

UVAJANJE IN UDEJANJANJE DISTRIBUIRANEGA VODENJA V VRTCU JARŠE

Diana Šumenjak

Prispevek predstavlja prakso vodenja, kjer ugotavljamo kakšno je razumevanje, uvajanje in izvajanje distribuiranega oziroma porazdeljenega vodenja ter njegovih učinkih v našem vrtcu. Področje distribuiranega vodenja je na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov precej novo, a vedno bolj aktualno, zato ga bomo z vidika lastne prakse v vrtcu podrobneje obravnavali. Na podlagi strokovne literature distribuirano vodenje razumemo kot sodelovalno vodenje, ki je za razliko od tradicionalnega vodenja, ki je imelo v ospredju vodenje posameznika, skupinska oblika vodenja, ki naj bi posledično vplivala tudi na zavzetost in strokovnost učitelja. Mednarodne raziskave kažejo, da taka oblika vodenja pozitivno vpliva tudi na sodelovanje in predanost, moralo in osebno učinkovitost, razvoj šole, trajnost izboljšav, dosežke šole kot organizacije in nenazadnje tudi na dosežke učencev. V vrtcu smo naredili analizo razumevanja distribuiranega vodenja ter z različnimi koraki, ki je zajela večino pedagoških delavcev, ugotovili, kdo vse je v vrtcu vpleten v proces distribuiranega vodenja, v kateri fazi odločanja so vključeni zaposleni, kateri so pozitivni in negativni učinki takega vodenja, katera so področja, kjer zaposleni sodelujejo in ali vodstvo spodbuja sodelovanje med zaposlenimi. Zanimalo nas je, na kakšen način distribuirano vodenje spodbuja strokovnost, sodelovanje in katere druge pozitivne učinke takega vodenja lahko še beležimo v našem vrtcu. Ob tem smo mnenja, da je spodbujanje sodelovanja med zaposlenimi osnova za razvoj učeče se skupnosti v našem vrtcu.

Analiza stanja in posamezni koraki uvajanja DV so pokazali, da zaposleni menijo, da distribuirano vodenje spodbuja sodelovanje, pozitivno klimo, povezovanje, mreženje znanja in izmenjavo prakse.

Ključne besede: distribuirano vodenje, sodelovanje, učenje

Uvod

Vodenje v izobraževanju se mora zaradi nenehnih družbenih sprememb in novih družbenih trendov spreminjati in prilagajati, kar pomeni, da se vzgojno – izobraževalne organizacije tudi same ves čas spreminjajo in učijo. Na nove izzive stroke in okolja se morajo hitro odzivati, se prilagajati in ravno zato se pojavlja potreba po novih oblikah vodenja in poučevanja, ki omogočajo večjo učinkovitost in višjo kakovost. Vse to terja vzpostavitev novih odnosov med izvajalci vzgojno – izobraževalnega procesa. Zato mora ravnatelj obvladovati organizacijo in ljudi v njej in ves čas spodbujati, motivirati za delo in učenje novih znanj, veščin, spretnosti ter ostalih potrebnih kompetenc za delo v sodobnem času.

Številne raziskave, priporočila in smernice nacionalnih organizacij poudarjajo pomen ravnateljstva za uspešnost šolskih sistemov (OECD, 2009, Koren, 2007). Vendar vodenje v šoli ni vezano le na ravnatelje, saj raziskave dokazujejo pomen sodelovalnega vodenja za

izboljševanje dosežkov učencev (Davies, 2005, Spillane, 2006). Koren (2014) tudi pravi, da dolgo veljavno zaupanje v individualnega vodjo, ki dela v osami, se zdaj zmanjšuje in preusmerja s stilov vodenja na širok nabor vodstvenih praks. Poudarek je na delitvi odgovornosti, sodelovanju, kjer se vključuje posameznike, ki imajo izražene potrebne vodstvene veščine (Koren, 2014, Davies, 2005). Zato odgovornost za kakovost vodenja ne moremo v celoti dodeliti le ravnateljem, saj bi tako spodbujali nerealna pričakovanja o heroičnem vodenju (Robinson, 2011) in bi ovrgli pomen in realnost DV oziroma porazdeljenega vodenja kot obliko sodelovalnega vodenja. Pomemben je vsak posameznik in pozitivna soodvisnost, kjer so cilji strukturirani, naloge in vloge razdeljene, kjer interakcija poteka po določenih pravilih in kjer je nudena podpora ravnatelja (Vodopivec, Rojko, Kolar, Mugerli idr., 2003, Armstrong, Barchiesi, Hands, Herbert idr., 2014).

Ni enotne definicije sodelovalnega vodenja, saj to vodenje vsebuje izmenjavo dejavnosti za skupni izid, kjer je moč učeče se skupnosti vzajemna in se izraža med vodjami, zaposlenimi in okoljem skozi poverjanje, odgovornost, transformacijsko in transakcijsko vodenje, timsko vodenje ter tudi distribuirano vodenje (Koren, 2014).

Za učinkovito vodenje je potrebno zgraditi močno ekipo vodstva, ki med seboj sodelujejo, delijo odgovornost, izbirajo pravo delo, določajo prioritete in dajejo pobude za pozitivne spremembe (Marzano, Waters, Mcnulty, 2005). Tudi (Koren, 2014) pravi, da ravnatelj vodenje tudi poverja, razporeja glede na različne naloge in med različne ljudi ter zato DV vodi iz prepričanja, da ta oblika vodenja lahko izboljša učinkovitost organizacije. Pomembno je, da se načrtno ustvarja kultura porazdeljenega in sodelovalnega vodenja in prehod v ozaveščeno okolje, kjer bodo motivirani posamezniki pripravljeni prevzeti vlogo vodje in prakticirati sodelovanje, ki pomeni tudi sprejemanje večje odgovornosti (Klopčič, 2015).

Namen DV oziroma porazdeljenega vodenja je večja učinkovitost šole, vrtca, ki se izraža z višjimi učnimi dosežki otrok/učencev in višjim profesionalnim razvojem strokovnih delavcev. Tako Hopkins (2007) najpomembnejšo vlogo pripisuje ravnatelju, ki spodbuja soustvarjanje, mreženje organizacijskega kapitala, sodelovanje in inteligentno odgovornost vsakega posameznika. Glede na ugotovitve različnih raziskav ravnatelji najbolj vplivajo na uspešnost otrok/učencev, če krepijo profesionalno skupnost, skrbijo za urejenost, varnost, krepijo zaupanje, spoštujejo, gradijo skupno vizijo in hkrati spremljajo njeno uresničevanje ter podpirajo eksperimentiranje. Zato ravnatelji najbolj vplivajo na dosežke otrok/učencev, če je le to usmerjeno v aktivno sodelovanje zaposlenih in otrok/učencev (Marzano, 2005, Sergiovani, 2005, Point, idr, 2008, Hattie, 2009, Robinson, 2011).

Tudi Spillane (2006) govori o razumevanju in zaupanju vodij, ki s takim odnosom olajšajo razvoj strokovnih mrež. Rezultati raziskav so tudi pokazali, da DV pozitivno vpliva tudi na sodelovanje in predanost, moralo in osebno učinkovitost, razvoj šole, trajnost izboljšav, dosežke šole kot organizacije in dosežke učencev (Harris, 2008). Ravno zato nas zanima na

kakšen način DV spodbuja strokovnost in katere druge pozitivne učinke takega vodenja lahko še beležimo v našem vrtcu.

V prispevku predstavljamo oblike in področja DV v vrtcu, ki vključuje nova znanja, veščine in nove ljudi s potrebnimi kompetencami za doseganje boljših rezultatov vzgojno izobraževalnega dela in zato hitrejšega in boljšega profesionalnega razvoja strokovnih delavcev.

Ker številne raziskave ugotavljajo pomen DV za učinkovit vrtec oziroma šolo, bomo v tem prispevku podrobneje prikazali naših nekaj korakov uvajanja in udejanjanje DV v vrtcu. Na osnovi analize našega preteklega dela bomo prikazali, kdo vse je vpleten v proces DV, v kateri fazi odločanja so vključeni zaposleni, kateri so pozitivni učinki takega vodenja, na katerih področjih zaposleni sodelujejo in ali vodstvo spodbuja sodelovanje med zaposlenimi.

Vloga ravnatelja pri spodbujanju razvoja sodelovalnega okolja, ki omogoča DV

Sodelovanje je ena izmed ključnih potreb posameznika in skupine, saj s sodelovanjem krepimo pripadnost skupini, spodbujamo medčloveške in pozitivne odnose. Ko sodelujemo ostanemo znotraj skupine ljudi, ki med seboj tudi tekmuje, vendar je potrebno doseči ravnovesje med sodelovanjem in tekmovanjem. Preživeti v današnji družbi pomeni najti ravnovesje med sodelovanjem in tekmovanjem, kajti zanesemo se lahko nase ter na skupino v kateri delujemo (Good, 1991). Zato morajo ljudje v organizaciji vedeti kam gredo, proti katerim ciljem in temu prilagoditi skupno delo, hkrati pa tisti, ki delajo v organizaciji, vedo, za kaj se zavzemajo, kakšne so skupne vrednote, saj tako lahko vsak posameznik tudi prispeva (Handy, Aitken, 1986, str. 17). Pravita, da to doseči v organizaciji ni lahka naloga, vendar vodja lahko uporabi svoje strokovno znanje ali pa strokovno znanje osebja z dodelitvijo vodstvenih nalog na področju kurikuluma. To lahko spodbuja zaposlene k boljšemu sodelovanju, večji zavezanosti in motivaciji za delo. Ker pa vsi zaposleni niso enako usposobljeni in nimajo enakih izkušenj ter nimajo enakih hotenj in potreb, se lahko zgodi, da se manjše vloge čutijo nepomembne ali zahtevne, zato mora vodja dobro poznati zaposlene in jim dodeljevati ustrezne naloge.

Ravnatelj ima poglavitno vlogo spodbujevalca strokovnega sodelovanja in pomaga strokovnim delavcem razumeti lastno prakso in jih tudi spodbuja k izboljševanju lastne prakse (Fullan, Hargreaves, 2000, str. 95). Tako tudi predlagata nekaj smernic za ravnatelje, s katerimi bi spodbujali strokovne delavce za:

- sodelovanje in ne podrejanje,
- razumevanje šolske kulture,
- ceniti strokovne delavce in jim povedati, kaj ceni pri njihovem delu, jih spodbujati k njihovi strokovni rasti,
- razširjanju vrednot,
- predlaga in ne ukazuje,
- način vodenja spodbuja in ne ovira,
- povezuje se s širšim okoljem (prav tam).

Razumeti delo uspešnih ravnateljev, je hkrati tudi razumeti kolektivno sposobnost šole, ki jo Fullan (2000 v Newmann, 2000) opiše skozi štiri osnovne komponente zmogljivosti:

- Znanje, spretnosti in potenciali zaposlenih.
- Učeča se skupnost, kjer zaposleni za doseg skupnega cilja med seboj sodelujejo, evalvirajo delo učencev, razvijajo nove načine za izboljševanje učnih dosežkov otrok, so skupaj vpleteni v reševanje problemov.
- Skladnost in obseg učnega programa, ki je usklajen tako za učence kot za učitelje, osredotočenost na jasne učne cilje v določenem časovnem obdobju.
- Tehnični viri - visokokakovostni kurikulum, učni material, instrumenti ocenjevanja, tehnologija, delovni prostor.

Erčuljeva (2010) ugotavlja, da je potrebno okrepiti ravnateljevo vlogo pri načrtovanju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in spodbujati oblike dela, ki podpirajo sodelovanje. Tako se od ravnateljev pričakuje, da bodo znali usklajevati potrebe otrok in učencev, vzgojiteljev in učiteljev, potrebe okolja, da bodo znali ustvarjati priložnosti, v katerih bodo strokovni delavci znali pokazati svoje znanje in sposobnosti in jih zato tudi vključevati v odločanje, predvsem, ko gre za kurikulum (prav tam).

Fullan in Hargreaves (2000, str. 48) sta postavila ključno vprašanje, kakšno okolje najbolje podpira rast in izboljšave, v kakšnem okolju najbolj priznavamo in spoštujemo učiteljevo delo in učitelja kot osebnost, obenem pa ga spodbujamo, da se odziva na pričakovanja in nove zamisli v širšem okolju? Če želimo zagotoviti stalne izboljšave, potrebujemo drugačno okolje, drugačno vodenje in drugačne delovne odnose, v katerem se povezujejo v zavzeto in radovedno skupnost, predano skupnim ciljem in nenehnim izboljšavam. Njuno mnenje je, da je za celovitost šole in celovitost učiteljev pomembno, da se mnenja, delo, strokovnost in odločitve učiteljev pri skupnem iskanju izboljšav tudi upoštevajo.

Pearn, Roderick, Mulrooney (1995, str. 143) ugotavljajo, da v šolah in vrtcih veliko dela poteka skupinsko, timsko, kar spodbuja medsebojno sodelovanje, realizacijo učnih potencialov sodelujočih, učenja od drugih, mreženja izkušenj in povezovanja. Kljub temu pa, da obstaja veliko tehnik, ki spodbujajo učinkovitost delovanja skupine ali tima, pa je sodelovanje in učenje povezano od situacije in konteksta. Pomembno je, da lahko posamezniki v skupini delijo svoje izkušnje, razmišljanje in poglede ter sodelujejo pri razumevanju, ki hkrati omogoča predstavitev in razumevanje pogleda ostalih sodelujočih. Delo v skupini omogoča skupinsko učenje, razumevanje razmišljanja ostalih članov ter učenja novih veščin. Tudi Fullan (1993, str. 85) pravi, da se učitelji učijo drug od drugega in da se tudi učijo nenehno ter potrebujejo podporo svojih kolegov, da pridobijo njihovo in lastno zaupanje.

Številne raziskave odkrivajo, da imajo ravnatelji pomembno vlogo pri dosežkih organizacije, predvsem pa pri pobudah za spremembe, saj so ravnatelji načrtovalci dela (Murphy, Smylie, Mayrowetz, Seashore Louis, 2010, str. 21).

Spillane (2006) potrjuje vlogo in vpliv ravnatelja na ljudi in organizacijo, na motivacijo, znanje, učinkovitost, ki pa se poveča z vplivom sodelujočih ljudi. Poudari pa tudi vlogo vodje, ki prevzame nadzor, postavi nova in visoka pričakovanja do učencev in osebja in z močjo svoje karizme spreminja šolsko klimo.

Poglavitna vloga ravnatelja je ustvarjanje takih pogojev dela in okolja, da bodo strokovni delavci imeli možnost refleksije, odprtega dialoga, da bodo gradili medsebojno spoštovanje ter profesionalno in organizacijsko rasli (MacBeth, 1998, str. 28).

Vpliv pedagoškega vodenja

Ker vodenje predstavlja močno povezavo za bolj učinkovito ter kakovostno delo šol in vrtcev, bi bilo potrebno podrobneje osvetliti posamezne teorije vodenja ter z njimi nastale modele in stile vodenja, ki preučujejo in vključujejo posamezne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost organizacij, vendar bomo v tem prispevku dali poudarek distribuiranemu vodenju.

Obstajajo očitne razlike med uspešnimi in manj uspešnimi šolami, zato so se na področju managementa v izobraževanju za področje vodenja izvajale študije, s katerimi bi lahko dokazali ali ovrgli povezave tudi za DV (Koren, 2014).

Vodenje se oblikuje v odnosih in okoliščinah, zato se za razliko od tradicionalnega pogleda na vodenje, ki ima v ospredju posameznika, distribuirano vodenje dogaja kot skupinska oblika vodenja, kjer strokovni delavci delajo skupaj in tako razvijajo svojo strokovnost (Koren, 2014, str. 79). DV temelji na konstruktivističnem učenju, saj se pojavi v interakciji in temelji na dinamičnih medsebojnih odnosih, kjer se v dejavnost vključuje mnoge posameznike, ki s svojim delom spodbujajo in vodijo tudi ostale (Koren v Spillane, 2014, str. 80).

DV pomeni več kot le skupinsko vodenje, saj gre za kolektivno interakcijo med vodjami, ostalimi zaposlenimi ter situacijo, zato Spillane (2006, str. 4) navaja tri osnovne elemente takega vodenja:

- praksa vodenja je osrednjega pomena,
- praksa vodenja se ustvarja v medsebojnih odnosih vodij, ostalih udeležencev in njihovega položaja med udeleženci, kjer je vsak element interakcije bistven za prakso vodenja,
- kjer stanje prvih dveh elementov opredeljuje prakso vodenja.

Robinson (2011, str. 56-58) opozori, da se je potrebno pri DV osredotočiti na kakovost vodstvenih dejavnosti in tako zagotavljati kakovost oziroma učinkovitost takega delovanja. V svojem prispevku predstavlja dva konceptualna okvira, ki predstavljata bistvo DV glede na novejša raziskave s tega področja. Prvi okvir predstavlja izvajanje nalog kot vodstvene naloge, ki bi kot take imele pozitivne učinke na izboljšanje pedagoške prakse in ki se izražajo kot višji akademski in socialni dosežki pri učencih. Poudarek je na osredotočenosti vpliva samih procesov znotraj takega vodenja in ki kot taki vplivajo na spreminjanje procesov razmišljanja in zato vplivajo na druge. Drugi koncept takega vodenja imenuje vodenje kot razporeditev vplivov, ko smo osredotočeni na vodenje kot na proces vplivanja. Ta koncept premalo upošteva predhodni koncept in njegovo usmerjenost na vsebino in namen vodenja, zato s takim

konceptom težko dokažemo ali bodo s takim vodenjem imeli koristi učenci, razen če natančno opredelimo izobraževalne vsebine in namen vplivanja. Avtorica prispevka zato pravi, da bi učinke razporejenega vodenja lahko merili le z ustreznimi raziskavami, kjer bi oba koncepta združili in prilagodili (prav tam).

Namen in cilji DV v našem vrtcu

DV sodi v področje managementa v izobraževanju, in sicer področje vodenja, predvsem področje vodenja in upravljanje inovativnih učnih okolij, s poudarkom na distribuiranem vodenju.

Naš namen je, da zaposlenim omogočimo, da so lahko ustvarjalni, motivirani, zadovoljni ter pripravljeni na sodelovanje, novo učenje in usvajanje novih veščin, predvsem na področju komunikacijskih veščin, kompetenc za boljše delo, za doseganje večjih dosežkov otrok. Zato tudi mi gradimo na prepričanosti v človeški potencial, da zmoremo več, kot sami verjamemo, če so za to zagotovljeni ustrezni pogoji (Hobkins, 2007, str. 16).

Cilji DV v našem vrtcu so:

- Raziskovanje lastne prakse.
- Uvajanje inovativnega pristopa k vodenju.
- Preučevanje teoretičnih vidikov distribuiranega vodenja (DV).
- Preučevanje oblik DV v našem vrtcu ter njegov vpliv na zaposlene in otroke.
- Usvajanje komunikacijskih veščin pri izvajanju vseh vzgojno-izobraževalnih dejavnosti.

Koraki DV v našem vrtcu

V našem vrtcu ugotavljamo, da ni dovolj le prizadevanje, ampak je potreben pravi pristop vodenja, ki zagotavlja bolj kakovostno pedagoško delo, ki se odraža na večjem zadovoljstvu in motivaciji zaposlenih in boljšem in hitrejšem napredku otrok ter zaupanju in zadovoljstvu staršev.

1. Korak

V prvem koraku smo izhajali iz zavedanja in prepričanja, da je vpliv pedagoškega vodenja ključen, saj ko zaposleni poznajo namen in smiselnost učenja, se njihova motivacija poveča. Da smo naše delo in cilje osmislili, smo jih členili tudi s pomočjo Diltsove piramide:

- Ugotavljali smo, kje, kdaj in v kakšnih pogojih že izvajamo distribuirano vodenje.
- Ozaveščali smo naše delo in naše vedenje ob tem.
- Ugotavljali katere sposobnosti, znanje, spretnosti, veščine in kompetence že imamo.
- Razmišljali smo, zakaj to počnemo, katere so naše skupne vrednote in ponovno ozavestili našo skupno vizijo, ki je nastala v procesu in sodelovanju z vsemi zaposlenimi vrtca ter v sodelovanju predstavnikov staršev.
- Vsak zase in skupinsko smo ugotavljali in prepoznavali našo lastno ter skupno identiteto.

- V procesu osmišljanja, zakaj delamo in se trudimo, smo spoznali svoje lastno in skupno poslanstvo.

Naše delo je temeljilo na skupnih in posameznikovih priložnostih, saj se zavedamo, da je motivacija za učenje in boljše delo višja, če je vsak posameznik slišan, da lahko izrazi svoje misli, poglede, želje, tudi stiske. Priložnosti za odprto komunikacijo so vedno, če je posameznik pripravljen spregovoriti, zato vodstvo opravlja letne razgovore z zaposlenimi ter omogoča še druge termine pogovorov, kot so govorilne ure vsak prvi torek v mesecu, ob nesistematičnem spremljanju pedagoškega dela v posameznih enotah, oddelkih, ob analizah kolegijskih hospitacijah, itd. Priložnost se izraziti in pokazati svoje znanje, veščine, sposobnosti in druge spretnosti zaposleni v vrtcu lahko izrazijo tudi pri delu v starostnih aktivih, aktivih, razvojnem timu, raznih timih, kolegiju, delavnicah na pedagoških konferencah, zboru delavcev, idr.

Vodstvo mora poznati svoje zaposlene in pridobiti vpogled v njihovo znanje ter njihove interese, spoznati njihova močna in šibka področja, vedeti, kje delajo napake zaradi napačnega razumevanja ter napačnih predstav, nuditi varno okolje, kjer se dogaja učenje za skupen cilj.

V pomoč pri analizi stanja so nam bili v pomoč jasni in osmišljeni cilji, motivirani posamezniki, močni timi ter pretekle odlične izkušnje, kot je bil proces nastanka vizije vrtca, interni pravilniki, itd. Na začetku uvajanja sprememb in drugačnega pristopa, nas je oviral strah, negotova prihodnost, čas, ki ga ni nikoli dovolj, pomanjkljivo razumevanje in neznanje, nezainteresirani posamezniki ter tudi nerealna pričakovanja in s tem povezano napačno delovanje.

V vrtcu smo v preteklosti že delovali tako, da smo različne naloge dodelili različnim timom ali aktivom. Nekateri timi so v preteklosti delovali tudi tako, da so se vanj vključevali posamezniki, ki jih je posamezno strokovno področje pritegnilo ali pa je bila potreba po sodelovanju v določenem timu le začasne narave.

2. Korak

Šola za ravnatelje je posredovala vprašanje KAJ IN KAKO RAZUMEMO DV? Na vprašanje je odgovorilo 13 strokovnih delavcev, ki so svoje odgovore poslali na ŠR. Nekateri zaposleni, ki so odgovore poslali na ŠR, so le te poslali tudi vodstvu in iz odgovorov sodeč, so ti posamezniki tudi sami poiskali teoretične vire, s pomočjo katerih so pridobili razumevanje in določeno vedenje ter pridobljeno znanje povezali tudi s svojo izkušnjo delovanja v vrtcu.

3. Korak

Delavnica na nivoju celotnega vzgojiteljskega zbora, v šolskem letu 2016/17, kjer smo predstavili DV in proučevali nabor definicij različnih teoretikov za to področje vodenja. Namen te delavnice je bil predstaviti pozitivne vidike DV, njegovo razumevanje in uporabo v lastni praksi. Razdelili smo definicije DV, ki jih je vodstveni tim prejel na eni izmed skupnih srečanj vseh udeležencev projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij na ŠR.

Vsak posameznik je podčrtal in zapisal na list papirja ključne značilnosti, ki so ga prepričale. Nato so se razdelili v skupine po 6 strokovnih delavcev, kjer je vsak posameznik predstavil svoje ključne besede-značilnosti, s katerimi bi opisal ali predstavil DV. Skupine so povzele vse ključne besede in iz njih oblikovale svojo definicijo DV. Vsaka skupina je prebrala in predstavila svojo definicijo DV. Iz nabora definicij, vam predstavljamo izbranih 6 najboljših:

- 1. DV je proces, v katerem sodeluje več posameznikov, ki imajo deljeno odgovornost, stremijo k skupnim ciljem, se povezujejo, ne nadzirajo in prispevajo k inovativnemu razvoju organizacije.
- 2. DV je praksa dobrega vodenja z deljeno obveznostjo, vzajemno odgovornostjo, za sprejemanje boljših odločitev. S povečano učinkovitostjo, s skupnim delovanjem ter aktivno angažiranostjo nam uspe priti do skupnih ciljev.
- 3. DV je praksa mreže posameznikov, njihovih potencialov, je organizacijska zmožnost, ki je fluidna in dinamična, je deljena odgovornost za učinkovito doseganje skupnih organizacijskih ciljev,
- 4. DV je skupno doseganje ciljev, deljene odgovornosti in razvoj vodstvenih sposobnosti med vsemi člani tima. Temelji na spodbujanju prilagoditve in sodelovalne kulture, z namenom sproščanja pozitivne energije, ki doprinese veliko strateških iniciativ.
- 5. DV je kulturno vodenje, ki z interakcijo posameznikov in njihovo aktivno angažiranostjo dosegajo skupne cilje in izboljšajo učinkovitost organizacije.
- 6. DV je proces, ki zahteva deljeno odgovornost, deljeno obveznost in vzajemno odgovornost. Preko tega se vzpostavi mreža vodstvenih dejavnosti in interakcij, ki motivirajo za skupne cilje.

4. Korak

Ob zaključku šolskega leta 2016/17, smo na pedagoški konferenci izvedli delavnico, katere namen je bila ozaveščanje našega skupnega dela, načrtovanje izboljšav za novo šolsko leto 2017/18, ki mora segati do otrok. Razdelili smo se skupine po 6 strokovnih delavcev in v skupinah odgovarjali na vprašanja za naše skupno delo. Pri vsakem vprašanju je v skupinah nastalo več odgovorov.

Kaj bomo izboljšali?

- Komunikacijo in odnose, razumevanje drug drugega.
- Več interakcij na področju branja, socialne igre.
- Vzeli si bomo čas za pavzo.
- Medsebojno sodelovanje.
- Sodelovanje, prijaznost.
- Odnose-komunikacijo.
- Komunikacijo med zaposlenimi.

- Navdušenje drugih, porazdelitev nalog, komunikacijo, interakcijo, odnose.
- Izboljšali bomo medosebne odnose in sodelovanje.
- Gledanje s pozitivne perspektive, pretok informacij, širokokotni objektiv, sodelovalno kulturo.
- Starostni aktivni. Spodbuditi, da se datumi srečanj načrtujejo že septembra. Delila bom pozitivno energijo, nasmeh. Nadgradnja sistematičnega gibalnega razvoja.

Zakaj bomo izboljšali?

- Je nujno potrebno za dobro in lažje skupno delo.
- Večja povezanost: otrok-otrok, otrok-vzgojitelji, jezikovna spodbuda, več zaupanja in pripadnosti skupini.
- Ker jo potrebujemo.
- Za uspešnejše delo in boljšo klimo med zaposlenimi.
- Lažje in boljše medsebojno sodelovanje in sodelovanje s starši.
- Ker je to nujno potrebno na vseh nivojih.
- Ker je pomanjkljiva informiranost med seboj.
- Za boljše počutje vseh udeležencev v procesu za pozitivno naravnost, za boljšo prihodnost.
- Ker se bomo zato bolje počutili. Zadovoljen in srečen delavec je dober delavec.
- Boljše počutje, rodilo se bo več iniciativ.
- Za prijetne odnose, dobro počutje, lažjo organizacijo. Da se rodi več iniciativ, da pripomoremo k boljšemu gibalnemu razvoju.

Kaj bomo počeli v prihodnjem šolskem letu?

- Spodbujanje drug drugega, razumevanje.
- Delali kar najbolje znamo.
- Medsebojno sodelovali.
- Več sodelovanja in deljenja dobrih praks.
- Komunicirali in se učili komunicirati.
- Več se pogovarjali, se poslušali, načrtovali, organizirali, izmenjevali pozitivne izkušnje in drug drugega spoštovali.
- Sproščanje pozitivne energije, spodbuditi k izražanju čustev.
- V prihodnjem šolskem letu bomo ponudili več obogatitvenih dejavnosti, katere bomo vodili zaposleni.
- Prisluhnili otrokom, upoštevali individualnosti, sledenje aktualni problematiki.
- Delitev primerov dobrih praks, več skupnega načrtovanja, še več povezovanja med skupinami, mogoče tudi enotami- spodbujanje drug drugega.

Zakaj bomo (to) počeli v prihodnjem šolskem letu?

- Za boljše počutje vseh udeležencev, posledično za boljše delo v skupini.

- Povezanost, sodelovalna kultura, rahljanje stereotipov-drugačnost nas bogati in povezuje.
- Da se razumemo.
- Da bomo uspešnejši.
- Da se povežemo.
- Ker ne znamo komunicirati in smo pogosto narobe razumljeni.
- Da se vsak posameznik bolje počuti, da bomo bolj informirani. Da bomo bolj sproščeni.
- Za boljše medsebojne odnose, Povečati učinkovitost skupine.
- Ker to smo mi! Ker zmoremo, ker smo sposobni.
- Za zaščito, uveljavitev posameznika v skupnosti, za uresničevanje naših zmožnosti.
- Za boljše medsebojne odnose, da si olajšamo delo, da omogočimo otrokom pristno gibanje.

Kako bomo to počeli?

- Z ustrezno komunikacijo.
- Z lastno motiviranostjo, angažiranostjo, zagnanostjo.
- Reorganizacija dela.
- S pozitivno klimo.
- Več sodelovanja, deljenja dobrih praks.
- Z ustreznim načinom komunikacije in opozarjanjem na le tega.
- Lastni vzgledi, medsebojno spoštovanje.
- Igro, gibalne aktivnosti, pozitivno vzpodbudo, sodelovanje, miselni izzivi.
- Z nasmeškom na obrazu! In polni energije.
- Senzibilni pristopi do otrok, odraslih. Upoštevanje različnih mnenj za skupno dobro.
- V naravo. Pohvala. Kritični prijatelj.

Zakaj to želimo početi?

- Je potrebno in pomembno za skupno delo in zadovoljstvo vseh zaposlenih.
- Zaradi razvijanja svojih in otrokovih potencialov.
- Da ne izgorimo.
- Da se pozitivna klima odraža med zaposlenimi in posledično v skupinah.
- Dober kolektiv, umirjeni in srečni otroci, zadovoljni starši.
- Ker smo prepričani, da je potrebno in pomembno.
- Da bo vsak posameznik bolj zadovoljen, s tem otrok in tudi starši.
- Da dosežemo cilj, ki ga kot posamezniki ne bi mogli. Da vsakemu damo priložnost sodelovanja in s tem deljeno obveznost (dolžnost).
- Ker v tem uživamo in Vrtec Jarše dvigujemo nivo više.
- Za boljše delo in lastno zadovoljstvo. Naše dostojanstvo je naša prihodnost. Psihološka svoboda.

- Da se bomo po službi dobro počutili, da otrokom omogočimo razvijanje potencialov, da otrokom omogočimo stik z naravo.

Ob zaključku delavnice je sledil sklep vzgojiteljskega zbora, da razvojni tim iz podanih in najpogostejših odgovorov izlušči prioritarno področje našega delovanja v naslednjem šolskem letu.

5. Korak

Ker smo želeli, da se naši timi razvijajo, smo želeli usmerjeno graditi profesionalni razvoj timov. Potrebno je bilo pripraviti delavnico na nivoju celotnega vzgojiteljskega zbora, kjer je bil osrednji namen spoznati pomen delovanja v timu, aktivu in drugih skupnih dejavnostih, kjer deluje več ljudi skupaj za isti cilj. S pomočjo delavnice smo spoznavali razvojne faze tima, kjer smo kot prvo fazo spoznali fazo oblikovanje tima, kateri lahko sledi faza nasprotovanja, saj se vsak član tima lahko sooči z drugačnimi pogledi, razumevanjem problema, znanjem, pričakovanji, vrednotami ter izkušnjami od ostalih članov tima. V tej fazi se gradijo in rušijo odnosi in če zaposleni vedo, da je prav, da se slišijo, razumejo in podprejo med seboj, lahko v naslednji fazi razvoja tima sprejemajo določena pravila, kjer je prostor za sklepanje kompromisov, prilagajanje situaciji in problemu, z namenom realizacije skupnega cilja, kjer skupaj nalogo tudi izpeljejo.

Zaposleni so na delavnici spoznali faze razvoja tima in razumeli ter ozavestili skupno delovanje, kjer vsak posameznik lahko pomembno prispeva, zato je lahko seštevek skupnih prizadevanj veliko večji, kot bi bil, če bi delovali le individualno.

6. Korak

V tem koraku smo s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika nagovorili strokovne delavce vrtca. Vprašalnik je bil sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa ter nekaj vprašanj odprtega tipa. Zanimalo nas je, na kakšen način DV spodbuja strokovnost, sodelovanje in katere druge pozitivne učinke takega vodenja lahko še beležimo v našem vrtcu. Spletni vprašalnik je reševalo 66 strokovnih delavcev, vendar jih je na vsa vprašanja odgovorilo le 41 strokovnih delavcev. Glede na majhen vzorec odgovorov ne moremo posploševati na celoten vrtec, vendar je raziskava pokazala, da zaposleni menijo, da DV spodbuja sodelovanje, pozitivno klimo, povezovanje, mreženje znanja in izmenjavo pedagoške prakse.

7. Korak

Razvojni tim je iz nabora najpogostejših odgovorov, ki so bili predstavljeni v 4. koraku, poiskal področje našega nadaljnjega delovanja in pripravil načrt udejanjanja distribuiranega vodenja na izbranem področju, to pa je komunikacija.

Za ta namen smo se vsi strokovni delavci dodatno izobraževali in izpopolnjevali. Za lažje in bolj učinkovito doseganje ciljev na govornem področju in področju komunikacije smo imeli skupno izobraževanje iz NLP-ja. Po uvodnem izobraževanju smo oblikovali skupino 17 udeleženk, ki so se izobraževale za pridobitev NLP diplome.

8. Korak

V tem koraku smo se lotili oblikovanja akcijskega načrta izboljšav v vrtcu. Področje izboljšav smo izluščili s pomočjo vprašanj v 5. koraku našega skupnega delovanja in uvajanja DV v našem vrtcu. Iz nabora odgovorov na zastavljena zgoraj zapisana vprašanja je razvojni tim določil področja izboljšav v povezavi s komunikacijo, saj ta seže na vsa področja našega delovanja. Izbrane dejavnosti segajo pravzaprav na vsa področja našega delovanja in uresničujejo cilje našega izbranega področja komunikacije:

- Redni letni razgovori z zaposlenimi.
- Starostni aktivni.
- Kolegialne hospitacije.
- Sodelovanje s starši.
- Sodelovanje z zunanjimi udeleženci in drugimi institucijami.
- Sodelovanje s ŠR.
- NLP izobraževanje.
- Uvajanje inovativnih učnih okolij.
- Samoevalvacija za področje gibalnega razvoja.

9. Korak

Načrt udejanjanja DV na področjih našega delovanja je zajemal kriterije in kazalnike za spremljanje udejanjanja AN vrtca, zato je vodstveni tim oblikoval tabelo akcijskega načrta udejanjanja DV na posameznih področjih našega delovanja.

Preglednica 1: Akcijski načrt udejanjanja ciljev razvojnega načrta Vrtca Jarše za obdobje 2017/18 v posameznem oddelku vrtca

Dejavnosti	Kako	Kdo	Do kdaj
<i>Strokovni aktivni v posameznih enotah, starostni strokovni aktivni, timi za posamezne naloge +/-zadolžitve v vrtcu, pedagoške konference, zbori delavcev, projekti</i>	<p>Učenje konstruktivne komunikacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> - preko medsebojnega sodelovanja, - teme na aktivih iz področja komunikacije, - delavnice na pedagoških konferencah, - Diltsonova piramida realizacije zastavljenih ciljev - Uporaba NLP veščin - Socialne igre in druge družabne aktivnosti za jačanje in osvajanje pozitivnih komunikacijskih veščin - Skupno iskanje rešitev ob nastalem problemu s pogovori. 	Vsi zaposleni, ki so vodeni s strani vodij aktivov, timov, razvojnega tima, vodstva.	September 2017/ september 2018
<i>Redni letni razgovori</i>	<p>Individualni razgovor z zaposlenim:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pregled kariernega listovnika. - Vrednotenje rezultatov vsakega posameznega delavca - Skupno načrtovanje za nadaljnji profesionalni razvoj 	Ravnateljica v sodelovanju s pomočnico ravnateljice in vodjama enot.	Do konca leta 2018
<i>Kolegialne hospitacije</i>	Izvajanje dejavnosti glede na tekoči LDN oddelka ter sredinega vrtiljaka obogatitvenih dejavnosti	Strokovni delavci, ravnateljica, pomočnica ravnateljice, vodje enot	Do konca šolskega leta 2017/18
<i>Sodelovanje s starši</i>	<p>Šola za starše:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samozavesten otrok - A. Pešec: Odnosi med partnerjema - M. Juhant: vzgoja <p>Pogovorne ure, svetovalne ure, roditeljski in evalvacijski sestanki, delavnice, predavanja za starše novincev, predavanja za šoloobvezne otroke v sodelovanju s svetovalno službo OŠ, pomoč v konfliktnih situacijah.</p>	Vodstvo, svetovalna delavka, strokovni delavci, specialna pedagoginja, starši, skrbniki	September 2017/ september 2018
<i>NLP izobraževanje</i>	NLP izobraževanje za vzgojiteljski zbor ter skupino vzgojiteljic za pridobitev NLP diplome	Strokovni delavci	Oktober 2017 Do Junij 2018
<i>Sodelovanje z zunanjimi udeleženci in drugimi inštitucijami</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Medsebojna pomoč, sodelovanje in svetovanje(CSD) - sodelovanje z zdravstvenimi delavci (psihologi, logopedi...) - medgeneracijsko sodelovanje Cene Štupar - Zavod za zdravstveno varstvo 	Vodstvo, svetovalna delavka, strokovni delavci, specialna pedagoginja, starši, skrbniki	September 2017/ september 2018

	<ul style="list-style-type: none"> - Inštitut za nacionalno varovanje zdravja - sodelovanje s Četrtno skupnostjo Jarše in knjižnico Jožeta Mazovca 		
<i>Sodelovanje s ŠR</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanje za vodstveni tim za področje DV, - Vodenje za učenje 2 - Angleščina za mobilnostravnateljev - VII Znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju - XXIII strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljcev vrtcev 	Vodstveni tim, Ravnateljica Razvojni tim	September 2017/ september 2018
<i>Izobraževanja za vzgojiteljski zbor (interna – zunanja)</i>	Izobraževanja za vzgojiteljski zbor: <ul style="list-style-type: none"> - M. Juhant: mali nasilnež - J. Prgič: nadaljevanje Tanke črte odgovornosti - Delavnica DV za področje komunikacije 	Strokovni delavci, predavatelji, Ravnateljica Vodstveni tim za DV	September 2017/ september 2018
<i>Inovativna učna okolja</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vzpostavitev učnih okolij na prostem - izdelava čutnih poti v enoti Mojca in Kekec (knjižnica pod krošnjami, gledališče na prostem, vrtnarski in zeliščni kotiček in raziskovanje) 	Strokovni delavci, zunanji udeleženci	September 2017/ september 2018
<i>Evalvacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> - izbor prioritetenih ciljev za področje komunikacije - spremljanje ciljev s pomočjo določenih kazalnikov za določena obdobja spremljanja - evalvacija realizacije zastavljenih ciljev in načrt izboljšav 	Strokovni delavci	November 2017, Februar 2018, Junij 2018

10. Korak

V tem koraku je bilo potrebno za naša izbrana področja izbrati prioritete cilje in način spremljanja uresničevanja ciljev, s pomočjo kriterijev in podrobnejših kazalnikov, s časovnim okvirjem spremljanja ter opisom vloge posameznika. Področja spremljanja smo si razdelili tako, da je vodstveni tim pripravil tabelo spremljanja za vsa področja. Primer je prikazan v preglednici 2. Vodstveni tim je spremljal dejavnosti, kot so kolegialne hospitacije, redne letne razgovore, sodelovanje s ŠR, sodelovanje z ostalimi inštitucijami, izobraževanja. Ostale dejavnosti so spremljali starostni aktivni in v povezavi z oddelki ter enotami ter določili cilje za posamezno starostno obdobje, ki so jih v posameznih oddelkih nato spremljali in se še spremljajo.

Preglednica 2.: Spremljanje akcijskega načrta Vrtca Jarše za izbrana področja izboljšav za šolsko leto 2017/18 – primer kolegialne hospitacije

DEJAVNOST	CILJI	VLOGA POSAMEZNIKA	KRITERIJI SPREMLJANJA	KAZALNIKI
Kolegialne hospitacije	Spodbujanje sodelovalne kulture, znanja, izkušnje, povratne informacije, kritično prijateljstvo, graditev baze znanja Vrtca Jarše	Aktivna priprava vseh udeležencev hospitacije: vzgojitelji izvajalci, vzgojitelji opazovalci, ravnateljica, pom. ravnateljice	Inštrumentarij za opravljanje ravnateljevih in kolegialnih hospitacij v Vrtcu Jarše	Število opravljenih hospitacij, analiza vseh hospitacij, Baza znanja/primeri dobre prakse
KAZALNIKI	NOVEMBER	FEBRUAR	MAJ	ANALIZA
1. Število opravljenih hospitacij				
2. Analiza vseh hospitacij: ugotovitve				
3. Baza znanja/primeri dobre prakse za posamezna kurikularna področja				

11. Korak

Vodstveni tim je naredil SWOT analizo udejanjanja DV v vrtcu, z namenom ponovnega osmišljanja naših skupnih prizadevanj in s tem povezanimi dejavnostmi, saj so povratne informacije razvojnega tima ter strokovnih aktivov bile, da smo si v tem šolskem letu naloge zastavili preobsežno. V preglednici so rezultati analize, ki kažejo, da vodstveni tim še vedno vidi veliko prednosti in priložnosti, ki pozitivno vplivajo na udejanjanje DV v vrtcu, hkrati pa pokaže tudi na slabosti in nevarnosti, ki niso zanemarljive in jih je v prihodnje potrebno nujno upoštevati.

Preglednica 3.: SWOT analiza udejanjanja DV v vrtcu

Prednosti DV: sodelovanje, povezovanje, skupno načrtovanje, skupno učenje, raziskovanje lastne prakse, izmenjava izkušenj, skupen cilj in skupne vrednote, razširitev znanja, deljena	Priložnosti DV: višja zavest za boljše profesionalno delo, večja prepoznavnost (zaposlenih), vključevanje tistih, ki se držijo v ozadju, priložnost za izkazovanje svojih
--	--

<p>obveznost, večja odgovornost v zaupano in opravljeno delo, povratna informacija, zaupen odnos med sodelavci, priložnost posameznika, vzajemna odgovornost, razvoj vodstvenih sposobnosti, enakopravna in pravična porazdelitev nalog, deljena odgovornost, boljša učinkovitost, hitrejša uresničitev ciljev, pripadnost, več idej za izboljšave, delo je bolje opravljeno, delo se porazdeli do otrok, razbremenjenost vodstvenih delavcev.</p>	<p>sposobnosti, izražanje potencialov, sposobnosti vodenja, izmenjava stališč, mnenj, priložnost za komuniciranje z vsemi, novi izzivi, podvigi, spremembe, odpravljanje kritizerstva in iskanje za rešitev, podajanje povratne informacije, ki ni žaljiva, zadovoljevanje psihofizičnih potreb, priložnost, da se vsak lahko preizkusi v različnih funkcijah, vlog, mreženje, prepoznavanje kvalitet sodelavca.</p>
<p>Slabosti DV: strah, neznanje, upor, nerazumevanje ciljev, očitek, da delajo zaposleni, kar ni v opisu delovnih nalog, dodatna obremenitev, dodatno delo, ugovarjanje nemotiviranih posameznikov, preširoko zastavljeni cilji.</p>	<p>Nevarnosti DV: odmik od zastavljenih ciljev, upor posameznikov, preveč odgovornosti na enem človeku oz., prelaganje odgovornosti le na enega.</p>

Zaključek

V vrtcu ugotavljamo, da veliko dela poteka skupinsko, timsko, s porazdelitvijo vodstvenih vlog in porazdelitvijo nalog. Vse to spodbuja medsebojno sodelovanje, realizacijo učnih potencialov posameznikov, saj ko sodelujemo, ustvarjamo okolje in prostor za nove izkušnje, znanje in spretnosti, se drug od drugega učimo, mrežimo svoje izkušnje in se na nov način povezujemo. Pot ni bila in še vedno ni lahka, a nas spodbuja spoznanje, da tudi napake, ki smo jih na tej poti naredili, niso ustavile, ampak vlile nov pogum, saj se vsak dan znova učimo biti slišani, videni in razumljeni. Eden od aksiomov NLP-ja je, da ni neuspeha, je le povratna informacija. S tem zavedanjem in vedenjem, da je učenje proces, v katerem je prav, da smo pozorni na spremembe, da smo dovolj prožni za prilagajanje in uvajanje boljših pedagoških praks, tudi distribuiranega vodenja in tako tudi postajamo učeča se organizacija. Le ta po Koren (1999, str. 89) spodbuja nenehni razvoj in učenje vseh v organizaciji, kar pomeni, da se ne učijo le naši varovanci, ampak prav vsi zaposleni, vključno z ravnateljem. Pravi, da to za organizacijo pomeni kvalitativen dvig in premik, saj se učimo tudi skozi odnose (Koren, 1999, str. 89 po Fullan, 1992) in pomeni sodelovalno učenje vseh vpletenih v vzgojno izobraževalni proces.

Ugotavljamo, da se je potrebno s področjem vodenja v vzgoji in izobraževanju ves čas ukvarjati, saj le tako lahko zagotavljamo kakovost in profesionalno odgovornost do vseh deležnikov v procesu vzgoje in izobraževanja. Za uspešnost šolskega sistema skrbi država s postavljanjem določenih standardov, za doseganje le teh pa je odgovorna posamezna vzgojno izobraževalna organizacija. Vendar že Hopkins in Ahtaridou (2007, str. 12) opozarjata, da ni dovolj le postaviti standarde, ampak je potrebno uvajati take strategije, s katerimi povečujemo sposobnost sistema, s katerim razvijamo družbeni, intelektualni in organizacijski kapital. Zato kljub nekaterim težavam in preobsežnostjo nalog, ki smo si jih v tem šolskem letu zadali,

ugotavljamo skupen napredek in novo izkušnjo, da se je vredno truditi, saj tako osmišljamo naše osnovno poslanstvo in odgovornost do naših otrok in celotne družbe.

Literatura:

Armstrong, D. E. (2014). Transition to the Role of the Principial in Vice-Principal Study. Ontario: The Institute for Educational Leadership.

Pridobljeno na: https://education-leadership-ontario.ca/media/resource/Role_of_Principal_FINAL.pdf.

Davies. B. (2005). The essentials of School Leadership. Paul Chapman Publishing and Corwing Press. London.

Erčulj, J. (2010). Vodenje razreda. Vzgoja in izobraževanje. Ljubljana. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Fullan, M. (1993). Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform. The Falme Press, 4 John St., Landom WC1N 2ET.

Fullan, M. (2002). The change. Copyright EBSCO Publishing.

Pridobljeno na: <http://www.ghaea.org/files/IowaCoreCurriculum/Module1/Mod1-FullanChangeLeaderArticle.pdf>

Good, E. P. (1991). Pravica do sreče. Radovljiva: Regionalni izobraževalni center.

Handy, C., Aitken, R. (1986). Understanding schools as organizations. Harmondsworth: Penguin Group.

Harris. A. (2008). Distributed leadership in schools. Routledge. London.

Hattie, J. (2009). Visible Learning. London in New York: Routledge.

Hobkins. A. (2007). Vsaka šola odlična šola. Razumeti možnosti systemskega vodenja. Državni izpitni center. Ljubljana.

Koren. A. (2007). Ravnateljstvo. Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov. Fakulteta za management Koper.

Koren, A. (2014). Teorije organizacij in vodenja. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije. Celje.

Koren, A. (1999). Ravnatelj med osamo in sodelovanjem. Šola za ravnatelje. Ljubljana.

Klopčič, S. (2015). Voditeljstvo Vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost. Zagorje ob Savi.

MacBeath, J. (1998). *Effective School Leadership: Responding to change*. London. SAGE

Marzano, R. J., Waters, T. in McNaulty, B. A. (2005). *School leadership that works. From research to results*. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.

Murphy, J., Smylie, M., Mayrowetz, D., Seashore- Louis, K., (2010). *Vloga ravnatelja pri spodbujanju razvoja razporejenega vodenja. Vzgoja in izobraževanje*. Ljubljana. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

OECD. (2009). *Improving School Leadership. The Toolkit*.

Pearn, M., Roderick, C., Mulrooney, C. (1995). *Learning organizations in practice*. McCraw-Hill International (UK) Limited.

Point, B., D. Nusche in H. Moorman. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD Publishing.

Robinson, V. M. J. (2011). *Kovanje povezav med razporejenim vodenjem in učnimi izidi. Vzgoja in izobraževanje*. Ljubljana. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat. Leading and learning together in schools*. San Francisco . CA: Jossey-Bass.

Spillane. J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Vodopivec, I., Rojko, C., Kolar, M., Mugerli, K., in drugi. (2003). *Sodelovalno učenje v praksi*. Zavod republike Slovenije za šolstvo. Ljubljana.