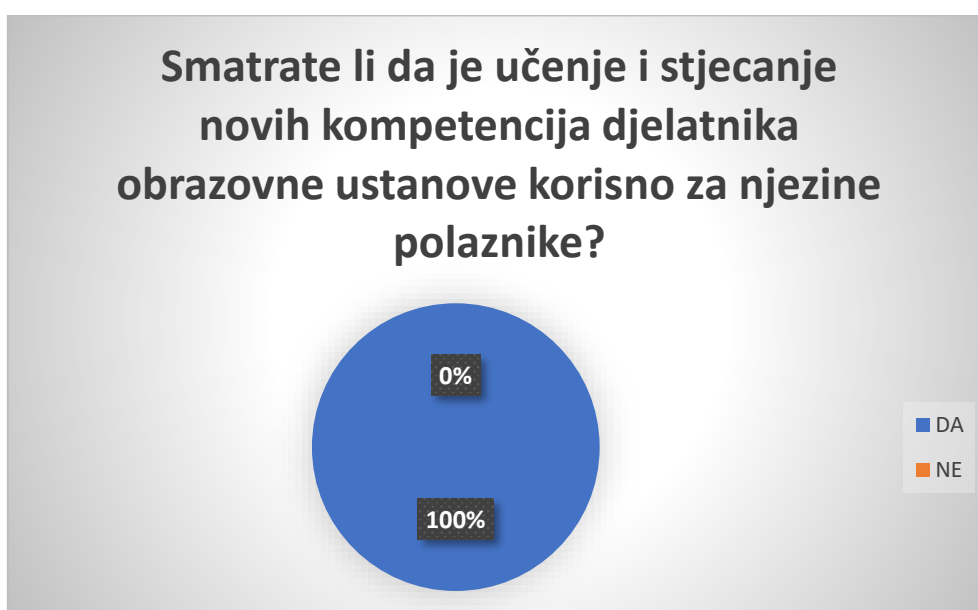
**Grafikon 11.** Poticanje na učenje i stjecanje novih kompetencija



Izvor: izrada autorice

Zaposlenici Pučkog otvorenog učilišta Novak su već u samim počecima radnog odnosa kroz pripravništvo ili neka druga usavršavanja potaknuti od same organizacije odnosno ostalih zaposlenika i menadžera na stjecanje novih znanja i vještina kako bi došli do željenog rezultata.

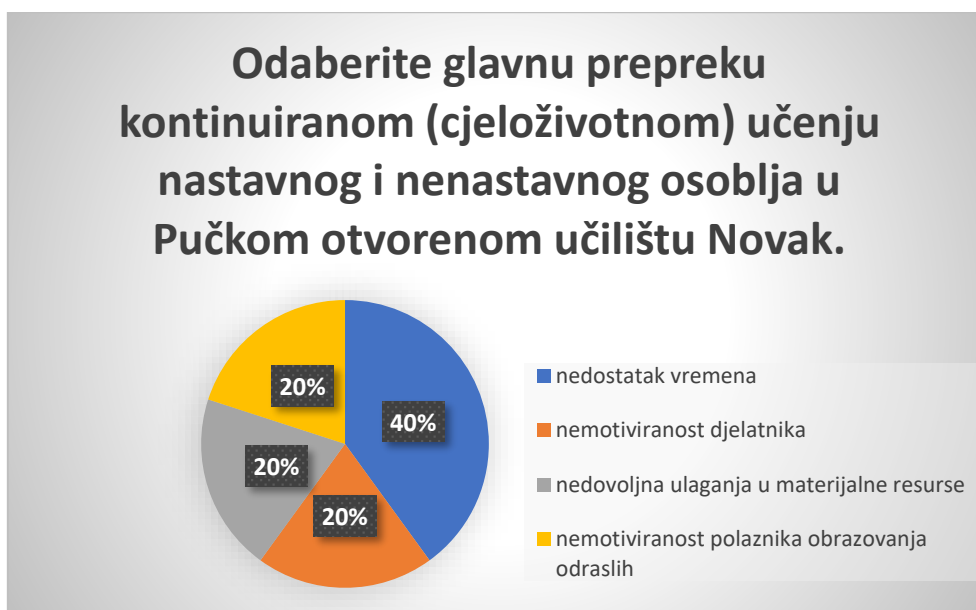
**Grafikon 12.** Utjecaj učenja i stjecanja novih kompetencija na polaznike



Izvor: izrada autorice

Svih deset zaposlenika odgovorilo je da je učenje i stjecanje novih kompetencija djelatnika obrazovne ustanove korisno za polaznike ustanove. Kao primjer može se navesti kontinuirana provjera znanja (svakih četiri godine) djelatnika koji rade na poslovima instruktora vožnje u programima osposobljavanja kandidata za vozača, a u svrhu produženja licence za instruktora vožnje. Također, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje provodi edukacije u obrazovanju odraslih u kojima aktivno sudjeluje nastavno i nenastavno osoblje iz obrazovne ustanove. Svo usvojeno znanje i vještine implementiraju se u rad obrazovne ustanove.

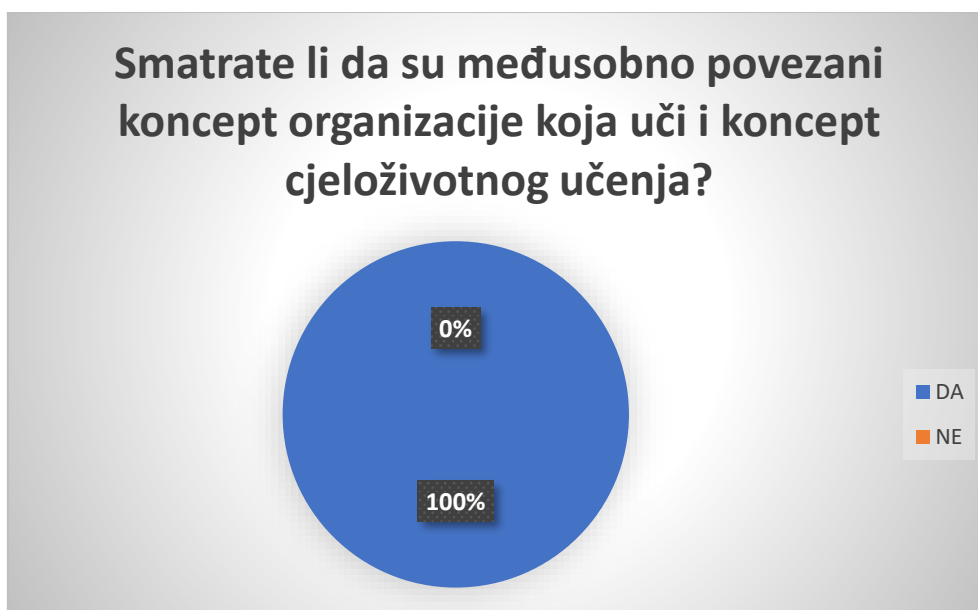
**Grafikon 13.** Prepreke kontinuiranom (cjeloživotnom) učenju



Izvor: izrada autorice

Glavna prepreka kontinuiranom (cjeloživotnom) učenju nastavnog i nenastavnog osoblja u Pučkom otvorenom učilištu Novak je nedostatak vremena uz podjednako podijeljenu nemotiviranost djelatnika, nedovoljno ulaganje u materijalne resurse te nemotiviranost polaznika obrazovanja odraslih. Rezultati ankete mogu biti poticajne smjernice kojima će se reorganizirati poslovne obaveze među zaposlenicima kako bi svi imali dovoljno vremena za osobno usavršavanje. Samim time će djelatnici biti više motivirani pa će zajedničkim idejama pronalaziti inovativna rješenja za poboljšanje materijalnih resursa, čime će i potencijalni polaznici obrazovanja odraslih biti više motivirani za obrazovanje.

**Grafikon 14.** Povezanost koncepta organizacije koja uči i koncepta cjeloživotnog učenja



Izvor: izrada autorice

Koncept organizacije koja uči i koncept cjeloživotnog učenja duboko su povezani jer oba naglašavaju kontinuirano stjecanje znanja i razvoj vještina kao ključne elemente za dugoročni uspjeh i prilagodljivost u dinamičnom okruženju. To prema rezultatu ankete smatra i svih deset zaposlenika Pučkog otvorenog učilišta Novak koji provode cjeloživotno obrazovanje s polaznicima bez obzira na dob, poziciju ili okolnost kroz formalno, neformalno i informalno učenje te rade u atmosferi u kojoj su učenje i dijeljenje znanja temeljne vrijednosti. Kontinuirano učenje unutar organizacije potiče inovacije jer zaposlenici donose nova znanja i ideje, a cjeloživotno učenje osigurava da zaposlenici uvijek imaju aktualne vještine koje su potrebne za održavanje konkurentnosti na tržištu.

## 4. ZAKLJUČAK

Koncept cjeloživotnog učenja iznimno je važan za sve organizacije, a naročito za ustanove za obrazovanje odraslih, u ovom radu Pučko otvoreno učilište Novak. Koncept se odnosi prije svega na djelatnike ustanove, instruktore vožnje, nastavnike, menadžere, voditelje, predavače i financijsko-računovodstveno osoblje koje se kontinuirano educira kroz radionice u ustanovi, stručne aktivne, seminare, provjere stručne osposobljenosti pred nadležnim institucijama...Stečenim znanjem i vještinama zaposlenici se prilagođavaju promjenljivoj okolini. Time se ostvaruju dugoročni ciljevi i težnje obrazovne ustanove – gradnja i jačanje konkurentske prednosti, zarada na obrazovnom tržištu, timski rad sa zajedničkom vizijom. Učenje nije ograničeno samo na formalno obrazovanje u određenim fazama života, već je kontinuirani proces koji se odvija tijekom cijelog života. U svijetu koji se brzo mijenja stjecanje novih znanja, kompetencija i vještina postaje ključno za profesionalni i osobni napredak. Ideja cjeloživotnog učenja potiče pojedince da se prilagođavaju promjenama u okolini, da budu proaktivni u svom učenju, da istražuju nove teme i usavršavaju postojeće vještine.

Provedenim empirijskim istraživanjem utvrđen je razvoj i napredak koncepta učeće organizacije u Pučkom otvorenom učilištu Novak građene na temeljima koncepta cjeloživotnog obrazovanja i učenja te kako su ta dva koncepta usko povezana s procesom upravljanja znanjem. Oba koncepta usmjerena su na kontinuirano stjecanje znanja i razvoj vještina kao ključnih elemenata za dugoročni uspjeh i prilagodljivost u dinamičnom okruženju. Djelatnici Pučkog otvorenog učilišta Novak provode cjeloživotno obrazovanje s polaznicima bez obzira na dob, poziciju ili okolnost kroz formalno, neformalno i informalno učenje te rade u atmosferi u kojoj su učenje i dijeljenje znanja temeljne vrijednosti. Kontinuirano učenje unutar organizacije potiče inovacije jer zaposlenici donose nova znanja i ideje, a cjeloživotno učenje osigurava da zaposlenici uvijek imaju aktualne vještine koje su potrebne za održavanje konkurentnosti na tržištu.

Primjenom svega navedenog, ustanova za obrazovanje odraslih Pučko otvoreno učilište Novak postaje dijelom društva znanja, društva čije su aktivnosti i napredak većinom utemeljeni na proizvodnji, distribuciji i primjeni znanja, odnosno postaje dijelom društvene zajednice u kojoj je znanje jedna od najvažnijih vrijednosti u kojoj je znanje glavni pokretač gospodarskog i društvenog razvoja.



## Izjava o autorstvu

MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
Bana Josipa Jelačića 22/a, Čakovec

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, internetskih i drugih izvora) bez pravilnog citiranja. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom i nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, DUBRAVKA SKLEPIĆ (ime i

prezime studenta) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću,

izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom

ORGANIZACIJA KOJA UČI I  
UPRAVLJANJE ZNANJEM U  
OBRAZOVNOJ USTANOVI

te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:



(vlastoručni potpis)

## POPIS LITERATURE

- Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, 2023.. <https://www.cjelozivotno-ucenje.hr/>. Dostupno na: <https://www.cjelozivotno-ucenje.hr/pojmovnik/#3> (Datum pristupa 5. siječanj 2024.).
- Antić, S., 2018. Informalno učenje traži svoje mesto u formalnim kontekstima obrazovanja. *Psihološka istraživanja*, 21(1), pp. 41-60.
- Banjević, K. N. A., 2020. *ORGANIZACIJA KOJA UČI U FUNKCIJI ODRŽIVOSTI VISOKOG OBRAZOVANJA*. Crikvenica, an.
- Bečić, E. i dr., 2009.. *Međunarodne organizacije u obrazovanju odraslih*. 1. ur. Zagreb: Agencija za obrazovanje odraslih.
- Bennet, A. S. T. M., 2006. Alearning network framework for modern organizations  
Organizational learning, knowledge management and ICT support. *VINE*, 36(3), pp. 289-303.
- Berce, J. L. S. & V. V., 2008. E-governance: Information and communication technology, knowledge management and learning organisation culture. *Informatica*, p. 32.2..
- Brajdić Vuković, M., Miočić, I., Čekolj, N. & Ledić, J., 2021.. *Kvalitativna studija slučaja: od ideje do realizacije*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci Filozofski fakultet.
- Chugh, R., 2016. *Lifelong Learners and Learning Organisations: Perspective of Australian University Academics*. Belfast, 17th European Conference on Knowledge Management (ECKM).
- Collins, J., 2009. Lifelong learning in the 21st century and beyond. *Radiographics*, 29(2), pp. 613-622.
- Đula, L., 2010.. Upravljanje znanjem: Trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), pp. 224-238.
- Fischer, G., 2000. Lifelong learning - more than training. *Journal of interactive learning reserach*, pp. 265-294.
- Galić, M., 2010.. *Učee organizacije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/84146> (Datum pristupa 13. listopad 2023.).
- Garvin, D. A., 2000.. *Learning in Action: A Guide to Putting Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hoe, S., 2007. Organisational Learning: Conceptual Links to Individual Learning, Learning Organisation and Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6(3), pp. 211-217.

- Ivančan, M., 2019.. *Učee organizacije kao rezultat kontinuiranog upravljanja promjenama*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. & Lepešić, D., 2011.. *Poslovni informacijski sustavi : podloga suvremenom poslovanju*. 3. ur. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E., 1990.. *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge & Paul.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E., 2003.. *DLOQ - Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/figure/DLOQ-Marsick-and-Watkins-2003\\_fig2\\_264090264](https://www.researchgate.net/figure/DLOQ-Marsick-and-Watkins-2003_fig2_264090264) (Datum pristupa 1. prosinac 2023.).
- McNurlin, B. S. J. P. a. B. T., 2009. *Information Systems Management in Practice*. 8th edition ur. s.l.:Pearson education.
- Miljković, J. & Schramm, M., 2015.. Organizacijska subkultura i obrazovanje odraslih. *Andragoške studije*, Issue 1, pp. 121-144.
- Narodne novine, 1993.-2022.. *Zakon o ustanovama, pročišćeni tekst*. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama> (Datum pristupa 19. svibanj 2024.).
- Narodne novine, 2002.-2016.. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> (Datum pristupa 13. prosinac 2023.).
- Narodne novine, 2021.. *Zakon o obrazovanju odraslih*. Dostupno na: <https://narodne-novine.nn.hr/eli/sluzbeni/2021/144/2460> (Datum pristupa 9. prosinac 2023.).
- Nonaka, I., 1994.. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.
- North, K., 2008. *Upravljanje znanjem*. Treće izdanje ur. Jastrebarsko: NAKLADA SLAP.
- O'Shea, E., 2003. Self-directed learning in nurse education: a review of literature. *J Adv Nurs*, 43(1), pp. 62-70.
- Omazić, M. A. i dr., 2012.. *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
- Oslić, I., 2002.. *Upravljanje znanjem*. Dostupno na: <https://slideplayer.com/slide/14693528/> (Datum pristupa 13. svibanj 2024.).
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T., 1998.. *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*. 2 ur. London: McGraw-Hill.
- Petričević, D., 2012.. *Obrazovanje odraslih*. Zagreb: Iproz.

Pučko otvoreno učilište Novak, 2023.. *Potpuni tekst statuta*. Mala Subotica: Pučko otvoreno učilište Novak.

Rogić, Ana Marija, 2017.. *Odnos različitih oblika učenja u cjeloživotnom obrazovanju nastavnika*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195130> (Datum pristupa 8. svibanj 2024).

Rowden, R., 2001. The learning organization and strategic change. S.A.M.. *Advanced Management Journal*, 66(3), pp. 11-16.

Rupčić, N., 2007.. *Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/19258> (Datum pristupa 10. prosinac 2023.).

Schmitz, S. R. T. G. F. a. T. I., 2014. Learning Culture and Knowledge Management Processes: To What Extent are they Effectively Related?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Svezak 20, pp. 113-121.

Senge, P. M., 2009.. *Peta disciplina*. 3. ur. Zagreb: Mozaik knjiga.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N., 2008.. *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga d.d..

Stewart, T. A. i dr., 2021.. *Intelektualni kapital 30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.

Templeton, G. L. B. a. S. C., 2002. Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), pp. 175-218.

UNESCO, 2009. *Global Report on Adult Learning and Education.*, Hamburg: UILL.

Vančina, I., 2008.. *Marketing i menadžment u obrazovanju odraslih*. 1. ur. Zagreb: Andragoško učilište Zvonimir.

Vekić, M., 2015.. *Obrazovanje u novome ruhu: cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih*. *Hrvatski jezik*, 2(3), pp. 5-14.

Vučić, M., Novak, N., Režek Cvetko, M. & Vučić, N., 2023.. *17 GODINA TJEDNA CJELOŽIVOTNOG UČENJA U HRVATSKOJ*, Zagreb: Za projekt EPALE, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.

Zelenika, R., 1998.. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. 3. ur. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Razlike između tradicionalne organizacije i organizacije koja uči .....	13
Tablica 2. Obrazovni programi u Pučkom otvorenom učilištu Novak .....	22
Tablica 3. Prosječna razina slaganja prema skupini pitanja.....	31

## Popis grafikona

Grafikon 1. Broj zaposlenika M/Ž .....	27
Grafikon 2. Struktura zaposlenika prema dobi.....	28
Grafikon 3. Struktura zaposlenika prema radnom stažu .....	29
Grafikon 4. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja .....	29
Grafikon 5. Broj pozicija unutar organizacije .....	30
Grafikon 6. Razina obrazovanja djelatnika Pučkog otvorenog učilišta Novak.....	32
Grafikon 7. Rad u Pučkom otvorenom učilištu Novak .....	33
Grafikon 8. Nastavno i nenastavno osoblje u Pučkom otvorenom učilištu Novak.....	33
Grafikon 9. Upoznatost s konceptom organizacije koja uči.....	34
Grafikon 10. Upoznatost s konceptom cjeloživotnog učenja.....	35
Grafikon 11. Poticanje na učenje i stjecanje novih kompetencija.....	36
Grafikon 12. Utjecaj učenja i stjecanja novih kompetencija na polaznike .....	36
Grafikon 13. Prepreke kontinuiranom (cjeloživotnom) učenju.....	37
Grafikon 14. Povezanost koncepta organizacije koja uči i koncepta cjeloživotnog učenja.....	38

## Popis slika

Slika 1. Sustav obrazovanja odraslih.....	7
Slika 2. Model upravljanja znanjem.....	15
Slika 3. Međuutjecajnost intelektualnog kapitala i konkurentske prednosti poduzeća.....	16
Slika 5. Upitnik dimenzija učaćih organizacija (engl. DLOQ – <i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i> ) .....	20
Slika 4. Reklamni materijal sa sloganom Pučkog otvorenog učilišta Novak.....	25

## Prilozi

### Prilog 1. Strukturirani intervju

#### OPĆE KARAKTERISTIKE ISPITANE USTANOVE

1. Broj zaposlenika
  - a) Broj zaposlenika ženskog spola \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_
  - b) Broj zaposlenika muškog spola \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_
2. Struktura zaposlenika prema dobi
  - a) 20-30 godina \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_
  - b) 31-40 godina \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_
  - c) 41-50 godina \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_
  - d) 51-60 godina \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_
3. Struktura zaposlenika prema radnom stažu
  - a) Do 5 godina \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_
  - b) 6-10 godina \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_
  - c) 11-20 godina \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_
  - d) 21-30 godina \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_
  - e) Preko 30 godina \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_
4. Struktura zaposlenika prema stupnju obrazovanja
  - a) Bez škole \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_
  - b) Osnovna škola \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_
  - c) Srednja škola \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
  - d) Viša/visoka škola \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_
  - e) Magisterij \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_
  - f) Doktorat \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_
5. Broj pozicija unutar organizacije
  - a) Radnik – izvršitelj \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_
  - b) Menadžer niže razine – poslovođa, voditelj odjela \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_
  - c) Menadžer više razine – direktor, član uprave \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_
6. Veličina tržišta na kojem organizacija posluje
  - a)** Lokalno
  - b)** Na području Hrvatske
  - c)** Međunarodno



## UPRAVLJANJE PROMJENAMA

1. Potičemo ljude na razvijanje sposobnosti upravljanja promjenama u cilju rješavanja problema unutar organizacije.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

2. Održavamo sastanke na svim razinama i funkcijama koje su usredotočene na prepoznavanje i kritičku procjenu novih poslovnih prilika.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

3. Fokusiramo se na razvijanje duboke stručnosti o načinu upravljanja organizacijskim promjenama.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

4. Temeljito ispitujemo nova tržišta, konkurente i poslovne prilike.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

5. Razvijamo, nagrađujemo i promoviramo supervizore i menadžere koji omogućuju promjene.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

6. Pružamo proaktivnu obuku i edukaciju kao potporu organizacijskim promjenama.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

7. Stvaramo i predstavljamo se kao okruženje koje prihvaća promjene. Kako interno, prema našim zaposlenicima, tako i eksterno, prema klijentima i partnerima.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

8. Prepoznavamo i nagrađujemo ljude koji podržavaju, potiču, vode i dijele učenje o organizacijskim promjenama.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

9. Našim ljudima i odjelima pružamo usluge obuke i savjetovanja o promjenama.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

#### OSOBNOSTAVRŠAVANJE

10. U organizaciji neprestano se traže mogućnosti učenja.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

11. Stavljamo snažan naglasak na učenje i razmjenu informacija.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

12. U organizaciji ljudi probleme u svom radu vide kao priliku za učenje.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

13. U organizaciji ljudi prepoznaju vještine koje su im potrebne za buduće radne zadatke.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

#### PREPOZNAVANJE MENTALNIH MODELA

14. Potičemo zaposlenike da suosjećaju i cijene alternativna stajališta.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

15. Potičemo sve u organizaciji na postavljanje pitanja i komunikaciju istine, pogotovo u situacijama kada zaposlenici nailaze na probleme ili prepreke.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

### ZAJEDNIČKA VIZIJA

16. Pozivamo ljude na doprinos viziji organizacije.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

17. Organizacija usklađuje vizije između različitih radnih skupina.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

18. U organizaciji vođe osnažuju druge kako bi pomogli u provođenju vizije organizacije.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

### TIMSKO UČENJE

19. Timsko učenje koristi se za razvoj zaposlenika i njihovih vještina.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

20. U organizaciji timovi/grupe tretiraju svoje članove kao jednake, bez obzira na radnu poziciju, kulturu ili druge razlike.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

## SUSTAVNO RAZMIŠLJANJE

21. Organizacija prilikom upravljanja promjenama razmišlja i o potrebama kupaca.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

22. Pomažemo zaposlenicima u uravnoteženju posla i obitelji.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

23. Potičemo zaposlenike na inkorporiranje stavova i želja kupaca u planove organizacije.

1            2            3            4            5            6            7

Nikada-----Ponekad-----Uvijek

**Prilog 2.** Anketni upitnik o upoznatosti djelatnika Pučkog otvorenog učilišta Novak sa konceptom organizacije koja uči i konceptom cjeloživotnog učenja

1. Označite koja je Vaša razina obrazovanja.

\*VSS            \*VŠS            \*SSS            \*OSTALO

2. Koliko dugo radite u Pučkom otvorenom učilištu Novak?

\*VIŠE OD PET GODINA            \*MANJE OD PET GODINA

3. Označite jeste li nastavno ili nenastavno osoblje u Pučkom otvorenom učilištu Novak.

\*NASTAVNO OSOBLJE            \*NENASTAVNO OSOBLJE

4. Jeste li upoznati sa konceptom organizacije koja uči?

\*DA            \*NE

5. Jeste li upoznati sa konceptom cjeloživotnog učenja?

\*DA            \*NE

6. Potiče li Vas na učenje i stjecanje novih kompetencija na Vašem radnom mjestu?

\*DA            \*NE

7. Smatrate li da je učenje i stjecanje novih kompetencija djelatnika obrazovne ustanove korisno za njezine polaznike?

\*DA            \*NE

8. Odaberite glavnu prepreku kontinuiranom (cjeloživotnom) učenju nastavnog i nenastavnog osoblja u Pučkom otvorenom učilištu Novak.

\*nedostatak vremena

\*loša komunikacija među djelatnicima

\*nedovoljna ulaganja u materijalne resurse

\*nemotiviranost djelatnika

\*nemotiviranost polaznika obrazovanja odraslih

9. Smatrate li da su međusobno povezani koncept organizacije koja uči i koncept cjeloživotnog učenja?

\*DA

\*NE