

<https://doi.org/10.53656/ped2021-4.08>

*Doctoral Research
Докторантски изследвания*

РАЗВИТИЕ НА КОУЧИНГ УМЕНИЯ НА УЧИЛИЩНИ ЛИДЕРИ

Лъчезар Африканов

Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“

Резюме. В статията се въвежда темата за развитието на коучинг уменията на училищните лидери. Направеният преглед и анализ на съществуващи модели и практики потвърждава ползите от обучение на настоящи и бъдещи лидери в прилагането на коучинг принципи и техники в тяхната ежедневна дейност. Представени са и основните заключения от проведено анкетно проучване сред педагогически специалисти и образователни лидери в България по разглежданата тема и се предлага рамка за тематично обучение по коучинг умения за лидери.

Ключови думи: коучинг; коучинг умения; лидерство; педагогически специалисти; професионално развитие

Коучингът постепенно навлиза в българското училищно образование основно през дейности на външни за системата обучителни организации и академични институции. Преглед на съществуващите програми за повишаване на квалификацията на педагогическите специалисти в официалния регистър на Министерство на образованието и науката показва, че в момента българските педагогически специалисти имат достъп до 38 обучителни програми по темата. В допълнение коучинг обучения, насочени към системата на училищното образование, се предоставят от Пловдивския университет „Паисий Хилендарски“ и Тракийския университет – Стара Загора, и от програми на фондации като „Америка за България“ и „Заедно в час“.

Целта на настоящата публикация е да се докаже необходимостта от разработване на нова обучителна програма за бъдещи и настоящи образователни лидери, в която коучинг уменията се разглеждат като елемент от изграждане на лидерски стил, насърчаващ развитието на ефективни педагогически екипи.

Идеята за използване на коучинг подхода от мениджъри на бизнес организации възниква през втората половина на XX век. До 70-те години на същия век идеята добива широка популярност в САЩ и след това се разпространява и в Европа (Brock 2008). Това се обяснява с изискванията на реалността, в която оперира съвременният мениджър. Тя се характеризира с все по-висока

степен на променливост, несигурност, сложност и неопределеност (Hawkins 2017). Традиционните управленски стилове се оказват недостатъчни за достигане на необходимите високи нива на ефективност на организациите и екипите. В тази връзка, коучингът се налага все по-отчетливо като подход в управлението на съвременните организации, които възприемат нов тип култура, в която йерархията отстъпва пред подкрепата, външните мотиватори се заменят от самомотивация, краткосрочните кризисни реакции отстъпват пред дългосрочно стратегическо мислене (Whitmore 2012).

Диджироламо и Ткач провеждат пространно проучване на това как лидерите използват коучинг умения (DiGirolamo & Tkach 2019), провеждайки сравнителен анализ между практиките, прилагани от мениджъри, лидери и професионалните коучове. В резултат на това изследване те формулират следната дефиниция за мениджъри и лидери, използващи коучинг умения: „стил на лидерство, който интегрира коучинг уменията в ежедневните взаимодействия, за да се постигне максимален индивидуален и организационен растеж“. Дватама изследователи потвърждават, че ефективността от използването на коучинг умения е в зависимост от управленския стил, който характеризира дадения мениджър (DiGirolamo & Tkach 2019). Мениджърите с по-директен стил на управление се сблъскват с множество пречки, когато се опитват да прилагат коучинг умения, тъй като двата подхода са несъвместими. Коучинг подходът е подходящ за мениджъри, които са привърженици на т.нар. партиципативен стил на управление, който е част от една от съвременните управленски школи на човешките взаимоотношения (Tsokov 2011). Лидерът коуч делегира отговорности, позволява на отделните членове на екипа да поемат рискове, дава им автономия да вземат решения, доверява се на преценката им и им позволява да се учат от грешките си. Членовете на екипа се чувстват подкрепени, възприемани като равнопоставени, уважавани, обгрижвани, ценени и надеждни (DiGirolamo & Tkach 2019).

Според друго изследване в сферата на коучинг лидерството три ситуации са най-подходящи за използването на този стил (Schwartz 2019). Първата е свързана със създаване на позитивна организационна култура. Коучинг лидерството насърчава чувството за отговорност и ангажираност у служителите. Лидерът създава безопасно пространство, както за самия себе си, така и за останалите, за да има условия за изразяване и изследване на емоции, което води до това служителите да се чувстват признати, компетентни и еманципирани. На второ място, коучинг лидерство насърчава развитието на таланти. То предлага на служителите пространство и свобода да изследват и обмислят начини да поемат отговорност и да решават собствените си предизвикателства. Това им дава възможност да се откажат от навика да търсят решения от своя ръководител и ги кара да се изтласкват напред отвъд ролята и задачата, която изпълняват. Като трета ситуация може да се посочи усвояването на нови знания и изграждането на способности. Коучинг подходът позволява на лидера да предизвиква служителите да преразгледат своите

ограничаващи убеждения, които могат да повлияят на текущото им представяне. В резултат на това те надграждат своите познания, способности и умения.

След своето разпространение в различни сектори коучинг подходът се пренася и в образователната система. Първоначално той добива популярност като инструмент за професионално развитие на педагогическите специалисти в САЩ в резултат на изследователската работа на Джойс и Шауърс през 80-те години на XX век (Joyce & Showers 1996), като постепенно се пренася и в други англоезични образователни системи. В този процес изследователите осъзнават потенциала и ползите от прилагане на коучинг уменията за развитие не само на учителите, но и на образователните лидери. Коучингът може да подкрепи училищния директор в справяне с все по-предизвикателните задачи, с които трябва да се справя в съвременните динамични условия (Lofthouse 2020). Проведени изследвания с училищни директори във Великобритания показват, че коучингът влияе благоприятно върху намаляване на стреса, на който са изложени образователните лидери. Коучингът подкрепя училищните директори във възприемането и поддържането на ефективни мениджърски подходи, осигуряващи им възможност да приоритизират и развиват своите компетентности за взимане на решения, поддържане на позитивно и овластяващо взаимодействие с колеги и за очертаването на ясна посока за развитие на образователната организация (Lofthouse 2020). Коучинг подходът допринася за усвояването на ключови концепции и нагласи, стоящи в основата на ефективното образователно лидерство като: осъществяване на промяна и изграждане на капацитет за промяна в себе си и другите (Robertson & Earl 2014).

В изследване на проф. Лофтхаус се очертават следните области на въздействие на коучинга върху образователните лидери (Lofthouse 2020): по-добра осъзнатост за баланс между професионален и личен живот; осигуряване на емоционална подкрепа; по-висока увереност в лидерската роля; стимулиране развитието на другите служители в училище и усъвършенстване на работните взаимоотношения; развиване на способността да размишляват и да се справят със спецификите на предизвикателствата; справяне с непрекъснатите изисквания на работата, включително управление на извънредни ситуации; управление на трудни въпроси и хора чрез придобиване на нови перспективи и развитието на уменията за стратегическо мислене; по-висока степен на осъзнатост за връзката между обучението на учителите и академичните резултати и благосъстояние на учениците; развитие на доверие и предоставяне на по-голяма свобода на другите членове на екипа да взимат решения, което освобождава лидера от усещането за носене на пълна отговорност.

Темата за развитие на училищни екипи чрез коучинг от страна на лидера е разгледана обстойно и системно от Елена Агилар. В поредица от книги и публикации тя представя своя модел, който стъпва на опита и добрите практики на водещи изследователи и практики по темата и откроява няколко съществени акцента (Aguilar 2016). Процесът по изграждане на ефективен екип е свър-

зан с непрекъснатото самоанализиране на лидера, който води този процес. Самопознанието на лидера се издига като основна предпоставка за екипното развитие. Анализирайки своите силни страни и характеристики, лидерът има възможност да дефинира своя принос за изграждане на атмосфера на доверие между членовете на екипа и да определи конкретен лидерски стил, който ще използва. Лидерът работи сам върху себе си и изчиства всички потенциални ментални модели, които да попречат на бъдещата екипна дейност. На следващия етап лидерът, съвместно с останалите членове на дадения училищен екип, дефинира общата цел, дейности и очакван резултат. Ролята на лидера е да работи за развитие на емоционалната интелигентност на екипа, което ще позволи минимизиране на професионалния стрес. Допълнителни важни условия за поддържане ефективността на екипа е качеството на екипните срещи, конструктивното решаване на конфликти и насърчаването на взаимното учене. В предложения модел от Агилар лидерът е водещ в процеса по прилагане на коучинг подход за развитие на екипа, който се фокусира върху редица ключови условия, гарантиращи висока ефективност.

Прегледът на чуждестранния опит и практика в сферата на коучинг лидерството е в основата на анкетното проучване сред настоящи и потенциални образователни лидери в България. То е проведено в периода септември – октомври 2020 г. с основна цел да се установи нивото на знания, умения и цялостно разбиране на образователни лидери и педагогически специалисти в България относно лидерство, екипи, коучинг и практиките за развитие на професионални екипи в сферата на училищното образование. На база събраната информация са идентифицирани елементите на обучителна програма, която да подготви образователните лидери за прилагането на коучинг подход в тяхната ежедневна дейност.

Анкетното проучване е направено чрез онлайн въпросник с 43 айтема, разделени в четири области: коучинг подход; коучинг лидерство; екипна дейност и сътрудничество между педагогическите специалисти; лидерски подход за развитие на педагогически екипи.

В проучването участват 193 представители на предучилищното и училищно образование, разпределени, както следва според образователни институции, в които работят: училища – 83%; детски градини – 9%; други (ЦПЛР, езикови центрове и университети) – 8%. Представени са 4 типа училищни организации: основни училища – 38%; средни училища – 22%; професионални гимназии – 22%, и профилирани гимназии – 18%. Участниците в проучването са от 51 населени места в страната, като половината са от столицата и големите градове: Пловдив, Варна и Бургас. 95% от респондентите са жени. По отношение на заеманата позиция преобладават учителите (62%), от които 2/3 са старши; 35% са директори и зам.-директори.

Около една трета от участниците в проучването са срещали понятието коучинг в публичното пространство (37%) и/или специализирана литература (33%).

Сравнително малка част споделят, че са наясно с основните принципи на коучинг подхода (15%), приложенията му за индивидуална и групова работа (9%) и възможностите му като инструмент на лидерство за развитие на екипи (5%). 25 от респондентите са имали досег с подхода като коуч на ученици и служителите, като клиент, като училищен директор, ментор или участник в европейски проект.

По отношение на лидерския профил над 94% от анкетираните споделят високи очаквания към отговорностите на лидерите. Те са напълно съгласни или по-скоро съгласни, че лидерът трябва да осигурява благоприятна среда и условия за развитие, да изгражда взаимоотношения и екипен дух, да дава обратна връзка на всеки член на екипа. Над 90% от изследваните са напълно съгласни или по-скоро са съгласни, че образователният лидер е способен да провокира вдъхновение и мотивация на екипа за изпълнение на целите, насърчава креативността на хората около себе си, има ясна визия и я изразява на достъпен език, получава уважение и доверие от екипа си, отворен е за комуникация с всеки член на екипа и така създава условия за свободно споделяне на идеи.

Според мнозинството от анкетираните развитието на различни форми на екипна работа в училище ще дадат възможност за пълноценна изява на силните страни на всеки участник и ще допринесат за развиване на по-голяма увереност и доверие между колегите, подобряване на микроклимата в дух на откритост, взаимопомощ, съпричастност, отговорност и толерантност. Всичко това, от своя страна, ще въздейства благоприятно върху тяхната ефективност на работното място. Това може да се постигне чрез по активна комуникация; чрез повече системни и ефективни срещи и дискусии за обмен на информация и идеи; въвеждане на протоколи; споделено учене; отворени практики.

Представените основни наблюдения от анкетното проучване показват, че независимо от наличието на различни възможности за включване в коучинг обучения този подход е все още непознат и по-скоро се свързва с наставничеството. Същевременно, общото разбиране за доброто образователно лидерство съдържа характеристики и принципи, които по своята същност са основни отличителни черти на коучинг лидерството, както е дефинирано по-горе. Развиването на екипен дух е ключово условие за повишаване ефективността на педагогическите специалисти. Разбирането относно начините и предпоставките за развитие на екипна работа също до голяма степен съответстват на принципи и техники, които са в основата на поведението на коучинг лидера.

Тези заключения създават увереност за необходимостта от разработване на рамка от обучителни дейности по темата коучинг лидерство, която да позволи интегриране и надграждане на вече съществуващите знания, умения и нагласи по темата в българския образователен контекст. Изборът на основни тематични области в рамката стъпва върху теоретични проучвания на автора относно прилагането на коучинг подхода в образователна среда, цитираното по-горе анкетно проучване и своя личен опит като коуч и обучител по коучинг умения.

На първо място е необходимостта от изясняване на същността на коучинг лидерството. Това създава предпоставки за постигане на общо разбиране относно основните характеристики и принципи на коучинг подхода; начините за неговото интегриране в лидерския стил на образователните лидери; основните коучинг умения, които осигуряват неговото ефективно прилагане. Акцентът в този модул е върху развитие на уменията за присъствие тук и сега; активно слушане (Scharmer 2018); задаване на силна въпроси (Wilson 2011; Whitmore 2012; Stanier 2016); даване и приемане на обратна връзка (McDowall 2010).

Втората основна тематична област на обучителната програма е изясняване на основните характеристики на ефективните екипи в училищна среда и ролята на коучинг лидера за тяхното развитие (Aguilar 2016). Акцентът тук е върху ориентацията към резултати и оценка на ефективността на екипа, разработване и прилагане на процедури и правила за работа и повишаване ефективността на срещите между участниците, подобряване на комуникацията на база по-добро познаване между членовете, изграждане на атмосфера на доверие и взаимно уважение, стимулиране на творчеството и конструктивното разрешаване на проблеми и конфликти.

Училищните лидери все по-често се налага да водят своите екипи в условия на постоянна несигурност и неопределеност. Целта на настоящата публикация е да се насочи вниманието на бъдещите и настоящи лидери в системата на предучилищното и училищно образование към възможностите, които коучинг подходът предоставя, за по-ефективно справяне с техните ежедневни комплексни задачи и по-специално за развитието на високо мотивирани и ефективни педагогически екипи.

REFERENCES

- Aguilar, E., (2016). *The art of coaching team: building resilient communities that transform schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brock, V. G., 2008. *Grounded theory of the roots and emergence of coaching (Unpublished doctoral dissertation)*. Maui, HI: International University of Professional Studies.
- Digirolamo, J. A. & Tkach, J. T., 2019. An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, **71**(3), 195 – 218.
- Hawkins, P., 2017. *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. Kogan Page.
- Lofthouse, R. & R., Whiteside, 2020. *Sustaining a Vital Profession: A research report into the impact of Leadership Coaching in schools*. Leeds Beckett University.

- Lofthouse, R., D., Leat, C., Towler et al., 2010. *Improving Coaching: Evolution not revolution – Research report*. National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Mcdowall, A., 2008. *Using feedback in coaching, Psychometrics in Coaching Using Psychological and Psychometric Tools for Developmen*. Kogan Page.
- Robertson, J. & Earl, L.M., 2014. Leadership learning: aspiring principals developing the dispositions that count. *Journal of educational leadership, policy and practice*, **29**, 3 – 17.
- Scharmer, O., 2018. *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schwartz, B., 2019. *Research Paper: Coaching Leadership Style*. Coach Campus.
- Showers, B. & Joyce, B., 1996. The Evolution of Peer Coaching. *Educational Leadership*, **53**, 12 – 16.
- Tzokov, G., 2011. *Upravljenie na uchilishtnata organizacia v informacionnoto obshtestvo*. Plovdiv: Paisii Hilendarski [In Bulgarian].
- Wilson, C., 2011. *Best Practice in Performance Coaching: A Handbook for Leaders, Coaches, HR Professionals and Organizations*. Kogan Page Publishers.
- Whitmore, J., 2012. *Kouching za visoki postijenja*. Sofia: NLP Bulgaria [In Bulgarian].

DEVELOPING COACHING SKILLS OF SCHOOL LEADERS

Abstract. In the article the author introduces the topic of coaching skills of school leaders. The research focuses on a review and analysis of existing models and practices that confirm the benefits of training future and current leaders in applying coaching principles and techniques in their day-to-day operations. The author also presents the main observations from a survey conducted among pedagogical specialists and educational leaders in Bulgaria on the topic and offers a framework of topics and activities for future thematic training in coaching skills for leaders.

Keywords: coaching; coaching skills; leadership; pedagogical specialists; professional development

✉ **Lachezar Afrikanov, PhD Student**

ORCID iD: 0000-0002-2272-2798

Department of Educational Management

Plovdiv University "Paisii Hilendarski"

Plovdiv, Bulgaria

E-mail: lafrikanov@uni-plovdiv.bg