

САЛАСЫНА ЖАҢА ИННОВАЦИЯЛЫҚ КӨЗҚАРАС: КОУЧИНГТІ ЫҚПАЛ

Бердібаева Света Қыдырбекқызы,

*психолог.ғ.д., профессор,
ал-Фараби атындағы ҚазҰУ-і¹.*

Ибатулин Бауыржан Шарифуллаевич,

*полковник, Сағадат Нұрмағамбетов атындағы
Құрлық әскерлерінің Әскери институты².*

Нурсейтов Нурлан Габбасович,

полковник, Құрлық әскерлерінің Әскери институты²

Алимжанова Алия Шарабековна,

*философия ғ., кандидаты,
Т. Жүргенов атындағы Қазақ Ұлттық Өнер Академиясы³*

Бектемис Нұрила Ынтымаққызы,

*3 курс студенті,
жалпы және қолданбалы психология кафедрасы,
ал-Фараби атындағы ҚазҰУ-і¹*

Аннотация. Мақалада білім саласына қатысты коучинг көшбасшылығы туралы зерттеулерді талдау арқылы көшбасшылық коучингінің ерекшеліктері айтылады, коуч пен коучингке қатысушылардың диалогтары, сенімді қарым-қатынас орнату және тыңдау, сұрақтар қою және кері байланыс беру және мақсаттарына қол жеткізуге көмектесу сияқты коучинг дағдылары туралы талданады.

Түйін сөздер: коучинг, көшбасшылық, коучинг көшбасшылығы, білім саласындағы коучинг, сенімді қатынастар.

Аннотация. В статье описываются характеристики коучинга лидерства путем анализа исследований коучинга лидерства, связанных с областью образования, а также анализируются коучинговые навыки, такие как диалоги между коучем и подопечными, установление доверия и умение слушать, задавать вопросы и давать обратную связь, а также помогать достигать результатов.

Ключевые слова: коучинг, лидерство, коучинг лидерства, коучинг в сфере образования, доверительные отношения.

Abstract. The article describes the characteristics of leadership coaching by reviewing leadership coaching research related to the field of education, and examines coaching skills such as dialogues between coach and coaches, building trust, and listening, asking questions and giving feedback, and helping to achieve results.

Key words: coaching, leadership, leadership coaching, educational coaching, trusting relationships.

Коучинг психологиясының білім беру саласына қосқан үлесі барған сайын мойындалып, маңыздылығы күннен күнге артуда. Білім беру саласын басқару жүйесінде көшбасшылық туралы негізгі зерттеулер маңызды тақырыптардың бірі болып табылады. Сондықтан, негізгі көшбасшылық зерттеулер басшылардың көшбасшылық мінез-құлқын зерттеуге қатты көңіл бөледі. Көшбасшылық мінез-құлық ең танымал екі деңгейлі мінез-құлық болып табылады. Қорғау және қамқорлық теориясы бойынша жоғары қорғану деңгейі жоғары деңгейге ие екендігі анықталды. Қамқорлық - басшының ең жақсы көшбасшылық мінез-құлқына жатады, алайда мінез-құлық теориясында ситуациялық факторлардың интеграциясы қарастарылмаған, сондықтан да ситуациялық теориялар мен күтпеген жағдайлар туралы зерттеулер көптеп саналады.

Жаңадан пайда болған трансформациялық көшбасшылық теориясы көшбасшылық саласындағы басты зерттеулердің де назарын аударды. Коучинг психологиясын білім берудің әртүрлі контекстінде оқытуды қолдаудың қосымша әдісі ретінде түсіну маңызды болып табылады. Демократияландырудың арқасында командалық жетекшілік біртіндеп серіктестікке айналды.

Сондықтан директивті емес коучингтік көшбасшылық әсіресе соңғы жылдары мектеп секторында қолдануға өте қолайлы.

Лидерлер мен әріптестер арасындағы қарым-қатынас иерархиялық қарым-қатынастан гөрі серіктестік болып табылады. Бастауыш сыныптарға арналған мектептер қарқынды дамып келеді, кәсіби көшбасшылықтың қарқынды ілгерілеуі, мұғалімді басқару, оқу бағдарламасын басқару және оқытудағы көшбасшылық сияқты маңызды сұрақтар да көптеп зерттелініп жатыр.

«Көшбасшылық коучинг» және «жетекшілерге арналған коучинг» терминдері жиі синоним ретінде қолданылады. Екеуі де басшылық лауазымдағылар болғандықтан адамдармен жұмыс істейді, дегенмен бастықтарға арналған коучинг көбінесе жоғары лауазымдағы көшбасшылар үшін коучингті сипаттауға жиі қолданылады.

Жаңа фокус 1950 жылдары зерттеушілер күшті көшбасшылыққа қажетті нақты мінез-құлықтың моделін анықтау үшін жұмыс істеген кезде пайда болды. Мінез-құлық екі негізгі категорияға бөлінген: қатынастарға бағдарланған (ізбасарлармен және олардың арасындағы қарым-қатынасқа әсер ететін) және тапсырмаға бағдарланған (ізбасарлардың тапсырмаларды орындауға және мақсатқа жетуіне ықпал ететін) (Vroom & Jago, 2007) [1].

Бұл категориялар көптеген мінез-құлық үлгілерінің соның ішінде әрқашан танымал болған толық масштабты модель негізін құрайды, (Bass, B., & Avolio, B. 1995) [2]. Жағдаяттық көшбасшылық теориясы, көшбасшылар тиімділікке ие болу үшін әртүрлі жағдайларға, оның ішінде ізбасарларының әртүрлі қажеттіліктеріне сай бейімделуге сәйкес келетін сипаттамалары мен мінез-құлық өзгертуі керек екенін айтады (Hersey & Blanchard, 1982) [3].

Көшбасшылықтағы жағдайдың маңыздылығын мойындайтын басқа теорияларды да атауға болады, «күтпеген жағдайлар теориясы» (Fiedler, F. E., 1972) [4], «жол және мақсат теориясы» (Evans, M. G., 1970) [5] және «әлеуметтік психология теориялары» (Haslam, Reicher, & Platow, 2011) [6]. Технологиялық жетістіктер, индустриалды дәуірден білім дәуіріне көшу және жаһандану процесінде жаңа ұйымдық ландшафттардың пайда болуына және көшбасшылық талаптардың одан әрі өзгеруіне әкелді (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007) [7]. Тиімді көшбасшылық тұжырымдамалары басшылардың жеке сипаттамалары мен жағдайға назар аударудан гөрі жұмыс орнының үнемі өзгеретін сипаттамаларына дидактикалық, қатынастық, стратегиялық, жаһандық тұрғыдан бейімделе алатынын түсінуге көшу үшін қажет болады (Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J., 2009) [8].

Осы айтылғандарға орай күрделі, тұрақсыз, белгісіз және түсініксіз контексттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін көшбасшылыққа неғұрлым тұтас және динамикалық көзқарасты ынталандыратын жаңа теориялар мен модельдер пайда болды. Оларға командадағы адаптивті көшбасшылық (Hallam & Campbell, 1992) [9], күрделі көшбасшылық теориялары (Uhl-Bien & Marion, 2008 [7]) жатады. Коучинг көшбасшылығындағы ең өзекті мәселелердің бірі, білім беру саласындағы мектептер жүйесіндегі жетекшілердің көшбасшылық коучингісінің маңыздылығы туралы сұрақты айтуға болады.

Жетекшілер коучингінің психологиясындағы ең маңызды мәселе білім беру саласының басшысының негізгі жауапкершілігі болып табылады, бұл әкімшілік рөл емес, кәсіби жаттықтырушының рөлі, сонымен қатар директорлар жеке коучинг арқылы мұғалімнің кәсіби білім алуына тиімді ықпал ете алады. Коучингтің мәні - басқаларға көмектесу және олардың әлеуетін ашу. Басшылық коучингі сенім мен келісім атмосферасын құра алады және ұйымға ашықтық пен қарым-қатынас мәдениетін құруға көмектеседі (Chen Ziqin, 2013b) [10].

Коучинг-көшбасшылық тіпті әрбір қызметкердің ішкі қабілеттерін оята алады (Hong Weilin 2017) [11]. Бір сөзбен айтқанда, коуч-көшбасшы әрбір адамның толық тұлға және мәселені шеше алуға қабілетті екеніне сенуі керек. Бұл басшылық стиль бұрынғы көптеген көшбасшылық үлгілерден айтарлықтай ерекшеленеді. Мысалы, мектеп басшыларының трансформациялық көшбасшылығына Барон Л. және Морин Л. (Baron, L., & Morin, L. 2009) көшбасшының жеке харизмасының әсеріне баса назар аударады, ал коучингтік көшбасшылық бағыныштыларға екпін жасайды [12]. Әлеуетті арттыру және мәселелерді шешу қабілеттерін жақсарту маңызды болып табылады.

Коучинг-бұл адамдарға мүмкіндік беретін және олардың ішкі идеялары мен энергиясын кеңейтетін және нәтижелер жасайтын процесс және қатынастар. Басқарушы коучингтегі

коучтың рөлі шешімдерді ұсыну, кеңес беру немесе патологиялық диагноз қою емес, керісінше сұрақ қою және рефлексия арқылы көмекші ретінде әрекет ету, бағынушыларды өз ресурстарын пайдалануға және өздерінің кеңестерін, күшті жақтарын және мәселені шешу әдістерін түсінуге ынталандыру болып табылады.

Коучингтік көшбасшылық-бағыныштыларға өз әлеуетін дамытуға және оңтайлы нәтижелерге қол жеткізуге көмектесу үшін «директивті емес» тәсілді қолданатын басшылық стилі, ал коучинг-жетекшілік әлеуетті дамытатын көшбасшы. Ол көшбасшылық процесте коучинг дағдыларын тиімді пайдаланады және сенім, қарым-қатынас, басшылық, мотивация және жолдастық элементтерін қамтиды. Коучинг бұл клиентке серіктес ретінде қарайтын қатынастар деп санайды және ойлау процесін кеңейте отырып, ол коучингке қатысушының оқуын үдетеді, дамудың қарқынды өтуін және оның әлеуетін барынша арттырады (Hong Weilin, 2017) [11]. Көшбасшылық коучинг ұйымдық мақсаттарға жетуге әсер ету процесі. Сонымен қатар, көшбасшылық коучингтің мағынасы когнитивтік коучингке өте ұқсас екенін атап өткен жөн. Когнитивті коучинг-мұғалімдердің ойлауын, интеллект деңгейін және шешім қабылдау қабілеттерін жақсарту үшін коучтардың арнайы диалог пен коммуникация стратегиялары мен әдістерін қолданады (Ding Yugo, Zhang Dory, 2010) [13].

Жалпы айтқанда, дәстүрлі көшбасшылық пен тәлімгерлік көшбасшыға бағытталған, ал коучинг немесе коучингтік көшбасшылық қатысушыға немесе ізбасарға бағытталған және қатысушылардың өз мәселелерін өз бетінше тиімді шешуге әлеуетін ынталандырады. Көшбасшылық коучинг, когнитивті коучинг екеуі де қатысушылардың когнитивті өсуі мен мәселелерді шешу қабілеттерін шабыттандырады.

Сондай-ақ негізгі көшбасшылық коучинг пен корпоративтік коучингтің де мағыналары ұқсас. Дегенмен, корпоративтік коучингті ішкі және сыртқы коучингке бөлуге болады. Негізгі коучинг көшбасшылығы ішкі коучингтің бір түрі болып табылады. Сонымен қатар, бас жаттықтырушы, яғни жетекші мен жалпы спорттық жаттықтырушы мен жетекші арасындағы айырмашылық мынада, яғни біріншісі когнитивтік өсуге, ал екіншісі шеберлікті үйретуге бағытталған. Коучинг көшбасшылығына қатысты эмпирикалық зерттеулерде (Hong Weilin (2017) басқару коучингінің дағдылары менеджментте қызметкерлердің психологиялық мүмкіндіктері мен жұмысқа белсене араласуының арасында оң корреляция орнайтынын анықтады, яғни жоғары қызметкерлер, коучинг дағдыларын қабылдайды, олар сонымен қатар жоғары психологиялық мүмкіндіктерді де қабылдайды, әрі дағдыларын, мүмкіндіктерін кеңейтеді, жұмысқа инвестицияны арттырады [11]. Мектеп директорларына арналған коучинг көшбасшылығын қолдайтын теориялық негіз өзін-өзі басқаруға және автономияға баса назар аударатын ересектерді оқыту теориясын және позитивті ойлауға баса назар аударатын позитивті психологияны қамтиды (Ding Yugo, Zhang Dury, 2013) [13].

Коучинг көшбасшылығы көшбасшылардан қатысушылармен ұзағырақ сөйлесу үшін ұзақ уақыттың көп болуын талап етеді. Қысқа уақыт кезеңінде бағыныштылардың идеяларын тудыру және мәселелерді ашу ықтималдығы аз болады. Көшбасшылар өздерінің күнделікті істерімен айналысады және коучинг көшбасшылығын қамтамасыз ете алмауы мүмкін. Басқаша айтқанда, уақыт пен сабақтастық мәселелері бастауыш және орта мектеп директорлары үшін коучинг көшбасшылығын пайдалануда кедергі болуы мүмкін.

Коучингтік көшбасшылық бола алатынына қарамастан директорларда қосарлы рөлге байланысты мәселелер болуы мүмкін. Корпоративтік әлемдегі тренерлерді ішкі тренерлер және сыртқы тренерлер деп бөлуге болады. Сыртқы тренерлерді жалдау екі жақты рөлдік мәселені тудырмайды. Бірақ бас жаттықтырушының жетекшілігі мен директор немесе мұғалімдер арасындағы қарым-қатынас ішкі жаттықтырушыларға бейтарап болады.

Мәселе мынада, бір жағынан директор позицияны бағалаушы ретінде әрекет етеді, ал екінші жағынан ол позицияны бағалаушы ретінде, яғни потенциалды стимулятор ретінде әрекет етеді. Осылайша, көптеген менеджерлерге «бағалаушы» және «жаттықтырушы» рөлдерін теңестіру әрекеті жиі қиын соғады және коучинг мақсаттарына екі рөлдің тіркесімін қабылдау қиын болуы мүмкін, өйткені олар өнімділікті бағалауға әсер етеді және жаттықтырушыға қателер мен кемшіліктерді мойындау қажет болады. Тиімділік, сенімділік негізгі фактор болып табылады ал сенімді қарым-қатынастардың дамуы үшін ұзақ уақыт қажет

болады. Мектептің және оның мүшелерінің дамуын қарастыру керек, әйтпесе көшбасшылық коучингтің тиімділігі айтарлықтай төмендейді. Нақтырақ айтқанда, директор мен мектеп мүшелері сенімді қарым-қатынас орната алмаса, мүшелер шындықты айтудан бас тартуы мүмкін, бұл көшбасшылық коучингтің тиімділігіне әсер етеді. Сонымен қатар, жоғарыда аталған қос рөлдік мәселенің шешімі де директор мен қатысушылар арасында сенімді қарым-қатынас орнатумен байланысты болады.

Тағы бір маңызды мәселе, жаттықтырушының немесе бағыныштының менталитеті. Қол астындағы қызметкерлердің менталитетін ескеру маңызды, мектеп басшылығы ұжымына сүйеніп, мәселелерді ойлауға әрекет жасамаса, онда директорға арналған коучингтік көшбасшылығы жақсармайды. Сондықтан жаттықтырушының немесе бағыныштылардың менталитеті де өте маңызды. Екінші жағынан, басшы бағыныштылардың тәуелді менталитеті өзінің меншікті көшбасшылық мінез-құлқынан туындады ма, соны қарастыруы керек. Мысалы, авторитарлық басшылық бағыныштыларды басшының біржақты бұйрығына сүйенуге мәжбүр етуі мүмкін. Әлемде көшбасшылықтың ең жақсы стилі жоқ, тек ең лайықты көшбасшылық стилі әдетте жеке құрамның тәжірибесінен, істің сипатынан, уақыты, орны және тағы да басқа командалық және тәлімгерліктен байланысты болады. Мысалы, мектеп дағдарыс жағдайына тап болған кезде, ол басшылықтың командалық стилін және қалыпты тәртіпті қолдануы керек. Мысалы, жаңа мүшелер үшін басшылық тарапынан оқытудан гөрі тікелей бірден көшбасшылық қажет болуы мүмкін және сол мүшелердің елеулі кемшіліктері болса соны дереу түзетуді талап етеді. Бір сөзбен айтқанда, директор-коучер көшбасшылықтың жалғыз түрі емес. Қорытындылай келе, коучинг көшбасшылығын қысқаша түсіндіретін болсақ, бұл коучинг түрі сенімді қарым-қатынастар орнату және тыңдау, сұрақ қою сияқты коучинг дағдыларын қолдану арқылы мүшелердің немесе клиенттердің әлеуетін дамытуға және ұйымның мақсаттарын директивті емес түрде алға жылжытуға көмектесу процесі деп анықтауға болады. Осылайша, білім берудегі көшбасшылық коучингі мектеп мүшелерімен сенімді қарым-қатынас орнату және мектеп мүшелерінің әлеуетін дамытуға және мектептің білім беру мақсаттарына қол жеткізуге үлес қосуға көмектесу үшін тыңдау, сұрақ қою және кері байланыс арқылы коучинг дағдыларын пайдалану арқылы кеңейтіледі және анықталады.

Шешімге бағдарланған көшбасшылық коучинг теориясын мектеп әкімшілігіне қолдану келесідей:

(1) «мен білмеймін» коммуникациялық позициясы: шешімге бағдарланған коучинг көшбасшыларының коммуникациялық ұстанымы білімсіздікке баса назар аударады және қызметкерлердің өздері мәселені шеше алады деп санайды;

(2) Қызметкерлердің мәселелерін ескереді және шешімдерді табады: мәселені шешуге бағытталған бағдарды белгілеу және қызметкерлердің мәселелері мен белгілерінен гөрі қызметкерлердің күшті жақтарын, қабілеттерін және ресурстарын бағалау. Көшбасшылар мәселені шешуге көмектесетін позитивті диалогқа бағытталады;

(3) Мектеп істерінің барысын бағалауға арналған сұрақтар: бағалау үшін сұрақтар-қатысушылардың өз бизнесінің прогресін бағалай алуы үшін сезімдері мен танымдарын нақтылау әдісі сияқты сұрақтар болып табылады.

Коучингтің бірнеше маңызды элементтері:

(1) Мәселелерге бағдарлану: коучингке қатысушының өзінде алаңдаушылық тудыратын мәселе болады, бірақ ол өзінің мақсаты не екенін білмейді;

(2) Қарым-қатынасқа бағдарлану: коуч берік серіктестік орнатады және коучингке қатысушымен сенімді қатынас орнатуға үлкен мән береді;

(3) Ең күшті сұрақтар: коучингтің маңызды ерекшелігі - тиімділік беретін сұрақтар арқылы оқытуға қатысушының өзін-өзі тануына көмектесу;

(4) Мақсатқа бағытталғандық: тренер коучингке қатысушыларға көмектесуге үлкен мән береді. Мақсаттарды нақтылайды және белгілейді және мақсаттарға жету үшін қолдау көрсетеді;

(5) Өзгерістерге назар аудару: өзгерістер тәлім алушының когнитивті қабілеттерін, эмоцияларын және мінез-құлқында кездескен түзетулерді талап етуі мүмкін;

(6) Оқуға бағдарлану: тәлім алушының өз бетінше білім алуы мен мәселені өзі шеше алатын қабілетін дамыту.

Көшбасшылық коучингтің мәні бойынша бұл, коуч пен коучингке қатысушының арасындағы сенім мен ынтымақтастық қарым-қатынасын орнату процесі болып табылады. Осы тұрғыдан алғанда, көшбасшылық коучингті жүзеге асыру болып саналады, коуч кәсіби дағдыларды қолдана отырып мысалы, тыңдау, сұрақ қою және кері байланыс сияқты әрекеттерді қоланып, оқушыны мақсатқа жету үшін әрекетке бағыттайды; мақсатқа бағытталған мағынада көшбасшылық коучингтің нақты мақсаты оқушының кәсіби білімдерінің деңгейін жақсарту болып табылады, білім оларға өз беттілі болуға және ұжым мен ұйымның тиімділігін арттыруға көмектеседі.

Осылайша, көшбасшылық коучингі көшбасшы мен мақсат арасындағы терең қарым-қатынас пен сенімге негізделген, содан кейін бағыттау, ынталандыру және серіктестік арқылы мақсатқа жетуге көмектеседі және көшбасшылық коучинг процесі мен көшбасшылық ұқсас процесстер. Ding Yugo (2013) Тайбэй қаласының бастауыш мектеп директорларының коучингтік көшбасшылығы мен мұғалімдердің кәсіби оқу қауымдастықтары арасындағы қарым-қатынасты зерттеп, директорлардың коучингтік көшбасшылығын төрт деңгейге жіктеді: қатынастар орнату, тиімді қарым-қатынас, ұғынылған оқыту және кері байланыспен оқыту. Зерттеу көрсеткендей, Тайбэй қаласындағы бастауыш мектеп директорларының коучингтік көшбасшылық тиімділігі орташадан жоғарыға дейін болған, ал ең жоғары көрсеткіш «қатынастар орнату» және ең төменгі көрсеткіш «ұғынымды оқыту» болды. Бас жаттықтырушы жетекшілігі және мұғалімдердің кәсіби білім беру қоғамдастығы бойынша жоғары оң корреляцияға ие болған, бас жаттықтырушының көшбасшылығы мұғалімнің кәсіби оқуына оң әсер етеді [13].

Келесі зерттеу (Hong Weilin, 2017) Тайбэй қаласындағы бастауыш мектеп директорларының коучингтік көшбасшылығы мен мұғалімдердің кәсіби диалогы арасындағы ағымдағы жағдай мен өзара байланысты зерттеді. Зерттеу нәтижелері Тайбэй бастауыш сынып мұғалімдерінің өз директорлары туралы түсініктерінің қазіргі жағдайын көрсетті, коучинг көшбасшылығы және бастауыш мектеп директорларының тренерлері де жоғары деңгейде екендігі көрсетілген [11].

Қорытындылай келе, талданылған эмпирикалық зерттеулер нәтижелеріне сәйкес келесі жағдайды нақты байқауға болады, коучингтік көшбасшылықты қолдану процесінің нақты моделі және оның теориялық негізі бар екені көрсетеді, коучинг көшбасшылығы мұғалімдердің кәсіби диалогы мен мұғалімнің дамуына ықпал ететін негізгі коучинг екені расталды.

Әдебиеттер:

1. Vroom, V. H., & Jago, A. G. The role of situation in leadership. *American Psychologist*, 62, -2007, pp.17–24.
2. Bass, B., & Avolio, B. *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.- 1995.
3. Hersey, P., & Blanchard, K. *Management of organizational behavior: Utilizing human resource*. 4th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.-1982, pp. 321–328.
4. Fiedler, F. E. How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle. *Organizational Dynamics*, Vol.1, No (2), 1972, pp.3–18
5. Evans, M. G. The effects of supervisory behavior on the path: Goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 55, 1970, pp. 277–298.
6. Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. J.). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Hove: Church Press. -2011
7. Uhl-Bien, M., Marion, M., & McKelvey, B.). *Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly*, 18 (4), 2007, pp. 298–318.
8. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 2009, pp. 421–449.
9. Hallam, G. L., & Campbell, D. P. *Selecting team members? Start with a theory of team effectiveness*. Paper presented at the 7th Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec, Canada. -1992, May.
10. Chen Ziqin, *How companies can innovate in the areas of coaching and knowledge inheritance*. *Quality Monthly*, 49 (6), 2013, pp. 6-9.
11. Hong Weilin *Coach Leadership: The psychology of corporate coaching and communication techniques that take talent beyond their current positions*. Taipei city: 2017
12. Baron, L., & Morin, L. *The coach-coacher relationship in executive coaching: a field study*. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 20 No (1), 2009, pp. 85-106
13. Ding Yugo, Zhang Dory. *Theory and practice of cognitive coaching*.- 2013