

Razvoj podpore v obliki *coachinga* v Centru za razvoj vodenja v izobraževanju na Irskem

Máire Ni Bhróithe

Center za razvoj vodenja v izobraževanju, Irska

Center za razvoj vodenja v izobraževanju na Irskem (*Centre for School Leadership, CSL*) je septembra 2015 ustanovilo Ministrstvo za izobraževanje, da bi v irskih šolah spodbudilo profesionalni razvoj ravnateljev. Ena prvih njegovih nalog je bilo oblikovanje programa individualnega *coachinga* za ravnatelje. Delovati je začel januarja 2017 in še isto leto ga je izkoristilo 347 ravnateljev. Konec leta 2017 so ga evalvirali. Leta 2019 so uvedli timski *coaching* za ravnatelje, njihove namestnike in nekatere člane srednjega vodstva. Leta 2020 so opravili še eno evalvacijo, katere plod je obširno poročilo, ki bo objavljeno konec leta 2021. Od leta 2017 je *coaching* izkoristilo tisoč ravnateljev.

Ključne besede: coaching, ravnatelj, timski coaching

Uvod

Center za vodenje v izobraževanju na Irskem (angl. *Centre for School Leadership, CSL*) je bil ustanovljen septembra 2015. Ustanovilo ga je Ministrstvo za izobraževanje, da bi spodbudilo profesionalni razvoj vodij v irskih osnovnih in srednjih šolah. Pri CSL gre za tristransko partnerstvo med dvema strokovnima združenjema vodij šol, IPPN (Mrežo irskih osnovnošolskih ravnateljev, angl. *Irish Primary Principals Network*) in NAPD (Državnim združenjem ravnateljev in namestnikov ravnateljev v srednjem šolstvu, angl. *National Association of Principals and Deputy Principals*), ter Ministrstvom za izobraževanje.

Tim CSL so sestavljali nacionalni direktor in dva namestnika direktorja, ki so bili zadolženi za uvedbo mentorske podpore novimenoanim ravnateljem, vzpostavitev podiplomskega izpopolnjevanja za vodenje šole za bodoče ravnatelje, razvoj pristopa h kakovosti, ki bi zagotavljal profesionalno učenje, in uvedbo podpornega programa *coachinga* za vse ravnatelje. V tem prispevku bomo obravnavali uvajanje te podpore, razvoj programa *coachinga*, začetno raziskovanje programa in najnovejšo evalvacijo podpore s *coachingom*.

Irski izobraževalni sistem – osnovni pregled

Irsko ima 3240 osnovnih šol, v katerih se izobražuje 567.716 učencev, starih od 4 do 12 let. Le malo manj kot 90 % šol ima katoliški etos, sledi 5,4 % šol z etosom Irske cerkve in 3,7 % z večverskim etosom. Večina šol je po spolu mešanih. Več kot 2000 od teh šol obiskuje manj kot 200 učencev in skoraj 40 % vodij šol je ravnateljev, ki poučujejo. To pomeni, da mora ravnatelj opraviti ves dan poučevanja in zunaj pouka postoriti vse druge naloge. V osnovni šoli je ravnatelju v pomoč namestnik, ki prav tako poučuje za polni delovni čas. Imajo pa tudi podporo pomočnikov ravnatelja. Število pomočnikov ravnatelja je odvisno od velikosti šole.

Irsko ima samo 723 srednjih šol za 371.450 učencev, starih od 12 do 18 let. Večina teh šol je po spolu mešanih, vendar je na Irskem še vedno 230 šol, namenjenih le enemu spolu. 50 % srednjih šol ima katoliški etos. Ravnatelji teh šol imajo v primerjavi z osnovnošolskimi kolegi le redko obveznosti v razredu. Pomagajo jim namestniki, ki manjše število ur morda tudi poučujejo. Toda večina namestnikov v razredu ne poučuje. V zadnjih letih so šolam z več kot 700 dijaki odobrili po dva namestnika ravnatelja, tiste z več kot 900 dijaki pa imajo tri namestnike ravnatelja. Pri vodstvenih nalogah jih podpirajo ekipe pomočnikov ravnatelja. V večini srednjih šol ima 33 % učiteljskega zbora višji položaj (ravnatelj, namestnik ravnatelja ali pomočnik ravnatelja).

Zadnja leta je redni vpis na vseh ravneh izobraževanja močno narasel, kar je posledica demografskih pritiskov in povečanega zanimanja za šolanje. Po projekcijah naj bi število vpisov na osnovnošolski ravni doseglo vrh leta 2018, leta 2024 na srednješolski in leta 2031 na terciarni ravni. Inšpektorat izvaja inšpekcije, ki skrbijo za zagotavljanje kakovosti poučevanja, učenja, preverjanja in ocenjevanja v vseh različnih izobraževalnih kontekstih. Njihova poročila so objavljena na spletni strani Ministrstva za izobraževanje.¹

Profesionalni razvoj ravnateljev

Coaching je zgolj ena od številnih oblik podpore, do katerih imajo ravnatelji irskih šol dostop v času svoje karijerne poti. V podporo so jim tudi mnoge druge agencije in telesa. Služba za profesionalni razvoj učiteljev (angl. *Professional Development Service for*

¹ Več statističnih podrobnosti o irskem izobraževalnem sistemu lahko najdemo na povezavi <https://www.education.ie/en/statistics/>.

Teachers, PDST) različnim vodjem v šoli, tudi ravnateljem, omogoča profesionalno učenje. Organi upravljanja, skrbniški organi in učiteljski sindikati ponujajo nasvete o praktičnih vsakdanjih in vodstvenih vprašanjih, druge podpirne službe pa zagotavljajo podporo »v šoli« na področjih kurikulumov. Inšpektorat občasno ponuja možnosti profesionalnega razvoja na področjih, kot so šolska samoevalvacija in vprašanja zaščite otrok. NAPD in IPPN ob pomoči izobraževalnih centrov dajeta ravnateljem priložnosti za medsebojno mreženje. Veliko univerz omogoča pridobitev diplom in razpisuje magistrske programe za vodje in bodoče vodje v izobraževanju. CSL organizira mentorske programe usposabljanja in dneve profesionalnega razvoja za ravnatelje mentorje. Poleg tega obstaja še množica drugih zasebnih organizacij, ki vodjem prinašajo priložnosti za profesionalni razvoj. Program *coachinga* so pri CSL kot obliko profesionalnega učenja vpeljali kot trajno podporo, ki jo zagotavljajo 18 mesecev.

Ozadje programa

Od leta 1998 do leta 2009 je bilo za izobraževanje na Irskem razburljivo obdobje. Ravnateljem so priznali vlogo pri šolskih izboljšavah, podprli so njihov profesionalni razvoj in nove pobude so prejele finančno podporo oblikovalcev politik. Zaradi upada gospodarstva leta 2009 je Ministrstvo za izobraževanje razglasilo moratorij za zapolnjevanje delovnih mest z večjo odgovornostjo. Delo ravnateljev je zato v številnih šolah postalo golo zagotavljanje tega, da iz dneva v dan urejajo nujne zadeve. Poudarek na ravnateljih šol kot vodjih in njihov dostop do profesionalnega razvoja na področju vodenja sta iz dokumentov politik in iz političnih govorov izginila. Leta 2012 se je veliko ravnateljev upokojilo. Število upokojitev je leta 2013 še naprej naraščalo in do leta 2014 je dve tretjini ravnateljev na srednješolski ravni svojo vlogo opravljalo manj kot pet let. Učinki moratorija in uvedba novih pobud so začeli načenjati vodenje v šolah. Vlogi ravnatelja kot pedagoškega vodje in vodje načrtovanja razvoja šole oziroma kot nekoga, ki je zadolžen za krepitev vodstvenih sposobnosti pri drugih, v letih od 2009 do 2013 očitno niso dajali poudarka. Ravnateljski izzivi so bili okleščeni na poslovođenje. Upad gospodarstva v državi je v letih od 2009 do 2013 omejeval tudi Ministrstvo za izobraževanje.

Leta 2014 je prišlo do opazne spremembe. Strokovne organizacije in organi upravljanja so glede vprašanj vodenja v izobraževanju postajali zelo glasni in so zagovarjali večjo porazdeljenost

vodenja v šolah. IPPN in NAPD sta se spomladi 2014 sestala z oblikovalci politik in na tej stopnji je višji uradnik Ministrstva za izobraževanje kot orodji profesionalnega razvoja prvič omenil mentorstvo in *coaching*. Junija 2014 je Sektor za izobraževanje učiteljev (angl. *Teacher Education Section*, TES) pri Ministrstvu za izobraževanje vzpostavila delovno skupino in povabila IPPN in NAPD, da se včlanita vanjo. Dobili so nalogo, da za uveljavljene ravnatelje, ki se »soočijo s strokovnim izzivom«, razvijejo podporo v obliki *coachinga*. Ministrstvo je od skupine v šestih tednih pričakovalo poročilo o delu; pripravljeno poročilo so izdali konec leta 2014.

Delovna skupina pri definiciji *coachinga* v raziskovalnem delu poročila citira Whitwortha (2007), tj., da gre za »lajšanje procesa porajanja zavedanja in odgovornosti pri nekom drugem, pri čemer je cilj, da z osebno rastjo in spreminjanjem izboljšamo delovanje«. V skupini so predlagali Whitmorjevo (2002) definicijo, da je *coach* nekdo, ki »uporabniku ali uporabnici pomaga in ga/jo opolnomoči v prizadevanju za uresničevanje njegovih ali njenih ciljev tako, da zanj/zanjo vzpostavi tako okolje, v katerem uporabnica oziroma uporabnik sam/-a najde odgovore za svoje težave«. Črpali so tudi iz dela Julie Starr (2008), ki *coaching* opredeljuje kot pogovor ali vrsto pogovorov, ki jih ima ena oseba (*coach*) z drugo (uporabnikom). *Coach*, po Starrovi, olajšuje pogovor, ki je zasnovan tako, da uporabniku *coachinga* prinaša koristi na način, ki je neposredno povezan z uporabnikovim učenjem in napredkom.

Poročilo je citiralo tudi delo dr. Johna Westa-Burnhama (2009):

Coaching je najprodornejša učna strategija, ki podpira osebno in strokovno rast, izpopolnjevanje in razvoj. Izkazalo se je, da ima od vseh iz nabora razvojnih strategij največji vpliv. Najverjetneje je, da se spremembe in trajnostno izboljšanje v šolah uresničuje s *coachingom*.

V okviru izobraževanja učiteljev je poročilo citiralo Joycea in Showers (1983), ki sta trdila, da je vpliv *coachinga* na strokovno prakso izredno velik, če ga povežemo z drugimi strategijami:

Coaching je veliko več kot zgolj nasveti in usmerjanje glede izvajanja sklopa strategij. Dobra ura *coachinga* je navdihujoča, neguje kulturo neobtoževanja, v kateri začetne neuspehe vidimo kot dragoceno učno izkušnjo. Kaže, kako lahko dosežemo, da v zahtevni šolski stvarnosti zamisli delujejo. Učitelji in ravnatelji z ur *coachinga* pogosto odhajajo dvakrat trdneje odločeni, da jim bo uspelo.

Model *coachinga* Co-Active Laure Whitworth (2007) in Whitmorjev model GROW (2002) poudarjata vlogo *coachinga* pri uspešnejšem delu. Omenili so Whitmorjev opis *coachinga* kot sredstva za »sprostitev posameznikovega potenciala, zaradi česar se poveča njegova uspešnost«. V poročilu so se poglobili v model GROW in opisali štiri ločene faze v njem. Sklenili so, da je *coaching* proces, ki je osredotočen na učečega se in s podajanjem izkušenj in povratnih informacij vodi učečega se do samostojnega učenja in tega, da se zanesejo nase. Akademska izhodišča za poznejše politike ministrstva glede *coachinga* za ravnatelje lahko razberemo iz tega dela poročila.

V delovni skupini so navedli, da jim je ljubša besedna zveza »ravnatelj, ki se v svoji vlogi srečujejo z izzivom in potrebujejo podporo«, kakor »ravnatelj v težavah«, vendar so se nato strinjali, da bodo zaradi omejenih sredstev še naprej oblikovali in proučevali program za delo s tistimi v težavah. V poročilu predlagajo, da bi ravnatelj lahko imel dostop do tovrstne podpore šele, ko izčrpa vse druge oblike podpore, ki so na voljo. To pomeni, da bi *coaching* uporabili za izboljševanje dela šele takrat, ko spodleti vsem drugim ukrepom, in to kaže na model *coachinga*, ki se posveča primanjkljajem.

Razpravljali so tudi o tem, kdo naj bo *coach* ravnateljem, ki potrebujejo podporo. Ena možnost je bila pridobiti ravnatelje, da bi zaradi »praktičnega znanja iz prve roke« opravljali delo *coachev*. Glede tega niso navedli nobene raziskave, ki bi nakazovala, da so za *coaching* kolegov najprimernejši delujoči ravnatelji. Vseeno so se v skupini odločili, da je, zaradi domnevnega pomanjkanja razpoložljivih *coachev* s strokovnim znanjem s področja izobraževanja, usposabljanje ravnateljev za *coache* nekaj, kar je »zaželeno, vendar ambiciozno«, kljub temu pa »bi bilo o tem treba razmisliti«. Dogovorili so se, da je treba prek Ministrstva za izobraževanje najeti storitve *coachinga* po postopku naročanja.

Poročilo so ministrstvu predložili jeseni 2014. Minister za izobraževanje in glavni inšpektor sta v govorih nekajkrat omenila, da se bodo z novo in inovativno obliko profesionalnega razvoja irskih ravnateljev začeli ukvarjati leta 2015.

Sprva je minister za izobraževanje *coaching* napovedal kot »podporo za ravnatelje, ki se srečujejo s strokovnimi težavami in/ali situacijami, ki so izziv«. Na voljo naj bi jo dali samo majhni skupini 50 ravnateljev, za katere so menili, da se v svojih šolah težko prebijajo. Toda v prvem letu ustanovitve CSL so partnerji in tim CLS presodili, da tak pristop h *coachingu*, ki se posveča pri-

manjkljajem, morda ne bo v pomoč. Sklenili so tudi, da bodo to podporo ponudili vsem irskim ravnateljem.

Tim CSL je začel pripravljati razpis, ki bi od leta 2017 do 2019 omogočil dostop do podpore 800 ravnateljem. Vzpostavili so poseben pododbor, da je skupaj z uradom za vladna naročila nadziral postopek. Za svetovalko tej skupini so imenovali prof. Christine Forde, zaslužno profesorico vodenja in profesionalnega razvoja z Univerze v Glasgowu.

Objavili so razpis za zbiranje ponudb, s katerim so vzpostavili okvir za izvajanje *coachinga* pri CSL. V njem so *coaching* opisali kot podporo, ki temelji na odnosih in zajema refleksijo, učenje in rast ter vodi do zastavljanja ciljev in omogoča spremembe v delovanju in razmišljanju uporabnikov. V dokumentu sta bila *coaching* za osebni razvoj in *coaching* za izboljšanje uspešnosti uravnotežena.

Decembra 2016 je minister uradno oznanil, da bo od januarja 2017 na voljo skupno 4600 ur *coachinga* za 400 ravnateljev in zaključil:

Ravnatelji bodo zaupno storitev individualnega *coachinga* lahko uporabili za razpravo o izzivih, s katerimi se srečujejo, obravnavo težav, ki jih nemara doživljajo, ali ciljev, ki si jih nemara želijo doseči. S *coachingom* lahko pri delu postanejo uspešnejši, najdejo čas in prostor za ohranjanje lastne vztrajnosti in okrepijo sposobnost za delovanje v napornih okoliščinah.

Čeprav je v govoru uporabil besedi »izzivi« in »težave«, so bile poudarjene potencialne koristi *coachinga* in porajati se je začel bolj pozitiven model *coachinga*.

Program *coachinga*

Program so začeli izvajati januarja 2017. V celoti ga je financiralo Ministrstvo za izobraževanje. CSL je imel nalogo, da program vodi in da *coaching* promovira kot orodje za profesionalni razvoj vseh ravnateljev.

Sprva je bilo na voljo 40 *coachev* v šestih regijah po vsej Irski. *Coache* je zagotavljalo šest ponudnikov, izvajalcev *coachinga*. Zainteresirani ravnatelji so morali obiskati spletno stran CSL (www.csfireland.ie), si ogledati profil *coachev* in zase izbrati *coacha* iz svoje regije. Ti *coachi* so imeli obsežne kvalifikacije, vendar jih je bilo po stroki le malo z izobraževalnega področja.

Ravnatelj oziroma ravnateljica se je s *coachem* najprej sestal zaradi »preverjanja ujemanja«. Če je bil z izbranim *coachem* zadovoljen, se je pogodbeno zavezal za sodelovanje z njim (za šest srečanj, trajajočih po uro in pol) v obdobju enega leta. Ravnatelji so v okviru te podpore dobili tudi priložnost, da opravijo psihometrično testiranje. Šest mesecev pozneje je sledilo srečanje za končni pregled, da bi ugotovili, ali se je učenje utrdilo. Srečanja so potekala na kraju, za katerega sta se dogovorila *coach* in ravnatelj. Nekatere so bila v šolah, številna pa so potekala tudi v hotelskih avlah in drugih javnih prostorih.

Ravnateljem, ki so se odločili za tako podporo, je bila zagotovljena anonimnost. To je pomenilo, da CSL ni vedel, kdo dostopa do *coachinga*. CSL je imel dostop do kvantitativne statistike in je bil seznanjen z razmerjem med udeležbo osnovnošolskih in srednješolskih ravnateljev, s spolom in starostno kategorijo udeleženih ravnateljev, velikostjo njihovih šol in številom srečanj, ki so se jih udeležili. Toda anonimnost je bila za CSL in Ministrstvo za izobraževanje problematična, ker je oteževala zagotavljanje kakovosti programa in revizijo te oblike podpore.

Ob zagonu programa januarja 2017 se je pokazalo začetno zanimanje za to podporo in zelo hitro po njeni uvedbi se je *coachinga* začelo udeleževati 130 ravnateljev. Leta 2017 je storitev izkoristilo 347 ravnateljev. Toda glede na pristop zgodnjih uporabnikov so pri CSL spoznali, da večini ravnateljev v državi ni bilo jasno, kaj je *coaching* in kakšne koristi bi jim lahko prinašal.

Ta brezplačna podpora po meri, ponujena ravnateljem, ni pritegnila tolikšnega števila zainteresiranih, kot so sprva ocenili, in v CSL je bil to vzrok za zaskrbljenost. Morda je nekatere ravnatelje od udeležbe odvrgla ministrova prvotna predstavitev podpore kot pomoči ravnateljem v težavah. Poleg tega je poudarjanje anonimnosti nemara dajalo vtis, da je podpora namenjena tistim, ki so v težavah. Dojemanje podpore zaradi primanjkljaja je pomenilo, da je manj verjetno, da bodo ravnatelji posegli po njej, če jo razumejo kot podporo po meri tistih, ki so »v težavah«.

Pregled strokovne literature je razkril, da se je v drugih državah *coaching* v izobraževanju začel s hospitacijami učiteljev v razredih. V irskih šolah navada, da bi učitelji drug drugemu hospitalirali v razredu in imeli med sabo *coaching* v obliki dialoga, ni bila ustaljena. Glede tega se zelo razlikujejo od šol v Združenem kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske (naših najbližjih sosedov), kjer vodje predmetnih aktivov redno obiskujejo učilnice drugih učiteljev in imajo z njimi redne strokovne pogovore. To, da irski

ravnateljji kot učitelji te izkušnje niso imeli, bi utegnili razložiti, zakaj *coachinga* niso zlahka sprejeli, ko so jim ga ponudili.

CSL je imel nalogo, da promovira storitev, vendar hkrati tudi, da spodbuja razumevanje *coachinga*. Marketinška strategija CSL je imela tri sestavne dele:

- trženje programa z brošuro, ki so jo poslali vsem ravnateljem na Irskem;
- razvijanje rubrike, namenjene *coachingu*, na spletni strani CSL;
- pritegniti pomoč šestih izvajalcev *coachinga*.

V CSL so pripravili *brošuro* in po en izvod poslali vsaki šoli. Bi-stveno sporočilo te promocijske kampanje je bilo, da lahko *coaching* sprost ravnateljev potencial in mu pomaga doseči cilje. V brošuri so omenili, da se Ministrstvo za izobraževanje zaveda, kako zahtevno je vodenje šole v današnjem svetu in kako številne so nenehne zahteve, ki jih ravnateljji vsakodnevno izpolnjujejo. Navedli so številne prednosti *coachinga* in med njimi: čas za razmislek, namenjen ravnatelju, pomoč pri vodenju sprememb in kako to uporabiti za oblikovanje kulture *coachinga* na šoli. Ker se je program šele začel, v brošuri ni bilo priporočil. Različice dokumenta, ki so sledile prvi, so vsebovale priporočila ravnateljev, ki so podporo že izkoristili.

Na spletni strani CSL² so razvili rubriko o *coachingu* in v njej so bili objavljeni članki in raziskave o koristih, ki jih prgoram pri-naša. Ščasoma, ko je *coaching* zaključilo že precejšnje število ravnateljev, je tim CSL z njimi posnel video pričevanja o izkušnjah s *coachingom*. Tudi ta so objavili na spletni strani in izkazalo se je, da so k prijavi za *coaching* pritegnila precej ravnateljev.

Hkrati so izvajalci *coachinga* verjeli, da je v njihovem najboljšem interesu, da storitev oglašujejo. Udeleževali so se dogodkov za profesionalni razvoj ravnateljev po vsej državi, spremljal pa jih je ravnatelj, ki je *coaching* že izkusil. Izvajalci in CSL so program *coachinga* predstavili različnim skupinam, nato pa so ravnateljji spregovorili o svoji izkušnji z njim. To se je pokazalo kot uspešno, saj so nam ravnateljji pozneje povedali, da jih je o tem, da se pridružijo programu, prepričal ravnatelj, ki je govoril o svoji udeležbi v *coachingu*. Eden od izvajalcev *coachinga* je prevzel pobudo in ravnatelje, s katerimi je delal, novembra 2017 zaprosil za povratno informacijo. V kratkem poročilu CSL je pokazal, da je

² Glej <https://www.csfireland.ie/coaching-for-principals.html>.

bil model izvedbe zelo učinkovit, saj je bil dovolj trden in hkrati prilagodljiv, da je zadovoljeval potrebe ravnateljev v programu. Izvajalec je opozoril, da se je možnost za opravljanje psihometričnih testov po spletu takrat in tam, kjer to izberejo ravnatelji, pokazala kot zanje zelo ugodna, saj imajo izredno zapolnjen urnik. V poročilu je še povedal, da je bil zaradi premora med poletnimi počitnicami izziv, kako ohraniti zalet, hkrati pa je bilo zaradi velike delovne obremenitve ravnateljev težko najti čas za srečanja ob koncu in začetku šolskega leta. En odstavek poročila se je nanašal na potrebe ravnateljev:

Veliko ravnateljev ni imelo formalnega usposabljanja iz vodenja; zato so se številnih veščin vodenja naučili med delom. Vodenje zaposlenih in obvladovanje konfliktov sta za ravnatelje ključni področji potreb. Neprijetnosti jim lahko na primer povzročajo vprašanja: Kako ravnati s tajnikom, ki mu delo ne gre od rok? Kako ravnati v sporu z učiteljem iz kolektiva? Kako motivirati strokovne delavce, ki se upirajo novim zamislim/pobudam?

Področje, ki je izvajalca *coachinga* presenetilo, je bilo, kako redko so se pojavljale pereče zadeve v zvezi z učenci. Pričakoval je, da bodo bolj prevladovala vprašanja o obvladovanju vedenja učencev, doseganju šolskega uspeha, usmerjanju učencev s posebnimi potrebami in vodenju razreda. Toda večina ravnateljev je imela težave pri delu z drugimi odraslimi.

Evalvacija programa *coachinga*, julija 2018

Julija 2018 je Ministrstvo za izobraževanje objavilo poročilo »School Leadership in Ireland and the Centre for School Leadership: Research and Evaluation« (Department of Education and Skills 2018). Ministrstvo za izobraževanje je januarja 2017 pri Fitzpatrick Associates naročilo izvedbo naloge in pripravo poročila, pri čemer so:

1. raziskali temeljna področja za trajno zagotavljanje profesionalnega razvoja za ravnatelje, in
2. evalvirali postopek, izkušnjo in vpliv dela Centra za vodenje v izobraževanju (CSL).

Pri evalvaciji dela CSL so pri Fitzpatrick Associates analizirali podporo *coachinga* za ravnatelje. Novembra 2017 so med uporabniki *coachinga* izvedli spletno anketo, po vsej državi pa so priredili

več srečanj ciljnih skupin. Anketo je izpolnilo 138 ravnateljev, kar je malo več kot 50 % tistih, ki so storitev takrat uporabljali. 25 % teh, ki so se odzvali, je delo ravnatelja opravljalo do pet let, še 40 % jih je bilo na položaju deset let in 35 % več kot deset let. Z anketo so udeležence *coachinga* spraševali po mnenju o vrsti vprašanj. Pridobiti so želeli njihovo mnenje o tem, kako dragocena se jim je zdela podpora v obliki *coachinga* pri njihovem delu.

Raven zadovoljstva s *coachingom* je bila zelo visoka, saj je več kot 60 % anketiranih navedlo, da je bila zanje ta izkušnja izredno dragocena, še 25 % pa, da je bila zelo dragocena. Ravnatelji so omenili nekaj najpomembnejših načinov, pri katerih jim je bila podpora *coachinga* v pomoč. Poudarili so priložnost za pridobitev prostora in časa za razmislek o svoji vlogi in delu, pomoč pri delu z ljudmi, izboljšanje sposobnosti razvrščanja nalog po pomembnosti in obvladovanja zahtev, povečanje samozvesti in okrepitev sposobnosti dela v spremenljivem okolju. Med drugimi koristmi so bile: pomoč pri obvladovanju konfliktov v delovnem okolju, sposobnost uspešnejšega vodenja sprememb in ponovno navdušenje za ravnateljstvo.

Ravnatelje so vprašali tudi po mnenju o tem, kako je na kakovost *coachinga* vplivala poklicna preteklost *coachev* samih glede na to, da so bili v splošnem z neizobraževalnih področij. V tem pogledu so imeli udeleženci do dejstva, da *coachi* niso iz izobraževalne stroke, zelo naklonjen odnos, saj je skoraj polovica anketiranih navedla, da je to zelo pozitivno vplivalo na kakovost *coachinga*, še 18 % pa jih je menilo, da je na kakovost *coachinga* vplivalo rahlo pozitivno.

Ravnatelje so vprašali o koristnosti uvodnih srečanj s kandidati za *coache* (o »preverjanju ujemanja«) kot sredstvu za odkrivanje ustreznega *coacha* za skupno delo. Povratna informacija o teh sestankih je bila zelo pozitivna, saj je več kot 70 % vprašanih navedlo, da so bila srečanja izredno koristna. Še en pokazatelj, da je postopek »preverjanja ujemanja« uspešen, je razviden iz števila *coachev*, s katerimi so bili udeleženci med postopkom v dejavnem stiku. Na primer, 95 % vprašanih se je na tej stopnji pogovarjalo samo z enim *coachem* kot kandidatom in noben anketirani se ni sestal z več kot dvema. To torej nakazuje, da je velika večina anketiranih med srečanji za »preverjanje ujemanja« zelo učinkovito prepoznala *coacha*, s katerim so potem radi sodelovali.

Poročilo je proučilo, kateri so najbolj tipični kraji, ki so jih udeleženci in *coachi* izbrali za srečanja. Za srečevališče so bili najbolj priljubljeni hoteli, za katere se je odločilo več kot pol anketiranih.

Skoraj 25 % anketiranih je za srečanja uporabilo druge, neopredeljene kraje, okoli 5 % pa več različnih krajev.

Ravnatelje so v anketi povprašali za mnenje o pomembnosti vloge *coachinga* za njihov profesionalni razvoj. Rezultati kažejo izredno veliko podporo, ki so jo namenili pomembnosti nadaljevanja *coachinga*, saj kar 80 % anketiranih verjame, da je *coaching* za profesionalni razvoj ključen, preostalih 20 % pa, da je za profesionalni razvoj delno ključen.

Pri Fitzpatrick Associates so, da bi dobili povratne informacije udeležencev programa *coachinga*, organizirali tudi fokusne skupine. Povratne informacije so pokazale, da so profili na spletni strani CSL zelo informativni in ljudem omogočajo, da najdejo *coache* ne le s tistimi kvalifikacijami oziroma praktičnimi značilnostmi, ki se jim zdijo ustrezne, ampak tudi s poklicno preteklostjo glede na podobnost, dosežke v preteklosti ali izkušnje, ki so za ravnatelje pomembni ali jih zanimajo.

Ravnatelji so *coache* glede praktičnih zadev (npr. razporejanja časa, krajev, prilagodljivosti, hitrosti odzivanja pri kontaktiranju itd.) vsesplošno pohvalili. Udeleženci fokusnih skupin so bili tako kot anketiranci močno naklonjeni temu, da *coachi* nimajo neposrednih izkušenj z izobraževanjem. Še več, mnogim se je zdelo, da je bilo to ne samo koristno, ampak celo nujno. Prevladovalo je mnenje, da so udeleženci tako doumeli, da so izzivi, pred katerimi so, univerzalni – da niso značilni samo za šolske okvire ali nasploh za izobraževanje – in da so novi pristopi, sposobnosti in veščine, ki jih lahko razvijajo, enako uporabni pri njihovem delu kot v mnogo drugih poklicih oziroma na številnih področjih življenja.

Udeleženci so navedli tudi, da *coaching*, bolj kot da bi jim širil znanje, spodbuja razvoj osebnih sposobnosti, moči, zmogljivosti, učinkovitosti in vzdržljivosti. Številni so njegov učinek povzeli kot učenje discipline za refleksivnost. Navedli so primere, kako ravnatelji postajajo vse boljši pri razlikovanju pomembnega od nujnega in uspešnejši pri ukvarjanju s pomembnim. Postajali so tudi zmogljivejši prepoznavati izzive, ki niso ne pomembni ne nujni. Veliko jih je uporabilo analogijo, kakor je »zadihati« ali »uporaba kisikove maske«, in številni so opozorili na pomen programa kot »dovoljenja« za to, da se umakneš, razmisliš in postojiš. V splošnem so bili mnenja, da skrbi za dobro počutje ravnatelja ne upošteva noben drug program, pa vendar je vse drugo, učenje, cilji in dolžnosti, odvisno od tega počutja.

Čeprav so udeleženci podporo zelo hvalili, se je mnogim zdelo, da je še veliko njihovih sodelavcev oziroma drugih ravnateljev

znancev neupravičeno zadržanih do tega, da bi jo preizkusili tudi sami. Drugim je bilo žal, da lahko *coaching* izkoristi samo ravnatelj šole, in mnogi so izrazili željo, da bi to možnost odprli tudi za namestnike ravnateljev.

Poročilo je bilo za CSL zelo informativno, vendar je imela raziskava omejitve. Tisti, ki so se nanjo odzvali s sodelovanjem, so bili verjetno t.i. zgodnji uporabniki in so se nad podporo navduševali. Večina ravnateljev v času ankete *coachinga* še ni končala. Vseeno pa je bilo jasno, da imajo od programa precejšnjo korist. In anketa je Centru osvetlila potrebo po trženju te podpore, da bi k uporabi storitve pritegnili več ravnateljev.

Spremembe v podpori s *coachingom*, 2019–2020

Leta 2019 je CSL predlagal, da bi pilotno uvedli *timski coaching*. V letnem okviru je individualni *coaching* uporabljalo približno 300 ravnateljev. Sprejeli so odločitev, da bodo uporabo *timskega coachinga* omogočili stotim šolam. Ta storitev je timom srednjih vodij prinesla čas in prostor, da sodelovalno razmislijo o svojih vlogah. *Timski coaching* je bil na voljo šolskim vodstvenim timom osnovnih in srednjih šol, katerih ravnatelj je že izkoristil program individualnega *coachinga* pri CSL. *Timski coach* je srednjim vodjem in vodstvenemu timu šole olajševal podrobno proučitev interesov in prednostnih nalog za *timski coaching*. Vsebinska *timskega coachinga* je bila prilagojena posamičnim šolam, da bi se kar najboljše izkazal glede prepoznanih prioritet in podprl krepitev zmogljivosti vodstvenega tima šole. Vsaki sodelujoči šoli so bila za *timski coaching* namenjena štiri dveurna srečanja za do šest udeležencev iz vodstvenega tima šole, vključno s srednjimi vodji. Pokazalo se je, da je ukrep uspešen in sto šol je priložnost zelo hitro izkoristilo. Strokovni združenji (NAPD in IPPN), izvajalci *coachinga* in CSL so že prej poskušali doseči individualni *coaching* za namestnike ravnateljev. Čeprav leta 2019 ni bil finančno izvedljiv, so namestniki zdaj dobili priložnost, da izkusijo *timski coaching*.

Leta 2019 so sprejeli odločitev, da *anonimnosti*, zagotovljene ravnateljem, ne bodo nadaljevali, saj ni ustrezala ne potrebam Ministrstva za izobraževanje ne CSL. Ko se je program leta 2017 začel, se je bilo bati, da se ravnatelji, če jim anonimnost ne bi bila zagotovljena, za storitev ne bi prijavili. Toda v treh letih je program pridobil sloves, da gre za nekaj pozitivnega, in pri CSL so bili prepričani, da zagotavljanje anonimnosti ni več potrebno. Obveljala je tudi odločitev, da bodo leta 2020 opravili evalvacijo

coachinga kot podpore, v upanju, da bodo ravnatelji pripravljeni zaupati evalvatorjem in spregovoriti o svojih izkušnjah s programom.

Evalvacija 2020

Decembra 2020 so pripravili poročilo o drugi evalvaciji CSL. Čeprav v času, ko nastaja ta prispevek, to še ni objavljeno, pričakujemo, da bo na spletni strani CSL na voljo konec leta 2021. To poročilo je obširnejše od tistega, ki so ga sestavili leta 2017. Precejšen del, 25 strani, je posvečen podpori v obliki *coachinga*.

Pri Fitzpatrick's Associates so opravili anketo med udeleženci individualnega *coachinga*, udeleženci *timskega coachinga* in izvajalci *coachinga*. Imeli so tudi naknadne posvete z vzorcem udeležencev. V času teh anket in posvetov je storitev *coachinga* delovala že več kot tri leta in pol. Anketa med posamičnimi udeleženci *coachinga* je prinesla 183 odzivov (23 % vseh udeležencev *coachinga* ob začetku anketiranja), na anketo udeležencev *timskega coachinga* pa je bilo 27 odzivov.

Večina vprašanih, ki so se odzvali, je bila žensk, starih čez 45 let, in 78 % jih je delalo v osnovnem šolstvu. Med tistimi, ki so se odzvali na anketo o individualnem *coachingu*, jih je pred svojim imenovanjem za ravnatelja okoli 32 % delovalo na ravni namestnika ravnatelja, 16 % jih je opravljalo vlogo pomočnika ravnatelja na 1. ravni in 40 % je bilo pomočnikov ravnatelja na 2. ravni. V povprečju so bili vprašani, ki so se odzvali na anketo, na vodstvenem položaju 10,2 leta, pri čemer jih je bilo okoli 22 % na vodstvenem položaju petnajst ali več let, še 53 % jih je bilo na vodstvenem položaju od pet do petnajst let, medtem ko jih je bilo 25 % na vodstvenem položaju pet let ali manj. Ugotovitve povzemamo pod spodnjimi štirimi naslovi.

Potrebe glede coachinga

Sodelujoče v anketi o individualnem *coachingu* so zaprosili, naj opišejo svoj vtis o tem, kakšne so bile njihove potrebe v zvezi s *coachingom*, preden so se odločili za to storitev. Ravnatelji so kot najpomembnejše potrebe oziroma razloge za udeležbo v *coachingu* omenjali: krepitev osebne odpornosti; krepitev sposobnosti vodenja zaposlenih; čas in prostor za razmislek o vlogi udeležencev; povečanje sposobnosti za razvrščanje nalog po pomembnosti; ali izboljšanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Med

drugimi potrebami so navedli: »veščine, nujne za delo z zaposlenimi«, »motiviranje zaposlenih« ali omogočanje zaposlenim, »da v šoli še naprej rastejo in se razvijajo«; in pomoč pri »premagovanju stresa« ali obvladovanju »škodljivih učinkov«, ki izhajajo iz vodstvene vloge na šoli, »na duševno zdravje«.

Okoli dve tretjini anketiranih sta navedli še, da je njihov program *coachinga* vključeval psihometrično testiranje in več kot 80 % tistih, pri katerih ga je, je njegovo smiselnost in koristnost ocenilo visoko. Med komentarji najdemo tudi naslednje:

Dalo mi je podlago, da razmislim o sebi in svoji osebni situaciji. Bilo je izhodišče za začetek razprav in razvoj zaupanja.

Dalo mi je vpogled, kako pristopam k stvarim/ljudem in kako naj bi v prihodnje gledal na izzive.

Dalo mi je čas za razmislek o tem, kako se ukvarjam z ljudmi, situacijami itd. Da predse postavim ogledalo.

Podobno kot pri anketi o individualnem *coachingu* so tudi sodelujoče v anketi o *timskem coachingu* zaprosili, naj predstavijo svoje mnenje o tem, kakšne potrebe v zvezi s *coachingom* so imeli prej, in to z vidika obojega, (a) osebnih potreb oziroma razlogov za sodelovanje v *coachingu* in (b) potreb oziroma razlogov šole za sodelovanje v *coachingu*. Najpomembnejše potrebe oziroma razlogi v zvezi z udeležbo v *coachingu* so bili: podpora in sodelovanje s sodelavci; pridobitev časa in prostora za razmislek o vlogah udeležencev; razvijanje vodstvene prakse in spretnosti; krepitev zmožnosti za učinkovito vodenje učenja in poučevanja. Najpomembnejši potrebi oziroma razloga za udeležbo na ravni šole sta bila potreba po izboljšanju sodelovanja v vodstvenem timu šole in razvijanje vodstvene prakse in spretnosti, sledile pa so jima potrebe po: izboljšanju sposobnosti razvrščanja nalog glede na pomembnost in obvladovanja zahtev; krepitev zmožnosti za učinkovito vodenje učenja in poučevanja; izboljšanju učnih izkušenj/uspehov učencev.

Tudi izvajalce *coachinga* so zaprosili, naj ocenijo potrebe anketirancev, ki so se udeležili programa *coachinga*, in njihove ugotovitve so bile podobne tistim, ki so razvidne iz anket med udeleženci tako individualnega kot *timskega coachinga*. Kot najpomembnejši cilj programa so navajali »izboljšanje prakse in spretnosti vodenja«.

Poleg tega so izvajalce *coachinga* zaprosili, naj navedejo specifične pereče zadeve, ki so povezane s *coachingom* ravnateljev in

za katere se jim je zdelo, da so posebej pomembne v primerjavi z vprašanji, ki se pojavljajo pri *coachingu* v drugih okvirih, in iz katerih bi morda lahko izhajale specifične »potrebe« po *coachingu*. V tem pogledu so nekateri izvajalci *coachinga* opozorili na uveljavljeno napredovanje vodij iz učitelja do ravni ravnatelja brez formalnega usposabljanja iz vodenja in podobno na napredovanje od vodenja manjše šole k vodenju večje, kar pomeni, da bi obstoječi ravnatelji mogoče še vedno morali razviti »vodstvene« spretnosti, nujne za opravljanje številnih dolžnosti, ki jih prinaša ta funkcija.

Doživljanje coachinga

Ravnatelje so naprosili, naj z ocenami na lestvici od 1 do 5 ovrednotijo kakovost podpore, ki so je bili deležni, po posameznih značilnostih. Vse naštete značilnosti so ocenili pozitivno in razlike v višini ocen so bile skoraj neznatne. Vse značilnosti izvedbe storitve so udeleženci ocenili vsaj z oceno 4,0 ali še višjo, enajst od trinajstih značilnosti pa je prejelo oceno okoli 4,5 ali višjo. Kakovost prejete podpore so zelo visoko ocenjevali tisti, ki so obiskovali individualni *coaching*. Štiri najvišje ocenjene značilnosti so bile: zaupnost, zanesljivost, odprtost in pripravljenost *coacha*.

Tudi v smislu zaznanih koristi, ki so jih prejeli s podporo v obliki *coachinga* in so jih ovrednotili z ocenami 1–5, je splošna ocena udeležencev ugodna. Med najpomembnejšimi so navedli krepitev odpornosti, krepitev sposobnosti za vodenje zaposlenih, večje zagotavljanje časa in prostora za razmislek, boljšo vodstveno prakso in spretnosti ter povečano sposobnost razvrščanja nalog glede na pomembnost in obvladovanja zahtev.

Anketirance so zaprosili še, naj predstavijo svoje poglede na to, kaj se jim zdijo najpomembnejši razvojni rezultati in/ali kompetence, ki jih je prinesel program *coachinga*. Med njimi so omenili boljše razumevanje lastnih osebnih lastnosti in sposobnosti pri anketirancih, boljše razumevanje potrebe po redni refleksiji o vlogah in zmožnostih ter izboljšano sposobnost za izvajanje takšne refleksije.

Po mnenju o kakovosti podpore, ki so jo prejeli, so povprašali tudi tiste, ki so imeli *timski coaching*. Kot v anketi med uporabniki individualnega *coachinga* so bile vse naštete značilnosti ocenjene pozitivno in rezultati so bili zelo podobni. Splošni trend ugodnega ocenjevanja koristi prav tako posnema ugotovitve iz ankete o individualnem *coachingu*. Anketirance so zaprosili še, naj podajo bolj

opisne poglede glede tega, kaj se jim zdijo glavni razvojni rezultati, ki jih je prinesel *timski coaching*. Menili so, da jim je *timski coaching* koristil ne samo za krepitev vodstvenih spretnosti, ampak tudi za izboljšanje razumevanja njihove vloge vodje znotraj šole, zato pa se je povečala porazdelitev vodstvenih odgovornosti. Vprašani so navajali še izboljšanje delovnih stikov in odnosov v vodstvenem timu šole, povečanje zaupanja in samozavesti med sodelavci in okrepitev sodelovanja in komunikacije med timi.

Za mnenje o tem, koliko je verjetno, da bodo udeleženci imeli od podpore korist, so povprašali tudi izvajalce *coachinga*. Rezultati so dopolnjevali stališča udeležencev individualnega in *timskega coachinga*. Zaprošili so jih še, naj izrazijo svoje stališče o prednostih in slabostih programa *coachinga*. Glede prednosti so vprašani v anketi za izvajalce *coachinga* omenjali zlasti neodvisnost storitve (v smislu sodelujočih *coachev*), saj je ta z vidika izobraževalnega sektorja pretežno zunanja in črpa iz izkušenj, ki zajemajo različne sektorje, in njeno »podporno« zaupno naravo, ki daje udeležencem priložnost, da se zaustavijo in razmislijo. Nekateri vprašani so menili, da so bile pomanjkljivosti pri zagotavljanju *timskega coachinga*, in to z vidika stališča, da dobra praksa v *timskem coachingu* zahteva več srečanj v daljšem časovnem okviru, kot so jih omogočili takrat. Druge pogosto zaznane pomanjkljivosti so se nanašale na »togost«, ki so jo občutili v zvezi s številom, naravo in dolžino srečanj za *coaching*, do katerih je udeležencem dovoljeno dostopati, in pomanjkanje možnosti za izvajanje na daljavo ali po spletu.

Uporaba znanja in spretnosti

Glede uporabe znanja je okoli 58 % vprašanih v anketi o individualnem *coachingu* navedlo, da so imeli »mnogo priložnosti«, da pridobljeno znanje uporabijo v svojem delovnem okolju in situaciji. Še 37 % jih je trdilo, da so imeli »nekaj priložnosti«, da to naredijo. Zgolj malo jih je nakazalo, da so imeli le malo priložnosti, da uporabijo, kar so se naučili. Veliko anketiranih je menilo, da je njihova udeležba v programu *coachinga* prispevala k izboljšanju širših vodstvenih zmožnosti v šoli, saj imajo udeleženci programa občutek, da so postali spretnejši pri razumevanju sposobnosti drugih vodij šole in pri ustreznem poverjanju odgovornosti za izboljšanje distribuiranega vodenja znotraj šolskih okolij. To pa naj bi prineslo boljše načrtovanje v šolah, boljšo organizacijo šol in boljše vzdušje v njih. In ne nazadnje je okoli 87 % udeležencev

omenilo, da so po svoji izkušnji z uporabo *coachinga* spodbudili druge, da se pozanimajo o *coachingu*, tri četrtine sodelujočih pa je navedlo, da so *coaching* uporabili za razvoj kulture *coachinga* v šolskem okolju. Okoli četrtina udeležencev je omenila tudi, da so se v področje poglobili s proučevanjem, se vpisali v tečaje ali usposabljanje iz *coachinga* in/ali postali *coachi* drugim.

Udeleženci *timskega coachinga* so glede uporabe znanja, pridobljenega v izkušnji s *coachingom*, izrazili podobna stališča kot udeleženci individualnega *coachinga*, saj je 57 % vprašanih iz ankete navedlo, da so imeli »mnogo priložnosti«, da znanje, razvoj ali druge koristi, pridobljene s *coachingom*, uporabijo v svojem delovnem okolju in situaciji. Še 30 % jih je navedlo, da so imeli »nekaj priložnosti«, da to naredijo, le 13 % pa jih je menilo, da so imeli le malo priložnosti za uporabo pridobljenih spoznanj. Številni anketirani so poudarili, da se je v šolah okrepilo distribuirano vodenje in izboljšalo opolnomočenje zaposlenih za vodenje, da sta želja po vodenju in navdušenje zanj med zaposlenimi narasla, da sta se izboljšala sodelovanje in komunikacija v šolah in da sta se *coaching* in mentorstvo prenesla še na druge zaposlene (zaradi spretnosti, ki so jih pridobili udeleženci *timskega coachinga*). Poleg tega je kar nekaj vprašanih nakazalo, da jim je *timski coaching* pomagal pri boljšem postavljanju vizije, oblikovanju strategije in načrtovanju v šolah, kar pa je najbolj očitno v prizadevanju šol pri ukvarjanju z izzivi, ki jih prinaša covid-19 v zvezi z zapiranjem in ponovnim odpiranjem šol.

Prihodnost coachinga

Vprašani v anketi o individualnem *coachingu* so izrazili skoraj vesplošno strinjanje glede pomembnosti *coachinga* za profesionalni razvoj ravnateljev, saj ga več kot 87 % anketiranih razume kot ključnega in več kot 11 % kot delno ključnega. Vse izboljšave in alternativne možnosti, če so jih predlagali, so bile povezane z željo, da se dostopnost *coachinga* razširi. To lahko pomeni širitev obsega in trajanja prvotnega programa ali zagotavljanje naknadnih podpor *coachinga* na trajni osnovi (npr. zagotavljanje letnega dostopa do manjšega števila srečanj s *coachingom* ali zagotavljanje možnosti za ponovno udeležbo v programu *coachinga* na vsakih 3–5 let). Poleg tega je vredno omeniti, da so številni anketirani predlagali, da bi bila ustrezna izboljšava ali alternativa tudi več *timskega coachinga*.

Tudi vprašani v anketi o *timskem coachingu* so ocenili, da je po-

membnost *coachinga* za profesionalni razvoj vodij v šolah velika, pri čemer jo je 100 % anketiranih razumelo kot ključni ukrep. Najpomembnejše izboljšave ali alternativne možnosti, če so jih predlagali, so bile večidel podobne tistim, ki so jih omenili udeleženci individualnega *coachinga*, npr. širitev obsega in trajanja *coachinga* ali zagotavljanje naknadnih podpor *coachinga* na trajni osnovi, nekateri vprašani pa so osvetlili tudi možnost stika s *coachingom* za širše šolske time, med drugim tiste, ki bi čez čas postali vodje šol.

Predlagane izboljšave in alternativne možnosti, ki so jih omenili izvajalci *coachinga*, so bile podobne tistim, ki so jih predlagali udeleženci tako individualnega kot *timskega coachinga*, npr. izboljšanje prilagodljivosti *coachinga*, da se prikroji raznolikim potrebam ravnateljev in podpira zapolnjene urnike, ali zagotavljanje naknadnih podpor *coachinga* na trajni osnovi. Poleg tega so *coachi* predlagali, da bi bilo treba program *timskega coachinga* zaradi boljšega vključevanja in ohranjanja vplivov razširiti in da bi lahko individualni *coaching* razširili na namestnike ravnateljev, da bi se koristi *coachinga* lažje širile med vsem vodstvenim timom.

Leto 2020 in naprej

Pandemija covida-19 je leta 2020 močno vplivala na program *coachinga*. Medtem ko so nekateri ravnatelji to obliko podpore še naprej uporabljali, so bili številni zaradi zahtev, ki jim jih je naložila pandemija, tako preobremenjeni, da niso mogli najti časa za sodelovanje. Za tiste, ki so nadaljevali, je bilo odločeno, da bo program do nadaljnjega potekal kot spletna podpora za ravnatelje. Omejitve za javno zdravje v času pisanja tega prispevka še vedno veljajo in podpora se nadaljuje po spletu.

Leta 2020 se je pojavila potreba po ponovnem razpisu programa. Ob tej priložnosti je bilo sklenjeno, da bodo vanj vključili namestnike ravnatelja, in *coaching* so oglaševali kot podporo za nove srednje vodje. Nova storitev *coachinga* je začela delovati januarja 2021 in do zdaj v program sodeluje 58 *coachev* in 10 izvajalcev *coachinga*. Čeprav trenutno ni mogoče finančno zagotoviti individualnega *coachinga* za vse namestnike ravnateljev, so marca 2021 uvedli pilotno shemo za namestnike in to podporo uporablja 50 osnovnošolskih in srednješolskih namestnikov. Za ravnatelje se individualni *coaching* na štiri oči nadaljuje. Takšno podporo je izkoristilo več kot 1000 vodij šol, ampak še vedno jih precejšnje število *coachinga* ni imelo. Z novim razpisom je bil omogočen tu-

di *timski coaching* in število šol, ki so se odločile zanj, še naprej raste.

Največji izziv za CSL je znova vzbuditi zanimanje za *coaching*, ki je bilo pred izbruhom pandemije tako zelo očitno. Zadnje leto in pol so bili mnogi ravnatelji preobremenjeni z ogromno količino dela. Čas je, da poiščejo pomoč, obudijo svoje navdušenje za delo, začnejo skrbeti za svoje dobro počutje in izkoristijo podporo, kot je *coaching*, ki jim bo v pomoč v svetu po epidemiji. CSL bo ugotovitve evalvacijskega poročila objavil konec leta 2021 in spoznanja izkoristil za predstavitev programa med vodji šol, ki se za podporo še niso odločili. Upamo, da bo do leta 2023 te možnosti podpore izkoristilo precejšnje število šol in da bo čim več irskih šol v svojih šolskih skupnostih razvijalo kulturo *coachinga*.

Literatura

Department of Education and Skills. 2018. »School Leadership in Ireland and the Centre for School Leadership: Research and Evaluation.« Department of Education and Skills, Dublin. <https://assets.gov.ie/25061/461cdde471bo433096292f6f82f21643.pdf>

Joyce, B. R., in B. Showers. 1983. *Power in Staff Development through Research on Training*. Alexandria, VA: ASCD.

Starr, J. 2008. *The Coaching Manual*. London: Pearson.

West-Burnham, J. 2009. »Proposed Coaching Programme.« Neobjavljeno.

Whitmore, J. 2002. *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey.

Whitworth, L. 2007. *The Co-Active Coaching Model*. London: Nicholas Brealey.

- **Mag. Máire Ni Bhróithe** je nekdanja namestnica direktorja Centra za razvoj vodenja v izobraževanju na Irskem.
mnibhroithe@cslireland.ie

Máire Ni
Bhróithe

The Development of a Coaching Support in Ireland by the Centre for School Leadership (CSL)

The Centre for School Leadership (CSL) in Ireland was established in September 2015 by the Department of Education to promote professional learning for leadership in Irish schools. One of the first tasks in the team was to develop a one-to-one coaching program for headteachers. This program was launched in January 2017 and 347 headteachers availed of it that year. The program was evaluated in late 2017. Team coaching was introduced in 2019 for headteachers, their deputies, and some members of their middle leadership team. In 2020, another evaluation was conducted, and this resulted in an extensive report which will be published in late 2021. Over 1000 headteachers have availed of coaching since 2017.

Keywords: coaching, school leaders, team coaching

VODENJE 1|2021: 7–25

Mihaela
Zavašnik in
Tatjana Ažman

Coaching Experience of Newly Appointed Headteachers

The first years of school leadership represent the most difficult period in the professional and personal development of newly appointed headteachers. They usually do not yet have much experience with leadership, so they often face a lack of leadership skills when taking on a leadership role. They often feel lonely in solving everyday challenges related to the specifics of the institution and the environment. They need professional support and help. The paper defines and presents coaching as a successful form of professional development of headteachers. In the years 2019 to 2021, it was implemented at the Slovenian National School for Leadership in Education with newly appointed headteachers who opted for this form of support during the epidemic. In this paper, the purpose and goals of individual coaching, the course of implementation and analysis and evaluation of selected elements are presented. The paper concludes with recommendations for placing coaching as a regular form of support for newly appointed headteachers.

Keywords: coaching, newly appointed headteachers, professional development, career development, covid epidemic

VODENJE 1|2021: 27–45

Zora Rutar Ilc,
Tatjana Ažman
in Mihaela
Zavašnik

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

The article introduces coaching as a modern form of professional and personal development of individuals and an effective approach to solving individual, group and team challenges in their special circum-