

Model coachingu dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych



Raport przygotowany przez Fundację Szkoła Liderów

MODEL COACHINGU INDYWIDUALNEGO W DOSKONALENIU NA DYREKTORÓW SZKÓŁ/PLACÓWEK

W ramach projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie” został przeprowadzony pilotaż coachingu indywidualnego dla młodych stażem dyrektorów i dyrektorek szkół i placówek oświatowych. Raport przedstawia zastosowany w pilotażu model przygotowania i prowadzenia coachingu prowadzonego przez doświadczonych dyrektorów. Pokazuje zebrane w ramach projektu doświadczenia – w jaki sposób model został zrealizowany i oceniony przez uczestników¹ i prowadzących.

Przeprowadzony pilotaż i jego ewaluacja pozwalają wyciągnąć wnioski, co do optymalnego kształtu coachingu dla dyrektorów i przedstawić rekomendowany model jego realizacji w doskonaleniu dyrektorów szkół i placówek oświatowych.

I. Zastosowany model coachingu indywidualnego w procesie doskonalenia dyrektorów szkół i placówek

Najważniejsze elementy i ich realizacja

1. Dyrektorzy szkół pełnią rolę coachów

Podstawą testowanego modelu jest powierzenie roli coacha doświadczonemu dyrektorowi szkoły. Dysponuje on dużym doświadczeniem w kierowaniu szkołą/placówką oświatową, co pozwala na zrozumienie sytuacji osoby coachowanej i jej wyzwań. Ułatwia to zbudowanie relacji rozwojowej. Jednocześnie jest szansą na pełniejsze wykorzystanie zasobów polskiego systemu edukacji, jakim są wiedza i kompetencje doświadczonych dyrektorów. Pozwala myśleć o nowej ścieżce rozwoju dla osób, które od wielu lat z sukcesem kierują szkołami czy placówkami oświatowymi.

W pilotażu wzięło udział 87 dyrektorów szkół i placówek, ze stażem w kierowaniu w większości ponad 10-letnim (65% osób uczestniczących miało staż powyżej 11 lat, a 33% od 3 do 10 lat).

Zostali oni wyłonieni w procesie rekrutacyjnym przeprowadzonym przez ORE. Podstawą wyboru była analiza listu motywacyjnego kandydata/ki. Można uznać, że podstawowym kryterium była motywacja kandydata i wstępne rozumienie roli coacha. Nie było jednak możliwości zbadania predyspozycji do pełnienia tej roli (komunikacyjnych, związanych z budowaniem relacji, czy wspieraniem w rozwoju).

2. Przygotowanie dyrektorów do roli coachów

Szkolenia, praktyka, superwizja

Aby skutecznie przygotować dyrektorów szkół do prowadzenia coachingu, został przygotowany program edukacyjny, który opierał się na:

¹ W niniejszym dokumencie posługujemy się następującymi określeniami:

- Uczestnik coachingu – to osoba korzystająca z coachingu, określana również jako osoba coachowana, lub coachee.
- Coach – to osoba prowadząca coaching.

- Jasnej, przejrzystej strukturze procesu coachingowego;
- Wykorzystaniu zasobów uczestników, w tym ich doświadczenia w roli dyrektora szkoły;
- Intensywnym, praktycznym doświadczeniu coachingowym;
- Dostosowaniu do specyfiki pracy z dyrektorem szkoły oraz potrzeb projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie”.

Program obejmował następujące elementy:

- 1) Dwa 20 godzinne warsztaty prowadzone interaktywnie, w oparciu o doświadczenia uczestników, metodami wspierającymi praktyczne nabywanie kompetencji: studia przypadków, obserwowanie i prowadzenie sesji coachingowych, metody autodiagnozy, pracę z metaforami, metody superwizyjne.
- 2) Praktyczne doświadczenie prowadzenia sesji coachingowych w warunkach realnych (z indywidualnie wybranym innym dyrektorem szkoły lub pracownikiem systemu edukacji), sporządzenie opisu sesji;
- 3) Indywidualne konsultacje przeprowadzonych sesji coachingowych (elementy superwizji) z trenerem/coachem (mailowe/telefoniczne);
- 4) Praca indywidualna: notatnik rozwojowy; lektury, opracowanie planu wdrożenia elementów coachingu w praktyce zarządzania szkołą.

Cykl szkoleniowy został zrealizowany wiosną 2014 roku (od marca do czerwca). Program został bardzo dobrze odebrany przez dyrektorów. Pozwolił poznać proces coachingu, jego cele i zasady oraz zbudować warsztat coacha (rozwinąć umiejętności, poznać narzędzia i techniki), wzmocnić postawę sprzyjającą we wspieraniu w rozwoju. Została zbudowana bardzo wysoka motywacja uczestników i zaangażowanie w proces uczenia się nowej roli, co się wyrażało w pełnym uczestnictwie w zajęciach, wypełnieniu postawionych zadań (wszyscy uczestnicy odbyli praktyczne sesje coachingowe i napisali sprawozdania).

Szkolenie przygotowało dyrektorów do prowadzenia coachingu według proponowanej metody, z zastosowaniem wprowadzonych narzędzi. Zbudowało też dużą gotowość do podjęcia nowej roli (wysoka motywacja oraz ugruntowane praktyką i otrzymanymi informacjami zwrotnymi poczucie, że „mogę pełnić te rolę”).

3. Metoda coachingu

W projekcie zaproponowano metodę coachingu (model coachingu) bazującą na strukturze GROW, (Whitmore, 2002), która porządkuje rozmowę, zapewniając stałą koncentrację na celu. Proponowany model składa się z 6 etapów:

- Sformułowanie celu i zawarcie kontraktu,
- Analiza sytuacji (rzeczywistości),
- Poszukiwanie rozwiązań,
- Zaplanowanie działań,

- Wdrażanie zmian,
- Podsumowanie procesu.

Wprowadzono 4 podstawowe zasady prowadzenia coachingu:

- nawiązanie autentycznej relacji
- indywidualne podejście
- koncentracja na celu.
- podążanie za klientem.

Szczegółowy opis metody zawarty jest w załączonych do raportu materiałach szkoleniowych (załącznik nr 2. i nr 3.).

4. Organizacja procesu coachingowego

Uczestnicy coachingu i ich przygotowanie do pracy rozwojowej

Uczestnikami, osobami korzystającymi z coachingu byli w projekcie w większości dyrektorzy I kadencji, legitymujący się stażem pracy na stanowisku dyrektora do 5 lat, biorący udział w cyklu spotkań weryfikacyjno-informacyjnych w ramach pilotażu nowego modelu doskonalenia dyrektorów szkół i placówek oświatowych.

Na etapie zgłaszania się do udziału w kursie otrzymali bardzo ogólną informację, że cykl obejmuje również warsztaty coachingowe. Jej uzupełnieniem była krótka informacja o coachingu i sposobie jego organizacji, którą otrzymały osoby po zakwalifikowaniu się na szkolenia w trzech poszczególnych obszarach tematycznych, w których przewidziano coaching (załącznik nr 1. do raportu).

W projekcie ostatecznie wzięło udział 108 uczestników (jako osoby coachowane).

Wyzwania, jakie się pojawiały:

- Profile części uczestników były niezgodne z założeniami projektu (w odniesieniu do pełnionej funkcji, czy stażu na kierowniczym stanowisku). Wśród uczestników były osoby, które nie pełniły funkcji dyrektora. Z drugiej strony, były też osoby z doświadczeniem przekraczającym 5 lat na stanowisku dyrektora.
- Niedostateczne przygotowanie uczestników do podjęcia indywidualnej pracy rozwojowej (niska świadomość, czym jest coaching, roli coacha).

Dobór uczestników i coachów

Istotnym założeniem testowanego modelu było, że część sesji coachingowych odbywa się w miejscu pracy (szkole, placówce) osoby coachowanej. Stąd istotną kwestią stał się taki dobór coachów i coachee, który zapewni efektywność (ekonomiczną i merytoryczną) procesu. Z jednej strony – ważne, by odległość między coachem i coachee była jak najmniejsza, z drugiej – by uniknąć sytuacji, w której coach i osoba coachowana pochodzą z jednego środowiska, łączą je relacje osobiste lub zależności służbowe.

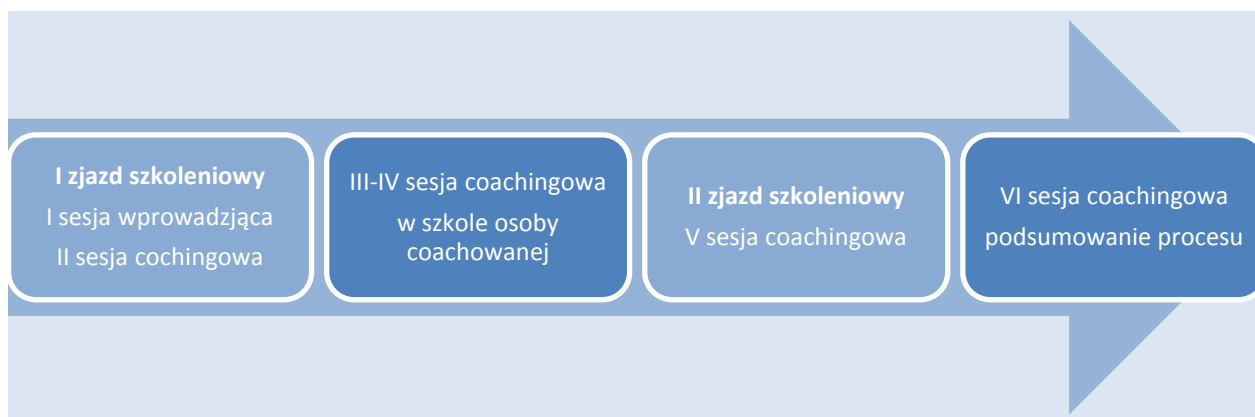
Dobór uczestników i coachów został dokonany w każdym z cykli edukacyjnych odmiennie (osoby coachowane same dokonywały wyboru, na podstawie informacji, o placówce i miejscu, z jakiego wywodzi się coach; organizator procesu dokonał przydziału biorąc pod uwagę głównie czynnik

geograficzny). Pozwoliło to zebrać doświadczenia i wyciągnąć wnioski, co do najskuteczniejszej metody dokonania doboru.

Schemat procesu, liczba sesji i ich rozłożenie w czasie

Proces coachingu obejmował sesję wprowadzającą oraz 5 sesji indywidualnych.

Sesja wprowadzająca, oraz pierwsza sesja indywidualna odbywały się w czasie I zjazdu szkoleniowego dla uczestników coachingu. Kolejne sesje odbywały się w szkole osoby coachowanej (w niektórych przypadkach również w szkole coacha). Sesja piąta miała miejsce podczas kolejnego zjazdu szkoleniowego, po czym zamknięcie i podsumowanie procesu odbywało się w miejscu dogodnym dla obydwu stron (najczęściej w szkole osoby coachowanej).



Całość procesu trwała od 3 (styczeń – marzec 2015) do maksymalnie 5 miesięcy (grudzień 2014 – kwiecień 2015).

Średni czas trwania sesji: od 1 do 2 godzin.

5. Zapewnienie jakości procesu

Monitoring procesu oraz wsparcie dla coachów podczas prowadzenia coachingu

Aby zapewnić wysoką jakość usług coachingowych prowadzony był stały monitoring procesu coachingowego oraz stałe wsparcie dla coachów w postaci superwizji grupowej i indywidualnej. Cele tych działań:

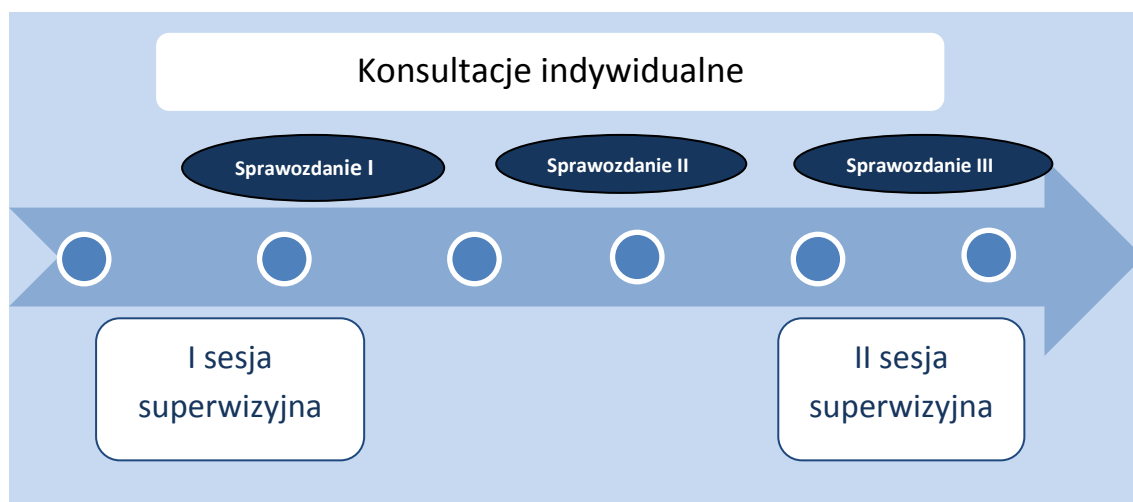
- Zapewnienie coachom wsparcia w prowadzeniu coachingu, wzmocnienie ich poczucia bezpieczeństwa i pewności;
- Stały monitoring relacji coach – osoba wspierana, aby zapewnić jej rozwojowy charakter;
- Szybka odpowiedź na trudności i wyzwania w relacji coach – osoba wspierana;
- Dalszy rozwój kompetencji coachów;
- Zebranie informacji i wniosków umożliwiających weryfikację modelu, jego udoskonalenie i dostosowanie do potrzeb dyrektorów szkół.

Zastosowano następujące narzędzia:

- Grupowe sesje superwizyjne. Każdy z coachów wziął udział w dwóch sesjach superwizyjnych, prowadzonych w małych grupach (ok. 10 osobowych). Celem sesji superwizyjnych było: lepsze rozumienia samego siebie jako coacha, potrzeb klienta, przebiegu procesu; wsparcie w rozwiązywaniu problemów i rozwijanie warsztatu pracy.
- Sprawozdania coachów. Każdy coach sporządzał sprawozdanie po odbytych dwóch sesjach coachingowych. Pytania, na które coachowie odpowiadali w sprawozdaniach były dostosowane do etapu procesu coachingowego. Łącznie każdy z coachów był zobowiązany do przedstawienia 3 sprawozdań.
- Konsultacje indywidualne. Trzy konsultacje indywidualne (o charakterze superwizyjnym) dla każdego coacha, w ramach współpracy mailowej i/lub (rzadziej) telefonicznej. Każdy coach otrzymywał odpowiedź na swoje sprawozdanie, zawierająca informacje zwrotne, sugestie i zadania rozwojowe.

Superwizję i konsultacje prowadzili trenerzy, którzy wcześniej przygotowywali dyrektorów do prowadzenia coachingu, co zapewniło warunki do prowadzenia superwizji (bezpieczeństwo, zaufanie, wspólny język oparty na wspólnym podejściu). Każdy z trenerów pracował z określoną i stałą grupą coachów, co wzmocniło relację coach-superwizor i pozwalało na kompleksową opiekę superwizyjną i wsparcie w prowadzeniu coachingu. Został zapewniony regularny charakter monitoringu i wsparcia, dzięki połączeniu superwizji grupowej i indywidualnej.

Konstrukcja programu monitoringu i wsparcia



II. Jak się sprawdził model coachingu dla dyrektorów szkół?

Jakie są rezultaty przeprowadzonych działań?

Przeprowadzone działania zostały poddane ewaluacji, którą przeprowadził Ośrodek Ewaluacji, po zakończeniu sesji coachingowych (kwiecień 2015). Wzięła w niej udział zdecydowana większość coachów (79 osób) i coachee (69 osób). Badanie obejmowało: wywiady indywidualne z osobami korzystającymi z coachingu; ankietę dla coachów i dla coachee, wywiad grupowy z coachami, wywiad z trenerami oraz analizę sprawozdań coachów. Raport z badania został załączony do niniejszego dokumentu.

Najważniejsze wyniki ewaluacji

1. Coaching się sprawdził

Ocena ogólna dokonana przez uczestników coachingu

84% osób potwierdziło, że coaching spełnił ich oczekiwania. Prawie połowa respondentów (44%) wskazała w ankiecie, że coaching spełnił ich oczekiwania całkowicie lub spełnił je, 28 % że spełnił je „raczej”, czyli większość, ale nie wszystkie oczekiwania. Co warto podkreślić, 13% osób uznało, że projekt przerósł ich oczekiwania. Odpowiedzi negatywne dotyczyły tylko około 6% osób uczestniczących w projekcie.

Prowadzony coaching przekonał uczestników projektu do tej metody wspierania. Zostało zbudowane pozytywne nastawienie do coachingu i odkryta potrzeba korzystania z niego w edukacji. **Ponad 97%** uczestników twierdzi, że coaching w edukacji jest potrzebny.

2. To był coaching!

Badanie pokazało, że współpraca coachów z młodymi stażem dyrektorami przebiegała zgodnie ze strukturą i zasadami procesu coachingowego. Zarówno według coachów, jak i coachee, podczas sesji coachingowych udało się zrealizować większość elementów postulowanego modelu coachingu:

- sformułować wyzwania i cel,
- przeanalizować sytuację i zachowania,
- wyciągnąć wnioski,
- poszukać rozwiązań,
- zaplanować działania,
- rozpocząć wdrażanie zmian.

Jednocześnie wszystkie elementy modelu uznane zostały przez obydwie grupy za ważne z punktu widzenia osiągnięcia jego celów. Na pierwszym miejscu wskazano wydobywanie potencjału osoby coachowanej do tworzenia rozwiązań, a potem poszerzanie perspektywy możliwości rozwoju, pokazywanie nowych sposobów zmiany. Na ostatnim miejscu w obu grupach wskazano wdrożenie planu..

Ponad **83%** uczestników pozytywnie i bardzo pozytywnie ocenia również realizację **zasad coachingu**. Zdecydowanie najlepiej ocenili oni **nawiązanie autentycznej relacji** – „zdecydowanie tak” i „raczej tak” odpowiedziało ponad 86% coachee. Większość osób coachowanych bardzo dobrze oceniło również **indywidualne podejście ze strony coachów** (85% odpowiedzi zdecydowanie i raczej tak). Ponad 82 % uważa też, że **coaching był skoncentrowany na celu**. Najmniej osób coachowanych jest zdania, że udało się utrzymać **zasadę podążania za klientem** (57% odpowiedzi „zdecydowanie tak”, i 29% - „raczej tak”).

Wysoko również zostały ocenione sposób pełnienia roli i kompetencje coachów. Uczestnicy coachingu docenili zwłaszcza – wsparcie w generowaniu pomysłów, kierowanie procesem w sposób uporządkowany, motywowanie do działania, budowanie relacji służącej rozwojowi (ponad 85% ocen pozytywnych). Warto zwrócić uwagę, że uczestnicy dużo wyżej niż sami coachowie ocenili podstawowe kompetencje coachów – zadawanie pytań (84% pozytywnych ocen ze strony coachee, wobec 63% ze strony coachów), oraz udzielanie rzetelnej informacji zwrotnej (84% pozytywnych ocen ze strony coachee, wobec 63% – coachów).

3. Ocena efektów

Zgodnie z założeniami teoretycznymi, najważniejsze cele coachingu to:

- Uruchomienie potencjału osoby wspieranej
- Wzmocnienie jej w skutecznym i samodzielnym przeprowadzeniu zamierzonej przez coachee zmiany.

Projekt należy uznać za skuteczny, ponieważ oba powyższe cele zostały osiągnięte. Pierwszy cel został osiągnięty, cel drugi również, choć w mniejszym stopniu. Niemal wszyscy coachee zwracali w wywiadach uwagę, że coaching uświadomił im, jakie mają mocne strony i potencjał. Było to dla nich ważnym i pozytywnym doświadczeniem, nawet jeśli, nie wszystkim udało się przeprowadzić zamierzoną zmianę.

Co dał coaching uczestnikom?

Jakie zmiany się dokonały?

Według coachów głównym efektem prowadzonych sesji było rozwiązanie przez coachee problemów, które utrudniają im realizację celów (71% odpowiedzi). Drugim najczęściej wskazywanym efektem było wykorzystanie potencjału (63% osób).

Odpowiedzi osób coachowanych były bardziej zróżnicowane. Coachee nie wskazywali jednego, zdecydowanego efektu, a raczej podawali 3-4. Główne efekty z perspektywy uczestników coachingu to:

- rozwiązanie problemów, które utrudniają osiągnięcie celów (49%)
- lepsze kierowanie zespołem (49%)
- określenie priorytetów (46%)
- rozwój kompetencji, związanych z rolą dyrektora placówki oświatowej (46%)
- wykorzystanie swojego potencjału (42%).

W mniejszym stopniu osiągnięto efekty związane z rozwijaniem współpracowników (22%), oraz z określeniem priorytetów dla placówki (prawie 24%). Wskazuje to, że uczestniczące w coachingu osoby miały bardzo silną potrzebę skupienia się w pierwszej kolejności na sobie i własnych wyzwaniach w roli dyrektorskiej, dopiero później na rozwoju placówki i współpracowników. Potwierdza to jedną z podstawową zasad rozwoju przywództwa: chcesz przewodzić innym? Zaczynaj od siebie.

Efekty coachingu dla coachów

Warto podkreślić, że efekty nie dotyczą wyłącznie coachee i procesu coachingu, w którym oni brali udział. Istotne okazały się również efekty, które udział w projekcie przyniósł coachom. Poza tym, że zdobyli umiejętności bycia coachem, co było bezpośrednim celem szkoleń i działań wspierających, uczestnicząc w projekcie zyskali bardzo wiele.

Jako istotny efekt udziału w projekcie coachowie najczęściej wskazywali rozwój kompetencji i możliwości związanych z pełnieniem roli dyrektora (79%), lepsze kierowanie swoim zespołem (57 osób spośród 79) oraz odkrycie i wykorzystanie swojego potencjału; rozwój współpracowników, rozwiązywanie problemów, czy określenie priorytetów swoich i placówki. 22% respondentów wskazało w tym pytaniu 6 różnych efektów jednocześnie.

Z naszej perspektywy jest to bardzo istotna wartość dodana. Osoby przygotowywane do roli coacha, jednocześnie wzmacniają się w pełnieniu swojej dyrektorskiej roli, zmieniają się jako liderzy edukacyjni.

4. Warunki sukcesu coachingu

Punktem wyjścia do sformułowania warunków sukcesu jest określenie, co sprzyjało, a co utrudniało osiągnięcie efektów coachingu. Wcześniej przedstawione dane pokazują, że przeprowadzone sesje coachingowe w wysokim stopniu przyniosły zakładane efekty. Pojawiały się jednak również trudności zarówno w zbudowaniu relacji coach – osoba wspierana, jak i w osiąganiu celów coachingu.

Ewaluacja pokazała, że trudności pojawiały się w następujących obszarach:

Otwartość i gotowość osoby wspieranej do pracy metodą coachingową

W kilku przypadkach wystąpił brak otwartości i zrozumienia celu coachingu. Osoba, która miała korzystać z coachingu, przystępowała do niego nie mając wiedzy, czym dokładnie jest coaching, myliła tę formę wsparcia np. z mentoringiem albo spodziewała się szkolenia z coachingu. W efekcie coachee oczekiwał gotowych rad i rozwiązań podsuwanych przez coacha, czy też nie miał gotowości do indywidualnej pracy nad rzeczywistymi wyzwaniami i problemami w pełnieniu swojej roli. Zbudowanie motywacji i gotowości do pracy wymagało w takiej sytuacji dużo czasu i wysokich kompetencji coacha.

*Istotnym warunkiem sukcesu jest, zatem wyczerpująca **informacja dla osób korzystających z coachingu**, która przygotowuje je do świadomego udziału i dobrego wykorzystania tej metody we własnym rozwoju.*

Wypracowanie i wdrożenie rozwiązań

W niektórych przypadkach wystąpiły trudności ze sformułowaniem adekwatnego do metody i dostępnego czasu, celu coachingowego, a w konsekwencji – z wypracowaniem i wdrożeniem rozwiązań. Pojawiały się zbyt ambitne, jak na dostępny czas, cele; niewystarczająca koncentracja na jednym celu (wielość różnych wyzwań i brak wyboru tego kluczowego), skupienie na początkowych etapach procesu i w efekcie, brak czasu na wdrożenie planu. Istotnym czynnikiem był tu zbyt krótki czas na zrealizowanie planu i osiągnięcie celu oraz zbyt mało spotkań coachingowych.

*Warunkiem sukcesu jest, więc, **zapewnienie odpowiedniego czasu** na przeprowadzenie procesu coachingowego i **wystarczającej liczby spotkań**, które umożliwią nie tylko wypracowanie planu zmiany, ale i jego wdrożenie. Ważne jest także wzmocnienie coachów w umiejętności kierowania procesem, i wstępne przygotowanie coachee do pracy metodą coachingową, aby jak najefektywniej wykorzystać dostępny czas.*

Kompetencje coachów, zwłaszcza w sytuacjach trudnych

Pojawiały się sytuacje, w których kompetencje coachów okazywały się niewystarczające – wspomniane wyżej budowanie motywacji do udziału w coachingu wobec silnego oporu coachee, radzenie sobie z wieloma różnorodnymi celami itp. Nie zawsze udawało się coachom pozostać w swojej roli. Stawali się mentorami, tym bardziej, że jak piszemy wyżej, niekiedy coachee oczekiwali, że to coach podsunie im rozwiązania. Niektórzy coachowie sami zauważali swoją skłonność do udzielania rad, sugerowania rozwiązań.

W kilku sytuacjach osoby wspierane zauważały zbyt małe doświadczenie w prowadzeniu coachingu, sugerowanie rozwiązań, czy niesłuchanie klienta, natomiast mówienie o sobie.

*Kluczowym czynnikiem sukcesu w **prowadzeniu coachingu przez dyrektorów szkół jest dobre ich przygotowanie do tej roli, oraz stały monitoring i wsparcie superwizyjne** podczas współpracy z osobami coachowanymi. Zebrane doświadczenia pokazują, że warto rozszerzyć program szkoleniowy, by wzmocnić zarówno postawy (niedoradzanie!), jak i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach.*

*Ważną kwestią jest także **rekrutacja coachów**. Warto wprowadzić narzędzia, które pozwolą przyjmować na szkolenie osoby o wysokich kompetencjach interpersonalnych i komunikacyjnych.*

Dobór coacha i coachee

Nie zawsze udało się dokonać takiego doboru, by zapewnić postulowaną w wstępnych założeniach efektywność ekonomiczną i merytoryczną. W niektórych przypadkach coachowie musieli pokonywać wiele kilometrów do swoich coachee, co wymagało nakładów czasu i pieniędzy i utrudniało systematyczne prowadzenie procesu. Zdarzyło się również, że coach i coachee pochodzili z tego samego środowiska, co bardzo utrudniło budowanie zaufania i bliskiej, rozwojowej relacji. Istotnym dla coachee czynnikiem był rodzaj placówki, którą kieruje coach. W kilku przypadkach opór wzbudził fakt, że coach jest dyrektorem np. przedszkola, podczas gdy coachee kieruje szkołą ponad gimnazjalną.

Większość coachów pracowała z jednym coachee, co sprawiało, że nie został wykorzystany w pełni ich potencjał i gotowość do pracy. Także proces rozwojowy coachów nie był tak efektywny, jak w sytuacji, gdyby pracowali z dwiema, trzema osobami.

*Kluczowym czynnikiem sukcesu jest dokonanie **doboru coachów i coachee** w sposób, który umożliwi efektywne i systematyczne jego prowadzenie (jak najbliżej siebie!), pełne wykorzystanie potencjału coachów (współpraca z 2-3 coachee), uniknięcie sytuacji, w której łączą ich relacje osobiste lub służbowe zależności.*

Doboru takiego powinien dokonać organizator procesu, ponieważ tylko on jest świadomy wszystkich istotnych kryteriów.

Na podstawie wyników ewaluacji widzimy, że **czynniki sukcesu** w prowadzeniu coachingu dla dyrektorów szkół i placówek dotyczą dwóch obszarów:

1) Sposób organizacji procesu

Istotne jest:

- Przygotowanie osób wspieranych do udziału w coachingu. Dostarczenie im wyczerpujących informacji na etapie rekrutacji do programu rozwojowego i budowanie wstępnej gotowości i motywacji do indywidualnej pracy nad swoim rozwojem.
- Właściwy dobór coachów i coachee (odległość, poziom placówki, brak zależności).
- Jeden coach dla dwóch, trzech osób, by zapewnić większą efektywność procesu.
- Zapewnienie odpowiedniego czasu, liczby spotkań i ich regularności.

2) Sposób prowadzenia coachingu i pełnienia roli przez coachów

Aby zapewnić wysoką jakość w tym obszarze, kluczowe jest:

- Rekrutacja coachów – zapewnienie udziału osób o predyspozycjach do tej roli (wysokich, wstępnych kompetencjach komunikacyjnych i interpersonalnych).
- Przygotowanie teoretyczne, ale przede wszystkim praktyczne – szkolenie, praktyka, przygotowanie na sytuacje trudne.
- Stały monitoring i wsparcie superwizyjne, aby zapewnić wysoką jakość procesu coachingowego, osiągnięcie efektów i rozwój coachów.

5. Przygotowanie dyrektorów szkół/placówek do prowadzenia coachingu

Model coachingu i jego zastosowanie w praktyce zależy od przygotowania osób, które mają pełnić rolę coacha. Przytoczone wyżej wyniki ewaluacji, w tym ocena przebiegu procesu coachingowego, sposobu pełnienia przez dyrektorów roli coacha, ich kompetencji, a przede wszystkim osiągniętych efektów, pozwala stwierdzić, że zastosowany w projekcie sposób przygotowania okazał się bardzo skuteczny.

W ocenie dyrektorów, którzy podjęli się roli coacha, najbardziej skuteczne były tu dwa trzydniowe szkolenia, następnie własna praktyka, czyli sesje coachingowe prowadzone w ramach projektu.

Ważne były także superwizje grupowe oraz konsultacje indywidualne z trenerami. Najmniej istotne było spotkanie w Krakowie, zorganizowane w celu zapoznania ze specyfiką projektu „Przywództwo i zarządzanie w oświacie”.

Respondenci są zdania, że szkolenia w ORE wyposażyli ich w umiejętności kluczowe dla coacha. Niemal wszyscy (95% odpowiedzi) stwierdzili, że są świadomi relacji i procesu coachingu. Większość umie też słuchać (84%) i budować relacje (80%). Nieco mniej (choć nadal jest to większość) deklaruje, że umie prowadzić proces coachingu (76%) oraz zadawać pytania (71%). Najmniej pozytywnych wskazań wiązało się z umiejętnością wspierania przez coacha osoby coachowanej w procesie uczenia się (63% odpowiedzi).

Istotne jest to, że większość badanych, mimo że zdobyła dane umiejętności, to jednocześnie deklaruje chęć ich doskonalenia. Najbardziej brakuje im praktyki – chcieliby dalej być coachami i dzięki temu doskonalić, rozwijać swoje umiejętności.

Zasugerowano, że dalsza praktyka, stosowanie i doskonalenie się coachów w wykorzystaniu już poznanych narzędzi, powinno odbywać się pod opieką trenera, superwizora lub jako dalszy trening. Zidentyfikowano również potrzebę kontaktu z innymi coachami i wymiany doświadczeń.

Wnioski

Przeprowadzony pilotaż wprowadzenia coachingu do programu doskonalenia szkół i placówek oświatowych pokazuje, że może on być bardzo skutecznym wsparciem rozwoju liderów edukacyjnych.

Pilotaż pokazał, że przyjęty sposób przygotowania coachów i organizacji procesu coachingowego doprowadził do przeprowadzenia procesów coachingowych, które:

- spełniły oczekiwania młodych (stażem) dyrektorów szkół;
- były realizowane zgodnie z zasadami i przyjętym modelem;
- przyniosły znaczące efekty w działaniu coachów;
- przyniosły różnorodne efekty w pełnieniu roli dyrektora przez coachee;
- były pozytywnym doświadczeniem dla zdecydowanej większości uczestników projektu ORE;
- pokazały uczestnikom szerokie zastosowanie coachingu w edukacji i zachęciły do jego stosowania.

Ewaluacja pokazała także, że aby wzmocnić skuteczność i efektywność tego procesu warto zmienić/wzmocnić następujące elementy modelu:

- Budować większą świadomość i gotowość coachee do udziału w coachingu;
- Rozwijać umiejętności i postawy coachów, wzmocnić etap przygotowania;

- Dokonywać wyboru coachów na podstawie analizy ich kompetencji komunikacyjnych i interpersonalnych;
- Zapewnić dobór coachów i coachee, tak, aby służył efektywnej pracy;
- Zwiększyć liczbę coachee dla jednego coacha (do 2-3 osób);
- Dopasować liczbę sesji coachingowych do potrzeb;
- Położyć większy nacisk na etap wdrażania zmian w procesie.

Przedstawiony niżej „Model wprowadzenia coachingu w doskonaleniu dyrektorów szkół i placówek oświatowych” został opracowany na podstawie analizy doświadczeń pilotażu i uwzględnia wnioski z badania ewaluacyjnego. Jego zastosowanie w pełni pozwoli na osiągnięcie potencjalnych efektów coachingu w rozwijaniu i doskonaleniu dyrektorów szkół.

Rekomendowany model wprowadzenia coachingu w doskonaleniu dyrektorów szkół i placówek oświatowych



Elementy modelu

I. Coach, jego przygotowanie i wspieranie

Kim jest coach? Jak jest przygotowany do swojej roli? Jakie wsparcie otrzymuje?

Element modelu	Opis
1. Dyrektor szkoły – coachem	Rolę coacha pełni doświadczony dyrektor szkoły/placówki <u>Co za tym przemawia?</u> – Rozumienie sytuacji osoby coachowanej, czyli mniej doświadczonego dyrektora szkoły. – Wykorzystanie istniejących zasobów: doświadczenia, wiedzy dyrektorów szkół – Wprowadzenie do oświaty nowej roli, stworzenie nowej ścieżki kariery – Tworzy się nowe podejścia do rozwoju w polskiej edukacji



	<u>Warunki</u> – Konieczne przygotowanie do pełnienia roli coacha – Doświadczenie w roli dyrektora przynajmniej kilkuletnie – Gotowość do rozwoju w nowej roli i wyzbycia się utrwalonych nawyków uczenia innych <u>Proces rekrutacji</u> – Dwustopniowy – formularz zgłoszeniowy pokazujący doświadczenie i motywację; – Rozmowa rekrutacyjna sprawdzająca kompetencje interpersonalne, komunikacyjne, wspierania w rozwoju. Ważne: wykorzystanie już przygotowanych wcześniej coachów, którzy odbyli praktykę i poddawali swoją pracę superwizji
2. Przygotowanie do roli coacha	Praktyczne szkolenie zapewniające wystarczające przygotowanie do prowadzenia coachingu <u>Prowadzący</u> Doświadczeni coachowie, trenerzy coachingu, z doświadczeniem pracy z dyrektorami szkół/kandydatami na dyrektorów. <u>Warsztaty</u> co najmniej 50 godzin – zdobycie wiedzy o procesie coachingu, roli coacha, zasadach – rozwój umiejętności - zadawanie pytań, słuchanie, prowadzenie procesu itp. wykorzystywania narzędzi coachingowych. – zbudowanie/wzmocnienie postawy – nieoceniającej, wspierającej, dającej samodzielność. <u>Praktyka</u> przeprowadzenie 1-2 sesji coachingowych w ramach przygotowania do roli <u>Superwizja grupowa i konsultacje indywidualne</u> <u>Praca indywidualna</u> – lektury, planowanie własnego rozwoju w roli coacha W przyszłości – certyfikat coacha oświatowego
3. Wsparcie dla coachów i zapewnienie jakości	Zapewnienie coachom wsparcia w prowadzeniu coachingu poprzez superwizję grupową i indywidualną Istnieje wbudowany w organizację procesu coachingowego dla dyrektorów element stałej superwizji dla coachów, w postaci: – <u>Superwizji grupowej</u> – 2 spotkania podczas całego procesu, prowadzone przez doświadczonego coacha, w małych grupach-10-12 osobowych. – <u>Sprawozdania coachów</u> w trakcie prowadzenia procesu – średnio po każdych dwóch spotkaniach, na które otrzymują indywidualną informację zwrotną.



- Możliwość indywidualnych konsultacji z doświadczonym coachem – mailowo, telefonicznie, za pomocą Skype.

W przypadku mniejszych procesów, lub coachingu prowadzonego indywidualnie jest zapewniona superwizja indywidualna.

Osoby prowadzące superwizję

Doświadczenie w prowadzeniu superwizji oraz doświadczenie coachingowe.

II. Uczestnicy coachingu i organizacja procesu coachingowego

Kim są uczestnicy coachingu? W jaki sposób są rekrutowani? Jak jest zorganizowany proces coachingu i dobór coachów i uczestników?

Elementy modelu	Opis
1. Uczestnicy coachingu	Przygotowani do udziału w coachingu uczestnicy: Są dyrektorami szkół – <u>Świadome uczestnictwo</u> Podejmują świadomą decyzję o udziale w coachingu. Wiedzą, w czym będą brali udział – mają jasną, rzeczową informację o coachingu już na etapie rekrutacji do programu edukacyjnego dla dyrektorów. – Mają gotowość i wysoką motywację do pracy nad własnym rozwojem. – Doświadczenie Zarówno dyrektorzy I kadencji, jak i doświadczeni dyrektorzy
2. Dobór coachów i uczestników	Zapewniający efektywność procesu dobór uczestników i coachów Każdy coach pracuje co najmniej z 2-3 osobami coachowanymi. Dobór dokonywany przez organizatora procesu, na podstawie kryteriów: – Bliskość geograficzna; – Brak zależności; – Brak uprzednich relacji – W miarę możliwości – podobny poziom placówki
3. Organizacja procesu	Długotrwały proces dający szansę na zmianę i zorganizowany w sposób, który zapewnia jakość <u>Organizacja procesu:</u> – Co najmniej 6 sesji coachingowych, w stałym rytmie (co miesiąc



na przykład);

- Każda sesja trwa 1,5 -2 godzin;
- Zadania domowe utrwalające efekty sesji.
- Każdy coach ma zapewnioną opiekę superwizyjną.

Zapewnienie jakości

Monitoring procesu, aby wychwytywać trudne sytuacje i im przeciwdziałać

- Kontakt z coachami – poprzez sprawozdania
- Kontakt z osobami coachowanymi:
 - ✓ ewentualne sprawozdanie,
 - ✓ istnieje osoba, do której mogą się zwracać w przypadku ewentualnych trudności

Każdy projekt jest poddawany ewaluacji.

Jasno określona rola coachingu w procesie edukacyjnym dla dyrektorów

- Narzędzie transferu zdobywanych podczas szkoleń kompetencji przywódczych,
Lub
- Praca nad indywidualnymi wyzwaniem z nową rolą.

Coaching jest istotną częścią procesu rozwojowego. Pozwala na indywidualizację uczenia się, przekładanie uniwersalnych treści szkoleniowych na sytuację indywidualnych wyzwań i doświadczeń.

III. Prowadzenie coachingu

Struktura procesu, cele, zasady – jednolity standard

Elementy modelu	Opis
1. Struktura procesu	Jasna struktura pracy coachingowej Istnieje jednolity schemat procesu, w którym wykorzystany jest model GROW, jako podstawowa struktura pracy. Struktura obejmuje następujące elementy: – Zbudowanie relacji i wyznaczenie celu współpracy – Badanie rzeczywistości ze względu na cel – Wypracowanie możliwych rozwiązań – Plan działania – Wdrożenie planu – Podsumowanie procesu Jest ona realizowana w sposób elastyczny i dostosowany do specyficznej sytuacji osoby coachowanej. Jest kluczowym przedmiotem szkolenia a realizacja w praktyce coachingowej jest poddawana superwizji.



2. Cele coachingu	Realne cele powiązane z celami doskonalenia dyrektorów – Uruchomienie potencjału osoby coachowanej i wzmocnienie w skutecznym i samodzielnym przeprowadzaniu zamierzonych przez nią zmian. – wsparcie w poradzeniu sobie z kluczowymi wyzwaniami związanymi z podejmowaniem nowej roli dyrektora/dyrektorki placówki oświatowej, – Rozwój kompetencji przywódczych.
3. Zasady prowadzenia coachingu	Przyjęte są jednolite zasady prowadzenia coachingu * Podążanie za klientem (klient decyduje o kierunku rozwoju) * Indywidualne podejście dostosowane do specyficznej sytuacji coachee * Autentyczna relacja (bliska i oparta na wzajemnym zaufaniu oraz zaangażowaniu w proces coachingu) * Koncentracja na celu Są one przedmiotem szkolenia a realizacja w praktyce coachingowej jest poddawana superwizji.

Opracowanie raportu: Katarzyna Czayka-Chełmińska, Fundacja Szkoła Liderów, na podstawie:

1. Badania ewaluacyjnego przeprowadzonego wśród uczestników pilotażu coachingu dla dyrektorów szkół i placówek przeprowadzonego przez Ośrodek Ewaluacji. W badaniu przeprowadzonym w kwietniu 2015 r. przez Małgorzatę Leszczyńską, Agnieszkę Szczurek oraz Iwonę Pogodę, wzięło udział 79 coachów i 69 coachee.

W pilotażu wzięli udział:

Coachowie – trenerzy i superwizorzy Szkoły Liderów: Katarzyna Czayka-Chełmińska, Agnieszka Szelągowska, Małgorzata Lelonkiewicz, Katarzyna Znaniecka-Vogt, Piotr Todys.