

**Haim H. Gaziel**

## Usposabljanje menedžerjev na delovnem mestu: primerjalna študija gospodarskih in izobraževalnih organizacij

**Povzetek:** Namen prispevka je primerjava usposabljanja menedžmenta v gospodarskih organizacijah in izobraževalnih ustanovah ter ugotavljanje podobnosti in razlik na podlagi vrste organizacije v skladu s Carlsonovo teorijo ekonomskih organizacij. V raziskavi je bila uporabljena študija primera usposabljanja na delovnem mestu v treh podjetjih in treh velikih javnih šolah v izobraževalnem okrožju Jeruzalema. Poleg tega so bili uporabljeni strukturirana opazovanja in analizirani pisni dokumenti. Rezultati so pokazali, da so podobnosti v usposabljanju menedžmenta v motivaciji za usposabljanje, poudarjanju skupinskega razvoja in načelih, na katerih so temeljile metode usposabljanja, prav tako pa tudi v odsotnosti evalvacije rezultatov usposabljanja. Razlike so se pokazale v metodah in vsebini usposabljanja, pričakovanjih udeležencev in organizacijski strukturi organizacij. Za nobeno od podobnosti v obeh vrstah organizacij se ne zdi, da bi bila posledica vrste organizacije, medtem ko je pri razlikah med obema organizacijama le organizacijska struktura povezana z vrsto organizacije.

**Ključne besede:** usposabljanje menedžmenta, ekonomske organizacije, gospodarske organizacije, izobraževalne organizacije, evalvacija usposabljanja, tipologije organizacij

UDK: 374.7

Strokovni prispevek

*Dr. Haim. H. Gaziel, redni profesor, podpredsednik Pedagoške visoke šole Lifshitz Jeruzalem, 17 Hillel street, 91022 Jeruzalem, Izrael; e-naslov: haim.gaziel@gmail.com*

## Uvod

V obdobjih krize vzgoje in izobraževanja so snovalci izobraževalne politike občasno v poslovnem svetu iskali modele za spremembe izobraževalnega sistema v smislu njegove večje učinkovitosti (Hallinger in Snidvongs 2008; Manna in McGuinn 2013).

Usposabljanje menedžmenta je ena od značilnosti poslovnih organizacij, za katero so se začele zanimati izobraževalne organizacije. Obe vrsti organizacij sta za doseg organizacijskih ciljev odvisni od usposabljanja na delovnem mestu. V gospodarstvu obstaja takšno usposabljanje že mnogo let (Porter in McKibbin 1988), zdi pa se, da izvira iz ZDA, kjer je bil prvi dodiplomski tečaj na področju poslovnega izobraževanja izveden leta 1945 (Wheatcroft 1970). Usposabljanje šolskega vodstva je relativno novo (Orlich 1989).

Potreba menedžerjev po usposabljanju je nastala na podlagi štirih vrst sprememb, in to tako v gospodarskih kot tudi v izobraževalnih organizacijah. Tehnološke, ekonomske, socialne in politične spremembe je bilo enako zaznati tako v Izraelu kot v zahodnem svetu (OECD 1998). Tehnološki napredek je prinesel spremembe v metodah proizvodnje (v izobraževanju pri uporabi tehnologije v šolah), mednarodna gospodarska klima je postajala vse bolj tekmovalna (Drucker 1989) (v izobraževanju gre za mednarodne primerjave, kot je npr. PISA), socialne spremembe so se odražale v zviševanju izobrazbene ravni, življenjskega standarda in pričakovani delavcev, povečal se je vpliv državnega vmešavanja v načrtovanje gospodarstva (v izobraževanju gre za državno regulacijo programov in standardizirane preizkuse).

Menedžerji so se ponavadi usposabljali v »poslovnih šolah v okviru podjetij«, vodstvo šol pa je bilo običajno deležno pretežnega dela svojega usposabljanja v ustrezno certificiranih programih zunanjih izobraževalnih ustanov. Programi so se tradicionalno osredotočali na študij upravljanja, vodenja in nadzorovanja, kar sta Cooper in Boyd (1987) imenovala »najboljši model« priprave vodstva. Usposabljanje vodstva šol se je premaknilo iz ozkega razumevanja vodenja v širše, ki vključuje nove teoretične poglede in zahteva spretnosti, kot so skupinska obravnava, organiziranje, spodbujanje in zastavljanje ciljev (Sergiovanni 1999).

V strokovni literaturi piše o učinkovitih programih za usposabljanje in različnih veljavnih vrstah programov, vendar je le malo raziskav o tem, kaj se dogaja v

praksi usposabljanja vodstva šol. V nadaljevanju predstavljen raziskovalni projekt je preučil usposabljanje vodilnih v izobraževanju na delovnem mestu s perspektive njegove povezave z usposabljanjem vodilnih v gospodarstvu.

Srednji menedžment v poslovnih organizacijah ima nekaj podobnosti z ravnatelji šol v izobraževanju. Ugotovljeno je bilo (Harding 1991), da četudi obstajajo večje razlike med potrebami za usposabljanje v izobraževanju in gospodarstvu, je temeljni cilj enak, tj. zagotoviti učinkovito vodstvo za doseganje strateških ciljev na področju stroškovne učinkovitosti, npr. z zmanjševanjem stroškov in učinkovito uporabo virov.

Namen študije je bil raziskati usposabljanje menedžmenta v treh podjetjih (prehrabna, tekstilna in pohištvena industrija) in v velikem izobraževalnem okrožju (jeruzalemsko šolsko okrožje) ter ju primerjati, prav tako pa ugotoviti, ali in koliko je mogoče podobnosti in razlike pojasniti s tem, kar vemo o vrsti organizacije. Nato bi bilo možno ugotovitve posplošiti nazaj na teorijo tipologije organizacij.

V raziskavi smo iskali odgovor na tri vprašanja: a) ali je na usposabljanje menedžmenta vplivala razlika v vrsti organizacije (npr. izbor menedžerjev za usposabljanje ter načini izbora); b) katere so podobnosti in razlike med usposabljanjem menedžmenta v dveh različnih organizacijah ter ali so te značilnost vrste organizacije; c) kakšna so pričakovanja glede na stališča intervjuvancev ter kateri so po njihovem mnenju najpomembnejši dejavniki za učinkovito usposabljanje.

Čeprav je bilo pričakovano, da bodo razlike temeljile na vrsti organizacije, je bilo možno tudi, da na usposabljanje menedžmenta niso vplivale samo razlike v vrsti organizacije, ampak tudi drugi dejavniki.

## Teoretski okvir

Osnova za določanje tipologije organizacij je bila Carlsonova teorija »udomačenih« (*domesticated*) in »divjih« (*wild*) organizacij (Carlson 1964).<sup>1</sup> »Udomačene« organizacije so tiste, v katerih je udeležba strank obvezna, organizacije pa v zvezi s strankami ne morejo ponujati možnosti izbire. Med »udomačene« organizacije spadajo javne šole. »Divje« organizacije imajo nekaj nadzora nad svojimi strankami, njihova udeležba pa je prostovoljna. Med »divje« organizacije spadajo podjetja v gospodarstvu.

Razlike med obema vrstama organizacij predstavljajo osnovne razlike med javnimi šolami in zasebnimi gospodarskimi podjetji. »Udomačene« organizacije, kot javne šole, ne tekmujejo z drugimi organizacijami, ker imajo zagotovljene stranke. Ni se jim treba boriti za obstanek, ker jih štiti skupnost, zaradi katere delujejo. V omejenem obsegu sicer tekmujejo za sredstva, vendar ta niso tesno povezana s kakovostjo njihovih storitev. Na drugi strani se »divje« organizacije, kot so profitna gospodarska podjetja, borijo za obstanek, ki ni zajamčen. Podpora je tesno povezana s kakovostjo storitev in izdelkov. Reden tok strank ni zago-

<sup>1</sup> Za besedi, ki ju Carlson uporablja za označitev obeh vrst organizacij v svoji tipologiji organizacij, v slovenščini ni uveljavljenih ustreznic. Zato smo se odločili, da bomo uporabljali dobesedni prevod obeh terminov. Zunaj ozkih strokovnih krogov termina nista uveljavljena niti v angleščini (op. prev.).

tovljen, prav tako pa niso zaščitene v ranljivih točkah, kakor so »udomačene« organizacije.

Razlike med »udomačenimi« in »divjimi« organizacijami so očitne v načinu odzivanja enih in drugih na svoje okolje, pri čemer se »divje« organizacije prilagajajo veliko hitreje. Razlike v odzivanju na okolje so nakazovale, da bi bilo mogoče najti razlike med javnimi šolami in podjetji v ciljnih pričakovanjih ter značilnostmi njihovih programov za usposabljanje menedžmenta. V študiji se je pokazalo, da je usposabljanje menedžmenta značilnost vrste organizacije. Kjer se je pokazalo, da sestavine usposabljanja presegajo vrsto organizacije, je bilo potrebno nadaljnje raziskovanje, kaj je učinkovito na posameznem področju, lahko pa bi bilo koristno tudi na drugem.

## Metodologija

Glavni namen študije je bil preučiti usposabljanje menedžmenta v gospodarskih in izobraževalnih organizacijah za primerjavo ter zato, da bi ugotovili, ali je podobnosti in razlike mogoče razložiti s tipologijo organizacij.

Raziskava je potekala kot razširjena študija primera programov za usposabljanje na delovnem mestu v treh proizvodnih podjetjih (proizvodnja hrane, tekstilno in gradbeno podjetje) na območju Jeruzalema ter v javnih šolah v jeruzalemskem okrožju. Značilnosti usposabljanja menedžmenta so bile opredeljene na podlagi polstrukturiranih intervjujev s tremi vodji oddelkov (tako v podjetjih kot v šolah), strukturiranega opazovanja ter preučevanja ustreznih dokumentov.

Čeprav so obstajala splošna pričakovanja glede podobnosti in razlik med obema vrstama organizacij, specifične hipoteze niso bile postavljene. Pri določanju lokacij je bil edini dejavnik izbire dostopnost programov za usposabljanje menedžerjev.

### *Vzorec*

Vzorec sestavljajo intervjuvanci na vsaki lokaciji. V poslovnih podjetjih so bili intervjuvani: vodja službe za razvoj kadrov, oseba, zadolžena za usposabljanje na delovnem mestu, vodja prodaje in trženja, vodja proizvodnje ter tri vodje delovnih skupin v vsakem podjetju, ki je sodelovalo v usposabljanju na delovnem mestu. V izobraževalni organizaciji so bili intervjuvani: glavni šolski inšpektor v okrožju, vodja usposabljanja, glavni šolski uradnik na lokalni ravni in nekaj osnovnošolskih ravnateljev iz jeruzalemskega šolskega okrožja.

### *Zbiranje podatkov*

Vsak intervju je na dveh srečanjih trajal po 45 minut. Vprašalnik je bil sestavljen na podlagi literature o usposabljanju menedžerjev na delovnem mestu in je vseboval naslednja vprašanja:

- a) Institucionalna zavezanost programu za usposabljanje menedžerjev

- b) Kam v organizacijski strukturi organizacije spada usposabljanje
- c) Proces izbire za usposabljanje
- d) Značilnosti trenutnega programa za usposabljanje
- e) Kako se program za usposabljanje povezuje z vsakodnevnim delom in pričakovanji
- f) Evalvacija rezultatov usposabljanja (pričakovanja in koristi)

### *Analiza podatkov*

Prepise intervjujev so pregledali raziskovalci in dva sodelavca. Iskali so vzorce in teme, ki so podali prikaz usposabljanja menedžmenta v vsaki vrsti organizacije (poslovni svet in izobraževanje), podobnosti in razlike med značilnostmi usposabljanja ter stopnjo, do katere so podobnosti in razlike značilnosti vrste organizacije. Izpeljan je bil tudi proces kodiranja (metode poučevanja, vsebina ...).

## **Rezultati in ugotovitve**

### *Pregled usposabljanja v dveh vrstah organizacij*

V organizacijski strukturi gospodarskih organizacij ima usposabljanje lasten oddelek z določeno hierarhično strukturo. Oseba na vrhu hierarhije je bila del vodstvene skupine podjetja, vendar ni bila vpletena v vsakodnevno delovanje usposabljanja. Oddelek za usposabljanje je imel vodjo in nekaj inštruktorjev na različnih ravneh hierarhije. Programe za usposabljanje je zasnovalo in izvajalo več inštruktorjev, občasno skupaj z upravljavcem programa ali zunanjim svetovalcem. Jedro programa za usposabljanje so sestavljali tečajji razvoja menedžmenta. To so bili redni tečajji s specifično vsebino, ki so se zmeraj izvajali enako. Nadzorniki in menedžerji so se jih udeleževali ob ustreznem času oziroma takrat, ko so bili za to določeni.

V izobraževalni organizaciji je usposabljanje vodstva na delovnem mestu spadalo v pristojnost Ministrstva za izobraževanje, osrednjega (šolskega) urada in okrožnih uradov. Glavno skupino so sestavljali nekateri ključni posamezniki, npr. nadzornik, zadolžen za usposabljanje šolskih menedžerjev, okrožni uradniki s področja izobraževanja, glavni šolski nadzornik. Odločitve za usposabljanje so bile sprejete na predlog ravnateljev, ki so bili pogosto vključeni v oblikovanje in izvajanje usposabljanja.

Od ravnateljev se je pričakovalo, da bodo skupinske procese, ki so se jih naučili, znali uporabljati pri svojih zaposlenih ter da jih bodo usposabljali v znanju in spretnostih, ki so jih pridobili med lastnim usposabljanjem.

Primerjava usposabljanja v obeh vrstah organizacij je pokazala več razlik kot podobnosti. Kljub temu je bilo največ podobnosti v usposabljanju menedžmenta v: a) zavezanosti usposabljanju; b) naraščajočem poudarku na skupinskem razvoju; c) načelih, na katerih so temeljile metode usposabljanja; č) odsotnosti sistematične evalvacije rezultatov usposabljanja.

*Zavezanost:* Obe vrsti organizacij sta pokazali zavezanost usposabljanju menedžerjev. Ta se je kazala s položajem, ki ga je usposabljanje imelo v strukturi organizacije, ter z viri in časom, ki ga je vsaka organizacija določila za usposabljanje menedžmenta. V obeh vrstah organizacij je bilo usposabljanje zasnovano tako, da bi uresničilo cilje organizacije.

*Skupinski razvoj:* Drugo področje podobnosti je bilo v dejavnostih, povezanih z razvijanjem skupine, kar je omenjala večina intervjuvancev iz obeh vrst organizacij. Vsaka organizacija je imela tečaje usposabljanja in srečanja, katerih cilja sta bila skupinsko delo in skupinski procesi. V poslovnem svetu je bil skupinski razvoj povezan s kakovostjo programa izboljšav, povezanih z decentralizacijo nadzora, v šolah pa je bil ta razvoj povezan s šolsko samoupravo in decentraliziranim odločanjem.

*Metodologija:* Metodologija usposabljanja v obeh organizacijah je temeljila na načelih učenja odraslih (Brookfield 1994; Javadi in Zandich 2011). V obeh primerih so izvajalci uporabljali načela učenja odraslih tako pri oblikovanju kot pri izvajanju usposabljanja. V izobraževalnih organizacijah so udeleženci poudarjali, da je učenje odraslih zasnovala posebna skupina in so pričakovali, da ga bodo oblikovali ravnatelji v sodelovanju z njimi. V poslovnih organizacijah so ponavadi uporabljali model kritičnih dogodkov, ki sta ga razvila Nadler in Nadler (2012), ali tečaj razvojnega procesa po Bowsherju (1989). V izobraževalnih organizacijah so uporabljali model, ki je temeljil na okviru Ribbinsa idr. (2001).

*Odsotnost evalvacije:* Podobnost je bila v odsotnosti sistematičnega prizadevanja za evalvacijo znanja in spretnosti, ki so jih pridobili udeleženci v programih za usposabljanje oziroma pri merjenju rezultatov usposabljanja na delovnem mestu. To je omenila večina intervjuvancev.

Največje razlike med usposabljanjem menedžerjev v obeh vrstah organizacij so bile: a) način izvajanja usposabljanja; b) vsebina usposabljanja; c) organizacijska struktura obeh vrst organizacij in problemi, ki iz tega izvirajo; č) pričakovanja udeležencev.

*Način izvajanja:* Največja razlika je bila v načinu izvajanja usposabljanja. Gospodarstvo ga izvaja v obliki tečajev s specifičnimi vsebinami, ki so univerzalne, medtem ko so na področju izobraževanja srečanja v okviru usposabljanja temeljila na trenutnih potrebah šole, okrožja ali države. Od vseh menedžerjev se je ponavadi pričakovalo, da bodo skupaj prisotni na srečanjih, saj bi zagotovili, da poznajo splošen korpus znanja. Gospodarstvo je zagotavljalo, da dobijo menedžerji splošen korpus znanja z vsakokratnim učenjem na enak način.

*Vsebina:* V tej točki pri usposabljanju obstajajo tako podobnosti kot razlike, čeprav je pomembna razlika med organizacijama prav vsebinski fokus. Tečaji razvoja menedžmenta v gospodarstvu so poudarjali razumevanje načel in filozofije menedžmenta, spretnosti komuniciranja in pogajanja ter izboljševanje kakovosti in osebja. Za menedžerje v proizvodnji je gospodarstvo dodalo še razvoj spretnosti za premagovanje specifičnih poklicnih težav. Tečaji usposabljanja menedžmenta v gospodarstvu so bolj temeljili na znanju kot na spretnostih. Po drugi strani pa je usposabljanje v izobraževalnih organizacijah bolj temeljilo na spretnostih.

*Hierarhija usposabljanja:* Precejšen del udeležencev raziskave je bil kritičen do birokratske strukture organizacije izobraževanja nasploh, kar so tudi navajali kot najpomembnejši razlog za počasne spremembe in reforme na področju izobraževanja. To ima vpliv tudi na samo funkcijo usposabljanja; njihova percepcija je bila, da so izobraževalne organizacije pogosto trpele zaradi nadzora od zgoraj navzdol, političnih pritiskov in zunanjih vplivov, ki so učinkovali na njihovo zmožnost odzivanja na okolje, po drugi strani pa gospodarstvo ni trpelo zaradi birokratskih problemov izobraževanja.

Gospodarstvo je imelo natančno hierarhično strukturo, sami izvajalci pa niso bili vključeni v proces odločanja. Odločanje v zvezi z usmerjanjem organizacije je potekalo na ravneh nad izvajalci; ko so bili udeleženci iz gospodarstva vprašani o problemih v programu za usposabljanje, so organizacijske probleme omenjali pogosteje kot udeleženci s področja izobraževanja. Gre za probleme hierarhične strukture organizacij, menedžerji pa imajo težave z opuščanjem avtoritativnega stila vodenja in s frustracijo, če dejanja podjetja ne odsevajo politike podjetja.

*Viri:* Očitne razlike so bile kot posledica vrste organizacije tudi v denarju in drugih virih za usposabljanje, ki pa jih ni bilo mogoče kvantificirati. Obe vrsti sta namenjali denar za usposabljanje, kupovali knjige, gradivo in videe, prav tako sta obe poslali posameznike na usposabljanje zunaj organizacije, vendar pa je gospodarstvo to naredilo v večjem obsegu. Gospodarske organizacije so imele ločene oddelke za usposabljanje, z lastnim proračunom, poleg tega pa je ta oddelek dobival denar od drugih oddelkov, če so ti poslali koga na usposabljanje. Oddelek za usposabljanje je imel tudi svoje prostore, kamor so prihajali tečajniki iz oddaljenih lokacij. Gospodarstvo je imelo na razpolago več virov za usposabljanje, vključno z učilnicami, računalniki, avdio- in videoopremo ter drugimi vrstami sodobne tehnologije in opreme.

*Pričakovanje in koristi udeležencev:* Rezultati kažejo, da so nekateri pričakovali, da bodo postali samozavestnejši, drugi so se hoteli naučiti več o teoriji menedžmenta, večina pa jih je pričakovala strategije za delo z ljudmi ali strategije za spreminjanje kurikula. Menedžerji v gospodarskih organizacijah so pričakovali, da bodo kot rezultat usposabljanja izboljšali svojo vsakodnevno prakso. Nekateri so pričakovali, da bodo dobili več znanja s področja načrtovanja dela, vključno s postavljanjem ciljev, spet drugi so pričakovali več znanja na področju krepitev skupinskega duha in vodenja. Omenjene so bile tudi druge specifične spretnosti, ki so vključevale uporabo novih tehnologij in boljše finančno upravljanje. V šolstvu je bilo izraženo pričakovanje, ki ni imelo vzporednice v gospodarstvu, namreč pričakovanje menedžerjev, da bodo tudi sami usposabljali. Vodstvo bi usposabljalo svoje osebe v spretnostih in znanju, ki so ga pridobili med lastnim usposabljanjem. V gospodarstvu so smeli poučevati samo ustrezno formalno usposobljeni izvajalci za vodenje tečajev; to je ohranjalo enovitost tečaja in zagotavljalo, da so imeli menedžerji enoten obseg znanja. Od tistih, ki so se usposabljali, se je pričakovalo, da bodo naučeno uporabljali, ni pa se pričakovalo, da bi svoje zaposlene sami usposabljali.

Intervjuvanci v obeh vrstah organizacij so omenjali dobre inštruktorje ter raznolikost metod poučevanja in učenja kot pomembne dejavnike v učinkovitem usposabljanju menedžmenta na delovnem mestu.

### *Ugotovitve raziskave*

Zdi se, da nobena od podobnosti pri usposabljanju menedžmenta v dveh organizacijah ni bila značilnost vrste organizacije. Ugotovljene podobnosti bi lahko pričakovali v večini organizacij, ne glede na vrsto, npr. podobnosti v zavezanosti usposabljanju je bilo mogoče pričakovati, ker je cilj usposabljanja enak v obeh vrstah organizacije, in sicer pomagati zaposlenim, da bi bolje delovali na delovnem mestu. Poudarek na razvoju skupine v obeh organizacijah je odražal naraščajočo usmeritev tako v industriji kot v izobraževalnih organizacijah (šolah) v smislu spodbujanja timskega dela in skupinskih procesov pri reševanju problemov. Te podobnosti so presegale vrsto organizacije.

Glede razlik med obema vrstama organizacij se je pokazalo, da so z vrsto organizacije močno povezane le razlike v organizacijski strukturi.

Udeleženci so bili prepričani, da je bila birokratska organizacijska struktura izobraževalnega sistema na makro- in mikroravni tista, ki je povzročala zakoreninjenost v trenutnem stanju in oteževala spremembe, prav tako pa tudi upočasnjevala odzive organizacije na okolje. Vtis je bil, da gospodarske organizacije niso obremenjene z enakimi omejitvami kot izobraževalne. Če so te percepcije resničnost v preučevanih organizacijah, potem bi razlike med šolami in gospodarstvom dejansko bile značilnost vrste organizacije. Kot kaže Carlsonova tipologija, se »udomačenim« organizacijam, kot so npr. šole, ni treba boriti za obstanek, ker jih je ščitila družba, ki so ji bile namenjene. Podpora za »divje« organizacije, kot so gospodarske organizacije, je bila tesno povezana s kakovostjo njihovega delovanja, kar jih je sililo k hitremu reagiranju na spremembe v okolju, če so hotele preživeti.

Kljub prepričanju udeležencev, da je izobraževanje na splošno birokratsko nadzorovano, gospodarstvo pa manj in se hitreje odziva na okolje, še ni nujno, da to potrjujejo tudi izsledki te študije. Udeleženci s področja izobraževanja so verjeli, da se izobraževalne organizacije pri usposabljanju menedžmenta zaradi uporabe pristopa timskega načrtovanja spreminjajo v smeri zmanjševanja birokracije. Metoda, ki je vključevala sodelovanje ravnateljev, je omogočila hitrejši odziv na potrebe, ki so se pojavile.

Četudi je v gospodarstvu motiv dobička pomemben pri odločanju podjetja, da sprejme novo filozofijo vodenja kot odgovor na spremembe okolja, so bili tudi tam še zmeraj vidni znaki boja za to. Udeleženci iz gospodarstva so izpostavili težave, kot npr. da se v odgovor na zahteve trga gospodarstvo sicer spreminja, vendar kljub takemu dojemu spremembe niso posebej hitre. V tem smislu se je pokazalo, da razlika v organizacijski strukturi slabo podpira Carlsonovo opredelitev značilnosti »udomačenih« podjetij proti »divjim«.

Zdi se, da so bili razlogi za razlike v izvedbi usposabljanja in njegovi vsebini navidezno značilnost potreb teh organizacij, npr. usposabljanje v obliki tečajev je bilo



verjetno učinkovita metoda usposabljanja za veliko število menedžerjev v gospodarstvu, medtem ko v izobraževanju tečaji niso bili potrebni ves čas, ker vsi ravnatelji v okrožju usposabljanja niso mogli obiskovati istočasno. Prav tako se je morda vsebina usposabljanja razvila kot način dopolnitve pripravniškega usposabljanja, ki so ga bili deležni menedžerji v obeh vrstah organizacij. Šolski ravnatelji zaradi svojega izobraževalnega ozadja morda pogosteje potrebujejo bolj tehnično usposabljanje na delovnem mestu, medtem ko velja obratno za menedžerje v gospodarstvu.

Razlike v denarju in virih, ki so na voljo za usposabljanje v obeh vrstah organizacij, se zdijo predvsem značilnost dostopnosti in kulturne norme znotraj organizacij. Gospodarstvo ima dolgo tradicijo usposabljanja menedžmenta in ima tudi več virov kot šole. V šolskih okrožjih viri izvirajo iz splošnega javnega proračuna in so omejeni, tako da usposabljanje šolskih menedžerjev nima dolge tradicije. Razlike v denarju in virih je mogoče razumeti tudi kot izpeljavo »udomačenega« in »divjega« tipa organizacij, ker je bilo morda usposabljanje razumljeno kot kritično za preživetje gospodarstva, medtem ko je bilo preživetje izobraževanja zagotovljeno z usposabljanjem ali brez njega.

Raziskava podobnosti in razlik v usposabljanju menedžmenta v obeh vrstah organizacij ni razkrila takšne povezave z idejo »udomačenih« in »divjih« organizacij, kot je bilo pričakovano. Večina razlik je presejala vrsto organizacije in bi jih bilo mogoče razložiti z dejavniki, kot so potreba, tradicija in učinkovitost znotraj posameznih preučevanih organizacij. Najmočnejša povezava z »udomačenim« in »divjim« je bila v dojetih razlikah v organizacijski strukturi obeh vrst organizacij. Kljub temu pa bi razlike v denarju in virih lahko bile tudi izpeljave iz pomena »udomačenega« in »divjega«.

Eden izmed razlogov, zakaj tipologija ni tako učinkovita, kot je bilo pričakovano, bi lahko bil, da je v letih po Carlsonovi opredelitvi tipologije prišlo do sprememb na področju izobraževanja, ki zadevajo odzivanje na okolje. Zaradi potrebe, da se šole hitreje odzivajo na okolje, so snovalci izobraževalnih politik v različnih državah (Zajda 2015) izvedli reforme, ki so šole prisilile, da se odzivajo s sodelovanjem pri načrtovanju in odločanju ter z uvajanjem usposabljanja kot skupinskega prizadevanja namesto enosmernih zahtev osrednjega urada. Šola v tej študiji je imela mehanizme, ki so dovoljevali, da se je hitro prilagodila potrebam, izraženim znotraj sistema, in pritiskom zunaj sistema. Te spremembe so morda zmanjšale učinke izobraževalne birokracije in naredile sistem bolj odziven na okolje, kar se je izrazilo v manj »udomačeni« organizaciji.

Tipologija organizacij je bila strogo konceptualna, lahko je vplivala na sestavine v vsaki obliki; to se je pokazalo v prepričanju, da izobraževanje in gospodarstvo v splošnem ustrezata značilnostim »udomačenih« in »divjih« organizacij. Intervjuvanci so bili prepričani, da birokratska struktura izobraževanja vpliva na počasnost pri odzivanju in da nebirokratska struktura gospodarstva vpliva na hitro odzivnost. Če bi bile te percepcije realnost preučevanih organizacij, bi bila tipologija morda učinkovita. Rezultati študije pa so pokazali, da ugotovljenih razlik ni mogoče razložiti le s Carlsonovo tipologijo. Izobraževalna organizacija je bila odzivna na okolje, medtem ko se je gospodarstvo odzivalo nekoliko počasneje in z organizacijskimi težavami.

## Sklep

Dokazi, da večina vidikov značilnosti usposabljanja menedžmenta presega opredeljene vrste organizacije, so pokazali, da ne bi smele obstajati organizacijske ovire za deljenje znanega o usposabljanju v posameznih vrstah organizacij. Podobnosti v vsebini in metodologiji usposabljanja dajejo priložnost za deljenje programov, gradiv in izvajalcev. Razlike v vsebini, obliki izvajanja in njegovem poudarku ponujajo priložnost za razpravo o razlogih v ozadju razlik in za raziskavo o skupnem temelju, ki bi koristil obema vrstama organizacij.

Študija je ponudila začetek primerjanja usposabljanja menedžerjev na delovnem mestu v gospodarstvu z usposabljanjem menedžerjev v izobraževanju v drugih državah. Raziskovanje večjega vzorca profitnih in neprofitnih organizacij bi se moralo odražati v boljšem razumevanju moči Carlsonove tipologije pri razlaganju vedenja organizacij. Carlsonova tipologija organizacij je konceptualno močna, zato njena učinkovitost zahteva nadaljnje preučevanje. Potrebni je več na analizah temelječih podatkov, da bi videli, kako se tipologija sklada z realnostjo organizacij.

## Viri in literatura

- Brookfield, S. D. (1994). Self directed learning. *International journal of lifelong education*, 13, str. 203–216.
- Browsher, J. E. (1989). *Educating America: lessons learned in the nation's corporations*. New York: Wiley and Sons.
- Carlson, R. O. (1964). Environment constraints and organizational consequences: The public school and its clients. V: D. E. Griffiths (ur.). *Behavioral science and educational administration*. Chicago: The university of Chicago press, str. 262–276.
- Cooper, B. S. in Boyd, W. L. (1987). The evolution of training for school administrators. V: J. Murphy in P. Hallinger (ur.). *Approaches to administrative training in education*. New York: State university of New York Press, str. 3–27.
- Drucker, P. F. (1989). *The new realities*. London: Mandarin Press.
- Hallinger, P. in Snidvongs, K. (2008). Is there anything to learn from business management? *Educational management administration and leadership*, 36, str. 9–39.
- Harding, C. (1991). Training for middle management in education and in industry. *School organization*, 11, str. 99–113.
- Javadi, N. in Zandieh, M. (2011). Adult learning principles. *Journal of American science*, 7, str. 342–346.
- Manna, P. in McGuinn, P. (2013). *Education governance for the twenty first century*. Washington: Brooking institute press.
- Nadler, C. in Nadler, Z. (2012). *Designing training programs: The cultural events model*. New York: Routledge.
- Organization for Economic Cooperation and Development*. (1998). Les technologies du XXI Si cle: promesses et perils d'un futur dynamique. Paris: OECD.
- Orlich, D. C. (1989). *Staff development*. Boston: Allyn and Bacon.

- Porter, L. W. in McKibbin, I. E. (1988). *Management education and development: Drift or trust into the 21<sup>st</sup> century?* New York: McGraw Hill.
- Ribbins, P., Glatter, R., Simkins, T. in Watson, L. (2001). *Developing educational leaders*. Harlow: Longman.
- Sergiovanni, T. (1999). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovitch.
- Wheatcroft, M. (1970). *The revolution in British management education*. London: Pitman publishing company.
- Zajda, J. (2015). *Globalization and the politics of reforms*. Dordrecht: Springer.

