



NEKATERA STALIŠČA STROKOVNIH DELAVCEV DO AGILNOSTI NJIHOVEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA

MAJDA CENCIČ

Potrjeno/Accepted

23. 9. 2022

Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta, Koper, Slovenija

Objavljeno/Published

22. 3. 2023

KORISPONDENČNI AVTOR/CORRESPONDING AUTHOR

majda.cencic@pef.upr.si

Ključne besede:

agilnost, vzgojno-izobraževalni zavod, strokovni delavci, stališča, spremembe

Keywords:

agility, educational institution, professionals, attitudes, changes

UDK/UDC

37.011.3-051:159.955

Izvleček/Abstract Agilnost kot poseben način mišljenja in delovanja so oblikovali programerji, razširila pa se je tudi na pedagoško področje. Predstavljamo rezultate raziskave med 184 strokovnimi delavci različnih slovenskih vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ) za namen ugotavljanja njihovih stališč o agilnosti VIZ. Rezultati kažejo, da se anketirani najbolj strinjajo s pozitivnimi dejanji, pozitivnimi čustvi in skrbi za otroke. Najbolj so neodločeni glede poenostavljanja stvari in problemov ter poudarjanja napak. Multivariatna analiza hierarhičnega združevanja v skupine je izpostavila tri skupine, ki opredeljujejo agilni VIZ. Poimenovali smo jih: posameznik in delovanje VIZ, pozitivna naravnost ter primerna komunikacija. Vse skupine se nanašajo na človeške vire in potrjujejo trditev, da so največji izziv spremembe v ljudeh.

Some attitudes of professionals towards the agility of their educational institution Agility as a special way of thinking and acting was created by programmers and has spread to the pedagogical field. We are presenting the results of a survey among 184 professionals from various Slovenian educational institutions (EI) for the purpose of determining their attitudes towards the agility of EI. The results show that respondents agree the most with positive actions, positive emotions and care for children. They are most indecisive about simplifying issues and problems and highlighting mistakes. Based on multivariate hierarchic cluster analysis, we determined three clusters that, according to our research, define agile EI. We named them as follows: the individual and the operation of EI, positive mindset and adequate communication. All clusters relate to human resources and confirm the statement that the greatest challenge is to achieve change in people.

DOI <https://doi.org/10.18690/rei.2686>

Besedilo / Text © 2023 Avtor(ji) / The Author(s)

To delo je objavljeno pod licenco Creative Commons CC BY Priznanje avtorstva 4.0 Mednarodna.

Uporabnikom je dovoljeno tako nekomercialno kot tudi komercialno reproduciranje, distribuiranje, dajanje v najem, javna priobčitev in predelava avtorskega dela, pod pogojem, da navedejo avtorja izvirnega dela. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



University of Maribor Press

Uvod

Veliko se razpravlja in raziskuje ustvarjalnost pedagoških delavcev, tj. vzgojiteljev in učiteljev (npr. Dolenc in Čehovin, 2020; Kožuh, 2018), manj pa imamo razprav o agilnosti, agilnem mišljenju ali agilni miselnosti strokovnih delavcev, agilnem vzgojno-izobraževalnem zavodu (VIZ) ipd. Zato opredeljujemo pojem agilnost, ki ga je predstavila skupina programerjev v začetku 20. stoletja pod imenom *Manifest agilnega razvoja programske opreme* (2001; v nadaljevanju *Manifest*, 2001) in analiziramo nekaj njegovih osnovnih značilnosti.

Agilnost je dokaj nov pojav, ki so ga najprej sprejeli podjetniki, nato pa se je razširil tudi na druga področja, tudi na pedagoško področje, zato se strinjamo, da potrebuje še veliko pozornosti praktikov in raziskovalcev (Aleksander, 2019). V ta namen smo opravili manjšo empirično kvantitativno neeksperimentalno raziskavo med strokovnimi delavci, ki se je usmerila na nekatera stališča o njihovem VIZ.

Začetek, posebnosti agilnosti in agilne miselnosti

Leta 2001 se je v mesto Snowbird (Utah, Združene države Amerike) za nekaj dni umaknilo 17 strokovnjakov s področja razvoja informacijskih programskih rešitev, ker so iskali nov način dela in razmišljanja kot odgovor na tradicionalno in togo mišljenje in delovanje (Kovač in Gajšek, 2019; Kupec, 2017; Milošević, 2016). Uporabili so pojem agilnost in oblikovali *Manifest* (2001), v katerem so predstavili štiri ključne vrednote, s katerimi so se strinjali.

Vrednote se nanašajo na:

- pomembnost medsebojne komunikacije, ki naj bo raje neposredna »pogovor iz oči v oči«;
- uporabo sodobne tehnologije, ki mora delovati in se dopolnjevati, kar ima prednost pred togim načrtovanjem in dokumentiranjem (Kupec, 2017), dodali bi, pred papirologijo, kot jo navajajo nekateri naši učitelji (Miklavčič, 2021);
- sodelovanje z uporabniki (Dolenc, 2018) ali na komunikacijo z vsemi uporabniki, ki je pomembnejša od različnih pravil, predpisov, zakonov ipd.;

- odzivanje na spremembe, ki je tudi pomembnejše od togega sledenja načrtom. Menimo, da vrednota vključuje proaktivnost, recimo, kako identificiramo bodoče potrebe uporabnikov (Baum, Frese in Baron, 2007; Preša idr., 2019) ali kako hitro so se zaposleni pripravljene učiti in odzivati ter prilagajati na spremembe (Šprajc in Podbregar, 2019), in sicer ne glede na zakone in pravilnike.

Predstavljene vrednote in iz njih izpeljana načela so osnova za agilno miselnost (razmišljanje ali mišljenje) (Kutnik, 2013), saj če je mišljenje proces ter če želimo problem rešiti hitro in učinkovito, mora biti naš proces mišljenja čim bolj pretočen (Đuvelek, b. l.).

Menijo (Denning, 2019; McIntosh, 2016), da se agilna miselnost bolj usmerja v prakso kot v teorijo, da jo je težko opredeliti, čeprav se pojem veliko uporablja (McIntosh, 2016), tudi zaradi številnih in različnih praks (Denning, 2019). Dodajajo, da agilno delovanje oblikujejo ljudje v ustanovah. Ljudje, ustanove in organizacije ter odnosi med njimi pa so zelo različni (COMPETO, b. l.) in se spreminjajo. Poleg poudarjanja tehnologije izpostavljajo ljudi in njihovo medsebojno delovanje (Trobok, 2019) in sodelovanje. Lahko bi povzeli, da je poudarek na praktičnem znanju in izkušnjskem učenju. Crawford (2019) je, recimo, zapisal, da je praktično znanje vedno vezano na izkušnje določene osebe in da ga ni mogoče prenesti, ampak ga lahko samo živimo.

Kljub poudarjanju pragmatizma ter navedbi, da je agilna miselnost bolj pragmatična znanost (Denning, 2019), nekateri iščejo tudi teoretične podlage. Balas Rant idr. (2019) kot osnovo navajajo neopiagetovsko šolo razvoja odraslih, ki jo je preučevala Jane Loevinger. Izpostavila je, da se z odraslostjo kognitivni, afektivni in vedenjski razvoj lahko nadaljuje, za kar pa je potreben precejšen napor; in če se nadaljuje, »posameznik naravnano evolucijsko prehaja k bolj integriranemu in agilnemu mišljenju, čustvovanju in delovanju« (prav tam, str. 15).

Lahko bi navedli, da je agilna miselnost celostni in medsebojno povezani razvoj, ki vključuje različne dimenzije. Reams (2017, v Balas Rant idr., 2019, str. 17) je agilno miselnost povezal z agilnostjo posameznika in izpostavil agilnost v mislih (kar bi lahko poimenovali kognitivna dimenzija), čustvovanju (afektivna dimenzija), odločanju in vedenju (vedenjska ali akcijska dimenzija), ki se lahko razvijajo skozi celo življenje. Dodajamo še duhovno dimenzijo, ki se danes ponovno poudarja in jo povezujejo z duhovno inteligenco (Zohar in Marshall, 2000), vendar je ne enačijo z religioznostjo (Košir, 2020; Musek, 2006a, 2006b).

Za ponazoritev povezanosti in prepletenosti različnih dimenzij dodajamo misel Csikszentmihalyina (2019, str. 24): »Vse kar doživljamo, se v našem umu ponazori kot informacija, pa naj gre za veselje ali bolečino, zanimanje ali dolgočasnost.«

Agilno miselnost predstavljajo tudi kot zbirko odnosov ali kot niz stališč, ki podpirajo rastoče delovno okolje (Balas Rant idr., 2019; McIntosh, 2016), pa tudi kot način razmišljanja, ki postane način življenja (Howard, 2015).

V uvodniku zbornika z naslovom *Agilna organizacija* (Sitar idr., 2019) lahko preberemo, da vse pogostejše spremembe v okolju, spremembe potreb uporabnikov in drugih déležnikov zahtevajo hitrejše in prožnejše odzivanje ter prilagajanje posameznikov in ustanov, zato znanstveniki iščejo nove načine dela, med katerimi so tudi agilno mišljenje, agilni pristopi, agilno delovanje.

McIntosh (2016) je zapisala, da pojem težko opredelimo, zato je izpostavila nekaj ključnih značilnosti, kot so: spoštovanje, sodelovanje, izboljševanje, osredinjenost na zagotavljanje vrednot, sposobnost sprejeti spremembe in se nanje prilagajati, kar je izpostavljeno v četrti vrednoti *Manifesta* (2001). Kot značilnosti pa navajajo tudi pozitiven odnos, po besedah McIntosh (2016) tudi učni proces oziroma željo po znanju, stalno, vseživljenjsko učenje ter pripravljenost na napake (Howard, 2015) in neuspeh ter njihovo sprejemanje, ko ni pomembno, kdo je zgrešil, ampak je pomembna rešitev problema.

Denning (2019) je poudaril še pomen inoviranja in dobre organizacije skupin, cilje in uspeh skupine ali tima, čeprav je pomemben tudi posameznik, ter sodelovanje v interaktivnih mrežah ali mreženje. Agilnost spodbuja tudi drugačne odnose in pričakovanja pri zaposlenih, navajata Šprajc in Podbregar (2019).

Agilna miselnost predstavlja spremembo smeri razmišljanja (Trobok, 2019), nismo le kritični in analitični v mišljenju, smo tudi ustvarjalni in inovativni v razmišljanju in reševanju problemov ali da uporabljamo strateško mišljenje (Kovačič, 2018). Ustvarjalno in pozitivno se odzivamo na spremembe v tem negotovem in turbulentnem okolju (Savitha in Nair, 2020).

Menijo, da pojem agilna miselnost vključuje učinkovito kombinacijo strategij, kulture, praks, tehnologije ipd., ki omogočajo agilno delovanje (Balas Rant idr., 2019). Delovanje je izpostavljala tudi de Bono (2018, str. 215), ki je zapisal: »Od možnosti se premaknemo k neposrednemu snovanju akcije.«

Pojem agilna miselnost ali mišljenje se je že kar udomačil v slovenski literaturi. Lahko bi ga poslovenili kot prožno, okretno ali rastoče mišljenje. Menijo, da je agilnost širši pojem od fleksibilnosti, saj pomeni sposobnost hitrega prilagajanja nenačrtovanim in nenadnim spremembam, medtem ko fleksibilnost označuje preusmeritev od ene naloge k drugi nalogi (Tsourveloudis in Valavanis 2002, v Balas Rant idr., 2019). Omenili smo, da so drugačno mišljenje začeli razvijati programerji, da so ga hitro sprejeli podjetniki in da se postopoma širi tudi na druga področja, tudi na pedagoško (npr. Savitha in Nair, 2020; Sušec, 2019). Ali – kot je zapisal Prieto (v Sušec, 2019) – da je agilnost način vedenja, kultura in miselnost ter da to kulturo lahko uvedemo v vsako ustanovo, torej tudi v vsak VIZ. Zato nas je zanimalo, kakšna stališča imajo strokovni delavci o svojem VIZ.

Raziskava o agilnosti VIZ

Problem, namen in cilji

Na pedagoškem področju imamo še veliko možnosti raziskovanja agilne miselnosti in agilnega VIZ. Ker menimo, da imajo agilni strokovni delavci ugodno okolje za svoj celostni razvoj le v agilnem VIZ, nas je zanimalo, kakšna so njihova stališča do VIZ ter kako se nekatera stališča združujejo oz. grupirajo.

Metodologija

Usmerili smo se na deskriptivno in kavzalno neeksperimentalno kvantitativno metodo pedagoškega raziskovanja.

Za namen raziskave smo oblikovali kratek vprašalnik, ki je bil kombinacija anketnih vprašanj odprtega in zaprtega tipa ter sklop trditev (dalje t) v obliki petstopenjske lestvice stališč Likertovega tipa, z odgovori od močnega strinjanja (ocena 5) do močnega nestrinjanja (ocena 1).

Trditve smo oblikovali na osnovi strokovne literature, to naj bi ustrezalo vsebinski veljavnosti vprašalnika. Zanesljivost vprašalnika smo preverili s Cronbachovim koeficientom alfa. Upoštevali smo ugotovitve, da se vrednost koeficienta alfa spreminja glede na število in sestavo postavk ter velikost vzorca in glede na dolžino instrumenta (Šerbetar in Sedlar, 2016), zato smo z zanesljivostjo, ki jo je pokazal ($\alpha = 0,881$), zelo zadovoljni. Objektivnost vprašalnika je omogočal večinoma zaprti tip vprašanj.

Vprašalnik je izpolnilo 184 strokovnih delavcev. Večina (41,3 %) anketiranih je bila srednje starosti, le eden starejši, nad 61 let, in nekaj tudi mlajših od 30 let (8,7 %). Večina je bila iz osnovne šole (OŠ) (81,5 %), nato iz vrtca (11,4 %) in le dva iz srednje šole. VIZ so bili v mestu (46,4 %), na vasi (38,3 %), manj v predmestju (15,3 %); spadali so v različne slovenske regije.

Sodelovale so v glavnem ženske (178) in le 5 moških, s tem da eden ni označil svojega spola.

Po stopnji izobrazbe je bila skoraj polovica anketiranih z univerzitetno stopnjo izobrazbe, dva s srednjo vzgojiteljsko in štirje z znanstvenim magisterijem. 80 je bilo profesorjev (prof.) razrednega pouka (RP), 22 strokovnih delavcev (npr. pedagogi, socialni pedagogi, inkluzivni pedagogi ipd. in eden ravnatelj). Vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev je bilo 19, profesorjev (prof.) različnih učnih predmetov pa 17.

Zbiranje podatkov je potekalo posredno, preko anketarjev, ki so bili študenti ene od pedagoških fakultet v Sloveniji, ko so bili na praksi. Vsak študent je bil naprosen, da nagovori v svoji ustanovi od enega strokovnega delavca do tri strokovne delavce, da izpolnijo vprašalnik.

Vzorec je glede na način zbiranja podatkov nereprezentativen in priložnosten, saj so sodelovali le posamezniki, ki so si vzeli nekaj minut časa za izpolnitev vprašalnika.

Podatke smo obdelali na osnovi opisne statistike. Za nominalne spremenljivke smo izračunali število in odstotke. Pri ordinalnih spremenljivkah smo zanemarili pogoj, da niso prave numerične spremenljivke in smo uporabili navedbo najnižjega rezultata (min.) in najvišjega rezultata (max.), aritmetično sredino (M), standardni odklon (SD), koeficient asimetrije (KA) in koeficient sploščenosti (KS). Pri multivariatni statistiki smo uporabili hierarhično metodo združevanja v skupine, Wardovo metodo, ki temelji na združevanju čim bolj homogenih skupin in omogoča tudi nazorno grafično predstavitev rezultatov z drevesnim združevanjem (dendrogramom).

Rezultati in razprava

Opisna statistika in razlaga odgovorov

V preglednici 1 vidimo, da prevladujejo visoke aritmetične sredine, ki kažejo na v glavnem strinjanje z napisanimi trditvami ali na prevlado neodločenega odgovora.

Vse aritmetične sredine so vedno ali za vse trditve nad srednjo oceno 3, ki označuje neodločenost. Podoben, kot so rezultati v preglednici 1, je bil tudi komentar ene vzgojiteljice: »Veliko odgovorov je mogoče oceniti kot strinjanje, saj pri vsakdanjem delu in življenju ni vedno tako, želimo pa si spodbud, razumevanja in strpnosti.« Zapis lahko razlagamo, da so anketirani označevali tudi svoje želje, pričakovanja in ne le stališče do svojega VIZ.

Da so VIZ hierarhično organizirani (t 1), se večinoma strinjajo ($M = 4,05$). V literaturi pa se poudarja tudi decentralizacija, distribuirano vodenje ipd. teme (npr. Bolden, 2011; Harris, 2008).

Na t 2, da se VIZ prilagaja na spremembe in jih sprejema, se je tudi večina strinjala ($M = 4,26$). Za sedanji čas in prostor se v poslovnem svetu uporablja kratica VUCA (angl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) oz. volatilen, negotovi, kompleksni in dvoumni čas (Kutnik, 2021), ki najbolj opiše svet in čas neprestanih sprememb, v katerem živimo in delamo (COMPETO, b. l.). Na spremembe pa se moramo odzivati ustvarjalno in pozitivno (Savitha in Nair, 2020), biti do njih odprti (Dolenc, 2018), ker je prilagajanje spremembam pomembnejše od sledenja načrtom (Kovačič, 2018; Kutnik, 2013), to pa je navedeno tudi v *Manifestu* (2001).

Da je komunikacija v glavnem posredna (t 3), smo dobili eno nižjih aritmetičnih sredin, ki kaže na neodločenost oz. niti strinjanje niti nestrinjanje s trditvijo. Ena vzgojiteljica je t 3 komentirala z besedami: »Komunikacija je tudi neposredna.« Komentar kaže na njeno dobro razumevanje in poznavanje komunikacije. Ena od prof. pa je zapisala, da imajo »tudi kolegij v živo.« Neposredna, medsebojna komunikacija in interakcija je poudarjena tudi v prvi vrednoti *Manifesta* (2001). Zagovorniki agilnega mišljenja izpostavljajo pomembnost izboljšanja načinov komuniciranja ter neposreden »pretok informacij« (Bervar Kotolenko idr., 2020).

Strinjanje zasledimo tudi pri t 4, da uporabljajo sodobno tehnologijo ($M = 4,30$), nekoliko nižje povprečje ($M = 4,20$) pa je pri t 5, da se tehnologija stalno dopolnjuje. Ker smo priče nepredvidljivosti, negotovosti, kompleksnosti in nejasnosti (Kovač in Gajšek, 2019), mora človek po besedah Jensa (1998, str. 220) »[...] v vsaki odločujoči situaciji obvladati sposobnost prilagajanja. Na ustrezen način se mora prilagoditi tako spremembam kot napakam.« Tudi McIntosh (2016) poudarja sposobnost sprejeti spremembe. Dodali bi, da jih moramo sprejemati kot nekaj stalnega, če je že Heraklit rekel, da ni nič tako stalnega, kot so spremembe (v Jensen, 1998).

Preglednica 1: Opisna statistika odgovorov na trditve (od t 1 do t 20), (ocene od 5 – se zelo strinjam, do ocene 1 – se zelo ne strinjam)

Trditve (od t 1 do t 20)	n	min.	max.	M	SD	KA	KS
t 1: Vzgojno-izobraževalna ustanova je hierarhično organizirana.	173	2	5	4,05	0,895	-0,584	-0,520
t 2: Vzgojno-izobraževalna ustanova sprejema in se prilagaja na spremembe.	184	1	5	4,26	0,852	-1,213	1,602
t 3: Komunikacija je v glavnem posredna, preko različnih pisnih sporočil in informacij.	183	1	5	3,45	1,142	-0,332	-0,754
t 4: Uporabljamo sodobno tehnologijo.	183	2	5	4,30	0,792	-0,914	0,209
t 5: Tehnologija se stalno dopolnjuje.	184	1	5	4,20	0,957	-1,094	0,571
t 6: Delovno okolje je spodbudno.	183	1	5	4,30	0,820	-1,212	1,764
t 7: Skrb se posveča kulturi organizacije.	183	1	5	3,93	0,832	-0,559	0,484
t 8: Poenostavljamo stvari in probleme.	184	1	5	3,38	1,065	-0,233	-0,537
t 9: Posamezniki smo motivirani za delo.	183	2	5	4,22	0,726	-0,545	-0,320
t 10: Delovne skupine se samoorganizirajo.	183	1	5	3,92	0,795	-0,659	0,677
t 11: Delovne skupine so medgeneracijsko oblikovane.	184	1	5	3,84	1,036	-0,693	-0,169
t 12: Skrb se posveča medsebojnemu sodelovanju.	183	1	5	4,16	0,833	-0,996	1,302
t 13: Napake pri delu se ne poudarjajo.	183	1	5	3,39	0,988	-0,339	-0,349
t 14: Spodbujajo se učenje drug od drugega.	183	1	5	4,13	0,890	-0,723	-0,121
t 15: Usmerjeni smo v trajnostni razvoj.	184	2	5	4,12	0,773	-0,569	-0,120
t 16: Glavna skrb je namenjena otrokom/učencem.	184	2	5	4,42	0,764	-1,336	1,480
t 17: Spodbujajo se pozitivna dejanja.	184	2	5	4,51	0,724	-1,371	1,271
t 18: Pomembna so pozitivna čustva.	182	1	5	4,41	0,801	-1,471	2,203
t 19: Skrb se posveča celostnemu razvoju posameznika.	183	1	5	4,10	0,865	-0,707	0,056
t 20: Skrbi se tudi za duhovni razvoj vsakega posameznika.	182	1	5	3,51	1,060	-0,296	-0,551

T 6 se nanaša na spodbudno delovno ali učno okolje ($M = 4,30$). Strinjanje s trditvijo nas veseli, saj se le v spodbudnem učnem okolju lahko po našem mnenju izražamo, smo inovativni in ustvarjalni. Ali kot je zapisala prof. RP: »Če želimo učencem ustvariti varno in spodbudno učno okolje, moramo najprej poskrbeti, da bodo takšno okolje imeli tudi vsi zaposleni. Zadovoljni, slišani zaposleni, so zadovoljni in motivirani učenci.«

T 7 se nanaša na kulturo ustanove, ki jo je treba stalno razvijati. Menijo, naj bi agilna kultura VIZ omogočala stalno izboljševanje (Howard, 2015) ali rast posameznika in tima ter naj bi vključevala spoštovanje (McIntosh, 2016), tj. spoštovanje kolegov, spoštovanje uporabnikov, ter dopuščala eksperimentiranje, napake, razvijala odgovornost zaposlenih ter predvsem neprestano učenje in razvijanje kompetenc (Bervar Kotolenko idr., 2020). Zato uporabljajo tudi pojem rastoča kultura (Salvetti in Bertagni, 2020), ki naj navdihuje ljudi, da sodelujejo, prispevajo s svojimi talenti in navdušenjem, globoko povezanostjo ter z vzajemnim delovanjem. Kultura naj bo oblikovana tako, da spodbuja komunikacijo in interakcijo, saj tudi različne raziskave (npr. Brust Nemet, 2018; Javornik Krečič, 2008) kažejo, da na šolsko kulturo najbolj vpliva kakovost komunikacije med učitelji, sodelovanje med njimi ter kolegialnost. Podobno mnenje smo zasledili v komentarju prof. RP: »Vzgojno-izobraževalne ustanove naredijo predvsem ljudje – zaposleni. Če je med njimi dobro sodelovanje, so vse težave rešljive.« Podobno je bilo tudi mnenje druge prof. RP: »Spodbujanje medsebojnega sodelovanja in povezovanja med sodelavci, na splošno, bi bilo treba nekoliko bolj spodbujati.«

Zanimivi so rezultati na t 8, da poenostavljajo stvari in probleme. Tu se večina ni mogla odločiti, ali se strinja ali ne s trditvijo, zato smo dobili primerjalno najnižjo M ($M = 3,38$) in razpršenost odgovorov ($SD = 1,065$). Primerjalno najnižja povprečna vrednost kaže na to, da pedagoški delavci morda ne ravno poenostavljamo stvari in probleme, kar naj bi veljalo pri agilni miselnosti. Prof. RP je trditev komentirala z besedami: »Se jih lotevamo [...]«. Ena vzgojiteljica: »Včasih se problemov ne da poenostaviti.« Komentar je v nasprotju z agilno miselnostjo in pozitivno naravnostjo, da se vse da, če se hoče.

Rezultat ($M = 4,22$) na t 9, da so posamezniki motivirani za delo, lahko prenesemo tudi na vzorec, da so sodelovali motivirani respondenti.

Na t 10 o skupinah, ki se samoorganizirajo ($M = 3,92$), smo dobili nekoliko nižje povprečje. Menijo, da so samorganizirane skupine navadno bolj učinkovite, se dajo prilagajati, po drugi strani pa niso trajne.

Odgovori na t 11 o medgeneracijskem oblikovanju skupin kažejo bolj prevlado neodločenega odgovora ($M = 3,84$). Prof. RP je zapisala: »Po navodilu vodstva.« Menimo, da so medgeneracijske skupine lahko bolj učinkovite, ker so kombinacija znanja in izkušenj.

Anketirani se pa strinjajo, da se skrb posveča medsebojnemu sodelovanju ($M = 4,16$) (t 12). Csikszentmihalyi (2019) poroča, da so raziskave večkrat dokazale, da je kakovost življenja najbolj odvisna od tega, kako doživljamo delo in svoje odnose z drugimi ter da najpodrobnejše informacije o tem, kdo smo kot posamezniki, pridobimo od ljudi, s katerimi komuniciramo, in iz načina, kako opravljamo svoje delo. Misel dopolnjujemo s komentarjem socialne delavke: »Za kvalitetno delo v vzgojno-izobraževalni ustanovi so zelo pomembni medsebojni spoštljivi odnosi med učitelji, pozitivna naravnost, to tudi oblikuje šolsko klimo in tako se potem odzivajo tudi učenci in z njimi tudi starši.«

Da se napake pri delu ne poudarjajo, je misel t 13, ki je primerjalno prejela eno nižjih aritmetičnih sredin ($M = 3,39$). Prevlada neodločenega odgovora nakazuje, da še vedno nismo spremenili pogleda na napake. Agilno mišljenje poudarja delovanje, akcijo, pri čemer pa delamo tudi napake oz. se motimo. Strokovnjaki (npr. Howard, 2015; McIntosh, 2016) navajajo, da so napake pozitivne, če se iz njih nekaj naučimo, kar je bil tudi komentar ene prof. RP. Menimo, da je tudi strokovnemu delavcu treba omogočiti, da eksperimentira, da se počuti sigurnega, tudi če kaj zgreši (Trobok, 2019). Napake zato niso podvržene kritiki, temveč nudijo možnost za učenje in izboljševanje ali za rast posameznika. Zato naj napak ne bi izpostavljali, niti jih skrivali pred drugimi, saj se tudi drugi lahko nekaj naučijo iz naših napak, kar kaže, da naj bi zaupali drug drugemu in med seboj sodelovali. Navedeno potrjuje tudi Crawford (2019), ki govori o pomembnosti neuspeha, ki da je sestavni del resničnosti, in dodaja, da nas neuspehi pogosto prisilijo, da za pomoč prosimo nekoga drugega. To pa nas naredi ponižne in hvaležne.

Na t 14, da se spodbuja učenje drug od drugega, smo dobili prevlado strinjanja s trditvijo ($M = 4,13$) ter komentar: »Res se učimo tudi drug od drugega.« Podoben rezultat je tudi za t 15, da so usmerjeni v trajnostni razvoj ($M = 4,12$). Trajnostni razvoj je poudarjen tudi v enem od načel *Manifesta* (2001). Wolhuter (2022) meni, da je pojem kot mantra svetovne skupnosti in skupni imenovalec za vse izzive človeštva.

Najvišje povprečne ocene zasledimo pri treh zaporedno navedenih trditvah (t 16, t 17 in t 18). Rezultat na t 16, da je glavna skrb namenjena otrokom oz. učencem, je dosegel visoko aritmetično sredino ($M = 4,42$); nihče od anketiranih ni izrazil močnega nestrinjanja s trditvijo. Dodan je bil komentar ene prof., da se skrb posveča: »Tudi vsem ostalim v pedagoškem trikotniku.« Mogoče je anketiranka imela v mislih tudi starše in strokovne delavce. Odgovori so v povezavi s tretjo vrednoto *Manifesta* (2001), ki se nanaša na usmeritev na uporabnike. Trditev (t 17), da se spodbujajo pozitivna dejanja, je dosegla najvišje povprečje ($M = 4,51$); nihče ni izrazil močnega nestrinjanja. Rezultat kaže, da se anketirani v glavnem strinjajo, da so naravnani v pozitivna dejanja, zato upamo, da tako tudi ravnajo. S t 17 je povezana tudi t 18, ki se nanaša na pomembnost pozitivnih čustev in je prejela tudi visoko povprečno vrednost ($M = 4,41$). Kot menita Zohar in Marshall (2000, str. 42), besede, kot so sočutje, mir, radost, ljubezen »merijo na veliko več, kot znamo izraziti« in pomenijo »odkriti globlje plasti nas samih, kot so tiste, v katerih običajno živimo«. Egli (1998) je za ljubezen kot eno najbolj pozitivnih čustev zapisal, da je ljubezen neomejena energija, najmočnejša sila, popolna varnost, enost in neločenost, odgovor na vsa vprašanja in rešitev vseh težav. Dodal je (prav tam, str. 161): »Ljubezen do sebe in do vseh drugih nam omogoča doseči cilje z najmanj časa in napora,« pa tudi (prav tam): »Nič ni preprostejšega od ljubezni, nič ni učinkovitejšega od nje.«

T 19 se nanaša na celostni razvoj posameznika ($M = 4,10$). Pri celostnem razvoju smo že izpostavili štiri dimenzije: kognitivno, delovanje ali akcijsko, afektivno in duhovno dimenzijo ter njihove medsebojne vplive in povezovanje. Velik vpliv imajo navedene dimenzije tudi na naše fizično telo (motorična dimenzija) in na duševno zdravje. Na trditev t 19 smo dobili komentar: »Menim, da je vsak posameznik sam odgovoren za svoj razvoj.«

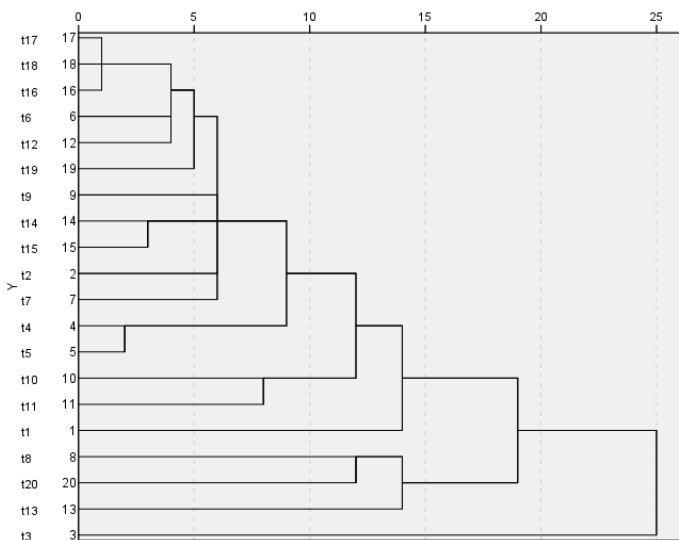
S t 19 se povezuje t 20, da se skrb namenja tudi duhovnemu razvoju posameznika. Rezultat ($M = 3,51$) kaže neodločenost anketiranih. Dobili pa smo tudi podoben komentar iste anketiranke kot na t 19: »Menim, da vsak posameznik sam skrbi za svoj duhovni razvoj, če tako želi oz. čuti.« Kononenko (2006) je zapisal, da je duhovni pogled na svet temelj vseh učenj velikih modrecev, pomembnih filozofskih in religioznih šol ter svetih besedil vzhoda in zahoda in da vse duhovne šole temeljijo na enakih osnovnih principih, cilj pa je vsem preseganje omejenega ega. Musek (2006a) pa je zapisal, da je bilo duhovno doživljanje znanstveno skoraj zanemarjeno, ker je duhovnost težko znanstveno raziskovati. Toda sam je pokazal, da je tudi to področje možno znanstveno oz. tudi empirično raziskovati (Musek, 2006b).

Po drugi strani pa zasledimo tudi misel: »Čim resnejši je dogodek v smislu posledic za osebo, tem verjetneje je, da bodo vprašanja duhovnosti aktivirana.« (Schwarz, 2002, v Cvetek, 2009, str. 326)

Če povzamemo, smo najvišje povprečje dobili pri treh trditvah (t 16, t 17 in t 18), ki se nanašajo na usmeritev na otroke, usmeritev in spodbujanje pozitivnih dejanj ter na pomembnost pozitivnih čustev. Pri nobeni trditvi pa aritmetična sredina ni bila manjša od sredinske ocene 3, kar kaže, da so se anketirani v povprečju strinjali z navedenimi trditvami ali bili pri nekaterih neodločeni.

Grupiranje stališč

Zanimalo nas je povezovanje in grupiranje odgovorov na stališča. Ne glede na arbitralno število skupin smo dobili podobno strukturo povezav. Razporeditev v 3 skupine (slika 1) kaže, da izstopa komunikacija, ki jo predstavlja ena sama trditev (t 3), ki se povezuje z drugo in prvo skupino. Drugo skupino predstavljajo tri trditve (t 8, t 20 in t 13). Največ trditev na različnih nivojih povezav pa vključuje prva skupina.



Slika 1: Drevo združevanja (dendrogram) odgovorov na trditve

Prva skupina na prvem nivoju povezuje tri trditve z najvišjim povprečjem ocen (t 17, t 18 in t 16), ki se nanašajo na pozitivna dejanja, pozitivna čustva ter na usmerjenost k uporabnikom. S trditvami se povezujeta t 6 in t 12: spodbudno okolje in medsebojno sodelovanje, z navedenimi pa t 19 o celostnem razvoju. Skupaj se povezujeta tudi trditvi t 4 in t 5, ki se nanašata na tehnologijo.

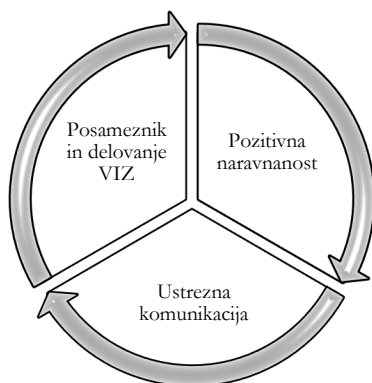
V tej skupini izstopa t 1 o hierarhični organizaciji, ki se na koncu povezuje z vsemi drugimi skupinami, kar razlagamo, da je organizacija tista krovna, ki vse povezuje. Predpostavljamo, da je od nje vse odvisno. Zato smo skupino poimenovali posameznik in delovanje VIZ.

Drugo skupino, kot smo zapisali, sestavljajo 3 trditve (t 8 in t 20, s katerima se povezuje t 13). Ena izmed razlag bi bila, da če skrbimo za duhovni razvoj (t 20), bomo bolj poenostavljali stvari in probleme (t 8), in če to dvojce delamo, potem nas tudi ne bodo skrbele napake oz. jih ne bomo poudarjali (t 13). Razlagamo, da so vse tri trditve povezane z drugačno, pozitivno naravnostjo pedagoških in strokovnih delavcev. Skupino poimenujemo pozitivna naravnost. Tudi agilno mišljenje temelji na prehajanju na pozitivne misli, pozitivna čustva, pozitivna dejanja in na pozitivnih odnosih (Howard, 2015). Howard (prav tam) je tudi zapisala, da kar v začetku lahko izgleda negativno, se kasneje morda pokaže kot možnost za izboljšanje. Pozitivno naravnost smo zasledili tudi v dveh komentarjih vzgojiteljic: »Menim, da bi morale biti vse vzgojno-izobraževalne ustanove pozitivno naravnane, skrbeti za celostni razvoj svojega kadra, pozitivno čustveno klimo in poskrbeti za konstruktivno kritiko posameznika.« Druga pa je zapisala: »Še vedno pa verjamem, da je pozitivna naravnost ključ do uspeha vseh vključenih.«

Če povzamemo Kahnemana (2016) in njegov pogled prenesemo na raziskavo, sta prednosti pozitivne naravnosti vzdržljivost in vztrajnost, ko naleti na ovire. Povzema misli utemeljitelja pozitivne psihologije Martina Seligmana (prav tam, str. 365), ki je navedel, da »optimistično pojasnjevanje« pomaga človeku pri vzdržljivosti in odpornosti, ker brani njegovo samopodobo. Dodaja (prav tam): »Če imate optimističen slog, to pomeni, da si pripišete zasluge za uspeh, pri porazih pa se ne krivite preveč.« Zato je Seligman (2009) predstavil različne tehnike za učenje optimističnega pogleda. Navedene izjave podpira tudi dobljena povezava treh trditev – duhovni razvoj ter poenostavljanje in pogled na napake, ki lahko postanejo podlaga nečesa novega.

T 3, ki predstavlja samostojno skupino, se nanaša na komunikacijo. T 3 navaja le posredno komunikacijo, zato smo dobili eno nižjih aritmetičnih sredin ($M = 3,45$) in komentarje, da je komunikacija tudi neposredna. Prav neposredna komunikacija in pretočnost informacij (Salveti in Bertagni, 2020) sta tudi pomembni značilnosti agilne miselnosti ter agilnega VIZ; prav tako tudi pretok informacij v vse smeri (Bervar Kotolenko idr., 2020). Skupino poimenujemo ustrezna komunikacija.

Dobljene skupine, njihovo poimenovanje in povezovanje predstavlja slika 2 kot tri ključne značilnosti agilnega VIZ. S tem dopolnjujemo eno izmed opredelitev, da je agilna organizacija tista, ki se hitro prilagaja spremembam ter zna nanje takoj odgovoriti (Dolenc, 2018), in sicer z besedami, da je agilni VIZ tisti, ki skrbi za posameznika in njegovo delovanje v VIZ, je pozitivno naravnan ter uporablja ustrezno komunikacijo.



Slika 2: Ključne značilnosti agilnega VIZ

Sklepne ugotovitve

Marsikaj, kar so programerji zapisali v *Manifestu* (2001), na osnovi katerega se razvija agilna miselnost, se je posredno preneslo tudi v našo šolsko prakso; to pa so pokazali rezultati naše neeksperimentalne raziskave na osnovi vprašalnika med strokovnimi delavci različnih VIZ. Ker je bil vzorec priložnosten in neslučajnosten, domnevamo, da je zajel bolj »agilne« posameznike, in če naj bi agilnost delovala po principu snežne kepe (COMPETO, b. l.), kjer je važen posameznik, ki razširja svoje poglede in delovanje naprej, naj bi agilni strokovni delavec pomenil agilni kolektiv in agilni VIZ.

Savitha in Nair (2020) tudi navajata, da morajo VIZ postati agilni, če želijo izboljševati kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa in služiti vsem uporabnikom, ker izboljšanje ni dogodek, ampak skupno potovanje brez realističnega zaključka.

Na osnovi raziskave smo oblikovali tri ključne, medsebojno povezane skupine ali kategorije trditev: posameznik in delovanje VIZ, pozitivna naravnost in ustrezna komunikacija. Vsi pojmi se navezujejo na človeške vire in potrjujejo mnenje, da se največje ovire do spremembe ne nanašajo na spremembe tehnologije, ampak na spremembe, ki vključujejo ljudi (Appelbaum, St-Pierre in Glavas, 1998).

Summary

Agility as a phenomenon was constructed in 2001, at a summit of seventeen independent-minded practitioners at several programming methodologies who closed themselves within Snowbird, a town in Utah, the USA for a few days. They were looking for ways of thinking and acting against the rigid and bureaucratic way of thinking. They created the *Manifesto for Agile Software Development* (2001) (in the following *Manifesto*, 2001) in which they stressed 4 main values.

A different, agile way of thinking has spread quickly among entrepreneurs and is gradually moving into the pedagogical field as well (e.g., Savitha & Nair, 2020; Sušec, 2019).

Susan McIntosh (2016) believes that defining the term agile mindset is difficult. She adds that many agile practitioners use it without really being able to define it. Therefore, she proposes that the agile mindset includes the following themes: respect, collaboration, improvement and learning cycles, pride of ownership, focus on delivering values, and the ability to adopt change.

In order to research what the attitudes of educational professionals are about their EI, we decided to conduct a survey based on a questionnaire, which was a combination of closed and open-ended survey questions and a Likert attitude scale. Educators were asked to mark one of five squares, describing their opinion of each statement. Squares represent their agreement with each statement, from strongly agree to strongly disagree.

The questionnaire was filled out by 184 educators from different EIs (mainly kindergartens and primary schools, two respondents were also from secondary schools), with different levels of education, from different environments of EI and different regions in Slovenia.

The sample is convenience and nonrandom, as we reached the respondents indirectly, through the students of a pedagogical faculty, when they were on study practice. The students gave the educators willing to participate a questionnaire to be filled in during the spring months of 2022. The analysis based on descriptive statistics showed that the respondents had mainly positive attitudes about their EI or could not define themselves. The highest average (M) was obtained on a five-point attitude scale with answers ranging from strong agreement (grade 5) to strong disagreement (grade 1) for three statements, namely, that positive actions are encouraged (M = 4.51), that the main concern are children/students (M = 4.42) and that positive emotions are important (M = 4.41). However, they were undecided regarding the following two statements: that they simplify things and problems (M = 3.38) and that mistakes at work are not emphasized (M = 3.39). These results show that educators think that EIs have already roamed into positive views, influenced and spread by positive psychology, positive teaching, etc., but not yet into a completely agile mindset, which understands mistakes as constant learning and a lesson and is based on simplifying things and problems.

With the use of a multivariate cluster analysis, we created a dendrogram with three clusters, which we named: the individual and the operation of EI, positive mindset and adequate communication which we summarized from the answers to the presented attitudes of the sample of respondents about their EI. The resulting clusters could be highlighted as three key characteristics of an agile EI. With this in mind, we can completed one of the definitions that an agile institution is one that quickly adapts to changes and knows how to respond to them immediately (Dolenc, 2018). We add that an agile EI is one which takes care of the individuals and their performance within the EI, has a positive mindset and makes use of appropriate communication.

Literatura

- Aleksander, J. (2019). Agilnost v organizacijah. *IBS Newsletter Poročevalec*, 9(2). Pridobljeno s <http://porocevalec.ibs.si/en/component/content/article/83-letnik-9-t-2/385-izr-prof-dr-jane-aleksander-agilnost-v-organizacijah>. (Dostopno: 8. 8. 2022.)
- Appelbaum, S., St-Pierre, N., in Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289–301.
- Balas Rant, M., Grams, B., Trost, L., in Urnkar, M. (2019). Agilnost združbe kot odraz osebne in organizacijske evolucije: Raziskava o vplivu osebne zrelosti na preference v organiziranju združbe. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: Zbornik referatov* (str. 102–118). Ljubljana, Kranj: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.

- Baum, J. R., Frese, M., in Baron, R. A. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Bervar Kotolenko, D., Kutnik, V., in Bertoneclj, L. (2020). Zakaj se podjetja bojijo agilnosti? Pridobljeno s <https://www.mqportal.si/zakaj-se-podjetja-bojijo-agilnosti>. (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), DOI:10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x. Pridobljeno s https://www.researchgate.net/publication/228118715_Distributed_Leadership_in_Organizations_A_Review_of_Theory_and_Research (Dostopno: 8. 8. 2022.)
- Brust Nemet, M. (2018). A Correlation between Teachers' Social and Pedagogical Competences and School Culture. *Sodobna pedagogika*, 69(3), 142–155.
- COMPETO (b. l.) Agilna HR: nova nevesta ali stara v novi preobleki? Pridobljeno s <https://www.competo.si/blog/agilni-hr-nova-nevesta-ali-stara-v-novi-preobleki/> (Dostopno: 27. 7. 2022.)
- Crawford, M. B. (2019). *Delo za dušo: O lepoti dela z lastnimi rokami*. Ljubljana: Družina.
- Csikszentmihalyi, M. (2019). *Zanos: Psihologija optimalnega izkustva*. Ljubljana: UMco.
- Cvetek, R. (2009). *Bolečina preteklosti: Trauma, medosebni odnosi, družina terapija*. Celje: Celjska Mohorjeva družba, Društvo Mohorjeva družba.
- De Bono, E. (2018). *Paralelno razmišljanje: Od sokratskega do debonovskega razmišljanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Denning, S. (2019). Understanding The Agile Mindset. Pridobljeno s <https://www.forbes.com/sites/s/stevedenning/2019/08/13/understanding-the-agile-mindset/?sh=ee094895c17f> (Dostopno: 15. 1. 2021.)
- Dolenc, D. (2018). Kaj so agilne organizacije? Pridobljeno s <https://psihologijadela.com/2018/08/08/kaj-so-agilne-organizacije/> (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Dolenc, P., in Čehovin, G. (2020). Pojmovanja ustvarjalnosti in stališča do te pri sedanjih in bodočih vzgojiteljih predšolskih otrok. *Revija za elementarno izobraževanje*, 13(3), 289–310. Pridobljeno s <https://doi.org/10.18690/rei.13.3.289-310.2020> (Dostopno 28. 7. 2022.)
- Duvelek, S. (b. l.). Čas je, da začnemo probleme reševati učinkovito. Pridobljeno s <http://kakosi.si/de-lavnica/> (Dostopno: 3. 2. 2021.)
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188. Pridobljeno s <https://doi.org/10.1108/09578230810863253> (Dostopno 8. 8. 2022.)
- Howard, L. (2015). What does it mean to have an agile mindset? Pridobljeno s http://athena.ecs.cs-us.edu/~buckley/CSc170_F2018_files/What%20Does%20It%20Mean%20to%20Have%20an%20Agile%20Mindset.pdf (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Javornik Krečič, M. (2008). *Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk*. Ljubljana: i2.
- Jenson, R. (1998). *Naredite iz življenja več*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Kahneman, D. (2016). *Razmišljanje, hitro in počasi*. Ljubljana: UMco.
- Kononenko, I. (2006). Učitelji modrosti vseh kultur sporočajo isto. V M. Bohanec idr. (ur.), *Zbornik 9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006, 9. do 14. oktober 2006* (str. 418–421). Ljubljana: Institut »Jozef Stefan«.
- Košir, M. (2020). Duhovnost in religioznost v stresnih situacijah in mesto duhovnosti v psihoterapiji. *Bogoslovni vestnik*, 80(4), 915–925.
- Kovač, J., in Gajšek, B. (2019). Opredelitev in razsežnosti agilne združbe. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: Zbornik referatov* (str. 3–15). Ljubljana, Kranj: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kovačič, J. (2018). Postanimo agilni – razvijajmo agilnost skozi agilno mišljenje, čustvovanje, motiviranje in sodelovanje. Pridobljeno s <https://taktika-plus.si/postanimo-agilni/> (Dostopno: 27. 7. 2021.)
- Kožuh, A. (2018). Creativity: Didactic Challenge of a Modern Teacher. *Sodobna pedagogika*, 69(3), 156–169.

- Kupec, B. (2017). Vitko in agilno: Kmalu nič več konkurenčna prednost, ampak pogoj za preživetje. Pridobljeno s [https://www.finance.si/8855968/\(intervju\)-Vitko-in-agilno-kmalu-nic-vec-konkurenca-prednost-ampak-pogoj-za-prezivetje?cctest&](https://www.finance.si/8855968/(intervju)-Vitko-in-agilno-kmalu-nic-vec-konkurenca-prednost-ampak-pogoj-za-prezivetje?cctest&) (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Kutnik, V. (2013). Agilno prilagajanje spremembam je pomembnejše od načrtov. Pridobljeno s, <https://www.dnevnik.si/1042581359> (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Kutnik, V. (2021). Agilnost je treba živeti, ne le uporabljati. Pridobljeno s <https://podjetnik.net/agilnost-je-treba-ziveti-ne-le-uporabljati/> (Dostopno: 3. 9. 2021.)
- Manifest agilnega razvoja programske opreme (Manifesto for Agile Software Development) (2001). Pridobljeno s <https://agilemanifesto.org/iso/sl/manifesto.html> (Dostopno: 8. 8. 2022.)
- McIntosh, S. (2016). What Exactly is the Agile Mindset? Pridobljeno s <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset/> (Dostopno: 15. 1. 2021.)
- Milošević, D. (2016). Agilna metodologija. Pridobljeno s <https://dusanmilosevic.com/agilna-metodologija/> (Dostopno: 28. 6. 2021.)
- Miklavčič, E. (2021). *Refleksivna praksa razrednih učiteljev*: Magistrsko delo. Koper: Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta.
- Musek, J. (2006a). Predgovor. V M. Bohanec idr. (ur.), *Zbornik 9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006, 9. do 14. oktober 2006* (str. 395). Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«.
- Musek, J. (2006b). Dimenzije duhovnosti. V M. Bohanec idr. (ur.), *Zbornik 9. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2006, 9. do 14. oktober 2006* (str. 426–431). Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«.
- Preša, A., Rakovec, K., Rozman, P., Murn, M., in Rešetič, N. (2019). Pregled ključnih znanstvenih objav s področja agilnih organizacij. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: Zbornik referatov* (str. 119–136). Ljubljana, Kranj: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Salvetti, F., in Bertagni, B. (2020). Leadership 5.0: An Agile Mindset for a Digital Future. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(2). Pridobljeno s <https://www.online-journals.org/index.php/i-jac/article/view/17033> (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Savitha, G., in Nair, J. (2020). Embracing the Agile Mindset: Faculty Perspective. *IJRP*, 65(1), 103–108. Pridobljeno s <https://ijrp.org/paper-detail/1578> (Dostopno: 8. 8. 2022.)
- Seligman, M. E. P. (2009). *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Sitar, A. S. idr. (ur.). (2019). *Agilna organizacija: Zbornik referatov*. Ljubljana, Kranj: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Sušec, Z. (2019). Agilna šola: Vpeljevanje sodobnih metod pouka za razvijanje večšin 21. stoletja. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: Zbornik referatov* (str. 88–101). Ljubljana, Kranj: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Šerbetar, I., in Sedlar, I. (2016). Assessing Reliability of a Multi-Dimensional Scale by Coefficient Alpha. *Elementarno izobraževanje*, 9(1/2), 189–195.
- Šprajc, P., in Podbregar, I. (2019). Vidiki izgorelosti v sodobno organizaciji. V A. S. Sitar idr. (ur.), *Agilna organizacija: Zbornik referatov* (str. 38–48). Ljubljana, Kranj: Društvo Slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta, Fakulteta za organizacijske vede.
- Trobok, M. (2019). Znamo li šta znači raditi agilno ili taj termin koristimo napamet? Pridobljeno s <https://www.netokracija.rs/sta-znaci-agilno-154973> (Dostopno: 28. 7. 2021.)
- Wolhuter, C. C. (2022). Education for Sustainable Development: Imperative, Realistic, or Chimera. *Sodobna pedagogika*, 73(2), 150–163.
- Zohar, D., in Marshall, I. (2000). *Dubovna inteligenca*. Tržič: Učila.

Avtorica:

dr. Majda Cencič

Redna profesorica, Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija, e-pošta: majda.cencic@pef.upr.si

Full professor, University of Primorska, Faculty of Education, Cankarjeva 5, 6000 Koper, e-mail: majda.cencic@pef.upr.si