

Tematski številki na pot

Mihaela Zavašnik

Gostujoča urednica tematske številke

Vinko Logaj

Direktor Zavoda Republike Slovenije za šolstvo

Pred vami je tematska številka revije z naslovom *Coaching, mentorstvo, svetovanje in supervizija v podporo vodenju v vzgoji in izobraževanju*. V njej bomo ovrgli nekatere mite, razblinili morebitne pomisleke, odstrili nejasnosti in širši strokovni (in laični) javnosti predstavili izbrane novejšje pristope, ki so se začeli širiti na vzgojno-izobraževalnem področju. Omenjenim pristopom je skupno, da jih lahko uvrstimo v skupino t. i. svetovalnih pristopov, ki pa se prvotno niso razvili na področju vzgoje in izobraževanja, ampak na drugih strokovnih področjih, npr. v zdravstvu, gospodarstvu, socialnem delu, kadrovskem managementu. Ker so za večino vodstvenih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja novi in z njimi praviloma nimajo veliko izkušenj, nanje pogosto gledajo s predsodki in dvomijo o njihovi učinkovitosti ter o njih, na primer, menijo, da so terapevtski, površinski ali usmerjeni predvsem k rasti dobička. To lahko ovzremo z dejstvom, da je strokovno in znanstveno zaledje v zadnjem desetletju na področju teh pristopov skokovito raslo, rezultati pa govorijo v prid učinkovitosti teh pristopov za profesionalni razvoj vodstvenih delavcev ter razvoj vodenja oziroma ravnateljstva. Hkrati je treba izpostaviti, da ima področje vzgoje in izobraževanja v primerjavi z drugimi družbenimi panogami svoje posebnosti, zato je tovrstne pristope treba prilagajati namenu in ciljem, ki jim vzgoja in izobraževanje sledita, vključno z osrednjo mislijo na to, čemu je posamezen pristop namenjen. Na tem mestu je zagotovo treba omeniti razjasnitev vlog, ki jih imajo posamezniki v izbranem pristopu, prav tako dejstvo, da je svetovalni proces na področju vzgoje in izobraževanja že naredil premik od t. i. »nasvetovanja« k svetovanju na način, ki svetovanja vodi k iskanju zanj in za kontekst, v katerem deluje, primernih rešitev.

Druga skupna značilnost omenjenih pristopov sloni na novejših raziskavah o učinkovitosti raznolikih pristopov k profesionalnemu razvoju, ki kažejo, da tradicionalne (množične, frontalne) oblike izobraževanja in usposabljanja oziroma izpopolnjevanja odraslih

ne zmorejo več zadostiti raznolikim potrebam posameznika v hitro spreminjajočem se okolju ter da je treba okrepiti ponudbo individualnih, skupinskih in timskih oblik. Potrebe posameznikov so namreč v danem trenutku tako specifične, da »enak pristop za vse« ni več ustrezen in zadosten. Učenje in poučevanje ter vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov so tako kontekstualizirani, da je treba profesionalni razvoj vodstvenih delavcev prilagoditi aktualnim izzivom in okoliščinam ter individualne, skupinske (timske) in množične pristope uravnotežiti.

Še ena skupna značilnost v reviji predstavljenih pristopov je, da temeljijo na poglobljeni refleksiji in dejavni vlogi udeležencev, so samoregulativno naravnani ter zelo jasno problemsko in/ali kontekstualno usmerjeni, kar vodi v hitrejše in intenzivnejše spreminjanje posameznika, skupine ali tima in zavoda. Takšni pristopi podpirajo tako »vodjo« (osebnost) kot »vodenje« (profesionalna vloga) oziroma vodstvenega delavca kot celovito osebo, kar je za razvoj posameznika v sodobnem času izjemno pomembno.

Da bi čim bolj kakovostno in učinkovito podprli vodstvene delavce – ravnatelje in ravnateljstvo, smo v nekaterih tradicionalno že uveljavljenih pristopih že razvili »prilagoditve«, npr. mentorstvo z veččinami *coachinga*, svetovanje z ravnatelji svetovalci in skupinsko svetovanje za razvoj vodenja, kar kaže tudi na to, da se snovalci in izvajalci teh pristopov, še posebej v javnih zavodih, zavedamo, kako pomembno jih je nenehno izboljševati.

Mentorstvo je najstarejši znani svetovalni pristop, saj njegov izvor pripisujejo že starim Grkom. Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem v Sloveniji obstaja že več kot petnajst let, kar Slovenijo na mednarodnem zemljevidu uvršča med tiste države, ki so zelo hitro prepoznale, da je na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju učinkovito. Nastanek omenjenega programa in njegov razvoj ter izzive, ki so pred njim danes, v pričujoči tematski številki predstavlja Justina Erčulj, snovalka in izvajalka programa v Šoli za ravnatelje. Mentor naj bi bil tisti, ki je na strokovnem področju bolj izkušen od mentoriranca, zato ga vodi in usmerja, mentoriranec pa se od njega uči. Sodobno mentorstvo z vidika komunikacije temelji predvsem na veščinah *coachinga*, ki mentoriranca postavljajo v položaj razmišljajočega praktika, pri čemer se težišče postopoma prenaša na mentorirančevo lastno presojo okoliščin in k iskanju rešitev, ki so ustrezne za njegov kontekst. Dolgoročno si mora namreč mentor prizadevati za to, da se odmakne od dajanja konkretnih nasvetov, kar tudi zanj pomeni spremenjeno vlogo in pogled z drugačne perspektive.

O mentorskem programu, ki temelji na veččinah *coachinga*, govori prispevek Nadine Trepanier-Bisson. Kanadska avtorica je s študijo analizirala program *mentorstva z veččinami coachinga* v kanadskem Ontariu in ugotavlja, da ravnatelji, ki se tega programa udeležijo, pridobijo večje samozavedanje in lažje sami analizirajo svoje vodstvene spretnosti, okrepijo samozavest, so pri delu bolj zadovoljni, poleg tega pa veččine *coachinga* uporabijo za učinkovitejše delo s kolektivom, pri uvajanju sprememb in premikov. Avtorica izpostavi, da takšen pristop z vidika systemskega uvajanja prinaša tudi izzive, še posebej časovne in finančne. Da so *coaching* v podporo vodenju v vzgoji in izobraževanju prepoznali tudi na ravni sistema, je jasno iz prispevka Maire Ni Bhroithe z irskega Centra za razvoj vodenja v izobraževanju. Avtorica v članku obravnava uvedbo individualnega in timskega *coachinga* za izboljšanje dela ravnateljev in ravnateljstva od leta 2017 do danes. Te oblike podpore se je na Irskem udeležilo že več kot tisoč ravnateljev in evalvacije kažejo, da *coaching* spodbuja razvoj osebnih sposobnosti, moči, zmogljivosti, učinkovitosti in vzdržljivosti ter da prispeva k izboljšanju širših vodstvenih spretnosti, še posebej pri razlikovanju pomembnega od nujnega, in k ustrežnejšemu poverjanju odgovornosti, s čimer se izboljša distribuirano vodenje. V Sloveniji smo *coaching* na področju vzgoje in izobraževanja začeli sistematično uvajati leta 2011 na Zavodu Republike Slovenije za šolstvo, nekaj let kasneje pa še v Šoli za ravnatelje. Kronologijo uvajanja in izvajanja (kolegialnega) *coachinga* pri nas oriše prispevek »Od retrospektive do perspektive«, v katerem avtorice Zora Rutar Ilc, Tatjana Ažman in Mihaela Zavašnik na podlagi analiz in evalvacij ugotavljajo, da *coaching* prinaša številne koristi, prispevek pa sklenejo z desetimi predlogi za njegovo trajno in sistematično umestitev v usposabljanje vodstvenih in strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Kako je *coaching* pomembno podpiral novoimenovane ravnatelje med epidemijo covid-19, sta empirično proučili Mihaela Zavašnik in Tatjana Ažman v prispevku z naslovom »Coaching za novoimenovane ravnatelje«. Avtorici raziskovalno potrđita uporabnost *coachinga* za novoimenovane ravnatelje pri reševanju izzivov iz prakse oziroma vsakodnevnih specifičnih resničnih okoliščin, v katerih se ti znajdejo. Uporabnosti *coachinga* in mentorstva pritrjujeta tudi dva novoimenovana ravnatelja, s katerima smo opravili paralelni intervju.

Študijo primera skupinskega svetovanja kot dela programa izpopolnjevanja ravnateljev na Švedskem orišeta in ovrednotita Elisabet Edqvist in Lena Wiman. Avtorici izpostavita, da skupinsko

raziskovanje ravnateljevanja s svetovanjem lahko učinkovito razjasni specifične razmere posameznega ravnatelja in mu ponudi možnosti za aktivnejše vodenje. V Sloveniji so ledino na področju svetovanja za ravnatelje orali pravniki Šole za ravnatelje, kasneje pa se je svetovanje na področju pedagoškega vodenja razvilo v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij (VIO) in poteka še danes. Svetovanje s pomočjo t. i. ravnateljev svetovalcev lahko s strokovnega vidika umestimo v sistemsko vodenje in ga razumemo kot koncept, ki presega vodenje posameznega vzgojno-izobraževalnega zavoda in si prizadeva za podporo pri razvoju vodenja drugih zavodov ter šolskega sistema kot celote. O načinu svetovanja ob podpori ravnateljev svetovalcev kot sistemskih in družbeno odgovornih vodij govori prispevek Katje Arzenšek Kojajeve in Branke Likon.

Tematsko številko sklenemo s prispevkom Brigitte Rutar, ki posebno pozornost nameni superviziji v vzgoji in izobraževanju ter med njenimi pridobitvami izpostavi izsledke fokusnega intervjuja z ravnateljicami, ki so bile dve leti vključene v supervizijsko skupino.

Tematsko številko smo dolgo snovali. Izjemno nas veseli, da nam je uspelo privabiti štiri tuje avtorje iz držav, v katerih so *coaching*, mentorstvo, svetovanje in supervizija na področju vzgoje in izobraževanja že dalj časa uveljavljeni. To *Vodenje v vzgoji in izobraževanje* umešča ob bok uveljavljenim tujim publikacijam, kar je za revijo v neangleškem jeziku velikega pomena. Ponosni smo na to, da v Sloveniji ne zaostajamo za naprednimi državami v preizkušanju pristopov za kakovostnejši razvoj vodenja, še več, ugotavljamo, da sodobne pristope uspešno prilagajamo posebnostim našega družbenega okolja in področju vzgoje in izobraževanja.

Prijetno branje vam želimo.

- **Dr. Mihaela Zavašnik** je področna sekretarka v Šoli za ravnatelje, Zavod Republike Slovenije za šolstvo. mihaela.zavasnik@zrss.si
- Dr. Vinko Logaj** je direktor Zavoda Republike Slovenije za šolstvo. vinko.logaj@zrss.si