
FERENCSEK Andrea

A leadership és a coaching szemlélet alkalmazása a köznevelési intézményvezetésben a hatékonyabb szervezetfejlesztés érdekében

Bevezetés

Pedagógusi pályafutásomat megtörte, hogy 2006-2016 között multinacionális környezetben dolgoztam személyzetfejlesztési szakemberként, az utolsó években, mint középvezető. 2015-ben kvalifikált business coach képeztést szereztem a Coach Akadémián. Coaching módszereket elsősorban a cégnél alkalmazott frissdiplomás munkavállalók beillesztése során alkalmaztam, illetve a vezetőfejlesztésben, mint tréner. Személyzetfejlesztői munkám során lehetőségem volt megismerkedni elméletben és gyakorlatban is a leadership szemlélet és a coaching jótékony hatásaival. Meggyőződésemmé vált, hogy egy szervezet csak akkor tud hosszú távon sikeresen működni, ha a vezetők és a munkavállalók között erős szimbiózis van, ami egymás elfogadásán, tiszteletén, egymás segítésén alapul. Szeretném integrálni a jelenlegi oktatási-nevelési és vezetői tevékenységeimbe azt a tudást és tapasztalatot, amit a 10 év alatt személyzetfejlesztőként szereztem, mert úgy gondolom, hogy a köznevelésben dolgozó vezetők is hasonló problémákkal, elakadásokkal küzdenek, mint a versenyszférában dolgozók, de sajnos nem áll a rendelkezésükre elég anyagi forrás ahhoz, hogy például coachokat alkalmazzanak. A köznevelésben elsőként mint munkaközösségvezető hívtam segítségül a coaching módszerét egy pályakezdő kollégám elakadásakor. Azt gondolom, részben a coachingnak is köszönhető, hogy a nehézségek ellenére a pályán maradt, sőt kiváló tehetséggondozó munkát folytat azóta is a mindennapi tanítás mellett. Aztán sorra követték őt a többiek: tanári szerepvállalással, vezetői elakadásokkal, generációs problémákkal, konfliktuskezelési gondokkal küzdők. A coaching valamennyiüket elindította a problémamegoldás útján.

A gyakorlatban általam alkalmazott coaching módszerek

A coaching gyakorlatilag egy célok mentén haladó beszélgetés sorozat, egy mély interjú, mely során a coach, a tanácsadóval ellentétben nem tesz javaslatot egy adott probléma megoldására. A coach csak kérdez, értő figyelemmel kíséri az ügyfelét a problémamegoldás rögzített útján, sokszor hosszasan hallgat, és az elakadás okainak feltárását, majd a helyes út megtalálását a coacheerára bízta.

A coachingban számos folyamatmodell ismert. Én a GROW modellt alkalmazom a leggyakrabban.¹ Maga a szó angolul fejlődést, növekedést jelent, ami egyben a coaching beszélgetés célját is kijelöli. Akkor sikeres egy folyamat, ha az ügyfél közben fejlődött, haladt a célja felé. A modell gyakorlatilag egy négylépcsős célmeghatározó eszköz, mely a következő lépésekből áll:

- **Goal:** a cél meghatározása
- **Reality:** a jelenlegi helyzet feltárása
- **Options:** a lehetőségek feltérképezése
- **Wrap-up:** cselekvési terv kidolgozása

¹ Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I., Komócsin Laura, 2009. 29-30. o.

Az üzleti életben is gyakorta felmerül a kérdés, hogy hogyan mérhető egy coaching folyamat sikeressége. Vannak szubjektív mérések, amikor a felettestől, kollégától vagy a partnerektől, ügyfelektől kérünk visszacsatolást a coacheeról, és vannak objektív, validált tesztek is, amelyek mérik a folyamat előtt és után a coacholt személy kompetenciáiban, viselkedésében történt változásokat. Ez utóbbi igen költséges, a tanár kollégáimmal folytatott coaching folyamat során nem alkalmaztam, és a köznevelésben sem tartom kivitelezhetőnek. Így maradt a szubjektív mérés, mely során főként a coacheekat kérdeztem arról, mennyire találták hasznosnak a velem folytatott beszélgetéseket.

A leadership fogalmának meghatározása

Napjainkban a menedzser helyett sokan inkább a leader kifejezést használják, sőt számos esetben hangsúlyozzák, hogy a leader és a menedzser fogalmát nem illik összetéveszteni, más és más érték kategóriát képviselnek ugyanis. „A menedzser feladata a szervezet működtetése, a rendelkezésre álló erőforrások tervezése, a vállalati célok, az ütemtervek meghatározása, a költségvetés rögzítése. A menedzser strukturálja a feladatokat, biztosítja az erőforrásokat, építi fel a szervezetet. Rendelkezik, koordinál, utasít, irányít, felügyel és döntéseket hoz és ellenőrzi a végrehajtást.”² A leader ezzel szemben inspirál, befolyásol, motivál, támogat, tanácsot ad. A leadership az emberek vezetéséről szól, míg a menedzsment esetében a szervezet a vezetés tárgya. Mivel a leadership esetében maga a vezetett, az ember kerül a középpontba, a vezető módszere nem a szabályok lefektetéséről és betartatásáról szól, sokkal inkább arról, hogyan tud olyan atmoszférát kialakítani, amiben az egyén a lehető legjobban érzi magát, és ezáltal a legjobbat hozza ki magából.

A coaching fogalmának meghatározása

A coaching napjainkban egy hatékony személyi és szervezeti változást támogató eszköz. Egy módszer, amely képessé teszi az egyént arra, hogy fejlődjön, javítsa a teljesítményét, elérje a céljait. Maga a coaching folyamat egy személyes beszélgetés sorozat során valósul meg, méghozzá úgy, hogy a coach, aki a folyamatot irányítja, kérdésekkel vezet rá elakadásának, problémájának saját megoldására az ügyfelét (coachee). Ebben az értelemben az első coach maga Szókratész volt, aki az emberek meggyőzése helyett inkább kérdéseket tett fel.³ A 20. században a coach a sportban megtalálható fogalom, egy képzett edzőt jelent, aki a versenyzőket segíti abban, hogy kihozzák magukból a maximumot. Az üzleti életben az 1990-es években jelent meg, az IBM volt az első cég, amely sikeresen alkalmazta a coachingot.⁴ A business coaching napjainkban üzleti tényezővé vált, ezt bizonyítja, hogy egyre több coach tevékenykedik. Munkájuk sikerét garantálja, hogy a coaching segítségével látványosan növelhető a vezetők és a beosztottak teljesítménye, hatékonysága. Egyénre szabott módszerének köszönhetően a leginkább idomul ahhoz a tendenciához, ami napjainkban megfigyelhető, miszerint a sikeres szervezetek alappillérei az elkötelezett, céltudatos, önazonos munkavállalók.

Fontos elkülöníteni a coach munkáját a tréneri, pszichológusi, tanácsadói feladatköröktől. A coach nem tréner, mert a teamcoaching kivételével nem csoportokkal, hanem egyetlen ügyféllel dolgozik. Ezenkívül nem elméleti fogalmakat (kommunikáció, konfliktuskezelés, asszertivitás stb.) akar közvetíteni, hanem a coachee konkrét és aktuális dilemmáira fókuszál. A coach nem pszichológus, mert

² https://verto.blog.hu/2011/03/22/leader_vagy_menedzser, 2019. 02. 16.

³ Kelló Éva: Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014. 23.o.

⁴ Kelló Éva: i.m. 28.o.

ügyfelei nem pszichés problémákkal küzdenek, hanem mentálisan egészséges, fejlődni, változtatni akaró emberek. És végül a coach nem tanácsadó, mert nem kész megoldásokat ad ügyfele problémáira, hanem a kérdéseivel segíti, hogy ő maga találja meg a számára megfelelő utat a továbblépésre.⁵

Coachingra az üzleti életben akkor kerül sor, ha egyéni vagy szervezeti szinten valamilyen elakadás tapasztalható, ami gátolja a hatékonyságot, a szervezeti célok elérését. A coaching alapfilozófiája arra épül, hogy minden egészséges ember képes arra, hogy felismerje, mi a számára legmegfelelőbb megoldás elakadásának feloldásához. Ehhez elengedhetetlen, hogy a coach és a coachee között egy alapvető bizalmi viszony alakuljon ki. Fontos, hogy a coach mestere legyen az értő figyelemnek, empátikus legyen az ügyfelével. Amennyiben pedig vezetője is a coacheenak, nem alkalmazhat autokratikus vezetői magatartást, a leadership szemlélet kulcsfontosságú a folyamatban.

A leader és a coach típusú vezető

A leader és a coach típusú vezető bármely elmélet alapján vizsgáljuk is, napjainkban a legmagasabb szintet képviseli. Szinte valamennyi menedzsmenttel foglalkozó szakirodalom felhívja a figyelmünket arra, hogy amennyiben egy vezető meg szeretne felelni a 21. század kihívásainak, le kell mondania az utasítás-ellenőrzés módszeréről, és helyette a koordinálás-fejlesztés irányelvét célszerű követnie. A versenyszférában számos vállalat felismerte azt, hogy a vezetésnek demokratizálódnia kell, mert a hatékony munkavégzés alapja, hogy a dolgozók azonosulni tudjanak a vállalati célokkal, ez pedig parancsszóra nem megy. Ezt a felismerést kamatoztatja a gyakorlatban a leader, vagyis az a vezetőtípus, aki arra törekszik, hogy az irányítása alá tartozó emberekkel együtt, konszenzusra törekedve dolgozzon. Ehhez viszont ismernie kell a munkatársait, hogy tudja, mivel lehet őket jobb teljesítményre ösztönözni.

A 20. század utolsó évtizedeiben alakult ki a leadership egy új iránya, amit „New Leadership” néven említ a szakirodalom.⁶ Az új irányzat legfontosabb fókuszai a vezetés transzformatív jegyei, a karizma kérdésköre, érzelmi, kulturális hatások és a jövőkép-központúság. „Az „új vezető”: inspirál, eszköze a jövőkép, elősegíti a „van értelme” közös érzésének kialakulását, építi a küldetés közös tudatát, olyan kultúrát alakít ki, amelyben összeérnek az emberek és a szervezet céljai, s ahol a résztvevők képesek és kellő felhatalmazással rendelkeznek a célok megvalósítására.” -idézi tanulmányában Fehér János a Buchanan-Huczinsky szerzőpárost.⁷

A leader és a coach típusú vezető elsődleges feladata tehát a dolgozók csapattá kovácsolása, és a csapat közös célok érdekében való mozgósítása. Ebben a folyamatban borzasztóan fontos a munkatársak folyamatos fejlesztése, aminek kiváló eszköze a coachingban is használt magas szintű kérdezőskultúra. Egy jól megfogalmazott kérdéssel célirányosabban és érzékenyebben tudjuk ráterelni a beosztottat a helyes ösvényre. Nem mellesleg önállóságra készítjük, hiszen nem mi mondjuk meg, mit tegyen, hanem ő maga fogja megtalálni a számára legmegfelelőbb megoldást.

A coaching eredményes eszköze lehet az „új vezetőnek”, melynek segítségével képessé válhat hatékony szervezetet létrehozni és működtetni.

⁵ Komócsin Laura: i.m. 21-22.o.

⁶ Fehér János: Kortárs személyes vezetési elméletek. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2775/1/vt2010n03p02-13.pdf> 3.o. (2019. 08.15.)

⁷ Fehér János: i.m. 5.o.

A köznevelési intézményvezetés sajátosságai, a leadership és a coaching eszközök alkalmazási lehetőségei a köznevelési intézményvezetésben

Dr. Benedek István Szervezettan című tankönyvében számos definícióvariációt sorol fel a szervezet kapcsán, ezek közül a legátfogóbb szerint „bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formációt” szervezetnek nevezhetjük.⁸ Gazdasági szervezetek esetében fontos szerepet játszik a minél nagyobb profitot megcélzó vállalati cél, a minél hatékonyabb munkaszervezés, a szervezeti felépítés. Az iskolaszervezet eltérő alapfeladatából adódóan is csak rá jellemző sajátosságokat mutat.⁹ Ilyen speciális jellemzője például a fenntartás, üzemeltetés, működtetés szerkezete és folyamata, a költségvetési sajátosságok, a nagymértékű szakmai specializálódás, vagy a törvényben szabályozott szakmai, szervezeti, gazdasági autonómia. Egy oktató-nevelő intézmény elsődleges célja nem a termelékenység növelése a minél magasabb profit érdekében, hanem egy adott pedagógiai program megvalósítása, tudás - érték- és kultúráközvetítés.¹⁰

A magyar iskolaszervezet alapvetően hierarchikus, törvényben szabályozott. A hierarchián belül azonban a vezetői stílus, magatartás megválasztása szabad. A 21. században amennyiben egy iskola hosszú távon szeretné betölteni küldetését, és oktatni-nevelni a jövő nemzedékét, versenyképesnek kell lennie. A versenyképesség elengedhetetlen feltétele a szervezeten belüli hatékony teammunka biztosítása, a motiváló, együttműködő munkahelyi légkör megteremtése.¹¹ Az iskola olyan szerepkultúras szervezet, amelyben a vezetési szintek hierarchizáltak, de lehetetlen működtetni erős tartópillérek, együttműködő tantestület nélkül. A szervezet lineáris, „kiszámítható stabilitás és erős bürokratikus háttér” jellemzi.¹² Kevés karrierlehetőséget nyújt az ambiciózus szervezeti tagoknak, emiatt a köznevelési intézmény vezetőinek nincs könnyű dolguk, ha beosztottaikat motiválni szeretnék. A pedagógus életpályamodell és az önértékelési rendszer bevezetése jelentős lépés a szervezeti vérkeringés felpozícionálására még akkor is, ha jelen pillanatban nem minden esetben tudja betölteni a szerepét. Az azonban tény, hogy a szervezeten belüli dolgozói elégedettség mértékének a felelőse a köznevelési intézmény vezetője. Az ő feladata az, hogy az adott keretek között, a köznevelési intézmény mikro-és makrokörnyezetét elemezve hatékony szervezetet hozzon létre. Egy szervezet akkor rugalmas, ha képes alkalmazkodni az állandó környezeti változásokhoz, ha céljai egyértelműek, és a szervezet valamennyi tagja képes azokkal azonosulni, ha a tagok csapatban tudnak gondolkodni, képesek együttműködni, zavartalan az információáramlás, nagyfokú a bizalom.¹³ A szervezetfejlesztés elsődleges célja, hogy ilyen ideális szervezeteket hozzon létre. Csak az a vezető képes erre, aki leaderként tud viselkedni. A coaching, mint eszköz alkalmazása pedig garantálja azt, hogy tanácsadóként, mentorként hatékonyan tudjon létrehozni és működtetni egy olyan csapatot, melynek tagjai motiváltak abban, hogy megvalósítsák a szervezeti célokat.

A köznevelési intézmény szervezeti specifikumai miatt az intézményvezetői szerep is jelentős eltéréseket mutat egyéb szervezetekkel összehasonlítva. Az igazgatói kinevezés alapvető kritériumait a köznevelési törvény ide vonatkozó szabályozása határozza meg. Az igazgatói munkakör alapvetően közszolgálati funkcióval bír, ebből adódóan minden köznevelési intézményvezető közéleti ember.¹⁴ Kiemelten fontos, hogy ismerje annak a településnek a kultúráját, politikai és civil szervezeteit, ahol az

⁸ Dr. Benedek István: Szervezettan, BME APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, Budapest, 2017. 8.o.

⁹ Dr. Benedek István: i.m. 10.o.

¹⁰ Dr. Benedek István: i.m. 11.o.

¹¹ Dr. Benedek István: i.m. 21.o.

¹² Dr. Benedek István: i.m. 53.o.

¹³ Dr. Benedek István, i.m. 60-61.o.

¹⁴ Dr. Kalicz Éva-Dr. Mezei Gyula: Alkalmazott vezetéselmélet, BME APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, Budapest, 2012. 236.o.

iskola található. Hiszen csak ennek ismeretében tudja a legjobban képviselni az iskoláját, és lobbizni érte, ha kell. Emellett fontos, hogy személyisége kiegyensúlyozott legyen, rendelkezzen egészséges becsvágygal, legyen innovatív, tudjon kiválóan kommunikálni. Ahhoz, hogy professzionális vezető legyen, elengedhetetlen, hogy legyenek vezetői készségei és vezetéselméleti tudása. Fontos az is, hogy ahogyan ezt a törvény is előírja, rendelkezzen szakmai tapasztalattal.

Sajátossága a köznevelési intézményvezetésnek, hogy az iskolában nincs kollektív vezetés, vagyis az iskola igazgatója egyszemélyben felelős az intézmény hatékony és sikeres működésért. Ez azonban nem jelenti azt, hogy feltétlenül autokrata vezetési magatartást kellene tanúsítania. Az iskola szervezete ugyan nem tud elmozdulni a lapos szervezetek felé, de ettől függetlenül lehetséges a szervezet tagjainak felelősségben tartása. Ennek egyik legcélravezetőbb módja, ha a vezető képes csapatot kovácsolni, ha a döntései előtt kikéri a beosztottjai véleményét, ha olyan célokat tud megfogalmazni, amivel a szervezet tagjai azonosulni tudnak. Ehhez ismernie kell őket, sokat beszélgetni, segíteni a munkájukat, tanácsot adni, személyre szabottan delegálni és motiválni.

Szerencsére a gyakorlatban egyre több példa van arra, hogy a coaching beépíthető az alternatív tanítási módszerek közé is. A Solutionsurfers a megoldásfókuszú brief coachingot alkalmazta eredményesen egy nagyszénási iskolában, akik elsőként vállalkoztak arra, hogy adaptálják a coaching módszereit iskolai keretek között.¹⁵ Az esetről a life.hu számolt be 2017-ben. A Solutionsurfers munkatársai először a tanári karral kezdtek dolgozni, és miután sikerült őket motiválttá tenni, a diákok felé fordultak. Mindkét esetben a módszer lényege abban állt, hogy a hibákról lekerült a fókusz, és a folytonos kritizálás helyett arra irányították a figyelmet, amit mind a tanárok, mind a diákok jól csináltak. Az eredmény pedig a beszámoló alapján nagyon pozitív lett.

Lubinszki Mária Innovatív módszerek az iskolafejlesztésben című írásában a következőket írja: „A pedagógus coaching egy viszonylag új irány a coaching szakmán belül, amely magában foglalja az iskolaigazgatók vezetői coachingját, szükség esetén life coachingját, megoldásorientált coachingot, készségfejlesztő coachingot, teljesítmény-coachingot, valamint a tantestület számára a csoportos coachingot.”¹⁶ Egy uniós projekt keretein belül 22 iskolaigazgatóval végeztek vezetői coachingot, és a tapasztalatok ebben az esetben is pozitívak voltak.

Egy coachingfolyamat bemutatása

K.L. középiskolai tanár, 15 éves tanári tapasztalattal. Fejlődési lehetőséget keres, jelenleg úgy érzi, nincs már, ami motiválná, megrekedt egy ponton, és nem lát maga előtt lehetőséget, alternatívákat. A pedagógusi szerepkört szűkösnek érzi.

Goal

Coach: Mi az a probléma, szakmai dilemma, ami foglalkoztat, esetleg elakadást okoz számodra?

Coachee: Már elég régóta vagyok tanár, és igazából elég sokat dolgoztam, elég sok plusz feladatot osztottak rám, mégis kezdem úgy érezni, hogy kezdek kiüresedni. Imádom tanítani és imádom a gyerekeket, ez a legjobb része az egésznek. Mégis úgy érzem, hogy szakmailag megrekedtem. Szeretnék valamit, ami kicsit kimozdít a megszokott kerékvágásból, amit eddig csináltam.

¹⁵ <https://www.life.hu/csalad/20170327-brief-coaching-az-oktatasban-suto-hajni-interju.html> (2019. 03. 25.)

¹⁶ http://www.tani-tani.info/innovativ_modszerek (2019. 03. 25.)

Reality

A coachee szeretne iskolai környezetben dolgozni, de kevésnek érzi a tanári szerepkört, a saját tantárgyai untatják, szeretné magát kipróbálni más szerepben is, de tanácstalan, nem tudja milyen irányba mozdulhatna. Azt gondolom, hogy ez sok esetben jelent problémát, mivel a pedagógusi életpálya kevés lehetőséget biztosít arra, hogy sokféle pozícióban, szerepkörben kipróbálhassa magát az ember.

Options

Coach: Ha egy 10-es skálán kellene felmérned a helyzetedet, és a 10 pont azt az állapotot jelzi, hogy motivált vagy, dinamikus, és lelkes az új feladataid miatt, akkor a mostani helyzetedre, motiváltsági szintedre hány pontot adnál?

Coachee: 4-et.

Coach: Minek kellene változnia vagy történnie ahhoz, hogy ez az érték elkezdjen közelíteni a 10-es felé?

Coachee: Hú, hát ez jó kérdés. Nagyon sokat gondolkodom ezen én is otthon, hogy mi segítene. Valójában nem tudom. Azt tudom, hogy miben vagyok jó, és mit szeretek csinálni. Magát a nevelést és az oktatást nagyon nagyon szeretem. Viszont már a saját szakom tananyaga untat. De arra nem érzek magamban motivációt, hogy tananyagfejlesztéssel foglalkozzak. Ugyanakkor úgy érzem, hogy jó hatással vagyok a gyerekek és a kollégák lelki világára is, mert nagyon sokan kérnek tőlem tanácsot.

Coach: Ha ezen az úton elindulunk, milyen fejlődési lehetőséget rejthet számodra ez a lelki tanácsadói szerepkör?

Coachee: Tanulhatnék pszichológiát. Ez az irány is érdekel. De nem azért, mert pszichológus szeretnék lenni, én jól érzem magam az iskolában. Inkább az iskolák életét szeretném jobbá tenni, mondjuk, mint iskolapszichológus.

Coach: Az iskolapszichológusi pálya mellett mi jöhetne még szóba?

Coachee: Lehetnék mentor is vagy szaktanácsadó.

Coach: Ha 10 ponton lennél, azt miből vennéd észre?

Coachee: Ó, én azt tudom, milyen 10 pontosnak lenni. Akármilyen fáradt is vagyok, ha hazamegyek, arról mesélek, milyen fantasztikus dolgokat tettem aznap. És otthon lefárasztom a családtagokat a munkahelyi dolgaimmal. Én ilyen vagyok, amikor meg vagyok elégedve. Nem levágom a táskámat, amikor hazamegyek, és leroskadok a kanapéra, hanem még föl vagyok pörögve.

Wrap up?

Coach: Mit fogsz tenni, annak érdekében, hogy elérd ezt a 10 pontos állapotot?

Coachee: Mérlegelem, hogy felvételizzek-e a pszichológia szakra, mert nem tudom, hogy a család mellett lenne-e időm a tanulásra. Meg azt sem tudom, lenne-e szüksége az iskolának egy pszichológusra, támogatnának-e? Meg érdekel még a mentor tanári vonal is, de még nem néztem utána, hogy ezt hogyan tudnám megvalósítani. Utána fogok járni

A coaching eredménye a coachee visszajelzésének tükrében

„Én támogatnám, hogy legyen az iskolában ilyen coaching beszélgetés. Mert rólam például senki nem gondolná, hogy mennyire rám fér egy ilyen beszélgetés. Nekem is vannak problémáim, dilemmáim, amiket nem mindig viszek haza, nincs kivel megbeszélni. A veled való beszélgetés elindított bennem egy folyamatot. Örülök, hogy sokféle lehetőséget látok már magam előtt. Nem vagyok elkeseredve, és nem gondolkodok azon, hogy iskolán kívül keressek esetleg valamilyen másféle szakmai lehetőséget.”

Az eredmények felhasználásának lehetősége, fejlesztési lehetőségek

A tanár kollégákkal végzett coaching ülések megerősítettek abban, hogy a leadership és coaching eszközök alkalmazásával gyors és látványos eredmény érhető el a köznevelési intézményekben is. Ha egy pedagógus rátalál egy adott esetben évek óta foglalkoztató szakmai probléma megoldására, abból nemcsak ő, hanem az egész szervezet profitál, az iskolavezetéstől a szülőkön át a tanulóig. A coaching módszertana könnyen elsajátítható, vezető beosztásban dolgozóknak, szaktanácsadóknak, szakértőknek kiváló módszertani eszköz lehet. Összhangban áll a tanfelügyeleti tevékenységgel és a pedagógus önértékeléssel, hiszen ezek fő célja is a pedagógus fejlesztése. A coaching nagyon gyengéd módszer, nem fogalmaz meg bántó kritikát, mégis képes arra, hogy a beszélgető partner feltárja a hibáit, elakadásának okát, és megoldást találjon rá.

Nem utolsó sorban a tanulókkal folytatott nevelő munkában is kiválóan hasznosítható, ezt bizonyítja a már magyar nyelven is megjelent *Megoldásközpontú coaching gyermekekkel és fiatalokkal* című tanulmánykötet, melynek szerzői évek óta dolgoznak eredményesen a brief coaching módszerével Londonban.¹⁷

Meggyőződésem, hogy szükség van speciálisan pedagógusok számára kifejlesztett coaching típusú beszélgetések folytatására vagy ehhez hasonló szupervízióra, mentoringra, esetleg más olyan segítő tevékenységre, amely hozzájárul a tanárok mentális egészségének megőrzéséhez. Vezetőként munkatársi beszélgetés keretében az alkalmazott coaching technika segítségével képes lehetek feltárni elakadásokat, segíteni tudom a munkatársaimat eljutni a számukra megfelelő megoldáshoz. A kollégáktól kapott információ segítségével könnyebbé válik a motiválás, nő a bizalom a vezető és a beosztott között, ezáltal a pedagógiai munka minősége is javulni fog. Minden olyan helyzetben, amikor egy vezetőnek negatív értékelést kell adni a beosztottja munkájáról, a coaching szintén csodákra képes, hiszen segíti abban a vezetőt, hogy ne ő mondja ki az elmarasztaló kritikát, hanem elég elvezetnie az érintett felet a probléma gyökeréhez, és ő maga fogja megfogalmazni, mit kell legközelebb másképp csinálnia.

Azt gondolom, hogy Magyarországon, bár vannak törekvések, még gyermekcipőben jár a coaching elterjedése a köznevelésben. Hiszem, hogy a jövőben ez változni fog, és néhány éven belül szélesebb körben is ismertté válik a fogalom és a módszertana.

¹⁷ Harvey Ratner-Denise Yusuf: *Megoldásközpontú coaching gyermekekkel és fiatalokkal: a brief megközelítés*, Z-Press Kiadó, Miskolc, 2015.

Felhasznált szakirodalom

- Dr. Benedek István: Szervezettan, BME APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, Budapest, 2017.
- Dr. Benedek István: Alkalmazott vezetéselmélet B. A köznevelési intézmény hatékonysága, BME APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, Budapest, 2017.
- Csíkszentmihályi Mihály: FLOW. Az áramlat, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010.
- Dr. Gyökér Irén: Menedzsment alapjai, Oktatási segédanyag, BME Gazdasági és Társadalomtudományi Kar, Budapest, 2012.
- Harvey Ratner-Denise Yusuf: Megoldásközpontú coaching gyermekekkel és fiatalokkal: a brief megközelítés, Z-Press Kiadó, Miskolc, 2015.
- Dr. Kalicz Éva- Dr. Mezei Gyula: Alkalmazott vezetéselmélet, BME APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, Budapest, 2012.
- Kelló Éva: Coaching alapok és irányzatok, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.
- Komócsin Laura: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I-II., Manager Könyvkiadó, Budapest, 2009.
- Krasz Katalin: A hatékony vezetés jellemzői, In: Alapismeretek a vezetői gyakorlathoz, BME Ergonómiai és Pszichológia Tanszék, Oktatási segédlet, Budapest, 2007.

Internetes hivatkozások

- <https://www.life.hu/csalad/20170327-brief-coaching-az-oktatasban-suto-hajni-interju.html> (2019. 03. 25.)
- http://www.tani-tani.info/innovativ_modszerek (2019. 03. 25.)
- <http://tolerance.hu/vezetokepzes/altalanos-vezetoi-ismeretek-2/> (2019. 03. 10.)
- <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2775/1/vt2010n03p02-13.pdf> (2019. 03. 26.)
- https://verto.blog.hu/2011/03/22/leader_vagy_menedzser , (2019. 02. 16.)