

Izkušnji z mentorstvom in *coachingom* skozi oči novoimenovanih ravnateljev: paralelni intervju z dr. Jernejem Šoštarjem, ravnateljem Osnovne Šole Kašelj, in dr. Majo Matrić, ravnateljico Osnovne Šole Cerklje ob Krki

Mihaela Zavašnik

Šola za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Na kratko opišite svojo izkušnjo z mentorstvom in s *coachingom*

Dr. Maja Matrić. V okviru programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem je zame skrbela izkušena ravnateljica. Srečanja v okviru mentorstva sem obiskovala v šolskem letu 2019/2020. Prvo in zadnje srečanje je bilo izvedeno v živo, v vmesnem času pa sem mentorico obiskala na njeni šoli, nekaj stika pa sva imeli tudi po elektronski pošti. Na srečanju mi je razkazala šolo in opisala kako vodi kolektiv (kako pogosto se sodelavci srečujejo), kako določa sistemizacijo delavcev, katere težave trenutno rešuje in katere so stalne težave v kolektivu. Tudi sama sem poročala o razmerah na naši šoli. Občutek je bil prijeten, saj je bila taka tudi moja mentorica. Nisem pa imela občutka, da je to oblika sodelovanja, ob kateri bi lahko osebnostno rasla. *Coachinga* sem se udeležila v okviru izobraževanja za ravnateljski izpit. Na individualnih srečanjih sem s *coachinjo* obravnavala trenutne razmere – torej tisto, kar je bilo takrat aktualno. Srečanja v okviru *coachinga* sem doživljala intenzivno, saj sem imela občutek, da je to zares čas, namenjen temu, da iz sebe potegnem najboljše. Po njih sem se počutila dobro, pomirjeno in pozitivno.

Dr. Jernej Šoštar. Mentorstvo je bilo zame odlično izhodišče za začetek mojega dela. Časovno se mi je poklopilo, saj sem mandat nastopil s koncem šolskega leta, mentorstvo pa se je začelo v začetku naslednjega. Program mentorstva je bil izjemno pozitivna izkušnja predvsem z vidika manjših in s tem seveda bolj »intimnih« skupin, v okviru katerih se je bilo mogoče sprostiti ter izpostaviti resnično vsa žgoča vprašanja in zadrege, za katere smo potrebovali nasvet ali poučitev »starejših« in predvsem izkušenih kolegov. Vsebinsko

je bil zasnovan tako, da smo med programom mentorstva imeli možnost obravnavati vse vsebine, ki so njune za dobro ravnanje; predstavili so nam jih strokovnjaki in jih posredovali z vidika praktične uporabe. Tovrstno seznanjenje z vsebino je bilo vsaj zame odlično, saj se nismo poglobljali v nepotrebno teorijo, temveč smo obdelali teme, s katerimi se mora uporabnik ukvarjati v praksi. Ob tem je bilo neprecenljivo tudi to, da je bil vsakomur dodeljen mentor, torej ravnatelj, s katerim smo lahko kadarkoli stopili v stik ali ga prosili za pomoč. Če se zdaj ozrem nazaj, je bila to pravzaprav največja dodana vrednost programa. Z mentorjem si namreč, hočeš nočeš, razvil dober, zaupen in prijateljski odnos ter dobil občutek, da imaš nekoga, ki mu lahko zastaviš tudi vprašanje, ob katerem včasih občutiš sram in ga ne upaš zadržati (včasih gre namreč za vsebine, ki bi jih moral nujno že poznati). In ta občutek je za novoimenovanega ravnatelja resnično blagodejen. *Coaching* je pomenil povsem drugačno izkušnjo. Zame osebno bistveno bolj čustveno obarvano, iskreno, globoko in resnično. *Coaching* je pripomogel k razvoju popolnoma iskrenega, včasih že skoraj intimnega odnosa (seveda v profesionalnem smislu), v katerem si lahko ne zgolj povedal tako rekoč vse, kar ti je »hodilo po glavi«, temveč tudi razpravljal o vseh težavah, zadregah, vprašanjih in pomislekih, ki so se ti porodili. *Coach*, ki je bil na drugi strani, me je ne zgolj izjemno empatično poslušal in vodil do »samorazsvetljenja«, temveč s postavljanjem pravih vprašanj in uporabo ustreznih strategij tudi vplival na to, da sem osebno rastle, pridobival samozavest, se zavedal, kaj pravzaprav hočem, ozavestil svoje omejitve in pretehtal strategije, kako jih preseči ... Skratka, če sem popolnoma iskren, je *coach* vsaj zame pomenil resnično oporo, ki me je ohranila pri zdravi pameti in mi dala moč, da sem »preživel« po mojem najtežjo izkušnjo ravnateljstva, to je uspešno soočenje z epidemijo covid-19 in vodenje šole v izjemno kaotičnih in hitro spreminjajočih se časih.

Kaj ste pričakovali in koliko so se vaša pričakovanja uresničila, tako pri mentorstvu kot pri *coachingu*?

Dr. Maja Matrić. Pri mentorstvu so bila pričakovanja velika predvsem zaradi potrebe po neposredni pomoči pri vsakdanjem ravnateljevem delu. Pri tem mislim predvsem to, da sem bila »zelena« in nisem dobro poznala samih nalog ravnatelja na področju vodenja dokumentacije, komunikacije z MIZŠ, dodeljevanja nalog, sistemizacije ipd. Pričakovala sem rešitve, dobila pa sem nasvete,

na koga se obrniti, kako poiskati podatke, pa tudi informacijo, da je v redu, če vsega ne vem. Nihče ne ve vsega. Pri *coachingu* pričakovanj nisem imela, saj je do udeležbe prišlo spontano. Po prvih srečanjih pa sem na naslednja vedno prihajala z vprašanjem. Sicer nisem pričakovala, da bom dobila rešitev, ampak predvsem to, da bom določeno situacijo osvetlila z vseh možnih zornih kotov in tako določila naslednje korake pri reševanju težav.

Dr. Jernej Šoštar: Pri mentorstvu sem pričakoval pravzaprav takojšno podporo pri morebitnih težavah, ki se pri delu pojavljajo sproti, in seznanitev z nalogami, ki jih mora ravnatelj opraviti. Iskreno moram povedati, da program mentorstva vseh pričakovanj ni izpolnil. Manko se je pri meni osebno pokazal pri predstavitvi nalog, ki jih mora ravnatelj opraviti, ter pri pridobitvi kompetenc za njihovo izvajanje. Zdaj, ko imam že nekaj prakse, vidim, da je bila uresničitev mojih pričakovanj – glede na široko paleto nalog in dodatnih nalog, ki jih na ravnatelje prenašajo ministrstva in druge ustanove – pravzaprav skorajda neizvedljiva. Ne glede na to pa bi program mentorstva lahko nadgradili s krovnim seznamom nalog, ki jih mora ravnatelj opraviti, saj bi to novoimenovanim ravnateljem izrazilo olajšalo delo. Splošno gledano pa je program zagotovo izpolnil pričakovanja na področju podpore in opolnomočenja pri novih nalogah, s katerimi se novoimenovani ravnatelji srečujemo. Največja dodana vrednost je zagotovo mentor, ki ti iz prakse pomaga pri praktični izvedbi in rešitvah. V zvezi s *coachingom*, iskreno povedano, kakšnih večjih pričakovanj nisem imel. To je morda razlog, da je program presegel vsa moja pričakovanja in mi pravzaprav dal bistveno več, kot sem upal. Program je uspešno odgovoril na moje poklicne zagate, vprašanja, dvome ipd. in mi nepričakovano pomagal pri osebnih stvareh ter tako zame pomenil izrazito osebno rast in pridobitev marsikatero kompetence, ki je prišla tako ... spotoma.

Kaj je bilo v procesih mentorstva in *coachinga* za vas najbolj dragoceno?

Dr. Maja Matrić: V obeh primerih je najbolj dragocen odnos, ki sem ga oblikovala z mentorico in *coachinjo*. Na prvem mestu zupanje in sproščenost, nato pa zavedanje, da bodo moje besede slišane, da si bo nekdo vzela čas zame.

Dr. Jernej Šoštar: Pri mentorstvu je bila zame najbolj dragocena seznanitev s ključnimi in temeljnimi znanji, ki jih mora ravnatelj imeti, ter to, da so mi dodelili mentorja, s katerim sem razvil dober

odnos in mi je pomagal pri soočanju s težavami in dvomi. Če pomislim, je bil najdragocenejši občutek, da imaš nekoga, ki ga lahko vedno pokličeš in prosiš za nasvet in pomoč. Pri *coachingu*, ki je bil zame resnično poseben, poln izzivov, predvsem pozitivnih, ker mi je pomagal osredotočiti se na stvari, na katere se običajno ne, pa je bilo najbolj dragoceno to, da sem osebno rastel, premagal marsikatero osebno in značajsko oviro pri samoaktualizaciji in pridobil kompetence, o katerih prej sploh nisem razmišljal. Seveda ni bilo vedno lahko. *Coachingi* so bili tudi naporni, saj sem se moral zazreti vase in se spopasti z mislimi in občutki, ki jih načeloma intuitivno potisnem v podzavest in prezrem ... A rezultat je bil nad pričakovanji – fenomenalen.

Kako sta mentorstvo in *coaching* vplivala na kakovost vašega vodenja?

Dr. Maja Matrić. Mentorstvo mi je v začetnih korakih približalo delo ravnatelja. Ugotovila sem, da se je pri tem treba nenehno prilagajati in da je delo na samem sebi nujno. Skratka, da kot vodja nikoli, tudi po treh, štirih mandatih, ne prideš na stopnjo, ko si lahko rečeš: »Okej, to je to, vse obvladam.« *Coaching* me je naučil, da sem se začela težav lotevati sistematično, da moram ločiti med tem, kaj je moje delo in kaj delo nekoga drugega. To mi je zelo manjkalo. Torej, do kod je moja naloga, da urejam stvari, od kod pa je to naloga mojih sodelavcev. Poleg tega sem v procesu *coachinga* razvila občutek, da nekatere stvari delam dobro, kar je pozitivno vplivalo na mojo samopodobo in samozavest.

Dr. Jernej Šoštar. Mentorstvo mi je dalo boljši in preglednejši okvir del in znanj, ki jih moram še usvojiti, da bom lahko opravljal naložene mi naloge, *coaching* pa mi je dal moč in znanje ter odpravil osebne ovire, da sem naloge lahko uspešno opravil in se sam v sebi počutil dobro.

Kaj sta vam dala mentorstvo in *coaching* v primerjavi z drugimi oblikami profesionalnega in kariernega razvoja?

Dr. Maja Matrić. Moram priznati, da sem se v preteklosti kot učiteljica udeleževala usposabljanj, namenjenih predvsem pridobivanju znanja na svojem predmetnem področju oziroma »za potrebe pouka«. Kot ravnateljica sem se sicer udeleževala srečanj ravnateljev na regijskih aktivih, pa tudi izobraževanj ZRSŠ. Vendar je šlo v teh primerih predvsem za predavanja večjemu številu slušateljev, torej ni bilo možnosti za izmenjavo izkušenj, znanj in veščin. Šele

po vključitvi v programe usposabljanja v okviru Šole za ravnatelje sem dobila možnost aktivnega sodelovanja, saj so delavnice potekale v manjših skupinah, v intimnem in sproščenem ozračju, ki je vsem udeležencem dopuščalo, da so povedali svoje mnenje. Vrhunec tovrstnega sodelovanja vidim ravno v *coachingu*, ki je najbolj pristna in intimna oblika usposabljanja.

Dr. Jernej Šoštar: Mentorstvo mi je dalo ogrodje, da sem lahko bolj samozavestno in »stabilno« poprijel za ravnateljsko delo, *coaching* pa mi je dal nekaj unikatnega, česar mi ni dalo še nobeno izobraževanje. Dal mi je možnosti za vpogled vase, za samoanalizo, soočenje z osebnimi strahovi in dvomi ter je zato pripomogel k moji osebnostni rasti, samoaktualizaciji, h krepitvi kompetentnosti ter obvladovanju orodij, ki jih kot vodja potrebujem.

Kakšen je po vaši oceni dober mentor in kakšen dober *coach*?

Dr. Maja Matrić: Hm ... težko je odgovoriti na to vprašanje. Menim, da je predpogoj za dobro sodelovanje to, da se ujameš na osebni ravni. Tu pa gre seveda za nekaj, česar se ne da naučiti in do česar pride intuitivno. Zame osebno je to najpomembnejši dejavnik in brez tega ne morem razviti dobrega in zaupanja vrednega odnosa z drugo osebo. Mogoče bi dodala samo še to, da mora dober mentor znati ločiti med lastnimi izkušnjami in izkušnjami drugih – torej vedeti, da tista rešitev, ki bi delovala v njegovem okolju, ne bo nujno delovala v drugem.

Dr. Jernej Šoštar: Osebno bi si želel, da bi bil mentor hkrati *coach*. Ne glede na to pa ocenjujem, da je dober mentor tisti, ki te seznani s profesionalnimi nalogami na delovnem mestu in poskrbi, da jih ob njegovi prisotnosti spoznaš, obvladaš in čim prej samostojno izvajaš. Mentor načeloma ni nekdo, ki bi pomagal pri osebnostnih »težavah«, ki se morebiti pojavijo, temveč skrbi za strokovno kompetentnost in znanje, ki ga za opravljanje dela potrebuješ. *Coach* pa je ob tem predvsem tisti, ki je pozoren do tvojih občutij, dvomov, stisk, težav itd. ter te vodi in uči, kako se z njimi spopasti tako, da boš delo izpeljal profesionalno in da bo opravljeno v skladu s tvojo vizijo in cilji. Delo *coacha* sam vidim kot bistveno bolj intenzivno in osebno, tudi težje.

Kaj ste najbolj cenili pri svojem mentorju in kaj pri *coachu*?

Dr. Maja Matrić: Pri mentorici sem cenila njeno iskrenost, pri *coachinji* pa odprtost, odločnost in občutek varnosti, ki mi ga je dala. Varnosti v pomenu, da lahko povem karkoli.

Dr. Jernej Šoštar. Pri obeh sem najbolj cenil iskrenost in empatijo. Pri mentorju nekoliko bolj strokovnost in vir bogatih informacij in izkušenj, pri *coachu* pa predvsem to, da me je poslušal, vodil do rešitve, tako da sem sam prišel do nje, predvsem pa mi je pomagal pri mojem zdravem in pozitivno naravnem psihofizičnem počutju.

Kaj ste pri svojem mentorju in kaj pri svojem *coachu* pogrešali?

Dr. Maja Matrić. Pri delu z mentorico sem pogrešala pogostejše stike. Komunicirali sva redko, predvsem v okviru srečanj programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, pri *coachinji* pa nisem pogrešala ničesar.

Dr. Jernej Šoštar. Pri mentorju sem nekoliko pogrešal izkušnje z vodenjem »velike mestne šole«, v kateri so nekatere stvari malce drugačne kot pri vodenju »manjše podeželske šole«. Pri *coachu* pa je bila moja izkušnja tako pozitivna in je presegla vsa moja pričakovanja, da ni nobene stvari, ki bi jo pri njem pogrešal.

Ali imate z mentorstvom in *coachingom* izkušnje tudi na vaši šoli (npr. pri strokovnih delavcih)?

Dr. Maja Matrić. Da. Pristop s *coachingom* smo uporabili pri reševanju sporov med osebjem v kuhinji. Konflikti so se vlekli že petnajst let. Rezultat *coachinga* (dvakrat individualno, dvakrat skupinsko srečanje) so bili pozitivni, delavci so bili za pozornost hvaležni, saj so lahko ob vodenem pogovoru izrazili nekatere težave, ki jih mučijo že dlje časa. Predvsem so povedali, da so imeli občutek, da mi je mar zanje in da je nekdo (*coachinja*) prvič v življenju z njimi delal na tako strokovni ravni, jih naučil ubesediti tisto, kar jih moti, prepoznati napake drugih in tudi lastne napake.

Dr. Jernej Šoštar. Na podlagi lastne izkušnje tako z mentorjem kot s *coachem* si prizadevam, da bi na naši šoli pri strokovnih delavcih postopno uvajal oba modela. Zaenkrat sem sam tisti, ki sem mentor in uporabljam veščine *coachinga*. Izkušnja in tudi rezultati so pozitivni, zato bom nadaljeval.

Kakšno vlogo imata po vašem mnenju mentorstvo in *coaching* za razvoj vodenja v prihodnosti?

Dr. Maja Matrić. Po izkušnjah z obema oblikama se mi je porodilo nekaj misli ... Mentor izhaja iz prakse, je ravnatelj, in ko pomaga,

izhaja iz lastnih izkušenj. Težava pa je v tem, da so šole med seboj različne (številčno, finančno), sestava kolektivov je raznolika (starejši, mlajši), pa tudi dojemanje samega vodenja je različno. Moja zamisel v zvezi z vodji je morda drugačna od tiste, ki jo ima mentor. Pa sta obe v redu. Vendar ne za obe osebi. In tu se mi zdi, da lahko mentor nehote, pri tem, ko izhaja iz lastnih izkušenj, prenaša določene vzorce in načine delovanja name. Teh vzorcev pa zaradi osebnostnih razlik med nama v moj način vodenja ni mogoče umestiti. Je pa mentor odličen pri neposredni pomoči, npr. pri razlagi zakonodaje, iskanju kadrovskih in finančnih rešitev ipd. V tem sem videla največjo prednost dela s *coachinjo*. Pri pogovoru ni izhajala iz načina dela na »svoji« šoli, temveč iz delovnih okolij na splošno, tudi lastnega.

Dr. Jernej Šoštar: Oboje se mi zdi odlična in pravzaprav nujna podpora ravnateljem, zato si želim, da bi imel še kdaj možnost biti deležen tako mentorstva kot *coachinga*.

Vaše sklepne misli o mentorstvu in *coachingu*

Dr. Maja Matrić: Mislim, da je zame kot vodjo pomembno, da z drugimi ravnatelji sodelujem v obliki mentorstva, zato da se naučim primerov dobre prakse in tudi ponudim svoj vpogled. Pri sodelovanju s *coachem* pa imam občutek, da vlagam vase in tako lahko od sebe dam še več. Pri delu s *coachem* imam tudi možnost ovrednotiti svoj napredek in karierni razvoj.

Dr. Jernej Šoštar: Moja izkušnja z obojim, predvsem s *coachingom*, je bila tako pozitivna, da lahko rečem le to, da sta me izoblikovali in naredili tako boljšega vodjo kot boljšega človeka.