

Naslov članka/Article:

Od retrospektive do perspektive: kako smo v slovenskem vzgojno-izobraževalnem prostoru uvajali in bomo izvajali (kolegialni) *coaching*

From Retrospective to Perspective: The Introduction and Implementation of (Peer) Coaching in Slovenia

Avtor/Author:

dr. Zora Rutar Ilc, dr. Mihaela Zavašnik in dr. Tatjana Ažman

DOI:

<https://doi.org/10.59132/vviz/2021/1/47-62>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



Vodenje v vzgoji in izobraževanju 48, 1/2021, letnik 19

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2021

Spletna stran revije:

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

Od retrospektive do perspektive: kako smo v slovenskem vzgojno-izobraževalnem prostoru uvajali in bomo izvajali (kolegialni) *coaching*

Zora Rutar Ilc

Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Mihaela Zavašnik

Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Tatjana Ažman

Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo

V prispevku uvodoma utemeljujemo *coaching* kot sodobno obliko profesionalnega in osebnostnega razvoja posameznikov ter učinkovit pristop k reševanju posameznikovih, skupinskih in timskih izzivov v njihovih posebnih okoliščinah. Štiri pomisleke o umestitvi uveljavljenega pristopa *coachinga* v podporo profesionalnemu razvoju vodstvenih in strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja smo ovrgli s pomočjo teoretičnih in izkustvenih spoznanj. V osrednjem delu prispevka predstavimo uvajanje različnih oblik *coachinga* v vzgojno-izobraževalni prostor od leta 2011 do danes. Namen, oblike, udeleženci, izvajalci, gradiva, evalvacije srečanj, namenjenih *coachingu* in predstavitve širši strokovni javnosti so nanizani v kronološkem zaporedju. *Coaching* in večine *coachinga* za vodstvene in strokovne delavce so snovali, preizkušali, izvajali in spremljali certificirani in usposobljeni *coachi* Zavoda Republike Slovenije za šolstvo in Šole za ravnatelje. Koristi *coachinga* predstavimo s pomočjo izbranih rezultatov iz evalvacij in skozi oči nekaj udeležencev. Prispevek zaokrožimo s pogledom naprej – predstavimo deset predlogov za trajno in sistematično umestitev *coachinga* v usposabljanje vodstvenih in strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.

Ključne besede: coaching, kolegialni coaching, učitelj, ravnatelj, profesionalni razvoj

Temeljna izhodišča, pomisleki in načela *coachinga*

O uvajanju *coachinga* v slovenskem vzgojno-izobraževalnem prostoru in načinih njegove uporabe smo v preteklosti že veliko pisali,

med drugim sta bila tej temi posvečena posebna tematska številka revije *Vzgoja in izobraževanje* (Rutar Ilc 2014) in priročnik *Kolegialni coaching* (Rutar Ilc, Tacer in Žarkovič 2014), *coaching* pa je kot pomemben pristop izpostavljen tudi v priročniku *Vodenje kariere ravnatelja* (Ažman idr. 2018). Ena od avtoric tega članka je kot soavtorica sodelovala pri priročniku *Veščine coachinga za izobraževalce odraslih* (Šemrl idr. 2014). V tem prispevku se bomo zato naslonile na pretekle objave in zgolj povzele nekaj ključnih načel *coachinga* ter zgoščeno kronološko prikazale njegovo uvažanje in uporabo pri nas na področju vzgoje in izobraževanja. V zaključku bomo nakazale nekaj mogočih smeri in/ali rešitev za umestitev (kolegialnega) *coachinga* v vzgojno-izobraževalni prostor v prihodnje.

V strokovni in znanstveni literaturi s področja vzgoje in izobraževanja je v zadnjem desetletju moč zaslediti vse večji pomen *coachinga* kot oblike podpore in konsenz med teoretiki in praktiki, da *coaching* (poleg npr. mentorstva in svetovanja) postaja prepoznaven kot pomembna, učinkovita in uspešna oblika profesionalnega razvoja za vodstvene in strokovne delavce. Raziskave (glej npr. Earley 2020; van Nieuwerburgh in Barr 2016) namreč kažejo, da tradicionalne (množične, frontalne) oblike izobraževanja in usposabljanja oziroma izpopolnjevanja odraslih ne zmorejo več zadostiti raznolikim potrebam posameznika v hitro spreminjajočem se okolju ter da je treba okrepiti oblike, ki temeljijo na individualni podpori in profesionalnem razvoju. Potrebe posameznikov v danem trenutku so namreč tako specifične, da »enak pristop za vse« ni več ustrezen in zadosten. *Coaching* zagotavlja prožen in odziven pristop, ki lahko podpre posameznika po načelu »tukaj in zdaj«.

Coach pomaga vodstvenim in strokovnim delavcem na poti uresničevanja njihovih ciljev in potreb, ob upoštevanju ciljev in potreb vzgojno-izobraževalnega zavoda. Vodstvene in strokovne delavce podpira pri ozaveščanju in odkrivanju njihovih vrednot, stališč, prepričanj, motivatorjev, prednosti in šibkosti, tako da lahko razrešujejo trenutne izzive, sprejemajo pomembne odločitve, oblikujejo rešitve, uresničujejo svoje kratko- in dolgoročne načrte, okrepijo izbrane veščine, premislijo o svoji dejanjih, raziskujejo izkušnje, ozaveščajo, kaj se jim dogaja in kaj jih pri doseganju ciljev ovira, rahljajo omejujoča prepričanja, si zastavljajo realne cilje in načrtujejo korake za njihovo uresničitve. *Coach* vodstvenim in strokovnim delavcem pomaga, da se hitreje učijo in dosegajo boljše rezultate, se osredotočajo na svoje cilje in cilje šole

oziroma vrtca; *coachi* se prilagajajo njihovim individualnim potrebam, jim pomagajo odkrivati lastne rešitve in oblikovati primerne strategije ter spoznavati njihova močna področja.

Leta 2011 sva svetovalki ZRSŠ Brigita Žarkovič Adlešič in Zora Rutar Ilc po končanem triletnem usposabljanju iz *coachinga* po metodi nevrolingvističnega pristopa skupaj z Blanko Tacer (Skupina Primera, d. o. o.), ki je magisterij iz *coachinga* pridobila v Veliki Britaniji, postavile temelje kolegialnega *coachinga* pri nas in zasnovale program usposabljanja za uporabo (kolegialnega) *coachinga* v šolskem prostoru. Nekaj let kasneje (2016 in 2017) smo se enoletnega usposabljanja za *coaching* udeležili trije predavateljci Šole za ravnatelje (Tatjana Ažman, Peter Markič in Mihaela Zavašnik) in začeli postavljati temelje *coachinga* za vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju (za ravnatelje, pomočnike ravnateljev, vodje enot in podružnic, vodje aktiva). Preden predstavimo opravljeno pot, bomo spregovorile o tem, s kakšnimi pomisleki smo se na njej srečevale, in jih ob sklicevanju na temeljna načela *coachinga* ovrgle.

Prvi od pomislov številnih kritikov izvajanja *coachinga* na področju vzgoje in izobraževanja, zlasti iz akademskih krogov, je bil, da je *coaching* (glede na to, da ga zaenkrat še vedno največ uporabljajo v gospodarstvu) trženjska metoda, s katero v vzgojno-izobraževalni prostor prinašamo ekonomska načela povečevanja učinkovitosti in podrejanja tržnim zakonitostim. Kot za vsak pristop tudi za *coaching* velja, da sta etičnost in emancipacijskost njegove uporabe odvisni od tega, čemu služi, kako ga uporabljamo in kakšni so njegovi opazni, pa tudi manj opazni učinki. V Zavodu Republike Slovenije za šolstvo in Šoli za ravnatelje smo pristop *coachinga* vseskozi uporabljali, zato da bi vodstveni in strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju (posamezniki, skupine, timi) z njegovo pomočjo sistematično raziskovali svoje vloge in odnose, tudi tisto manj opazno plat, ki je sami pri sebi večkrat ne vidijo. Eno ključnih načel *coachinga* je namreč pogledati na svoj izziv z več vidikov in raziskovati rešitve, ki delujejo za vsakega posameznika v njegovih okoliščinah. Enako velja za tim, skupino in celotno šolo oziroma vrtec.

Končni cilj *coachinga* je podpora posameznikom pri osebni in profesionalnem razvoju (in podpora razvoju skupin), pri doseganju boljših rezultatov in izboljševanju kakovosti življenja – svojega in skupnosti, ki ji pripadamo. Z drugimi besedami: bolje razumeti sebe in druge, se konstruktivno zavzemati zase in prispevati k skupnemu dobremu (prim. opredelitev International Coaching

Federation – ICF;¹ Šemrl idr. 2014). Če *coaching* razumemo tako, lahko uvidimo, da je emancipacijski: za posameznike, skupine, timе in kolektive. Pomaga razširiti obzorja, povečuje ozaveščenost ter spodbuja samostojnost in samouravnavanje, krepi opolnomočenje in asertivnost (na družbeno sprejemljiv način zavzeti se zase oziroma za to, kar mislim, da je dobro in prav). Hkrati pa v uvažanju (kolegialnega) podpiranja vidimo potencial za krepitev solidarnosti in skupnostne skrbi na veliko bolj prepričljiv način, kot ga prinaša pogosto opažena zbornična kultura »tarnanja, pritoževanja, iskanja krivcev, igranja žrtev in deljenja nasvetov«.

Drugi pomislek se je nanašal na to, da skušamo vodstvene in strokovne delavce »potešiti« s površinskim, v komunikacijske večine usmerjenim pristopom, ki se osredotoča na dobro počutje, hkrati pa pozornost preusmerja od težav, povezanih z njihovo vlogo in nalogami, s statusom, z delovnim in širšim okoljem in z vsakdanjimi problemi sodobnega sveta. Ta pomislek lahko ovržemo s tem, da *coaching* združuje dvoje na videz ločenih področij: za krepitev pravičnosti in položaja vodstvenih in strokovnih delavcev obstajajo strokovne, stanovske in sindikalne, včasih tudi pravne in politične poti. Nobena od teh pa praviloma ne skrbi za dobrobit vodstvenih in strokovnih delavcev v smislu dobrega počutja (*well-being*). V mnogoterih internih evalvacijah in analizah se je pokazalo, da je skrb za dobro počutje (tako svoje kot počutje sodelavcev in otrok, učencev) ena najslabše zastopanih izobraževalnih in razvojnih prednostnih nalog vodstvenih in strokovnih delavcev, hkrati pa je bila potreba po njej ena od najmočnejše izraženih. *Coaching* z usmerjenostjo v samorefleksijo, raziskovanje lastnega položaja, občutij, možnosti in priložnosti ter v učenje novih poti za reševanje izzivov in težav, predvsem pa za »pristno prijateljevanje s samim seboj in kolegi«, ta prostor odlično zapolnjuje. Vodstveni in strokovni delavci, ki jih *coaching* opogumlja v asertivnosti, psihični odpornosti in osebnem pogumu, pa bodo v naslednjem koraku lažje stopili tudi na pot »bojev za večjo pravičnost«.

Tretji pomislek je bil, kako vodstvenim in strokovnim delavcem pojasniti cilje in osnovni namen *coachinga*, ga razmejiti od značilnosti mentorstva in razširiti védenje o pomenu *coachinga* za njihovo profesionalno rast glede na sodobne vzgojno-izobraževalne potrebe in cilje. V vzgojno-izobraževalnem prostoru je v praksi učenja in poučevanja mentorski pristop marsikdo že spoznal, saj je vključen v učne izkušnje tako rekoč vseh nas v času šolanja.

¹ Glej <https://www.icfslowenia.org>.

Pri mentorstvu gre za predajanje znanja, spretnosti in izkušenj oziroma rešitev tistega, ki ve (zna, zmore), tistemu, ki ne ve (ne zna, ne zmore), in vključuje svetovanje in podajanje navodil ter ga (pre)pogosto razumemo kot splošen svetovalni pristop (prim. Zeus in Skiffington 2008). Mentorstvo je pomembno v okoliščinah, v katerih učeči se potrebuje jasna navodila, trening, nasvet, ki mu ga lahko najhitreje in najbolje da/pokaže izkušeni mentor, strokovnjak za razvoj specifičnih kompetenc. *Coaching* je na področju vzgoje in izobraževanja novejši in manj znan svetovalni pristop. Izhaja iz načela, da ima učeči se na voljo vse potrebne notranje vire in potrebuje le podporo *coacha* pri tem, da jih ozavesti, aktivira in sam zase poišče prave odgovore oziroma rešitve za izzive v svoji specifični situaciji. Pomisleke o obveščeni vodstvenih in strokovnih delavcev o pomenu in koristih *coachinga* v primerjavi z mentorstvom smo ovrgele na podlagi izvedenih programov in rezultatov evalvacij, spoznale pa smo tudi, da je za širjenje poznavanja *coachinga* v vzgojno-izobraževalnem prostoru in razvijanje kulture *coachinga* v vzgojno-izobraževalnih zavodih potreben čas (in vztrajnost).

Četrty od pomislekov je izražal strah pred tem, da s *coachingom* (in podobnimi pristopi) v vzgojno-izobraževalne zavode vnašamo terapevtizacijo, torej pristop, ki je usmerjen v ukvarjanje s stiskami in patologijo vodstvenih in strokovnih delavcev in ki je sicer »rezerviran« za svetovalne delavce ali celo za zunanje ustanove, namenjene skrbi za duševno zdravje. Naj v zvezi s tem opozorimo, da *coaching* nikakor ni namenjen reševanju težjih duševnih stisk ali ukvarjanju s psihopatologijo. Pri *coachingu* gre večinoma za pristop pozitivne psihologije, ki temelji na izboljševanju počutja, tako da najprej raziščemo razloge za ovire in zastoje, nato pa z mobiliziranjem virov (v nas in okoli nas), ki so nam na voljo, načrtujemo konkretne spremembe. S tega vidika je morda opaziti nekaj podobnosti s kognitivno-vedenjskimi pristopi, ki prav tako kot *coaching* temeljijo na prepoznavanju omejujočih in zmotnih prepričanj ter njihovem preokvirjanju, nato pa na spreminjanju vedenjskih vzorcev. Vendar *coaching* v nasprotju z vedenjsko-kognitivnimi modifikacijami ne meri na patologijo oziroma bolezenske spremembe na posameznikovem psihičnem področju, ampak ostaja na področju vsakdanjega življenja, prepričanj in praks. Iz tega sledi, da v vzgojno-izobraževalnih zavodih z njim ne obravnavamo duševnih motenj in bolezni, še najpogosteje se v določenih primerih dotaknemo čustvenih stisk, ki izvirajo iz zmotnih prepričanj in z njimi povezanih vedenj, ter jih pomagamo preo-

kvirjati. Pri tem je velik potencial *coachinga* to, da nekatera od njegovih načel in veščin lahko uporabljamo na kolegialni ravni (brez posebnih certifikatov), zato da bolj sistematično, kot to lahko ponudi običajna prijateljska podpora, »človeško« podpiramo drug drugega.

Proces (kolegialnega) *coachinga* omogoča vodenje drugega s pomočjo močnih vprašanj in drugih orodij *coachinga* pri osvetljevanju naslednjih razmišljanj:

- Kaj si želim doseči, spremeniti, dokončati, na novo začeti ...
- Kje sem trenutno: kaj se mi dogaja, kako to občutim, katere vzorce prepoznam pri sebi, kaj do tega vodi in kam to vodi, kaj me ovira, katera moja prepričanja so omejujoča, katera pa podporna ...
- Kakšne možnosti imam na voljo in na kaj se pri tem lahko oprem, katere so alternativne poti, kaj sem že poskušal in se je/ni obneslo, kdo mi lahko pomaga, kje se lahko podučim, okrepim ...
- Kaj natančno lahko naredim in bom naredil, kakšen bo moj načrt in kakšna časovnica, za katere korake se lahko odločim, kako bom vedel, da sem načrtovano dosegel.
- Ob iskrenem prevpraševanju temeljnih življenjskih usmeritev: kako zelo si to res želim, kako je to v skladu z mojimi vrednotami in načeli, kdo sem, ko to počnem, in kdo si želim postati ...

Naj za konec predstavitve *coachinga* navedemo še nekaj značilnih izzivov, ki so jih – glede na naše izkušnje – vodstveni in strokovni delavci največkrat izpostavljali:

- postaviti meje, koliko še sprejeti, kdaj reči »ne«;
- znati porazdeliti naloge in odgovornost med sodelavce;
- bolje načrtovati;
- dokončati, začeti, nadaljevati ...;
- poiskati ustrezno strategijo za določeno problemsko situacijo;
- odločiti se za ali med ...;
- aktivirati se, pospešiti akcijo, premagati odlašanje;
- postati bolj strpen do X, bolj razumeti Y;
- izboljšati odnos z X;
- pridobiti več samozaupanja in samozavesti ...

Če sklenemo, gre pri (kolegialnem) *coachingu* za proces, v katerem *coach* podpira posameznike, time ali skupine pri raziskovanju njihovega položaja in pri doseganju zelenih ciljev oziroma pri ukvarjanju z izbranimi izzivi. Bistvo tega pristopa je, da *coach* ne usmerja, ne vodi, ne svetuje in ne deli svojih izkušenj, ampak udeležence *coachinga* podpira pri tem, da sami raziskujejo, se učijo in iščejo svoje rešitve. *Coaching* (profesionalni in osebnostni, t. i. *life coaching*) zato ni šablonski, ampak je močno personaliziran individualiziran proces, ki ga s tem, kar si želi doseči, in s tem, kar raziskuje, usmerja vodstveni ali strokovni delavec sam. *Coach* ta proces podpira, pri čemer skrbi za »rdečo nit«: opredelitev ciljev ali izziva, raziskovanje obstoječega stanja, zamišljanje in vrednotenje možnih poti, ozaveščanje o virih in potencialih ter spodbujanje proaktivnosti. *Coach* mora biti za vodenje *coachinga* usposobljen. Ključna za ta pristop so močna vprašanja: usmerjena v raziskovanje lastnega položaja, v prevpraševanje samoumevnosti in omejujočih prepričanj ter v preseganje omejitev in aktivacijo. Predpogoj za takšna vprašanja so druge temeljne veščine *coachinga*: ustvarjanje zaupanja in dobrega stika ter spremljanje, aktivno poslušanje, zrcaljenje, povzemanje in parafraziranje, pomoč pri vzpostavljanju »velike slike« ali strukture, vzdrževanje rdeče niti in ciljno naravnanih pogovorov, preverjanje dogovorov ipd. Na tako nepresojevalen, podporen, zaupanje vzbujajoč, na samostojnosti in virih (močeh) vodstvenega ali strokovnega delavca temelječ način *coaching* opolnomoči vodstvenega ali strokovnega delavca za proaktivno delovanje in učenje.

V nadaljevanju bomo predstavile časovni potek uvajanja *coachinga* za vodstvene in strokovne delavce v do leta 2021 ločenih ustanovah, Zavodu Republike Slovenije za šolstvo in Šoli za ravnatelje.

Kronologija uvajanja *coachinga* v slovenski vzgojno-izobraževalni prostor

Kronologija uvajanja (kolegialnega) coachinga v okviru Zavoda Republike Slovenije za šolstvo

Izvajalki *coachinga*: Zora Rutar Ilc in Brigita Žarkovič Adlešič s pridruženjo zunanjo predavateljico Blanko Tacer (inštitut Primavera).

- 2011–2020. Zasnova petdnevnega programa usposabljanja za kolegialni *coaching* (40 ur). Razpis programa v KATIS-u. Začetek usposabljanja zainteresiranih učiteljev in svetovalcev

ZRSŠ. Na začetku so med prijavljenimi prevladovali člani gimnazijskih timov, ki so sicer sodelovali v projektu *Posodobitev gimnazije* in jim je to predstavljalo nadgradnjo dejavnosti – zlasti tistih, ki so se nanašale na procese uvajanja sprememb, kar je bila ena od ključnih dejavnosti v tem projektu. V nadaljevanju to niso bili več ciljno samo gimnazijski timi, ampak se je prijavljalo vse več učiteljev iz osnovnih šol in tudi vrtcev, v zadnjih dveh letih s poudarkom na tistih, ki so bili člani timov v novem projektu Varno in spodbudno učno okolje. Število vseh udeleženi: okoli 500.

- *Šolsko leto 2013/2014*. Izvedba krajšega prirejenega tridnevnega usposabljanje za vodstvene delavce. Število udeležencev: 15.
- *2014*. V okviru založbe ZRSŠ je izšel prvi slovenski avtorski priročnik o kolegialnem *coachingu* (Rutar Ilc, Tacer in Žarkovič 2014). Število prodanih izvodov: 1000. Število izposoj v knjižnici: okoli 1000.
- *2011/2012–2019/2020*. Izvedba timskih *coachingov* za zainteresirane time, ki so že opravili usposabljanje. Število udeleženi timov: 15.
- *2011/2012–2019/2020*. Izvedba individualnega *coachinga* za zainteresirane posameznike. Število udeležencev v treh letih: okoli 120 strokovnih delavcev in ravnateljev.
- *Šolsko leto 2012/2013*. Izvajanje podpore po načelih *coachinga* trem enotam zavoda, podobnega ZRSŠ, v Bosni in Hercegovini.
- *2013–2015*. Izvajanje mednarodnega projekta *Peercoaching* v okviru programa REGIO: vzporedno usposabljanje in podpiranje z individualnim *coachingom* po opisanem modelu za kolektiva dveh osnovnih šolah (ene slovenske in ene hrvaške); izvedba raziskave o učinkih, objava raziskave v reviji *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* ter predstavitev na dveh posvetih Šole za ravnatelje.
- *2014 in 2015*. Izvedba dveh interventnih svetovalnih storitev (na dveh osnovnih šolah) na osnovi uporabe timskega *coachinga* in usposabljanja iz veččin *coachinga*.
- *2014*. Izdaja tematskih števil revije *Vzgoja in izobraževanje* (Rutar Ilc 2014; Rutar Ilc in Založnik 2020).
- *2014 in 2015*. Predstavitev učinkov individualnega *coachinga* kot dela projekta *Peertner* na dveh konferencah (za vodstvene delavce v Portorožu v organizaciji Šole za ravnatelje).

- 2018. Izvedba enodnevne različice usposabljanja na Šoli za ravnatelje. Število udeležencev: 20 ravnateljev.
- 2019. Sistemska pobuda skupine ravnateljev, naslovljena na vodstvo ZRSŠ in MIZŠ, za sistematično usposabljanje za *coaching*.
- 2019. Predstavitev osnov *coachinga* na konferenci Društva specialnih pedagogov v Portorožu.
- 2020. Izvedba usposabljanja (na daljavo) za svetovalne delavke vrtcev. Število udeleženi: 180. V okviru tega usposabljanja sta nastala dva videoposnetka o temeljih kolegialnega *coachinga*. Posnetka sta del izbirnega modula tudi v novem webinarju Varno in spodbudno učno okolje. Število ogledov posnetkov: okoli 500.

Če strnemo podroben pregled uvajanja *coachinga* v okviru ZRSŠ, ugotovimo, da segajo začetki tega pristopa v leto 2011. Od tedaj sta se za izvedbo usposobili dve notranji *coachingi*. Izvajali sta individualne, timske in skupinske oblike *coachinga*, pa tudi usposabljanje strokovnih delavcev za večšine *coachinga* drug z drugim – kolegialni *coaching*. Usposabljanja so potekala v živo in na daljavo. V tem obdobju je na podlagi teoretičnih izhodišč, izkušenj, raziskav in evalvacij nastalo več gradiv (revije, priročniki, videoposnetki), Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport smo poslali pobudo, da bi uvedli sistematično usposabljanje za *coaching*. Spoznanja smo na posvetih in konferencah predstavili tudi širši strokovni javnosti. Kolegialni *coaching* za strokovne delavce je postal del programov Erasmus +, ki jih izvaja Blanka Tacer. *Coaching* je vključen v predmet Supervizija in *coaching* v magistrskem programu Socialna pedagogika na Pedagoški fakulteti v Ljubljani.

Učinke *coachinga* bi rade predstavile tudi z besedami udeleženk. Navajamo tri razmišljanja ravnateljic (povzeta po objavah v priročniku *Kolegialni coaching* (Rutar Ilc, Tacer in Žarkovič 2014) in člankih iz tematskih števil revije *Vzgoja in izobraževanje* (Rutar Ilc 2014; Rutar Ilc in Založnik 2020)).

Večino pogovorov sem namenila raziskovanju odnosov s kolegi, pa strategijam in stilu vodenja kolektiva, šRT-ja, aktivov ali drugih manjših skupin in delu s posamezniki ... S pomočjo vprašanj, ki so mi jih zastavili, sem poglobljeno raziskovala temo, ki je bila zame aktualna in je osvetljevala problem. Ugotavljala sem, kaj je v danem trenutku najpomembnejše ... V obdobju dveh mesecev sva [s *coachinginjo*] pogovore izvajali vsak četrtek zjutraj ob stalni uri. Termin je bil dobra

izbira, saj sem se lahko zbrano, tik pred začetkom delovnih obveznosti, posvetila vpogledu v svoje lastno delo in vodenje šole. *Coaching* mi je postavljajl ogledalo in pomagal ugotovljati učinke strategij, ki jih izvajam. Spodbujal me je tudi k oblikovanju novih strategij za delo s posameznimi primeri.

V obdobju, ko sem bila vključena v *coaching*, sem intenzivno in z dodatno motivacijo izvajala in usmerjala nekatere procese, bolj premišljeno, a hkrati odločno razporejala naloge, ozavestila sem pomen sistematičnega načrtovanja, timskega sodelovanja in sprotnega izvajanja zadanih nalog. Ob tem sem se zelo dobro počutila, čeprav je bilo ravno v tem času treba postoriti zelo veliko in sprejeti nekaj pomembnih odločitev. Spoznala sem, da lahko nekatere zadeve le spremljam in odgovornost za izvedbo prepustim zadolženim, ki naloge praviloma odgovorno opravijo.

Čeprav se zavedam svojih značajskih lastnosti, ki so v nekaterih pogledih pri delu z ljudmi prednost, v drugih pa omejitve, sem v procesu individualnega *coachinga* dodatno ozavestila svoja močna in šibka področja, predvsem pa dobila zgled, kako ravnati v konfliktnih trenutkih – kako vzpostaviti distanco, ki je nujna za uspešno reševanje najrazličnejših konfliktnih situacij. V pogovorih v sklopu *coachinga* so se mi odprli novi pogledi na moje ravnanje pri delu z ljudmi, naučila sem se »rahljanja« nekaterih trdih stališč o sebi in drugih. Med procesom sem tudi ozaveščala razloge za svojo negotovost in strah pri sprejemanju odločitev, ki me pri delu ravnateljice najbolj ovirata. Individualni *coaching* priporočam vsem ravnateljem oziroma vsem ljudem na vodilnih položajih. Kot vodja si pri sprejemanju odločitev namreč precej osamljen, odgovornost pa je velika, kar nam velikokrat povzroča stiske. Ta proces ponuja možnost, da človek ozavešča načela svojega ravnanja in dobi še drug pogled nase. Ozaveščanje je prvi in najpomembnejši korak k razumevanju svojih odzivov in posledično na poti k spreminjanju ravnanja.

Kronologija uvajanja coachinga in veščin coachinga v okviru Šole za ravnatelje (danes enota pri ZRSŠ)

Izvajalci *coachinga*: Tatjana Ažman, Peter Markič, Mihaela Zavašnik.

- 2015. Izvedba enodnevnega usposabljanja za ravnatelje za

- veščine kariernega *coachinga* – naslov usposabljanja: »Kariera se ne zgodi, ampak jo gradimo. Tudi ravnateljji in strokovni delavci imajo kariero.« Število udeležencev: 20 ravnateljjev.
- 2016–2018. Predavatelji Šole za ravnatelje se udeležijo usposabljanja za pridobitev licence za *coaching*. Število usposobljenih predavateljev: 3.
 - Šolsko leto 2016/2017. Programi Šole za ravnatelje, pilotna ponudba *coachinga* ravnateljem. Število udeležencev: 7 ravnateljjev.
 - Šolsko leto 2016/2017. Projekt vžU IV – pilotna izvedba individualnega *coachinga*. Število udeležencev: 3 ravnateljji.
 - Šolsko leto 2016/2017. Program Vodenja aktiva 1 – pilotni individualni *coaching*. Število udeležencev: 2 vodji aktiva.
 - 2017. Veščine *coachinga* vključene v dvodnevni program Vodenje aktiva 2. Število udeležencev: 33 vodij aktivov.
 - 2017. Usposabljanje ravnateljjev svetovalcev za veščine *coachinga* v okviru projekta v10. Število udeležencev: 31 ravnateljjev in 4 predavatelji.
 - 2018. Izdaja priročnika za ravnatelje *Vodenje kariere*, s poglavjem o *coachingu* v nakladi 1000 izvodov.
 - 2018–2019. Vključevanje veščin *coachinga* v program Erasmus+ (za tuje vodstvene in strokovne delavce) z naslovom »Career Survival Kit« pri Primeri, d. o. o. Število udeležencev: 11.
 - Od aprila 2019 do junija 2021. Individualni *coaching* za novoimenovane ravnatelje, vpisane v program Šola za ravnatelje in vsebina ravnateljskega izpita. Število udeležencev: 19 ravnateljjev.
 - Od novembra 2020 do maja 2021. Pilotna izvedba programa Veščine *coachinga* za novoimenovane ravnatelje. Število udeležencev: 6 ravnateljjev.
 - 2020. Izvedba šesturne izbirne vsebine Veščine in modeli *coachinga* v programu (P)ostani uspešen srednji vodja (na daljavo). Število udeleženih: 47 pomočnikov ravnateljjev.
 - 2020. Izvedba dveurne delavnice z naslovom *Coaching* veščine za vodenje kariernega razvoja na jesenskih posvetih za ravnatelje vrtcev, oš, sš. Število udeleženih ravnateljjev: okoli 80.
 - 2018–2021. Izvajanje individualnega svetovanja za pedagoško vodenje in svetovanja v regijskih aktivih ravnateljjev s po-

močjo večšin *coachinga*. Število vključenih ravnateljev svetovalcev: 25. Število vključnih predavateljev: 4. Število vključenih ravnateljev svetovancev: okoli 200.

- 2021. Izvedba dveurne delavnice za ravnatelje z naslovom Coaching orodja in veščine za karierni razvoj ravnatelja na dogodku ICF v mednarodnem tednu *coachinga*. Število udeleženi: 16 ravnateljev.
- 2021. Predstavitev raziskave o *coachingu* za novoimenovane ravnatelje v času covid-19 na mednarodnem kongresu World Education Leadership Symposium.
- 2021. Objava rezultatov raziskave o izvajanju individualnega *coachinga* za novoimenovane ravnatelje od aprila 2019 do junija 2021 v pričujoči tematski številki revije. Šolsko leto 2021/2022 Individualni *coaching* za novoimenovane ravnatelje v programu Šola za ravnatelje in vsebina ravnateljskega izpita. Število udeležencev: predvidoma 15 novoimenovanih ravnateljev.

Če strnemo podroben pregled uvajanja *coachinga* v okviru šR, ugotovimo, da segajo začetki tega pristopa v leto 2015. Od tedaj so se za izvedbo usposobili trije notranji *coachi*. Izvajali in preizkušali so individualne in skupinske oblike *coachinga* za novoimenovane (in v manjšem številu za izkušene) ravnatelje ter vodstvene in strokovne delavce, ki so prevzeli vodstvene vloge (pomočnik ravnatelja, vodja enote, vodja aktiva), usposabljali za veščine *coachinga*. Usposabljanja so potekala v živo in na daljavo. V tem obdobju je na podlagi teoretičnih izhodišč, izkušenj, raziskav in evalvacij nastalo več gradiv (priročnik, delovni listi – v podporo izvedbi usposabljanj). Rezultate evalvacij in raziskave smo na posvetih in konferencah predstavile širši domači in mednarodni strokovni javnosti. Kolegialni *coaching* za strokovne delavce je vključen tudi v enega od programov Erasmus+.

V nadaljevanju predstavljamo »glas« nekaterih ravnateljev, udeležencev individualnega *coachinga*. Izpostavili so naslednje dragocene izkušnje:

Občutek, da je »tam« nekdo, ki te popolnoma razume, ti svetuje in te podpira pri iskanju strategij.

Osebnostna rast. Zato menim, da bi *coaching* moral biti kontinuiran proces v prvem mandatu ravnateljevanja.

Dragocena je izkušnja, da se ti v bistvu tuja oseba tako približa, da ji zaupaš.

Zavedam se, da je takšnih oblik pomoči, sodelovanja v današnjem svetu zelo malo oziroma jih skorajda ni. Zato je zame neprecenljivo, da nekdo namení čas, znanje, izkušnje za dobrobit nekoga drugega. Hiter tempo življenja nas včasih žene k delu, proces *coachinga* pa mi je omogočil, da sem »zaustavila čas«, prisluhnila dejanjem, svojim občutkom ...

Spodbujanje k lastnemu razmišljanju in ne dajanje »receptov«.

Postala sem bolj samozavestna, odločitve, ki ne zahtevajo takojšnjega odziva, sprejemam po tehtnem premisleku. Pri tem so mi zagotovo v pomoč nova širina, novi pogledi na situacijo, pri katerih me je vodil *coach*. Morda se zato ne obremenjujem toliko s svojim delom, sodelovanjem z drugimi, kot bi se sicer, pred to izkušnjo. Svoje razmišljanje znam boljje utemeljiti oziroma preusmeriti misli ...

Moj pogled je postal širši, moja samopodoba se je izboljšala. Pridobil sem nova spoznanja, energijo in motivacijo.

V trenutni situaciji sem dobila bolj jasen pogled nanjo, pozitivno spodbudo, moč za to, da se spopadem z izzivi tudi takrat, ko sem mislila, da res ne morem več ...

Vpliv *coachinga* na moje ravnanje je zagotovo pozitiven; postala sem bolj umirjena, premišljena. Sodelavce poskušam voditi z izkušnjami, ki sem jih pridobila kot učiteljica, ne dajem neposrednih navodil, temveč jih usmerjam k razmišljanju, iskanju novih poti, spoznanj. Moje sodelovanje z okoljem je postalo bolj dejavno, z večjim poudarkom na povratni informaciji ter na sprejemanju drugačnosti.

Coaching je pozitiven, zelo spodbuden, dal mi je zagon, novo energijo. Ko se ti nagrmedi toliko izzivov naenkrat in ko se ti zadeva zdi neobvladljiva in bi lahko prišlo do izgorelosti, izgubljenosti v labirintu, se mi je s pomočjo *coacha* uspelo dvigniti nad to, pogledati na težave še z drugega vidika in najti rešitev.

Mislim, da se nič ne more primerjati s *coachingom*. Tukaj gre za zelo subtilen, konkreten proces, odnos med *coachem* in klientom, ki ga ni mogoče doseči z nobeno drugo obliko sodelovanja ali osebne rasti. Tukaj resnično najdeš svoje rešitve, ki delujejo zate, ne pa sugeriranih rešitev, ki delujejo za druge.

Coaching je zelo specifična oblika, zelo osebno naravnana. Druge oblike so velikokrat nekaj, »kar moram« narediti, ni pa pomembno, ali me to tudi iskreno zanima, vendar je povezano s stroko, širi moje strokovno usposobljenost za opravljanje dela. *Coaching* to dopolnjuje in v marsičem presega, ker je celovit.

Pogled v prihodnost

V teh desetih letih smo avtorice prispevka oziroma pobudnice vložile izjemna prizadevanja za večjo prepoznavnost *coachinga* na področju vzgoje in izobraževanja, ob nujnem zavedanju, da so za kakovostno izvajanje individualnega (in kolegialnega, timskega, skupinskega) *coachinga* potrebni veliki kadrovske viri, tj. usposobljeni *coachi*, in čas, ki ga izvajanje *coachinga* zahteva. Hkrati mora ustanova, ki *coaching* ponuja, obseg uresničevanja tega pristopa ustrezno umestiti in uravnotežiti z drugimi oblikami profesionalnega razvoja vodstvenih in strokovnih delavcev. Obenem se zavedamo, da to, kar lahko vodstvenim in strokovnim delavcem ponudimo v okviru ZRSŠ in enote ŠR v petdnevem programu za izvajanje kolegialnega *coachinga* in/ali v drugih krajših programih za krepitev veščin *coachinga* (npr. za ravnatelje, pomočnike ravnateljev, vodje enot in aktivov), omogoča le pridobitev temeljnih načel in pristopov ter orodij, ki jih usposobijo za to, da se medsebojno podpirajo in profesionalno rastejo po načelih *coachinga*, ne pa tudi za samostojno izvajanje *coachinga*. Vemo, da se je kar nekaj vodstvenih in strokovnih delavcev na podlagi izkušnje iz različnih naših programov odločilo za usposabljanje za pridobitev certifikata oziroma licence za *coaching* na ustreznih ustanovah. Tisti, ki so si certifikat pridobili, v svojih zavodih z uvajanjem in izvajanjem *coachinga* (in/ali njegovih veščin) podpirajo kolege, učence, dijake in tudi starše ter tako krepijo kulturo *coachinga*. Želimo si, da bi se uvajanja in izvajanja *coachinga* v vzgoji in izobraževanju v prihodnje lotili veliko bolj sistematično, na sistemski ravni, podobno kot se tega lotevajo v številnih drugih državah, npr. na Nizozemskem in Irskem, v Kanadi in na Škotskem (Velika Britanija).

Na podlagi izkušenj, raziskav in evalvacij avtorice predlagamo, da se:

- vsem novoimenovanim ravnateljem ponudi možnost brezplačnega enkratnega individualnega paketa *coachinga* v prvem letu ravnateljstva ali v prvem mandatu;
- enkratni individualni paket *coachinga* ponudi ravnateljem ob

- prehodih iz mandata v mandat (individualni karierni *coaching*);
- ravnatelj, kadar so v stiski, omogoči *coaching*, namenjen podpori, krepitvi zdravja, psihološki varnosti ipd.;
 - mentorje novoimenovanim ravnatelj v okviru programa Usposabljanje za novoimenovane ravnatelje in ravnatelje svetovalce v okviru programa Usposabljanje za ravnatelje svetovalce opolnomoči z veščinami *coachinga*, da bi lahko še bolje izvajali mentorstvo in svetovanje (skupinski program);
 - ravnatelje, pomočnike ravnateljev, vodje enot, vodje aktivov in druge strokovne delavce s formalnimi vodstvenimi vlogami opolnomoči za rabo veščin *coachinga* za vodenje (skupinski program);
 - uvede timski *coaching* za delovanje vodstvenih, razvojnih in drugih timov (npr. timi za kakovost, projektni timi, timi za samoevalvacijo);
 - še naprej omogoča redne oblike usposabljanja strokovnih delavcev za izvajanje kolegialnega *coachinga*;
 - individualni *coaching* za učitelje in timski *coaching* čimbolj sistematično umesti med redne oblike podpore strokovnim delavcem;
 - usposablja strokovne delavce (poleg svetovalnih delavcev) za certificirane *coache*, da bodo lahko postali notranji *coachi* v svojem zavodu;
 - s skupinsko supervizijo in sprotnimi evalvacijami zagotovi kakovostno delovanje internih *coachev* ZRSŠ.

Zavedamo se, da kakovostno izvajanje *coachinga* terja predvsem kadrovske vire in čas, zato predlagamo, da se za uresničitev omenjenih predlogov pripravi načrt vključevanja *coachinga* kot oblike podpore vodstvenim in strokovnim delavcem v LDN in dolgoročni razvojni načrt ZRSŠ ter zagotovi trajno financiranje MIZŠ za pripravo predloga in izvedbo programov in oblik *coachinga* v okviru ZRSŠ in/ali za vključitev zunanjih *coachev* z licenco (npr. v okviru rednih sredstev, sredstev za posebne naloge, sredstev ESS).

Literatura

- Ažman, T., M. Zavašnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2018. *Vodenje kariere: priručnik za ravnatelje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Earley, P. 2020. »Surviving, Thriving and Reviving in Leadership: The

Personal and Professional Development Needs of Educational Leaders.« *Management in Education* 34 (3): 117–121.

Rutar Ilc, Z., ur. 2014. *Vzgoja in izobraževanje* 45 (1–2).

Rutar Ilc, Z., B. Tacer in B. Žarkovič. 2014. *Kolegialni coaching: priročnik za strokovni in osebnostni razvoj*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Rutar Ilc, Z., in P. Založnik, ur. 2020. *Vzgoja in izobraževanje* 51 (6).

Šemrl., K., Z. Rutar Ilc, B. Žarkovič Adlešič, B. Potočnik, T. Dragovič in K. Andersen. 2015. *Veščine coachinga za izobraževalce odraslih: priročnik za strokovni in osebnostni razvoj izobraževalcev odraslih*. Ljubljana: Glotta Nova.

Van Nieuweburgh, C., in M. Barr. 2016. »Coaching in Education.« V *The Sage Handbook of Coaching*, ur. T. Bachkirova, G. Spence in D. Drake, 3–24. New York: Sage.

Zeus, P., in S. Skiffington. 2008. *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill.

■ **Dr. Zora Rutar Ilc** je svetovalka na Zavodu Republike Slovenije za šolstvo. zora.rutar-ilc@zrss.si

Dr. Mihaela Zavašnik je področna sekretarka v Šoli za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo. mihaela.zavasnik@zrss.si

Dr. Tatjana Ažman je predavateljica v Šoli za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo. tatjana.azman@zrss.si