

Šola za ravnatelje

# Povezovanje in timsko sodelovanje za krepitev vodenja

Portorož, 6. in 7. 11. 2023

# Vodenje in sodelovanje

- Vodenje je socialna interakcija, odnos med posamezniki v določenem kontekstu.
- Vodenje je skupna aktivnost posameznikov, v kateri ustvarjajo skupno znanje, razumevanje, pomen.

# Mreženje in sodelovanje v profesionalni skupnosti

V iskanju poti do izboljšav v šolah in zagotavljanju pogojev za doseganje najboljših možnih rezultatov pri učencih, je izziv za vodje **na vseh ravneh, kako sodelovati in se mrežiti.**

Raziskave kažejo, da je ena najboljših strategij **profesionalno mreženje in sodelovanje znotraj šol in med šolami.**

(Azorin, Harris in Jones 2019)

# Mreženje in sodelovanje v profesionalni skupnosti

Danes se ne pogovarjamo več, ali je sodelovanje dobra stvar za izboljševanje šol ampak, kako ga vzpostaviti, da bi **spodbudili vedoželjnost, refleksijo, boljše prakse in zavezanost k spremembam.**

(Hargreaves 2018)

Zmožnost delati z drugimi, se mrežiti in računati na kolektivno inteligenco je ključnega pomena, ko vstopamo vse globlje v družbo znanja, kjer so **sodelovanje, čustvena inteligenca, socialne veščine in povezovanje v medsebojno odvisne socialne mreže** vse bolj pomembne.

(Daly in Stoll 2018)

# Ustvarjanje prostora za mreženje in sodelovanje

Izven vzgojno-izobraževalnega zavoda



Znotraj vzgojno-izobraževalnega zavoda

# Mreženje in sistemsko vodenje

- Povezovanje na makro ravni
- Krepitev sodelovalnega vodenja
- Skupno razumevanje kompleksnih problemov
- Promoviranje refleksije in razprav, ki dajejo rezultate

(Azorin, Harris in Jones 2019)

# Mreže vodenja

## Omogočajo:

- ✓ povečevanje socialnega kapitala,
- ✓ vključevanje čim več deležnikov v neki skupnosti,
- ✓ spremembo razmišljanja in čustvovanja,
- ✓ „mobiliziranje“ več posameznikov za „skupno stvar“,
- ✓ ustvarjalnost in inovativnost,
- ✓ uspešno izpeljane projekte,
- ✓ preoblikovanje sistema (vpliv na sistem),
- ✓ večjo vključenost in enake možnosti.

(Meehan in Reinelt 2012 v v Azorin, Harris in Jones 2019)

## Povezovanje na mikro ravni – znotraj zavoda

- Distribuirano vodenje predstavlja teoretski okvir za proučevanje vodstvenih praks in določenih oblik mreženja znotraj zavoda in je **sodelovalno, kolektivno in koordinirano.**

(Spillane in Diamond 2007)

- Distribuirano vodenje je vodenje, ki vključuje prakse vodenja z več **sodelovanja, odprtosti, je de-centralizirano** - namenjeno mreženju, da bi lažje obvladovali **nove načine dela in nove tehnologije.**
- Je način vodenja, ki povezuje dva načina **odločanja**: od zgoraj-navzdol in od spodaj navzgor.

(Ancona in Backman 2017 v Azorin, Harris in Jones 2019)



# „Več-vodenje?“

- Gre za **interakcijo** vodij (ravnatelj, pomočnik, vodja aktiva/projekta), **učiteljev** in **konteksta/situacije** v kateri delujejo, da bi pedagoško prakso naredili bolj **učinkovito** za doseganje boljših rezultatov.
- Takšno vodenje zahteva **sploščeno organizacijsko strukturo**.
- Organizacije ne morejo več kontrolirati svojih zaposlenih z **birokratskimi strukturami** iz preteklosti, distribuirano vodenje pa ponuja premik proti novim pristopom k vodenju, katerega rezultat je **kultura mreženja in sodelovanja**.

(Lynch 2012 v Azorin, Harris in Jones 2019)

## Distribuirano vodenje

Z distribuiranim vodenjem lahko zavod pridobi z **raznolikimi zmožnostmi** zaposlenih, ki temeljijo na prepoznavanju in razvijanju njihovih **močnih področij** ter krepitvi zavedanja o **vzajemni povezanosti** in o tem, kako **vedenje** vsakega posameznika vpliva na organizacijo kot celoto.

**Kolektivna prizadevanja in dejanja** so torej v „srcu“ distribuiranega vodenja, saj ta pristop k vodenju temelji na **interakcijah** in ni omejen samo na vodjo, ki je na formalni poziciji.

(Harris 2008a, 2014 v v Azorin, Harris in Jones 2019)

# Nova kultura vodenja

Vodenje je „porazdeljeno“ med več posameznikov, kar pomeni, da vodenje postaja **organizacijska zmožnost**, ki omogoča posameznikom, da stopijo iz ozadja, se vključijo, sodelujejo pri odločanju in pomagajo pri preoblikovanju kulture vodenja iz **tradicionalne hierarhije**, ki temelji na pristopu „ukaz in nadzor“, v **prožno organizacijo** z medsebojno povezanimi mrežami.



(Cullen idr. 2014 v Azorin, Harris in Jones 2019)

# Organizacijska struktura in vodenje



*Image courtesy of Master isolated images at FreeDigitalPhotos.net*



## **Vodenje z mreženjem**

**Mreženje s povezovanjem  
med organizacijami;**

**Namen mreže „privabi“  
članstvo;**

**Omejitev za sodelovanje ni;**

**Prenos znanja je ključen za  
učinkovito mreženje.**

## **Distribuirano vodenje**

*Vodenje s pomočjo močnih  
področij posameznikov (v in  
izven organizacije);*

*Članstvo glede na potrebe;*

**Fokus na vodstvenih praksah,  
ne na formalnih pozicijah;**

*Ključni namen je razširitev in  
krepitev vodstvenih  
zmožnosti*

# Primer dobre prakse – povabilo sodelavcem

- ..... Vsi si želimo, da bi naše delo teklo čim bolje, da bi lahko bili ponosni na naše rezultate in naš vrtec/šolo. Naše delo je raznoliko. Poleg pedagoškega in vzgojnega dela se nas dotaknejo še številne druge naloge, za katere nam pogosto zmanjka časa. Ob razmišljanju, kako stvari narediti bolj učinkovite in bolj prijazne do vas, se mi poraja ideja o vključevanju vas, spoštovani sodelavci, v nekatere naloge, kjer bi delovali kot skrbniki, koordinatorji in povezovalci.
- Vabim vas torej, da razmislite, na katerem področju bi želeli delovati, kaj vas zanima in katera znanja in veščine že imate, da bi lahko dobro opravljali določene naloge. Naš namen je, da vzpostavimo učinkovite time, ki bi skrbeli za izbrana področja in tako izboljšali učinkovitost delovanja ter podprli vodenje našega vzgojno-izobraževalnega zavoda.

# Primer dobre prakse – področja sodelovanja

Vabim vas, da izberete, na katerem področju bi želeli sodelovati:

1. Zagotavljanje pogojev in organizacija dela (materialni pogoji, urniki, ....)
2. Skrb za kakovost pedagoškega procesa (metode in oblike dela)
3. Profesionalni razvoj zaposlenih
4. Delo z otroki/učenci (šolska skupnost učencev)
5. Sodelovanje z okoljem (starši, lokalna skupnost)