

Naslov članka/Article:

Mreženje strokovnih delavcev v šoli in med šolami ter vpliv učnih sprehodov na samorefleksijo učiteljev

Networking of educational professionals at and between schools and the impact of learning walks on teachers' self-re

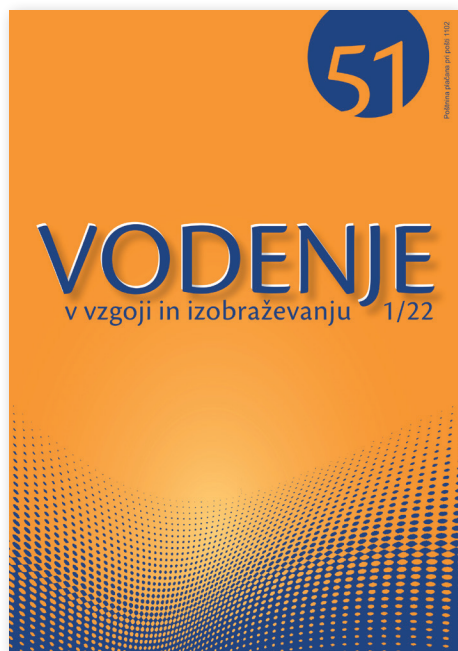
Avtor/Author:

Tina Pajnik, Sonja Strgar

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 51, 1/2022, letnik 20

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2022

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

Mreženje strokovnih delavcev v šoli in med šolami ter vpliv učnih sprehodov na samorefleksijo učiteljev

O avtoricah

Tina Pajnik je knjižničarka na OŠ Vide Pregarc, Ljubljana. tina.pajnik@osvp.si

Sonja Strgar je učiteljica na OŠ Antona Martina Slomška Vrhnika. sonja.strgar@guest.arnes.si

Povzetek

Prispevek predstavlja mreženje na dveh šolah, ki se je oblikovalo z vzpostavljanjem povezav med strokovnimi delavci posamezne šole. V naslednjem koraku sta se mreži med seboj povezali in oblikovali mrežo med dvema šolama. Kot osrednji problem prispevek izpostavlja možnosti preučevanja vzpostavljanja mrež strokovnih delavcev pri učnih sprehodih kot priložnosti za samorefleksijo učiteljev. V prvem delu prispevka so predstavljena teoretična izhodišča mreženja, praksa učnih sprehodov in izhodišča za samorefleksijo učiteljev pred izvedenimi učnimi sprehodi in po njih. Prispevek prikazuje ugotovitve analize mrež in mnenj učiteljev o izvajanju učnih sprehodov. Uporabljeni sta dve metodi. Najprej osnovna analiza vzpostavljanja mrež med strokovnimi delavci pri izvedbi učnih sprehodov, dalje pa analiza anketnega vprašalnika, ki ga je izpolnilo 38 strokovnih delavcev iz treh osnovnih šol, ki so sodelovali v dogovorjenem timu opazovalcev pri izvedbi učnih sprehodov v različnih oddelkih vsak svoje šole. Vprašanja so naslavljala stališča učiteljev do učnih sprehodov in prepoznavanje slednjih kot priložnosti za samorefleksijo. Poleg tega je sodelovanje strokovnih delavcev pri izvedbi učnih sprehodov lahko priložnost za izboljšanje lastne prakse ter posledično kakovosti procesa učenja in poučevanja. Prispevek predstavlja dve obliki mrež, ki sta se oblikovali pri izvajanju učnih sprehodov, in sicer mreženje z vzpostavljanjem povezav med strokovnimi delavci ene šole in učne sprehode kot obliko mreženja, pri katerih sodelujejo strokovni delavci drugih šol.

Učni sprehodi kot oblika mreženja spodbujajo razvoj šolskega prostora, omogočajo mreženje in deljenje dobrih praks, hkrati vodstveni delavci z oblikovanjem mreženja nudijo priložnost za soustvarjanje učenja in znanja. Poleg tega je sodelovanje strokovnih delavcev pri izvedbi učnih sprehodov lahko priložnost za izboljšanje lastne prakse ter posledično lastnega znanja.

Ključne besede

mreženje | učni sprehodi | (samo)refleksija

Networking of educational professionals at and between schools and the impact of learning walks on teachers' self-reflection

Tina Pajnik, Vida Pregarc Primary School, Ljubljana
Sonja Strgar, Anton Martin Slomšek Primary School, Vrhnika

Abstract

The paper presents networking at two schools, established by connecting each school's professionals. In the next step, the two networks connected and created a network between the two schools. As a central problem, the paper highlights the possibilities of studying the establishment of professionals' networks during learning walks as an opportunity for teachers' self-reflection. The first part of the paper presents the theoretical starting points of networking, the practice of learning walks, and the starting point for teacher self-reflection before and after the lessons. Then, the paper shows the findings of the analysis of networks and teachers' opinions about the implementation of learning walks. We used two methods. First, the primary analysis of networking among educational professionals at the learning walks was carried out, followed by the study of the survey questionnaire completed by 38 professionals from three primary schools who participated in the appointed observers' team at the learning walks in different departments of their schools. The questions addressed teachers' views on learning walks as an opportunity for self-reflection. In addition, the participation of educational professionals in the learning walks can be an opportunity to improve their practice and, consequently, the quality of the learning and teaching process. Finally, the paper presents two forms of networks established during learning walks: networking by establishing connections between the professionals of one school and learning walks as a form of networking involving professionals from other schools.

As a form of networking, learning walks promote the development of school space, networking, and sharing good practices. At the same time, managers offer the opportunity to co-create education and knowledge through networking. In addition, the participation of educational professionals in the learning walks can be an opportunity to improve their practice and, consequently, their knowledge.

Key words

networking | learning walks | (self-)reflection

Izhodišča in predstavitev vzpostavljanja mreže

S spremembami v slovenskem šolskem prostoru so začele nastajati nove paradigme, ki so v središče vodenja postavile učenca in učečo se skupnost. Kot osrednji problem prispevek izpostavlja možnosti preučevanja vzpostavljanja mrež strokovnih delavcev pri učnih sprehodih kot priložnosti za samorefleksijo učiteljev. Organizacijske strukture 21. stoletja se spreminjajo in prilagajajo novim spoznanjem, ki vzgojno-izobraževalne zavode vidijo kot žive organizme, v katerih se vršijo različni procesi, ki udejanjajo dobre prakse v daljših časovnih obdobjih, se povezujejo in iščejo različne oblike sodelovanja za soustvarjanje učečih se mrež.

Pojem mreženje ali networking ima svoje začetke v angleško govorečih deželah. Angleški slovarji besedo networking razlagajo kot podporni sistem izmenjave informacij med posamezniki in skupinami, ki imajo skupni interes. Mreženje v šolah bi lahko opredelili kot socialno-intelektualno dejavnost, pri kateri se strokovni delavci sestajajo, da bi ustvarili priložnosti za izmenjavo dobrih praks, si izmenjali informacije, oblikovali priložnosti za kvaliteten učni proces in odprto učečo se skupnost. Raziskave (Moolenaar, Daly, Slegers, 2010) kažejo, da je inovativna klima višja v tistih šolah, kjer je ravnatelj vpet v mrežo in spodbuja mreženje.

Šola navsezadnje kot živ organizem diha s skupnostjo, se prilagaja spremembam in ustvarja intelektualni kapital na dveh nivojih – tako med učenci kot med strokovnimi delavci. V luči spremljanja znanja, učenja, veščin in kompetenc se je izoblikovalo distribuirano vodenje, katerega pristop k vodenju ima velik potencial za transformacijo šolskih kolektivov v učečo se skupnost (Sentočnik, 2018).

Arzenšek Konjajeva (2018) predstavi učne sprehode kot približek distribuiranemu vodenju, saj ju v več stičnih točkah povezuje oblikovanje učeče se skupnosti in porazdelitev odgovornosti timov, ki zahteva timsko sodelovanje, povezovanje in razvijanje sodelovalne kulture. Dalje avtorica pojasni, da je učni sprehod primer sodelovalnega dela v učeči se skupnosti, kjer skupina učiteljev (opazovalni tim) opravi kratek učni sprehod pri več učiteljih v eni šolski uri, pri čemer so vsi udeleženci že vnaprej seznanjeni s časovnim okvirjem in cilji opazovanja. Cilji opazovanja ali fokus opazovalcev se določi na podlagi vizije šole, letnega delovnega načrta, vzgojnega ali razvojnega načrta. Po učnem sprehodu sledita kratka evalvacija dela in povratna

informacija učiteljem opazovancem. »Povratna informacija ob koncu učnega sprehoda je nujna, saj presoja kolegov pomeni dopolnitev samoevalvacije šole.« (Arzenšek Konjajeva, 2018, 98). Na tem mestu dodajamo, da je povratna informacija konstruktivna, usmerjena v proces učenja in podprta z dokazi o učenju.

Učni sprehodi so zgolj ena od možnosti za razvijanje mreženja na šoli. Na eni strani spodbujajo mreženje med strokovnimi delavci šole in tvorijo različne povezave, na drugi strani pa lahko razbremenijo vodstvo šole, saj se mreže lahko po potrebi aktivirajo same.

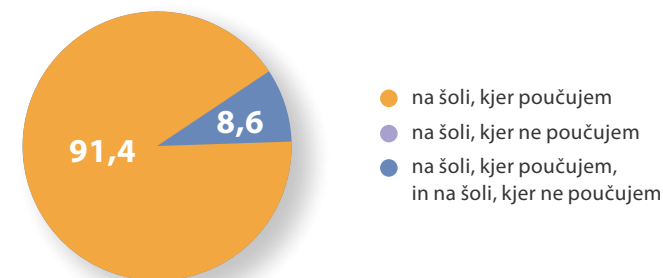
Metode

Pri raziskovanju smo uporabili dve metodi, in sicer osnovno analizo vzpostavljanja mrež in analizo spletne ankete, v kateri je sodelovalo 38 strokovnih delavcev.

Osnovna analiza vzpostavljanja mrež med strokovnimi delavci pri izvedbi učnih sprehodov je potekala tako, da se je najprej formiral tim za izvedbo učnih sprehodov. Sledila je izbira ciljev in oblikovanje obrazca za spremljanje. Šele zatem so se izvedli učni sprehodi. V eni šolski uri je tim obiskal tri ali štiri oddelke. Učitelji, ki so poučevali v oddelkih, kjer se je izvajal učni sprehod, so bili seznanjeni s cilji opazovanja in z opazovalnim listom. Po izvedbi učnega sprehoda so se učitelji, ki so bili opazovani, pridružili timu za izvedbo učnih sprehodov, s katerim so opravili pogovor o opažanjih glede na opazovane cilje. Namen pogovora je bil razvijati refleksijo pri učitelju, prepoznati dobre prakse in iskati načine, kako nadgraditi obstoječe prakse.

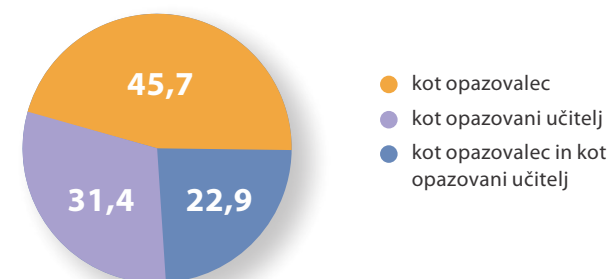
Strokovni delavci, ki so se udeležili učnega sprehoda na svoji ali na drugi šoli v katerikoli vlogi, so bili povabljeni, da rešijo anonimni spletni vprašalnik, ki je vseboval 9 vprašanj, od tega 6 vprašanj odprtega tipa in 3 vprašanja zaprtega tipa. Namen raziskave je bil ugotoviti, na kakšne načine šole izvajajo učne sprehode, koliko je članov v opazovalnih timih, kje učitelji vidijo prednosti in kje slabosti učnih sprehodov, kaj je bilo v središču opazovanja in ali so učni sprehodi pripomogli k izboljšanju lastne prakse. Spletne vprašalnike je rešilo 38 strokovnih delavcev, od tega 27 iz Osnovne šole Vide Pregarc, 10 iz Osnovne šole Antona Martina Slomška in 1 iz Osnovne šole Šenčur. Vse tri šole so izvajale učne sprehode v okviru projekta Veščine vodenja za učitelje.

91,4 % strokovnih delavcev se je udeležilo učnega sprehoda na šoli, kjer poučujejo, 8,6 % se jih je učnega sprehoda udeležilo na šoli, kjer poučujejo, in na šoli, kjer ne poučujejo. Noben strokovni delavec pa se učnega sprehoda ni udeležil le na šoli, kjer ne poučuje. Razporeditev odgovorov prikazuje spodnja slika.



Graf 1: Prikaz odgovorov na vprašanje, kje so se strokovni delavci udeležili učnega sprehoda.

Takšnih, ki so se učnega sprehoda udeležili kot opazovalci, je bilo 45,7 %, takšnih, ki so bili opazovani učitelji, 31,4 % in takšnih, ki so bili tako opazovalci kot opazovani učitelji, 22,9 %. Grafično so odgovori prikazani na spodnji sliki.



Graf 2: Prikaz odgovorov na vprašanje, v kakšni vlogi so bili strokovni delavci pri izvedbi učnega sprehoda.

Izvedba učnih sprehodov med strokovnimi delavci

Na Osnovni šoli Vide Pregarc v Ljubljani in Osnovni šoli Antona Martina Slomška na Vrhniki se od leta 2017 izvajajo učni sprehodi. Šoli sta razvili vsaka svojo mrežo, ki sta ju tudi povezali v skupno mrežo. Na obeh šolah se je oblikoval tim za izvedbo učnih sprehodov med strokovnimi delavci, ki je vključeval ravnatelja in štiri strokovne delavce. Za izvedbo prvega učnega

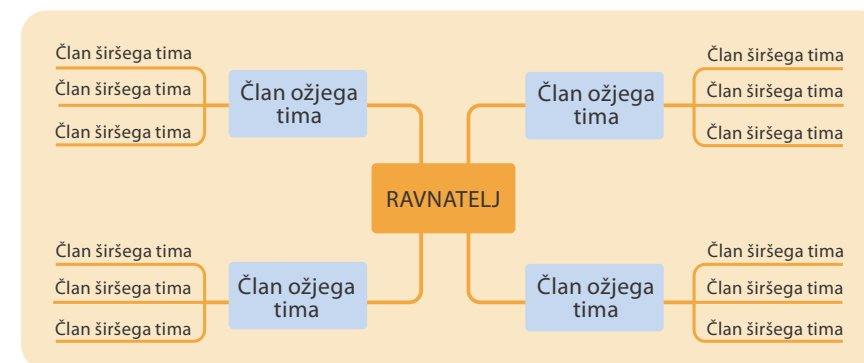
sprehoda se je najprej sestal tim, ki je določil cilje opazovanja, oblikoval vprašalnik, opravil učni sprehod in evalvacijo. Cilji opazovanja so bili raznoliki: aktivnost učencev, odnos učencev, vloga učitelja, razredna klima, ureditev prostora, izvedba učenja na daljavo, učenci s posebnimi potrebami.

Tabela 1: Prikaz učnih sprehodov po šolskih letih na obeh šolah

	OŠ Vide Pregarc	OŠ Antona Martina Slomška
Šolsko leto 2017/18	5 učnih sprehodov	5 učnih sprehodov
Šolsko leto 2018/19	4 učni sprehodi	5 učnih sprehodov
Šolsko leto 2019/20	3 učni sprehodi	3 učni sprehod
Šolsko leto 2020/21	3 učni sprehodi	3 učni sprehodi

Prvo šolsko leto sta obe šoli izvedli pet učnih sprehodov. Opazovalni tim so prvo leto sestavljali člani ožjega tima. Obiskali so v povprečju štiri oddelke. Drugo šolsko leto se je opazovalni tim razširil tako, da je k sodelovanju povabil večje število strokovnih delavcev. Zadnji dve šolski leti sicer beležimo manjše število učnih sprehodov, a je vseeno opazna dinamika dela, ki se je z leti spreminjala. V šolskem letu 2020/21 smo kljub delu na daljavo izvajali učne sprehode, tudi v spletnem okolju Zoom. Prilagodili smo se tako, da je bilo učnih sprehodov manj, a so zajeli več učiteljev iz razširjenega tima. Tako je na primer zadnji učni sprehod na eni izmed šol potekal preko Zooma, opazovalni tim je štel pet članov, ki so opazovali šest učnih ur na daljavo.

Opazovalni tim se je vsako leto razširil tako, da je vsak član ožjega tima oblikoval svoj tim, s katerim je izvedel učni sprehod. Ožji timi so se na obeh šolah sestajali po potrebi, v povprečju do osemkrat na leto. Najprej se je ožji tim sestal, da je z ravnateljem uskladal cilje opazovanja, nato pred izvedbo učnega sprehoda in po njem. Člani širšega tima so se vključevali po potrebi in so lahko prehajali od ene skupine do druge. Bistvo mreženja je bilo, da se mreža širi in izpopolnjuje ter prilagaja šoli in da se udeleženci preizkusijo tako v vlogi opazovalca kot v vlogi opazovanca.



Slika 1: Primer širjenja opazovalnega tima na Osnovni šoli Vide Pregarc in Osnovni šoli Antona Martina Slomška

Celotna mreža pa ni sestavljena samo iz opazovalnega tima, ampak tudi iz učiteljev opazovancev oziroma iz strokovnih delavcev, ki izvajajo učno uro v okviru učnega sprehoda. Sčasoma se je iz začetnega opazovalnega tima na vsaki šoli razvila mreža strokovnih delavcev, ki so se povezovali po potrebi. Po drugem letu izvedbe učnih sprehodov je mreža strokovnih delavcev zaživela do te mere, da so njeni člani sami aktivirali povezave. Če so v prvih letih po vzpostavitvi timov mreže štele deset članov pri petih učnih sprehodih, se je v šolskem letu 2020/21 na eni od šol vzpostavila mreža, ki je štela sedemnajst članov pri samo treh učnih sprehodih. Cilj ohranjanja vzpostavitve mrež je bil, da se člani samostojno aktivirajo, ne samo pri učnih sprehodih, ampak tudi pri strokovnih vprašanjih in dilemah. Obenem se na takšen način lahko zbirajo dokazi na podlagi opazovanj, ki omogočajo diskusijo in (samo)refleksijo pedagoškega dela.

V šolskem letu 2017/18 se je vzpostavila tudi mreža med šolama. V okviru projekta Veščine vodenja za učitelje sta šoli sodelovali pri izvedbi učnih sprehodov. Mrežo je sestavljala ožji tim iz obeh šol, ki je sodeloval pri izvedbi učnih sprehodov.



Slika 2: Prikaz mrež obeh šol, ki sta vzpostavili tudi skupno mrežo.

Strokovni delavci šole, ki so bili v timu, so se povezovali na različne načine:

- pri organizaciji, izvedbi in evalvaciji učnih sprehodov,
- pri predstavitvi rezultatov na strokovnih srečanjih in posvetih,
- pri izvedbi vzgojno-izobraževalnega dela (npr. deljenje dobrih praks, timsko poučevanje v času učenja na daljavo).

Med izvajanjem projekta sta se mreži obeh šol povezali trikrat. Ker pa se mreže vzpostavljajo na različne načine, ne samo pri izvedbi učnih sprehodov, ocenjujemo, da je bilo povezav več.

Ugotovitve

Na vprašanje, koliko članov v povprečju šteje opazovalni tim, je 22 anketirancev odgovorilo, da je tim vseboval 5 članov. Dva anketiranca sta imela v timu 3 člane, 14 anketirancev pa je imelo 10 članov tima. Šole na različne načine oblikujejo time, zato se tudi število članov skozi šolsko leto spreminja. Poleg tega so učitelji opozorili, da v nekaterih oddelkih veliko število opazovalcev zmoti dinamiko dela.

Na odprto vprašanje, kaj je bilo v središču opazovanja, so anketiranci odgovarjali raznoliko, vendar se je njihove odgovore lahko združilo v skupine. V prvi skupini, ki predstavlja 34 % odgovorov, je 13 anketirancev odgovorilo, da so bili središče opazovanja odnosi (npr. odnos učencev do dela, do domačih nalog, učitelja, šolske lastnine, šolskih potrebščin). V drugi skupini odgovorov, ki je predstavljal 31 % ali 12 anketiranih, pa so bili združeni odgovori, ki so se navezovali na pouk in učenje (npr. aktivnost učencev, metode in oblike dela, samoaktivacija učencev, navodila za delo, dejavnosti v razredu, delo z učenci s posebnimi potrebami). Tretja skupina odgovorov, ki predstavlja 16 % ali 6 anketiranih, pa zajema fokus učenja na daljavo (npr. tehnične težave, komunikacija, organizacija dela, struktura ure prek Zooma, orientacija v spletnem okolju, raba tiskanega in elektronskega gradiva). Iz odgovorov je razvidno, da šole lahko v svojih opazovalnih timih postavijo fokus na različnih ravneh. Cilji opazovanja so lahko neposredno vezani na pouk (npr. vsebine, metode, oblike dela ali didaktični pristopi), možna pa je tudi vpeljava fokusa, ki je posredno vezan na pouk (npr. spremljanje projektov, disciplinska problematika oddelkov, razredna klima, odnosi, učenje na daljavo, učenci s posebnimi potrebami, uporaba učbenikov in delovnih zvezkov, podajanje navodil ...).

Sledili sta vprašanji, pri katerih so udeleženci navajali prednosti in slabosti učnih sprehodov. Odgovori na vprašanja *Kaj v povezavi z učnimi sprehodi vam je bilo všeč oz. je bilo uporabno? Kaj vas je pritegnilo? Kakšne so vaše pozitivne izkušnje?* so bili raznoliki. Strnili sva jih v štiri skupine, in sicer:

1. **skupina** zajema 15 odgovorov (39 %): metode dela, ideje kolegov, novi pristopi, didaktični pripomočki, elementi formativnega spremljanja, socialne igre ...
2. **skupina** zajema 13 odgovorov (34 %): povratna informacija, pogovor z učitelji, evalvacija dela, kolegialna hospitacija, strokovna razprava, razmislek sodelavcev ...
3. **skupina** zajema 5 odgovorov (13 %): opazovanje dela po vertikali, spremljanje predmeta po vertikali, spremljanje učencev po vertikali,
4. **skupina** zajema 5 odgovorov (13 %): učenje na daljavo, izvedba učnih ur prek Zooma.

Odgovori na vprašanje *Kaj v povezavi z učnimi sprehodi vam ni bilo všeč oz. kaj vas je zmotilo?* so bili naslednji: 20 jih je odgovorilo (54 %), da jih ni nič zmotilo, 10 (26 %) jih je navedlo prekratek čas opazovanja, 4 (10 %) so opozorili, da je preveč opazovalcev v timu in 4 (10 %) so podali mnenje, da so učni sprehodi preveč umetna situacija in da so se nekateri bolj pripravili na učno uro. Manjši delež anketirancev je izpostavil, da je čas opazovanja prekratek (v primerjavi s hospitacijami, ki trajajo celo šolsko uro). Na evalvaciji oz. strokovni diskusiji se je pokazalo, da so učitelji imeli različne predstave in da je čas opazovanja v oddelkih prekratek, saj so navajeni, da učna ura poteka 45 minut in da zajema uvodni, osrednji in zaključni del. Nekateri opazovalne time je zmedlo, ker so vstopali v razrede v različnih segmentih ure, vendar so v skupnih evalvacijah ugotovili, da del ure niti ni toliko pomemben, kolikor je pomemben opazovalni cilj – ta pa se lahko zasleduje v vseh etapah in oblikah dela. Skupne evalvacije ob koncu učnih sprehodov so pokazale, da strokovni delavci še vedno dajejo velik poudarek na izvajanje vsebin in na dinamiko oddelka, zato je bil potreben premik v samem pristopu učnih sprehodov.

Odgovori na vprašanje *Ali so učni sprehodi pripomogli k izboljšanju lastne poučevalne prakse?* so se razvrstili v dve skupini. Kar 32 anketiranih ali 84 % je odgovorilo pritrdilno, 6 ali 16 % anketiranih pa pravi, da učni sprehodi (še) niso imeli vpliva na njihovo poučevalno prakso. Čeprav vprašanje ni zahtevalo utemeljitev, so anketiranci zapisali, na kakšen način so se spreminjale njihove prakse. Odgovore smo združili v dve skupini. Prva skupina zajema

odgovore, ki se nanašajo na delo v razredu in izpostavljajo dobre prakse pri pouku. Druga skupina pa združuje tiste odgovore, ki se nanašajo na osebni razvoj učitelja. Prav ta skupina odgovorov odpira vprašanja, s katerimi se učitelji srečujejo na svoji karierni poti ter reflektirajo svoje delo. Odgovori kažejo, da strokovni delavci v osnovnih šolah razmišljajo o svojem delu in o iskanju dobrih praks. Veliko število odgovorov se je nanašalo na izboljšanje lastne prakse in na spoznanja, povezana z vlogo opazovalcev.

Spletno anketo so reševali strokovni delavci po izvedbi učnih sprehodov. Ker so prvi rezultati že nakazovali, da strokovni delavci prepoznajo učne sprehode kot priložnost za samorefleksijo, so člani opazovalnega tima spodbudili pogovor, ki je v središče postavil refleksijo o pedagoškem delu strokovnih delavcev. Ti so v pogovorih z opazovalci razmišljali o svojem delu, o napredku in profesionalnem razvoju učitelja nasploh.

Sklep

Na navedenih osnovnih šolah se še vedno izvajajo učni sprehodi, ki pa so se sčasoma dopolnjevali, spreminjali in prilagajali potrebam šole. Z anketo smo ugotavljali, kako strokovni delavci šole doživljajo učne sprehode. Odgovori so pokazali, da je opazovalne time potrebno pripraviti na izvedbo učnih sprehodov. Ni dovolj, da samo določimo časovni okvir in opazovalne cilje. Člani opazovalnega tima vstopajo v nove vloge, pri čemer imajo svoja pričakovanja in svoj fokus, zato jim je potrebno predstaviti cilje in načine, kako zbirati dokaze na podlagi opazovanja. Obenem se ravno na podlagi dokazov, ki so zapisani na opazovalnem listu, oblikuje povratna informacija učitelju. Ta se poda na skupni evalvaciji, kjer se razvije strokovna razprava, ki temelji na ciljnih opazovanja. Opazovalni tim predstavi dokaze in oblikuje skupno povratno informacijo, namenjeno učitelju ali izvajalcu učne ure. S povratno informacijo učitelj naredi (samo)refleksijo ali vpogled v svojo učno uro oz. pedagoško delo ter poišče ali osvetli svoja močna področja in obenem najde prostor za izboljšave lastne prakse. Učitelji celo sami navajajo, da so jim povratne informacije pomagale tako pri nadaljnjem pedagoškem delu kot tudi pri osebnem razvoju.

Mreženje v obliki učnih sprehodov je zgolj eden od primerov mreženja. Šole lahko razvijejo svoje lastne sisteme mreženja in nadgradijo učne sprehode z namenom izboljšanja dobrih praks in konkurenčnosti socialno-

intelektualnega kapitala. Z nagrajevanjem in prilagajanjem oblik mreženja v obliki učnih sprehodov vzgojno-izobraževalni zavodi lahko razvijejo skupnost učnih sprehodov, kjer šole postanejo odprt prostor za izboljšave in za socialno-intelektualno mreženje.

Literatura

- Arzenšek Konjajeva, K. (2018). *Učni sprehod za profesionalni razvoj*. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 16 (3), 95–107. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-LW4ONGQK>
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate. <https://doi.org/10.1177/0013161X10378689>
- Profesionalno učenje in delovanje učiteljev (2019). Šola za ravnatelje: Ljubljana. <http://solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6989-30-5.pdf>
- Sentočnik, S. (2018). *Distribuirano vodenje: podpora izgrajevanju učeče se skupnosti*. Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 16 (3), 47–59. <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-STGUYTZT>