

**ПЛОВДИВСКИ УНИВЕРСИТЕТ “ПАИСИЙ ХИЛЕНДАРСКИ”
ПЕДАГОГИЧЕСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА “ПЕДАГОГИКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО”**

Лъчезар Африканов

**ПРИЛАГАНЕ НА КОУЧИНГ ПОДХОДИ В РАЗВИТИЕТО НА
ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ ЕКИПИ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна
степен “доктор”
в област на висшето образование 1. Педагогически науки,
професионално направление 1.1. Теория и управление на
образованието, докторска програма “Управление на образованието”**

научен ръководител: проф. д-р Галин Цоков

ПЛОВДИВ, 2021

Дисертационният труд „Прилагане на коучинг подходи в развитието на педагогическите екипи“ е обсъден на разширено заседание на катедра “Педагогика и управление на образованието” на Педагогически факултет – Пловдив, към Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“ и е насочен за защита.

Материалите по защитата са на разположение в Педагогически факултет на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ И ЗНАЧИМОСТ НА ТЕМАТА

Първоначалната обосновка за актуалността на настоящото изследване се оформи в началото на 2017 г. като отговор на промените в образователната система, инициирани от приетия нов Закон за училищно и предучилищно образование. В процеса на подготовка и разработване на дисертацията част от тези промени доказват своята необходимост, а други осветляват дългосрочните предизвикателства пред основните участници в системата. С предоставянето на повече правомощия и отговорности на училищните директори се насърчава индивидуализиране на образователните услуги съобразно конкретния контекст на образователната организация, но и се увеличава сложността на задачите, които директорите следва да решават на ежедневна база. Същевременно, своето влияние върху образователното лидерство оказва и непрекъснато нарастващия обществен натиск върху училищата, характеризиращ се с постоянно поставяне под съмнение на качеството на образователния продукт от страна както на родители, така и на представители на работодателите. За да отговорят на високите очаквания, училищните директори са поставени в ситуация да изпълняват разнообразни роли на администратори, педагогически лидери, проектни мениджъри и ръководители на иновации. В тези роли те все по-често взаимодействат с различни групи/екипи от педагогически специалисти, а от ефективността на това взаимодействие зависи постигането на устойчивост в качеството на предлаганите образователни услуги.

Нарастващите отговорности на училищните директор по насърчаване на разнородна екипна, мотивира авторът на настоящото изследване да предложи коучинг подхода като възможност за развитие на висока екипна ефективност.

2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ

За **обект** на настоящото изследване се приема процеса на създаване и управление на педагогическите екипи в съвременното училище. **Предмет** на изследването е използването на коучинг подхода в процеса на развитие на педагогическите екипи в училищната организация.

3. ЦЕЛ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ЗАДАЧИ

Целта на изследването е на базата на проучване, анализ, интерпретация в теоретичен и емпиричен план да се разкрият възможностите за използването на коучинг подхода в процеса на развитие на педагогическите екипи в образователната институция. На тази

основа да се разработи подходящ модел на обучителна програма за образователни лидери по прилагането на коучинг подход.

Целта на изследването ще бъде реализирана чрез изпълнение на следните изследователски задачи:

1. Да се направи теоретичен анализ на същността, основните характеристики, и модели на приложения на коучинг подхода в различни ситуации с акцент върху областите на приложения на коучинга от лидерите (Глава 1).
2. Да се изследва чуждестранния опит от прилагане на коучинга в училищна среда и конкретно за развитието на педагогически специалисти и лидери (Глава 1).
3. Да се направи теоретичен анализ на същността на екипната дейност и основните критерии за екипна ефективност (Глава 2).
4. Да се анализират съществуващите форми на екипна дейност и екипи в българската училищна среда и да се изследват възможностите за прилагането на коучинг подход за развитие на съществуващите педагогически екипи (Глава 2).
5. Да се проведе проучване сред образователни лидери и педагогически специалисти в България относно преобладаващите лидерски стилове в българското училище, основните видове педагогически екипи, нива на екипна ефективност, използване и прилагане на коучинг подходи (Глава 3).
6. Да се създаде и пилотира обучителен курс за образователни лидери по прилагането на коучинг подход за развитие на ефективни педагогически екипи (Глава 3).

4. ХИПОТЕЗИ

Основните хипотези на изследването могат да се обобщят както следва:

- Първата хипотеза допуска, че коучинг подходите са приложими като управленски инструмент за развитие на педагогическите екипи в училищната организация.
- Втората хипотеза предполага, че прилагането на тези подходи за развитие на педагогическите екипи води до подобряване на съвместната работа на тези екипи, тяхната удовлетвореност и мотивация за усъвършенстване на педагогическата практика.
- Третата хипотеза счита, че за успешното прилагането на коучинг подходи от страна на образователните лидери в организацията се изисква мотивираност и придобити знания и умения.

5. МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

Сред основните методи на изследване са:

- Теоретичен преглед и анализ. В рамките на Глава 1 и Глава 2 са изследвани съвременни източници в сферата на коучинга и развитието на ефективни екипи. Специален акцент е поставен върху приложението на коучинга в образователна среда.
- Анкетно проучване. В рамките на изследването е проведено пряко анкетно проучване посредством онлайн въпросник, в което се включват 193 респондента. Резултатите от проучването са изведени посредством методи за статистическа обработка и са описани в Глава 3.
- Конструирание и апробиране на обучителен курс. В рамките на изследването е създадена обучителна програма „Въведение в коучинг лидерство“, която е пилотирана с участието на училищни лидери и педагогически специалисти от български образователни организации. След преминаване на обучителния курс участниците попълват изходящ онлайн въпросник за установяване на напредъка им.

II. СЪДЪРЖАНИЕ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е разработен в обем от 201 страници, от които 46 страници приложения и 14 страници ползвана литература.

В подкрепа на изложението са включени 12 графики и 16 таблици. Използваната библиография е представена от общо 150 източника, от които на български език са 30 и 120 на английски език. Приложенията са 4 на брой.

Основното съдържание на дисертационния труд е структурирано, както следва:

УВОД

ГЛАВА 1: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА КОУЧИНГА И НЕГОВОТО ПРИЛАГАНЕ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

1.1. Същност и основни характеристики на коучинга

1.1.1. Произход на понятието коучинг

1.2. Връзка на коучинга с други сродни дисциплини

1.2.1. Основни коучинг принципи

1.2.2. Основни видове коучинг

1.2.3. Области на коучинг компетентности

1.2.4. Професионални акредитиращи организации

1.3. Основни коучинг модели

1.3.1. Модел „GROW”

1.3.2. Модел „CLEAR”

1.3.3. Модел „OSKAR”

1.3.4. Модел „ABCDE”

1.3.5. Модел на позитивната оценка

1.3.6. Модел на трансперсоналния коучинг

1.3.7. Тенденции в развитието на коучинг моделите

1.4. Основни коучинг техники и инструменти

1.5. Коучинг в съвременното управление

1.6. Коучинг в училищната организация

1.6.1. Коучинг за професионално развитие на педагогически специалисти

1.6.2. Коучинг за развитието на образователни лидери

ГЛАВА 2: ИЗГРАЖДАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИ ЕКИПИ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

2.1. Същност на екипите и модели на екипно развитие

2.2. Същност на екипна ефективност и критерии за оценка

2.3. Екипи и екипна дейност в българското училищно образование

2.4. Коучинг за развитие на педагогическите екипи

ГЛАВА 3: ДИЗАЙН И АНАЛИЗ НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

3.1. Основни структурни компоненти на емпиричното изследване

3.1.1. Методология на изследването. Изследователски методи

3.1.2. Извадка на изследването

3.1.3. Етапи на изследването

3.2. Анализ на резултатите от онлайн анкетно проучване

3.2.1. Област 1: Коучинг подход

3.2.2. Област 2: Коучинг лидерство

3.2.3. Област 3: Екипна дейност и сътрудничество между педагогическите специалисти

3.2.4. Област 4: Лидерски подход за развитие на педагогически екипи

3.3. Създаване и апробиране на обучителен курс

3.3.1. Конструирание на обучителен курс

3.3.2. Апробиране на обучителния курс

3.3.3. Анализ на резултатите от обучителния курс

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. УВОД

Въведението обосновава актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд. Дефинират се обектът и предметът на изследване. Формулират се изследователските хипотези, целта и задачите за нейното изпълнение. Посочват се методите на изследване. Очертани са и ограниченията, свързани с извънредната обстановка, наложена от Ковид-19 и мерките, които авторът предприема да осъществи набелязаните задачи.

2. ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА КОУЧИНГА И НЕГОВОТО ПРИЛАГАНЕ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Глава 1 от дисертационния труд е посветена на две от посочените в уводната част изследователски цели, свързани с: изясняване на същността, основните характеристики, и модели на приложения на коучинг подхода в различни ситуации с акцент върху областите на приложения на коучинга от лидерите и преглед на съществуващите практики в прилагане на коучинга в училищна среда и конкретно за развитието на педагогически специалисти и лидери. Направеният преглед и анализ на широк кръг от национални и чуждестранни източници позволява формулиране на основни елементи, които да бъдат заложени като основа на емпиричното изследване, разгледано в глава 3.

В параграф 1 акцент се поставя върху преглед на основните дефиниции на понятието „коучинг“. С цел по-ясно очертаване на основните характеристики на коучинга е направен обзор на основните исторически влияния за формирането на коучинга като самостоятелна дисциплина. Представяйки връзка на коучинга с други области на знание като философия, психология, наука за мениджмънта, спортни дисциплини и други, се извеждат две съществени характеристики: интердисциплинарност и приложимост към различни типове хора и предизвикателства на личностно, професионално и организационно ниво.

В параграф 2 дефиницията относно приложенията на коучинга се доразвива чрез сравнението на коучинга и сродни дисциплини като терапия, консултиране, наставничество. Направеният сравнителен анализ предполага извеждането на

основните коучинг принципи, основните видове коучинг, основните области на компетентности, които един коучинг специалист следва да притежава и да развива в себе си, както и водещите акредитиращи организации в сферата на коучинга. Сравнителният анализ на разгледаните международни компетентностни рамки в сферата на коучинга показва наличието на няколко припокриващи се области на знания, умения и нагласи, които всеки коуч следва да развива в себе си и по които се обединяват водещите акредитиращи организации. Тези области могат да се обобщят, както следва:

- Повишаване на осъзнатостта на клиента и мотивация за развитие. Това се постига чрез прилагане на активно слушане и присъствие или в по-обобщен план ефективна комуникация.
- Фокус върху резултатите и предприемането на действия, израстването на клиента.
- Изграждане на взаимоотношения с клиента. Ключови акценти: доверие и безопасност.
- Установяване на ясна рамка на коучинг процеса чрез сключване на споразумение с ясни параметри и очаквани резултати.
- Спазване и прилагане на професионалните стандарти и етични принципи на коучинг професията. В тази област се включват и самонаблюдението, самооценката на коучинг практиката, включително и продължаващо професионално развитие.

В параграф 3 са представени основни коучинг модели и са очертани основни тенденции в развитието на коучинг практиката. Коучинг моделите подпомагат процеса по структуриране на взаимоотношението коуч-клиент и предлагат структура и рамка, както на отделната коучинг сесия, така и на целия коучинг процес, през който клиента преминава. Коучинг моделът илюстрира, какво се случва или ще се случи по време на коучинг разговора (микро ниво) и по време на цялостното взаимоотношение (макро ниво). Сред разгледаните модели са: Модел „GROW“; Модел „CLEAR“; Модел „OSKAR“; Модел „ABCDE“; Модел на позитивната оценка и Модел на трансперсоналния коучинг. Всички модели са представени с техните конкретни области и предимства на приложение. В развитието на коучинг моделите могат да се разгледат три основни поколения коучинг. При първото поколение коучинг, задачата на коуча е да подпомогне клиента в достигане на специфична цел. Пример за това поколение са модели като GROW. При второ поколение коучинг коучът приема, че отговорите на дадено предизвикателство се носят от клиента и задача на коуча е да осигури

пространство за размисъл и осъзнаване на съответните решения от клиента. Към тази вълна могат да се причислят коучинг моделите, основани на позитивната психология и ориентиран към силните страни подход като модела OSCAR и модела на позитивна оценка. При третото поколение коучинг модели, коучът и клиентът съвместно създават смисъл в разговора им. Смисълът като концепция е съществен, защото хората приписват определен смисъл на техните преживявания, действия и взаимодействия. В съвременния свят предизвикателствата и изискванията пред клиентите се променят с висока скорост. Третото поколение коучинг модели като модела на трансперсоналния коучинг насърчават коуча да насочи вниманието си към създаване на пространство и време за рефлексия, да възприеме процеса на коучинг разговор като пътуване към неизвестното, в което са заедно с клиента и в което нито коуча, нито клиентът знаят посоката.

В параграф 4 е направен преглед и анализ на основни коучинг техники и инструменти. Направеният преглед не изчерпва наличните техники и инструменти, а има за цел да представи тези, които имат потенциал за разглеждане като елементи в бъдещи обучителни програми или насоки за образователни лидери, които са мотивирани да използват коучинг подхода в своята работа. Детайлно са разгледани следните техники: задаване на силни въпроси; активно слушане; обратна връзка.

В параграф 5 се въвежда връзката между коучинга и съвременните подходи на организационно управление. Представени са основни управленски школи, както и класификации на основни лидерски стилове. В една от класификациите на лидерските стилове, формулирана от Даниел Голман, Ричард Бояцис и Ани Макки, коучингът се представя като отделен лидерски стил. При този стил лидерът се фокусира върху личностното развитие на своите хора, а не върху непосредствената работа, която трябва да се свърши. Очертани са следните ползи от използването на коучинг подход в мениджмънта:

- Придобиване на таланти. Мениджърът-коуч, който демонстрира активно слушане, без оценка, е в състояние да избере най-подходящия кандидат за текущите организационни дейности или за предстоящи проекти. Мениджърът е в състояние да разкрие силните страни и потенциала на кандидата.
- Управление на изпълнението/представянето на екипа. Лидерът коуч печели ангажираността на екипа. Новите поколения служители изискват да бъдат

предизвиквани и да получават признание за техните усилия. Въпреки че конкурентното заплащане влияе върху решенията им да работят за организацията, те високо ценят значимите възможности за развитие. Лидерът-коуч предоставя възможност на служителите да откриват своите силни страни и възможности за развитие.

- Ангажиране на служителите. Коучингът позволява създаване на култура на ангажираност.
- Мотивация на персонала. Признанието и празнуването на успеха доста често се игнорират от мениджърите и се приемат скептично сред онези, които вярват, че само паричните награди мотивират хората. Признанието мотивира и енергизира служителите да постигат резултати. Коучинг уменията, свързани с позитивното утвърждаване позволяват на лидерите да създават среда, в която хората се чувстват мотивирани.

Реалността, в която оперира съвременният мениджър се характеризира с все по-висока степен на променливост, несигурност, сложност и неопределеност. Традиционните управленски стилове не позволяват на организациите и екипите да достигнат високи нива на ефективност. В тази връзка коучингът се налага все по-отчетливо като елемент от подходите, използван в управлението на съвременните организации, които възприемат нов тип култура, в която йерархията отстъпва пред подкрепата, външните мотиватори са заменени от само-мотивация, краткосрочните кризисни реакции отстъпват пред дългосрочно стратегическо мислене. Очертаването на все по-осезаемото присъствие на коучинга като самостоятелен лидерски стил или елемент от други форми на лидерство е предпоставка за разглеждането на възможностите пред съвременните училищни лидери за възприемане на този подход.

В параграф 6 е направен обзор на различните етапи на развитие на коучинга като подход в рамките на училищната организация. Представен е опитът на САЩ като образователна система, в която за първи път започва използването на коучинг като модел за професионално развитие на педагогически специалисти през 80те години на XX век. Специално внимание е отделено на опита в разглежданата област на друга водеща страна като Великобритания, в която през 2005 година се приема национална рамка за прилагане на коучинг и менторство в образованието. Сред очертаните ползи от

прилагане на коучинг за професионалното развитие на учители могат да се посочат следните:

- Учители, които ползват услугите на коуч (instructional coach) след преминаването на обучение по дадена тема е много по-вероятно да интегрират новото знание в тяхната преподавателска дейност.
- Учителите разполагат с повече време за реално преподаване чрез значително намаляване на времето за управление на класната стая.
- Учителите увеличават използването на въпроси при провеждането на техните часове.
- Учениците са по-ангажирани.
- Учителите се насърчават да работят заедно, както и да бъдат отговорни един към друг.
- Учителите са да размишляват повече върху своето преподаване и да събират и анализират данни.
- Насърчават се положителните взаимоотношения между администрацията и учителите.

В същия параграф са представени водещи коучинг модели и практики от Великобритания и САЩ като четири нива на водене на коучинг разговор, обобщени от проф. Рейчъл Лофтхауз (Великобритания) и цикъла на въздействие на Джим Найт (САЩ). При първия модел акцент се поставя върху това да се осигури достатъчно пространство и време на педагогическия специалист да възприема коучинг взаимоотношението като безопасна среда за професионално усъвършенстване. При втория модел като акцент в коучинг процеса се поставя постигането на цели, свързани с образователни резултати на учениците.

В края на разглеждания параграф се очертава необходимостта от възприемане на коучинга от страна на училищните лидери като подход, подкрепящ ги да са ефективни в съвременната динамична и непредвидима среда. Въпреки ограничените изследвания в тази плоскост са представени резултати от международни изследвания, които потвърждават, че коучингът подкрепя училищните директори в развитието и поддържането на ефективни мениджърски подходи, осигуряващи им възможност да приоритизират, развивайки компетентности за вземане на решения и позитивно, и овластяващо взаимодействие с колеги. Сред ползите от коучинга върху образователните лидери могат да се очертаят:

- Подобряване развитието на други служители в училище и усъвършенстване на работните взаимоотношения.
- Развиване на способността да размишляват и да се справят със спецификите на предизвикателствата по време и след коучинг разговори.
- 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.
- Директорите се чувстват в състояние да оставят другите членове на екипа да взимат решения и да се освобождават от усещането за носене на пълна отговорност.

Представен е моделът PROFLEC, който надгражда класическия модел „GROW” и позволява включване на училищните лидери в т.нар. групов коучинг, при който всички членове на групата влизат в ролята на коучове за даден техен колега, споделящ предизвикателство, за което търси най-доброто решение. Груповият коучинг присъства като важен елемент в програмите за подготовка на бъдещи училищни директори в Норвегия.

Представеното съдържание в глава 1 е първият опит на български език за подробно изясняване на същността и основните характеристики на коучинг подхода, както в общ план, така и конкретно на ниво училищна организация. Авторът представя принципи, модели, инструменти и техники, които формират елементи от съдържателната рамка на емпиричното изследване и по-специално създаването на авторския обучителен курс, представени в глава 3.

3. ГЛАВА ВТОРА. ИЗГРАЖДАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ПЕДАГОГИЧЕСКИ ЕКИПИ В УЧИЛИЩНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Глава 2 е посветена на две от посочените в уводната част изследователски цели, свързани с изясняване на същността на екипната дейност и основните критерии за екипна ефективност; екипи и екипна дейност в училищната организация; прилагането на коучинг подход за развитие на педагогически екипи. Направеният преглед и анализ на широк кръг от национални и чуждестранни източници позволява формулиране на основни елементи, които да бъдат заложили като основа на емпиричното изследване, разгледано в глава 3.

В параграф 1 се въвеждат основните дефиниции на понятието „екип“ и се обобщават основни модели за екипно развитие. Разгледани са класически модели като този на Брус Тъкман, включващ пет екипни фази, както и по-съвременни варианти, стъпващи на този модел, като: Моделът на прекъснатото равновесие и Системните екипни теории. Моделът на прекъснатото равновесие е доразвит и адаптиран от Жаклин Питърс и Катерин Кар в система за коучинг на високоефективни екипи. В основата си техният модел дава насоки на екипните лидери и коучове относно стратегиите, които могат да се предприемат във всеки от основните моменти на екипно развитие (Екипно начало, Междинна точка, Приключване).

По отношение на системните екипни теории, проф. Питър Хоукинс въвежда т.нар. външно измерение, което подчертава, че подобряването на представянето на екипа е пряко зависимо не само от способността на екипа да взаимодейства вътрешно, но и от начина, по който взаимодейства с външния свят. Мнозинството от екипи са фокусирани отвътре навън. Проф. Хоукинс предлага модел, при който се насърчава смяна на перспективата, при която начална точка на екипното развитие се поставя чрез въпроси, свързани с това, на кого служи екипа, от какво се нуждаят всички заинтересовани страни (клиенти) и какво те искат от екипа.

В параграф 2 акцент се поставя върху изясняване на основните критерии за постигане и оценка на екипната ефективност. Разгледани са различни модели и класификации. Представен е и един от най-авторитетните модели за екипна ефективност, формулиран от Ричард Хакман и Рут Уагман от Харвардския университет. Моделът включва шест условия за екипна ефективност, които могат да бъдат групирани в две основни категории:

- Три съществени условия (3 Essentials): Подбор на най-подходящите хора; Създаване на истински екип, при който всички членове се познават, наясно са с общата мисия и работят достатъчно време, за да я изпълнят; Завладяваща цел, която осигурява ангажираността на всеки член и ориентира членовете към споделена посока.
- Три ускорителя (3 Enablers): Налице е здрава структура, свързана с поддържане на екипа достатъчно малък, извършване на задачи, които изискват екипна дейност и идентифициране на изразени норми за съвместния работен процес; Екипен коучинг, който подпомага екипа в оптималното използване на ресурсите, с които разполагат;

Подкрепящ контекст на организационно ниво, който създава условия за добра екипна работа.

Прилагането на модела на шестте екипни условия се опосредства от използване на т.нар. правило 60-30-10. В обобщен план, това правило насърчава лидерите да разпределят своите усилия по развитие на даден екип както следва:

- Екипен дизайн – 60% от усилията следва да се насочат към сформирание на екипа.
- Стартиране на екип – 30% от усилията включват вдъхване на живот на основния дизайн на екипа и подпомагане на екипа за възможно най-добрия старт. Когато членовете на екипа се съберат за първи път, те трябва да се ориентират един към друг и към задачата.
- Екипен коучинг – 10% се отделят на тази дейност. Само когато екипът е добре замислен и успешният процес на стартиране е установил останалите екипни условия, екипът наистина може да се възползва от ползите на коучинга в своите работни процеси.

Наред с посочения модел, в същия параграф е представен рамка за оценка на екипна ефективност, която е адаптирана за използване в училищното образование. Рамката е създадена от Елена Агилар и се използва основно в образователната система на САЩ. Включва списък с 16 критерия, който могат да бъдат използвани от всеки училищен лидер като ориентир и основа за самооценка на екипното развитие. Критериите могат да бъдат обобщени, както следва:

1. Цел: Членовете на екипа разбират и се съгласяват относно целта и целите на екипа.
2. Процедури: Има ефективни процедури за функционирането на екипа.
3. Процес на срещи: Срещите са добре водени, фокусирани и водят до ясни резултати.
4. Решения: Съществуват ясни и формулирани споразумения за това как ще се вземат решения.
5. Ангажираност: Членовете на екипа вземат решения без скрити резерви или колебания; действията отразяват техния ангажимент.
6. Принос на членовете: Приносът на членовете (идеи или информация) се признава и използва.
7. Креативност: Членовете на екипа експериментират с различни методи на работа и са креативни в подхода си.
8. Сътрудничество: Членовете на екипа споделят своя опит по начини, които подобряват производителността и развитието на екипа.
9. Стил: Различията в стиловете се оценяват и използват в полза на екипа.

10. Уважение: Всеки член на екипа се чувства оценен. Всички членове се третират с уважение.
11. Междупersonностна комуникация: Комуникацията между членовете е открита и балансирана на срещите.
12. Продуктивен конфликт: Членовете участват в нефилтриран дебат около идеи и въпроси, свързани с работата.
13. Непроодуктивен конфликт: Членовете работят конструктивно по въпроси, докато бъдат разрешени.
14. Отчетност: Членовете на екипа се държат взаимно отговорни.
15. Резултати: Екипът постига това, което си поставя за цел.
16. Оценка: Екипът редовно оценява своя процес и производителност.

В параграф 3 темите за екипите и екипната дейност са разгледани в контекста на българската образователна система. Направен е преглед на съществуващи практики и нормативни постановки, който потвърждава стремеж към насърчаване на образователните институции и техните лидери към прилагане и развитие на екипния подход на работа. В практиката на българските училища се наблюдават форми на сътрудничество между педагогическите специалисти, които по своята същност представляват екипна дейност на педагогически специалисти. Тези форми на сътрудничество са анализирани с цел очертаването на основните принципи и фази на тяхното функциониране и набелязване на възможностите за тяхното ефективно управление и развитие чрез коучинг подхода. Екипните форми, които са изследвани са: иновационни екипи, проектни екипи, методически обединения, професионални учебни общности (ПУО), екипи за подкрепа на личностното развитие.

В параграф 4 се въвежда прилагането на коучинг подхода за развитие на педагогическите екипи. Основна отправна точка е представяне на различните видове екипни интервенции, които организационния лидер може да прилага, обобщени от проф. Питър Хоукинс, един от водещи изследователи в тази област. Разгледаните интервенции са: групов коучинг; тиймбилдинг; екипно фасилитиране; екипно консултиране на процесно ниво; екипен коучинг; коучинг на лидерския екип; трансформационен коучинг на лидерския екип; системен екипен коучинг. Груповият коучинг може да помогне в началото на екипното развитие, структурирайки откриващата екипна среща, насочена да ориентира членовете на екипа един спрямо друг, спрямо целите и задачите за

изпълнение и да улесни разбирането за очакваните роли, поведения и усилия. При екипното фасилитиране коучът подкрепя оптимизирането на процеси, при класически екипен коучинг се поставя акцент и върху процеса, и върху представянето/постиженията; при различните видове лидерски екипен коучинг акцентът се измества по отношение на външните заинтересовани страни и въздействие върху цялата система.

В същия параграф се потвърждава, че коучингът е сравнително ново понятие за българската образователна система и се търсят връзки с вече разпространената в тази система сродна дисциплина, свързана с менторството. Липсата на конкретни практики за коучинг на екипи в българска среда предполагат идентифицирането на успешен чуждестранен модел. Това е моделът на Елена Агилар за развитие на ефективни училищни екипи. Според този модел процесът по изграждане на ефективен екип е свързан 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 своя 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. При 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 предотвратяване на професионалния стрес. Допълнителни важни условия за поддържане ефективността на екипа е качеството на екипните срещи, конструктивното решаване на конфликти, насърчаване на взаимното учене.

Представеното съдържание в глава 2 е първият опит на български език да се предложи рамка от критерии за ефективност на училищните екипи и да се утвърди коучинга като подходящ лидерски екип за постигане и поддържане на ефективност във всички съществуващи форми на екипна дейност в българското училище. Подбраните принципи и модели, заедно с очертаните в глава 2, формират съдържателната рамка на емпиричното изследване, описано в глава 3.

4. ГЛАВА ТРЕТА. ДИЗАЙН И АНАЛИЗ НА ЕМПИРИЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Глава 3 е посветена на две от изследователските задачи в настоящия дисертационен труд, свързани с провеждане на проучване сред образователни лидери и педагогически специалисти в България относно преобладаващите лидерски стилове в българското училище, основните видове педагогически екипи, нива на екипна ефективност, използване и прилагане на коучинг подходи и конструирането и пилотиране на обучителен курс за образователни лидери по прилагането на коучинг подход за развитие на ефективни педагогически екипи.

В параграф 1 са описани методологията на изследването и основните изследователски методи, които са онлайн анкетно проучване с 43 айтема, насочено към образователни лидери и педагогически специалисти (потенциални бъдещи образователни лидери) в България относно теми, свързани с лидерство, екипи и коучинг и практиките за развитие на професионални екипи в сферата на училищното образование и конструиране и апробиране на обучителен курс, който има за цел да обучи бъдещи и настоящи образователни лидери в прилагането на коучинг лидерство като подход, с акцент върху развитието на ефективни екипи. В анкетното проучване са участвали 193 представители на целевите групи. Извадката може да бъде характеризирана като хомогенна по отношение на пол, образование и квалификация. Същевременно е налице широкообхватно представяне на различни типове училища, населени места и професионален опит на участниците, което е предпоставка за пълнота на получената цялостна картина относно изследваните теми. В пилотния обучителен курс са поканени педагогически специалисти и образователни лидери, участвали в анкетното проучване. Включват се 16 професионалисти от цялата страна от различен тип училищни организации, предимно общински училища от 10 населени места. Групата е хомогенна по отношение на пол, образование и професионална квалификация като са представени равномерно хора с различен опит, което дава възможност да се видят повече гледни точки. Сред обучаемите преобладават директорите и заместник директорите, които са формални лидери. Те са овластени да използват разнообразни инструменти за създаване и управление на екипи, да създават условия за оптимизиране на този процес и въвеждане на нови подходи. В същия параграф са представени основните етапи на изследването (подготовка, изпълнение и анализ на резултатите), които протичат в периода юли – декември 2020г.

В параграф 2 са представени резултатите от анализа на данните, събрани чрез онлайн анкетно проучване, обобщени по области, както следва:

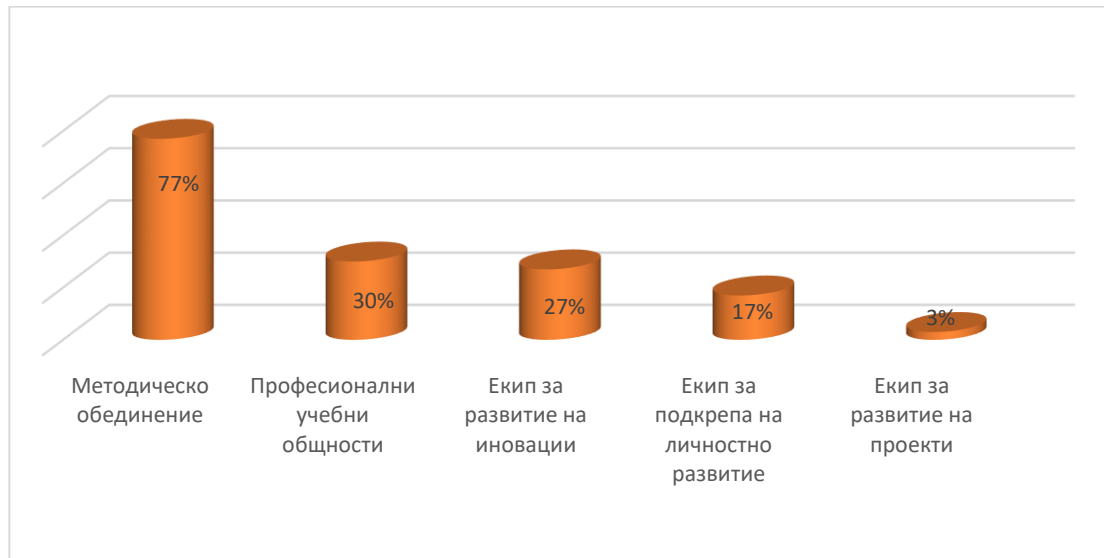
- Област 1: Коучинг подход. Около една трета от участниците в проучването са срещали понятието в публичното пространство /37%/ и/или специализирана литература /33%/. Сравнително малка част споделят, че са наясно с основните принципи на коучинг подхода /15%/, приложенията му за индивидуална и групова работа /9%/ и възможностите му като инструмент на лидерство за развитие на екипи /5%/.
- Област 2: Коучинг лидерство. Над 94% от анкетирания споделят високи очаквания към отговорностите на лидерите. Те са напълно съгласни или по-скоро съгласни, че той трябва да осигурява благоприятна среда и условия за развитие, да изгражда взаимоотношения и екипен дух, да дава обратна връзка на всеки член на екипа.

Графика 4 - Функции на образователния лидер



- Област 3: Екипна дейност и сътрудничество между педагогическите специалисти. Определението на участниците за „екип“ показва добро познаване на същността, целите и ползите от екипната работа. При дефинирането на „екип“ те акцентират върху многообразието на знания, опит и култура, сътрудничеството, изграждане на взаимоотношенията, поддържане на добър климат, синергията, мотивация, партньорство, синхрон, съпричастност, ангажираност, отговорност, свързаност, постигането на резултати. На въпроса за формите на екипна работа в тяхната организация мнозинството от участниците са се възползвали от опцията да дадат повече от един отговор и често са отбелязали всички предоставени избори.

Графика 7 - Разпространени форми на екипна работа



Според техните очаквания различните форми на екипната работа 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. Те смятат, че това може да се постигне чрез по активна комуникация в общностите; чрез повече системни и ефективни срещи и дискусии за обмен на информация и идеи; въвеждане на протоколи; споделено учене; отворени практики; интегрирани и открити уроци. Според изследваните използването на менторството като форма на сътрудничество, особено при въвеждането на младите колеги, би било много полезно за процеса на адаптация, но се чувстват неподготвени да го използват пълноценно и се нуждаят от външна помощ за обучение.

- Област 4: Лидерски подход за развитие на педагогически екипи. 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 ясно, 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. Над 90% от анкетираните са съгласни, че лидерът следва да слуша активно през по-голямата част от комуникацията с екипа, задава отворени въпроси, които насърчават екипа сам да

формулира решения и да постига съгласие, дава обратна връзка, която насърчава развитието, отворен е за нов опит и инвестира в своето усъвършенстване и развитие на своята самоосъзнатост и емоционална интелигентност.

Очертаните изводи потвърждават наличието на предпоставки за по-системно представяне на възможностите, които коучинг подходът може да предложи на българските образователни организации, както като инструмент за развитие на качествено образователно лидерство, така и като подход за поддържане на устойчива екипна ефективност.

В параграф 3 се представя детайлно процеса по създаване и апробиране на авторски обучителен курс. При дизайна на обучителния курс се отчитат резултатите от онлайн проучването; прегледа и анализа на съвременни теории и практики от глава 1 и глава 2 на настоящата разработка; опита на автора при провеждането на обучения на педагогически специалисти и конкретно обучения по темата „коучинг подход“.

Липсата на задълбочени познания по отношение на коучинг подхода, установени през анкетното проучване потвърждава необходимостта от залагане на въведение в коучинга като основен елемент от програмата на обучителния курс. Същевременно, демонстрирането на добро познаване на теми, свързани с екипната работа и сътрудничество между педагогическите специалисти, предполага преместване на фокуса на обучението от общи постановки по тези теми и фокусиране върху специфични аспекти като критерии и фактори за развиване и поддържане на екипна ефективност.

Заглавието на курса „Въведение в коучинг лидерство“ е формулирано, отчитайки акцентът в обучението по представяне на коучинг подхода и необходимите за всеки образователен лидер коучинг умения. Избраното наименование е в съзвучие с общоприетите пътеки за професионално развитие на коучинг специалистите, популяризирани от Международната коучинг федерация и Европейския съвет по менторство и коучинг, в които на първо място професионалистите развиват определена съвкупност от компетентности (пример: активно слушане, задаване на силни въпроси, ефективна обратна връзка) и впоследствие прилагат тези компетентности в комбинация с допълнителни инструменти към определени области на интервенция (пример: развитие на екипи). Основните съдържателни и практически области в обучителния курс могат да се обобщят в следната таблица, както следва:

Таблица 16 - Модел на обучителен курс за образователни лидери „Въведение в коучинг лидерство“

Тема:	Информационна част:	Практическа част:
Същност на коучинг лидерството	<ul style="list-style-type: none"> ● Въведение в коучинга (основни дефиниции и принципи). ● Дефиниране на понятието коучинг лидерство и неговата добавена стойност. ● Основни сили на коучинг лидерството: присъствие тук и сега; активно слушане; задаване на силни въпроси; обратна връзка. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Индивидуална работа с въпросник за автокоучинг. ● Работа по двойки с подобрани списъци от силни въпроси. ● Групово упражнение за активно слушане.
Ефективният екип в образователна среда	<ul style="list-style-type: none"> ● Обща дефиниция на екипа и екипната ефективност. ● Основни критерии за оценка на екипна ефективност. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Работа по двойки по темата за екипното доверие. ● Индивидуална работа с въпросник за самооценка на екипна ефективност. Обсъждане по двойки.
Ефективни екипни срещи в образователна среда	<ul style="list-style-type: none"> ● Основни условия за организиране на ефективни екипни срещи. ● Вътрешни срещи за професионално развитие и подкрепа. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Работа с групов коучинг процес на екипна среща.

Необходимостта от провеждане на разглежданото обучение в онлайн среда поради ограниченията, наложени от Ковид-19, наложи адаптирането му към виртуална среда и

използването на платформа като Zoom, която позволява разделяне на участниците по двойки и в малки групи. Продължителността на пилотното обучение е в рамките на 8 учебни часа, като участниците получават възможност да се запознаят с всички материали чрез специално създадена онлайн споделена папка. По време на обучението някои участници изпитват известни технически трудности (пример: липса на микрофон, неработеща камера), което налага преформатиране в движение на някои от предварително планираните процеси и най-вече упражнения, включващи разделяне по двойки. При осъществяването на онлайн обучението, водещият учител и автор на учебния курс успява да представи цялото планирано информационно съдържание и основните планирани упражнения. Приблизително, 60% от планираната продължителност е посветена на въведение в коучинг подхода, коучинг лидерството и основните умения на коучинг лидера; 20% за същност на екипната ефективност и 20% на значението и начините за водене на ефективни екипни срещи. Във финалната фаза на обучението, участниците се включват в т.нар. коучинг среща за професионално развитие, в която на практика виждат прилагането на коучинг принципи за развитие на екипен дух и сътрудничество. В края на обучението участниците попълват онлайн форма за обратна връзка. Обобщените резултатите от анализа на обратната връзка могат да се обобщят по области, както следва:

- Област 1: Общо разбиране за коучинг подхода, коучинг лидерството и неговото прилагане в училищна среда

Най-висок усреднен резултат от 8.8 пункта от 10 максимални относно напредъка в резултат на обучението, участниците отреджат на тяхното общо разбиране относно същината на коучинга.

Графика 10 - Области на развитие в резултат на пилотния обучителен курс



Това е позитивна индикация, че обучението успява да отговори на едно от основните очаквания, регистрирано в онлайн проучването, свързано със структуриране и систематизиране на знанията относно коучинга сред целевите групи. По отношение на коучинг лидерството и ползите от неговото приложение в училищна среда регистрираните резултати са също сравнително високи, над 8.6 пункта. Обучението успява да изясни същината на този нов за българската образователна система подход и да очертае неговата добавена стойност за развитие на училищната среда.

- Област 2: Основни умения на коучинг лидерството (присъствие тук и сега; активно слушане; задаване на силни въпроси; даване на обратна връзка) и лидерска увереност

От основните коучинг умения, респондентите оценяват най-високо напредъка си по отношение на основните коучинг умения: активно слушане и способността си да присъстват тук и сега, следвани от задаването на въпроси и обратната връзка. Средната стойност на отговорите за всеки от кореспондиращите въпроси е над 8.00 (от 10.00 максимални) и варират в относително малки граници за всяко от посочените умения. Високите усреднени стойности на отговорите относно осъществения напредък потвърждава ефективността на използваните практически упражнения за развитие на тези умения, заложи в пилотното обучение. Същевременно тези стойности потвърждават и добрата професионална подготовка на участниците, която позволява бързо вникване и прилагане на даденото умения. Алтернативно обяснение на високите стойности може да се търси и в разбирането, че посочените основни коучинг умения и по-специално, тези свързани с активно слушане, задаване на въпроси и обратна връзка

са елементи от т.нар. меки умения, които се развиват в рамките на различни обучителни програми, в които участват българските педагогическите специалисти. Тази хипотеза следва и може да се изследва в последващи проучвания по темата.

- Област 3: Общо разбиране за критериите и условията за постигане на екипна ефективност в училищна среда

В рамките на обучението участниците получават възможност да се запознаят със система от критерии за екипна ефективност на Елена Агилар, описана в теоретичната част на дисертационния труд. Средната стойност на резултатите относно напредъка на участниците в обучението по отношение повишаване на знанията им за факторите и условията за развитие на ефективни екипи в училищна среда е над 8.5 пункта, като осем от респондентите посочват стойностите в най-високата част на спектъра от 9.0 до 10.00 пункта. Този резултат потвърждава положителния ефект от обучението върху подобряване на общото разбиране на участниците по разглежданата тема и потвърждава адекватността на избраната система от критерии за екипна ефективност към българския училищен контекст.

- Област 4: Мотивация за последващо използване на коучинг подхода

По отношение на нивото на мотивация за прилагане на наученото от обучението в професионалната практика, всички (100%) от респондентите отговорят положително, което е поредно потвърждение за практическата полезност на предложеното обучение. По аналогичен начин, респондентите потвърждават своето съгласие с финалното твърдение в картата за обратна връзка, свързано с разбирането, че коучинг лидерството може да допринесе за развитието на по-ефективни екипи.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото теоретично и емпирично изследване стартира в момент, в който темата за иновации в българското образование набира популярност и все повече образователни институции формулират и прилагат свои идеи по посока подобряване на съществуващите образователни практики. Училишните директори все по-често се налага да влизат в различни сложни роли, които са предпоставени от новото законодателство в сферата на образованието, но и от нарастващия обществен натиск за по-високо качество на образованието. В определени моменти те са администратори, които следят за съответствие с официалните правила и норми. В други, вдъхновители на

разнородни учителски групи и екипи. Настоящата разработка насочва вниманието на училищните лидери към възможностите, които коучинг подходът представя за ефективно справяне с техните ежедневни комплексни задачи и по-специално за развитието на високо мотивирани и с добро представяне педагогически екипи. Основните изводи от теоретичния преглед на чуждестранни и национални източници, както и проведеното емпирично изследване могат да бъдат обобщени, както следва:

- Коучингът възниква като интердисциплинарна област, обединяваща достиженията на различни дисциплини и направления като философия, психология, организационно развитие, спорт, мениджмънт и лидерство. Тази интердисциплинарност осигурява приложимост на коучинга в различни сфери като бизнес, публична администрация, неправителствен сектор. Постиженията в изброените сектори от прилагането на коучинга натрупват доказателствен материал за неговата стойност и позитивен ефект върху професионалното и личностно развитие на организационните лидери и техните екипи.
- Средата, в която оперира съвременният мениджър се характеризира с все по-висока степен на променливост, несигурност, сложност и неопределеност. Традиционните управленски стилове не позволяват на организациите и екипите да достигнат високи нива на ефективност. В тази връзка коучингът се налага все по-отчетливо като елемент от подходите, използван в управлението на съвременните организации.
- Коучингът навлиза в системите на училищно образование на страни като САЩ и Великобритания, които имат вече натрупан богат опит в приложението на този метод/подход в изброените по-горе сфери. Първите изследвания са относно приложението на коучинга в професионалното развитие на педагогическите специалисти и впоследствие по отношение развитието на образователните лидери, и прилагането в класната стая. В разгледаните практики на прилагането на коучинга в училищна среда прави впечатление интегрирането на елементи и принципи от класическия коучинг и процеси от наставничеството. Това е ясно видимо в т.нар. инструкционен коучинг (коучинг, насочен към развитие на педагогическите специалисти), при който учител получава коучинг услуги от свой колега педагог, преминал коучинг обучение. По отношение на прилагането на коучинг за развитие на образователни лидери е идентифицирана добрата практика от Норвегия в

прилагането на групов коучинг, който включва директори от различни училища в общ групов процес на взаимно учене и подкрепа чрез коучинг принципи и инструменти.

- Съвременните разбирания за същността на екипите и условията за екипна ефективност поставят акцент върху ролята на лидера по избор на членовете на екипа, формулиране на мисия и посока за действие, съвместно формулиране на конкретните цели заедно с екипа, както и правилата за съвместна работа, осигуряването на екипен коучинг за поддържане на мотивация и добро представяне на екипа. Сред основните условия за развитие на силни екипи могат да се посочат: подбора на най-подходящите членове; екипно познаване и разбиране на общата мисия и наличието на достатъчно време за изпълнение; завладяваща цел, която осигурява ангажираността на всеки член и ориентира членовете към споделена посока.
- Съществуват различни модели и системи от критерии, които позволяват на училищните лидери да развиват ефективни екипи в училищна среда. Една от тези системи включва 16 основни критерия, които подкрепят лидерите в текущата оценка на нивото на ефективност на техните екипи и позволява взимането на решение за адекватни управленски решения.
- Процесът по изграждане на ефективен екип в училищна среда е свързан 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 своя конкретен лидерски стил, който ще използва. Допълнителни важни условия за поддържане ефективността на екипа е качеството на екипните срещи, конструктивното решаване на конфликти, насърчаване на взаимното учене.
- Коучингът е сравнително ново понятие за българската система на предучилищно и училищно образование. Мнозинството от участниците в онлайн проучването потвърждават, че са наясно с термина и някои негови приложения, но като цяло

липсва системно и задълбочено разбиране. Това подсказва наличието на предпоставки за по-задълбочено представяне на коучинга и ползите, които може да донесе за образователната система.

- По отношение на екипния подход и сътрудничеството между педагогическите специалисти е налице богат практически опит. Съществуват различни екипни форми, като една от най-разпространените е методическото обединение, което спомага за повишаване професионалното развитие на педагогическия специалист и създава предпоставки за взаимопомощ между отделните педагогически специалисти, за да се осигури съвременно ниво на преподаване и да се повиши качеството на обучение и възпитание на подрастващото поколение.
- Нагласата на българските педагогически специалисти по отношение на желания лидерски стил, който те искат да присъства в българското училище, включва няколко основни компоненти, свързани със способността на лидера да осигурява благоприятна среда и условия за развитие на членовете на екипа; да отделя време за изграждане на взаимоотношения в екипа и да предоставя конструктивна обратна връзка. Според техните очаквания различните форми на екипната работа дават възможност за пълноценна изява на силните страни на всеки участник и допринасят за развиване на по-голяма увереност и доверие между колегите, подобряване на микроклимата в дух на откритост, взаимопомощ, съпричастност, отговорност и толерантност.
- Бъдещите и настоящи училищни лидери могат да разширят своето познание за ползите от коучинга при развитие на ефективни екипи и да практикуват основни коучинг умения като задаване на силни въпроси, активно слушане и даване на обратна връзка в рамките на стандартно еднодневно обучение с наличието на материали за самостоятелна работа и упражнение. Създадената в рамките на настоящето изследване пилотна обучителна форма „Въведение в коучинг лидерството“ е подходяща форма, тъй като в концентриран и подреден вид представя най-важните основи за развитие на очертаните умения.

Изводите от всички елементи на изследването позволяват да се направят няколко основни заключения по отношение на първоначално поставените хипотези:

- Авторът представя доказателства от опита на различни образователни системи, доказващи, че коучинг подходите са приложими и дават добри резултати като управленски инструмент за развитие на педагогическите специалисти и педагогическите екипи в училищната организация.
- Сред основните ефекти от прилагане на коучинг подхода към развитието на екипите могат да се посочат: позитивна атмосфера, висока мотивация и удовлетвореност, които са основни елементи от по-комплексната характеристика, екипна ефективност.
- Прилагането на коучинг подход изисква мотивираност на образователните лидери и усилия в две основни посоки: 1. Личностно ежедневно усъвършенстване през практикуване на четири основни коучинг умения (присъствие тук и сега, активно слушане, задаване на силни въпроси и обратна връзка). 2. Внедряване на коучинг принципи в екипната практика (пример, нов дизайн на екипните срещи, провеждане на групови и екипни коучинг срещи).

Очертаните позитивни заключения не следва да се приемат като категорично потвърждение, а по-скоро като очертаване на потенциални области за продължаващо развитие. Въпреки че те се основават на база на анализ на многообразни източници, обогатен от емпирично изследване с два ключови компонента (онлайн проучване и онлайн пилотно авторско обучение), те не са в състояние да обхванат всички гледни точки и възприятия по разглежданите теми.

Появата на Ковид-19 през 2020 г. промени радикално образователната система не само в България, но и на глобално ниво. Необходимостта от бърза адаптация към различни форми на предоставяне на образование (дистанционна, присъствена, хибридна) в условия на несигурност и непредсказуемост поставят още по-категорично нуждата от качествени образователни лидери и качествени екипи, които са в състояние да работят в новите условия. Настоящото изследване е позитивен сигнал към българската образователна система, че част от отговорите на очертаното предизвикателство се крият във вникване в основните принципи и приложения на коучинг подхода.

Представените резултати и изводи позволяват очертаване на няколко възможности за бъдещи развития:

- Внедряване на темите, свързани с коучинг лидерството и основните коучинг умения в програмите за образователно лидерство на академично ниво. Това в момента е практика само за Педагогическия факултет на Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“.

- Разработване на практически наръчници за училищни лидери с конкретни инструменти за прилагане на коучинг в тяхната практика, с акцент върху предоставянето на екипен/групов коучинг на педагогическите специалисти в училищната организация.
- Създаване на мрежа от професионалисти по темата „Коучинг в образованието“, която да подкрепи подготовката на бъдещите и настоящи образователни лидери в прилагането на коучинг подход.
- Подготовка на пакет от законодателни промени, които да потвърдят необходимостта от специализирано обучение на училищни лидери и залагането на коучинга като компонент на това обучение.
- Насърчаване на научен обмен с други образователни системи в Европа и други региони на света с цел създаване на съвременни обучителни програми.

6. ОСНОВНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

А: Научно-теоретически приноси:

1. За първи път се прави анализ на съществуващите световни достижения в сферата на коучинга и развитието на екипна ефективност от гледна точка на възможностите за интегриране в подкрепа на българското училищно образование.
2. За първи път коучингът се разглежда като възможен подход за развитие на ефективни екипи от страна на бъдещите и настоящи образователни лидери в българското училищно образование.
3. За първи път се провежда проучване на готовността и нагласите сред бъдещи и настоящи образователни лидери относно възприемането на нов подход към развитие на екипна ефективност.

Б: Практико-приложни приноси

1. За първи път се конструира и апробира обучителен курс в областта на коучинг лидерството за нуждите на бъдещи и настоящи училищни лидери в България.
2. Изготвен е списък с възможни бъдещи стъпки, които да позволят по-широко навлизане на коучинга в подготовката на образователните лидери.

7. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Африканов, Л. Възможности за прилагане на коучинг подхода за професионалното развитие на педагогическите специалисти, Е-списание "Образование и развитие", ISSN 2603-3577, брой 7, 02.2021 г.;
2. Африканов, Л. Развитие на коучинг умения на училищни лидери, Сп. „Педагогика“, книжка 3/2021, година ХСШ (под печат);
3. Галин Цоков, Галена Иванова, Юрий Янакиев, Марияна Бизова, Диана Димитрова, Кристина Овчарова, Лъчезар Африканов, Александър Ангелов, Николай Николов. Иновации в действие. Научноизследователски анализ на обмена на иновациите в българското образование и промяна на училищната култура. Авторы: Университетско издателство „Паисий Хилендарски“, 2020. ISBN 978-619-202-567-0;
4. Afrikanov, L. Toolkit on Empowering Leadership and Positive Governance, European Patient Forum, 2019;
5. G. Tsokov, L. Afrikanov. New Competence Framework For School Leadership in South Eastern Europe. EDULEARN18 Proceedings, indexed in the Web of Science, 2018, <https://library.iated.org/view/TSOVKOV2018NEW>;
6. V. Uzunova, L. Afrikanov. Mentors' Preparation in the Dual Education System. ICTTE 2018 Proceedings, ARTTE • Applied Researches in Technics, Technologies and Education, 2018

8. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в разработването му не са ползвани неправомерно и в нарушение на авторските права чужди публикации.