



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮрГУиП»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Коучинг как инструмент повышения личной эффективности педагога

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Психология и педагогика образования личности
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

73 % авторского текста

Работа рекомендована к защите


«16» 01 2024 г.

Зав. кафедрой ППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.


Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-187-2-1

Аслямова Раиса Галимовна 

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеева Наталья Юрьевна 

Челябинск

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГА.....	9
1.1 Общая характеристика понятия коучинг, его классификация и отличительные особенности	9
1.2 Значение культуры коучинга	23
1.3 Коучинг как инструмент повышения личной эффективности учителей общеобразовательной школы.....	40
Выводы по первой главе	45
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ.....	47
2.1 Оценка уровня личной профессиональной эффективности педагогов общеобразовательной школы.....	47
2.2 Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников»	49
2.3 Оценка эффективности Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников»	66
Выводы по второй главе	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
ПРИЛОЖЕНИЕ	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Сегодня на систему образования значительное влияние оказывают внешние факторы. Ей предъявляются принципиально новые требования, постоянное повышение которых вызвано целым рядом тенденций мирового развития: ускорение темпов развития общества требует подготовки учащихся к жизни в быстро меняющихся условиях; при значительном расширении масштабов межкультурного взаимодействия особую важность приобретают коммуникабельность и толерантность выпускников школы; возникновение и рост глобальных проблем требует от молодежи для их решения современного мышления; демократизация общества, расширение возможностей политического и социального выбора ставят школу перед необходимостью формировать готовность граждан к такому выбору; динамичное развитие экономики и глубокие структурные изменения в сфере занятости, определяющие постоянную потребность в повышении профессиональной квалификации и переподготовке работников, обуславливают необходимость формирования у выпускников школ желания и способности учиться на протяжении всей жизни.

Для того, чтобы соответствовать данным требованиям, школа должна изменяться, причем данный процесс должен быть непрерывным. Все это способен реализовать самостоятельный, активный, гибко реагирующий на происходящие изменения, способный принимать ответственность, относящийся к собственному развитию как ценности, умеющий и готовый постоянно учиться учитель. Таким образом, предъявляются особые требования, прежде всего, к развитию профессиональной компетентности педагога.

В условиях модернизации системы школьного образования с одной стороны, значительно возрастает роль учителя, повышаются требования к

уровню его профессиональной компетенции, с другой стороны, специфика реальной практической работы во многих аспектах создаёт трудности для педагогов, что осложняет профессиональное развитие.

Усиливающийся интерес к психологии человека, «человеческим отношениям», к усилению гуманитарной составляющей образования, возрастанию значимости общеобразовательной подготовки по сравнению с профессиональной связан с теми изменениями, которые претерпевают сегодня производительные силы общества. Стало очевидным, что прогресс человечества невозможно обеспечить только техническими факторами без развития человеческой составляющей производителя: актуализации его творческого ресурса, повышения мотивации к труду, личной заинтересованности в нём.

Проведенный нами анализ исследований по проблеме повышения личной эффективности педагога позволил выявить противоречие между высоким потенциалом коучинга в повышении личной эффективности учителей общеобразовательной школы и низким уровнем его использования.

Таким образом, проблема исследования заключается в поиске эффективных путей внедрения коучинга в процесс управления образовательной организацией как эффективного инструмента повышения личной эффективности педагогов.

Тема диссертации: «Коучинг как инструмент повышения личной эффективности педагога».

Цель исследования: теоретически обосновать, разработать и апробировать Программу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».

Объект исследования: личная эффективность педагога общеобразовательной школы.

Предмет исследования: коучинг как инструмент повышения личной эффективности педагога общеобразовательной школы.

Гипотеза исследования: если в процессе управления общеобразовательной школой применять технологию коучинг, то повысится личная эффективность педагогов, а следовательно и эффективность образовательной организации в целом.

Задачи исследования:

1. Произвести общую характеристику понятия коучинг, его классификацию и отличительные особенности.
2. Рассмотреть коучинг как инструмент повышения личной эффективности учителей общеобразовательной школы.
3. Оценить уровень личной профессиональной эффективности педагогов общеобразовательной школы.
4. Разработать и апробировать Программу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».
5. Оценить эффективность Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».

Теоретико-методологическая основа исследования.

1. Теории развития профессионализма (А.А. Деркач, А.К. Маркова, А.А. Сербатский, В. А. Слостенин. Э.Э. Сыманюк, Э.Ф. Зеер, А.М. Павлова, З.Ф. Зеер),
2. 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.);
3. 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. Слостенин, Д.И. Фельдштейн, В.Д. Шадриков и др.);

4. 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, выносимые на защиту:

1. Результатами использования коучинга в образовании являются успешная реализация поставленных задач, повышение эффективности деятельности, личностный рост отдельного человека.

2. Коучинговый подход позволяет создавать качественные образовательные коммуникации, формировать исследовательскую и доказательную базу, систематизировать и активизировать знаниевый функционал обучающихся.

3. Коучинг выступает эффективным инструментом повышения личной эффективности педагога.

Научная новизна. Разработана и апробирована Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления о проблеме повышения личной эффективности педагога общеобразовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников». Материалы исследования могут быть использованы психологами в образовательных организациях.

Для решения поставленных задач исследования использовался комплекс следующих методов исследования:

1. Теоретические: анализ психолого-педагогической литературы и методической литературы, интерпретация, обобщение опыта педагогической деятельности по проблеме повышения личной эффективности педагога общеобразовательной организации.

2. Эмпирические: психолого-педагогический эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный этапы), наблюдение, тестирование.

3. Методы количественной и качественной обработки данных.

Экспериментальная база исследования: КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

Этапы экспериментальной работы. Исследование проводилось в 4 этапа:

1 этап (декабрь 2020 г. – февраль 2021 г.). На этом этапе проанализированы основные положения научной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме повышения личной эффективности педагога общеобразовательной организации.

2 этап (март 2022 г. - сентябрь 2022 г.). На этом этапе была произведена оценка уровня личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

3 этап (сентябрь 2022 г. - май 2023 г.) На данном этапе разработана и реализована Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1

отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

4 этап (май 2023 г. – ноябрь 2023 г.). На данном этапе была определена эффективность разработанной и апробированной в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников»; проанализированы и обобщены полученные данные экспериментальной работы, произведено текстовое оформление материалов исследования, сформулированы выводы.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: III Международная педагогическая конференция «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании». Челябинск, 31 января – 08 апреля 2023 года

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Работа изложена на 82 страницах, в число которых входит 3 рисунка, 2 таблицы. Список использованных источников содержит 46 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГА

1.1 Общая характеристика понятия коучинг, его классификация и отличительные особенности

На сегодняшний день понятие «коучинг» представляется довольно размытым. Большинство людей, как утверждает Р. Метц (2001), используют этот термин довольно небрежно, то есть нет единого четкого представления о том, что такое коучинг. Различный опыт в коучинге у людей формирует различные представления об этом понятии. Чтобы сузить области применения коуч-практик, сформировав тем самым единое представление, ведущие профессионалы в области коучинга довольно быстро развивают новые направления, такие как бизнес-коучинг, лайф-коучинг, семейный-коучинг, коучинг первых лиц и т.д. [15]

Одной из причин размытия понятия «коучинг», и, как следствие, различий в отношениях к нему, является деятельность неквалифицированных специалистов, которые используют коучинг «как новую упаковку для старого товара», то есть предоставляют услуги под маркировкой «коучинг», не имея теоретических и практических знаний в данной области. Наиболее распространённым среди таких специалистов является сочетание тех областей, в которых они действительно разбираются, как, например, консалтинг или наставничество, и некоторых инструментов коучинга, который представляется им более востребованным на рынке. Коучинг же представляет собой обособленную дисциплину, определение которой будет дано в следующих разделах [22].

Слово «coach» (англ. – тренер) обоснованно произрастает из спорта, в большинстве видов которого имеются специалисты, развивающие спортивные навыки у группы или индивидуальных спортсменов, то есть тренеры. Именно таким специалистом являлся 50 лет назад Тимоти Гэллви

(1938 г.р.), который сегодня по праву считается одним из основателей коучинга.

Сочетая педагогическое образование Гарвардского университета и карьеру тренера по большому теннису, Гэллви разработал концепцию «внутренней игры», где под словом «внутренней» имелось в виду душевное состояние спортсмена. Свою концепцию Тимоти Гэллви впервые изложил в книге «Внутренняя игра в теннис» в 1974 году, суть которой заключалась в следующем. Успех спортсмена, как и любого другого человека, зависит от двух составляющих: Потенциал (данный при рождении) и Действие. Однако Гэллви на протяжении своей тренерской карьеры заметил, что между двумя этими составляющими есть ещё кое-что. То, что часто спортсмены слышат внутри себя: «Ты же не можешь позволить этому неудачнику выиграть... что скажут в раздевалке? Следи за мячом. Надеюсь он не будет подавать так, чтобы мне пришлось отбиваться бэкхендом. Так, давай, сосредоточься, играй надежно. Да бей же точно! Вот идиот!» . Тимоти характеризовал такую составляющую как «вмешательство». Теперь успех имеет следующую формулу: Потенциал – Вмешательство = Действие. Так вот современный коучинг направлен именно на то, чтобы максимально снизить негативный эффект вмешательства, увеличив тем самым действие [45].

После широкого распространения идеи, предложенной в книге «Внутренняя игра в теннис», практики коучинга начали пользоваться успехом в бизнесе. Тимоти Гэллви и ещё один основоположник коучинга – Уитмор Джон (1937 г.р.) – автор книги «Коучинг высокой эффективности» (1992), создали организацию «Внутренней игры», которая вначале была направлена на достижение успеха в лыжных видах спорта, а затем стала популярной среди бизнесменов. В результате появились первые бизнес-тренинги по методике «Внутренней игры».

Третьим основоположником коучинга является Томас Дж. Леонард (1955-2003), который:

В 1992 году основал Университет коучей, являющийся лидирующим по подготовке профессиональных коучей.

В 1994 году основал Международную федерацию коучей (ICF).

Разработал 28 персональных и профессиональных программ для коучей и компаний, занимающихся тренингом.

В 1998 году выпустил 6 книг для коучей: «Working Wisdom», «The Potable Coach», «Becoming a Coach», «Simply Brilliant», «Coaching Forms Book», «The Distinctionary».

В 2001 основал интернет-проект по подготовке коучей «CoachVille.com».

Основал международную ассоциацию сертифицированных коучей.

В 2001 году он основал проект для Высшей Школы Коучинга, включающий учебные программы для домашнего обучения с более 1000 часов записанного контента.

На мировой арене развитие коучинга можно разделить на следующие этапы:

«Происхождение» – 1970-1980е годы, США. Коучинг предполагал работу руководителя со своими подчиненными, направленную на развитие сотрудников. Сочетание инструментов мотивации и надзора руководителя способствовало, в первую очередь, качественному выполнению поставленных задач, а также профессиональному и личному росту сотрудников [12].

«Распространение» – 1980е годы, США. Коучинг обретает тесную связь с наставничеством. Новым специалистам назначались уже работающие в компании эксперты в качестве наставников, которые, не

являясь руководителями сотрудников, помогали им адаптироваться на новом рабочем месте, выбрать нужное направление работы и т.д.

«Всплеск» – 1980е годы, ФРГ. Коучинг пришел в Германию сразу на уровень топ-менеджеров и представлял собой консультирование руководства по вопросам бизнеса и не только. Затрагивались такие темы, как конфликты на высшем уровне организации, стратегические вопросы, проблемы с отношением с сотрудниками, а также семейные и личные вопросы. Основная задача коучей заключалась в том, чтобы быть «зеркалом», то есть помочь клиенту понять своё мировоззрение, свои личностные особенности, слабые, сильные стороны и т.д.

«Системное развитие персонала» – 1980-1990е годы. Развитие внутреннего коучинга. Этот этап характеризуется противостоянием внешнего коучинга, то есть приглашенных специалистов, и внутреннего – корпоративных отделов по работе с персоналом. Вначале противостояние разрешилось разделением сфер влияния, то есть внутренний коучинг занимался низшим и средним менеджментом, а внешний коучинг – топ-менеджментов. Через определенное время оба направления имели регулярные практики во всём менеджменте. В основном руководство компаний предпочитало выбор либо внутреннего, либо внешнего коучинга [15].

«Дифференциация» – 1990-е года. Бизнес-коучинг дополнили другие направления, такие как командный коучинг, лайф-коучинг и т.п. Для каждого вида разрабатывались специальные методологии, инструменты и процедуры. Многие бизнес-тренинги получили ярлык «коучинг», благодаря его быстрорастущей популярности. Коучинг стал рассматриваться как методика консультирования, ориентированная на психологические особенности личности [45].

«Популяризация». Коучинг стал «новой оберткой для старого товара», многие стали использовать его не по назначению, как, например, профессиональные бизнес-консультанты, фитнес-инструкторы, астрологи и т.д. Появилась необходимость в удержании первоначального предназначения коучинга и разработки критериев для отбора коучей.

«Углубленная профессионализация» – с 2000-ых годов. В коучинге четко определяются целевые группы, под каждую из которых разрабатываются соответствующие методологии. Растет количество исследований, посвящённых коучингу, повышаются требования к качеству и стандартизации, растёт число профессиональных сообществ. Коучинг выходит на научный уровень [23].

Таким образом, коучинг можно характеризовать как относительно новое быстроразвивающееся направление, которое применяется в бизнесе, спорте и личной жизни. Из-за быстрого роста популярности коучинга многие начинают пользоваться этим в личных интересах, предоставляя некачественные услуги и неверно толкуя понятие «коучинг», о котором пойдет речь в следующем разделе.

Ввиду новизны и популярности коучинга, а, вследствие, самого понятия «коучинг», существует много различающихся подходов к его определению. В данном разделе будут представлены и проанализированы определения коучинга, сформулированные выдающимися специалистами в данной области, чтобы в частности выделить основные аспекты коучинга и предложить определение, которое будет использоваться в данной работе.

Один из основоположников коучинга – Тимоти Гэллви определяет сущность коучинга как «раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности» . С точки зрения концепции внутренней игры коучинг можно определить, как инструмент, снижающий эффект вмешательства, то есть помогающий человеку

реализовать весь его потенциал. Гэллви также определяет коучинг как искусство создания среды (с помощью диалога и поведения), направленной на облегчение движения человека к его целям таким образом, чтобы это движение приносило удовлетворение. Тимоти утверждает, что «коучинг и обучение работают в одной связке», в том смысле, что коучинг сам по себе не учит, а помогает учиться, упрощает обучение. Коуч в свою очередь не решает проблемы, он помогает человеку самому найти решения его проблем и выбрать путь достижения цели [16].

Эрик Парслоу в книге «Coaching, Mentoring, and Assessing» (1992) утверждает, что «коучинг непосредственно нацелен на быстрое повышение эффективности исполнения и развитие навыков посредством обучения и инструктирования. В то время, как менторство (или наставничество) нацелено на долгосрочное обретение навыков в процессе развития карьеры с помощью советов и психологической поддержки» . Второй основатель направления коучинга – Джон Уитмор оспаривает данное Парслоу определение, аргументируя тем, что коучинг в некотором смысле и есть психологическая поддержка, которая может способствовать как краткосрочному, так и долгосрочному развитию навыков. Уитмор делает акцент на том, что «коучинг – это воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе независимо от содержания конкретного задания» . Здесь прослеживается и одна из основных задач коучей, которые разбираются далеко не во всех профессиональных областях своих клиентов, но должны в любом случае поддерживать их уверенность в себе [42].

Джон Уитмор разделяет такую философию коучинга, которая рассматривает коучинг не просто как метод, которому надо строго следовать, а как стиль мышления, отношения к людям и управления. Более

того, Уитмор убежден, что слово «коучинг» в скором времени исчезнет из лексикона и станет нормой взаимоотношений на работе и вне её.

Кэрл Уилсон в своей книге «Performance Coaching» (2007) определяет коучинг через работу коуча, которая направлена на повышение эффективности и благосостояния человека или группы людей через совместное установление целей, изучение ценностей и убеждений, содействие клиентам в их создании плана действий. Это достигается не путем советов, указаний или рассказов, а именно с помощью вопросов, которые направлены на достижение осознания себя и самостоятельного обучения у клиентов. В данном определении отражаются два важных аспекта коучинга. Во-первых, это совместная работа, то есть коуч и клиент оба прилагают усилия для достижения результата. Во-вторых, раскрывается один из основных инструментов коучинг – это вопросы, которые и отличают коучинг, например, от консалтинга, о чем речь пойдет подробнее в следующем разделе [39].

Вивьет Пэйн в 2006 году в своей книге «Coaching for High Performance» дает следующие определение коучингу: «коучинг – это интерактивный процесс, который помогает другому человеку развиваться, узнавать новое, и улучшить эффективность» . Интерактивный процесс означает, что коучинг представляет собой не монолог, а диалог между коучем и клиентом. Более того, эффективные коучи слушают больше, чем говорят. Коучинг может иметь несколько целей. Иногда целью является развитие и коуч помогает клиенту обнаружить и преодолеть проблему.

В другом случае целью может быть обучение, в котором коуч помогает клиенту овладеть, улучшить какой-либо навык или умение. Также коучинг может ставить задачу повышения эффективности, где коуч помогает раскрыть и максимально использовать потенциал клиента.

Коучинг, как утверждает Вивьет Пэйн, открывает скрытый потенциал и укрепляет сильные навыки там, где они уже есть.

В 2015 году на ежегодной конференции по менторингу и коучингу в Йоханнесбурге было приведено определение коучинг Тони Гранта: «Ориентированный на решение и результат систематический процесс, в котором коуч способствует совершенствованию эффективности работы, жизненного опыта, самостоятельного обучения и личностному росту клиента» . В этом определении стоит обратить внимание на то, что коучинг представляет собой систематический процесс, то есть не ограничивается одной встречей или несколькими взаимодействиями, а предполагает долгосрочное сотрудничество [21].

Майлз Дауни в книге «Эффективный коучинг» (2003) раскрывает понятие коучинга как «искусство способствовать интенсивности работы, обучению и развитию другого человека». Майлз называет коучинг искусством не в том смысле, что в нем нет науки, а том, что на определенном уровне технические приемы уже не так важны, как интуиция, воображение коуча и его «поглощённость» клиентом. «Кто-то однажды сказал об актерской игре, что “в ней нет правил, но вы должны их знать”. Отчасти это относится и к коучингу» [18].

Как один из подходов к определению коучинга нельзя не рассмотреть высказывание Сократа, которого признают одним из первых коучей, потому его философия была в том, чтобы спрашивать людей, а не учить их: «Я акушер, потому что не могу сам родить мудрость в другом человеке. Многие часто посещают мою компанию, некоторые из них довольно глупы. Но с тем, как мы продвигаемся дальше, все, кто благоволит небесам, достигают прогресса со скоростью, которая кажется удивительной как другим, так и им самим. В то же время предельно ясно,

что они никогда не научились чему-либо от меня. Многие восхитительные истины, которые они приводят к рождению, они открыли внутри себя» .

Исходя из представленных выше определений, можно выделить основные аспекты коучинга:

1. Создает среду,
2. Раскрывает потенциал,
3. Базируется на вопросах,
4. Интерактивный, систематический процесс,
5. Ориентирован на результат,
6. Обучает [7].

В данной работе под коучингом будет пониматься ориентированный на результат процесс регулярного взаимодействия с одним человеком или группой людей, направленный на раскрытие потенциала через использование вопросов в ориентированной на обучение среде.

Ввиду широкой области применения коучинга он имеет большое количество разновидностей. Так как данная работа ориентирована на коучинг в менеджменте, большее внимание будет уделено видам коучинга, которые находят своё применение в бизнес-среде.

По области применения коучинг можно разделить на:

1. Лайф коучинг,
2. Бизнес коучинг [14].

Лайф коучинг ориентируется в основном на личные проблемы и цели отдельного человека. Работа может рассматриваться как один из компонентов жизни для нахождения баланса между бизнесом и личной жизнью. Лайф коучинг может фокусироваться на таких целях, как планирование жизни, поиск партнера и отношения, поиск подходящей

работы и т.п. Основной критерий успеха – это счастье клиента через нахождение баланса во всех сферах его жизни.

Наиболее быстроразвивающимся видом коучинга, как показывают исследования, является бизнес коучинг. Всемирная ассоциация бизнес-коучей определяет бизнес коучинг как «процесс участия в значимых коммуникациях с отдельными лицами на предприятиях, организациях, учреждениях или правительствах, с целью содействовать успеху на всех уровнях организации путем влияния на действия этих лиц». Бизнес коучинг, в отличие от других видов, характеризуется четкой ориентацией на достижение бизнес-целей. Бизнес коучинг направлен на развитие клиента в сфере достижения результатов в бизнесе, а не в личной жизни, как лайф коучинг. Критерий успеха в данном виде коучинга – это такой вид взаимодействия между коучем и клиентом, который положительным образом влияет на индивидуальные, командные и организационные результаты компании. Ввиду относительно высокой стоимости бизнес коучинга, чаще всего он используется в компании для среднего, высшего менеджмента, а также для высокопотенциальных руководителей на позициях ниже средней. Таким образом, коучинг в организациях довольно редко используется для линейных сотрудников. Коучинг для топ-менеджмента представляет собой отдельный вид бизнес коучинга – executive (англ. – исполнительный) коучинг, который в данной работе будет рассматриваться как коучинг первых лиц [23].

Коучинг первых лиц характеризуется тем, что в подавляющем большинстве случаев он представляет собой процесс взаимодействия один на один внешнего коуча и топ-менеджера, действия которого оказывают существенное влияние на всю организацию. Основное внимание в коучинге первых лиц, как и в бизнес коучинге, уделяется организационной деятельности и бизнес-целям, однако в некоторых случаях могут

добавляются аспекты личной жизни топ-менеджера, то есть непосредственно не связанные с бизнесом. Запросы для коучинга первых лиц могут быть направлены на корпоративную стратегию компании, то есть каким бизнесом заниматься, на работу с управленческой командой, на процессы внедрения изменений и т.п.

По отношению к организации бизнес-коучинг можно разделить на:

1. Внутренний,
2. Внешний [16].

Внутренний коучинг осуществляется силами организации, то есть без приглашения специалистов со стороны. Преимущества такого вида коучинга заключается в его низкой стоимости, а также в том, что оба его участника имеют определенный профессиональный опыт в целевой области, что позволит сократить время на прояснение проблемной ситуации и сформулировать более точные вопросы. Чаще всего внутренний коучинг происходит в формате: коуч – руководитель, клиент – его сотрудник. Одна из возможных проблем при внутреннем коучинге – это сложившиеся отношения за пределами коуч-сессии. Так, например, сотрудники могут воздержаться от разговоров о своих страхах и неудачах, так как перед ними сидит их руководитель, от которого зависит возможность продвижения по карьерной лестнице. Но, как утверждает Кэрол Уилсон, внутренний коучинг может быть не менее плодотворным, чем любой другой, если участники коуч-сессии понимают, что их личные отношения существуют за рамками коучинга, уважают их, а в процессе коучинга придерживаются своих ролей коуча и клиента, где нет виноватых. То есть продуктивный внутренний коучинг возможен при высоком уровне доверия между его участниками [12].

В случае внешнего коучинга, то есть в ситуации, когда коуч является приглашенным независимым специалистом, вопрос о личных

взаимоотношениях не возникает в принципе, что способствует наиболее вероятному доверию во время коуч-сессии и глубинному исследованию проблемы. В то же время значительно увеличиваются затраты на коучинг.

По количеству участников коучинг делится на:

1. Индивидуальный,
2. Командный [22].

Командный коучинг, в отличие от индивидуального, работает не с отдельной личностью, а командой как единым механизмом. Командный коучинг может быть направлен на формирование общего видения, на создание цели, которая важна для всех членов группы, на создание открытого диалога, в котором участники делятся идеями и комментариями, на распределение ролей и зон ответственности. Основной аспект заключается в том, что командный коуч позволяет создать безопасный психологический климат, без которого решение вышеперечисленных задач может закончиться провалом.

Особенности коучинга видится обоснованным рассмотреть в его сравнении со схожими областями, такими, как терапия, консалтинг, менторинг. Следует также сравнить менторинг и наставничество в том смысле, в котором их используют в российских компаниях.

Под терапией в данной работе будут пониматься психология, психотерапия и психиатрия. Психолог – это «специалист, который изучает характер, поведение и развитие человека, владеет методами оценки психических явлений и психологических проблем, а также способами работы с ними» . Психология предполагает относительно широкую направленность, таким образом, на практике встречаются социальные, медицинские, общие психологи, педагоги-психологи и т.д. Обычно психологи работают с психически здоровыми людьми, но попавшими в трудную жизненную ситуацию или испытывающими эмоциональные

затруднения. Психотерапевт, в отличие от психолога, должен обязательно иметь медицинское образование. Он помогает клиенту справиться с проблемами в психическом здоровье, возникшим из-за сильного стресса, переживаний и т.п. Психиатр также имеет медицинское образование, но в отличие от психотерапевта работает с людьми, у которых нарушена психика, то есть наблюдается патология [17].

Все три вышеуказанных категории обычно включают в себя определенные формы диагноза, суждения, рекомендаций со стороны специалиста, в то время, как философия коучинга это не подразумевает. Более того, терапия направлена на поиск травм, проблем и причин их возникновения, а коучинг ориентируется на будущее, то есть на результат, как было упомянуто выше.

Как и терапия, консалтинг в большинстве своём ориентируется на прошлое, то есть на поиск проблем и причин возникновения той или иной ситуации. Более того, приглашенный консультант должен обладать определенным уровнем компетенций и опыта в той области, в которой предстоит работать. Часто после обнаружения причин возникновения проблемы консультанты берутся за воплощение плана по её устранению. Это противоречит философии коучинга, где задача коуча – помочь клиенту или группе клиентов собственными силами придумать и реализовать решения. То есть консультант предлагает решение, а коуч помогает клиенту самому найти его [31].

Прежде чем перейти к сравнению коучинга и менторинга, стоит разобрать отличия менторинга от наставничества, которые по мнению некоторых специалистов существуют в российских реалиях. Хотя “mentor” (англ.) и переводится на русский язык как наставник, эти слова, как утверждает Наталья Котова, имеют разные оттенки. Главный принцип наставничества – «Делай как я», то есть передача знаний от более

опытного к менее опытному методом демонстрации, показа. Менторы реже используют данный подход. Чаще делятся своим опытом, но в отличие от наставников не навязывают его, то есть не утверждают, что их стратегии и инструменты единственно верные. Они способствуют формированию у подопечного собственного опыта. То есть основное различие заключается в том, что наставник показывает, говорит, как надо, а ментор делится своим опытом, предлагает подопечному анализировать и формировать свой [9].

Менторинг имеет больше схожих черт с коучингом, чем наставничество, т.к. он также нацелен на результат и обучение подопечного, но в то же время существенно отличается от него. Во-первых, задачи и цели менторинга имеют широкую направленность в отличие от коучинга. Таковыми могут являться подготовка к новой должности, общее развитие компетенций и т.п. Коучинг направлен на достижение одной цели, которая устанавливается на первой коуч-сессии. Во-вторых, коуч в отличие от ментора не делится своим опытом, не дает советов и подсказок. В-третьих, основным инструментом коучинга – это вопросы, в то время, как менторинг базируется на рассказах, кейсах, историях достижения успеха и т.п.

Проводя аналогию с таким навыком, как вождение автомобиля, Кэрол Уилсон предлагает следующие характеристики :

1. Терапевт будет исследовать, что мешает клиенту водить машину.
2. Консультант расскажет вам, как водить автомобиль.
3. Ментор поделится тем опытом, как он водит автомобиль.
4. Коуч воодушевит и поддержит вас в управлении автомобилем [8].

Ниже приведена таблица, которая отражает ключевые особенности коучинга в сравнении с терапией, консалтингом, менторингом и наставничеством.

Таблица 1 – Особенности коучинга в сравнении с другими дисциплинами.

	Терапия	Консалтинг	Наставничество	Менторинг	Коучинг
Подход	Работа с психологическими травмами и причинами их возникновения	Предоставление клиенту готового решения его проблемы	Обучение с помощью предоставления модели действий для решения текущих проблем	Подготовка к новому виду деятельности и возможным трудностям	Помощь в раскрытии потенциала человека для достижения им конкретной цели.
Инструменты	Вопросы о прошлом, психологические тесты, медикаменты в некоторых случаях.	Интервью, наблюдение, анализ документов, готовые решения.	Наглядная демонстрация, советы, подсказки.	Передача опыта, истории достижения успеха, советы в некоторых случаях.	Вопросы о настоящем и будущем, поддержка, обратная связь.
Время, на которое ориентирован анализ	Прошлое	Прошлое – настоящее	Настоящее	Будущее	Настоящее – будущее
Характеристика специалиста	Человек с медицинским и/или психологическим образованием.	Эксперт-консультант в требуемой для клиента сфере.	Более опытный в профессиональной сфере клиента специалист.	Более опытный в профессиональной сфере клиента специалист.	Компетентный в области коучинга специалист, владеющий его техниками и инструментами.

1.2 Значение культуры коучинга

Согласно определению Ричарда Дафта, представленном в предыдущем разделе, культура коучинга – это такая культура, в которой

принципы коучинга находят своё отражение в ценностях, убеждениях, негласных соглашениях и нормах, разделяемых членами организации.

Джонатан Пэссмор и соавторы предлагают следующее определение культуре коучинга: «такая организационная культура, где коучинг (отражающие и проактивные вопросы) используется последовательно всеми сотрудниками и ключевыми партнерами... хотя это не единственный способ, которым организация руководит своими сотрудниками и работает с партнерами, но это основной стиль лидерства, руководства и обучения, используемый в организации» [28].

Джонс Джиллиан и Горелль Ро в своей книге «How to create a coaching culture» (2014) характеризуют культуру коучинга как ту, в которой на всех управленческих уровнях в той или иной мере осуществляется коучинг, а именно, как было определено раньше, «ориентированный на результат процесс регулярного взаимодействия с одним человеком или группой людей, направленный на раскрытие потенциала через использование вопросов в ориентированной на обучение среде».

Международная Федерация Коучей (ICF) в своем отчёте «Building a Coaching Culture with Managers and Leaders» (2016) утверждает, что для эффективной культуры коучинга в организации не менее пяти из представленных утверждений должны быть справедливыми :

Коучинг закреплён в организации выделенной позицией в бюджете.

Менеджеры (и/или внутренние коучи) уделяют коучинговой деятельности больше времени, чем средний показатель (28% – средний показатель для менеджеров, 34% – средний показатель для внутренних коучей).

Менеджеры (и/или внутренние коучи) получили аккредитованное обучение коучингу.

Руководители высшего звена ценят коучинг.

Сотрудники ценят коучинг.

Все сотрудники в организации имеют равные возможности в получении коучинга от соответствующего специалиста.

Однако исследование, представленное в отчете ICF, показало, что только 17% из 879 опрошенных организаций, базирующихся в Северной Америке, Азии, Восточной и Западной Европе, имеют эффективную коучинговую культуру, то есть отвечающую не менее пяти представленным требованиям. Такие организации характеризуются более высоким уровнем вовлеченности персонала (62% сотрудников оцениваются как высокововлеченные) по сравнению с другими респондентами (50% сотрудников оцениваются как высокововлеченные).

В то же время организации с развитой культурой коучинга чаще имеют доходность выше, чем средняя в их отрасли (51% организаций) по сравнению с организациями со слабо развитой культурой коучинга (38% организаций). По мнению более половины респондентов, коучинг позволяет улучшить качество командной работы в организации, повысить вовлеченность сотрудников и повысить производительность [43].

Б. Грин (2012) утверждает, что, благодаря культуре коучинга в организации, сотрудники обладают большей возможностью в раскрытии своего потенциала, поддерживают организационные изменения, чаще разрешают межличностные конфликты и имеют более доверительные отношения с руководством.

Трудно не согласиться с тем, что культура коучинга, как и использование коучинга в частности, приносит пользу организации и позволяет ей достичь определенных преимуществ на рынке. Одним из таких преимуществ, безусловно, является высокая вовлеченность персонала.

Стоит отметить, что элементы культуры коучинга как раздел науки только набирает свою популярность и на данный момент изучен крайне неглубоко. Поэтому в данном разделе в виде объединенной модели будут представлены те элементы культуры коучинга, которые фигурируют в наиболее популярных публикациях на эту тему. В частности, будут проанализированы работы Дэвида Клаттерберка и Дэвида Мэггинсона (2003), Тома Крейна (2005), Джонатана Пассмора и Клаудии Ястшебса (2011).

Культуру коучинга можно представить в виде шести основных элементов, каждый из которых включает в себя несколько подэлементов [16]:

Элемент 1. Ориентация на развитие и обучение

Коучинг, как уже обсуждалось ранее, имеет спортивные корни, то есть его основной задачей было обучение спортсмена. В бизнес-коучинге эта задача по отношению к сотрудникам играет также первостепенную роль. Поэтому первый элемент культуры коучинга – это ориентация организации на обучение и развитие своих сотрудников. Этот элемент включает в себя несколько составляющих:

1. Поощрение организационного обучения и желание развиваться у сотрудников. То есть сотрудники должны проявлять инициативу в выборе и организации своего обучения и развития, а руководство – корректировать и поощрять подобные инициативы путем, например, оценки персонала, обучения за счет компании, ротацией и т.п.

2. Наличие эффективных механизмов для выявления и устранения барьеров на пути к обучению. Это включает в себя организацию процесса обучения, начиная от согласования целей обучения и выбора провайдера, заканчивая сбором обратной связи и оценкой эффективности обучения. Помимо этого, организационное обучение должно быть зафиксировано в

бюджете организации, размер которого должен соответствовать потребностям в обучении, выявленным, например, в ходе оценки персонала.

3. Ориентация индивидуальной и командной работы как на решение поставленных бизнес-задач, так и на развитие сотрудников. То есть при культуре коучинга задачи командной и/или индивидуальной работы должны быть поставлены таким образом, чтобы, выполняя их, по мимо прочего сотрудники могли развивать свои профессиональные компетенции, получать новые знания и развиваться в интересующих их сферах [16].

Элемент 2. Сотрудничество и открытость между сотрудниками

Процессы коучинга не могут быть эффективными, если клиент не может открыться и быть искренним с коучем. Культура коучинга в свою очередь представляется возможной в тех организациях, где отношения между сотрудниками, включая отношения между руководителем и подчиненным, основаны в первую очередь на открытости, доверии и желании сотрудничать. Такого рода отношения подразумевают, что:

1. Обмен знаниями между сотрудниками поощряется и высоко ценится. Обучение сотрудников в организации, что является основной частью коучинга, может осуществляться и внутренними силами, благодаря тому, что сотрудники открыто делятся своим опытом и знаниями с коллегами, совместно ищут решения задач и т.п. Руководство должно ценить и поощрять такие отношения. В культуре коучинга задачи и цели должны быть ориентированы на командную работу и процесс синергии, а не на соперничество и на конкуренцию между сотрудниками.

2. Идеи сотрудников выслушиваются и рассматриваются руководством. Исходя из определения коучинга, он направлен на раскрытие потенциала, а инициативы, новые идеи и предложения со

стороны сотрудников – это своего рода попытки раскрыть свои возможности и продемонстрировать свой потенциал. Игнорирование идей или отсутствие их объективной оценки препятствует раскрытию потенциала сотрудников, а, следовательно, противоречит культуре коучинга в организации.

3. Сотрудники могут участвовать в конструктивном и позитивном споре. Речь идет о возможности у сотрудников конструктивно отстаивать свои идеи, предложения или даже принципы, если они считают их обоснованными. То есть как в командной работе, так и в отношениях между руководителем и подчиненным, должен присутствовать климат, в котором каждая сторона имеет возможность открыто и честно высказывать своё мнение.

Элемент 3. Качественная обратная связь

Суть работы коуча, как утверждает Анна Лебедева, – это быть «зеркалом» для своего клиента. То есть клиент с помощью коуча может посмотреть на себя со стороны, узнать свои особенности, возможности и потенциал. Другими словами, «быть зеркалом» в коучинге – это предоставлять качественную обратную связь, что и является одним из элементов культуры коучинга в организации и подразумевает следующее:

1. Сотрудники приветствуют качественную обратную связь и требуют её. Качественная обратная связь основывается на соблюдении правил обратной связи, включая акцент на конкретное событие, а не на личность, прилюдную похвалу, учёт мнения сотрудника и т.д. Более того, сотрудники должны сами требовать обратную связь, не опасаясь нежелательной реакции, т.к. это способствует их личностному и профессиональному росту.

2. Руководители считают своей обязанностью информировать сотрудников о результатах их деятельности. Как и в любой модели

коучинга, так и в самой культуре коучинга неотъемлемой частью является обсуждение достигнутых результатов и корректировка действий при необходимости. Руководители должны понимать, что их реакция, мнение, советы относительно результатов работы подчиненных порой критически важны для сотрудников.

Элемент 4. Недирективный стиль руководства

При недирективном управлении руководители делают акцент на самостоятельность сотрудников и совместную с ними постановку задач, а не на жесткие требования и авторитаризм. Таким образом, недирективное управление тесно связано с процессами и инструментами коучинга, а авторитарный и директивный стиль управления полностью противоречит культуре коучинга в организации. Можно выделить несколько подэлементов недирективного стиля руководства:

1. Большая роль мнения сотрудника при постановке его целей и задач. То есть цели и задачи, назначаемые сотруднику, должны исходить как из бизнес-задач компании/подразделения, так и из профессиональных предпочтений, навыков и умней сотрудника. Данный подэлемент соответствует этапу «Goal» в модели GROW, описанной в разделе 1.4.

2. Высокая компетентность руководителей в области постановки целей и коучинга. Руководители должны быть примером для своих подчиненных в области целеполагания и использования инструментов коучинга для того, чтобы культура коучинга являлась характеристикой всей организации, а не только верхнего её уровня [14].

Элемент 5. Использование и восприятие коучинга в организации

Непосредственно коучинг, включая его процессы и инструменты, безусловно также является элементов культуры коучинга в организации. Использование и восприятие коучинга в организации включает в себя следующие подэлементы:

1. В организации существует общее определение коучинга. В данном случае определение коучинга необязательно должно быть нормативно зафиксировано. Более того это определение не обязательно должно быть идентичным у всех сотрудников, однако представление о том, что из себя представляет коучинг и для чего он используется, должно присутствовать на всех организационных уровнях.

2. Коучинг рассматривается прежде всего, как возможность, а не как обязательное вмешательство. Коучинг не должен являться обязательным и принудительным инструментом, однако, если говорить о культуре коучинга, то возможностью испытать его на себе должен располагать каждый сотрудник, независимо от его уровня и статуса.

3. Коучинг рассматривается как совместная ответственность менеджеров и их прямых подчиненных. Результаты процессов коучинга зависят как от коуча, так и от его клиента, поэтому ответственность должна нести каждая сторона.

4. Процессы коучинга присутствуют во взаимодействии как между руководителями и подчиненными, так и между коллегами. В культуре коучинга взаимодействия в стиле коучинг присутствуют во всех направлениях: сверху-вниз (между руководителем и подчиненным), в сторону (между коллегами) и снизу-вверх (между подчиненным и руководителем).

5. Коучинг интегрирован в бизнес-процессы. Культура коучинга подразумевает, что коучинг используется не только при взаимодействии членов организации, но и интегрирован в бизнес-процессы, такие, как наем новых сотрудников, оценка персонала, взаимодействие с клиентами и т.п.[22]

Элемент 6. Соответствие принципам коучинга при взаимодействии

Данный элемент культуры коучинга в организации является основополагающим, поэтому ему посвящен отдельный следующий раздел.

Если члены организации следуют принципам коучинга (рисунок 1) при взаимодействии и ориентируются именно на них при прочих равных условиях, то можно утверждать, что данная организационная культура располагает базовым и основополагающим элементом культуры коучинга. Рассмотрим более подробно каждый из принципов [19].



Рисунок 1 – Принципы коучинга

Осознание себя и других является ключевым аспектом коучинга, который открывает возможности для других преимуществ. Задача коуча – обеспечить такое пространство, в котором клиенты смогут безопасно раскрыть свои черты и знания, лежащие внутри, которые, однако, могли быть скрыты из-за страха, замешательства, неуверенности или других ограничений [27].

Принятие на себя ответственности за собственные решения – один из основных принципов коучинга. Коучинг направлен на проактивное

мышление: нужно отказываться от тех моделей поведения, в которых во всём виноваты обстоятельства или другие люди. «Я могу это сделать. Я сделаю. И сам буду отвечать за последствия» – вот приблизительные слова клиента, которые означают, что коуч-сессия идет в верном направлении.

Уверенность в способности достигнуть цели – как ни странно, основополагающий фактор её достижения. Коуч может увеличить самоуверенность клиента следующим образом. Во-первых, давать возможность практиковаться, проверять себя, брать на себя ответственность и совершать ошибки. Во-вторых, признавать достижения и результаты клиента, т.к. это укрепит веру в то, что он может достичь большего. Важно помнить, что любая похвала должна быть подлинной, заслуженной и конкретной, иначе может привести к демотивации и другим негативным результатам [27].

И если за успехи нужно хвалить, то за ошибки по принципам коучинга ругать нельзя. В этот заключается принцип «невиновность». То есть ошибки должны рассматриваться не как провалы, а как опыт и возможности для обучения. Если ругать человека всякий раз, когда он совершает ошибку на пути к достижению своей цели, то в конечном итоге он прекратит пробовать достичь ее и весь потенциал, который лежит в нем так и не раскроется. Это полностью противоречит коучингу, основная задача которого – раскрыть потенциал, а не наоборот.

Подход Solution Focused Therapy (англ. – терапия, ориентированная на решение), разработанная Стивом де Шазером и Инсуо Кимом Бергом, применяется во многих областях, как и в коучинге. Ориентация на решение подразумевает, что при решении определенной проблемы нужно сфокусироваться именно на её решении или решениях, а не заниматься подробнейшим анализом причин возникновения этой проблемы, что может привести к так называемому «параличу анализа». Работа коуча при

данном подходе направлена на помощь в разработке плана действий, сосредоточении внимания на деталях решения, поиск ситуаций, в которых клиент уже успешно справлялся с подобными задачами и т.п.

Бросать вызов – то действие, которое коуч должен делать наиболее аккуратно. Для большинства людей вызовы, как, например, публичные выступления, новое знакомство или собеседование, играют положительную роль, т.к. они преодолевают пугающие их препятствие, и, по крайней мере, получают важный для себя опыт. Создать благоприятную для изменений, поддерживающую среду, выбрать подходящий клиенту момент для вызова – вот, что должен уметь профессиональный коуч [13].

Принцип «действие» предполагает наличие в любом коучинге такого элемента, как план действий, который составляется после четко определенных желаемых целей. Важно учесть, что коуч не принимает прямого участия в составлении плана, но, задавая определенные вопросы, он должен способствовать тому, чтобы клиент сформулировал все свои возможные действия, которые смогут привести его к достижению цели.

Без доверия между коучем и клиентом не может быть коучинга. Оно имеет решающее значение для коучинговых отношений и является одной из наиболее распространенных причин, по которым одни сессии заканчиваются успехом, а другие – нет. Под доверием подразумевается, как конфиденциальность коуч-сессий, так и ощущение у клиента того, что коуч – это его союзник. Факторов, влияющих на формирование доверия множество, начиная от готовности ответить на звонок в нерабочее время и выполнения, взятых на себя обязательств, заканчивая абсолютной искренностью и честностью между коучем и клиентом [5].

В результате данные принципы формируют благоприятную среду для самостоятельного обучения и развития клиента, за счет уже

заложенного в нем безграничного потенциала. В этом заключается последний и основной принцип коучинга «самостоятельное обучение».

Подходы к созданию культуры коучинга

Кэрл Уилсон (2007) предлагает системный подход в формировании культуры коучинга, на который может ориентироваться любая организация:

1. Формирование цели. Как в самом коучинге, так и в создании культуры коучинга в организации, первая задача – это определить цель, то есть желаемый результат. Целью может быть решение какой-либо проблемы, например, повышение вовлеченности сотрудников, поддержка политики компании, ориентированной на сотрудников, повышение эффективности сотрудников и т.д. Формирование цели на первом этапе также позволяет отслеживать прогресс и корректировать направление развития при необходимости.

2. Проверка организации. Этот этап соответствует второму этапу модели GROW, то есть определяет текущее положение. Для формирования культуры коучинга необходимо определиться, какие необходимы ресурсы для её создания, какие из них уже имеются, какой является культура организации на данный момент, кто должен участвовать в создании культуры коучинга и т.п.

3. Определение заинтересованных сторон. Э. Фриман (1984) определяет заинтересованные лица, как «группы, которые могут оказывать воздействие на достижение цели организации или испытывать воздействие в результате достижения этой цели». Для определения заинтересованных сторон можно воспользоваться матрицей по типологии Фримана.

4. Согласование плана изменений и отправной точки. После определения заинтересованных сторон, их ожиданий и зон ответственности, следует перейти к составлению конкретных действий по

внедрению коучинга, начиная от выбора провайдера, заканчивая продолжительностью и регулярностью коуч-сессий. На этом этапе будет целесообразно учесть модель изменений Дж. Коттера (1995), включая последовательное соблюдение восьми шагов, представленных в модели.

5. Измерение эффективности. Важно отметить, что для наилучшего результата следует определять объект и методы измерения эффективности до запуска конкретной программы. Существует несколько способов оценки эффективности использования коучинга, включая модель Д. Киркпатрика, возврат на инвестиции (ROI), возврат на ожидания (ROE), достижение цели коучинга как таковое.

6. Пилотные проекты. Не стоит запускать масштабные программы коучинга во всех подразделениях компании сразу и одновременно. Следует начать с одного небольшого проекта, чтобы прояснить реакцию заинтересованных сторон и скорректировать план действий при необходимости. На этом этапе происходит выбор провайдера услуг, который, как правило, является внешним на первых стадиях внедрения коучинга. Аспекты, на которые стоит обратить внимание при выборе коуча, представлены в следующем разделе.

7. Оценка пилотных проектов и последующее планирование. После осуществления первых коучинговых программ крайне важно детально проанализировать результаты, включая оценку эффективности, мнения заинтересованных сторон, отчеты провайдера коучинговых услуг и т.п. Если результаты представляются неудовлетворительными, следует заново пересмотреть каждый пункт этого плана и внести необходимые изменения.

8. Запуск программы и поддержка динамики. После успешного запуска пилотных проектов можно переходить к следующим этапам внедрения коучинга, разработанным ранее. Крайне важным представляется

транслирование лучших практик коучинга среди организации. Это может быть сделано в форме презентаций, уведомления сотрудников по электронной почте или через корпоративный портал, награждения отличившихся в коучинге сотрудников и т.п. [4]

Альтернативный план развития культуры коучинга может выглядеть следующим образом:

1. Оценка культуры организации. Чтобы сформировать культуру коучинга в организации необходимо начать с оценки той культуры, которая существует на данный момент. Это можно сделать с помощью типологии К. Кэмерона и Р. Куинна (1999) или, например, модели Д. Дэнисона (1995) . Также нужно определить уровень развития коучинга в организации и причины, по которым необходимо усилить или создать культуру коучинга.

2. Определение сопротивления изменениям. Сотрудники могут быть против внедрения культуры коучинга, и к этому нужно быть готовым. Самое критическое сопротивление, естественно, находится на высшем уровне, то есть на уровне топ-менеджмента. Если высшее руководство против нововведения или испытывает сомнение – это первое с чем необходимо справиться. Пример того, как с этим справилась компания «Газпром нефть» будет представлен в следующей главе. Помимо топ-менеджмента сомнения могут возникнуть и у других сотрудников, и в том и в другом случае требуется подготовка, например, как уже упоминалось выше, с помощью модели изменений Дж. Коттера.

3. Выбор внешних провайдеров. К выбору первых внешних коучей нужно подойти со всей ответственностью, т.к. они, возможно, сформируют первое и важное впечатление у сотрудников о коучинге. Наилучшим результатом будет формирование четких критериев для отбора провайдеров и их оценка при отборе.

4. Развитие внутренних коучей. Внешних провайдеров будет рационально использовать для обучения внутренних коучей в том числе. Помимо этого, у организации есть возможность найма коуча в штат или же отправки сотрудников L&D на соответствующее обучение коучингу. Использование внутренних ресурсов организации позволит сократить издержки на бизнес-коучинг, которые порой достигают существенных размеров.

5. Закрепление процедур. Создание культуры коучинга – это больше, чем просто заставить людей использовать коучинг. Для того, чтобы культура организации считалась коучинговой, коучинг должен находить своё отражение как в политике, так и в процедурах компании. На этом этапе можно пользоваться следующими вопросами: «Какие компетенции требуются для развития организации в ближайшие 5 лет? Как навыки коучинга встроены в эти компетенции?», «Как система вознаграждения и стимулирования поддерживает коучинг и сотрудничество, а не внутреннюю конкуренцию?» и т.п. [43]

6. Измерение эффективности. Внедрение коучинга, как и любого другого дорогостоящего инструмента в организацию, требует соответствующего обоснования. Зачастую преимуществ, которые описывают сотрудники HR-отдела перед запуском, недостаточно, поэтому необходимо фиксировать результаты, которые достигнуты, благодаря коучингу или в частности коучингу. Это может включать в себя изменение поведения (развитие компетенций, выстраивание отношений), достижение целей (личных, командных, организационных), рост креативности (новые идеи, разработка продукта или услуги), улучшение обслуживания (удовлетворенность клиентов) и т.п.

Л. Шнайдер и Т. Джексон в статье «How to create a coaching culture in your company» (2016) утверждают следующее. Во-первых, культура

коучинга начинается сверху, то есть, как правило, лицом, принимающим решение о внедрении культуры коучинга, является топ-менеджер. Поэтому руководители в первую очередь должны стать примером успешного коучинга для своих сотрудников. Именно поэтому первым этапом при внедрении культуры коучинга должен являться коучинг первых лиц. Кроме того, авторы утверждают, что на начальных этапах необходимо разработать определенные поощрения за использование коучинга. Так, например, менеджер, использующий управление в стиле коучинг со своими сотрудниками, может быть указан на стенде почета, премирован и т.п. [38]

В 2016 году организация Forbes Coaches Council в своей статье «13 Ways Leaders Can Build A 'Coaching Culture' At Work» опубликовала мнения своих авторов на тему того, с чего могут начать лидеры для формирования культуры коучинга в своей организации. Ниже представлены те из них, суть которых не была отражена ранее:

Задавайте правильные вопросы своим сотрудникам. Культура коучинга направлена в частности на то, чтобы сотрудники учились на собственном опыте. Нужно задавать сотрудникам вопросы, а не рассказывать им что и как делать. «Что бы Вы сделали по-другому?» вместо «Тебе надо сделать это!» даст возможность сотрудникам придумать новые оригинальные решения задачи, о которых руководители, возможно, даже не задумывались – считает Мо Чангмугам.

Коучинг – это стиль жизни и нельзя просто интегрировать его в организацию. Это не то же самое, что добавить морковь в рагу. Ключ к успеху лежит в том, чтобы сперва обучить сотрудников тому, что собой представляет коучинг, а затем поощрять их общаться в стиле коучинг для достижения их целей. Еженедельная групповая коуч-сессия с

профессиональным коучингом отлично продемонстрирует суть явления – советует Ларри Бойер.

Закрепите процедуру коучинга. Коучинговая культура невозможна без регулярной практики. Так, например, менеджер компании Salesforce выделяет целый день из своей рабочей недели на проведение коуч-сессий с сотрудниками. Более десяти его прямых подчиненных получают 30 минут индивидуального коучинга, направленного на развитие их потенциала, – рассказывает Тейлор Якобсон.

Сделайте менеджеров ответственными за развитие их подчиненных. Культура коучинга должна быть взаимосвязана с миссией компании, при этом каждый менеджер должен привлекаться к использованию коучинга. Отслеживать результаты можно с помощью постановки и согласования с менеджером целей развития для каждого сотрудника. Вознаграждения менеджеров, которые справляются с поставленной задачей, должны быть выше, чем у тех менеджеров, которые этого не делают, – убеждена Барбара Сафани [19]

На пути к созданию культуры коучинга в организации, как и при любом другом масштабном проекте, могут возникнуть определенные трудности. Исследование ICF (2016) говорит о том, что по крайней мере четверть респондентов сталкиваются со следующими проблемами при внедрении культуры коучинга:

Коучинг занимает много времени (57% респондентов);

Отсутствие отчетности о ведении коучинговой деятельности (34% респондентов);

Сложности в изменении директивного стиля руководства (28% респондентов);

Ограниченный бюджет (27% респондентов);

Нехватка поддержки со стороны топ-менеджмента компании (25% респондентов);

Сложности с измерением эффективности (25% респондентов).

Таким образом, несмотря на доказанную полезность культуры коучинга, единого подхода к её формированию на данный момент не существует, т.к. формирование культуры – специфический процесс для каждой организации. Однако было предложено несколько подходов, суть и отдельные этапы которых, можно использовать для разработки уникального плана по формированию культуры коучинга.

1.3 Коучинг как инструмент повышения личной эффективности учителей общеобразовательной школы

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 [26].

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 [36].

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» [44].

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. [44]

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 [33].

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 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

2.1 Оценка уровня личной профессиональной эффективности педагогов общеобразовательной школы

Базой исследования выступает КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка уровня личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

2. Формирующий эксперимент, в рамках которого разработана и апробирована Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

3. Контрольный эксперимент, в рамках которого определена эффективность разработанной и апробированной в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».

Констатирующий этап эксперимента проводился в период с марта 2022 по сентябрь 2022 года.

Нами проведена произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа

№1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

Была использована Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова) (приложение 1). В исследовании принимали участие 38 педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

На констатирующем этапе были получены следующие результаты, представленные на рисунке 2.

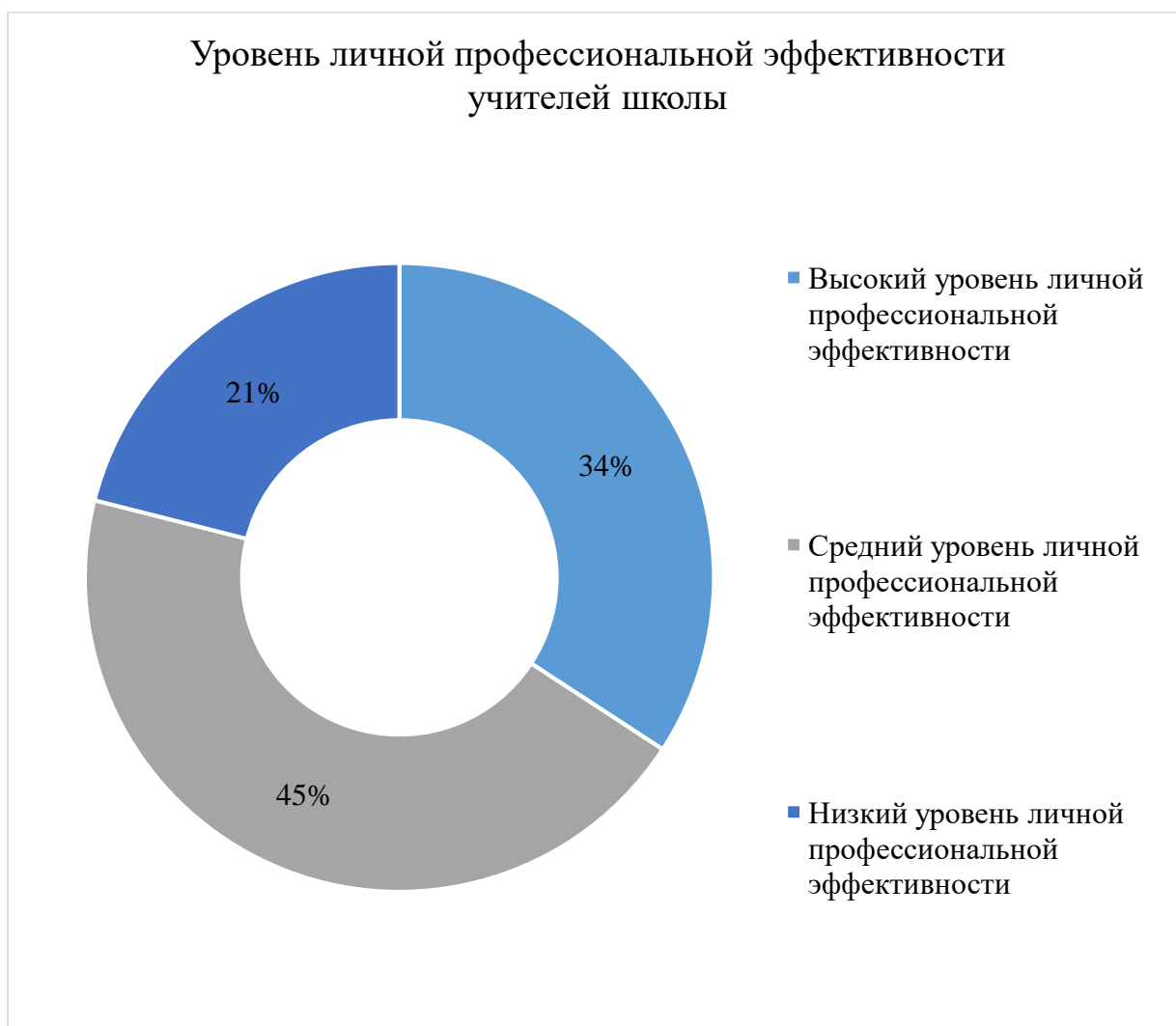


Рисунок 2 – Уровень личной профессиональной эффективности учителей на констатирующем этапе исследования

На рисунке 2 показано, что 45% имеют средний уровень личной профессиональной эффективности, 34% – высокий, и 21% педагогов находятся на низком уровне. 8 респондентов отметили, что уровень личной профессиональной эффективности непосредственно зависит от затраченного времени на развитие, поддержки со стороны коллег и руководителя школы, отсутствие / проработка негативного опыта.

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

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: новых концептуальных подходов к профессиональной компетентности учителей; притока молодых специалистов, но уже готовых к решению государственных задач в производственной сфере; изменений процессов обучения через самообучение, самоактуализацию, через формирование нового отношения к жизни, профессии, государству.

2.2 Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников»

На формирующем этапе эксперимента (с сентября 2022 года по май 2023 года) мы разработали Программу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников»

Актуальность курса «Коучинг для педагогических работников» обосновывается тем, что в последнее время в мире человеческих отношений одной из ведущих является идея о том, что человек сам остается главным экспертом своей личной и профессиональной жизни. К нему изначально формируется отношение как к целостной и творческой личности. К тому же все образовательные учреждения хотят быть конкурентоспособными, поэтому предъявляют высокие требования к профессиональным и личностным качествам своих сотрудников. Как же сделать так, чтобы педагогические работники в условиях быстро меняющегося темпа жизни, ускоренного развития рыночных отношений имели возможность повысить как свою личную эффективность, так и профессиональное мастерство?

Предлагаемая программа основана на коучинге, направлении в психологии, основанном на самореализации, на активации внутренних личностных ресурсов человека.

Коучинг — это искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовлетворение. В этом и состоит актуальность данной программы.

Главные постулаты коучинга звучат так:

1. Коуч не дает советов. Все ответы внутри человека.
2. Безграничная вера в собственные возможности.
3. Осознанность и ясность как основа для принятия решений.

Цель программы: повышение личной эффективности педагогических работников посредством проведения тренинговых занятий с применением технологий коучинга.

Задачи:

- 1) научить педагогических работников ставить перед собой и перед учащимися цели, направленные на достижение качественного профессионального результата;
- 2) научить распознавать манипуляции и противостоять им;
- 3) развивать умение выстраивать собственные успешные стратегии мотивации и самомотивации;
- 4) развивать умение устанавливать и поддерживать позитивные межличностные коммуникации;
- 5) развивать умение управлять собой, своими чувствами, состояниями, диалогом внутри себя.

Программа рассчитана на 18 часов. Встречи проводятся 1 раз в неделю, по 2 часа.

В основе программы упражнения из пособия Майлза Дауни «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей», а также книги Мэрилин Аткинсон, Рае Чойс «Достижение целей. Пошаговая система». В программу включены также упражнения, разработанные автором и адаптированные под тему курса.

Содержание программы

Основной алгоритм коучинга включает в себя несколько этапов. Первый и самый важный из них – процесс установки цели. На следующем этапе подразумевается знакомство с манипуляциями и способами противостояния им. Далее следует поиск новых возможностей, непосредственное принятие решения и осознание этого решения. Здесь происходит обучение так называемым «эффективным вопросам», а также обучение такому приему, как «сшивка целей»: личных и целей обучающихся, ведь успех в отношениях между педагогом и обучающимся возможен тогда, когда обе стороны достигают собственных целей. Также

предложены упражнения, в которых предлагаются различные нестандартные ситуации, формируются новые мыслительные модели.

Ожидаемый результат: освоение новых методов эффективного выстраивания процесса педагогического общения, умение выстраивать конструктивные отношения с обучающимися и другими участниками педагогического процесса, повышение собственной эффективности и своего профессионального мастерства.

Таблица 2 – Тематическое планирование «Коучинг для педагогических работников»

№ п/п	Кол-во часов	Тема занятия	Основное содержание
1	2 часа	Что такое коучинг?	Знакомство с участниками; оглашение правил и регламента работы тренинга; краткий рассказ о сущности коучинга; метафора «Всё в твоих руках»; упражнение «Полезные убеждения»; упражнение «Визуализация удачного события»
2	2 часа	Коучинг как технология постановки достижения целей	Упражнение «Какой я вижу цель»; знакомство с техникой GROW; упражнение по технике GROW; знакомство с техникой Т-модель; упражнение по технике Т-модель
3	2 часа	Коучинг на рабочем месте	Краткий рассказ о системе построения вопросов в коучинге; моделирование ситуаций с использованием вопросов по модели GROW, Т-модели; упражнение «Ваши способности к искренности»
4	2 часа	Руководство к слушанию	Краткий рассказ об активном слушании и приемах активного слушания; знакомство с техниками, способствующими пониманию собеседника; упражнение «Трёхступенчатая ракета»
5	2 часа	От проблемы к цели	Упражнение «Список препятствий»; рассказ о понятии «проблема»; упражнение «Исследование границ проблемы»; упражнение «Аналогии»; техника риверсии; техника «Интегральный подход по работе с проблемой»
6	2 часа	Манипуляции, и как им противостоять	Краткий рассказ о манипуляциях и их видах; упражнение «Игра в

№ п/п	Кол-во часов	Тема занятия	Основное содержание
			манипулятора»; техника вопросов для прекращения манипуляций; составление рекомендаций по избежанию манипулирования
7	2 часа	Эффективное командное взаимодействие	Упражнение «Ум, чувства, тело»; упражнение «Групповая социометрия»; игра «Презентация проекта»
8	2 часа	Личностный потенциал педагогического работника	Тренинг «Тренировка эмоциональной устойчивости»
9	2 часа	Ваш идеальный день	Упражнение «Визуализация удачного события»; упражнение «Рецепт идеального дня»; техника «Пять шагов к идеальному дню»; рефлексия; подведение итогов

Упражнения и техники к курсу «Коучинг для педагогических работников»

Тема № 1. Что такое коучинг?

Метафора «Всё в твоих руках»

Ведущий рассказывает притчу:

Эта давняя история произошла в одном старинном городе. Там жил когда-то один великий мудрец. Слава о нём разнеслась далеко-далеко за пределами его родных мест. Но был в городе человек, который ему очень завидовал. Думал он, думал, как подловить мудреца. И, наконец, придумал. Он решил придумать такой замысловатый вопрос, чтобы мудрец не смог на него дать ответ. И он отправился на луг, поймал большую бабочку, посадил ее между сжатых ладоней и подумал: «Приду я к мудрецу и спрошу у него: ответь, о мудрейший, какая бабочка у меня в реках: живая или мёртвая? Если он ответит – живая, я сожму ладони сильнее, и бабочка погибнет, а если он ответит мне, что мёртвая, я раскрою ладони и выпущу бабочку. Вот тогда все и поймут, кто из нас мудрее». Так всё и случилось. Завистник словил бабочку, поместил её в

ладони и отправился к мудрецу. Спросил он у того: «Скажи, какая бабочка у меня сейчас в руках, о мудрейший, живая или мёртвая?» На что мудрец, который и вправду был очень умным человеком, ответил: «Всё в твоих руках...»

Анализ: 1 вариант: обсудить притчу, сделать вывод о её морали: 2 вариант (наиболее предпочтительный): сделать паузу, сказать о пользе самостоятельного вывода о притче, порекомендовать записать вывод себе.

Упражнение «Полезные убеждения»

Выбрать по степени значимости (начиная с 10, в порядке убывания) следующие убеждения:

1. Опыт имеет определённую структуру.
2. Разум и тело – части одной системы.
3. Человек не может не общаться.
4. Любое поведение имеет в своей основе позитивное намерение.
5. Люди всегда совершают наилучший выбор из всех доступных.
6. Нет неудачи, есть только обратная связь.
7. Если ваши действия не приносят результатов – попробуйте что-нибудь другое.
8. Каждый из нас располагает всеми необходимыми ресурсами, чтобы добиться желаемого.
9. Если один человек сумел чего-то добиться, то и другой сможет это сделать.
10. Люди работают идеально.
11. Самый гибкий элемент управляет системой.
12. Наличие выбора – лучше отсутствия выбора.
13. Мир дружелюбен и полон ресурсов.

Анализ: После выбора убеждений сделать вывод о том, что у целеустремлённого, уверенного, позитивно настроенного человека должно быть десять баллов по каждому убеждению.

Упражнение «Визуализация удачного события»

Сформулируйте и напишите на бумаге своё желание. Например, «У меня есть шикарный дом на берегу моря». Сядьте удобно, поставив обе ноги на пол, или лягте. Максимально расслабьте все мышцы. Начните представлять чёткий образ вашего желания, стараясь сконцентрироваться на его общем виде. Представьте себя великаном, а объект своего желания миниатюрным, маленьким. Исполнение желания становится простым, лёгким и приятным. Вернитесь в границы своего тела. Представьте, что ваше желание исполнилось. Какие эмоции вы испытываете? Проживите эти эмоции несколько раз. Теперь откройте глаза. Встряхните кистями рук, подвигайте ногами. Упражнение выполнено.

Анализ: Упражнение является ресурсным, оно даёт уверенность в своих силах и в завтрашнем дне, поднимает настроение, дарит позитив и бодрость, позволяет отдохнуть и расслабиться.

Тема № 2. Коучинг как технология постановки достижения целей

Упражнение «Какой я вижу цель»

Ответьте письменно на следующие вопросы:

1. Какова ваша профессиональная цель?
2. Каким будет результат? Постарайтесь представить результат очень конкретным.
3. Что получают в результате обучающиеся, другие сотрудники организации?
4. Что важно учесть при достижении цели?
5. Какова ваша роль (задача) в процессе реализации цели?
6. Какие шаги нужно предпринять? Как поступить?

7. Что уже сделано в этом направлении?
8. Где будете осуществлять (место)?
9. Когда приступите к реализации задуманного (конкретное время, дата)?

Анализ: сформулировать свою профессиональную цель, проанализировать её, оценить её адекватность, достижимость.

Модель GROW

Goals – расстановка целей для конкретной встречи, на ближайшее время, на долгосрочную перспективу.

Reality – обследование текущей ситуации с позиции понимания действительности.

Options – список возможностей и дальнейших стратегий или действий.

What, When, Who – то, что надо сделать, определив, когда и кому.

T-модель

Что ещё? – вопрос на расширение понимания проблемы и поиска способов возможностей решения задачи.

Что конкретно? – вопрос на фокус наиболее значимых аспектов для исследования проблемы или на наиболее перспективный способ решения задачи.

Тема № 3 «Коучинг на рабочем месте»

Упражнение «Ваши способности к искренности»

Это помогает лучше узнать свои способности к искреннему общению. Проводится в парах в течение 15-20 минут.

Выберите комфортное место. Сядьте лицом друг к другу. Посмотрите прямо в глаза или в лицо собеседнику. Поделитесь друг с другом чем-то по-настоящему важным для вас: своими мыслями, переживаниями, чувствами. Когда рассказываете, постарайтесь говорить

свободно, раскованно. Пронаблюдайте свои чувства при этом, выразите их вслух собеседнику. Осознайте, как меняются ваши чувства. Поочередно поделитесь друг с другом несколько раз.

Анализ: Какие чувства вы испытываете к своему партнёру после эксперимента?

Тема № 4 «Руководство к слушанию»

Упражнение «Трёхступенчатая ракета»

1 ступень: Мы воспринимаем человека таким, каким его видим:

«Я вижу, вы нахмурились...»

«Я вижу, вы взволнованны (растерянны)...»

«Вы подняли руку...»

2 ступень: Мы высказываем предположение о происходящем с человеком:

«Мне кажется, у вас есть вопрос...»

«Я предполагаю, вы хотите что-то сказать...»

«Я предполагаю, вы не согласны...»

3 ступень: Мы сообщаем о своём внутреннем отклике:

«Мне хочется узнать...»

«Я хочу уточнить...»

«Мне хочется прояснить ситуацию...»

Для выполнения этого упражнения нужно разделиться на тройки: учитель, учащийся и наблюдатель. Каждый участник по очереди перевоплощается в разные роли. Смена ролей происходит через 10-15 минут.

Учащийся находится в трудной для него учебной ситуации (не до конца понимает материал, что-то или кто-то его отвлекает, чем-то расстроен и т.д.).

Учитель помогает учащемуся справиться с ситуацией, выстраивая общение по принципу трёхступенчатой ракеты.

Можно использовать только первую ступень, первую и вторую, первую и третью, или все три ступени. Первая ступень является обязательной. Без неё невозможно установить контакт.

Участник, выполняющий роль ученика, ведёт себя естественно. Он может откликаться на то, что говорит учитель, рассказывать о том, что с ним происходит. Если ученик молчит, учитель может задавать вопросы: «Что с тобой происходит?» и т.д.

Наблюдатель – это зеркало учителя. Он внимательно наблюдает и отмечает невербальные проявления учителя, какие ступени учитель использует в выстраивании диалога, даёт обратную связь по окончании упражнения, может высказывать свои предположения о том, как бы сам выстроил диалог в этой ситуации. Таким образом, наблюдатель учится видеть эффективность процесса общения между учащимся и учителем, быть внимательным и наблюдательным.

Анализ: Упражнение помогает отработать навыки слушания, умение выражать собственные чувства, умение подстраиваться к собеседнику.

Тема № 5 «От проблемы к цели»

Техника «Интегральный подход по работе с проблемой»

Данную технику можно использовать в заключительном этапе тренинга как итог. Упражнения, входящие в эту технику, можно применять в ходе всего тренинга по отдельности.

Ответьте себе на вопросы:

1. Сформулируйте и запишите проблему, с которой вы наиболее сталкиваетесь в своей работе.
2. Подчеркните ключевые слова.
3. Для каждого ключевого слова подберите слова-синонимы.

4. Определите, какие слова или синонимы лучше подходят для формулировки. Если возникнет необходимость, на этом этапе переформулируйте вашу проблему.

5. Выясните, какие ваши намерения, чувства лежат в выборе каждого ключевого слова или синонима.

6. Придумайте или вспомните метафору или аналогию, отражающую суть проблемы в иносказательной форме.

7. Определите сходства и различия между проблемой и метафорой.

8. При необходимости переформулируйте проблему.

9. Проведите негативный мозговой штурм (продумайте действия или события, которые могут ухудшить вашу ситуацию, и наоборот, улучшить).

Анализ: поделитесь впечатлением от техники, в чём её польза и эффективность.

Тема № 6 «Манипуляции, и как им противостоять»

Упражнение «Игра в манипулятора»

Суть упражнения заключается в том, что надо выбрать одного участника, который будет играть роль объекта психологического манипулирования. Тренер просит участника выполнить какую-нибудь просьбу, например, принести что-нибудь или сходить куда-нибудь, прибегая к разным видам манипуляций. Задача участника – как можно дольше противостоять манипулированиям тренера.

Анализ: Противостоять манипулированию сложно, а иногда, может быть, и не совсем оправданно. Полезно знать способы по прекращению манипуляции, а в некоторых случаях можно прийти к компромиссному решению.

Тема № 7 «Эффективное командное взаимодействие»

Упражнение «Ум, чувства, тело»

Участник выбирает из группы троих, кто будет его «умом», кто – «чувствами», кто – «телом». Затем он придает каждому из них форму, выражающую типичное состояние данной части, а также составляет из них скульптурную группу, отражающую состояние этих частей. После того, как распределены роли между партнерами, и они стали «частями» участника, они должны поделиться с ним своими впечатлениями, рассказать, каково им быть его чувствами, телом и умом.

Анализ: Упражнение позволяет увидеть разницу в степени осознания своих частей. В дальнейшем это может привести к их гармонизации.

Упражнение «Групповая социометрия»

а) Каждый участник в порядке свободной очередности встает в центр, закрывает глаза, а все остальные располагаются от него на таком расстоянии, которое символизирует психологическую «дистанцию» по отношению к этому человеку. Каждый запоминает свое место, затем «построение» разрушается.

б) После этого участник открывает глаза и расставляет всех присутствующих так, как они, по его мнению, могли бы расположиться по отношению к нему.

в) Затем член группы занимает место, на которое он сам себя первоначально поставил.

Анализ: Процедура дает возможность каждому проверить точность, адекватность своего видения взаимоотношений в группе, в частности, собственного места в ней. Кого он поставил правильно, а с кем ошибся, и почему? Возможно неоднократное применение этого упражнения.

Игра «Презентация проекта»

Участники должны разделиться на команды с целью разработки проекта. Это может быть создание школьного театра, клуба по интересам,

информационного центра для учащихся, для родителей или для педагогов. Они должны выбрать себе руководителя, который распределяет роли внутри коллектива. Отводится 5-7 минут для постановки цели, задач работы проекта, распределения должностных полномочий, постановки ключевых проблем. По истечении времени каждая команда презентует свой проект.

Анализ: Игра способствует развитию умения за достаточно короткие сроки сформировать команду для работы над общим делом. Успех работы зависит от степени заинтересованности и вовлеченности каждого участника в ход игры.

Тема № 8 «Личностный потенциал педагогического работника»

Упражнение «Тренировка эмоциональной устойчивости»

Участники делятся по парам, усаживаются как можно ближе, лицом друг к другу. Упражнение состоит из нескольких этапов.

Участники закрывают глаза. Ведущий им дает указание: «Запрещены любые движения телом и даже лицом. Прислушайтесь к себе, к своему эмоциональному состоянию. Настройтесь на спокойствие в вашей душе и в вашем теле».

После формирования спокойного эмоционального состояния задание усложняется: «Сейчас откройте глаза и продолжайте также неподвижно сидеть. Ваша задача – внимательно смотреть в глаза партнёра и стараться сохранять своё эмоциональное равновесие».

После этих подготовительных упражнений один из участников в каждой паре выбирает себе роль тренера. Задача тренера – как-то поколебать эмоциональное равновесие, рассмешить, удивить собеседника. Когда ему это удаётся, тренер замолкает и ждёт, пока его партнёр не восстановит своё спокойное эмоциональное состояние. Далее упражнение продолжается, при этом надо, чтобы тренер повторил ещё раз то, что

вывело его собеседника из эмоционального равновесия. Многократное повторение способствует формированию устойчивости к этому раздражителю. Затем участники меняются ролями. Упражнение можно повторить несколько раз.

Тема № 9 «Ваш идеальный день»

Упражнение «Рецепт идеального дня»

Составьте рецепт своего идеального дня. Продумайте ингредиенты, то, что должно быть неотъемлемой частью вашего идеального дня, их количество, вес. Это могут быть личностные качества, ваши цели, задачи, неотложные дела, важные отчёты и мероприятия и т.п. Одушевлённые предметы не следует выбирать в качестве ингредиентов. Подробно опишите процесс приготовления, какие действия вы будете предпринимать в течение дня для решения той иной поставленной задачи. Сформулируйте результат. Дайте оригинальное название своему блюду.

Анализ: Понравился ли вам рецепт? Что бы вы в нём изменили? Создайте в итоге такой рецепт, который будет приносить вам радость и доставлять подлинное удовольствие от дегустации вашего идеального дня.

Техника «Пять шагов к идеальному дню»

Шаг первый. Каждое утро, проснувшись, в течение 1-2 минут, не вставая с постели, прислушайтесь к своему телу, послушайте себя, почувствуйте своё тело, поговорите с ним. Скажите себе: «Доброе утро!» Поблагодарите новый день за новые возможности и за новые перспективы. После этого приступайте к обычным утренним делам. Не забудьте пожелать хорошего дня своим родным и близким.

Шаг второй. Запишите утром или вечером накануне цель на грядущий день. Составьте цель по всем законам коучинга, с учётом полученных на курсе знаний.

Шаг третий. В течение дня принимайте себя таким(-ой), какой(-ая) вы есть. Искренно радуйтесь своим достижениям. Не занимайтесь самокопанием и самокритикой.

Шаг четвёртый. Уберите из своего дня всё лишнее и ненужное, освободитесь от всего того, что тянет вас назад. Представьте, что вы летите на воздушном шаре, и вам жизненно необходимо избавиться от лишнего балласта. Сделайте это всего на один день.

Шаг пятый. Вечером подведите итоги прожитого дня. Почувствуйте мудрость и значимость того момента, когда мы закрываем двери в прошлое и открываем себя новому дню и новым возможностям,

Анализ: Техника способствует формированию чувства успешности, уверенности, приучает к целеустремлённости, к ответственности перед собой. Упражнения рекомендуется выполнять ежедневно в любое время дня. Для более эффективного результата необходимо делать технику непрерывно в течение 14 дней.

Психологические рекомендации по реализации программы «Коучинг для педагогических работников»

Основное содержание предлагаемой программы раскрывается перед педагогическими работниками в процессе выполнения практических занятий и участия в тренингах. В процессе тренингов происходит усвоение полученных знаний по коучингу для педагогов и умение их применять в дальнейшей работе. В ходе реализации программы предусмотрен мониторинг особенностей личной эффективности педагогических работников.

Основные направления работы:

- 1) психологическое консультирование;
- 2) тренинговые занятия;
- 3) психологические игры;

4) психогимнастика;

5) креативная деятельность;

6) релаксация, саморасслабление.

7) Виды психологического сопровождения программы:

8) по степени сопровождения: непосредственное и опосредованное психологическое участие (психологическая поддержка);

9) по времени сопровождения: предупреждающее, во время происходящего, после происходящего;

10) по длительности сопровождения: единовременное, пролонгированное, дискретное.

Технологии создания взаимодействия состоят из следующих составляющих:

1) формирование эффективных отношений между субъектами педагогического взаимодействия;

2) создание системы личной заинтересованности в результатах своего труда и труда обучающихся;

3) обучение педагогических работников в процессе организации продуктивного и эффективного взаимодействия;

4) внесение поправок в содержание своей профессиональной деятельности для развития профессионального мастерства.

Тьюторское сопровождение педагогического работника заключается в длительной индивидуальной работе в рамках периодических индивидуальных встреч, на которых тьютор работает со слушателем над уточнением и осознанием его интересов, уровнем мотивации. Тьютор также оказывает психологическую поддержку деятельности педагога, организует и поддерживает рефлексию методов и эффективности его профессиональной деятельности, курирует этапы реализации эффективных способов коррекции личности.

Основные компетентности педагога для тьютора:

1) готовность к своевременному устранению проблем – анализировать различные ситуации, умение грамотно ставить цели, планировать результаты и разрабатывать пути их достижения, проводить рефлексию своей деятельности;

2) готовность к развитию своей компетентности в образовательной и инновационной деятельности – способность самостоятельно выявлять пробелы в своих знаниях, умение оценивать оправданность тех или иных способов педагогической деятельности и технологий, умение осуществлять поиск нужной информации, используя различные источники.

Аутопсихологическая компетентность педагога обеспечивает ему достаточно высокий уровень профессионального самосознания посредством изменения собственного внутреннего состояния, умения подстраиваться под возникающую ситуацию, в том числе, и нестандартную, для достижения значимых для него и для организации результатов.

Главными принципами сопровождения педагогического работника являются: уважительное отношение к его личности, вера в его возможности и способности; квалифицированная поддержка и помощь.

Психологическое сопровождение педагога способствует: преодолению психологических барьеров; развитию своего эффективного стиля общения; развитию позитивных взаимоотношений в образовательной среде.

Результатом психологического сопровождения педагога является новое жизненное качество – адаптивность, умение самостоятельно достигать относительного равновесия в отношениях с собой и другими участниками образовательной деятельности как в обыденных, так и в

нестандартных учебных и жизненных ситуациях.

2.3 Оценка эффективности Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников»

На формирующем этапе эксперимента была разработана Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников». Данная программа была апробирована на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

На контрольном этапе эксперимента нами проведена повторная диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

Была использована Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова) (приложение 1). В исследовании принимали участие 38 педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

На рисунке 3 показано, что 37% имеют средний уровень личной профессиональной эффективности, 58% – высокий, и 5% педагогов находятся на низком уровне. 47% педагогов отметили, что по итогу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» они стали ставить цели, направленные на достижение качественного профессионального результата, более успешно распознают манипуляции и противостоят им; успешно выстраивают позитивные межличностные коммуникации и

контролируют эмоции. 42% говорят об освоении новых методов эффективного выстраивания процесса педагогического общения, повышении собственной эффективности и своего профессионального мастерства.

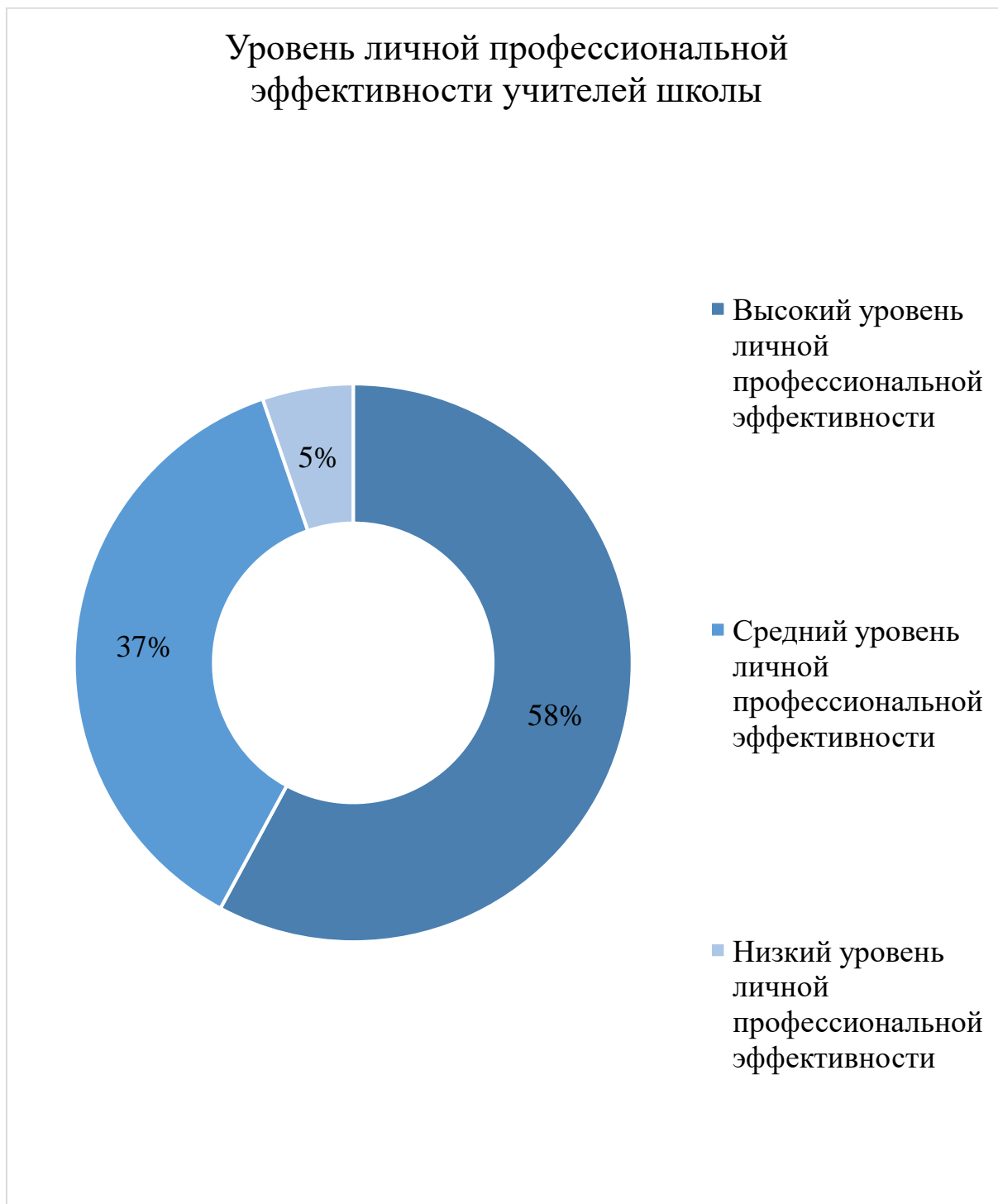


Рисунок 3 – Уровень личной профессиональной эффективности учителей на контрольном этапе исследования

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что коучинг выступает эффективным инструментом повышения личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации. Следовательно, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза нашла свое подтверждение.

Выводы по второй главе

Базой исследования выступает КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка уровня личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

2. Формирующий эксперимент, в рамках которого разработана и апробирована Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

3. Контрольный эксперимент, в рамках которого определена эффективность разработанной и апробированной в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».

Констатирующий этап эксперимента проводился в период с марта 2022 по сентябрь 2022 года.

Нами произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области. Была использована Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова). В исследовании принимали участие 38 педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области. 45% имеют средний уровень личной профессиональной эффективности, 34% – высокий, и 21% педагогов находятся на низком уровне. 8 респондентов отметили, что уровень личной профессиональной эффективности непосредственно зависит от затраченного времени на развитие, поддержки со стороны коллег и руководителя школы, отсутствие / проработка негативного опыта.

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

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: новых концептуальных подходов к профессиональной компетентности учителей; притока молодых специалистов, но уже готовых к решению государственных задач в производственной сфере; изменений процессов обучения через

самообучение, самоактуализацию, через формирование нового отношения к жизни, профессии, государству.

На формирующем этапе эксперимента (с сентября 2022 года по май 2023 года) мы разработали Программу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

Актуальность курса «Коучинг для педагогических работников» обосновывается тем, что в последнее время в мире человеческих отношений одной из ведущих является идея о том, что человек сам остается главным экспертом своей личной и профессиональной жизни. К нему изначально формируется отношение как к целостной и творческой личности. К тому же все образовательные учреждения хотят быть конкурентоспособными, поэтому предъявляют высокие требования к профессиональным и личностным качествам своих сотрудников. Как же сделать так, чтобы педагогические работники в условиях быстро меняющегося темпа жизни, ускоренного развития рыночных отношений имели возможность повысить как свою личную эффективность, так и профессиональное мастерство?

Предлагаемая программа основана на коучинге, направлении в психологии, основанном на самореализации, на активации внутренних личностных ресурсов человека. Коучинг — это искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовлетворение. В этом и состоит актуальность данной программы.

Цель программы: повышение личной эффективности педагогических работников посредством проведения тренинговых занятий с применением технологий коучинга.

Задачи:

- 1) научить педагогических работников ставить перед собой и перед учащимися цели, направленные на достижение качественного профессионального результата;
- 2) научить распознавать манипуляции и противостоять им;
- 3) развивать умение выстраивать собственные успешные стратегии мотивации и самомотивации;
- 4) развивать умение устанавливать и поддерживать позитивные межличностные коммуникации;
- 5) развивать умение управлять собой, своими чувствами, состояниями, диалогом внутри себя.

Программа рассчитана на 18 часов. Встречи проводятся 1 раз в неделю, по 2 часа.

В основе программы упражнения из пособия Майлза Дауни «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей», а также книги Мэрилин Аткинсон, Рае Чойс «Достижение целей. Пошаговая система». В программу включены также упражнения, разработанные автором и адаптированные под тему курса.

Основной алгоритм коучинга включает в себя несколько этапов. Первый и самый важный из них – процесс установки цели. На следующем этапе подразумевается знакомство с манипуляциями и способами противостояния им. Далее следует поиск новых возможностей, непосредственное принятие решения и осознание этого решения. Здесь происходит обучение так называемым «эффективным вопросам», а также обучение такому приему, как «сшивка целей»: личных и целей обучающихся, ведь успех в отношениях между педагогом и обучающимся возможен тогда, когда обе стороны достигают собственных целей. Также

предложены упражнения, в которых предлагаются различные нестандартные ситуации, формируются новые мыслительные модели.

Ожидаемый результат: освоение новых методов эффективного выстраивания процесса педагогического общения, умение выстраивать конструктивные отношения с обучающимися и другими участниками педагогического процесса, повышение собственной эффективности и своего профессионального мастерства.

На контрольном этапе эксперимента нами проведена повторная диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области. Была использована Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова). 37% имеют средний уровень личной профессиональной эффективности, 58% – высокий, и 5% педагогов находятся на низком уровне. 47% педагогов отметили, что по итогу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» они стали ставить цели, направленные на достижение качественного профессионального результата, более успешно распознают манипуляции и противостоят им; успешно выстраивают позитивные межличностные коммуникации и контролируют эмоции. 42% говорят об освоении новых методов эффективного выстраивания процесса педагогического общения, повышении собственной эффективности и своего профессионального мастерства.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что коучинг выступает эффективным инструментом повышения личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации. Следовательно, цель исследования достигнута, поставленные 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.

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.

Базой исследования выступает КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области

Экспериментальная работа проводилась в три этапа:

1. Констатирующий эксперимент, в рамках которого произведена оценка уровня личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

2. Формирующий эксперимент, в рамках которого разработана и апробирована Программа курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

3. Контрольный эксперимент, в рамках которого определена эффективность разработанной и апробированной в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников».

Констатирующий этап эксперимента проводился в период с марта 2022 по сентябрь 2022 года.

Нами произведена диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области. Была использована Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова). В исследовании принимали участие 38 педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района

Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области. 45% имеют средний уровень личной профессиональной эффективности, 34% – высокий, и 21% педагогов находятся на низком уровне. 8 респондентов отметили, что уровень личной профессиональной эффективности непосредственно зависит от затраченного времени на развитие, поддержки со стороны коллег и руководителя школы, отсутствие / проработка негативного опыта.

Исходя из полученных результатов, было принято решение о разработке Программы курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

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: новых концептуальных подходов к профессиональной компетентности учителей; притока молодых специалистов, но уже готовых к решению государственных задач в производственной сфере; изменений процессов обучения через самообучение, самоактуализацию, через формирование нового отношения к жизни, профессии, государству.

На формирующем этапе эксперимента (с сентября 2022 года по май 2023 года) мы разработали Программу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» на базе КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области.

Актуальность курса «Коучинг для педагогических работников» обосновывается тем, что в последнее время в мире человеческих отношений одной из ведущих является идея о том, что человек сам остается главным экспертом своей личной и профессиональной жизни. К нему изначально формируется отношение как к целостной и творческой личности. К тому же все образовательные учреждения хотят быть конкурентоспособными, поэтому предъявляют высокие требования к профессиональным и личностным качествам своих сотрудников. Как же сделать так, чтобы педагогические работники в условиях быстро меняющегося темпа жизни, ускоренного развития рыночных отношений имели возможность повысить как свою личную эффективность, так и профессиональное мастерство?

Предлагаемая программа основана на коучинге, направлении в психологии, основанном на самореализации, на активации внутренних личностных ресурсов человека. Коучинг — это искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовлетворение. В этом и состоит актуальность данной программы.

Цель программы: повышение личной эффективности педагогических работников посредством проведения тренинговых занятий с применением технологий коучинга.

Задачи:

- 1) научить педагогических работников ставить перед собой и перед учащимися цели, направленные на достижение качественного профессионального результата;
- 2) научить распознавать манипуляции и противостоять им;
- 3) развивать умение выстраивать собственные успешные стратегии мотивации и самомотивации;

4) развивать умение устанавливать и поддерживать позитивные межличностные коммуникации;

5) развивать умение управлять собой, своими чувствами, состояниями, диалогом внутри себя.

Программа рассчитана на 18 часов. Встречи проводятся 1 раз в неделю, по 2 часа.

В основе программы упражнения из пособия Майлза Дауни «Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей», а также книги Мэрилин Аткинсон, Рае Чойс «Достижение целей. Пошаговая система». В программу включены также упражнения, разработанные автором и адаптированные под тему курса.

Основной алгоритм коучинга включает в себя несколько этапов. Первый и самый важный из них – процесс установки цели. На следующем этапе подразумевается знакомство с манипуляциями и способами противостояния им. Далее следует поиск новых возможностей, непосредственное принятие решения и осознание этого решения. Здесь происходит обучение так называемым «эффективным вопросам», а также обучение такому приему, как «сшивка целей»: личных и целей обучающихся, ведь успех в отношениях между педагогом и обучающимся возможен тогда, когда обе стороны достигают собственных целей. Также предложены упражнения, в которых предлагаются различные нестандартные ситуации, формируются новые мыслительные модели.

Ожидаемый результат: освоение новых методов эффективного выстраивания процесса педагогического общения, умение выстраивать конструктивные отношения с обучающимися и другими участниками педагогического процесса, повышение собственной эффективности и своего профессионального мастерства.

На контрольном этапе эксперимента нами проведена повторная диагностика личной профессиональной эффективности педагогов КГУ «Тобольская общеобразовательная школа №1 отдела образования района Беимбета Маилина» Управления образования акимата Костанайской области. Была использована Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова). 37% имеют средний уровень личной профессиональной эффективности, 58% – высокий, и 5% педагогов находятся на низком уровне. 47% педагогов отметили, что по итогу курса коучинга «Коучинг для педагогических работников» они стали ставить цели, направленные на достижение качественного профессионального результата, более успешно распознают манипуляции и противостоят им; успешно выстраивают позитивные межличностные коммуникации и контролируют эмоции. 42% говорят об освоении новых методов эффективного выстраивания процесса педагогического общения, повышении собственной эффективности и своего профессионального мастерства.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что коучинг выступает эффективным инструментом повышения личной профессиональной эффективности педагогов образовательной организации. Следовательно, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза нашла свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, Г.С. Общая психология: Учебное пособие / Г.С. Абрамова. - М.: Инфра-М, 2011. - 320 с.
2. Абрамова, Г.С. Общая психология / Г.С. Абрамова. - М.: Академический проект, 2003. - 496 с.
3. Глуханюк, Н.С. Общая психология / Н.С. Глуханюк. - М.: Academia, 2016. - 608 с.
4. Глуханюк, Н.С. Общая психология: Учебное пособие / Н.С. Глуханюк. - М.: Академия, 2017. - 272 с.
5. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. - М.: Норма, НИЦ Инфра-М, 2013. - 640 с.
6. Еникеев, М.И. Общая психология: Учебник для ВУЗов / М.И. Еникеев. - М.: Приор, 2002. - 400 с.
7. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология. Энциклопедия (Формат А4) / М.И. Еникеев. - М.: Приор, 2002. - 560 с.
8. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. - М.: Норма, 2019. - 224 с.
9. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник / М.И. Еникеев. - М.: Норма, 2017. - 176 с.
10. Ерчак, Н.Т. Общая психология. Тестовые задания / Н.Т. Ерчак. - Минск: Новое знание, 2005. - 272 с.
11. Иванников, В.А. Общая психология: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Иванников. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 480 с.
12. Котова, И.Б. Общая психология: Учебное пособие / И.Б. Котова, О.С. Канаркевич. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 480 с.
13. Крысько, В.Г. Общая психология в схемах и комментариях: Учебное пособие / В.Г. Крысько. - М.: Вузовский учебник, 2019. - 336 с.

14. Крысько, В.Г. Общая психология в схемах и комментариях: Учебное пособие / В.Г. Крысько. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 336 с.
15. Макарова, И.В. Общая психология: Краткий курс лекций / И.В. Макарова. - М.: Юрайт, 2013. - 182 с.
16. Макарова, И.В. Общая психология: Учебное пособие для СПО / И.В. Макарова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 182 с.
17. Маклаков, А. Общая психология / А. Маклаков. - СПб.: Питер, 2019. - 583 с.
18. Маклаков, А.Г. Общая психология: Учебник для вузов / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2013. - 583 с.
19. Маклаков, А.Г. Общая психология / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2019. - 583 с.
20. Маклаков, А.Г. Общая психология. / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2012. - 583 с.
21. Маклаков, А.Г. Общая психология: Учебник / А.Г. Маклаков. - СПб.: Питер, 2014. - 416 с.
22. Марцинковская, Т.Д. Общая психология: Учебное пособие / Т.Д. Марцинковская. - М.: Академия, 2014. - 160 с.
23. Марцинковская, Т.Д. Общая и экспериментальная психология: Учебник / Т.Д. Марцинковская. - М.: Академия, 2014. - 272 с.
24. Мирошниченко, И.В. ВПС: Общая психология / И.В. Мирошниченко. - М.: А-Приор, 2007. - 96 с.
25. Недбаева, С.В. Современный педагог: общая психология / С.В. Недбаева, А.В. Качалова, И.А. Таслова. - М.: Русайнс, 2013. - 320 с.
26. Немов, Р.С. Общая психология. В 3-х т. Т. 3. Психология личности: Учебник / Р.С. Немов. - М.: Юрайт, 2012. - 739 с.
27. Немов, Р.С. Общая психология. В 3-х т. Общая психология: Учебник / Р.С. Немов. - М.: Юрайт, 2012. - 2472 с.

28. 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.
29. Немов, Р.С. Общая психология в 3х тт. том ii в 4 книгах. книга 4. речь. психические состояния: Учебник и практикум для академического бакалав / Р.С. Немов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 223 с.
30. Немов, Р.С. Общая психология в 3х тт. том ii в 4 книгах. книга 3. воображение и мышление: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Р.С. Немов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 224 с.
31. 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.
32. Немов, Р.С. Общая психология в 3х тт. том i. введение в психологию: Учебник для бакалавров / Р.С. Немов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 726 с.
33. 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.
34. Нуркова, В.В. Общая психология: Учебник / В.В. Нуркова, Н.Б. Березанская. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 524 с.
35. Рамендик, Д.М. Общая психология и психологический практикум / Д.М. Рамендик.. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
36. Резепов, И.Ш. Шпаргалки: общая психология / И.Ш. Резепов. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 288 с.
37. Резепов, И.Ш. Шпаргалки: общая психология / И.Ш. Резепов. - РнД: Феникс, 2015. - 128 с.
38. Рогов, Е.И. Общая психология: Курс лекций для первой ступени педагогического образования / Е.И. Рогов. - М.: Владос, 2007. - 447 с.
39. Фаликман, М.В. Общая психология: В 7 т.Т. 4: Учебник / М.В. Фаликман. - М.: Академия, 2008. - 240 с.

40. Човдырова, Г.С. Клиническая психология. Общая часть: Учебное пособие / Г.С. Човдырова, Т.С. Клименко. - М.: Юнити, 2010. - 247 с.
41. Харавина, Л. Н. Сопровождение личностно-профессионального развития молодого педагога: дис. ...канд.пед. наук/ Л. Н. Харавина.- Ярославль, 2011.- 238 с.
42. Черникова Е. Г. Состояние и противоречия социально-профессиональной адаптации молодых педагогов: социологический анализ: монография.- Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2010. – 184с.
43. Шадриков, В.Д. Общая психология: Учебник для академического бакалавриата / В.Д. Шадриков, В.А. Мазилков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 411 с.
44. Шамхалова, С.Ш. Счастливый билет. Общая психология. Сдаем без проблем / С.Ш. Шамхалова. - М.: Приор, 2007. - 80 с.
45. Штейнмец, А.Э. Общая психология: Учебное пособие / А.Э. Штейнмец. - М.: Академия, 2018. - 496 с.
- 46.. Шогина, Н.Ф. Подходы к работе с молодыми специалистами в условиях введения профессионального стандарта/ Н.Ф. Логинова// Инновации в непрерывном образовании. – 2016. – № 1 (11). – С. 25–32.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Анкета выявления уровня личной профессиональной эффективности педагогов (Л.Н.Бережнова)

Однозначно выбранные ответы позволяют определить уровень стремления к саморазвитию, самооценку своих качеств, способствующих саморазвитию, оценку возможностей реализации себя в профессиональной деятельности (в данном случае оценка проекта педагогической поддержки как возможности профессиональной самореализации).

1. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) целеустремленный;
- б) трудолюбивый;
- в) дисциплинированный.

2. За что вас ценят коллеги?

- а) за то, что я ответственный;
- б) за то, что отстаиваю свою позицию и не меняю решений;
- в) за то, что я эрудированный, интересный собеседник.

3. Как вы относитесь к идее педагогической поддержки?

- а) думаю, что это пустая трата времени;
- б) глубоко не вникал в проблему;
- в) положительно, активно включаюсь в проект.

4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться?

- а) недостаточно времени;
- б) нет подходящей литературы и условий;
- в) не хватает силы воли и упорства.

5. Каковы лично ваши типичные затруднения в осуществлении педагогической поддержки?

- а) не ставил перед собой задачу анализировать затруднения;
- б) имея большой опыт, затруднений не испытываю;
- в) точно не знаю.

6. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) требовательный;
- б) настойчивый;
- в) снисходительный.

Подробнее

travel.mts.ru

Перейти на сайт

favicon

7. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит.

- а) решительный;
- б) сообразительный;
- в) любознательный.

8. Какова ваша позиция в проекте педагогической поддержки?

- а) генератор идей;
- б) критик;
- в) организатор.

9. На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у вас развиты в большей степени:

- а) сила воли;
- б) упорство;
- в) обязательность.

10. Что вы чаще всего делаете, когда у вас появляется свободное время?

- а) занимаюсь любимым делом;
- б) читаю;

в) провожу время с друзьями.

11. Какая из нижеприведенных сфер для вас в последнее время представляет познавательный интерес?

а) методические знания;

б) теоретические знания;

а) инновационная педагогическая деятельность.

12. В чем вы могли бы себя максимально реализовать?

а) если бы работал так, как и прежде;

б) в новом проекте педагогической поддержки;

в) не знаю.

13. Каким вас чаще всего считают ваши друзья?

а) справедливым;

б) доброжелательным;

в) отзывчивым.

14. Какой из трех принципов вам ближе всего и какого вы придерживаетесь чаще всего?

а) жить надо так, чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы;

б) в жизни всегда есть место самосовершенствованию;

в) наслаждение жизнью в творчестве.

15. Кто ближе всего к вашему идеалу?

а) человек сильный духом и крепкой воли;

б) человек творческий, много знающий и умеющий;

в) человек независимый и уверенный в себе.

16. Удастся ли вам в профессиональном плане добиться того, о чем вы мечтаете?

а) думаю, что да;

б) скорее всего, да;

в) как повезет.

17. Что вас больше привлекает в проекте педагогической поддержки?

а) то, что большинство учителей одобряют идею педагогической поддержки;

б) еще не знаю;

в) новые возможности преподавательской деятельности и перспектива самореализации.

18. Представьте, что вы стали миллиардером. Что бы вы предпочли?

а) путешествовал бы по всему миру;

б) построил бы частную школу и занимался любимым делом;

в) улучшил бы свои бытовые условия и жил в свое удовольствие.