

dr. Mihaela Zavašnik

MOČ COACHING VEŠČIN IN ORODIJ PRI VODENJU

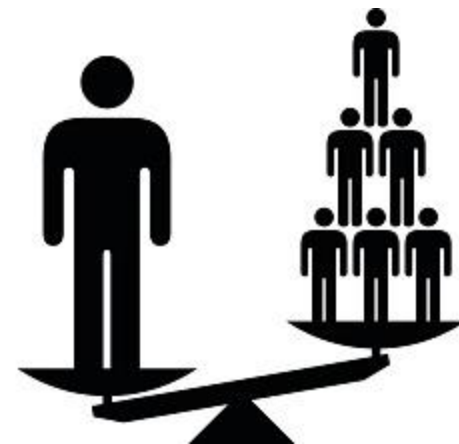
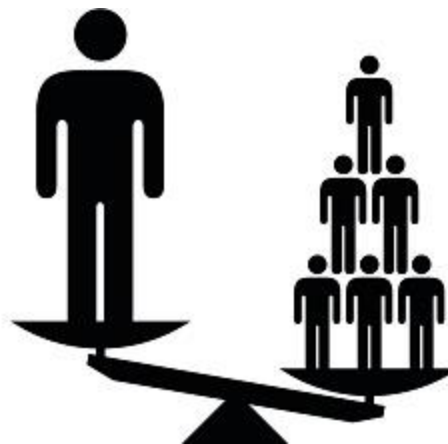
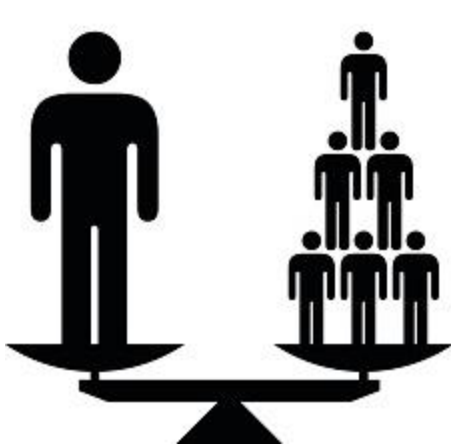
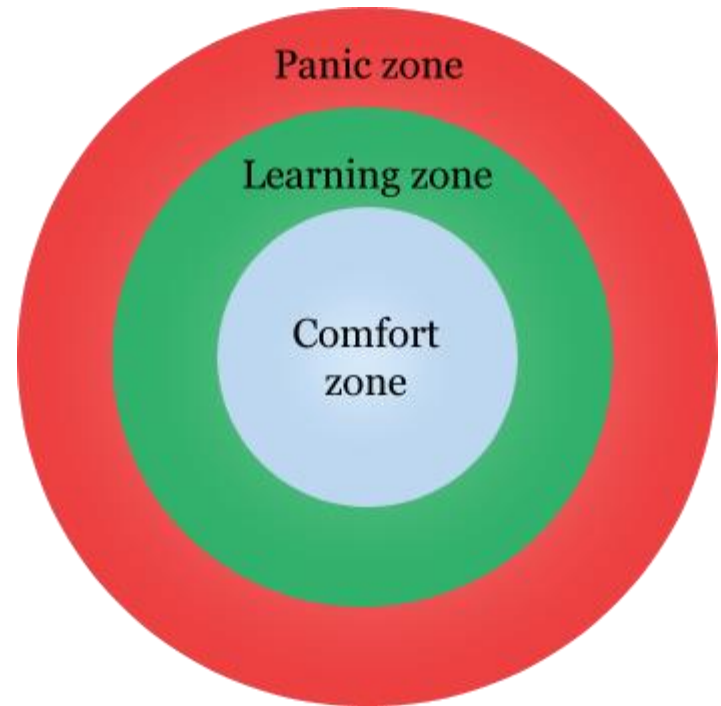
IZKUŠNJE S COACHINGOM

1. Kdo je že **SLIŠAL** za coaching?
2. Kdo je že **IZKUSIL** coaching (na sebi)?
3. Kdo se je že **IZOBRAŽEVAL** **ALI USPOSABLJAL** za coaching (veščine in orodja)?
4. Kdo **JE** coach?



ZAKAJ COACHING V VIZ?

ONE SIZE
DOESN'T FIT ALL



KAJ COACHING (OBIČAJNO) NI?

TERAPIJA



MENTORSTVO



TRENING



NASVETOVANJE

POJEM, DEFINICIJA



orig. Kocs (madžar.)

*„Coaching je **proces**, ki ljudem omogoča **najti rešitve, skladne** z njihovo osebnostjo in vrednotami. To dosežemo **z dialogom**, s katerim se osebi odpirajo **nove perspektive**. Osebe v pogovoru v coachingu doživljajo večjo **jasnost** misli, čustev, vedenj in pogledov drugih ljudi.“*

(Wilson 2007)

JOHARIJEVA OKNA (Luft in Ingham 1955)

	znano MENI	neznano MENI
znano in opazno drugim	JAVNA PODOBA: kar (razmišljanje, čustvovanje, ravnanje) sam vem/poznam o sebi in želim, da opazijo tudi drugi ljudje (tj. pokažem tudi drugim ljudem)	SLEPA PEGA: kar pri meni opazijo drugi ljudje, sam pa ne; ker tega ne poznam, se včasih vznemirjam in jezim, če mi drugi to povedo, ker mislim, da so njihove trditve neosnovane in pretirane
neznano drugim	MOJA ZASEBNOST/FASADA: kar vem/poznam o sebi, drugi pa ne; to imam za zasebno, intimno, o tem ne govorim, to ohranjam le zase	NEZAVEDNO IN NEZNANO/TEMA: česar niti sam ne vem, da imam, in tega ne opazijo niti drugi ljudje; to se bo izrazilo v novih in neznanih okoliščinah, ko se bom prvič odzval na novo situacijo



KORISTI IN UČINKI COACHINGA ZA RAVNATELJE (IN STROKOVNE DELAVCE)

- izboljšano znanje in spretnosti za vodenje (npr. boljše odločanje, iskanje lastnih rešitev, večja prepričljivost, jasnejše poverjanje nalog, boljše sodelovanje z različnimi deležniki, večja jasnost pri zastavljanju ciljev, osredotočenost na cilje in njihovo doseganje, boljše reševanje sporov, aktivno poslušanje, proaktivnost, ustreznejša povratna informacija strokovnim delavcem);
- povečana samozavest in samozaupanje;
- podporna (ugodna) čustva, ki zmanjšujejo stres, anksioznost, napetost (npr. prisotnost podpore, varnost, zaupanje, odprtost, odsotnost kritiziranja, nevtralnost, potrditev);
- krepitev refleksije: čas, namenjen refleksiji in kritičnemu razmisleku (o posamezni situaciji, cilju ipd.);
- reševanje izzivov iz prakse: osredotočenost na posamezne vsakodnevne specifične realne situacije, v kakršnih se znajde ravnatelj.

(Zavašnik in Ažman 2021, van Nieuwerburgh 2020; Lofthouse idr. 2019; Sardar in Galdames 2018; Sonesh idr. 2015; James Ward 2013; Forde idr. 2012)

OBLIKE COACHINGA V VIZ (van Nieuwerburgh 2020)

VODENJE (RAVNATELJI)	○ coaching za ravnatelje (in druge vodstvene delavce) – zunanji coachi ○ ravnatelji kot coachi
PROFESIONALNA PRAKSA (STROKOVNI DELAVCI)	○ kolegialni coaching ○ coaching za strokovne delavce (zunanji coachi/brokerji)
SODELOVANJE S STARŠI	○ strokovni delavci uporabljajo coaching veščine in orodja pri sodelovanju s starši ○ starševski coaching za otroke
UČENCI	○ zunanji coachi sodelujejo z otroki/učenci (skrb za dobro počutje in izboljšanje dosežkov) ○ usposobljeni strokovni delavci pri delu z otroki/učenci uporabljajo veščine in orodja coachinga ○ usposobljeni učenci/dijaki uporabljajo coaching veščine in orodja v podporo drug drugemu

SAMOCOACHING!!



(Wilson 2007)

COACHING TEMELJI NA...

VEŠČINAH:

- zastavljanje dobrih vprašanjih
- širjenju zavedanja in spodbujanju odgovora
- aktivnem poslušanju
- povzemanju in parafraziranju
- povratni informaciji
- ustvarjanju zaupanja

SKLOPIH/CIKLIH VPRAŠANJ:

- za raziskovanje različnih perspektiv fotografije/slike...
- za odločanje in odločitve
- za določanje in doseganje ciljev
- za izražanje in ravnanje s čustvi
- za soočanje z vrednotami in njihovo spreminjanje
- za razvoj potencialov...

MODELIH in ORODJIH:

- GROW
- semafor
- smrdeča riba
- SCORE
- kolo ravnovesja
- risbe
- vprašalniki, kontrolne liste, sezname

OBIČAJNI PRISTOPI VS COACHING PRISTOP

OBIČAJNI PRISTOPI	COACHING PRISTOP
DELITEV IZKUŠNJE: To ni nič posebnega, tudi ko sem bila še jaz v razredu, so bili učenci podobni. So pač razposajeni. RECEPT: Predlagam, da pokažeš malo več avtoritete, določiš jasna pravila obnašanja, pa bo v redu. POSPLOŠEVANJE: Ne vzemi si tega k srcu, te mlade generacije so danes drugačne. ISKANJE KRIVCA/PREVALITEV ODGOVORNOSTI: Te razumem, ampak nisi ti kriva, saj se tudi pri učiteljici angleščine obnašajo enako.	V kakšnih okoliščinah so še posebej nemogoči? Kdaj so običajno takšni? Kako se to kaže, kaj konkretno delajo/počnejo? Je pri vseh učencih enako? Za katere izmed njih pa to morda ne velja? Kaj je pri njih drugače? Ali se morda spomniš okoliščin, ko so se učenci, o katerih govoriš, lepše obnašali in bolje sodelovali? Kaj si do sedaj že poskusila narediti drugače? Česa morda še nisi poskusila, pa bi lahko pomagalo? Kdo ti pri tem lahko pomaga, te podpre?

RAZLIKA MED SKLOPI VPRAŠANJ

V čem je problem?

Kako dolgo že imate problem?

Kdo je kriv za to?

Kaj si naredil narobe?

Kaj ni uspelo?

Kaj bi moral storiti, pa nisi?

Kaj je vzrok, da problem še ni rešen?

Kaj se mora zgoditi?

Kaj moramo storiti?

Kaj se ti dogaja? Kaj želiš (drugače)?

Kdaj ti je kaj podobnega že uspelo?

Kaj je privedlo do tega?

Kaj lahko narediš drugače? Kakšne spremembe so potrebne za to?

Kako boš vedel, da si cilj dosegel?

S katerimi viri razpolagaš? Kakšni potenciali za to so v tebi?

Kaj ti bo pomagalo začeti?

Predstavljaljaj si, da si dosegel cilj – kako je videti to?

Kakšen bo tvoj prvi korak?

SKLOP VPRAŠANJ ZA ODLOČITVE



- Kako boš vedel, da je tvoja odločitev pravilna?
- Kaj vse potrebuješ, da boš lahko sprejel odločitev? Kaj moraš vedeti? V kaj moraš biti prepričan?
- Katere informacije še potrebuješ? Čigavo spodbudo, morda dovoljenje?
- Kaj meni o tem X? Koga ali kaj moraš upoštevati/koga ali česa ti ni treba upoštevati?
- Kaj so plusi in kaj minusi?
- Kaj ti pravi intuicija/notranji glas?
- Kaj (ti) bo prinesla odločitev? Na kaj vse bo vplivala ta odločitev? Kako bo to vplivalo na...?
- Kaj je pri tem pomembno? Kaj je pri sprejemanju odločitve najpomembnejše?
- Kako je to povezano s tvojimi prepričanji, vrednotami, s tem, kar želiš, v kar verjameš?
- Kaj te skrbi pri tem? Kateri strahovi so povezani s tem?
- Kaj so tveganja? Kaj je najhujše, kar se lahko zgodi? Kako bi bilo živeti s tem?
- Kaj zmanjšuje tveganje?
- Če ne bi doslej ničesar vlagal v to, kako bi se potem odločil?
- Kaj je vznemirljivega pri tej opciji? Kaj jo dela dragoceno?
- Kako je videti ta odločitev s perspektive petih/desetih let?
- Kaj ti bo to dolgoročno prineslo?

(Stoltzfus 2008 v Rutar Ilc in ostali 2014)

1. GOAL/CILJ

- Kaj želiš doseči?
- Kako je videti tvoj uspešno doseženi cilj?
- Kako boš vedel, da si cilj dosegel?
- Ali na poti doseganja obstajajo mejniki?
- Koliko vpliva imaš na doseganje cilja?
- Kdo je še odgovoren za izvedbo cilja?
- Je cilj dosegljiv, je zate izziv?
- Kako boš meril doseganje cilja?
- Kako zelo si želiš doseči ta cilj (lestvica od 1 do 10)?

1. REALITY/SEDANJOST

- Kakšna je ta situacija danes?
- Kako jo rešuješ? Katere prijeme uporabljaš? Kaj so razlogi za to?
- Katere aktivnosti si že izvedel za dosego cilja?
- Kaj si se iz teh aktivnosti naučil?
- Kaj te ovira pri iskanju novih aktivnosti?
- Kdo je že to dosegel oz. ti lahko pomaga?
- Katere vire imaš na voljo?
- Kakšne bodo posledice trenutnega stanja?

4. WAY FORWARD/POT NAPREJ

- Katere možnosti ali možnost boš izbral?
- Koliko te aktivnosti omogočajo doseganje cilja?
- Katera so merila uspeha?
- Kdaj boš začel in kdaj dokončal vsako od teh aktivnosti?
- Kaj bi ti preprečilo izvajanje teh aktivnosti?
- Kakšno podporo potrebuješ in od koga?
- Kaj boš naredil, da dobiš to podporo?
- Kaj lahko naredim jaz, da te podprem?
- Koliko, na lestvici od 1 do 10, je tvoja odločnost/predanost za izvajanje teh aktivnosti?

3. OPTIONS/MOŽNOSTI

- Kaj lahko narediš kot naslednji korak do cilja?
- Kaj bi še lahko naredil?
- In kaj še?
- Katere so prednosti in pomanjkljivosti vsake od teh možnosti?
- Kaj bi še naredil, če bi imel več npr. časa, moči?
- Kaj meniš, da bi ti svetoval jaz, sodelavci, prijatelji, starši?

PRIHODNOST

- vsem novoimenovanim ravnateljem ponuditi možnost brezplačnega enkratnega individualnega paketa *coachinga* v prvem letu ravnateljevanja ali v prvem mandatu;
- enkratni individualni paket *coachinga* ponuditi ravnateljem ob prehodih iz mandata v mandat (individualni karierni *coaching*);
- ravnateljem omogočiti *coaching*, namenjen podpori, krepitvi zdravja, psihološki varnosti ipd. (skupinski program);
- mentorje novoimenovanim ravnateljem v okviru programa *Usposabljanje za novoimenovane ravnatelje* in ravnatelje svetovalce v okviru programa *Usposabljanje za ravnatelje svetovalce* opolnomočiti z veščinami *coachinga*, da bi lahko še bolje izvajali mentorstvo in svetovanje (skupinski program);
- ravnatelje, pomočnike ravnateljev, vodje enot, vodje aktivov in druge strokovne delavce s formalnimi vodstvenimi vlogami opolnomočiti za rabo veščin *coachinga* za vodenje (skupinski program);
- uvesti timski *coaching* za delovanje vodstvenih, razvojnih in drugih timov (npr. timi za kakovost, projektni timi, timi za samoevalvacijo);
- individualni *coaching* za učitelje in timski *coaching* čimbolj sistematično umestiti med redne oblike podpore strokovnim delavcem (KATIS);
- usposabljati strokovne delavce (poleg svetovalnih delavcev) za certificirane *coache*, da bodo lahko postali notranji *coachi* v svojem zavodu;

KOLEGIALNI COACHING

Priročnik za strokovni
in osebnostni razvoj

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 1|2021

- 5 Tematski številki na pot
Mihaela Zavašnik in Vinko Logaj
- 7 Razvoj podpore v obliki *coachinga* v Centru za razvoj vodenja
v izobraževanju na Irskem
Máire Ní Bhróithe
- 27 Izkušnja novoimenovanih ravnateljev s *coachingom*
Mihaela Zavašnik in Tatjana Ažman
- 47 Od retrospektive do perspektive: kako smo v slovenskem
vzgojno-izobraževalnem prostoru uvajali
in bomo izvajali (kolegialni) *coaching*
Zora Rutar Ilc, Mihaela Zavašnik in Tatjana Ažman
- 63 Mentorstvo z veščinami *coachinga* v podporo razvoju vodenja
v izobraževanju: popotovanje kanadskega Ontaria
Nadine Trepanier-Bisson
- 81 Mentorstvo kot priložnost za profesionalni razvoj novoimenovanih
in izkušenih ravnateljev
Justina Erčulj
- 95 Izkušnji z mentorstvom in *coachingom* skozi oči novoimenovanih
ravnateljev: paralelni intervju z dr. Jernejem Šoštarjem,
ravnateljem Osnovne šole Kašelj, in dr. Majo Matrič,
ravnateljico Osnovne šole Cerklje ob Krki
Mihaela Zavašnik
- 105 Skupinsko svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev:
švedski primer
Elisabet Edqvist in Lena Wiman
- 119 Svetovanje kot oblika podpore ravnateljem
Katja Arzenšek Konjajeva in Branka Likon
- 137 Supervizija v podporo pedagoškemu vodenju
Brigita Rupar
- 145 Abstracts



100 vaj odličnega coachinga za začetnike in profesionalce

Martin Wehrle

Veliki priročnik
za razvijanje
veščine coachinga

Pri vhodu v Apolonov tempelj v Delfih je vklesan napis:
„Spoznaj sebe in spoznal boš vesolje.“

