

Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev

Justina Erčulj, Stanislava Frangež, Saša Markovič
in Silva Jančan

Uvod

Uspešno ravnateljevanje je ključni pogoj za razvijanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih zavodov. Odvisno je od različnih dejavnikov, med katerimi bi radi posebej poudarili vseživljenjsko usposabljanje ravnateljev. Pomembno je na dveh ravneh, in sicer mora biti ravnatelj zgled učenja (Fullan 2003; Koren 2007; Southworth 2011), hkrati pa tako lahko uveljavlja tudi vrednoto vseživljenjskega učenja pri učiteljih (Sugrue 2004; Timperley 2011; Erčulj 2012). V Šoli za ravnatelje že nekaj let razvijamo sistem usposabljanja, ki omogoča profesionalni razvoj v različnih obdobjih ravnateljevanja. V članku predstavljamo vzajemno svetovanje, ki je sestavni del programa Razvoj ravnateljevanja. Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem po dveh mandatih ravnateljevanja. Usmerjen je v kakovost in izboljšave na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, z njim pa spodbujamo profesionalni razvoj ravnateljev in mreženje.

Ena od oblik mreženja je vzajemno svetovanje, ki ga predstavljamo v članku. Gre za izraz, ki ga v tuji literaturi zasledimo kot »peer coaching«. Najprej bomo opredelili njegove značilnosti in ga umestili v profesionalni razvoj. Osrednji del predstavlja povzetek evalvacij udeležencev programa in mentorice skupin vzajemnega svetovanja. Na koncu dodajamo nekaj priporočil za spodbujanje take oblike profesionalnega razvoja.

Opredelitev vzajemnega svetovanja

V literaturi se pojavljata predvsem dva različna izraza, s katerima avtorji opisujejo učinkovit profesionalni razvoj udeležencev, ki temelji na njihovem medsebojnem sodelovanju. To sta mentorstvo in *coaching* (zapis uporabljamo v izvirni obliki, čeprav se pojavlja tudi zapis *kovčing*, ki pa ga v *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2005) nismo zasledili). Ena od oblik slednjega je vzajemno svetovanje. V nadaljevanju bomo predstavili njihove ključne značilnosti, predvsem tiste, po katerih se ločujejo. Podrobneje bomo razložili vzajemno svetovanje.

Mentorstvo je nepretrgan proces, ki podpira profesionalni razvoj udeležencev predvsem v začetni fazi kariere oziroma ko gre za prevzemanje novih profesionalnih nalog (Lofthouse, Leat in Towler 2010). Mentor je skoraj vedno oseba, ki je starejša ali z daljšim stažem. V nekaterih primerih mora mentoriranec dokazati, da je v procesu usvojil določene kompetence.

Opredelitev in značilnosti *coachinga* povzemamo po *Coaching for Teaching and Learning* (Lofthouse, Leat in Towler 2010). Gre za strukturiran, nepretrgan proces med dvema ali več profesionalnimi udeleženci, ki omogoča uporabo novega znanja in spretnosti iz specifičnih virov v vsakdanji praksi. Njegove temeljne značilnosti so:

- Osredotočen je na profesionalni dialog tako, da pomaga osebi, ki se izobražuje v tem procesu.
- Pogosto podpira preizkušanje novih strategij.
- Udeleženci so enakovredni glede na položaj.
- Večinoma ni povezan z menjavo kariere.
- Udeleženci *coachinga* po navadi izberejo, na kaj se bodo osredotočili, proces jim nudi možnost za refleksijo in reševanje s strani obeh, vodje in udeleženca *coachinga*.

V literaturi ga večinoma zaznamo kot profesionalni razvoj učiteljev, ki vodi k bolj kvalitetnemu poučevanju in učenju učiteljev in učencev. Gre za svetovanje, kjer sta ključna pogoja zaupanje in zaupnost. Nanaša se predvsem na opazovanje učiteljeve prakse, kar v naši praksi imenujemo tudi medsebojno hospitiranje. Temelji na spreminjanju in izboljšanju pouka v razredu na osnovi verbalne komunikacije.

Coaching lahko prenesemo v profesionalni razvoj ravnateljev, ki vodi k bolj kvalitetnemu vodenju šole. Nanaša se lahko na prakso pri spopadanju in razreševanju raznih dilem ter pri izboljšanju vodenja. Sodelujočim omogoča, da izberejo, na kaj se bodo osredotočili, vendar to ne pomeni, da se bodo oddaljili od prioritet šole. Pomembno je, da se udeleženci vključijo prostovoljno. Če se *coaching* spreminja v prijetno kramljanje, ga je treba ponovno usmeriti. Morda je najpomembnejše sporočilo, da se ne mudi najti hitrih rešitev. Gre torej za evolucijo in ne revolucijo.

Vzajemno svetovanje (peer coaching) je profesionalni dialog, ki temelji na opazovanju prakse med dvema ali več udeleženci (Showers in Joyce 1996). Udeležencem pomaga razvijati znanje, spretnosti in vrednote, ki jim omogočajo izboljšati delo, kar se do-

gaja v strokovnih razpravi in v refleksiji (Zwart idr. 2007). Je torej oblika profesionalnega razvoja, med katerim si praktiki svetujejo, izmenjujejo dobro prakso, spodbujajo sodelovanje in podporo in si pomagajo pri iskanju (naj)boljših rešitev (Thorn, McLeod in Goldsmith 2007, 4). Njegove temelje značilnosti so:

- Prispeva k profesionalni rasti vseh udeležencev.
- Predstavlja podporo pri delu.
- Vsak udeleženec je hkrati vodja in udeleženec.
- Vzajemno svetovanje je prostovoljno in temelji na zaupanju.

Udeleženci sami izberejo področje, ki ga želijo izboljšati. Za ravnatelje je še posebej primerno, ker zmanjšuje tudi njihovo osamljenost pri strokovnem delu. Hkrati pa razvijajo in razumejo načela svetovanja, ki jih lahko uporabijo pri delu z učitelji (NCSL 2009).

Vlogo udeležencev v vzajemnem svetovanju lahko opredelimo na tri načine (Showers in Joyce 1996):

- »Sem tvoj razmišljujoči partner.« To pomeni, da imam nekoga, na katerega se lahko obrnem, ko me moji vzorci potegnejo nazaj v staro prakso.
- »Tukaj sem zaradi objektivne podpore.« Nekdo mi prinese sveži pogled na stare probleme.
- »Tukaj sem, da ti pomagam biti odgovoren partner«, kar pomeni, da imam nekoga, od katerega pričakujem, da me bo povprašal po realizaciji ciljev.

Najbolj pomembno je, da se udeleženci učijo drug od drugega pri opazovanju dela kolegov, pri načrtovanju dela ter skupnem razmišljanju o vplivu vodenja na uresničevanje ciljev šole.

Udeleženci si pomagajo tako, da se usmerijo na pozitivna dejanja, saj s kritiko in negativnimi sodbami ne moremo zgraditi medsebojnega zaupanja, ki je najpomembnejše pri uspešnem vzajemnem svetovanju.

Moss idr. (2007) poudarjajo pomen strokovnih razprav, ki se razvijajo ob vzajemnem svetovanju. Imenujejo jih »sodelovalne demokratične skupnosti« (str. 114), zaznamujejo pa jih odkrit pretok idej, kritična refleksija in analiza, skrb za dobro počutje članov in delovanje v skupno dobro. Slednje lahko povežemo tudi s Hopkinsovim (2007) konceptom systemskega vodenja in medsystemske mrež, v katerih se vodje iz celotne regije ali države učijo drug od drugega. Osrednja ideja systemskega vodenja je razvijati

in voditi uspešno partnerstvo za izboljševanje poučevanja in učenja tako na ravni šol kot sistema v celoti, kar je bil tudi eden od ciljev vzajemnega svetovanja v našem programu. Dobre prakse in rešitve izzivov na področju vodenja namreč niso ostale le v skupini, pač pa smo jih predstavili drugim ravnateljem tako v programu kot tudi širše, in sicer na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje in na spletni strani. Ne nazadnje pa so strokovne skupnosti ravnateljev, ki nastajajo med vzajemnim svetovanjem, pomembne tudi zato, ker na ta način vodje razvijajo sposobnost šol, da poglobljajo in spreminjajo svoje znanje (West-Burnham 2009).

Vzajemno svetovanje v programu Razvoj ravnateljevanja

V programu Razvoj ravnateljevanja je vzajemno svetovanje ena od oblik dela, ki ima naslednje cilje:

- samoevalvacija vodenja,
- kritično kolegialno presojanje prakse ravnateljevanja,
- izmenjava dobrih praks na področju vodenja,
- mreženje in izmenjava izkušenj,
- opolnomočenje ravnateljev za delovanje v konkretnih situacijah,
- izboljševanje prakse vodenja,
- krepitev trajnostnega mreženja in sodelovanja,
- poglobljanje pogleda Šole za ravnatelje v prakso vodenja šol in vrtecev.

Pred tem so se udeleženci srečali že v dveh modulih, tako da so vzpostavili sodelovanje in deloma tudi medsebojno zaupanje. Organizirali smo ga tako, da smo ravnatelje razdelili v pet skupin od tri do pet udeležencev z iste ravni izobraževanja, da smo zagotovili neposredno izmenjavo izkušenj ter opolnomočenje ravnateljev za delovanje v konkretnih situacijah.

Vsaki skupini smo dodelili mentorico iz Šole za ravnatelje. Za izraz smo se odločali precej časa, saj ne odraža vloge, ki jim pripada. Opredelili smo jo kot:

- koordinacijo dela skupine ravnateljev,
- medsebojno usklajevanje s koordinatorjem vzajemnega svetovanja iz Šole za ravnatelje,
- pripravo delavnice za srečanja v šolah/vrtecih,
- spremljanje učinkov mreženja.

Srečanja so potekala v vrtcih oziroma šolah, za organizacijo je poskrbel gostitelj. Potek srečanja je bil določen vnaprej, tako da so se ravnatelji lahko pripravili nanj.

Evalvacija vzajemnega svetovanja

V prvi skupini udeležencev programa Razvoj ravnateljstva je bilo vključenih 28 ravnateljev, in sicer štiri ravnateljice vrtcev, 17 ravnateljic in ravnateljev osnovnih (4 M in 3 Ž) šol ter sedem ravnateljic in ravnateljev srednjih šol (1 M in 6 Ž). Oblikovali smo šest skupin s po tri do pet udeležencev, od tega eno skupino ravnateljic vrtcev, tri skupine ravnateljic in ravnateljev osnovnih šol ter dve skupini ravnateljev in ravnateljic srednjih šol.

Na zadnjem srečanju smo udeležencem razdelili vprašalnik, ki je bil sestavljen iz sedmih odprtih vprašanj in na katerega so odgovarjali individualno:

1. Kateri so po vašem mnenju najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja?
2. Kaj ste pri vzajemnem svetovanju pogrešali?
3. Kaj ste zaradi sodelovanja v vzajemnem svetovanju že spremenili pri svojem vodenju?
4. Kaj še nameravate spremeniti?
5. Kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju?
6. Kako bi ocenili sodelovanje v skupini? Kateri so bili ključni pogoji za tako sodelovanje?
7. Kako bi ocenili vlogo mentorja?

Prvi dve vprašanji se nanašata na splošno oceno načina dela, ki je bil za večino ravnateljev v tej obliki nov. Z naslednjima dvema vprašanjema smo spraševali po neposrednih učinkih vzajemnega svetovanja, se pravi, koliko idej in spoznanj, ki so jih dobili od kolegov v skupini, so prenesli v svoje ravnateljstvo. Zanimalo nas je tudi, kako doseči trajnost vzajemnega svetovanja, saj so mentorice že med potekom ugotavljale, da si udeleženci želijo nadaljevati začetno mreženje. Zadnji dve vprašanji pa se nanašata na dva konkretna vidika vzajemnega svetovanja, to je sodelovanje in vloga mentorja. Vrnjenih smo dobili 25 vprašalnikov. Odgovore smo analizirali po vprašanjih, respondente smo označili z velikimi črkami, od A do Ž.

Tudi mentorice so približno teden dni po zadnjem srečanju v

PREGLEDNICA 1 Pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja – odgovori ravnateljcev

Skupno reševanje problemov	Refleksija lastnega dela	Mreženje	Zapis primerov dobre prakse
Strokovno delo v manjši skupini; konstruktivna podpora pri reševanju problemov; skupno razmišljanje o problemih.	Čas za razpravo; odprtost; kritično prijetje; reflektiranje svojega dela.	Mreženje med šolami v različnih regijah; izmenjava prakse vodenja; povezovanje; začititi utrip posamezne šole; nove ideje za delo.	Spletna stran za podporo ravnateljcem; skupen zapis o izbrani temi.

okviru vzajemnega svetovanja dobile vprašalnik, na katerega so odgovorile vse štiri (v analizi so označene s številkami od 1 do 4):

1. Kateri so po vašem mnenju najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja?
2. Kaj ste pri vzajemnem svetovanju pogrešali?
3. Kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju?
4. Kako bi ocenili sodelovanje v skupini? Kateri so bili ključni pogoji za tako sodelovanje?
5. Kako bi ocenili svojo vlogo mentorja?
6. Kako je vzajemno svetovanje prispevalo k vašemu profesionalnemu razvoju?

Sestavljen je bil iz šestih vprašanj, od tega je prvih pet enakih kot za ravnateljce, šesto se nanaša na njihov profesionalni razvoj, saj so bile tudi one udeležence v procesu, čeprav s precej drugačno vlogo. Nismo pa jih spraševali po neposrednih učinkih na delo, kar nas je pri ravnateljcih posebej zanimalo.

Pri analizi smo uporabljali moško obliko kot slogovno nevtrarno, razen pri tistih odgovorih, kjer je bil spol iz zapisa prepoznan.

Analiza odgovorov ravnateljcev

Odgovore na vprašanje o najbolj pozitivnih vidikih vzajemnega svetovanja lahko vsebinsko razdelimo v štiri kategorije (preglednica 1). Poleg navedenega so posamezni udeleženci v programu tudi širše opisali svoje vtise o pozitivnih vidikih vzajemnega svetovanja.

Ravnateljici X se zdi pomemben neformalni del druženja, v njeni evalvaciji preberemo: »Poleg zastavljenih ciljev in načrta dela za vsako srečanje, kjer smo spoznavale primere dobre prakse in poskušale svetovati druga drugi iz svojih izkušenj, ocenjujem enako pomembno tudi neformalni del srečanj: od ogleda vrtcev,

seznanjanje s posebnostmi okolja, v katerem deluje, in doživljanja kulture in klime v teh vrtec, kar vse me je obogatilo.«

Ravnatelj Y je zaznal pozitivne učinke tudi v pripravi na vzajemno svetovanje, v evalvaciji je zapisal: »Struktura dnevnega reda vsakega sestanka je zahtevala najmanj od gostitelja, da se je zamislil, mogoče posvetoval s sodelavci in bil prisiljen predstaviti (z argumenti) lastne dosežke ali dosežke šole. Struktura, vsebina srečanj nas je napeljevala na razmišljanje o učinkovitem vodenju, kar smo lahko občutili tudi v okolju šole, v kateri smo gostovali.«

Ravnatelj H je pohvalil predvsem izmenjavo izkušenj: »Pozitiven vidik predstavljajo izkušnje kolegov, iz katerih je možno potegniti uporabne primere organizacije dela, načina sodelovanja z okoljem in reševanja problemov.« Ob tem pa ravnatelj E razmišlja: »Tisti, ki sprejema nasvete, mora do njih vzpostaviti kritično distanco, ker se vsega ne da prenesti v drugo okolje.«

Odgovore na prvo vprašanje lahko strnemo z mislimi ravnateljice G, ki pravi: »Najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja so: izmenjava izkušenj, izzivi, zapis refleksij, pogoji za delo (komunikacija je bila strpna, vljudna, spoštljiva). Vsi smo bili mnenja, da imamo redko priložnost tako odprto in netekmovalno učiti se drug od drugega.« Tudi ravnateljica Ž je projekt presenetil v dobrem in »presegel prvotna pričakovanja«.

Nekaj udeležencev vzajemnega svetovanja je zaradi sodelovanja v projektu že spremenilo nekaj pri svojem vodenju, in sicer:

- drugačen način hospitiranja,
- drugačno vrednotenje posameznikovega dela in razporejanje delovnega časa,
- izboljšanje organizacije administrativnega dela,
- poverjanje nalog sodelavcem, tudi tistim kolegom, ki so zelo kritični do vsega in niso pripravljeni sprejemati odgovornosti in v danih okoliščinah delati več,
- pregled dela šss in delitev dela po posameznih strokovnih področjih glede na profil zaposlenih,
- vpeljava načrtovanja dela in povezovanje s sosednjimi zavodi (mobilna služba),
- manjše spremembe pri obveščanju staršev (v pisni obliki na vidnem mestu),
- večja pozornost na neprimerno vedenje in odnos učiteljev do dijakov in dijakinj,
- uvedba tutorstva in mentorstva učencev.

Nekateri člani skupin v vs so ob spoznavanju dela na obiskanih šolah dobili potrditev za svoje delo. Ravnateljica Z iz vrtca je zapisala, da s pomočjo kolegialnih hospitacij opravljajo pomembno poslanstvo in da so prav tako na dobri poti pri evalvaciji oziroma samoevalvaciji dela vrtca. Druga ravnateljica se na podlagi svetovanja ob razmišljanju o delu s »težavnimi sodelavci« sprašuje, kako vodi ljudi, kako ravna s »težavnim sodelavci«, kaj lahko ona oziroma onadva storita za izboljšanje odnosov.

Ravnatelj V bo mnenja in priporočila, ki jih je dobil na naših srečanjih, upošteval pri načrtovanju in delitvi dela za naslednje šolsko leto, ravnatelj I pa si je natančneje pregledal spletne strani šol, vključenih v skupino, in bo skušal kaj koristnega uporabiti pri delu na svoji šoli.

Več udeležencev je menilo, da je bil čas enega leta prekratek čas za uvedbo korenitejših sprememb. Zato je na vprašanje o tem, *kaj še nameravajo spremeniti*, zapisanih več odgovorov kot pri prejšnjem vprašanju.

Več ravnateljev je zapisalo, da bodo bolje kot do sedaj evalvirali svoje delo, želijo še izboljšati delo strokovnih aktivov, podeliti več pooblastil za opravljanje določenih nalog, saj na ta način povečujejo čut za pripadnost in odgovornost pri opravljanju nalog. Ravnatelj C pa je še dodal, da želi še izboljšati način poverjanja, in sicer s postavljanjem rokov za izvedbo in jasnim določanjem ciljev posamezne naloge. Ravnatelj Š napoveduje, da bodo poenotili spremljavo in zapis dosežkov na nivoju šole ob zaključku ocenjevalnega obdobja.

Napovedujejo še nekaj konkretnih sprememb:

- obogatitev pogovornih ur s starši,
- spremenjeno organizacijo dela svetovalne službe in pri načrtovanju dela z otroki s posebnimi potrebami,
- izobraževanje strokovnih delavcev po sistemu izobraževanje – praksa,
- drugačen pristop pri timskem delu,
- medsebojne hospitacije, ponovno uvedbo kolegialnih hospitacij,
- na področju e-pismenosti izboljšati pretok gradiv med sodelavci, z uvedbo e-zbornice izboljšanje informiranosti sodelavcev,
- postopke ukrepanja ob izstopajočih kaznivih dejanjih, v kolikor bo potrebno,

- spremljanje dežuranja učiteljev po pravilu »kontroliram, da pohvalim«,
- vključiti se v projekt sejemske dejavnosti in voditi učitelje, ki motivirajo dijake, z uvedbo novih projektov in manj komercialnih (učno podjetje) vsebin k prostovoljstvu, zdravemu okolju, zdravemu življenju ipd.

Večina udeležencev je na vprašanje, kaj so pri vzajemnem svetovanju pogrešali, odgovorila, da niso pogrešala ničesar. Nekaj ravnateljev meni, da bi moralo biti več srečanj (eden od njih predlaga pet formalnih in pet neformalnih srečanj).

Posamezni ravnatelji so zapisali, kaj so pogrešali: Ravnateljica G je na začetku pogrešala jasna navodila, ker je bila prva na vrsti kot gostiteljica. Ravnateljica T je pogrešala skupno evalvacijo z mentorji, predvsem pa njihovo povratno evalvacijo o skupinski dinamiki. Ravnatelju A se zdi, da je morda šepal organizacijski del (kaj narediti, do kdaj), ravnatelj U pa je pričakoval več usmerjenosti v reševanje problemov pri strokovnih težavah ravnateljavanja s področja vodenja, zakonodaje, lobiranja.

Ravnateljica G si želi stikov z ravnatelji iz drugih držav, saj je po njenem mnenju praksa dela v specialnih ustanovah drugačna kot v rednih šolah in bi ji tovrstna izkušnja bila dobrodošla.

Na vprašanji *o sodelovanju v skupini* so bili odgovori pozitivni. Nekaj ravnateljev ga je ocenilo z zelo dobro ali odlično. Sodelovanje ocenjujejo kot korektno, spoštljivo, odprto, kooperativno, iskreno, na visoki strokovni in človeški ravni, z veliko mero odgovornosti. Ravnateljica Z pravi: »Sodelovanje v skupini je bilo zelo dobro. Očitno smo se za to obliko sodelovanja odločili ravnatelji, ki smo pripravljene veliko narediti za svojo šolo in izkušnje podeliti z drugimi. Prav tako smo pripravljene primere dobrih praks uporabiti tudi pri svojem vodenju, seveda prilagojene potrebam in ciljem posamezne šole.« Ravnatelj E pa je odgovoril: »V naši skupini so bili ravnatelji, ki jim lahko zaupaš, se na njih lahko opreš in so dobri poslušalci, čutila se je iskrenost, skrb za druge in profesionalnost.«

Med ključne pogoje za sodelovanje navajajo: sodelovanje udeležencev v skupini, pozitiven odnos posameznikov, odlično organizacijo posameznih srečanj, vsebinsko zanimiva srečanja z izmenjavo mnenj in izkušenj, odprtost, zaupanje, empatijo, sorodno misleče skupaj, delo neposredno na šolah, stalnost skupine, oblikovanje termenskega plana za eno leto, mentorica je bila fleksibilna in je znala prisluhniti, usmerjati razpravo.

Ravnateljica D meni: »Kot vodja ne smeš biti nikoli sam sebi zadosten. Pripravljen moraš biti sprejemati poglede od zunaj, hkrati pa se zavedati, da se zaposleni obnašajo po vzoru vodje. Sodobna šola pa seveda potrebuje učitelje, ki so se pripravljani izobraževati in dvigovati raven učenja in tako zagotavljati ustrezno kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa. In pri tem smo bili v skupini usklajeni.«

Zanimalo nas je tudi, *kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju*. Po mnenju večine članov skupin trajnosti mreženja brez mentorstva ni pričakovati. Pričakujejo podporo s strani Šole za ravnatelje. Nekateri menijo, da bi zadostovalo eno srečanje letno, drugi predlagajo več srečanj letno oziroma toliko, kolikor je ravnateljev v skupini. Želijo si tri leta mreženja v isti skupini, lahko pa bi tretje leto menjali nekaj članov skupine. Zanimiva je ideja ravnatelja J, da bi bil lahko vsakič drugi sklicatelj srečanja in bi tudi opravljal vlogo mentorja. Na ta način bi se porazdelila odgovornost med člani skupine. Možno bi bilo tudi menjati dva člana (tista, ki sta pripravljena zapustiti skupino, zamenjati z novima članoma).

Ravnatelj Č predlaga, da bi mreženje »umestili« v prostor razvida del in nalog ravnatelja, ravnatelj I mreženje na področju projektnega dela in IKT-sodelovanja med šolami, ravnatelj L pa nadaljevaje dela v vzajemnem svetovanju z večjim številom članov v skupini. Ravnateljica P si predstavlja vzajemno svetovanje tako, da bi v naslednji fazi vzajemnega svetovanja preživela na eni šoli dvakrat po pet dni po metodi senčenja.

Na koncu smo vprašali še o vlogi mentorja. Ravnateljica E ocenjuje: »Mentorica je bila odlična v vseh pogledih: pozitivna oseba, z veliko potrpežljivosti, vztrajna pri nalogah in proaktivna, saj nas je ves čas na nevsiljiv način usmerjala k iskanju novih rešitev.«

Članica Č ocenjuje, da je mentorica izjemna, saj ne daje lastnih mnenj, ne posega v vsebino posamezne predstavitve dela, da pa neko povratno informacijo o tem, »kako je bila vsebina razumljena s strani neprizadetega«.

Ravnateljici F se zdi pomembno, da je bila mentorica dobra poznavalka razmer na šolah in ravnateljevega dela in da jih je znala z vprašanji ali namigi »zagreti za debato«. Oseba O pa se je od mentorice vsakič tudi veliko naučila.

Na pomanjkljivost so opozorile ravnateljice vrtca, saj so imeli tri različne mentorje.

Ravnatelji so povedali, da je *vloga mentorja* pomembna pri dinamiki dela v skupini, da je koordinator dela v skupini, vidijo ga

PREGLEDNICA 2 Pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja – odgovori mentoric

Izmenjava izkušenj	Pomoč pri izzivih	Vzdušje v skupini	Organizacija	Zapis primerov dobre prakse
Učenje od drugih na vseh srečanjih; dobre izkušnje v avtentični situaciji.	Uporabnost idej drugih članov skupine; priložnost za predstavitve problema.	Motivirani udeleženci; strpna in vljudna komunikacija; odkrito sodelovanje; vloga mentorja.	Odlični pogoji za delo; velikost in sestava skupine; spoznavanje utripa šole; časovna razporeditev.	Koristno delo tudi za druge ravnatelje; standardiziran zapis.

kot moderatorja, ki poskrbi tudi za časovno strukturo na samem srečanju, ki dopušča poglobljanje določene problematike in je pobudnik, da se kakšni problematiki bolje posvetijo ter da problemi postanejo izzivi. Nudi pogled z »druge strani« in poskrbi, da so srečanja evalvirana. Dobro pa je, da se mentor v razprave vsebinsko ne vključuje, ampak le usmerja in spodbuja razprave.

Analiza odgovorov mentoric

Individualne evalvacije – refleksije vzajemnega svetovanja (v nadaljevanju vs) so oddale vse štiri mentorice (označene s številkami od 1 do 4). Vprašanja, na katera so odgovarjale, so bila podobna oziroma nekatera nekoliko modificirana kot pri refleksiji ravnateljic in ravnateljev.

Prav vse *ocenjujejo vzajemno svetovanje* kot izredno pozitivno s številnih vidikov: od dejanskega srečevanja na delovnih mestih ravnateljev, v avtentičnih, »varnih« okoljih, v katerih tudi dejansko živijo in delajo, do izmenjave mnenj in izkušenj, mreženja in podpore pri reševanju izzivov, pogojev za delo in dobre organizacije gostiteljic, do zapisov. Zanimivo je, da so pisale predvsem o pozitivnih dejavnikih z vidika ravnateljev. Pozitivne vidike bi lahko strnili v nekaj kategorij, ki jih predstavljamo v preglednici 2.

Na vprašanje, *če so pri vzajemnem svetovanju kaj posebej pogršale*, je večina mentoric odgovorila, da ni pogršala ničesar. Mentorica 3 predlaga: »Mogoče bi v prihodnje gostitelj sporočil predstavljena področja vodenja, ki ga bo predstavil na vzajemnem svetovanju; s tem bi mentor lahko koordiniral teme, da se ne bi ponavljale.« Mentorica 2 pa dodaja, da bi se lahko ravnatelji vnaprej pisno pripravili na predstavitev svojega dela. Ali kot predlaga mentorica 4: »Čeprav so bili ravnatelji res dobro pripravljeni na svojo vlogo, sem včasih pogršala še več usmerjenosti v poučevanje in učenje. Verjamem, da so zelo pomembni klima, prostor-

ski pogoji, zadovoljni učitelji, vendar sem pri pregledu literature nekje prebrala, da je osrednje ravnateljevo poslanstvo zagotoviti vsem učencem optimalne pogoje za učenje, ne pa voditi zadovoljne učitelje – čeprav je drugo pogosto eden od pogojev za prvo.«

Nadvspe pomembno se je izkazalo ravno prvo srečanje skupine, kjer bi nekaj časa kazalo nameniti medsebojnemu spoznavanju, da se vzpostavi zaupanje, kar predlaga mentorica 2. Potrebovali bi še jasnejša navodila. Zelo zgovorno je mnenje mentorice 4: »Po treznem premisleku kot mentorica skupine nisem pogrešala nič posebnega. Edino, kar sem pogrešala je, da bi bilo takšnih srečanj še več.«

Na vprašanji *o sodelovanju v skupini* so bili odgovori mentoric izjemno pozitivni. Vse izjavljajo, da je bilo sodelovanje odlično. Zapisale so, da je ključno pri tem zaupanje, izjemna kolegialnost, profesionalnost, strpnost, pripravljenost oziroma znanje aktivnega poslušanja, skupno vživljanje v problem. Skupna analiza je bila na visoki profesionalni ravni. Mentorica 4 je dodala, da je pri reševanju problemov pomembno, da ne govorimo o »pravih« in »napačnih« rešitvah in da tudi delno relativiziramo dokončne rešitve. Kar deluje v eni šoli, morda ne bo v drugi. »Poudarila bi rada tudi vlogo gostiteljev, in njihovo pripravljenost deliti tudi tisto prakso, ki se jim ni najbolj posrečila, odpreti probleme in biti pripravljeni sprejeti tudi konstruktivno kritiko oziroma drugačne poglede.«

Ravnatelji so se držali skupnih dogovorov in vložili v zapise primerov veliko truda. Tudi pri »domaćih nalogah« so pokazali izjemno sodelovanje, kar je poudarila mentorica 1.

Idej in predlogov o tem, kako bomo *dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju*, je kar veliko. Mentorice menijo, »da bi lahko preko iste skupine v funkciji projektnega dela to sodelovanje še poglobili« (Mentorica 1) ali da bi »morali vsaj enkrat letno v okviru enega od posvetov organizirati delavnico na določeno temo, kjer bi ravnatelji v skupini iskali rešitve« (Mentorica 4). Mentorica 3 predlaga, naj srečanja organizacijsko spremlja Šola za ravnatelje in pa, »da bi moral tak nadaljevalni program znova določiti cilje in način dela, biti spet malce drugačen od prvih štirih srečanj, saj ne bi bilo treba več spoznavati šol« (Mentorica 2).

Na vprašanje *o vlogi mentorja* vse štiri mentorice povedo, da je vsekakor nujno potrebna in da jo bo potrebno še okrepiti. Navajamo mnenje mentorice 2: »V rokah ima »rdečo nit«, ki se je drži in udeležence usmerja k zastavljenim ciljem. Pomaga, če se jim zatakne, spodbudi, če ne vidijo rešitve, usmeri, če časovno ali vsebinsko zaidejo.« Včasih se je bilo težko zadržati, ker so kot mentorice

imele svoja stališča, ki pa jih niso glasno sporočale. Nenazadnje jim je bilo v zadovoljstvo tudi povsem spontano izraženo mnenje ravnateljev, da za mentorja potrebujejo človeka, ki mu zaupajo na osebni in profesionalni ravni, saj so se marsikdaj pogovarjale o stvareh, »ki niso za širšo uporabo« (Mentorica 1). Izjemno je torej poudarjena potreba po varnosti.

Iz vprašanja o *vidiku profesionalnega razvoja mentoric* veje navdušenje nad vzajemnim svetovanjem, saj kot pravi Mentorica 1: »Res je, da pravzaprav neprestano delamo z ravnatelji, toda preko take oblike dela pridemo nekako še najbližje srži njihovega dela in problemom v zvezi z vodenjem, s katerimi se vsakodnevno soočajo. Mislim, da je to za nas dragoceno védenje.« Mentorica 2 dodaja: »Predvsem sem ponovno spoznala šole »v živo«, kar je vsekakor bogatejši stik kot le preko ravnateljev. To je za moje delo v ŠR izjemno pomembno. Ugotovila sem (ponovno), da imamo veliko dobrih šol, ki so dobro vodene. Mislim, da bomo v prihodnje izkoristili ta spoznanja in te potenciale.« »Ugotavljam, da je veliko dobrih pristopov k poučevanju, za katere širše okolje ne ve. Učiteljem manjka poguma, da bi svoje dobro poučevanje predstavili javnosti. To je mogoče le, če ravnatelj podpira izjemne učitelje. Inštitucije, ki spremljajo pedagoško dejavnost, bi lahko bolj prispevale k izmenjavi dobrih praks poučevanja v naših šolah.« (Mentorica 3)

Spoznanja o vzajemnem svetovanju in predlogi za nadaljnje delo

Tako literatura kot odgovori udeležencev v vzajemnem svetovanju (ravnateljev in mentoric) kažejo na to, da ima veliko pozitivnih učinkov. Poleg mreženja in podpore pri reševanju problemov se je v programu razvoj ravnateljstva kot pomembno pokazalo tudi, da so ravnatelji dobili potrditev, da delajo dobro. Takih priložnosti namreč zaradi osamljenosti poklica ni veliko. Vzporedno s tem je vzajemno svetovanje tudi priložnost za razmislek o lastnem delu, ki ga spodbuja tudi program. Ravnatelji morajo namreč predstaviti temeljne dosežke in izzive svojega ravnateljstva.

Pomembna je tudi ocena ravnateljev o vzdušju v skupini, saj ga vsi ocenjujejo kot izjemno konstruktivno. To namreč pri vzajemnem svetovanju ni povsem samoumevno, je pa nujen pogoj za učinkovitost takega načina dela (Zwart idr. 2007). Pripisujejo ga svoji motiviranosti in pripravljenosti za sodelovanje, kar potrjujejo tudi odgovori mentoric, prav tako pa vlogi mentoric in organizaciji dela.

Prav vzdušje v skupini je eden pomembnih vzvodov, zaradi če-

sar ravnatelj in mentorice menijo, da je treba doseči trajnost vzajemnega svetovanja. Nanizali so številne predloge, njihov skupni imenovalec je, da bo morala kljub pripravljenosti ravnateljev vendarle koordinacijo vsaj za začetek še prevzeti Šola za ravnatelje, kasneje pa bodo vlogo mentorjev lahko prevzemali ravnatelji sami.

Vloga mentorja bo tudi v prihodnje ostala taka, kot smo jo opredelili, to je usmerjevalec in moderator. Čeprav je ena od mentoric poudarila, da je težko ostati ob strani in ne predlagati svojih rešitev, so ravnatelji sedanjo vlogo prepoznali kot ustrezno. Še več, poudarili so, da je dobro, da se mentor ne vključuje vsebinsko. Kljub temu so se učili tudi od njih. Pomembno je, da se mentor ne menja in da se zaveda, kako mu ravnatelji zaupajo.

Med odgovori smo zaznali še nekaj predlogov, ki se nanašajo na organizacijo dela. Predvsem za prvo srečanje potrebujejo ravnatelji gostitelji jasnejše usmeritve. Prav tako se bo treba bolj posvetiti zapisom primerov dobre prakse. Ravnatelji in mentorice jih uvrščajo med pozitivne učinke vzajemnega svetovanja, so pa predvsem ravnatelji tudi v neformalni pogovorih priznali, da bi želeli več podpore.

Ko potegnemo črto pod vzajemno svetovanje, lahko rečemo, da je v prvi skupini ravnateljev v programu Razvoj ravnateljstva doseglo svoj namen, to je izboljševanje prakse vodenja. Hkrati je tudi za mentorice izkušnja, ki po njihovem mnenju pomembno prispeva k njihovemu profesionalnemu razvoju, predvsem kar zadeva poznavanje šol in dela ravnateljev v njihovem okolju. Dodatna vrednost vzajemnega svetovanja so zapisani in objavljeni primeri dobre prakse, kar nedvomno do določene ravni zagotavlja trajnost, vendar bomo morali vzpostaviti še druge vzvode, ki bodo omogočili nadgraditi in obogatiti začeto delo in mreženje.

Če se ozremo na cilje vzajemnega svetovanja, kot smo jih zapisali v program, lahko ugotovimo, da smo jih dosegli. Zato bomo razmišljali tudi o tem, kako uspešno metodo prenesti še v druge programe vseživljenjskega usposabljanja ravnateljev.

Literatura

- Erčulj, J. 2012. »Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 15–37.
- Fullan, M. 2003. *The Moral Imperative of School Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola*. Ljubljana: Državni izpitni center.

- Koren, A. 2007. *Ravnateljjevanje: vodenje šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management.
- Lofthouse, R., D. Leat in C. Towler, 2010. *Coaching for Teaching and Learning: A Practical Guide for Schools*. Reading: CfBT Education Trust.
- Moos, L., J. Krejsler, K. K. Kofod in B. B. Jensen. 2007. »Communicative Strategies among Successful Danish School Principals.« V *Successful Principal Leadership in Times of Change*, ur. C. Day in K. Leithwood, 105–117. Dodrecht: Springer.
- NCSL. 2009. *Leading Coaching in Schools*. Nottingham: NCSL.
- Peyton, F., in B. Little, 2005. »Peer Coaching as a Support to Collaborative Teaching.« *Mentoring and Tutoring* 13 (1): 83–94.
- Showers, B., in B. Joyce, 1996. »The Evolution of Peer Coaching.« *Educational Leadership* 53 (6): 12–16.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2005. Ljubljana: DZS.
- Southworth, G. 2011. »Connecting Leadership and Learning.« V *Leadership and Learning*, ur. J. Robertson in H. Timperley, 71–86. London: Sage.
- Sugrue, C. 2004. »Rhetorics and Realities of CPD Across Europe: From Cocophony towards Coherence?« V *Professional Development of Teachers*, ur. C. Day in J. Sachs, 67–94. Maidenhead: Open University Press.
- Timperley, H. 2011. »Leading Teachers' Professional Learning.« V *Leadership and Learning*, ur. J. Robertson in H. Timperley, 118–151. London: Sage.
- Thorn, A., M. McLeod in M. Goldsmith. 2007. »Peer Coaching Overview.« <http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/articles/Peer-Coaching-Overview.pdf>
- West-Burnham, J. 2009. *Rethinking Educational Leadership*. New York: Network Continuum.
- Zwart, R. C., T. Wubbels, T. C. M. Bergen in S. Bolhuis 2007. »Experienced Teacher Learning Within the Context of Reciprocal Peer Coaching.« *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 13 (2): 165–187.
- Dr. Justina Erčulj je področna sekretarka v Šoli za ravnatelje.
justina.erculj@solazaravnatelj.si
- Stanislava Frangež je ravnateljica Osnovne šole Slave Klavore Maribor.
stanislava.frangez@guest.arnes.si
- Saša Markovič je ravnateljica Srednje šole CIRIUS Kamnik.
sasa.markovic@guest.arnes.si
- Silva Jančan je ravnateljica Osnovne šole Belokranjskega odreda Semič.
silva.jancan@guest.arnes.si

Justina Erčulj,
Stanislava
Frangž,
Saša Markovič,
Silva Jančan

Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev

V okviru vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev smo razvili program Razvoj ravnateljevanja, v katerega se vključujejo udeleženci po desetih letih ravnateljevanja. Del programa izvajamo v obliki vzajemnega svetovanja. Čeprav gre za razmeroma nov pristop v profesionalnem razvoju ravnateljev, se je v praksi pokazalo, da zagotavlja številne možnosti za izboljševanje prakse vodenja. V prispevku opredelimo njegove temeljne značilnosti, osrednji del pa je namenjen ugotovitvam iz evalvacij udeležencev in mentorice skupin. Izkazalo se je, da je bilo vzajemno svetovanje zelo pozitivna izkušnja, ki jo kaže vnašati tudi v druge programe usposabljanja ravnateljev.

Ključne besede: profesionalni razvoj ravnateljev, vzajemno svetovanje, evalvacija programa

Peer Coaching As a Form of Professional Development of Head Teachers

In the framework of head teachers' lifelong learning, the program School Leadership Development has been introduced for head teachers with at least ten years' of leadership experiences. Peer coaching is one of the elements of the program. Although this is a relatively new approach in the professional development of head teachers, practice proves that it offers many opportunities for improving leadership practices. In this paper we define the characteristics of the program and describe the key findings from the evaluation of peer coaching carried out by participants and mentors. The results indicate that peer consultation has been a very positive experience therefore it should be widely introduced in the training programs for school leaders.

Keywords: professional development of school leaders, peer coaching, program evaluation

VODENJE 1|2012: 49–63