

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГА	9
1.1. Сущностные характеристики коучинг.....	9
1.2. Коучинг как инструмент профессионального	23
1.3. Практика реализации коучинга в повышении личностной активности педагогов.....	40
Выводы по 1 главе	44
Глава 2. Экспериментальная работа по реализации коучинга как инструмента повышения личностной активности педагогов	46
2.1. Констатирующий этап экспериментальной работы по реализации коучинга как инструмента повышения личностной активности.....	46
2.2. Реализация программы развития личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий	51
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы	73
Выводы по 2 главе	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Актуальность темы исследования заключается в изучении коучинга как технологии развития муниципальных служащих, так как в современных условиях, в которых происходят значительные социально-экономические изменения, возрастает потребность в высококвалифицированных сотрудниках, обладающих соответствующими профессиональными навыками и компетенциями. В связи с этим, развитие компетенций сотрудников выходит на первые позиции. Тем не менее, для современной России проблема профессионализма и компетентности педагогов остается актуальной. В.В. Черепанов отмечает что, «... кадровые технологии - это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал педагогической организации в целях достижения нужного для руководства результата. Одновременно это и средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающими реализацию функций и задач организации. В свою очередь обоснование и апробация на практике кадровых технологий с позиций их эффективного, комплексного использования может дать максимальный эффект и послужит инструментарием построения рациональной системы подбора и оценки кадров на муниципальном уровне».

Вместе с тем, причина низкой эффективности педагогов кроется в самих технологиях, основу которых составляют неэффективные методики, направленные на подбор, расстановку и развитие кадров. В настоящее время возрастает интерес к современным инновационным технологиям развития. Одной из них признан коучинг – как важная технология развития глубинного потенциала человека. На сегодняшний день в России индустрия коучинга растет и развивается. Вместе с тем, рынок коучинга полностью еще не сформирован, и сфера коучинга представляет собой неоформленное пространство в виде практик и отдельных методов. Тем не менее, коучинг становится все более востребованным и получает признание на всех уровнях

менеджмента.

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы к работе с персоналом. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом (И. Боброва, Р. Брод, В. Зимин, И. Луценко, Н. Плотникова, А. Савкин).

Современное управление в стиле коучинг – это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс организации, где каждый педагог является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения. Актуальность программы коучинга для специалистов образования заключается в том, что современный коучинг, вместивший в себя передовые направления психологии, бизнес-консультирования, менеджмента, маркетинга требует для образования как одного из ведущих социальных отраслей: встроенности педагогической сферы в общие тенденции подходов к развитию профессионализма и проактивных качеств специалистов; новых концептуальных подходов к профессиональной компетентности педагогов; притока молодых специалистов, но уже готовых к решению педагогически задач в образовательной сфере; изменений процессов обучения через самообучение, самоактуализацию, через формирование нового отношения к жизни, профессии, государству.

Таким образом, существует ряд *противоречий* между:

- накопленным объемом научных знаний в таких педагогических областях, как изучение эффективности педагога, его профессионально-личностного развития, саморегуляции деятельности, и необходимостью их целостного осмысления и интеграции коучинг технологий для их развития;

- между высоким потенциалом коучинга в повышении личной эффективности педагогов образовательной организации и низким уровнем его использования.

Таким образом, *актуальность* проблемы исследования заключается в теоретическом обосновании, разработке и реализации программы развития личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий .

Цель исследования: теоретически обосновать и апробировать на практике программы развития личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий.

Объект исследования: личная эффективность педагога.

Предмет исследования: коучинг как инструмент личной эффективности педагогов.

Гипотеза исследования: процесс развития личной эффективности педагога будет проходить эффективно, если:

- теоретически обосновать значение коучинга как инструмента личностного развития педагога;
- разработать и реализовать программу развития личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий;

Задачи исследования:

- 1) проанализировать психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования;
- 2) рассмотреть коучинг как инструмент личностного развития педагога;
- 3) разработать и реализовать программу по развитию личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий;
- 4) провести экспериментальную работу по выявлению уровня личностной активности педагога.

Методологическая основа исследования: Общая методология исследования базируется на важнейших философских положениях о диалектике социального, культурного и образовательного пространств (М.М. Бахтин, Н.А. Бердяев, Л.С. Выготский, Д.С. Лихачев, А.Ф. Лосев), системном (В. А. Сластенин, Э.Г. Юдин), личностно-деятельностном (А.Н. Леонтьев) и компетентностном (И. А. Зимняя) подходах.

Теоретическую основу исследования составляют: теории развития профессионализма (А.А. Деркач, А.К. Маркова, А.А. Сербачкий, В. А. Сластенин и др.) и формирования компетентности специалиста (Э.Э. Сыманюк, Э.Ф. Зеер, А.М. Павлова, З.Ф. Зеер), управленческих кадров (Ю.В. Махотин, Ю.В. Фролов, Н.В. Фролова); основные положения педагогики и психологии профессиональной деятельности (С. Я. Батышев, С.А. Беличева, А.П. Беляева, В.П. Беспалько, В.Г. Кинелев, В.С. Лазарев, М.М. Левина, В.С. Леднев, А. М. Новиков, К.К. Платонов, В.А. Решетова, В.Д. Шадриков и др.); психолого-педагогические исследования, раскрывающие дидактические основы образования (А.Г. Асмолов, Ю.К. Бабанский, П.П. Блонский, Т.Н. Мальковская, А.М. Матюшкин, Т.В. Машарова, В.Г. Разумовский, М.Н. Скаткин, В.А. Сластенин, Д.И. Фельдштейн, В.Д. Шадриков и др.); исследования в области управления и технологий подготовки кадров (С.Я. Ромашина, Е. Parsloe), в том числе коучинга (Г. Кимси-Хауз, Ф. Сандал, Л. Уитворт, Дж. Уитмор, М. Silberman, S.M. Skiffington, P. Zeus). Положения о развитии и становлении личности как субъекта деятельности, самопознания и саморазвития (К.А. Абульханова-Славская, Л.И. Божович, А.В. Брушлинский, Е.О. Галицких, В.В. Давыдов, И.Б. Котова, С.Л. Рубинштейн и др.).

Положения, выносимые на защиту:

1. В основу нашего исследования положено положение о том, что коучинговый подход позволяет формировать образовательное партнерство, в основе которого лежат актуальные принципы коучинга, которые учитывают его особенности. Так, в процессе работы преподаватель-коуч опирается на коуч-позицию: он априори верит в способности, таланты и потенциал каждого субъекта..

2. Была разработана и реализована программа коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации». Для реализации программы использовались технологии коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в работе с кадрами. Предлагаем характеристику следующих технологий:

«Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И. Адизеса. Отметим, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения..

Теоретическая значимость исследования заключается:

- в определении значение коучинга как технологии развития личностной активности педагога;
- в теоретическом обосновании программы по развитию личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий.

Практическая значимость исследования:

- разработана программу по развитию личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий.

Методы исследования: для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы были использованы следующие методы диссертационного исследования теоретические (анализ психологической, педагогической, методической литературы, касающиеся проблемы исследования; анализ, синтез, обобщение) эмпирические (изучение опыта отечественных и зарубежных преподавателей; устные и письменные опросы, анкетирование, педагогический эксперимент; изучение документации, опросники, диагностики). Для диагностики профессиональной активности была использована программа исследования личной профессиональной эффективности учителей автора Федоровой А.Н. «Диагностирование и оценка личной профессиональной эффективности педагога».

Научная новизна квалификационной работы определяется тем, что

- теоретически обосновано значение коучинга для развития личной активности педагогов;
- разработана и реализована программа по программы по развитию личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий.

Апробация результатов исследования: Кабдаширова А.М. Практика реализации коучинга в повышении личностной активности педагогов.

Материалы Всероссийск. студ. науч.-практ. конференции. 5-29 апреля 2025 г. ред. кол., Богачев А.Н., Уварина Н.В. и др. – Челябинск: изд-во «ООО Арбис», 2025. – 176-182 с.

База исследования: КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная. В исследовании приняли участие 31 педагог.

Этапы исследования. Исследование осуществлялось в три этапа с 2023 по 2025 годы.

Первый этап (поисково-теоретический) 2023–2024 гг. – осуществлен анализ состояния проблемы, определены исходные теоретические и методологические основы исследования; сформулированы цель, задачи и гипотеза исследования; выбраны методы исследования и разработана программа экспериментальной работы; модифицированы диагностические методики, проведён констатирующий эксперимент.

Второй этап (опытно-экспериментальный) 2024–2025 гг. – проведен формирующий эксперимент, который позволил реализовать программа по программы по развитию личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий.

Третий этап (аналитико-обобщающий) 2026 г. – проанализированы результаты исследования, проведена систематизация и интерпретация экспериментальных данных, сформулированы выводы, намечены перспективы дальнейшего исследования, результаты исследования оформлены в виде магистерской диссертации.

Содержание и структура работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГА

1.1 Сущностные характеристики коучинг-технологий

Ключевой идеей применения коучинг-технологии в процессе формирования социальной инициативности выступает понимание каждого студента как уникальной личности, обладающей огромным потенциалом, благодаря которому возможно самостоятельное и творческое проявление инициативности личности и принятие ответственности за решение различных социально значимых задач. Так, в ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» указывается приоритетность развития осознанности, инициативности, компетентности и ответственности у обучающихся. Следовательно, введение коучинг-технологии в образовательный процесс содействует реализации данного нормативно-правового документа [12].

Поскольку одним из основных современных требований к жизнедеятельности человека выступает необходимость осмысленного, нравственно целесообразного и социально полезного преобразования действительности, то приоритетом становления будущего специалиста является развитие его инициативности, субъектности и самостоятельности. По мнению В.А. Болотова и В.В. Серикова, общество нуждается в молодых людях, способных самостоятельно осуществлять выбор, принимать социально полезные решения, практически реализовывать их и нести ответственность за будущее развитие страны [26].

Использование инновационных форм педагогических технологий выступает необходимостью в контексте организации профессионального образования, т.к. создает благоприятные условия для повышения уровня обучения и воспитания студентов. Актуальность выбора коучинг-технологии в процессе формирования социальной инициативности студентов, с одной стороны, обусловлена запросами практики, а с другой - потребностью в поиске эффективных технологий осуществления

педагогического взаимодействия, способствующего профессионально-личностному развитию будущих специалистов.

Использование коучинг-технологии в процессе формирования социальной инициативности представляется эффективным по причине высокого потенциала данной технологии и ее направленности на личностное развитие студента и повышение результативности его деятельности в различных сферах жизни. В основе данной технологии лежит проблемно-ориентированный подход, что, в свою очередь, предполагает активное участие непосредственно самого студента в решении социальных проблем [34], [41]. Помимо формирования инициативности, коучинг-технология позволяет развивать активность, осознанность, целеустремленность, самостоятельность и другие качества личности [53].

Технология коучинга имеет свою историю развития и становления; в современной науке изучение теоретических основ данной методики осуществляется на междисциплинарном стыке философии, педагогики, психологии, логики, менеджмента и других научно-практических дисциплин.

Исторический экскурс позволил нам установить, что зарождение коучинг-технологии произошло в 70 - 80-е гг. XX в. в США и было связано с деятельностью Томаса Дж. Леонарда, который по праву считается «отцом коучинга». Будучи финансистом по образованию, он сумел распространить идеи коучинга в мировом масштабе и благодаря этому создать целостную индустрию коучинга. Первоначально предложив американской нации востребованный курс планирования собственной жизни под названием «Жизнь создаёт нашу жизнь», Томас Дж. Леонард в 1992 г. утвердил Университет коучинга (CoachUniversity) и в 1994 г. - Международную федерацию коучинга (InternationalCoachFederation), деятельность которых распространено в 85 государствах [16]. В настоящее время в мире отмечается большая популярность коучинг-технологии как системы установления индивидуального успеха личности [27], [18].

Время появления коучинг-технологии в Российской Федерации

соотносится в 1997 г. В настоящее время его активное использование связано с деятельностью в сфере менеджмента, консалтинга, проведения бизнес-тренингов, а также в системе образования. Проблемам использования коучинг-технологии посвящены работы различных отечественных и зарубежных авторов: М. Аткинсон, Э. Парслоу, Д. Хамери, Дж. Уитмор, И.К. Адизес, М. Бэт О'Нил, Н.Е. Гульчевская, О.И. Давыдов, И.Ф. Дедкова, М. Лымарева, М.М. Поташник, А. Пригожин и др.

Первоначальное значение слова «коуч» определяется как «карета», «повозка», «вагон», «дилижанс», т.е. определенное транспортное средство, которое помогает человеку перемещаться в пути и достаточно быстро достигать цели. В 30-х г. XIX в. студенты так стали называть педагога (репетитора), который мотивировал и помогал студенту подготовиться к сдаче экзамена.

В современном понимании под словом «коуч» понимают тренера, наставника и т.д. [39], [10].

Разработчик менеджмент- и бизнес-направления в коучинге Дж. Уитмор утверждал, что для профессионального и личного успеха человеку необходимо акцентировать свое внимание не на негативных аспектах, которые происходили с ним в прошлом, но на осознание будущих возможностей. При этом важно понимать, что человек не получает готовое решение ситуации от коуча, но находит его сам, направляемый коучом [61].

Таким образом, коучинг-технология соотносится с майевтикой – методом философствования, предложенным Сократом, и суть которого сводится к самостоятельному поиску человеком знания, скрытого внутри него самого, при помощи наводящих вопросов, в противовес получению готовых ответов извне. Коуч посредством специально направленного диалога и основываясь на своем авторитете и возникшем доверии содействует продвижению обучающегося через пересмотр прежних действий и привычных установок к самостоятельному пониманию и осознанию новых поведенческих моделей [42].

Выступая эффективным инструментом профессионально-личностного развития, коучинг-технология основывается на следующей идее: каждый человек имеет достаточное количество внутренних ресурсов для достижения желаемых целей и становления своей личности согласно собственным идеальным представлениям. Для обнаружения данных ресурсов человеку необходимо погружение в свой внутренний мир с целью осознания истинных мотивов, анализа совершаемых поступков, уточнения желаний и т.д. Однако, по словам К. Юнга, «самая страшная встреча - это встреча с самим собой» [23]. Поэтому для встречи с самим собой человек, как правило, нуждается в опытном наставнике - коуче [54].

Приступая к анализу сущности понятия «коучинг» первоначально следует отметить, что в научной литературе не существует единого определения и различные исследователи предлагают собственное определение данного понятия.

В соответствии с определением Международной федерации коучинга, под коучингом следует понимать целостную систему реализации объединенного потенциала (социального, личностного, профессионального, творческого и т.д.) всех участников процесса развития для получения предельно эффективного результата [45].

В зарубежной литературе также распространено следующее понимание: коучинг – это целенаправленный планомерный процесс, посредством которого специалист – коуч фасилитирует устойчивые позитивные изменения клиента или группы клиентов, ориентируясь на получение максимально эффективного результата и содействуя самостоятельному научению и личностному росту [36].

В проекте профессионального стандарта специалиста в области коучинга (коуча), разрабатываемого на территории РФ, под коучингом понимается особая организация самостоятельной деятельности взрослых людей, направленная на мобилизацию и развитие внутренних ресурсов в рамках решения актуальных жизненных, профессиональных и иных задач [17].

В рамках проводимой работы мы выделили несколько аспектов в понимании коучинга.

Первым аспектом выступает понимание коучинг-технологии как вида индивидуальной консультативной поддержки, в рамках которой отмечается особое отношение к личности, предполагающее поддержку в достижении целей, самостоятельном решении имеющихся задач на основе максимальной реализации собственных способностей и возможностей. В рамках данного аспекта возможно составление индивидуальной программы развития, выполнение которой позволит достичь поставленных целей оптимальным способом и в оптимальное время за счет получения новых знаний, умений и навыков, формирования необходимых способностей и мобилизации внутреннего потенциала. Результатам подобной индивидуальной поддержки выступит профессионально - личностный рост клиента и общее повышение его персональной эффективности в различных сферах человеческой жизнедеятельности: профессиональная деятельность, образование, физическое состояние, здоровье, семья, межличностные отношения и т.д. [58], [29].

Второй аспект понимания заключается в определении коучинг-технологии как процесса сотрудничества, ориентированного на результат и принятие конкретного решения. Бесспорно, что результатом коучинга здесь может выступать получение определенного социального опыта, повышение эффективности жизнедеятельности и т.д. [20]

Третьим аспектом выступает понимание коучинг-технологии как средства развития личностного потенциала человека или группы. В данном аспекте коучинг представляет собой совокупность приемов и принципов, содействующих наибольшему раскрытию и продуктивной реализации потенциала отдельной личности или группы лиц, объединенных совместной деятельностью [37].

Четвертый аспект является наиболее близким для нашего исследования и представляет собой непосредственно понимание сущности коучинг-

технологии в системе образования как метода обучения и воспитания личности, а также управления ее развитием, который проявляется в стратегии проактивности, в смелости действовать. В данном аспекте использование коучинг-технологии соотносится с понятием организации сопровождения обучающихся в ходе учебно- воспитательного процесса [12], [29], [63].

В широком значении коучинг приравнивается к целостной философии, которая, используя тренинговые технологии, направлена на обучение личности новым успешным моделям поведения и способам взаимодействия с другими, содействующим личностному становлению и эффективному профессиональному развитию [54].

В рамках осуществленного исследования мы пришли к следующему определению: коучинг как технология формирования социальной инициативности студентов - это целостная система принципов, форм и инструментов персональной и эмоциональной поддержки, которую получает студент для осуществления самостоятельной деятельности, направленной на практическое воплощение оригинальной социально значимой идеи с целью реализации себя и конструктивного преобразования окружающей действительности.

Современная педагогическая наука приходит к пониманию того, что внедрение коучинг-технологии в систему профессионального образования способствует инноватизации учебно-воспитательных процессов и ведет к подготовке высококомпетентных специалистов, не просто приспособленных к постоянно изменяющимся внешним условиям, но и обладающих необходимой социальной активностью, инициативностью и ответственностью [36].

Главная идея коучинг-технологии в контексте формирования социальной инициативности студентов заключается в осуществлении взаимодействия посредством развивающего диалога, представляющего собой определенную последовательность вопросов, задаваемых коучем (преподавателем) студенту, которые позволят ему самостоятельно обнаружить решение актуальной социальной проблемы, проявить инициативу

и практически реализовать ее. Таким образом, коучинг-технология позволяет в рамках добровольного сотрудничества развивать способность студента самостоятельно и ответственно реализовывать свой потенциал и конструктивно преобразовывать окружающую действительность.

Помимо этого, в ходе диалога преподаватель - коуч помогает студенту осмыслить и сконцентрироваться на собственных профессиональных, личных и жизненных целях, а также определить необходимые внутренние и внешние ресурсы для ответственной реализации актуальных задач развития. Следовательно, коучинг-технологии строятся на основе субъект-субъектного взаимодействия и в обязательном порядке предполагает активную личностную позицию [14].

Таким образом, студент, сотрудничая со специалистом - коучем, выступает не в роли обучающегося (ученика), но в роли партнера по раскрытию собственной жизненной позиции, приоритетов, целей и т.д. Специалист, работающий в контексте коучинг-технологии избегает директивного руководства, указаний, готовых советов или рекомендаций, поскольку признаёт абсолютное право другого человека на осуществление самостоятельного выбора и принятие ответственного решения. Преподаватель - коуч выступает с позиции безоценочного отношения и не может определять ценность высказываний, идей или решений студента. Главными характеристиками качества деятельности коуча выступает следующее:

- 1) недирективный, развивающий и диалоговый стиль общения и деятельности;
- 2) безоценочное отношение;
- 3) партнерская (неэкспертная) система взаимодействия коуча и клиента на основе проактивности и равноправия;
- 4) субъект-субъектные отношения;
- 5) активный и созидательный характер коучингового процесса;
- 6) способность стимулировать мышление и творчество обучающихся;
- 7) умение вдохновлять студента на осуществление осознанного и

самостоятельного выбора, принятия решения, а также на максимальное раскрытие собственного профессионально-личностного потенциала;

8) позитивная направленность на достижение эффективного результата, на развитие социальной активности, инициативности и лидерских качеств студента [58], [55], [52].

Таким образом, преподаватель в роли специалиста – коуча сопровождает студента в его продолжительном индивидуально-личностном развитии и ориентирован на актуализацию субъектной инициативности и активности личности на основе обращения к ее внутренним ресурсам.

Приоритетным в образовательном коучинге по формированию социальной инициативности является организация взаимодействия преподавателя и студента таким образом, чтобы студент здесь и сейчас мог погрузиться в актуальную социально значимую проблему, осознал свою роль и активно включился в обнаружение оптимальных путей и способов ее решения.

Таким образом, коучинг-технология выступает своеобразной и эффективной технологией партнерского взаимодействия, которая продвигает студента из области имеющихся проблем в область реализации эффективного решения.

В психолого-педагогической литературе отслеживается тесная взаимосвязь коучинг-технологии со следующими понятиями:

- тренинг;
- наставничество;
- консультирование.

Соотнесение данных методов показало, что все они активно применяются в образовательном процессе и обладают определенными общими характеристиками, но, вместе с тем, имеют существенные отличительные особенности.

По мнению ряда авторов, наставничество представляет собой протяженный по времени процесс передачи имеющегося у наставника опыта,

в ходе которого он стремится развить у своего ученика определенные навыки. Для этого наставник обучает его конкретным методам и способам осуществления деятельности и помогает решить проблемы, возникающие в ходе выполнения деятельности. В отличие от коучинг-технологии передача знаний от опытного наставника к менее опытному обучающемуся осуществляется в основном посредством готовых советов и решений, что не содействует формированию инициативности у учеников [61]. Коуч, в отличие от наставника, не выступает моделью или образцом поведения для партнера по коучингу, особенно по принципу «поступай как я».

Таким образом, коучинг-технология не предполагает следования за специалистом – коучем, перенимая его опыт и знания, а, напротив, актуализирует готовность обучающегося к самоизменениям и призывает его стремиться к самореализации и раскрытию внутреннего потенциала и собственных способностей [12], [43].

Схоже с наставничеством, тренинг также предполагает развитие и отработку конкретных умений и навыков, которых студенту не хватает для эффективного осуществления работы. Участники тренинга получают прекрасную возможность посмотреть на имеющиеся проблемы со стороны, определить актуальные и дефицитные (недостающие) знания, умения и навыки и попробовать их сформировать или развить в ходе тренинга. Следующим этапом выступает необходимость самостоятельного переноса навыков из условий тренинга в реальную действительность. Отработка в ходе тренинга лишь отдельных и чаще всего ограниченных шаблонов поведения приводит индивида к возникновению ситуации невозможности формирования универсальных и готовых моделей поведения, которые могли бы удовлетворить требования абсолютного большинства жизненных ситуаций. В реальной жизни это может оборачиваться узким и стандартным (шаблонным) характером межличностного взаимодействия или осуществления деятельности [44], [65].

Кроме этого, поскольку тренинг предполагает групповую работу и

большое внимание уделяется непосредственно групповой динамике, то часто в работе со студентами наблюдается игнорирование индивидуально-личностного подхода, что бесспорно выступает существенным недостатком использования метода тренинга в рамках формирования социальной инициативности студентов [46].

Процесс консультирования включает в себя следующие основные процедуры:

- обнаружение и определение причин имеющихся проблем;
- анализ прошлого опыта личности;
- экспертная оценка консультанта по оптимальному варианту решения проблемы.

Вместе с тем, важно понимать, что специалист в области коуча не занимается рассмотрением прошлого опыта и проблем клиента, а ориентирован на определенную личную или профессиональную цель в будущем и концентрирует свое внимание на помощи клиенту в определении плана по достижению данной цели в настоящем и будущем времени с учетом уроков прошлого опыта, которые позволят сделать это максимально эффективно. Таким образом, фокус внимания коуча смещается на будущее, а именно на уточнение траектории движения к обозначенному результату достижения цели [27], [15], [46].

Большое значение для максимальной результативности консультирования имеет:

- уровень профессионализма консультанта;
- характер взаимоотношения в системе «консультант – клиент» [198].

По сравнению с выше обозначенными методами работы коучинг подразумевает решение задач посредством развития инициативности, самостоятельности и персональной ответственности обучающегося за результат. Другими словами, акцентами достижения успеха в коучинге выступает инициативность, самостоятельность и ответственность студента.

В заключении следует уточнить, что часто элементы наставничества,

консультирования и тренинга используются в контексте использования коучинг-технологии в системе образования. Так, А.А. Трушевская указывает на то, что коучинг, являясь переносом приобретенного умения в реальность, по сути выступает практическим продолжением тренинга, направленного на развитие умений и навыков [40].

Представляется целесообразным выделить задачи, на решение которых направлены теоретические основы коучинга. Так, в современных условиях применение коучинг-технологии нацелено на решение следующих задач:

- а) раскрытие личностного потенциала индивида для максимального повышения его личной и профессиональной эффективности;
- б) создание условий, способствующих осознанию личностью своих целей, способностей, возможностей;
- в) оказание поддержки личности в достижении максимальных результатов оптимальным путем и за оптимальное время;
- г) введение личности в интегративную технологию успеха [38].

На основании современной педагогической литературы мы установили, что в рамках образовательной деятельности чаще всего выделяют следующие направления использования коучинг-технологии:

- 1) осуществление психолого-педагогического сопровождения обучающихся, ориентированного на достижение целей и получение эффективного результата, как правило, в контексте организации партнерского взаимодействия;
- 2) стимулирование и развитие инициативности и активности студентов посредством интерактивного и проективного социального взаимодействия;
- 3) содействие осмыслению и развитию студентами внутреннего потенциала, способностей и возможностей [63], [55].

Таким образом, преподаватель высшей школы, работающих в формате коучинг-технологии, помимо традиционного обучения студентов, совершает деятельность по их педагогическому сопровождению, помогая обрести уверенность в себе и развивая желание развиваться и быть

целеустремленными и инициативными. Образовательная практика показывает, что использование коучинг-технологии способствует развитию у обучающихся организаторских и лидерских качеств, которые тесно взаимосвязаны с инициативностью личности. По наблюдениям студентов, с которыми работали преподаватели, выступающие в роли коуча, отличает стремление управлять собственной жизнью и сформированное чувство ответственности за решение актуальных задач [60], [7].

По словам профессионального коуча, руководителя коуч-студии «Новое поколение» Л. Кабанян, коучинг представляет собой особый инструмент, помогающий педагогам устанавливать максимально эффективное взаимодействие с обучающимися и содействующий внедрению стандартов нового поколения [26].

Анализ теории и практики современного образования показал, что в настоящее время коучинг в системе профессионального образования применяется комплексно и подразумевает обращение к широкому многообразию всех его видов, форм и технологии работы. В основе инструментария и методологии использования коучинг-технологии лежит интерактивное взаимодействие, которое может быть организовано в форме беседы, коуч-занятия, рефлексивной сессии, дискуссия по типу «вопрос-ответ» и т.д. [7], [19], [36].

В ходе работы специалист в области коучинга применяет различные психологические техники общения и взаимодействия:

- пассивное слушание;
- активное слушание;
- эмпатическое слушание;
- технику присоединения и т.д.

Все это в совокупности создает атмосферу доверительных отношений, а также позволяет выстроить оптимальные условия, пробуждающие личностное и профессиональное становление и рост студента [50].

Важно отметить, что применение коучинг-технологии может иметь

различный формат и проводиться в следующих контактных формах:

- непосредственная личная встреча;
- телефонный контакт;
- общение посредством сети Интернет.

По мнению современного исследователя И.В. Цветковой, одним из функциональных проявлений коучинга как технологии в системе профессионального образования выступает совместное погружение студента и преподавателя в конкретную проблемную ситуацию, которая представляется в практическом и/или мысленном плане, что приводит к возникновению определенных эмоций и затрагивает индивидуальную систему ценностей личности, что в итоге заканчивается пониманием своих целей, стремлений и способностей.

Анализ работ зарубежных и отечественных авторов позволяет выделить четыре этапа коучинга, которые подразумевают осуществление следующих аспектов:

1 этап - постановка подлинной цели на основе анализа актуальной ситуации, имеющихся возможностей и слагаемых, необходимых для достижения успеха;

2 этап – совместная разработка плана развития (путей достижения поставленной цели) с указанием четких целей и сроков, определение системы ответственности;

3 этап - непосредственная реализация плана с использованием соответствующих техник коучинга с учетом индивидуально-личностных особенностей участников;

4 этап – мониторинг достижения цели, анализ результативности, сопоставление полученных результатов и планом развития [37], [52], [46]. Сформированная на основе анализа литературы, наша исследовательская позиция относительно стадийности коучинга в процессе формирования социальной инициативности студентов позволяет выделить следующие этапы:

1. Мотивационный этап: осмысление и четкая формулировка

(постановка) цели.

2. Этап планирования и определение ресурсов, необходимых для достижения цели.

3. Этап реализации: осуществление запланированных действий по достижению цели.

4. Заключительный этап: рефлексия достигнутого результата [63].

К важным преимуществам использования коучинг-технологии в работе по формированию социальной инициативности студентов можно отнести следующие аспекты:

- реальная возможность индивидуального развития личности студента;
- создание и поддержание партнерской среды между преподавателями и студентами;
- потребность личности в изменениях - мощный мотивационный импульс начала работы;
- несение обоюдной ответственности за результаты;
- сведение роли преподавателя - коуча к созданию условий, способствующих самостоятельной адаптации и развитию студента;
- экологичность коучингового процесса, обеспечиваемая признанием значимыми интересов окружающей среды и возможностей совместного развития [13], [36].

Образовательная ситуация при условии применения коучинг-технологии представляет собой, как правило, встречу – беседу двух человек: коуча и партнера. Вместо привычного наставления, порицания, поучения, мотивирования и т.д. преподаватель задает студенту вопросы следующего типа:

- В чем причина того, что ...?
- Каким образом можно достичь данную цель? Как можно себя реализовать?
- Как ты думаешь, что необходимо сделать для того, чтобы ...?
- Какие варианты действий возможны, чтобы это было сделано лучше?

- Что необходимо для реализации твоей идеи?
- Благодаря кому и чему ты можешь это сделать?
- Какая помощь тебе понадобится и где ты можешь ее получить?
- Когда ты начнешь работу в данном направлении?

По мнению В.А. Романова и В.Н. Кормаковой, механизм позиции коуча заключается в особом отношении к партнеру - студенту, т.е. выстраивании взаимодействия с точки зрения того, что перед тобой не слабый человек, которому необходимы утешение и чужой опыт, но самодостаточный взрослый, который может самостоятельно решать собственные проблемы. При этом преподаватель сопровождает самостоятельное продвижение студента от начальной точки «не получается» до постановки задачи «что необходимо сделать, чтобы получилось» и достижения желаемого результата. Коуч проводит партнера к самостоятельному поиску путей решения проблемы и составлению индивидуализированной программы

2.2. Коучинг как инструмент профессионального развития

Коучинг имеет практику применения в разных жизненных и профессиональных сферах и ситуациях. Например: поиск баланса в профессиональной и личной жизни, взаимоотношения в семье, с коллегами, друзьями, карьерное планирование, профессиональное развитие. В своей работе мы исследуем различные подходы к определению понятия «коучинг», виды коучинга и применение технологий коучинга в развитии профессиональных компетенций педагогов.

По нашему мнению, коучинг это эффективный инструмент для самоопределения и самореализации, он позволяет значительно расширить рамки привычного видения ситуации или проблемы, помогает понять, как раскрыть личный потенциал сотрудников и добиться максимального успеха.

Необходимо отметить, что определений коучинга существует немало, причём самых разнообразных.

Основатель коучинга Томас Дж. Леонард, работая финансовым консультантом, заметил, что его наиболее успешные клиенты нуждаются не столько в консалтинге, сколько в личностной поддержке профессиональной деятельности. Он формализовал этот вид деятельности, ввел понятие «коуч», заимствовав его из спорта (англ. coach - репетитор, инструктор, тренер), и добился выдающихся результатов, создав индустрию коучинга[10,38].

Тимоти Голви изложил свои идеи в книге «Внутренняя игра в теннис». Слово «внутренний» Тимоти использовал для обозначения внутреннего состояния игроков, поскольку, пользуясь выражением Голви, «оппонент внутри нашей собственной головы более труден, чем противник в реальной игре».

Коуч-преподаватель может помочь игроку устранить или ослабить внутренние барьеры в его действиях, и тогда неожиданно появляется внутренняя способность, которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и наставлений со стороны коуча.

Т.Голви разработал более эффективную методику обучения игре в теннис, а затем перенёс её в бизнес-сферу. Методика стала называться коучингом[8].

В.Максимов в монографии «Коучинг от А до Я» дает следующее определение: «Коучинг - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром... это система, которая позволяет почувствовать, увидеть новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях вашей жизни»[45].

Международная Федерация Коучинга (ICF) трактует коучинг как «непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни».

По мнению Р. Брода, для того, чтобы успешно внедрить коучинг в компанию, его необходимо рассматривать как нечто большее, нежели как просто еще один вид управленческой деятельности. В конечном счете, его следует рассматривать как часть преобладающей или желаемой организационной культуры и неотъемлемую часть роли эффективного менеджера, а не как «всего лишь еще одну управленческую инициативу», которая скоро станет неинтересной специалистам.

При разных трактовках понятия коучинга их объединяет общее – все авторы определения схожи во мнении, что коучинг направлен на изменение мышления и поведения сотрудников путем их активизации. В одной и той же организации, при однородных условиях и методах мотивации можно наблюдать разные результаты деятельности сотрудников, так как они (сотрудники) считают используемые модели поведения единственно возможными и правильными. Использование техник коучинга позволяет стимулировать мышление работников на поиск новых моделей поведения. Коучинг позволяет корректировать личностные и профессиональные качества сотрудников, и, как следствие, выработать новые модели поведения путем консультирования, тренинга, обучения, направленного на формирование желаемого профессионального образа. Вместе с тем коучинг – самостоятельный метод со своей философией и принципами. Его грамотное применение дает новое качество деятельности, недоступное для других методов обучения[31,10].

Базовый принцип и философия коучинга: человек обладает мощнейшей способностью к творчеству и обучению и способен при грамотном содействии решить практически любые свои проблемы и задачи.

Основные принципы коучинга:

1) Принцип осознанности и ответственности.

Коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производится

человеком самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых - вопросные технологии. В профессиональной деятельности человек должен взять ответственность за результат своей деятельности на себя, не перекладывать ответственность на другого и не обвинять в своих ошибках начальство, подчиненных или внешние обстоятельства.

2) Принцип отсутствия экспертной позиции.

Согласно этому принципу, в ходе коуч-консультирования коуч никогда не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию, не высказывает своего мнения, не дает советов или готовых решений, не переносит свой опыт на клиента.

3) Принцип взаимосвязи.

Работая над конкретной целью в ходе проведения коучинга, коуч всегда рассматривает человека целиком и учитывает влияние области цели на все остальные области жизни клиента. Проработка личностных проблем во взаимоотношениях с персоналом в организации влияет на другие виды деятельности. Позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других.

4) Принцип сопротивления.

Такое сопротивление может исходить как со стороны внутренних ограничений человека, так и со стороны окружения. Все новое означает неизвестность и подсознательно таит в себе опасность для окружающих. Совместно с коучем клиент разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики поведения.

5) Принцип равенства.

Метод коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучем и его клиентом. То же относится и к взаимодействиям фирма - клиент и начальник - подчиненный в коуч-менеджменте.

6) Принцип поэтапного развития.

Вытекает из принципа 4 и означает адекватную постановку целей. Цели должны быть воодушевляющими, большими и смелыми, шаги на пути их достижения - значительными, но исполнимыми. Коуч должен способствовать постановке технически осуществимых на данном этапе развития подзадач.

7) Принцип иерархичности развития.

Означает, что, работая с клиентом, коуч внимательно изучает смысловую сферу личности, помогает осознать главные цели. Невозможно представить эффективную работу, если уровень развития коуча ниже, чем уровень развития клиента.

8) Принцип мониторинга.

Коучинг не занимается «развитием личности» вообще или «улучшением эффективности» в целом. Коучинг не работает с проблемами или с прошлым. Сфера интереса - конкретная цель в будущем, шаги по ее достижению в настоящем и уроки из прошлого, которые помогут двигаться к ней сейчас. В ходе консультирования коуч постоянно держит внимание человека в рамках этой цели, проверяет ее важность и актуальность и не позволяет переключаться или расплыться на что-либо другое.

Коучинг может применяться в различных видах:

- как метод консультирования;
- как стиль менеджмента;
- как метод развития, обучения.

Коучинг как метод консультирования появился в начале 1980-х г.г. Сначала под этим термином понималась особая форма тренировки спортсменов, претендующих на выдающиеся результаты. Затем коучинг начали запрашивать успешные и начинающие бизнесмены, политики, общественные деятели в качестве эффективной методики достижения серьезных целей. В 1980-х г.г. коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня[27,40].

Коучинг как стиль менеджмента – это современное управление в стиле коучинга, процесс целенаправленной совместной деятельности с сотрудниками, учитывая их огромный дополнительный ресурс, где каждый сотрудник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность, уметь принимать решения. Коучинг представляет собой интерактивный процесс, результатом которого для работника и коуча является качественное повышение эффективности и развитие желаемых способностей и качеств работника. Это индивидуальная тренировка человека в целях достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизация внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются научно обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает работникам ясное представление о том, что они делают, к чему стремятся, и о том, почему они стремятся именно к этому[27]. Другие методы развития сотрудников не принимают во внимание внутренний потенциал, позволяющий опереться на его лучшие качества. Использование коучинг-технологий с целью развития сотрудников органов местного самоуправления позволяет решить следующие задачи:

- создание сплоченных рабочих команд;
- нематериальная мотивация персонала;
- разностороннее развитие сотрудников;
- эффективное делегирование полномочий.

Результатом применения коуч-технологий может являться:

- снижение конфликтности;
- формирование стратегии развития персонала;
- осознание работниками своих преимуществ, сильных сторон;

- улучшение командной работы;
- повышение персональной удовлетворенности работой.

Коучинг как стиль менеджмента подразумевает взаимодействие между руководителем и подчиненными, которое приводит к значительному увеличению эффективности и результативности работы, мотивации сотрудника, повышению личной ответственности.

Для того чтобы коуч-менеджмент был эффективен, необходимо соблюдать определенные условия.

1) подчиненный должен «дозреть» до адекватного восприятия такого стиля управленческого взаимодействия с ним;

2) коуч-менеджмент должен «вписываться» в характер труда подчиненного и управленческую культуру организации в целом;

3) до этого стиля взаимодействия должен «дозреть» сам руководитель¹.

Для успешной реализации использования коучинга в органах местного самоуправления необходимо, чтобы работники имели возможность из задач подразделения самостоятельно определять свои задачи и способы их достижения. Если же характер деятельности таков, что строго определяется должностным регламентом, то потребность в коучинге как в методе резко снижается. Коучинг в организации ограничен еще и тем, в какой степени руководитель и сотрудники этой организации приветствуют недирективные методы управления. Для руководителя должно быть свойственно:

- вера в собственный потенциал и потенциал сотрудников;
- уважение к ценностям и личности сотрудника;
- стратегическое мышление;
- желание совершенствоваться в профессиональной области.

Отметим, что коучинг это не только стиль управления, поэтому в своем исследовании мы опирались на изучение и возможности применения коучинга как технологии обучения и развития профессиональных компетенций педагогов, в соответствии с философией и принципами коучинга. Технология коучинга представляется нам как совокупность методов, средств и форм

воздействия на личность педагога, обеспечивающих свободу его личностно-профессионального развития посредством взаимодействия с другими людьми[54,26].

Технологичность коучинга заключается, с одной стороны, в определенной последовательности шагов и процедур работы со служащими, с другой - в вариативности и разнообразии привлекаемых методов и средств для решения индивидуальных проблем будущего менеджера (Дж.Уитмор).

Любая технология представляет собой алгоритм некоего процесса, управленческий цикл взаимосвязанных функций и операций, определяющих достижение устойчивого результата.

Программирование технологии является важным условием ее контролируемости и создает предпосылки самопроизвольности. Программа коучинга выступает как совокупность действий по реализации модели коучинга в процессе развития профессиональных компетенций педагогов и регулирует этапы и сроки решения поставленных задач.

Для процесса развития профессиональной компетентности в коучинге применяются модели, описанные в различных авторских источниках. Так, А. Сорокоумов в книге «Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе» выделяет следующие модели.

Первая модель - «кто-что-как». Она выделяет три фокуса, которые прорабатывает коучируемый с коучем от сессии к сессии:

- «кто» (клиент, его цели, ценности, потребности, сильные стороны, слабые стороны, таланты, ограничения, стили действия и т. п.);

- «что» (цели клиента, задачи, мечты, то, что надо, то, что хочу то от чего отказался...);

- «как» (как этого достичь, способы, возможности, стратегии, навыки, технологии, приемы, методы). Причем эти фокусы перемещаются произвольно, в зависимости от содержания сессии - могут прорабатываться параллельно, последовательно, в любом порядке, главное - чтобы каждый был проработан до конечной, максимальной ясности[8,62].

Вторая модель - это «фокус - сотрудничество - наблюдение». Применяется, как правило, уже после установления контакта между коучем и клиентом. Сначала происходит фокусировка на определенной теме. Затем начинается ее совместная проработка на сессиях (в действии) и анализ происходящего.

Так можно помогать спортсменам справляться с застоем в форме. И так же вырабатывается стратегия развития профессиональных компетенций для сотрудников организации. Ключевая идея - внимательное наблюдение за результатами каждой сессии [23].

Коучинг состоит из серии встреч коуча и клиента и самостоятельной работы клиента между встречами. Коучинг не имеет одного единственно верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом. Его основным инструментом служат: активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы (подобные тем, которые в своих диалогах использовал Сократ), элементы тренинга. В. Максимов, Г. Сартан, А. Смирнов, В. Гудимов, С. Рогачев выделяют следующие ключевые этапы коучинга:

- определение задач и целей (расстановка целевых ориентиров, приоритетов);
- исследование текущей ситуации (определение имеющихся ресурсов и ограничений). При этом коуч старается понять текущую ситуацию (проблему), задавая вопросы и активно слушая, клиент исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем;
- определение внутренних и внешних препятствий на пути к результату: коуч старается понять, что мешает клиенту в достижении цели, и помочь ему в осознании и исследовании препятствий; клиент исследует свои внутренние и внешние препятствия;

– выработка и анализ возможностей для преодоления препятствий: коуч задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие клиента к поиску решений и преодолению ограничений; клиент исследует возможности для преодоления препятствий;

– выбор конкретного варианта действий и составление плана: коуч помогает клиенту в анализе возможностей; клиент анализирует возможности, выбирает конкретный вариант и составляет план действий. Итогом всей работы является план дальнейшего развития и конкретные намеченные шаги с установленными сроками их достижения.

На основе обобщения и анализа имеющихся научных и практических работ по данной проблеме (А. Перцев, М. Атkinson, О. Самольянов, И. Карнаух и др.), осмысления и реализации на практике технологии коучинга, в последнем мы выделяем следующие содержательные характеристики:

– постановка цели, прогнозируемого результата;

– анализ реальности: существующие ресурсы, ограничения, возможности;

– поиск решения: рассмотрение вариантов, выбор алгоритма достижения цели;

– составление пошагового плана достижения искомой цели.

Первый этап включает установку взаимоотношений, осознание клиентом, чего он хочет на самом деле, заключение контракта на совместное достижение конкретной, возможно, промежуточной цели. Этот этап очень важный, он может длиться не одну сессию. Не каждый клиент, как показывает практика, может сразу сформулировать свою цель [18,42]. На этом этапе исследуется текущая ситуация, проблемы и происходит поиск ответов на следующие основные вопросы: «Чего вы хотите достичь? Что будет идеальным результатом нашей работы? Зачем вам это нужно?».

Следующий этап – анализ реальности: что есть в настоящее время, каковы ресурсы, ограничения, возможности. Вопросы, которые задает коуч на данном этапе: «Как выглядит ситуация на данный момент? В какой мере вы

лично контролируете результат? Какие возможности есть для достижения цели? Какие ограничения существуют для достижения цели?». Третий этап – поиск решения, определение конкретных шагов на пути к результату, опираясь на внутренние и внешние ресурсы сотрудника. Ряд наиболее важных вопросов, на которые нацелена работа на данном этапе: «Как вы можете это получить? Что вы можете сделать, чтобы достичь цели? Какими способами вы можете достичь цели? Какая из возможностей дает лучший результат?». Завершающий этап – выбор конкретного варианта действий и составление плана. При этом важен поиск ответов на следующие вопросы: «Что вы собираетесь делать в первую очередь? С чего бы вы хотели начать? Когда точно вы намереваетесь начинать и заканчивать каждое действие? Имеются ли внутренние или внешние факторы, препятствующие выполнению намеченного плана? Что вы будете делать, чтобы устранить эти факторы?».

На протяжении всех этапов работы очень важной задачей коуча является поддержка клиента. Коуч поддерживает у клиента уверенность в том, что он может добиться поставленной цели. На протяжении всего времени работы коуч слушает ответы на вопросы по рамке результата, а именно: сформулирован ли он позитивно, находится ли в зоне контроля клиента, является ли цель конкретной, измеряемой, достижимой, реалистичной и определенной во времени, является ли цель экологичной, соответствует ли она другим целям клиента? Роль коуча заключается также в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и ответственность за ее достижение. Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании условий результативности взаимодействия с клиентом. Технология коучинга работает на уровне сознания и служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, главная из которых – вопросные технологии коучинга. Клиент сам знает ответы на свои

вопросы или может их найти. Этот принцип является основополагающим в коучинге.

Формирование системы применения технологий коучинга с целью организации развития профессиональных компетенций включает в себя три важнейших направления:

1. Разработка и реализация в рамках организации самостоятельного проекта, направленного на активизацию процесса обновления профессионального опыта работника.

2. Формирование прозрачной, понятной для всех системы оценки и перспектив развития профессиональной компетентности работников организации.

3. Обеспечение составления обобщенной модели профессиональных компетенций различных групп работников, определение круга их профессиональных интересов, проблем и мотиваций, а также готовности к восприятию новых знаний и их применению в практической деятельности[40].

Для обеспечения целостности и единства организационно-методологических подходов к применению коучинга как технологии развития педагогов необходимо учитывать следующие условия:

- целостность;
- практическая направленность;
- стабильность;
- удобство применения;
- согласованность с целями деятельности организации;
- универсальность;
- адаптивность.

Основными направлениями применения коучинга для профессионального развития сотрудников выступают:

1. Целевое управление командой (мотивация через постановку целей сотрудников к профессиональному развитию, управление карьерой, определение зон ответственности).

2. Стратегическое планирование: причины не реализации планов, определение собственной стратегии.

3. Тактическое планирование: разработка тактических планов по направлениям, система мониторинга выполнения планов.

4. Управление личным временем: выявление причин потерь времени, эффективная организация рабочего времени.

5. Управление профессиональным ростом сотрудников: выявление потенциала, развитие инициативы, определение стимулов для развития и саморазвития.

6. Развитие корпоративной культуры: поиск и установление взаимосвязей между профессионально-личностными целями сотрудников, поощрение инициативы.

В рамках данного исследования нами был изучен ряд технологий коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в развитии профессиональных компетенций педагогов. Это технологии: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Следует отметить, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения[27,45].

Перечисленные техники мы можем рекомендовать к использованию в коучинг-сессиях для раскрытия глубинного потенциала личности, профессионала, команды, четкого осознания целей и задач, стоящих перед сотрудниками.

Что мы имеем в результате использования коучинг-тренинга:

- появляется более четкое осознание целей и задач;
- обучаемый постоянно сконцентрирован на поставленной задаче;
- обеспечивается более точный анализ ситуации;
- появляется уверенность у человека в своих способностях и возможностях;

- люди творчески включаются в достижение своих целей и целей организации;

- улучшается выполнение персоналом своих обязанностей;

- точнее исполняются выработанные решения;

- находятся новые ресурсы и незадействованные резервы.

Такое обучение превращается в сотрудничество, в открытый обмен мнениями с проговариванием «запретных» тем, типичных ошибок и связанных с ними «болевыми» моментов, находятся реальные решения рабочих задач[20]. И это обеспечивает максимально возможную эффективность от всего процесса.

Применение технологий коучинга повышает потенциал специалиста:

1. Развивает способность создавать видение профиля текущей или желаемой должности, чтобы ей соответствовать.

2. Создает план последовательных действий для воплощения видения в реальность.

3. Развивает способность работать на результат.

4. Развивает способность создавать видение развития организации.

5. Помогает формировать план развития карьеры и план достижения успеха.

6. Помогает выйти за личные ограничения, которые создают риски для карьерного продвижения.

7. Поддерживает в преодолении значимых профессиональных и карьерных неудач, влияющих на мотивацию и приверженность.

8. Помогает научиться управлять стрессом на работе.

9. Помогает развить уверенность в своем профессионализме.

10. Увеличивает эффективность общения с людьми разных личностных стилей.

11. Усиливает чувство личной идентичности и помогает создать баланс рабочей и личной жизни.

12. Помогает создавать диалог между членами команды.

13. Помогает расширить личные и профессиональные горизонты.

14. Создает безопасную зону для исследования событий профессиональной жизни и межличностных конфликтов.

Применение технологий коучинга повышает потенциал руководителя:

1. Развивает навыки, необходимые для управления проектами и развития подчиненных и команд.

2. Помогает определить и развивать сильные стороны индивидуального стиля общения.

3. Помогает сделать более эффективным общение с людьми разных личностных стилей.

4. Способствует развитию личных и профессиональных социальных связей.

5. Поддерживает в развитии более эффективных навыков управления.

6. Развивает способности задавать продвигающие вопросы, которые воодушевляют и мотивируют других.

7. Развивает управленческое видение.

8. Развивает уверенность и навыки управления и влияния на организационные изменения в одном из направлений общего видения развития бизнеса.

9. Поддерживает в развитии уверенности в навыках публичных презентаций.

10. Развивает навыки переговоров.

11. Помогает разработать план карьерного развития.

12. Учит проводить индивидуальный и командный коучинг для улучшения деятельности и личностного роста.

13. Помогает создать или развивать фундамент для личного лидерства.

14. Развивает личные и карьерные перспективы.

15. Помогает научиться управлять организационной политикой.

В самом широком понимании коучинг является способом развития людей в организации с целью повышения эффективности деятельности и

реализации их потенциала в полной мере. Коучинг принято рассматривать как развивающую деятельность, а не как деятельность, направленную на исправление недостатков в работе.

Коучинг в работе организации представляет собой непрерывный процесс общения руководителя и служащего, который способствует как успешной деятельности организации, так и профессиональному становлению сотрудника в быстро изменяющихся обстоятельствах служебной деятельности[18].

Таким образом, можно предположить, что дополнительные пути развития и совершенствования профессиональной компетентности способствуют созданию благоприятного климата организации, который напрямую влияет на повышение эффективности труда, изменению уровня мотивации к развитию. Рассматривая значение развития профессиональной компетентности персонала и самой организации, позволяет сделать вывод о том, что развитие и совершенствование профессиональной компетентности является естественной потребностью персонала. Однако для того, чтобы данная потребность стала у работника ведущей, требуется создание в организации необходимых условий, способствующих применению технологий коучинга для развития сотрудников. Следует отметить, что сотрудничество, характерное для коучинга, делает подчиненного более эффективным и производительным, позволяет ему раскрываться, проявлять инициативу, креативность и, соответственно, быть ответственным за свои решения.

Принимая во внимание тот факт, что в настоящее время коучинг признан, как один из важнейших инструментов, влияющих на результативность деятельности отдельных людей и организации в целом, как один из универсальных инструментов, объединяющих в себе различные техники и методики и дающий новые возможности и перспективы успешной самореализации и развития, в современной российской действительности данная технология начинает активно использоваться в работе с персоналом.

Можно отметить основные перспективы развития коучинга в России:

- Профессиональные объединения. Переход к активному развитию профессионального коучинга в России на базе Международного союза коучей (ICF). При активном участии Представительства в нашей стране будет развиваться профессиональное сообщество, проводятся ежегодные конференции, недели коучинга и другие мероприятия;

- Признание. Коучинг получает признание на всех уровнях менеджмента. Преимущественно он проводится с руководящими кадрами высшего звена и топ - менеджментом. Но и на уровне среднего звена он также достаточно распространен. Сейчас необходимо признание коучинга как отдельной самостоятельной технологии развития персонала на научном уровне, выделении его как отдельной учебной дисциплины;

- Научные исследования. В России уже опубликован ряд научных диссертаций и дипломных работ, проводятся исследования в области коучинга (Д.В.Ненашев, Е.А.Татосян, А.О.Вылегжанина, В.Л.Измагурова, А.А.Воронова)[37,65]. Предполагается, что в ближайшие годы интерес к данной теме только возрастет и количество исследований резко увеличится;

- Распространение. На сегодняшний день коучинг в России еще находится на стадии «распространения». Сейчас в большей степени представлены последователи американских традиций. В нашей стране достаточно мало источников и материалов, посвященных теории коучинга. Сегодня большинство руководителей в российских компаниях знают, что такое коучинг, хорошо понимают его важность и даже пытаются применять его основы на практике[10].

Коучинг - это колоссальная возможность для России, потому что наша страна сейчас оказалась в ситуации, когда за короткое время нужно самыми эффективными способами интегрироваться в мировую экономику. У нас не так много ресурсов, которыми мы можем для этого воспользоваться. А ведь самый большой наш ресурс - это люди, их внутренний потенциал, настрой и нацеленность на результат.

1.3 Практика реализации коучинга в повышении личностной активности педагогов

Традиционное понятие наставничества, которое было принято начиная с 80-х годов XX века, устаревает, модернизируется. На сегодняшний день, самым распространенным усовершенствованным направлением наставничества является коучинг. Как правило, наставничество выглядит следующим образом: более опытный сотрудник обучает нового сотрудника тому, что умеет сам. Наставничество нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером наставник передаёт подопечному свой опыт. Можно сказать, что это разновидность индивидуального обучения непосредственно на рабочем месте. Такой подход практикуется с незапамятных времён, и очень хорошо себя зарекомендовал. Действительно, опытный сотрудник много знает и много умеет, ему известны все тонкости и нюансы выполняемой работы. При назначении наставника необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и человеческие. Наставник должен сам уметь и хотеть работать с людьми. Естественно, процесс наставничества должен быть организован таким образом, чтобы деятельность сотрудника в качестве наставника никак не отражалась на его основной работе. В противном случае система адаптации, основанная на наставничестве, приведёт не к повышению, а к снижению продуктивности в целом. Ещё одним существенным минусом наставничества является то, что наставник передает подшефному точную рабочую систему, по которой действует сам, и в случае ошибочных действий, новый сотрудник копирует наставника, перенимая его ошибки [27].

В отличие от наставничества, коучинг на практике выглядит совершенно иначе, имеет другие цели, и осуществляется другими инструментами. Необходимо отметить, что коучинг как метод развития личности, применяется не только с сфере бизнеса, но также и в жизненных областях, таких как здоровье, взаимоотношения, семья и т.д. Коучинг является не столько

современным методом наставничества, сколько отдельным направлением деятельности. Но так как в рамках данной работы коучинг рассматривается как метод адаптации и обучения, и имеет целью эффективное и быстрое введение нового сотрудника в бизнес-процесс, именно поэтому фокус только на сфере профессиональной деятельности, и, следовательно, коучинг рассматривается как современная модернизированная модель наставничества [46].

Если для наставничества характерна фраза «Делай как я», то фразой, лучше всего отражающей суть коучинга может стать «Вы удивитесь своим возможностям!» Коучинг – социальное явление, которое помогает соединить личные цели человека, его явные и скрытые возможности с задачами развития окружающего его общества.

Коучинг уходит своими корнями в спорт (ориентировочно в 80-е годы прошлого века), где вопросы развития и тренировки спортсменов были на первом месте [16].

Стандартная тренировка спортсменов заключалась в передаче личного опыта от тренера спортсмену, и основывалась на повторении и регулярных тренировках. Но как показывало время, такой способ развития и тренировки спортсмена наткнулся на его внутренние препятствия и противоречия. У спортсмена возникали вопросы: "Я все понимаю, но у меня не получается сделать правильно", или "Я не могу понять, как это сделать правильно", или "У меня ничего не выходит, хотя я делаю все правильно» [64].

Отсутствие нужных результатов (успех и победа в соревнованиях) у спортсменов заставили тренеров задуматься над причинами. Почему правило "делай, как я" и демонстрация примеров "как надо делать правильно" не приводит спортсменов к росту и победам?

Постепенно, тренеры стали менять свои подходы в тренировках спортсменов. Они стали добавлять новые инструменты и методики в тренировки спортсменов, экспериментировать с разными подходами,

анализировать результаты. Одной из таких методик, применяемой в наши дни, является создание нового опыта.

Создание нового опыта происходит первоначально в головном мозге спортсмена при помощи визуализации цепочки событий, необходимых ему для достижения успеха и победы на соревнованиях.

Исходя из словарных определений, возникает ощущение, что коучинг и тренинг практически одно и то же. Но это не так. Со временем, смысл слов постепенно изменяется, и понятие «коучинг» стало узким профессиональным термином. Споры и дискуссии о том, что стоим за термином «коучинг» до сих пор острые, и специалисты не могут принять единое определение. Одно из наиболее распространенных определений принадлежит руководителю Лондонской Школы коучинга Майлзу Дауни:

Коучинг – это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека. [37]

Виды коучинга:

1. Коучинг руководителей. Руководители и топ-менеджеры, работая с коучем, решают параллельно свои личные задачи профессиональной реализации и роста, а также способствуют развитию своего предприятия и бизнеса в целом;

2. Коучинг персонала, отдельных команд или компании в целом направлен на то, чтобы компания легко адаптировалась и развивалась в стремительно изменяющихся внешних условиях, и, как следствие, имела гораздо больше шансов к выживанию и процветанию, нежели ее многочисленные собратья: компании-машины [23].

В настоящий момент виден существенный возрастающий интерес к коучингу. Это вызвано прежде всего тем, что метод хоть и новый, но уже зарекомендовал себя как действенный и эффективный. Он позволяет добиться реальных и высоких результатов, а человеку важны не столько возможности, сколько результат.

Зачастую, даже при правильно составленном плане действий, сотрудник достигает результата только на 30%, 50% или 70% от запланированного. Такой разрыв, с точки зрения коучинга – это разница между тем, что человек может сделать, и тем, что он реально делает.

Коучинг помогает преодолеть разрыв между потенциалом и эффективностью за счет:

1. Осознания человеком своего потенциала (возможностей);
2. Принятия ответственности на себя за реализацию потенциала (возможностей).

Процесс коучинга является систематическим и непрерывным. Его действие направлено на достижение определенной цели, и продолжается до того момента, пока человек не осознает, что он достиг того, что хотел. После этого происходит переосмысление и постановка новых целей, и процесс коучинга продолжается, так как это способствует постоянному росту и развитию человека не только в профессиональном плане, но также и в личностном [38].

Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем он обычно проявляет. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо компании. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы») позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности.

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи. Но гораздо лучше, если коучинг принят в компании как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает

проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд. Но, к сожалению, коучинг как стиль управления встречается пока нечасто [44].

Коучинг личной эффективности – это одно из направлений коучинга, когда человек знакомится с собой, соединяется со своими внутренними ценностями, находит ресурсы, которые может использовать во внешнем мире для достижения конкретных и понятных ему целей

Выводы по первой главе

Коучинг как явление пришел в сферу образования из бизнеса и располагает комплексом инструментов для эффективного профессионального и личностного развития. «Коучинг — это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека... Он опирается не на знание, опыт, но в большей степени — на способность человека учиться самому и действовать творчески». Коучинговый подход позволяет формировать образовательное партнерство, в основе которого лежат актуальные принципы коучинга, которые учитывают его особенности. Так, в процессе работы преподаватель-коуч опирается на коуч-позицию: он априори верит в способности, таланты и потенциал каждого субъекта.

Коуч-позиция педагога основана на фактологическом мышлении в недирективном стиле и служит основой для создания среды, в которой возможны самореализация и самоактуализация субъектов образовательного процесса.

Результатами использования коучинга в образовании являются успешная реализация поставленных задач, повышение эффективности деятельности, личностный рост отдельного человека. Коучинговый подход позволяет создавать качественные образовательные коммуникации, формировать исследовательскую и доказательную базу, систематизировать и активизировать знаниевый функционал обучающихся.

Коучинг личной эффективности – это одно из направлений коучинга, когда человек знакомится с собой, соединяется со своими внутренними ценностями, находит ресурсы, которые может использовать во внешнем мире для достижения конкретных и понятных ему целей.

Глава 2. Экспериментальная работа по реализации коучинга как инструмента повышения личностной активности педагогов

2.1. Констатирующий этап экспериментальной работы по реализации коучинга как инструмента повышения личностной активности педагогов

Базой исследования выступает КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная».

2. Формирующий эксперимент, в рамках которого разработана и апробирована Программа коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации».

3. Контрольный эксперимент, в рамках которого определена эффективность разработанной и апробированной Программы коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации»

Констатирующий этап эксперимента проводился в период с марта 2025 по сентябрь 2025 года.

Нами проведена произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная».

Была использована программа исследования личной профессиональной эффективности учителей автора Федоровой А.Н. «Диагностирование и оценка личной профессиональной эффективности педагога». Цель программы исследования: выявить способность и желание учителей к саморазвитию, а также факторы и условия, способствующие и препятствующие повышению личной профессиональной эффективности.

На констатирующем этапе были получены следующие результаты, представленные на рисунках 1 и 2.

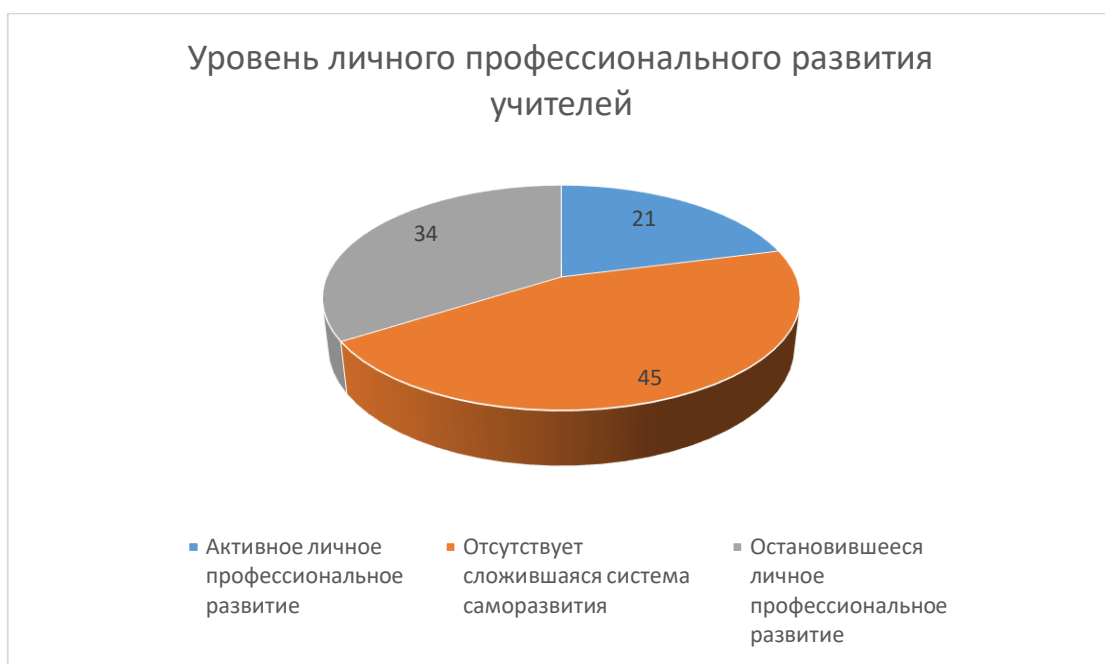


Рис. 1 – Уровень личного профессионального развития учителей на констатирующем этапе исследования

На рисунке 1 показано, что 21% респондентов демонстрируют активное личное профессиональное развитие, 45% педагогов говорят об отсутствии сложившейся системы саморазвития, и 34% об остановке личного профессионального развития по ряду причин.

Факторы, ограничивающие личное профессиональное развитие педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная» представлены на рисунке 2.

Наиболее значимый фактор – недостаток времени, его отметили 26 учителей, об отсутствии поддержки со стороны руководителей и коллег говорят 18 человек, 19 человек имеют негативный опыт, что снижает мотивацию в личном профессиональном развитии.



Рис.2– Факторы, ограничивающие личное профессиональное развитие учителей

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке Программы коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации».

Коучинг (от англ.coaching - тренерство) – это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных и профессиональных целей, определение принадлежит основоположнику коучинга Джону Уитмору.

Коучинг – это технология для раскрытия потенциала личности, для максимизации собственной производительности и эффективности. Коучинг – это не только техника, которая применяется в определенных обстоятельствах; эффективный коучинг – это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления (У.Тимоти Голви).

Термин «коучинг» был введен в бизнес-менеджмент в начале 90-х годов английским бизнесменом и консультантом сэром Джоном Уитмором и дословно на русский язык его можно перевести как «наставлять, подготавливать, тренировать». Но на самом деле «коучинг» включает в себя нечто большее и существенное. Это учение, возникшее на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Это процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни, в различных сферах производственной деятельности.

Изначальной предпосылкой коучинга является вера в то, что каждый человек – уникальная творческая личность, способная добиваться невероятных успехов в жизни и производстве. Ограничивающие убеждения, сформированные под влиянием окружения, производственной и жизненной среды, обстоятельства сдерживают развитие потенциала личности, обладающей необходимыми ресурсами для собственной реализации. Современный коучинг – специфическое направление в консалтинге, которое активно используется в менеджменте: для развития лидерских качеств сотрудников, разрешения конфликтов, поддержания корпоративной культуры учреждения, повышения качества производственной деятельности и т.д.

Особенности коучинга заключаются в том, что взаимодействие «коуча» и «клиента» предельно индивидуализированы, ориентированы на конкретного работника, а следовательно, и имеют большой эффект.

Коуч выступает не в качестве консультанта, дающего советы, а в роли профессионального вдохновителя по поиску решений производственных задач, раскрывая творческий потенциал «клиента», поддерживая и способствуя достижению положительных результатов, которые изменят статус «клиента» в личной карьере. Коуч не учит своего клиента, как делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели.

Коуч – это специалист, помогающий «клиенту» реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные, управленческие и профессиональные умения, осуществляющий профессиональную адаптацию «клиента» к корпоративной культуре учреждения, способствующей повышению профессиональной компетентности и закреплению специалиста за данным производством.

Клиент – личность (в контексте программы - специалист), нуждающаяся в наставничестве, тьюторстве по ускоренной передаче социального и профессионального опыта; особенностей культуры производства непосредственно на рабочем месте с целью формирования необходимых компетентностей.

Актуальность программы коучинга для специалистов образования (учителей, воспитателей, зав.кафедрами, руководителей структур ОУ, зам.директоров) заключается в том, что современный коучинг, вместивший в себя передовые направления психологии, бизнес-консультирования, менеджмента, маркетинга требует для образования как одного из ведущих социальных отраслей:

- 1) встроенности производственной сферы в общие тенденции подходов к развитию профессионализма и проактивных качеств специалистов;
- 2) новых концептуальных подходов к профессиональной компетентности учителей;
- 3) притока молодых специалистов, но уже готовых к решению государственных задач в производственной сфере;
- 4) изменений процессов обучения через самообучение, самоактуализацию, через формирование нового отношения к жизни, профессии, государству.

Актуальность программы заключается еще и в том, что программа носит гуманистический характер «первой помощи» в профессиональной самореализации; позволяет осуществлять безболезненную реабилитацию отдельной категории специалистов (длительно неработающих по

специальности; специалистов, не имеющих педагогического образования; педагогов, находящихся в отпуске по уходу за ребенком и т.д.). Программа призвана удовлетворять индивидуальные, персонифицированные запросы клиента, мотивированного на получение иного (однозначно продуктивного) результата деятельности.

2.2. Реализация программы развития личностной активности педагогов средствами коучинг-технологий

Профессиональное развитие в педагогической сфере осуществляется в режиме «ручного», а не системного управления. Технологии коучинга, по нашему мнению, будут служить эффективным средством диагностики и выделения приоритетных направлений профессионального развития педагогов, а также разработки технологий стимулирования руководителей и специалистов, учитывающих результативность и эффективность их работы. Говоря о разработке модели коуч-консультирования для педагогов, следует отметить, что процесс коучинга включает в себя элементы обучения, методы диагностики, тренинга и механизмы психологической помощи. Основными задачами использования технологий коучинга при работе с педагогами являются:

- развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач в ходе коуч- тренингов;
- оптимизация действий и управленческих решений на основе освоения рациональных методов современного управления развитием в организации, учитывая достаточно жестко регламентированную структуру органов власти;
- совершенствование мастерства в сфере формирования и поддержания корпоративной культуры;
- совершенствование навыков коммуникации;
- совершенствование управленческих навыков;
- формирование мотивации;

– овладение навыками самоменеджмента (управление временем, управление стрессами).

В соответствии с названными задачами могут быть сформированы следующие направления коуч-сессий:

1. Эффективное лидерство.
3. Управление коммуникациями.
4. Управление развитием организации.
5. Управление корпоративной культурой.
6. Принятие управленческих решений.
7. Самоменеджмент.

Для реализации указанных направлений можно использовать технологии коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в работе с кадрами. Предлагаем характеристику следующих технологий: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Отметим, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения.

Техника «Колесо баланса». Целями методики являются:

- определиться с текущим состоянием развития жизненных сфер;
- четко выделить желания и потребности;
- составить планы на будущее;
- оценить степень своей личной и профессиональной успешности;
- сделать выводы, способствующие позитивным изменениям в жизни.

На весь процесс построения Колеса может уйти час или больше. Но в любом случае торопиться не стоит, нужно с пользой провести это время. Необходимо сосредоточиться только на себе и на понимании того, что такое колесо баланса и каковы его элементы.

Наиболее типичными категориями, входящие в колесо жизненного баланса являются: здоровье, семья и друзья, работа, отношения, отдых,

личный и духовный рост, финансы. В своем исследовании для составления Колеса баланса мы использовали сферы профессиональных компетенций педагогов.

Процедура проведения.

Нужно взять белый лист бумаги и изобразить на нем круг, разделив на восемь частей. Затем необходимо определить восемь профессиональных компетенций и распределить их по секторам (подписать). Даем им общую оценку по 10-бальной шкале. Критерий оценки - степень удовлетворенности обозначенной компетенцией.

Интерпретация результата. Все представленные поля связаны. Если они представляют равноценное развитие, то в профессиональной деятельности есть необходимый баланс. Если же баланс нарушается, что в свою очередь ведет к негативным переживаниям и снижению мотивации к дальнейшему профессиональному развитию. В представленном рисунке можно увидеть пример создания колеса баланса. Подробная инструкция проведения техники Колесо баланса описана в Приложении 1.

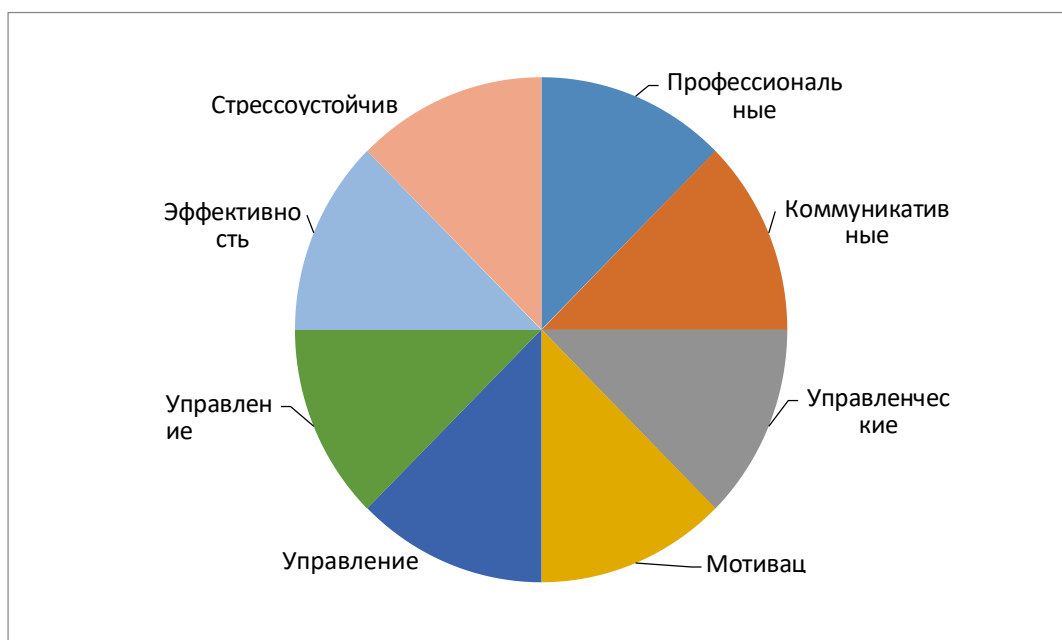


Рис.3. Колесо профессионального баланса.

Колесо профессионального баланса - стратегическое планирование карьеры. Так можно его назвать по-другому. Это означает, что

профессиональное развитие зависит от самого сотрудника, и результат зависит от того, какие человек сам поставил перед собой цели, и какую схему действий выбрал. Колесо профессионального баланса лишь показывает то, чего сотрудник добился на данный момент, а также приводит к выводам, что нужно изменить для более полной реализации своего потенциала или решения текущих проблем в каких-либо сферах. Колесо баланса является прекрасным способом упорядочить и структурировать любую сферу жизнедеятельности человека, в том числе и профессиональную. После того как рисунок готов и составлено мнение об отмеченных на нем областях развития, желательно ответить для себя на ряд вопросов, которые помогут разобраться в том, есть ли в интересующей вас сфере баланс:

- какие секторы имеют низкие показатели и почему?
- устраивает ли вас текущее состояние профессиональной деятельности?
- что можно предпринять для большей гармонии сфер?

Еще одна не менее популярная технология, применяемая в коучинге - SMART - самая известная система постановки целей.

Цель технологии - идентифицировать достоинства и слабые места специалиста как профессионала. Основная задача SMART - повышение эффективности деятельности за счет грамотной постановки целей, планирования их достижения с учетом необходимых ресурсов, расстановки приоритетов, распределения рабочего времени в соответствии с целями и задачами, выявления неиспользуемых резервов времени.

Структура техники.

SMART– это аббревиатура, 5 признаков поставленной цели:

S - Конкретная. Цель должна быть четкой, конкретной, сформулирована в позитиве.

M - Измеримая. Поставленная цель должна иметь измеримые результаты .

Если сложно придумать измеримую цель, можно использовать шкалирование:

- оцените от 1 до 10, насколько вы сейчас приближены к своей цели.
- оцените от 1 до 10, сколько баллов вы хотите получить, чтобы считать свою цель достигнутой.

- как вы узнаете, что достигли этого результата.

Формулировка должна стать такой, чтобы любой прочитавший ее человек понял ее одинаково.

А - Достижимая. Специалисты должны иметь возможности достичь поставленной цели, хотя бы в потенциале. Должны быть ресурсы (внешние и внутренние) для ее достижения, либо специалист должен быть способен эти ресурсы обрести. Необходимо оценить свои резервы и ресурсы. Что уже имеется, что необходимо приобрести еще?

Р - Реалистичная. Необходимо оценить собственные возможности для достижения поставленной цели. Оценить, что имеется у специалистов для достижения своей цели и чего на данный момент не хватает. Также цель должна согласовываться с другими жизненными целями, не противоречить им.

Т - Определенная по времени. Должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Для кого этот пункт окажется самым сложным – ставить своей цели конкретный срок исполнения. Каким образом можно достичь этой цели? Какой это будет год, месяц, день?

Дополнительно необходимо проверить экологичность своей цели – как другие люди отнесутся к достижению этой цели? Кому она может не понравиться? Как это может повлиять на достижение цели?

Проделав смартирование, необходимо проанализировать - какой самый первый и самый легкий шаг на пути к своей цели можно сделать уже сегодня?

Процедура проведения.

Методика представляет собой пошаговый подход.

На первом этапе выявляются запросы и мотивы потребности в обучении.

Происходит расстановка и прояснение основных целей и приоритетов в обучении.

Этапы:

1. Расстановка целей (Что вы хотите?).
2. Обследование текущей ситуации (Что происходит?).

На втором этапе проводится стандартный тренинг с использованием широкого набора упражнений и игр для достижения цели тренинга сформулированных на первом этапе. Общая модель тренинга - цикл: «Рассказ-Демонстрация-Тренировка».

На третьем этапе анализируются полученные результаты (Достигнуты ли поставленные цели?)

На этом этапе выявляются мешающие профессиональному развитию препятствия, возможные проблемы. А также рассматриваются мероприятия по переносу полученных навыков в рабочую среду.

Этапы:

1. Список возможностей (Что нужно сделать?).
2. То, что надо сделать (Что будете делать?).

По этой технологии коучинг проводится в направлении увеличения осознанности и собственных способностей. Основным инструментом технологии SMART являются вопросы коуча и его заинтересованность в ответах специалиста.

Не менее известным коучинговым инструментом является техника «Пирамида логических уровней» (рис 3) Автор Роберт Дилтс.

Цель методики: применение упражнения в ситуациях, когда необходим всесторонний взгляд на собственную цель.

Структура и процедура проведения.

Необходимо честно отвечать себе на вопросы пирамиды - сначала взбираясь вверх по ее ступенькам, а потом опускаясь вниз.

Всего есть 6 логических уровней (начиная снизу):

- 1 уровень - окружение. Вопрос - где?

Ответьте, когда вы планируете достичь цели, где это будет, кто будет рядом с вами (близкие, клиенты, коллеги и т.д.)

2 уровень - действие. Вопрос - что делать?

Какие шаги вы станете совершать, достигнув цели? Что будете делать в том окружении, о котором говорили ранее?

3 уровень - способности. Вопрос - как?

Какими навыками и способностями вам необходимо обладать, чтобы достичь цели? Какие из них у вас уже есть, а какие требуют развития?

4 уровень - ценности. Вопрос - почему это важно?

Что важного и ценного вы получите, достигнув этой цели? Что ценного принесут в вашу жизнь полученные навыки и опыт? Как изменится ваша жизнь, когда вы достигните цели?

5 уровень - идентификация. Вопрос - кто?

Кем вы будете, когда достигните своей цели? Кем вы станете, когда в вашей жизни появится то ценное, что она в себе несет? Что вы скажете себе в момент достижения цели?

6 уровень - миссия. Вопрос — ради кого?

Для кого еще важно достижение цели, поставленной вами? Кто будет рад, получит пользу от ее достижения?

Ответив на все эти вопросы, спускаемся вниз по тем же уровням.

- Будут ли рады те, ради кого я это делаю?
- Что ценного я получу, когда достигну цели?
- Какими способностями я буду обладать?
- Что я буду делать?
- Когда, где, с кем все это случится?



Рис. 4. Пирамида логических уровней

Техника «Пирамида логических уровней» может применяться в любой сфере деятельности для разностороннего анализа и оценки достижения цели.

Существенную помощь в эффективном планировании деятельности оказывает технология коучинга «Тайм менеджмент» (управление временем).

Цель технологии

- организации времени и повышения эффективности его использования.

В некотором роде это не столько набор техник, сколько стиль жизни и философия ценности времени в быстром потоке информации и постоянно меняющемся мире.

Процедуры техники.

В управлении временем можно выделить следующие процессы:

- постановка цели;
- планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения;
- реализация - конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;
- контроль достижения цели и выполнения планов.

Мы предлагаем несколько вариантов техник Тайм менеджмента.

Матрица Эйзенхауэра, или Принцип Эйзенхауэра, или Метод Эйзенхауэра. Ее использование позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Считается, что именно 34 президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил ее и сделал стандартом своей работы. Эйзенхауэр выделил следующие 4 категории дел по критериям – важности и срочности.

- Задачи А. Важные и срочные. Например, критические ситуации, проекты с «горящим» сроком. Задачи такого типа необходимо выполнять без промедления.

- Задачи Б. Важные и несрочные. Например, стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие. Для задач данного типа необходимо устанавливать временные рамки.

- Задачи В. Неважные и срочные. Например, спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к вашим непосредственным обязанностям и т.п. По возможности от таких просьб следует отказываться или перепоручать.

- Задачи Г. Неважные и несрочные. Это мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени). Необходимо стремиться устранить такие дела навсегда из своей жизни.

Необходимо обратить внимание, что только действительно важные задачи должны входить в группу А и группу Б.



Рис. 5. Матрица Эйзенхауэра

Для разумного планирования своего времени необходимо начинать с задания, стоящего в группе А под номером 1, а не 3 или 4, какими бы они интересными не были. Если к концу рабочего дня не успели справиться с задачами группы А, то нужно продолжить с ними работу на следующий день. Каждый день необходимо работать с какой-либо задачей группы Б, требующей больших временных затрат. Необходимо позаботиться чтобы работать над действительно важными задачами, чтобы приблизить к себе поставленную цель. А выиграть время можно научившись говорить «нет» и отказываться от выполнения необязательных дел.

Принцип Парето, или Закон Парето, или принцип 20/80 — эмпирическое правило, введённое социологом Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». В приложении к тайм-менеджменту (управлению временем) это правило звучит так: 20% дел (и затраченного времени) дают 80% результатов; 80% дел (и затраченного времени) дают 20% результатов. В связи с этим следует вначале выделить те 20% дел, которые дают максимальный результат и начинать с них.

Техника «Хронометраж».

Техника «Хронометраж» представляет собой фиксацию времени для любых задач, даже таких примитивных, как утренняя зарядка или обед. Вы записываете каждое дело, на которое вы тратите время, тем самым в течение недели вы сможете решить следующие задачи:

- определить, на что тратится ваше время;
- выявить хронофагов, то есть «пожирателей времени» (все, что отвлекает от нужных, запланированных дел);
- выработать «чувство эффективности» и «чувство времени».

Техника помодора.

Принцип выполнения: заводим таймер на 25 минут, сосредоточенно работаем, не отвлекаясь пока не прозвонит таймер, после чего делаем перерыв на 5 минут. После 4-х повторений делаем долгий перерыв — 20-25 минут. Таким образом, вы постоянно чередуете работу и отдых, меняете деятельность и избегаете переутомления.

Применение данной техники позволит эффективно планировать свою профессиональную деятельность, быть успешным в управлении временем.

Не меньший интерес представляет собой техника классификации стилей менеджмента Ицхака Адизеса - американского консультанта в области управления. Цель техники - развития профессиональных качеств сотрудников. По его утверждению «...основные стили управления представляют собой комбинации четырех функций, которые должны выполняться, чтобы организация процветала, то есть была результативна и эффективна в ближайшей и долгосрочной перспективе. Эти функции таковы:

Р---: Производитель результатов/Одинокий рейнджер

Описание роли. Первая функция, которую должен выполнять менеджер в любой организации, — это Producing, или производство результатов в краткосрочном аспекте. Производитель результатов трудолюбив и верен своей работе. Он знает, что должно быть сделано и как — и просто идет и делает.

Ошибка: стиль одинокого рейнджера. Он настолько сосредоточен на достижении результата, что у него не остается времени на все остальное. Он не создает команду, не особенно хорошо умеет работать с людьми, не предлагает новых направлений. Он бросается от одного дела к другому, от кризиса к кризису. Он настолько сосредоточен на решении текущих проблем и получении результатов, что не задумывается о том, куда движется компания и что будет с ней через десять лет.

Несмотря на перегруженность, Одинокий рейнджер счастлив только тогда, когда сильно занят. Он оценивает свой успех и вклад в дело компании по тому, насколько напряженно он работает. Он готов принять перемены

только в том случае, если они дают немедленный результат. Он склонен принижать значение системного менеджмента, считая, что он отнимает слишком много времени от

«работы».

-А--: Администратор/Бюрократ

Описание роли: контролирует, доведена ли работа до конца и реализуются ли решения. Он управляет системой, которая поддерживает в порядке все процессы внутри организации. Он очень хорошо организован и внимателен к деталям.

Бюрократический стиль. Он не создает результата и даже не знает, как это делается. Он действует исключительно в рамках правил. Он управляет посредством директив, как правило, в письменной форме. Он сосредоточен на том, как что-то делается, а не что и зачем. Он приходит на работу и уходит с нее точно по часам, и от своих подчиненных ожидает того же.

Для него хорош тот сотрудник, который действует согласно правилам и не создает проблем. Бюрократ оценивает себя по тому, насколько хорошо он контролирует систему, и по тому, насколько ему удастся свести к минимуму неопределенность. Он боится изменений, и организации нередко приходится двигаться к своей цели вопреки Бюрократу. Он не может отклониться от правил даже тогда, когда это необходимо.

--П-: Предприниматель/Поджигатель

Описание роли. Чтобы выжить в изменяющейся среде, организации нуждаются в идеях. Менеджер в этой роли анализирует изменения, происходящие во внешней среде, слабые и сильные стороны организации и определяет курс действий. Он готов брать риск на себя и креативен.

Стиль поджигателя. Для подчиненного такого менеджера утро понедельника — самое сложное время. За выходной у Поджигателя возникают новые идеи, и в понедельник он меняет приоритеты. Он раздает новые задания (забывая о тех, что уже в работе) и ждет немедленного исполнения. Причем задания формулируются не до конца. Он обожает спешку и суету, ему

нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаюсь справиться с кризисом, который он сам и создал.

Он растягивает ресурсы организации и собственные силы на невероятное количество задач. Он не признает за подчиненными права на свободное время, для него не существует ни выходных, ни праздников. Может показаться, что в организации под управлением Поджигателя должна царить творческая атмосфера, однако обычно наоборот: он воспринимает всех сотрудников с предпринимательским настроем как конкурентов, от которых нужно избавиться. Чем активнее старается управлять Поджигатель, тем больше его организация откатывается назад.

---И: Интегратор/Суперпоследователь

Описание роли: способен слушать других и интегрировать их идеи, стремится прояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности. Интеграция необходима для эффективной долгосрочной работы любой компании.

Стиль суперпоследователя. Он сначала стремится определить, какой план действий будет принят большинством, а затем объединить людей для реализации этого плана. У чистого Интегратора нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов.

Он пытается сгладить трения и добиться единства, пусть и на короткое время, не задумываясь над тем, каковы могут быть долгосрочные последствия. Если между членами организации возникает борьба за власть, Суперпоследователь постарается определить, какая сторона имеет больше шансов на победу и присоединится к ней. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменений внутреннего соотношения сил, ей не хватает единой и последовательной долгосрочной политики.

Эти четыре функции подобны витаминам. Все они необходимы, чтобы организация была здорова и ею можно было успешно управлять. Если хотя бы одного из них не хватает, организации угрожает болезнь - плохое управление.

Симптомы этой болезни - текучесть персонала, сокращение доли рынка, снижение прибылей и т. д.»¹

Структура техники.

Любая комбинация указанных функций, каждая из которых выполняется на определенном уровне, представляет собой стиль управления. Хорошему управленцу не обязательно блестяще справляться со всеми функциями, достаточно выполнять их на уровне, отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления сотрудник может быть производителем — Pa_{ei} , администратором — pA_{ei} , предпринимателем — paE_i , интегратором — pa_{eI} и так далее.

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации,

— это Producing, или производство результатов. Почему люди обращаются к вашей компании? Для чего вы им нужны? Какие услуги им требуются? Дело P, производителя, — удовлетворить их потребности и тем самым обеспечить результативность организации в краткосрочном аспекте. Эта функция оценивается по количеству людей, которые возвращаются, чтобы получить ваши услуги. Вторая функция, Administrating, или администрирование, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача A, администратора, — обеспечить эффективность в краткосрочном аспекте. Далее нам понадобится провидец. Он определяет направление, которого должна придерживаться организация. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке постоянных изменений. Это функция Entrepreneur, предпринимателя, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, ее услуги и/или продукты будут пользоваться спросом у будущих клиентов, а значит, она будет результативной в долгосрочной перспективе. И наконец, менеджмент должен обеспечить Integrating, или интеграцию, то есть

создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым, что делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе. При решении проблем каждая функция нацелена на конкретный тип задач:

Р: Что?

А: Как? Е: Когда? I: Что?

Процедура проведения.

Для определения характерного стиля предлагается посредством выбора предложенных в таблице 2.4. профессионально-личностных характеристик отметить те, которые в степени от наибольшего к меньшему (от 4 до 1) присутствуют у сотрудника.

Таблица 1

Определение профессионально-личностных характеристик

	а. вовлеченный б. сомневающийся в. яркий г. отзывчивый		а. активный б. наблюдающий в. абстрактный г. взаимодействующий
	а. прямой б. анализирующий в. харизматичный г. чувствующий		а. прагматичный б. размышляющий в. ориентированный на будущее г. теплый
	а. делающий б. созерцающий в. думающий г. сопереживающий		а. побеждающий б. наблюдающий в. концептуальный г. стремящийся к консенсусу
	а. отдающий себе отчет б. оценивающий в. идущий на риск г. благожелательный		а. рациональный б. сдержанный в. генерирующий идеи г. осведомленный
	а. эффективный б. логичный в. задающий вопросы г. интуитивный	0	а. деловой, серьезный б. аккуратный, точный б. яркий, выделяющийся г. приятный

Затем простым математическим способом сложения подсчитать сумм баллов по всем а, б, в, г. (Р. А. Е. I. соответственно)

Ключ: от 0 до 10 – ноль (полная несостоятельность); от 11 до 26 – строчная буква (удовлетворительное выполнение); от 27 до 40 – прописная буква (непревзойденный уровень).

Прописные буквы - P, A, E и I - означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы - p, a, e и i - показывают, что специалист выполняет функцию удовлетворительно. Прочерк в коде означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо.

Используя инструмент РАЕI, можно анализировать и решать проблемы в профессиональном и личностном плане, прогнозировать поведение людей. Данная техника может сделать ситуацию более управляемой, если учитывать выявленные стили поведения сотрудников.

Результатами реализации различных коуч-технологий можно обозначить:

- интенсивное обучение, базирующееся на личном практическом опыте участников;
- личностное развитие;
- повышение деловой эффективности;
- отработку и тренировку профессиональных управленческих навыков;
- возможность отработки нескольких стратегий поведения;
- развитие коммуникативных навыков;
- навыки формирования корпоративной культуры, работы в команде;
- лидерство и сотрудничество.

Основываясь на поставленные задачи и результаты исследования, с педагогами КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная мы провели эмпирическое исследование, состоящее из двух этапов.

этап - диагностический - март 2025 года.

Точкой контроля служила техника коучинга «Колесо профессиональных компетенций», как диагностический компонент оценки уровня владения профессиональными компетенциями педагогов. Упражнение проводилось с использованием соответствующей инструкции по составлению Колеса

баланса, с оценкой по десятибалльной шкале. В результате проведения педагогами самооценки и самоанализа в рамках техники Колесо баланса, мы получили следующие результаты (таблица 2).

Таблица 2

Оценка профессиональных компетентностей

Компетенция	Результат
Профессиональные знания	7,4
Коммуникативные навыки	6,2
Управленческие навыки	6,5
Мотивация	5,8
Управление конфликтами	7,8
Управление временем	6,8
Эффективность работы	7,8
Стрессоустойчивость	6,8

Как мы видим, результаты развития профессиональных компетенций выше среднего. Самый низкий показатель имеет мотивация, затем коммуникативные навыки, управленческие навыки и управление временем. Такие данные необходимо использовать для планирования дальнейшей работы в техниках коучинга по профессиональному развитию сотрудников.

2 этап – итоговый – сентябрь 2025 года.

Мы провели коуч-сессию по формированию модели профессиональной компетентности педагога для последующего составления плана профессионального развития сотрудников. В основу коуч-сессии была положена указанная выше техника коучинга Колесо баланса.

В основу своей работы мы взяли представление сотрудников о наборе профессиональных характеристик педагога и, исходя из этого, выстроили модели, план и способы действий для совершенствования профессиональных компетенций. Цели и критерии оценки задавали сами сотрудники.

План проведения коуч-сессии (таблица 3).

Тема: «Определение профессиональных компетенций педагога».

Целевая аудитория: смешанная группа сотрудников администрации (руководители и специалисты) в количестве 8 человек, заинтересованных в определении «точек роста» (проблемных зон) собственного профессионального развития, дальнейшем выстраивании плана развития.

Цель: формирование модели профессиональных компетенция для последующего составления плана профессионального развития сотрудников.

Материалы: листы формата А3, А4, фломастеры, бумага для заметок с клеевым краем 2 цвета, заготовка предложением «Чтобы стать успешным профессионалом, мне/нам необходимо овладеть...», заготовка формы «Колесо профессионального баланса» с обозначенными сферами профессиональных компетенций: стрессоустойчивость, управление временем, управленческие навыки, коммуникативные навыки, профессиональные знания, мотивация, эффективность работы, заготовка рисунка «Шкала удовлетворённости от текущей работы», визуализация.

Таблица 4.

План проведения коуч-сессии

Время	Этапы	Содержание	Результат
10 мин	Установка на сотрудничество	Снимаем «погоны», среди нас сейчас нет руководителей и подчиненных, не существует правильных или неправильных ответов, мнение каждого ценно для нас, нет оценочной системы. Регламент проведения сессии – 1,5 часа.	Понимание и принятие регламента, правил работы, мотивационный компонент
10 мин	Разминка	Каждому участнику тренинга предлагается выслушать своего коллегу, который должен кратко, но красочно описать себя как профессионала и человека, обозначить свои сильные и слабые стороны (передаем визуальный снежный ком).	Позитивное состояние аудитории и снятие психологического напряжения. Подготовка к «мозговому штурму» - выстраивании модели профессиональных компетенций

20 мин	Мозговой штурм	<p>Работа в мини-группах: 2 группы по 2 человека, 1 группа – 3 человека.</p> <p>Техника «Шкалирование»: «Представьте себе шкалу от 1 до 10, где 1 это неудовлетворенность от текущей работы, 10 – полная удовлетворенность. Посмотрите на эту шкалу. На какую отметку Вы бы поставили себя сейчас?».</p> <p>Методика «Я-ты-мы»: «мы собрались здесь, так как готовы развиваться и стать успешными в профессиональной деятельности». Работа с предложением «Чтобы стать успешным профессионалом, мне/нам необходимо овладеть...(знания, умения, навыки)». Работа с картами (10 карт для каждой мини-группы). Задача участников группы – отметить на картах профессиональные характеристики, которые будут являться продолжением предложения «Чтобы стать успешным профессионалом, мне/нам необходимо овладеть...». Работа в технике «Колесо баланса». Расположить обозначенные на картах слушателями профессиональные характеристики, соотнеся их со сферой профессиональных коммуникаций, выделенных в Колесе профессионального баланса.</p>	<p>Снижение конфликтности, решение общих задач, определение вклада каждого в общий результат, уважительное отношение к мнению коллег, создание атмосферы сотрудничества и развитие доверия.</p> <p>Формулировка личностных и профессиональных качеств.</p> <p>Формирование профессионально компетентностной модели педагога.</p> <p>Разработка плана, способов действий для достижения эффективности профессионального роста.</p>
20 мин	Колесо баланса	<p>Инструкция по составлению Индивидуального Колеса профессионального баланса.</p> <p>Составление Колеса балансам каждым участником с использованием параметров профессиональных компетенций. Индивидуальная работа: что бы ты хотел изменить</p>	<p>Самоанализ, осознание, выявление сильных и слабых сторон (точек роста)</p>

		в своем профессиональном развитии? Над какой сферой необходимо поработать? Какой первый шаг для этого необходим?	
20 мин	Образовательный штурм	Техника вопросов: В каком направлении по повышению качества профессионального развития вы бы хотели двигаться? Какие шаги для этого необходимо предпринять? Чем организация может помочь? Каких специалистов для работы в этом направлении необходимо пригласить? Работа с картами: зеленая бумага для записи для характеристик модели профессиональной компетентности, красная бумага для записи рекомендации для включения в план развития.	Осознание необходимости формирования перспективы развития. Составление плана работы по профессиональному развитию служащих администрации
10 мин	Заключение	Техника «Шкалирование»: «Представьте себе шкалу от 1 до 10, где 1 это неудовлетворенность от текущей работы, 10 – полная удовлетворенность. Посмотрите на эту шкалу. На какую отметку Вы бы поставили себя сейчас?». Обобщение полученной информации. Мнение о перспективах профессионального развития, персональной роли в развитии потенциала. Благодарность за работу.	Позитивный настрой. Планирование дальнейшей работы.

Во время проведения коуч-сессии отмечалась огромная вовлеченность всех участников в процесс и с большая удовлетворенность решениями. Во время обратной связи по сессии участники отметили, что сессия была полезна, выработанные ими решения оказались интересными, выразили желание их реализовывать. Позитивный настрой, активность, готовность к принятию изменений стали результатом удовлетворенности деятельностью по отметкам 8, 9, 10 на шкале по технике «Шкалирование».

В результате совместной работы в коуч-сессии была сформирована модель профессионально-личностной компетентности педагога (приложение

2), где Колесо профессионального баланса может являться качественным критерием оценки, выработаны мероприятия по профессиональному развитию педагога КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная. (таблица 5). План мероприятий представлен в приложении 3.

Таблица 5

Результаты коуч-сессии

Модель профессионально-личностной компетентности	Мероприятия по профессиональному развитию педагогов
<p>Личностные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - открытость; - здоровые амбиции; - корректность; - справедливость; - развитый эстетический вкус (одежда, внешний вид); - эрудированность; - грамотность; -ответственность. <p>Профессиональные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организованность; - профессиональные знания; - владение культурой речи; -умение аргументировать свое мнение; -высокий образовательный уровень. <p>Управленческие компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - умение выстроить диалог; - умение принимать решение; - общность с командой; - умение ставить четкие цели; -ориентированность на результат; -умение отмечать достижения подчиненных; -умение слушать и слышать. <p>Мотивационные компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - инициатива; - удовлетворенность деятельностью; - карьерный рост; - материальное стимулирование; - стремление к саморазвитию. 	<ul style="list-style-type: none"> - внести изменения в правила трудового распорядка в части строгого соблюдения регламентированных технических перерывов (для устранения частых перекуров); -внести изменения в Кодекс служебной этики в части культуры общения, культуры поведения сотрудников; -для эффективной организации делопроизводства перейти на систему электронного документооборота; -участвовать в коуч-тренингах, семинарах, курсах повышения квалификаций; -предусмотреть в бюджете КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная на 2026 год финансовые средства для заключения контракта с коуч-тренером; -проводить обучающие коуч-сессии системно; - создать группу в мессенджере для обмена информацией; -изучать профессиональную литературу; -пользоваться орфографическим словарем русского языка.

С целью сравнения данных 1 диагностического этапа, мы проанализировали и сопоставили оценку профессиональных компетенций, произведенную во время коуч-сессии в технике Колесо баланса. Результаты отражены в таблице 6.

Оценка профессиональных компетенций

Компетенции	1 этап	2 этап	Рост (+) Снижение (-)
Профессиональные знания	7,4	7,4	Без изменений
Коммуникативные навыки	6,2	6,8	+ 0,6
Управленческие навыки	6,5	6,5	Без изменений
Мотивация	5,8	6,0	+ 0,2
Управление конфликтами	7,8	7,8	Без изменений
Управление временем	6,8	7,8	+ 0,4
Эффективность работы	7,8	8,4	+ 0,6
Стрессоустойчивость	6,8	7,2	+ 0,4

Сравнительная таблица оценки уровня профессиональных компетенций, мы сделали выводы, что по компетенциям: коммуникативные навыки, мотивация, управление временем, эффективность деятельности, стрессоустойчивость наблюдается оптимистичный результат. Небольшая, но, тем не менее, положительная динамика указывает на четкое понимание сотрудниками целеполагания, глубокого осознания своего внутреннего потенциала и способность к саморазвитию.

Выработанные участниками коуч-сессии предложения носят объективный характер, отражают реальное состояние профессионального развития, деловых отношений в организации. Таким образом, мы можем утверждать, что проведенные нами исследования в рамках выпускной квалификационной работы имеют положительный эффект, результативность. В практической деятельности доказали эффективность применения технологии коучинга в работе с педагогами.

После проведения группового занятия среди сотрудников был повторно проведен опрос на наличие представлений о коучинге как технологии развития и об уместности использования коучинга в профессиональной

деятельности. У всех респондентов (100%) появились представления о технике коучинга. Педагоги выразили единое мнение об эффективности и целесообразности проведения коуч-сессий для собственного профессионально-личностного развития и достижения профессиональных целей.

Основываясь на проведенном нами исследовании, можно сделать заключение о том, что технология коучинга способствует развитию профессиональной компетентности педагогов. Мы полагаем, что в деятельности по повышению профессионализма педагогов следует:

1. Применять техники коучинга для профессионального развития педагогов будет способствовать созданию прочного профессионального кадрового состава и во многом обеспечит эффективную деятельность педагогов.

2. Вовлечь педагогов в практику применения современной технологии профессионального развития – коучинга.

3. Организовывать обмен опытом по применению современных методов профессионального развития сотрудников.

2.3. Анализ результатов экспериментальной работы

На формирующем этапе эксперимента была разработана Программа коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации». Данная программа была апробирована на базе КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная Управления образования акимата Костанайской области.

На контрольном этапе эксперимента нами проведена повторная диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная. Была использована программа исследования личной профессиональной эффективности учителей автора Федоровой А.Н. «Диагностирование и оценка личной профессиональной эффективности педагога». Цель программы

исследования: выявить способность и желание учителей к саморазвитию, а также факторы и условия, способствующие и препятствующие повышению личной профессиональной эффективности.

На рисунке 6 показано, что 57% респондентов демонстрируют активное личное профессиональное развитие, 33% педагогов говорят об отсутствии сложившейся системы саморазвития, и 10% об остановке личного профессионального развития по ряду причин.



Рис.6 - Уровень личного профессионального развития учителей на контрольном этапе исследования

Факторы, стимулирующие личное профессиональное развитие педагогов КГУ «Школа-гимназия №28» отдела образования акимата города Костаная представлены на рисунке 7.



Рис.7 – Факторы, стимулирующие личное профессиональное развитие учителей

Наиболее значимый фактор – внимание руководителей к проблеме личного профессионального развития учителей, его отметили 20 учителей, о важности организации труда в школе, самообразовании и обучении на курсах говорят в среднем 15 человек из коллектива.

Таким образом, можно сделать вывод, что программа, апробированная в КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная – эффективна. Цель программы, состоящая в профессиональном содействии в определении и достижении личностных и профессиональных целей педагогов за минимальное время и с минимальными усилиями; в развитии уникального творческого поля деятельности педагога через приобретенные новые профессиональные навыки и умения – достигнута. Следовательно, использование инструмента коучинг с целью повышения личной

эффективности педагога – целесообразно. Поставленная цель исследования достигнута, задачи решены, гипотеза нашла свое подтверждение.

Выводы по второй главе

Экспериментальное исследование проходило на базе КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная».

2. Формирующий эксперимент, в рамках которого разработана и апробирована Программа коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации».

3. Контрольный эксперимент, в рамках которого определена эффективность разработанной и апробированной Программы коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации»

На констатирующем этапе были получены следующие результаты, что 21% респондентов демонстрируют активное личное профессиональное развитие, 45% педагогов говорят об отсутствии сложившейся системе саморазвития, и 34% об остановке личного профессионального развития по ряду причин.

Наиболее значимый фактор, ограничивающий личное профессиональное развитие педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная», недостаток времени, его отметили 26 учителей, об отсутствии поддержки со стороны руководителей и коллег говорят 18 человек, 19 человек имеют негативный опыт, что снижает мотивацию в личном профессиональном развитии.

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке Программы коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации».

Для реализации программы использовались технологии коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в работе с кадрами. Предлагаем характеристику следующих технологий: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Отметим, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения.

Уровень личного профессионального развития учителей на контрольном этапе исследования показал, что 57% респондентов демонстрируют активное личное профессиональное развитие, 33% педагогов говорят об отсутствии сложившейся системе саморазвития и 10% об остановке личного профессионального развития по ряду причин.

Рассмотрели факторы, стимулирующие личное профессиональное развитие педагогов. Наиболее значимый фактор – внимание руководителей к проблеме личного профессионального развития учителей, его отметили 20 учителей, о важности организации труда в школе, самообразовании и обучении на курсах говорят в среднем 15 человек из коллектива.

Таким образом, можно сделать вывод, что программа, апробированная в КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная – эффективна. Цель программы, состоящая в профессиональном содействии в определении и достижении личностных и профессиональных целей педагогов за минимальное время и с минимальными усилиями; в развитии уникального творческого поля деятельности педагога через приобретенные новые профессиональные навыки и умения – достигнута. Следовательно, использование инструмента коучинг с целью повышения личной эффективности педагога – целесообразно. Поставленная цель исследования достигнута, задачи решены, гипотеза нашла свое подтверждение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коучинг как явление пришел в сферу образования из бизнеса и располагает комплексом инструментов для эффективного профессионального и личностного развития. «Коучинг — это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека... Он опирается не на знание, опыт, но в большей степени — на способность человека учиться самому и действовать творчески». Коучинговый подход позволяет формировать образовательное партнерство, в основе которого лежат актуальные принципы коучинга, которые учитывают его особенности. Так, в процессе работы преподаватель-коуч опирается на коуч-позицию: он априори верит в способности, таланты и потенциал каждого субъекта.

Коуч-позиция педагога основана на фактологическом мышлении в недирективном стиле и служит основой для создания среды, в которой возможны самореализация и самоактуализация субъектов образовательного процесса.

Коучинг базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем он обычно проявляет. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо компании. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы») позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности.

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи. Но гораздо лучше, если коучинг принят в компании как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит

легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд.

Результатами использования коучинга в образовании являются успешная реализация поставленных задач, повышение эффективности деятельности, личностный рост отдельного человека. Коучинговый подход позволяет создавать качественные образовательные коммуникации, формировать исследовательскую и доказательную базу, систематизировать и активизировать знаниевый функционал обучающихся.

Коучинг личной эффективности – это одно из направлений коучинга, когда человек знакомится с собой, соединяется со своими внутренними ценностями, находит ресурсы, которые может использовать во внешнем мире для достижения конкретных и понятных ему целей.

Экспериментальное исследование проходило на базе КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная».

2. Формирующий эксперимент, в рамках которого разработана и апробирована Программа коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации».

3. Контрольный эксперимент, в рамках которого определена эффективность разработанной и апробированной Программы коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации»

На констатирующем этапе были получены следующие результаты, что 21% респондентов демонстрируют активное личное профессиональное развитие, 45% педагогов говорят об отсутствии сложившейся системе саморазвития, и 34% об остановке личного профессионального развития по ряду причин.

Наиболее значимый фактор, ограничивающий личное профессиональное развитие педагогов КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная», недостаток времени, его отметили 26 учителей, об отсутствии поддержки со стороны руководителей и коллег говорят 18 человек, 19 человек имеют негативный опыт, что снижает мотивацию в личном профессиональном развитии.

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке Программы коучинга «Повышение личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации».

Для реализации программы использовались технологии коучинга, которые, по нашему мнению, могут быть более эффективны в работе с кадрами. Предлагаем характеристику следующих технологий: «Колесо баланса», достижение целей SMART, управление временем – Тайм менеджмент, пирамида логических уровней, теория витаминов И.Адизеса. Отметим, что каждая методика имеет цель, определенную структуру и процедуру проведения и сферу применения.

Уровень личного профессионального развития учителей на контрольном этапе исследования показал, что 57% респондентов демонстрируют активное личное профессиональное развитие, 33% педагогов говорят об отсутствии сложившейся системы саморазвития и 10% об остановке личного профессионального развития по ряду причин.

Рассмотрели факторы, стимулирующие личное профессиональное развитие педагогов. Наиболее значимый фактор – внимание руководителей к проблеме личного профессионального развития учителей, его отметили 20 учителей, о важности организации труда в школе, самообразовании и обучении на курсах говорят в среднем 15 человек из коллектива.

Таким образом, можно сделать вывод, что программа, апробированная в КГУ «Школа-гимназия №28 отдела образования акимата города Костаная – эффективна. Цель программы, состоящая в профессиональном содействии в определении и достижении личностных и профессиональных целей педагогов

за минимальное время и с минимальными усилиями; в развитии уникального творческого поля деятельности педагога через приобретенные новые профессиональные навыки и умения – достигнута. Следовательно, использование инструмента коучинг с целью повышения личной эффективности педагога – целесообразно. Поставленная цель исследования достигнута, задачи решены, гипотеза нашла свое подтверждение.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, Г.С. Общая психология: Учебное пособие / Г.С. Абрамова. - М.: Инфра-М, 2011. - 320 с.
2. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров: учебное пособие / А.Н. Аверин. - М.: Данисов и К, 2015. - 103 с.
3. Адизес И.К. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / И.К. Адизес. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 199 с.
4. Алпатова Е.А. Диагностика применения тренинговых технологий для эффективного проведения повышения квалификации государственных служащих / Е.А. Алпатова // Вестник академии Ростовского филиала РТА. - 2015. - № 4. - С. 105-108.
5. Атаманчук Г.В. Проблемы управления и управляемости в обществе / Г.В. Атаманчук. - М.: РАГС-М, 2011. - 384 с.
6. Аткинсон М. Достижение целей. Пошаговая система / М. Аткинсон. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 301 с.
7. Багдасарьян И.С. Подходы к формированию профессиональной компетентности менеджера/ И.С. Багдасарьян /. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. [Электронный ресурс]. - URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=3984>
8. Безручко П.А. Сравнительный анализ инструментов развития персонала / П.А. Безручко// Персонал. - 2002. - №1. - С.11-16
9. Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: автореферат дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.С. Биджиев. - М, 2014. - 29с.
10. Быкова Е.С. Социальные технологии развития кадрового потенциала органов местного самоуправления (на примере города Саратова): автореферат дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / Е.С. Быкова. - М, 2011. - 26 с.

11. Василенко В.А. К вопросу о совершенствовании системы подготовки и переподготовки кадров для государственной и муниципальной службы / В.А. Василенко // Управленческое консультирование. - 2015. - №8 (56). - С. 8-16.
12. Васильев В.И. Законодательная основа муниципальной реформы / В.И. Васильев. - М.: Формула права, 2005. - 336 с.
13. Васильев В.И. Местное самоуправление / В.И. Васильев. - М.: Мысль, 2012. - 266 с.
14. Васильев В.И. Местное самоуправление: конституционные идеи и практика/ В.И. Васильев. [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mestnoe-samoupravlenie-konstitutsionnye-idei-i-praktika> (дата обращения 19.09.2025).
15. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала / Я.М. Гибнер // Молодой ученый. - 2011. - №8. Т.1. - С. 121-124. - URL <https://moluch.ru/archive/31/3544/>.
16. Глуханюк, Н.С. Общая психология / Н.С. Глуханюк. - М.: Academia, 2016. - 608 с.
17. Глуханюк, Н.С. Общая психология: Учебное пособие / Н.С. Глуханюк. - М.: Академия, 2017. - 272 с.
18. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / М.Ю. Зенков. - Новосибирск: СибАГС, 2012. - 352 с.
19. Демин Д. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2010. - 67 с.
20. Дурманова И.В. Развитие социально-психологической профессиональной компетентности руководителей среднего звена на основе формирования образа успешного руководителя: автореферат дис. ... канд. псих. наук: 19.00.05 / И.В Дурманова. – Тюмень, 2006. - 21 с.
21. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. - М.: Норма, НИЦ Инфра-М, 2013. - 640 с.

22. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. - М.: Норма, 2019. - 224 с.
23. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. - М.: Норма, 2017. - 176 с.
24. Ерчак, Н.Т. Общая психология. Тестовые задания / Н.Т. Ерчак. - Минск: Новое знание, 2005. - 272 с.
25. Иванников, В.А. Общая психология: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Иванников. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 480 с.
26. Капица С.И. Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций / С.И. Капица. [Электронный ресурс]. - URL: https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/101/kapitsa_101.pdf
27. Карелина А.В. Проблемы подготовки кадров государственных служащих: региональный аспект / А.В. Карелина // Социология власти. - 2014. - №3. - С. 215-225.
28. Коргова М.А., Салогуб А.М. История менеджмента: учеб. пособие / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2010. - 236 с.
29. Котова, И.Б. Общая психология: Учебное пособие / И.Б. Котова, О.С. Канаркевич. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 480 с.
30. Краснова С.В. Современные методики проведения аттестации государственных гражданских служащих / С.В. Краснова // Инновационные технологии управления и права. - 2014. - №1. - С. 49- 55.
31. Крысько, В.Г. Общая психология в схемах и комментариях: Учебное пособие / В.Г. Крысько. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 336 с.
32. Крысько, В.Г. Общая психология в схемах и комментариях: Учебное пособие / В.Г. Крысько. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 336 с.
33. Левченко А.С., Королева Н.В., Семернина О.К. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала / А.С. Левченко, Н.В. Королева, О.К.Семернина // Международный научный журнал. - 2015. - № 6. - С. 58-63.

34. Макарова, И.В. Общая психология: Краткий курс лекций / И.В. Макарова. - М.: Юрайт, 2013. - 182 с.
35. Макарова, И.В. Общая психология: Учебное пособие для СПО / И.В. Макарова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 182 с.
36. Маклаков, А.Г. Общая психология: Учебник / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2014. - 416 с.
37. Маклаков, А.Г. Общая психология: Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2013. - 583 с.
38. Марцинковская, Т.Д. Общая и экспериментальная психология: Учебник / Т.Д. Марцинковская. - М.: Академия, 2014. - 272 с.
39. Минеева Т.М., Головина Е.А. Коучинг и менторинг как форма развития кадрового потенциала в системе государственного управления/ Т.М. Минеева, Е.А. Головина // Инновации в государственном и муниципальном управлении: опыт решения социальных и экономических проблем: сб.докладов Всероссийской научно-практической конференции, - Томск, Издательство Томского университета. - Томск, 2014. - С. 153-157.
40. Мирошниченко, И.В. ВПС: Общая психология / И.В. Мирошниченко. - М.: А-Приор, 2007. - 96 с.
41. Недбаева, С.В. Современный педагог: общая психология / С.В. Недбаева, А.В. Качалова, И.А. Таслова. - М.: Русайнс, 2013. - 320 с.
42. Немов, Р.С. Общая психология в 3 т. том 2 в 4 кн.. книга 1. ощущения и восприятие: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Р.С. Немов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 302 с.
43. Немов, Р.С. Общая психология в 3х тт. том ii в 4 книгах. книга 2. внимание и память: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Р.С. Немов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
44. Немов, Р.С. Общая психология в 3х тт. том iii: психология личности: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Р.С. Немов. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 739 с.

45. Немов, Р.С. Общая психология. В 3-х т. Т. 3. Психология личности: Учебник / Р.С. Немов. - М.: Юрайт, 2012. - 739 с.
46. Ненашев Д.В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров: автореферат дисс. ... канд.пед.наук: 13.00.08 / Д.В.Ненашев. - М, 2009. - 23 с.
47. Нуркова, В.В. Общая психология: Учебник / В.В. Нуркова, Н.Б. Березанская. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 524 с.
48. Овсянко Д.М. Государственная служба РФ: Учебное пособие для студентов / Д.М.Овсянко. - М.: Юрист, 2015. - 350 с.
49. Ожегов С.И. Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка / С.И.Ожегов, Н.Ю. Шведова. - М.: А Темп, 2017. - 896 с.
50. Резепов, И.Ш. Шпаргалки: общая психология / И.Ш. Резепов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 288 с.
51. Резепов, И.Ш. Шпаргалки: общая психология / И.Ш. Резепов. - РнД: Феникс, 2015. - 128 с.
52. Романько И.Е. Профессиональное обучение государственных служащих: модель и оценки качества / И.Е. Романько // Социально-гуманитарные знания. - 2015. - №12. - С. 69-73.
53. Рыболовлева О.А. Социальные технологии профессионального развития персонала организации / О.А. Рыболовлева // Научные ведомости. - 2015. - № 14 (211). - С.14-17.
54. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски - смелость желать/ А.Д. Савкин, М.А. Данилова. - М.: Проспект, 2017. - 176 с.
55. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления / А.П. Семина, М.А. Федотова, А.И. Тихонов // Московский экономический журнал. - 2016. - №3. - С.134.
56. Сорокоумов А. Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе / А. Сорокоумов. - Екатеринбург: У-Фактория, 2006. - 254 с.

57. Сумароков В.З. Состояние и перспективы развития кадрового потенциала муниципальной службы: социологический анализ: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 / В.З. Сумароков. - ПГУ. - Пенза, 2007. - 24с.
58. Татосян Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти / Е.А. Татосян // Лидерство и менеджмент. - 2017. - № 2. - С. 32-36.
59. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. - М.: Дом славянской книги, 2014. - 959 с.
60. Хамаганова С. Айкидо со стрессом / С.Хамаганова // Коммерсантъ. – 2016. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.kommersant.ru> (дата обращения 19.11.2018).
61. Човдырова, Г.С. Клиническая психология. Общая часть: Учебное пособие / Г.С. Човдырова, Т.С. Клименко. - М.: Юнити, 2010. - 247 с.
62. Чугунова О.А. Коучинг как один из инновационных элементов управления персоналом / О.А. Чугунова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. - 2015. - № 4. - С.30.
63. Шадриков, В.Д. Общая психология: Учебник для академического бакалавриата / В.Д. Шадриков, В.А. Мазилев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 411 с.
64. Шамхалова, С.Ш. Счастливый билет. Общая психология. Сдаем без проблем / С.Ш. Шамхалова. - М.: Приор, 2007. - 80 с.
65. Штейнмец, А.Э. Общая психология: Учебное пособие / А.Э. Штейнмец. - М.: Академия, 2018. - 496 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Инструкция по составлению Колеса профессионального баланса

Шаг 1. Подумайте о своем профессиональном развитии. Что оно включает в себя? Запишите профессиональные характеристики их на листе. Это должны быть важные сферы для вашего профессионального роста.

Шаг 2. На другом листе бумаге начертите круг, поделите на столько частей, сколько сфер профессиональных компетенций получилось.

Шаг 3. Заполните каждую из них и оцените по шкале удовлетворенности развитием у вас данной компетенции от единицы до десяти. Отмечайте на шкале уровни и соединяйте точки. Картинка позволит понять перекосы в ориентирах.

Все ли гармонично у вас относительно каждой сферы? Какая сфера «западает» над какой из них надо поработать? Какая наилучшим образом у вас проявляется? Ставьте баллы, честно ответив себе на вопросы.

Шаг 4. Отметьте, где просматривается дисбаланс, чему необходимо уделить максимум внимания. Если поработаете над этим направлением, остальные сферы тоже начнут преображаться. Со временем вы убедитесь, что подобное планирование было ненапрасным.

Шаг 5. Система оценивания: благодаря этой технике каждой сфере профессионального развития будет вынесен определенный вердикт.

Критерий оценки возможен по таким параметрам:

0 – 3 - ситуацию срочно нужно менять, совсем плохо, запущено;

4 - 7 - частично требует изменений, фундамент для кропотливой работы;

8 - 10 - стабильно, успешно, без замечаний.

Не обманывайте себя, отвечайте откровенно. Не все сферы получат высокие баллы. Что-то доминирует, что-то наименее развито, но не теряет актуальности.

Шаг 6. Взглянув на рисунок, несложно будет понять, какие направления уже в приоритете, а в какие стоит вдохнуть силы, чтобы Колесо стало более

гармоничным. Что необходимо предпринять, чтобы появилось чувство комфорта? Сколько понадобится времени, чтобы поработать над усовершенствованием этой сферы?

Шаг 7. Постарайтесь задать определенный промежуток времени, в который реально уложиться. Месяц, два или целый год. Ориентируйтесь на внутренний потенциал.

Рационально составить план работы таким образом, чтобы приятные изменения повлекли за собой позитив в других сферах развития.

Периодически подводите итоги изменений. Это хорошая тренировка. Хотя бы раз в месяц анализируйте, имеются ли изменения в какой-либо из сфер. И только тогда, при целенаправленной организации своей деятельности, вы получите ощутимый результат своего профессионального развития.

Модель профессионально-личностной компетентности педагога



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

План профессионального развития педагогов КГУ «Школа-гимназия
№28 отдела образования акимата города Костаная.

Мероприятия	Пути решения	Контроль
Внести изменения в правила трудового распорядка в части строгого соблюдения регламентированных технических перерывов (для устранения частых перекуров)	Проявить правовую инициативу, подготовить проект нормативного правового акта	Январь 2026
Внести изменения в Кодекс служебной этики в части культуры общения, культуры поведения сотрудников	Проявить правовую инициативу, подготовить проект нормативного правового акта	Январь 2026
Для эффективной организации делопроизводства перейти на систему электронного документооборота	Предусмотреть в бюджете 2026 года приобретение программного обеспечения	Март 2026
Участвовать в коуч-тренингах, семинарах, курсах повышения квалификации	Специалисту по кадрам отслеживать организацию проведения обучения по современным технологиям	в течение года
Работа коуч-тренера в организации	Предусмотреть в бюджете КГУ «Школа-гимназия №28 на 2026 год финансовые средства для заключения контракта	Март 2026

Проводить обучающие коуч-сессии системно	Вынести на обсуждение для прояснения периодичности проведения упражнений, сессий в технике коучинга	Январь 2026
Создать группу в мессенджере для обмена информацией	Создать группу	Декабрь 2025
Пользоваться орфографическим словарем русского языка	Пользоваться словарными источниками	Регулярно