



Kongresni  
center Portus,  
Hotel Slovenija,  
Portorož

# DISTRIBUIRANO VODENJE: PRILOŽNOST IN IZZIV ZA RAVNATELJE



Šola za ravnatelje

**Milan Pol**

Masarikova univerza, Brno, Češka

# AKTUALNA VPRAŠANJA VODENJA V IZOBRAŽEVANJU

- vodenje kot kakovost organizacije,  
ne kot posameznik
- dobro vodenje, dobra šola
- stalnost in spremembe
- management in vodenje
- vizija in sodelovanje

# AKTUALNA VPRAŠANJA VODENJA V IZOBRAŽEVANJU

- trojna vloga (ples na treh porokah)
- razvojna perspektiva
- občutljivost za kulturo

# AKTUALNA VPRAŠANJA VODENJA V IZOBRAŽEVANJU

- Izzivi:
  - vse večja kompleksnost
  - vključevanje (trajno življenje) sprememb v šole
  - etična vprašanja
  - šola kot najpomembnejši subjekt (Brunner)
  - misija nemogoče (Freud)

**Ne manjka mi  
vodstvenih veščin.  
Vsem ostalim  
manjkajo veščine  
sledenja.**

© Randy Glasbergen / glasbergen.com



**“I’m not lacking leadership skills.  
Everyone else is lacking followship skills!”**

## JE DISTRIBUIRANO VODENJE(DV) KLJUČ?

- DV – izrazita oblika „post-heroičnega“ (Badaracco, 2001) vodenja v aktualnem izobraževalnem diskurzu
- DV priznava raznolike vodje: vodje+ (Spillane et al., 2004) in pomeni, da so dejavnosti vodenja široko razporejene v organizacijah in med njimi (Harris, 2007).
- DV ni zgolj proces, pri katerem ravnatelj poverja odgovornosti drugim. Je bolj način razmišljanja oziroma pogled, ki se lahko izraža na različne načine.
- DV nima le strukturnih, ampak predvsem kulturne (družbene) razsežnosti.

## DV – ZAKAJ GA RABIMO?

- Razvoj vodenja je pomemben za osrednji namen šole – izboljšanje rezultatov učencev.
- Šole so mesta učenja... Ne le za učence...  
Postati morajo mesto učenja tudi za sodelujoče odrasle.

## DV – TRI TEMELJNE DOMNEVE

- Vodenje nastane kot zmes v skupini oziroma mreži sodelujočih posameznikov.
- Meje vodenja so odprte.
- Različne oblike strokovnosti so razporejene med mnogimi, ne le med nekaterimi.

*DV temelji na zaupanju, pomeni medsebojno sprejemanje zmožnosti za vodenje, od formalnih vodij zahteva, da „izpustijo iz rok“ nekaj nadzora in moči, naklonjeno je posvetovanju in iskanju soglasja, ne pa ukazovanju in nadzoru. Vse to predstavlja resen izziv tradicionalnim hierarhičnim modelom moči in nadzora v organizacijah ter lahko naloži vodjem resne fizične in psihične zahteve. (MacBeath idr., 2004).*



## DV – KAJ NI?

**Trdno verjamem v distribuirano vodenje. To pomeni, jaz sprejemam vse odločitve, vi jih natipkate in razdelite med zaposlene.**



"I`m a firm believer in distributive leadership. That means that I make all the decisions and then you type them up and distribute them to the staff."

## DV – ZAKAJ JE PRILJUBLJENO?

### **Normativna moč**

Zaradi rasti „pohlepa države“ so se razmahnile naloge in dogovornosti vodij. Ena sama oseba (majhna skupina) ne zmore vseh... Treba jih je razporediti med učiteljske time, nepedagoške delavce in učence kot vodje.

### **Reprezentativna moč**

Stare organizacijske strukture nič več ne ustrezajo zahtevam učenja za 21. stoletje. Novi modeli izobraževanja vse bolj temeljijo na sodelovanju, mreženju in delovanju več služb. To zahteva nove in bolj odzivne načine vodenja, ki lahko „obhodijo“ različne organizacijske pokrajine.

### **Empirična moč**

Obstajajo empirični dokazi, da DV pozitivno vpliva na organizacijske cilje in učenje učencev (DV vpliva na pozitivne organizacijske spremembe).

# VZORCI DV

**Formalna razporeditev:** ko vodenje namenoma poverimo oziroma razporedimo.

**Pragmatična razporeditev:** ko se o vlogah in odgovornostih vodenja dogovorimo in jih razporedimo med različne akterje.

**Strateška razporeditev:** ko pripeljemo nove ljudi z določenimi spretnostmi, znanjem in/ali dostopom do virov, da izpolnijo določene potrebe vodenja.

**Postopna razporeditev:** ko ljudje postopoma z izkušnjami pridobivajo odgovornosti za vodenje.

**Oportuna razporeditev:** ko ljudje z veseljem relativno nenačrovano prevzamejo dodatne odgovornosti poleg svojih običajnih.

**Kulturna razporeditev:** ko je vodenje za člane/skupine v organizaciji samoumemno in naravno razdeljeno med posameznike.

Omenjeni vzorci so v različnem času na različnih mestih različno učinkoviti. (MacBeath, 2004)

# DV – MOŽNE PREDNOSTI

- DV širi temelje za odločanje.
- DV oblikuje bolj ravne organizacijske strukture.
- DV odpira priložnosti, da ljudje prispevajo k skupnemu dobremu, kar lahko izboljšuje učenje in poučevanje, pa tudi organizacijsko učinkovitost šole.
- DV izboljšuje možnosti za trajnost sprememb v šolah.
- DV pomeni boljšo priložnost za kontinuiteto vodenja v šolah (nasledstvo).
- DV pomeni priložnost, da delovna mesta postanejo bolj demokratična.
- DV lahko zmanjša ravnateljevo osamo.
- DV lahko osvobodi ravnatelje – da se posvetijo tistemu, kar je zares pomembno/strateško.
- DV odpira možnosti na področju profesionalnega razvoja učiteljev in drugih zaposlenih.
- DV lahko spodbuja motivacijo pri zaposlenih.
- DV je razvijanje zmožnosti organizacije.
- DV ni „več vodij“ (seštevanje), ampak spodbujanje „harmoničnega delovanja“ in množičnega vključevanja. Zato je DV mnogo več kot seštevek posameznih delov.

## DV – MOŽNE PREDNOSTI ZA UČITELJE

- Učitelji lahko pokažejo več profesionalnosti.
- Učitelji so bolj pripravljeni sprejeti spremembe in več sodelujejo.
- Učitelji se odkrito vključujejo v dejavnosti profesionalnega učenja.
- Učitelji lahko izrazijo večjo zavzetost za izboljševanje svojega poučevanja.
- Učitelji so pripravljeni sodelovati med seboj pri organizaciji in pregledu obstoječe prakse učenja in poučevanja.
- Učitelji sprejemajo izraziteljšo vlogov šoli v zvezi z DM in s tem povezanimi dejavnostmi.

(MacNeill in Silcox, 2006)

## DV – IZZIVI I

- Zaradi inercije, prevelike previdnosti oziroma negotovosti se nekateri ljudje ne odzovejo pozitivno na izzive DV.
- Zmožnost in volja učiteljev, da bi delovali zunaj učilnic.
- Omogočanje preskoka med vodenjem razreda in dela šole (podpora ravnateljev, potrebna sta osebnostni in kulturni razvoj zaposlenih) .

## DV – IZZIVI II

- Učitelji so lahko pod prevelikim pritiskom zaradi skupnega sprejemanja odločitev.
- Razporejanje vodenja lahko postane razporejanje nesposobnosti.
- Ravnatelji včasih nimajo dovolj načinov, da bi nagradili/pohvalili učitelje vodje.
- odgovornost formalnih vodij šol

## DV IN RAVNATELJI

- Ravnatelji šol imajo pri povezovanju distribuiranega vodenja in učenja dvojno vlogo:
  - sami morajo biti pedagoški vodje;
  - zavedati se morajo, da je treba razvijati zmožnost vodenja pri drugih;
  - treba je razvijati tako vodje (človeški kapital) kot vodenje (socialni kapital).



# RAZVIJANJE DISTRIBUIRANEGA VODENJA – KLJUČNE NALOGE

- oblikovati vizijo, zasnovati pričakovanja za učiteljevo vodenje v šolah
- prepoznati in izbrati učitelje vodje in jih povezati s priložnostmi za vodenje
- uzakoniti delo učiteljev vodij
- zagotoviti neposredno podporo
- razviti veščine vodenja
- voditi proces učiteljevega vodenja

(Murphy, 2005)

# ODPRT SEZNAM MOŽNOSTI ZA DV

- oblikovati vodstveni tim, tim za nenehne izboljšave
- tim za analizo podatkov
- ciljni timi
- učitelji vodje za posamezne stopnje
- timi učiteljev na srednji ravni
- tim za profesionalni razvoj
- vzajemno svetovanje
- mentorji novim učiteljem
- svetovalci za poučevanje
- ...

# TODA!

- Uravnotežiti moramo vidike posameznika, skupine in situacije.
- Ne gre za vprašanje ali vertikalnega ali deljenega/distribuiranega vodenja, pač pa:
  - Kdaj je najprimerneje deliti vodenje?
  - Kako lahko nekdo razvije distribuirano vodenje?
  - Kako lahko izkoristimo tako vertikalno kot distribuirano vodenje za opolnomočenje zaposlenih?

# TUDI VAŠA ŠOLA?



# KORISTNA VPRAŠANJA

- Kako je vodenje razporejeno v naši šoli?
- Je tak vzorec optimalen?
- Kako razvijamo in spodbujamo DV?
- Kako lahko distribuirano vodenje razširimo med starše, učence in širšo skupnost?
- Kakšen vpliv ima DV?

© Randy Glasbergen for RapidBI.com



**“To be an effective team leader, you need patience, strength, insight, tenacity and courage. If that doesn’t work, bribe them with doughnuts.”**

**Za učinkovito vodjo tima moraš imeti potrpljenje, moč, vpogled, vztrajnost in pogum. Če to ne deluje, jih podkupi s krofi.**

Hvala

pol@phil.muni.cz

# TEMELJNA LITERATURA

- Badaracco, J.L. We don't need another hero. *Harvard Business Review*, 79, 2001, 8, pp. 120–126.
- Bolden, R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research *International Journal of Management Reviews*, 13, 2011, pp. 251–269.
- Gronn, P. *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman, 2003.
- Harris, A. *Distributed leadership in schools. Developing the leaders of tomorrow*. London: Routledge and Falmer Press, 2008.
- Harris, A., Spillane, J. Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22, 2008, 31, pp. 31-34.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. Distributed leadership and organisational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 2007, pp. 337-347.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T. *Distributed Leadership according to the Evidence*. Abingdon: Routledge, 2009.
- MacBeath, J., Oduro, G.K.T., Waterhouse, J. *Distributed Leadership*. An Unpublished Research Report Submitted to the National College For School Leadership, 2004.
- MacNeill, N., Silcox, S. Distributed leadership : all hands on deck! *Australian Educational Leader*, 28, 1, 2006, pp. 10-13.
- Murphy, J. *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2005.
- Spillane, J. *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 2004, pp. 3-34.