



VODSTVENI TIMI? ZAKAJ PA NE!

mag. Peter Markič
mag. Vlasta Poličnik
Mag. Tatjana Šček Prebil

Portorož 2018

Kdo vodi?

Vodim lahko kar sam!

- vodenje je vendar moje delo
- kaj bom pa sicer delal
- najbolje znam sam
- kar naredim je prav
- konec koncev sem jaz odgovoren za vse
- dobro mi gre
- smo majhen/velik vrtec
- sodelavci nočejo sodelovati
- sodelavcev vodenje ne zanima
- ne naredijo tako, kot jaz pričakujem
- sploh jim ne morem zaupati vodstvenih nalog

Voditi sam...

- je kot pogovarjati se sam s sabo
- vedno me nekdo posluša
- slišim same pametne stvari
- vedno imam prav
- nihče mi ne ugovarja
- vedno se strinjam
- komunikacija je kakovostna
- res pa je, da izvem le malo novega

Sodelovanje pri vodenju?

Lahko pa vodimo skupaj!

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• temelj skupnega vodenja je zaupanje• s tem krepimo skupinski duh• vsi skupaj znamo vse - ne pa vsak vse• vsak med nami ima močna področja• vsak je odgovoren za svoje delo in naše skupno delo | <ul style="list-style-type: none">• vključevanje v odločanje je pomemben motiv za sodelavce• nikoli nisem sam, vedno imam sodelavce, s katerimi se znajdemo v različnih situacijah• pooblaščenje ne pomeni izgube moči• deljenje vodenja se splača• vsi delamo v dobro otrok |
|--|--|



Distribuirano vodenje je zbirka vlog in vedenj, ki jih je mogoče razcepiti, deliti in rotirati in uporabljati v timu zaporedno ali sočasno.

V timu je vedno več vodij, pri čemer vsak vodja prevzame komplementarno vodstveno vlogo. Potrebno je aktivno gojenje in razvoj vodstvenih sposobnosti med vsemi člani tima. Osrednja predpostavka je, da ima vsakdo določene vodstvene sposobnosti, ki jih bo skupina nekoč potrebovala (vodenje razreda, aktiva, tajništva).

(Barry 1991)



Distribuirano vodenje vsebuje deljeno obveznost (dolžnost) in vzajemno odgovornost za doseganje skupnih ciljev organizacije. Deljeno vodenje ni »program« ali »model« ampak je stanje, ki ga lahko omogoča in vzdržuje le avtoriteta v organizaciji.

(Spillane 2001)



Distribuirano vodenje pomeni pridobiti sposobnosti, zmožnosti drugih za skupno stvar in s tem povečati učinkovitost šole in razbremeniti ravnatelja nekaterih bremen.

(Schratz 2011)



Distribuirano vodenje je nastajajoča lastnost skupine ali mreže posameznikov v interakciji. Organizacijske spremembe in razvoj se izboljšajo, kadar ima vodenje široke temelje in kjer imajo učitelji priložnost sodelovati in biti aktivno angažirani v spremembah in inoviranju.

(Little 1990 in Murphy 2005)

Dnevi osamljenih pedagoških vodij so mimo. Ne verjamemo več, da lahko ena oseba v celoti dobro obvladuje vodenje šole brez znatnega prispevka drugih strokovnih delavcev. Do sedaj uveljavljen model enega vodje premalo upošteva in izkoristi potencialne učiteljev. Za zagotavljanje trajnosti izboljšav v delovanju šol je potrebno graditi na razvoju znanja, spretnosti in predanosti učiteljev«. (Elmore 2000, Lambert 1998, Olson 2000, Spillane, Halvesron in Diamond 2001)



Distribuirano vodenje ne pomeni, da »vsi vodijo«, niti ne pomeni, da ni formalnega vodje.

Distribuirano vodenje je značilnost večjega števila posameznikov v organizaciji, neke vrste organizacijska zmožnost, ki je fluidna in dinamična.

(Harris 2007, 2008)

Tradicionalno vs. distribuirano vodenje

Tradicionalno vodenje	Distribuirano vodenje
Pretok informacij poteka po formalnih ali neformalnih kanalih, po potrebi.	Odprt in distribuiran sistem pretoka informacij.
Poudarek na stabilnosti.	Poudarek na spreminjanju in prilagajanju.
Odloča ravnatelj.	Pri odločanju sodelujejo člani tima.
Ravnatelj usmerja zaposlene pri vplivanju na učenje in poučevanje.	Usmerjanje zaposlenih pri vplivanju na učenje in poučevanje je distribuirano.
Poudarek je na vertikalni strukturi vlog.	Poudarek je na opolnomočenju za distribuirano vodenje.

Razvoj vodenja (vir: DeFlaminis 2016)

Stopnja 1	Tradicionalen način vodenja (nadzor in ukazovanje)
Stopnja 2	Ravnatelj v središču
Stopnja 3	Deljeno odločanje in avtoriteta
Stopnja 4	Razširjeno deljeno odločanje in avtoriteta
Stopnja 5	Distribuirano vodenje
Stopnja 6	Razvito distribuirano vodenje



Distribuirano vodenje

Distribuirano vodenje se vzpostavi skozi interakcijo vodij, učiteljev in situacij, ki vplivajo na poučevalno prakso. ...

... Je oblika stranskega vodenja, kjer se praksa vodenja deli med člani organizacije. Vplivanje na organizacijo in odločanje uravnava interakcija posameznikov, ne posamično usmerjanje.

(Spillane 2004)

Distribuirano vodenje

- Sprosti in uporabi več ekspertnosti in talenta pri zaposlenih in pomeni več virov vodenja in usmerjanja.
- Omogoča trajnost prizadevanj za izboljšanje učenja in poučevanja.
- Več ljudi prevzema odgovornost za izboljšanje dosežkov učencev.
- Gre za distribucijo znanja, odgovornosti in vlog pri pedagoškem vodenju.
- Ni samo še eden v množici stilov in modelov, ampak je pristop k vodenju.
- Nadaljuje in nadgrajuje spoznanja demokratičnega, skupinskega, timskega, sodelovalnega, porazdeljenega, razporejenega, razširjenega, sodelovalnega vodenja.

Ključni pojmi

Vodstveni tim:
formalni in neformalni
vodje, ki prevzemajo
vodstvene naloge.



Poverjanje: sodelavec
skupaj z nalogo
prevzame tudi
odgovornost, da jo
dobro opravi.



**Vodstvene
priložnosti:** vodja daje
zaposlenim možnosti,
da sodelujejo pri
vodenju.

Vloga vodstvenih timov

Vodstveni timi so osredotočeni na pedagoški proces in imajo sledeče vloge in naloge:

- identificiranje **potreb** šole in določanje prioritet;
- definiranje **vodstvenih nalog**, ki so potrebne za zadovoljevanje teh potreb;
- vzpostavitev sistema **povratne informacije** za spremljanje napredka;
- ustvarjanje vodstvenih priložnosti in **podpora** učiteljem, ki te vloge prevzemajo.

Naloge vodstvenih timov

- Spoznati **koncept** distribuiranega vodenja.
- Biti pripravljeni na **stalno sodelovanje**.
- Znati uporabljati podatke za **načrtovanje** in **spremljanje** svojega dela in dela sodelavcev.
- Osredotočati se na **poučevanje** in pozitivno vplivati na pedagoško prakso.
- **Izobraževati se**.

Rezultati projekta DV

1. V čem vam je vodstveni tim v podporo pri vašem vodenju? / V čem ste v podporo ravnatelju pri vodenju?
2. Kako ste sodelovali/sodelujete z vodstvenim timom?
Kako ste sodelovali/sodelujete z vodstvom in strokovnimi delavci?
3. Kaj se je v času izvajanja projekta VIO (področja DV) v vaši šoli/vrtcu spremenilo?
4. Kje ste naleteli na ovire?
5. Katere veščine vodenja ste potrebovali/potrebujete?
(timi)

Podpora vodenju

Pomen za ravnatelje

Člani vodstvenih timov pomembno prispevajo k pedagoškemu vodenju.

Kaj to pomeni ravnatelju?

- časovno in vsebinsko razbremenitev
- lahko prevzemajo vlogo koordinatorjev, spremljajo, podpirajo, dajejo povratno informacijo

Člani timov:

- prevzemajo naloge v celoti, so samostojni
- skupaj z ravnatelji načrtujejo, vodijo aktivnosti, strokovne razprave, pripravljajo gradiva
- motivirajo sodelavce.

Podpora vodenju

Pomen za člane vodstvenih timov

Verjamejo, da so v podpro ravnateljem. Razbremenijo jih nekaterih nalog - organizacija dejavnosti, okroglih miz, sodelujejo pri odločanju, izbiri projektov.

Pomembno jim je, da:

- skupaj načrtujejo, spremljajo, analizirajo, si dajejo povratno informacijo,
- skupaj ustvarjajo pozitivno klimo,
- pomagajo pri aktiviranju in spodbujanju sodelavcev.

Člani tima so usposobljeni za sodelovanje pri vodenju, so samostojni, odgovorni in naloge izpeljejo do konca.

Sodelovanje

Kako so vzpostavili dobro sodelovanje?

Načini sodelovanja:

- občasni sestanki (tedenski ali po potrebi),
- strokovne razprave,
- komuniciranje po telefonu in e-pošti,
- ravnateljice se v aktivnosti (srečanja timov) vključujejo po potrebi.

POMEMBNO: timi delujejo zelo samostojno, saj vedo, da jim ravnateljice **zaupajo**, da vedno lahko dobijo nasvet, da njihovo delo spremljajo, dajejo povratno informacijo in predvsem tudi **pohvalo**.

Ovire



Ravnatelji	Člani timov
<ul style="list-style-type: none">• pomanjkanje časa• več lokacij (šole s podružnicami)• začetna nezainteresiranost nekaterih sodelavcev – izziv: kako pritegniti tiste, ki »niso za stvar«• komunikacijski šumi• dodatna obremenitev članov tima - potrebna sistemska rešitev• nekateri sodelavci premalo kritični do svojega dela• premalo navdušenja• generacijske razlike so ovira za timsko delo	<ul style="list-style-type: none">• pomanjkanje časa• delo na različnih lokacijah• slab pretok informacij, premalo osebne komunikacije• usklajevanje terminov sestankov• poenotenje in razumevanje ciljev• razumevanje pojmov, poenotenje pričakovanj• vsi niso pripravljeni na sodelovanje, vidijo le dodatno delo• nerazumevanje pojma DV• zaskrbljenost strokovnih delavcev zaradi velikih pričakovanj s strani vodstva• premalo veččin vodenja odraslih• ovrednotenje dela za člane tima

Spremembe

Kaj se je zgodilo zaradi distribucije vodenja? Ugotovitve ravnateljev.

Na večini šol so vodenje distribuiral že pred vključitvijo v projekt – sedaj so ga še **dodatno osmislili in definirali**.

Sprememb je veliko:

- boljša klima in odnosi, več zadovoljstva, učitelji se spoštujejo, več je zaupanja
- člani tima strokovno rastejo in to prenašajo tudi na druge
- več in boljša komunikacija (strokovne razprave, se poslušajo, dogovarjajo, načrtujejo, zapisujejo)
- timsko delo deluje, skupaj smo močnejši in naredimo več
- vse več učiteljev želi delati, ponosni so na svoje delo in čutijo pripadnost šoli
- več je sodelovanja med aktivni, vzpostavljene so dobre ekipe
- tudi člani tima razumejo, kaj pomeni vodenje šole

Spremembe

Kaj se je zgodilo zaradi distribucije vodenja? Ugotovitve timov.

Sprememb je veliko:

- dobra klima, več sproščenosti, pogloblja se zaupanje, več povezovanja
- strokovna rast, izmenjava dobrih praks, študij strokovne literature
- tim je zgled, vzamejo si čas za vsakega
- učitelji postajajo bolj samozavestni, bolje komunicirajo, manj je strahu in nezaupanja
- več strokovnih razprav, dvosmerne komunikacije
- podajanje povratne informacije je postalo pomembno
- učitelji so začeli drugače razmišljati, imajo drugačen pogled na vlogo vodje
- nekaterim (v kolektivu) se še vedno zdi, da delajo namesto vodstva
- več ustvarjalnosti, inovativnosti
- sodelujejo tudi učitelji, ki sicer nikoli niso
- ugotovitev, da je tak način vodenja smiseln

Veščine vodenja

Člani vodstvenih timov bi se radi naučili kako:

- učinkovito komunicirati (poslušanje, postavljanje vprašanj)
- pritegniti, motivirati sodelavce
- graditi zaupanje in prevzemati odgovornost
- organizirati čas
- voditi sestanke
- načrtovati, postavljati cilje
- poiskati močna področja svojih sodelavcev
- spodbujati sodelovanje
- biti dosleden
- argumentirati, podajati mnenje v strokovnih razpravah
- poveriti naloge
- vzpostaviti avtoriteto

Kaj smo dosegli?



Boljša klima

- Dobri odnosi
- Sproščенost



Skupno učenje

- Dobre prakse
- Strokovne razprave



Sodelovanje

- Timsko delo
- Povezovanje projektov

Vloga ravnateljev

Kaj naj naredi ravnatelj za sodelovanje sodelavcev pri vodenju?

1. Pokaže in dokaže, da sodelavcem zaupa.
2. Sprejme odločitev, da bo določene vodstvene naloge poveril.
3. Ugotovi, katera so močna področja sodelavcev.
4. Poveri naloge tistim, ki imajo za to potrebna znanja, spretnosti in voljo, da jih opravijo.
5. Posreduje – izmenja pričakovanja.
6. Odloči se za način sodelovanja s timom, način spremljanja, dajanja povratne informacije, pohvale.
7. Pogovori se od odgovornosti.
8. Pogovori se o načinu in sodelovanju pri odločanju.
9. **Spremeni razmišljanje – vse zmorem sam, najbolje znam sam.**
10. **Ve, da s tem ne izgublja moči in vpliva.**

Kaj pa jaz?

- 1. Katere vodstvene naloge opravljajo moji sodelavci?**
- 2. Lahko še kaj poverim?**
- 3. Do katere mere lahko zaupam sodelavcem?**
- 4. Kako sodelavci sprejemajo odgovornost za poverjene naloge?**
- 5. Je to tisto, kar potrebujem za večjo učinkovitost mojega vodenja?**