



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Коучинг как эффективный инструмент управления человеком в
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

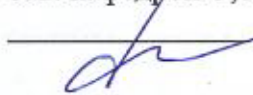
Проверка на объем заимствований:

64,23 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1

Богусловская Наталья Федоровна 

Научный руководитель:

старший преподаватель

Камнева Виктория Викторовна 

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОУЧИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Понятие принципы и функции коучинга в организации	6
1.2 Коучинг как инструмент управления в организации	18
1.3 Особенности использования коучинга в образовательной организации	25
Вывод по первой главе	29
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОУЧИНГА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	33
2.1 Характеристика образовательной организации	33
2.2 Анализ системы управления персоналом в образовательной организации	44
2.3 Программа повышения мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации на основе коучинговой технологии	46
Вывод по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ	69

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Модернизация деятельности образовательной организации обусловлена качественными изменениями Российского образования, соответствующего современным запросам личности, общества и государства, что обеспечивается Федеральными государственными стандартами общего образования, устанавливающими комплекс требований к объему, структуре, содержанию и результатам подготовки учащихся в формате личностных и мета предметных. В профессиональном стандарте «Педагог» представлены требования к трудовым действиям и умениям учителя, позволяющим осуществлять такие трудовые функции как обучение, воспитание и развитие учащихся на высоком профессиональном уровне

Коучинговый подход в рамках образовательной организации теоретически недостаточно изучен, практически не применяется, однако показывает высокую эффективность в практике зарубежного опыта, широко применяется в менеджменте крупных отечественных компаний, позволяющий достигать значимые результаты, такие как: достижение поставленных профессиональных и жизненных целей; повышение осознанности жизненных и профессиональных решений, поддержка в создании оптимальных планов; индивидуальное и групповое сопровождение профессионального и личностного развития в контексте постановки целей и поиска путей их достижения, раскрытия человеческого потенциала в образовательном учреждении; повышение эффективности управления и качества принятия управленческих решений руководителями всех уровней.

Степень разработанности проблемы. Вопросам подготовки менеджеров посвящены работы Н.Г. Багдасарьян, М.Н. Берулавы, О.А. Ершовой, З.Д. Жуковской, В.М. Жураковского, М.М. Зиновкиной, М.Г. Лапусты, В.Ф. Мануйлова, В.И. Маршева, Б.С. Митина, В.П. Рачкова, Н.А. Селезневой, В.П. Симонова, С.П. Тимошенко и др. Исследования коучинга как технологии управления персоналом представлено в работах Н.Ш. Валеевой, В.Н. Галеева, С.П. Дырина, В.Н. Иванова, Л.Д. Кудряшовой, И.В. Львова, С.Ф.

Макарова и др. Коучинг-технологии и возможности их применения в образовании были рассмотрены С.В. Березиной, Г.В. Гаврилюк, Е.А. Куренковой, А.П. Торбеевой, И.В. Цветковой и др.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать программу повышения мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации на основе коучинговой технологии.

Объект исследования: процесс управления персоналом в образовательной организации.

Предмет исследования: коучинговая технология как инструмент повышения мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования: если в образовательной организации реализовать программу повышения мотивации педагогического коллектива на основе коучинговой технологии, то повысится заинтересованность учителей в профессиональной деятельности, а также уровень и качество межличностного взаимодействия.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие, принципы и функции коучинга в организации.
2. Рассмотреть особенности использования коучинга в образовательной организации.
3. Произвести характеристику общеобразовательной организации.
4. Разработать программу повышения мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации на основе коучинговой технологии.

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы используются следующие методы исследования: теоретические (анализ литературы по теме исследования, систематизация и классификация теоретического материала, обобщение); эмпирические (анкетирование, анализ, синтез).

База экспериментальной работы: Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа» Сосновского района.

Теоретическая значимость исследования заключается в выделении особенностей применения коучинга в образовательной организации как инструмента управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программы повышения мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации на основе коучинговой технологии.

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная часть работы изложена на 68 страницах машинописного текста, в число которых входит 4 рисунка и 2 таблицы. Список использованных источников содержит 40 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОУЧИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие принципы и функции коучинга в организации

Традиционно улучшение профессиональных навыков работников достигалось через применение актуальных инструментов и подходов: корпоративные тренинги, виртуальные семинары, цифровые платформы для образования, многоуровневое и удаленное обучение и т.д. Формирование индивидуальности, ориентированной на самостоятельное развитие и самосовершенствование, признается ключевым приоритетом[1]. Следовательно, остро встает вопрос о внедрении передовых методов поддержки индивидуального личностного роста. Среди подобных методов выделяется коучинг, направленный на мобилизацию внутреннего потенциала и укрепление самоидентификации индивида [2].

Первоначально в Англии «коучами» называли возниц на скоростных двухколесных повозках, которые занимались сверхбыстрыми доставками грузов. В дальнейшем данный термин перешел в другие сферы жизнедеятельности, в Англии «коучами» стали называть репетиторов, наставников. Вероятно, использование слов «коуч», «коучировать», «коучинг» в данном значении подразумевало аллегорическую связь между репетиторством и управлением многоместным экипажем. И коуч, и репетитор должны следить за выполнением нескольких задач одновременно, чтобы «доставить» экипаж студентов к цели [3].

Далее использование термина «коуч» распространилось в мир спорта – к 80-м годам у спортивных команд американских колледжей кроме менеджеров появились «коучи» – тренеры. Именно из мира спорта берет свое начало термин «коучинг» в его современном значении. В начале 1970-х педагог - теоретик Гарвардского университета и знаток тенниса Тимоти Гэллвэй написал серию книг под названием «Внутренняя игра». В своих

книгах он изложил новую методологию тренерства – методологию коучинга [4]. Гэллвэй исходил из предпосылки о том, что противник, существующий в сознании игрока в теннис, гораздо страшнее и сильнее того реального противника, который находится по ту сторону сетки. Он указал на тот факт, что в тренерстве вместо метода директивного руководства гораздо эффективнее использовать метод коучинга, который поможет игроку избавиться от внутреннего противника и преодолеть внутренние препятствия. Гэллвэй обнаружил, что когда спортсмену удастся преодолеть внутренние препятствия, то его тело автоматически перестраивается на максимально эффективную работу и достижение наилучшего результата. До начала 80-х годов прошлого века в большинстве случаев под термином «коуч» понимался тренер в спорте, в особенности в атлетических видах спорта.

С начала 80-х годов коучинг начал занимать более широкую область и стал относиться к области развития человеческого потенциала в целом, в основном в рамках организационного консультирования. Различные компании активно искали способы повысить производительность труда. Мир стремительно менялся, и вместе с этими изменениями возникла необходимость не просто реагировать на вызовы окружающей среды, но и развиваться [5].

В настоящий момент не существует единого подхода к определению термина «коучинг». Рассмотрим наиболее распространенные в научной литературе определения данной категории российскими и зарубежными авторами. Тимоти Голви представляет коучинг как искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. С точки зрения Томаса Дж. Леонарда «Коучинг – это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата [6]. Майлз Дауни определяет, что коучинг – это искусство

содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека. Джон Уитмор определяет коучинг как особую форму консультирования, которая является творческим партнёрством. Это поддерживающее отношение к клиенту, ставящее основной акцент на то, чтобы клиент достигал своих целей, самостоятельно решая проблемы и добиваясь при этом наибольшей реализации своих способностей и возможностей.

По мнению российского исследователя А.С. Огнева: «Коучинг – это система принципов и приёмов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Данное определение легло в основу бакалаврской работы.

Коучинг соответствует подходам индивидуализированного образования и развития, представляет собой метод реализации личных или карьерных задач по улучшению производительности индивида через применение методов психологического сопровождения, стимулирования и персонализированной отработки специфических умений у участника процесса [7]. Он способствует расширению границ индивидуальности человека, стимулируя развитие его талантов, преодолевая страх перед значительными выборами и обеспечивая достижение целей. Коучинг часто определяют как профессию современного времени.

В основе коучинга можно выделить следующие положения:

1. Замена утверждения вопросами. Наставник стимулирует независимое размышление учащихся через постановку вопросов, избегая предоставления готовых решений или рекомендаций.

2. Сотрудничество. Коучинг представляет собой сотрудничество, в рамках которого наставник и подопечный совместно стремятся к достижению поставленных перед последним задач.

3. Гибкость. Индивидуальная корректировка коучинга осуществляется исходя из потребностей, предпочтений и обстоятельств конкретного человека, обеспечивая тем самым уникальность подхода.

4. Фокусировка на исходах. Коучинг фокусируется на поиске путей решения задач и эффективном использовании доступных средств для успешного выполнения поставленных целей, вместо анализа трудностей и барьеров.

5. Ориентация на цель. Основной фокус коучинга заключается в определении, объяснении и достижении индивидуальных либо карьерных задач клиента, в данном случае – преподавательского состава учебной организации.

6. Ответственность. В процессе коучинга акцентируется внимание на личной ответственности клиента за его жизненные выборы, поступки и судьбу.

7. Потребности пользователя. Коуч уверен, что каждый индивид обладает внутренними возможностями и способностями для преодоления жизненных вызовов и реализации поставленных задач.

8. Обратная связь. Коучинг представляет собой непрерывный цикл сбора отзывов о достигнутых результатах, способствующий корректировке планов клиента и подходов по мере приближения к поставленной задаче.

9. Поддержка через поощрение. Поддержка успехов и шагов вперёд ученика играет ключевую роль в процессе наставничества, поскольку это укрепляет его желание развиваться дальше и повышает заинтересованность.

10. Фокусировка на активные шаги. Процесс коучинга включает определение четких и достижимых шагов, позволяющих клиенту продвигаться к своим целям [9].

Категоризация коучинговых подходов может осуществляться исходя из различных параметров, таких как:

1. По числу обслуживаемых лиц: персональные услуги и коллективные (корпоративные, командные).

2. По уровню приоритетности решаемых задач: стратегическое управление (устранение ключевых вызовов), тактическое руководство (разрешение частных трудностей) и оперативное решение (управление актуальными вопросами и задачами).

3. По специализации: консультативный подход (специалист взаимодействует с руководителем, используя комплекс вопросов для анализа возможностей руководства, персонала и всей организации).

4. По сфере использования: персональное развитие через общение с коучем, направленное на самопознание человека; консультирование персонала со стороны специалиста по коучингу.

Большинство исследователи (С. Авдеев, А.С. Огнєев, В.Е. Максимов, Т. Голлуэй) выделяют следующие виды коучинга: индивидуальный, групповой, управленческий, для отдельно взятого проекта, системный.

Индивидуальный коучинг подразумевает составление индивидуального плана развития. В нем излагаются цели и задачи обучения, а также предполагаемые результаты, исходя из потребностей и особенностей обучаемого[10].

В основе группового коучинга лежит решение конкретных задач, которые ставит перед собой организация в данный момент. В основном он используется для обучения руководителей среднего и высшего звеньев, которые не состоят в системных отношениях. Участники коучинга моделируют проблему, имеющую место быть в реальной практике, и решают ее. Коуч использует деловые игры, что позволяет участникам коуч-сессии смотреть на проблему под разными углами и анализировать различные точки зрения. Это развивает критическое и творческое мышление и позволяет соединить теорию и практику [11].

Управленческий коучинг направлен на повышение эффективности работы и развитие организации. Данный вид коучинга подразумевает использование активных методов обучения. Участники коучинга имеют

возможность участвовать в дискуссиях и анализировать модели поведения в различных ситуациях.

Коучинг для отдельно взятого проекта подразумевает работу с участниками проектной группы. Они разрабатывают конкретные решения организационной проблемы. Результатом данного вида коучинга является портфель предложений по решению проблемы [12].

Системный коучинг похож на групповой. Однако в этом случае между его участниками существуют системные связи. Корпоративный коучинг имеет целью найти место каждого участника в организационной структуре для максимальной эффективности при взаимодействии ее элементов. В данном случае учитываются прежде всего интересы организации [13].

По мнению исследователя Д. Дойга, процесс коучинга включает четыре этапа – рисунок 1.

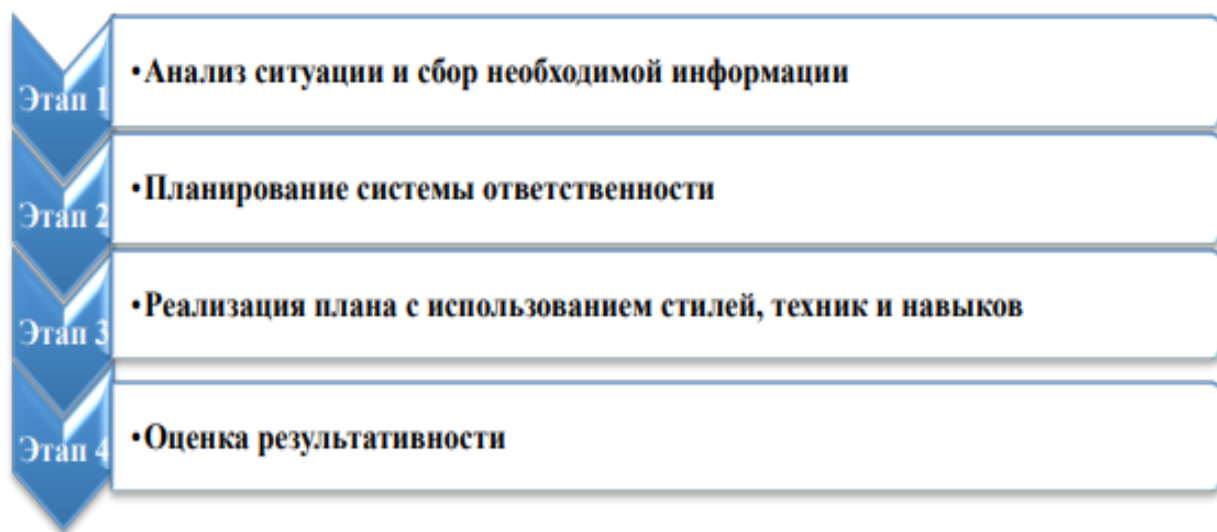


Рисунок 1 – Этапы коучинга в организации

На первом этапе необходимо определиться с тем, что подлежит развитию. Нужно сформировать описание профессиональной компетенции, что покажет точки роста.

На втором этапе составляется план развития с четкими сроками и целями обучения. При этом клиент принимает активное участие при

составлении плана, это усилит его мотивацию и позволит учесть то, что может не учесть коуч.

На третьем этапе происходит непосредственно обучение. Коуч применяет техники, соответствующие ситуации, в которой находится ученик. Важно учитывать личностные характеристики обучаемого. Выбранный коучем стиль обучения должен соответствовать опыту обучаемого, его профессиональным качествам и личностным чертам. К примеру, для неопытного клиента оптимальным выбором станет «директивный» стиль, а для руководителя организации целесообразно выбрать «свободный» стиль, который дает клиенту больше свободы и не предполагает постоянного контроля коуча. При этом коуч может выполнять одновременно несколько ролей [14].

Во-первых, это роль тренера.

Во-вторых, коуч выполняет роль учителя, ведь целью коучинга является обучение и развитие клиента.

В-третьих – это роль помощника, который поддерживает клиента и не дает сбиться с пути.

В-четвертых – это роль наблюдателя, которая помогает коучу при наличии проблем сразу выявить их и предпринять меры, а также помогает увидеть сильные и слабые стороны клиента и проработать сценарии развития событий.

В-пятых – это роль советчика, в которой выступает коуч в тот момент, когда выслушивает клиента и дает советы

В-шестых – это роль вдохновителя, в которой коуч вселяет в клиента уверенность в своих силах, заражает желанием изменяться и совершенствоваться.

На четвертом этапе происходит анализ полученных результатов и сопоставление их с планом развития. Здесь необходимо ответить на вопросы о том, достигнуты ли цели; был ли план соответствующим реальным потребностям; какие изменения были внесены в план и почему; имеются ли

неожиданные результаты; есть ли необходимость в новом плане развития компетенций клиента.

Таким образом, в процессе коучинга коуч и его клиент ставят перед собой следующие ключевые задачи, реализуемые при обучении:

1. Коуч идентифицирует слабые стороны клиента и вместе с клиентом определяет потребность в развитии;
2. Коуч знакомит клиента с процессом обучения и объясняет его принципы;
3. Коуч и его клиент совместно определяют цели обучения и составляют план развития;
4. Коуч предлагает клиенту наиболее подходящие варианты обучения с учетом уровня его профессионального развития и личностных характеристик;
5. Коуч и клиент постоянно получают друг от друга обратную связь;
6. Коуч поддерживает оппозицию клиента в отношении привычных для последнего взглядов на собственные способности;
7. Коуч указывает клиенту на возникающие в процессе обучения проблемы и предлагает возможные варианты их решения;
8. Коуч помогает клиенту оценивать и осознавать прогресс в процессе развития;
9. Коуч мотивирует клиента на дальнейшее развитие.

Следует перечислить ключевые принципы коучинга:

1. В любой данный миг выбирается оптимальный вариант среди доступных альтернатив. Этот подход подразумевает тщательную оценку всех альтернативных решений проблемы, взвешивание их плюсов и минусов, а затем выбор оптимального варианта. В каждом человеке скрыта уникальная творческая сила. Это означает, что любой индивид способен внести вклад в прогресс или реализацию любого начинания. Каждый способен освоить то, что желает изучить [15].

2. Каждый индивид располагает достаточными средствами, которые можно применить для реализации заданных задач. Этот подход указывает на необъятные возможности личности, ключевая задача – их выявить. Секретность составляет основу взаимодействия. Основной целью является обеспечение защищенной среды для поиска ответов на любые волнующие темы. Каждое действие изначально мотивировано положительным замыслом. Каждый индивид стремится исключительно к собственной выгоде. Сложно представить кого-то, кто бы стремился нанести вред собственной персоне [16].

3. Коуч не дает рекомендаций, а просто ведет ученика к нужной цели. Каждый индивид обязан самостоятельно определить оптимальные пути своего существования и отыскать ответы на возникающие трудности. Тренер формулирует вопросы, побуждая тем самым участников искать решения. Пользователь выбирает оптимальные решения среди множества альтернатив благодаря тому, что во время общения активизируется умственная деятельность мозга. В ходе взаимодействия коуч выступает в роли слушателя, признавая точки зрения окружающих такими, какими те их представляют.

4. Коучинг способствует открытию новых перспектив и умений, стимулирует личностный рост, предоставляет шанс совершенствоваться и опережать конкурентов. В процессе наставничества основное внимание сосредоточено на шагах, которые индивид примет для преодоления препятствий и реализации намеченных планов. Можно бесконечно долго разрабатывать намерения и мечтать о целях, однако без конкретных шагов они застрянут на начальном этапе, желаемые результаты будут недостижимыми, а замыслы останутся неосуществленными.

Часто коучинг путают с менторством, обучением и психологическим консультированием. Однако, данные термины существенно отличаются друг от друга.

Действительно, современный подход к менторству весьма напоминает практику коучинга. В обоих подходах как клиенты, так и специалисты самостоятельно определяют свои задачи, делают выбор и реализуют его. Различие заключается в том, что наставник, ответственный за процесс, направлен на раскрытие новых потенциалов и истинных способностей каждого участника, опирается на развитие имеющихся знаний и умений.

Наставничество представляет собой обширную практику, тогда как коучинг фокусируется на отдельном навыке или области, охваченной множеством вопросов.

Тренинги представляют собой процедуру, тесно связанную с коучингом, во время которой эксперт осваивает навыки или расширяет свои познания. В итоге у него появляются средства для осуществления конкретной задачи. По завершении обучения студент способен освоить необходимую профессию, однако его последующая практика не всегда соответствует установленным нормам, поскольку наставник предоставляет четкие инструкции и объясняет процесс выполнения задач. В процессе наставничества индивид самостоятельно определяет оптимальную стратегию при поддержке коуча.

Цель коучинга заключается в формировании стратегий и воплощении заветных целей. Он ориентирован на перспективы вперёд. В данном контексте его подход тесно соотносится с новейшими тенденциями в психологии: "нарративной" терапией, стремящейся создать пространство вокруг пациента для формирования разнообразных жизненных сценариев, позволяющих ему ощутить контроль над своей судьбой и получить ответы на волнующие проблемы, а также терапевтическими методами решения задач [17].

Традиционные методы психологического консультирования фокусируются на анализе проблемы, её корней и событий прошлого. Основной акцент её деятельности направлен на подсознательные аспекты личности, тогда как коучинг преимущественно фокусируется на

сознательных аспектах нашей внутренней сущности – именно это делает его экологически обоснованным подходом. Коучинг способствует прояснению вопроса о собственных целях и шагах к их достижению. Он неизменно направляет заказчика к конечной задаче, фокусируясь исключительно на разработке решений, минуя саму проблему.

Хотя коучинг имеет свои особенности по сравнению с подобными процессами, его нельзя рассматривать отдельно от них. Элементы этого подхода можно найти у психолога, наставника или корпоративного тренера, а сам коучинг включает разнообразные методы различных школ и образовательных практик[18].

Регулирование, консультации, стратегии руководства персоналом. Различие заключается исключительно в оформлении и организации процесса, его порядке и акцентированных аспектах. Коучинг представляет собой не отдельную науку, а способ консультаций. Поэтому возможны такие направления, как наставническая поддержка, тренинговая подготовка, терапевтическая помощь и консультационная деятельность в стиле коучинга.

Добавление префикса "коуч" указывает исключительно на применение методов и идеологий коучинга в профессиональной деятельности. Профессиональные методы коучинга включают в себя трансформирующее переформулирование, внимательное прослушивание, постановку уточняющих вопросов, что способствует изменению взгляда клиента и открытию новых путей к реализации поставленных задач. В данном контексте коучинг выступает как универсальная профессия, способная оказывать поддержку клиентам во множестве сфер деятельности[20].

Лайф - коучинг опирается на разнообразные методы и подходы, заимствованные из смежных областей знаний, таких как психология, нейронаука и профессиональная ориентация, с целью поддержки клиента в выявлении и достижении его индивидуальных задач. Специалисты по жизни могут обладать документами о квалификации в сферах психологического сопровождения и близких к ним, тем не менее они не квалифицируются как

психиатры, социальные наставники или работники медицинской сферы. Специалист по коучингу способен поддержать человека и определить его индивидуальные преимущества. Это способствует пониманию внешних требований клиентов, поскольку часто испытываются трудности в адекватной самооценке своих возможностей [21].

Коучинг представляет собой методику повышения профессионального уровня сотрудников. Предлагает индивидуальное и коллективное содействие вместе с конструктивной обратной связью для повышения производительности труда. Специалист в области трудовой психологии служит примером коуча [22]. Внутренний коучинг в корпоративных структурах выходит за рамки внешних вмешательств: руководители и специалисты среднего уровня регулярно выполняют роль наставников для своих коллег, стимулируя их повышение удовлетворенности от трудовой деятельности и ускорение личностного развития. Данные исследований подтверждают положительное влияние коучинга руководителей на эффективность работы сотрудников.

Существуют специализированные ассоциации профессионалов, включая Союз экспертов по деловому коучингу, Глобальную сеть коучеров, Совет международного коучинга и Всемирный союз деловых наставников. Отсутствие обязательных сертификатов или лицензий для коучинговых специалистов означает, что принадлежность к ассоциациям не является обязательным условием для профессиональной деятельности. Многие специалисты по деловому консультированию предпочитают обозначаться термином «эксперт» вместо конкретного «коуч» [23].

Первоначально развитие коучинга стимулировалось научными работами по спортивной психике. Специалист по физической подготовке направляет и координирует деятельность спортсмена или коллектива. Специалисты по тренировке выполняют функции управления и представляют интересы спортсменов помимо подготовки их к соревнованиям. Основной задачей наставника по спорту является подготовка подопечных к

достижению успеха. Процесс определения профессионального пути часто рассматривается в рамках консультационных услуг по карьерному ориентированию. Педагогическая поддержка направлена на развитие умений самостоятельного выполнения домашних заданий и улучшение общих учебных результатов (в отличие от специализированной помощи по отдельным дисциплинам) [24].

Финансовое наставничество представляет собой сравнительно новую форму обучения, направленную на решение вопросов достижения экономических задач и соблюдения бюджетных стратегий. Специалист по финансовым вопросам содействует своему подопечному в сокращении и реорганизации долгов, оптимизации расходов и формировании привычки к сбережениям. Недостаточно имеющихся данных для подтверждения эффективности данного типа наставничества [25].

Консультирование по поддержанию здорового образа жизни представляет собой новейшую профессию, направленную на обучение клиентов методам существования с заболеваниями и состояниями, особенно с теми, которые носят хронический характер или неизлечимы.

Таким образом, становится очевидным, что использование практики коучинга для реализации личных или карьерных задач является актуальным в сегодняшнем мире. Это средство способствует повышению эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и всей организации в совокупности. Коучинг способствует развитию навыков, усилению возможностей, превращению замыслов в реальные шаги, достижению поставленных задач и ориентации человека на подходящую область труда, исходя из его целей.

1.2 Коучинг как инструмент управления в организации

Успешность, продуктивность и адаптивность организации определяются компетенциями и талантами руководителей среднего уровня,

которые напрямую управляют работой 80% персонала. «Организации, достигшие успехов благодаря упрощению внутренней иерархии и ускорению рабочих процедур, часто называют «центром силы».

При анализе эффективности руководителей через призму традиционного управленческого процесса становится ясно, что набор инструментов управления варьируется на разных этапах. На этапе исполнения задач, когда работник полностью осознает свои обязанности, наиболее подходящим является командный подход. Однако скажем, при формулировке задания (планирование) одних указаний оказывается недостаточно. Работник обязан тщательно обдумывать последующие действия, особенно когда перед ним стоит задача с несколькими альтернативными подходами к решению. В данном случае более эффективным окажется коучинг [26].

Коучинг – это система принципов и приёмов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Согласно определению Международной Федерации Коучинга (ICF), основная задача коучинга заключается в выявлении скрытых возможностей личности. Руководители, предпочитающие командный подход, порой упускают из виду, что подчинённый достиг зрелости, способен выполнять ответственные задания, и требуется лишь поддержка для достижения лучших показателей. Таким образом, производительность таких коллективов нередко снижается, уменьшается активность и желание работать, увеличивая бремя на плечи руководителя. Коучинговая стратегия направлена на предотвращение подобных рутинных явлений.

В коучинговом стиле руководства общение с подчиненными происходит на равных, где руководитель вместо указания конкретных шагов предлагает сотрудничество. Таким образом, руководитель больше не нуждается в жестком определении каждого шага подчиненных. Для достижения успеха в изменившихся обстоятельствах важно сформировать

пространство, способствующее продвижению работников к задаче и обеспечивающее их удовлетворение[27].

Использование коучинга в управлении подразумевает, что руководитель:

1. Воспринимает и внимает своим подопечным.
2. Предоставляет им содержательную критическую оценку.
3. Обучается у тех, кого направляет.
4. Обеспечивает обстановку, способствующую продуктивной деятельности группы.
5. Создает обстановку взаимного уважения.
6. Придерживается объективной точки зрения.
7. Формулирует продуктивные запросы.

С одной стороны, использование коучинга не означает необходимость ограничивать себя исключительно функцией наставника в рамках профессионального спектра ролей. С другой стороны, существуют условия труда, где сотрудники неизменно следуют прямому руководству начальника. Когда перед группой возникает сложная творческая проблема, требующая самостоятельно определить пути решения задач.

По словам Джулии Старр, автора популярного пособия «Мастерство коучинга: секреты успеха на профессиональном поприще», существует четыре ключевых аспекта для подобного запроса.

Особенно эффективными считаются так называемые "глубокие вопросы коучинга", выполняющие следующие функции:

1. Признают наличие вопроса или сложной ситуации.
2. Предполагают вероятность благоприятного результата.
3. Стимулируют творческое восприятие и остаются доступными для интерпретации.
4. Вопросы позволяют работнику распознать альтернативные перспективы, преодолеть узкое мышление, отказаться от ограничивающих взглядов и устаревших шаблонов поведения.

Если рассматривать современный коучинг во всей его полноте:

1. С одной стороны окажутся люди, считающие себя наставниками, фактически же занимающиеся психологической поддержкой и произвольными размышлениями.

2. На другом полюсе находятся люди, которые редко позиционируют себя как тренеры, однако фактически выполняют их функции благодаря заложенной в их культурную матрицу способности.

Разнообразие взглядов обусловлено неопределённостью содержания коучинга в России, из-за чего многим сложно полностью осознать его задачи и рамки использования. Некоторые противятся этому, полагая, что это просто инструмент манипуляции. Некоторые же склонны романтизировать данный объект и применять его там, где это излишне. Например, когда работнику необходимо срочно завершить важное задание, возникают вопросы типа «каково твоё мнение?» Вопрос о том, «что может помочь здесь», вызовет скорее недоумение и сопротивление [28].

Основной фокус коучингового управления заключается в достижении успеха посредством повышения независимости сотрудника и его ответственности за конечный результат.

В рамках коучинга управление требует соблюдения трёх ключевых критериев в организации;

1. Корпоративная атмосфера компании поддерживает эффективную практику наставничества, предоставляя сотрудникам свободу самостоятельного определения целей и методов работы.

2. Руководство обладает навыками наставничества, включая умение оценивать навыки и поведение подчиненных, понимание принципов коучинга и законов корпоративного роста, способность сохранять объективность и наличие стойкого стремления к повышению уровня управления.

3. Коллектив демонстрирует высокий уровень зрелости и мотивации в работе над проектами, что дает возможность руководителям

формировать у подчиненных адаптивные управленческие навыки на основе компетенций.

Уровень профессионализма работников возможно оценить путем разделения их на четыре категории.

1. Начальный этап – новичок.
2. Следующий этап – исполнительная роль.
3. Третий этап – эксперт.
4. Четвертый ранг – союзник.

Коучинговый подход управления подходит для работников среднего звена, демонстрирующих высокий уровень мотивации.

Можно выделить две позиции, требующие развитых навыков коучингового управления:

1. Использование коучинга в рамках управленческой практики организации направлено на стимулирование профессионального роста и талантов сотрудников, усиление эффективности их деятельности, а также укрепление преданности коллективу.

2. Руководитель, практикующий коучинг, избегает приказного подхода, предпочитая направлять подчиненных через открытый диалог, стимулируя их самостоятельное решение задач, формулирование целей и разработку планов действий.

Преимущества применения коучинга в руководстве:

1. Увеличение эффективности работы конкретных работников. Результат обеспечивается благодаря стимулированию латентных талантов всех участников педагогического коллектива. Повышение преданности сотрудников организации. Руководители активно включают сотрудников в процесс решения задач и принятия решений, формируя у них чувство причастности и важности их роли.

2. Поощрение творческой активности и генерации концепций внутри коллектива. Руководство формирует атмосферу доверия и

сотрудничества, стимулируя всех членов коллектива активно участвовать в реализации ключевых стратегических направлений.

3. Экономичное расходование внутренних активов организации. Благодаря широкому использованию методов наставничества, завучи учебной части могут более рационально планировать распределение обязанностей и средств, а также делать обоснованные управленческие выводы, учитывающие потенциал и нужды коллектива.

4. Формирование мощной организационной идентичности. Сотрудники взаимодействуют на основе сотрудничества; командная деятельность способствует открытию оригинальных подходов к решению профессиональных вопросов, тогда как возникающие трудности обсуждаются открыто и успешно преодолеваются [29].

Процесс коучинга в руководстве включает следующие стадии:

1. Установка связи. Руководитель налаживает взаимопонимание с подчиненным, определяет его цели по программе коучинга, подробно рассказывает о целях, принципах и структуре взаимодействия.

2. Определение ключевых задач и целей. Специалист помогает определить цель, являющуюся актуальной, существенной и выполнимой.

3. Оценка текущего положения дел. Коуч помогает работнику оценить текущую ситуацию, определить личные преимущества и недостатки, а также выявить доступные ресурсы.

4. Барьеры и перспективы. Руководитель, выступая в качестве коуча, способствует тому, чтобы работник определил препятствия на пути к достижению цели, изучил влияние внешних и внутренних обстоятельств на свой прогресс и исследовал доступные варианты и подходы для преодоления возникшей ситуации.

5. Организация шагов. Коуч помогает разработать стратегию, приближающую к достижению желаемого результата. Планирование должно включать чёткие, взаимосвязанные, осуществимые шаги с возможностью отслеживания прогресса.

Коучинговое управление представляет собой сотрудничество начальника и подчиненного, построенное на принципах партнерства. Руководитель не предписывает сотрудникам метод решения задач, а консультирует их по поводу собственных подходов и направляет усилия в интересах педагогического коллектива [30].

Таким образом, можно выделить характерные черты управленческого подхода в коучинговом стиле:

1. Обеспечение оптимальных параметров для продуктивной деятельности коллектива.
2. Восприятие подчиненных: не предоставление готовых ответов, а стимулирование сотрудников самостоятельно искать альтернативные решения.
3. Формулировка продуктивных запросов;
4. Оказание продуктивной стимулирующей и исправляющей критики.
5. Формирование среды взаимного уважения, где сотрудник способен предложить ценные наблюдения о деятельности руководителя.

Таким образом, коучинговое управление представляет собой сотрудничество начальника и подчиненного, построенное на принципах партнерства. Руководитель не предписывает сотрудникам метод решения задач, а консультирует их по поводу собственных подходов и направляет усилия в интересах педагогического коллектива. Метод руководства через коучинг фокусируется на активизации внутреннего стимула сотрудников, тем самым способствующий росту их возможностей и предоставляя свободу выбора методов преодоления задач [31].

Управление организацией обеспечивается за счет: оптимальных параметров для продуктивной деятельности коллектива; стимулирования сотрудников самостоятельно искать альтернативные решения, продуктивных запросов, оказание продуктивной стимулирующей и исправляющей критики,

формирования среды взаимного уважения, где сотрудник способен предложить ценные наблюдения о деятельности руководителя.

1.3 Особенности использования коучинга в образовательной организации

Коучинг – это система принципов и приёмов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Основная задача коучинга заключается в выявлении [32].

Выделим подходы к коучингу в образовательной организации:

1. Личностно ориентированный метод. Специалист проводит индивидуальную работу с каждым работником, выявляя их преимущества и недостатки, и определяя направления для профессионального роста.

2. Целеполагание. Наставник содействует практикующим педагогам в определении целей, согласующихся со стратегическими приоритетами школьной организации, а также в создании стратегий для реализации этих целей [33].

3. Обратная связь. Наставник предлагает работникам образования беспристрастный анализ их деятельности и направляет их внимание на области возможного совершенствования.

4. Поддержка педагога во время выполнения задачи. Руководитель выполняет функции советника, коллеги и поддержки, предоставляя конструктивную критику, отмечая достижения, стимулируя развитие и содействуя преодолению препятствий.

Рассмотрим аспекты новаторского коучинга в образовательной организации:

1. Формирование дополнительных умений. Например, многие учителя способны развить умения выступать перед публикой, налаживать общение или вести переговоры, с учениками, и их родителями.

2. Уменьшение напряжения в профессиональной среде. Специалист по управлению персоналом организации способен предложить работникам методы преодоления стресса в условиях труда.

3. Повышение преданности сотрудников своей организации. Климат наставничества способствует постоянному развитию навыков и поощрению новаторских идей.

4. Поддержка творческого мышления и генерации концепций. Руководство школы формирует атмосферу доверия и поддержки, стимулируя всех членов коллектива активно участвовать в реализации ключевых стратегических задач [34].

Особенности применения коучинга в образовательной организации:

1. Персонализация процедуры. Коучинг фокусируется на индивидуальном ученике, содействуя его личностному росту педагогов. Учитель - наставник действует не как советующий эксперт, а как мотиватор, направляющий поиск ответов на образовательные проблемы.

2. Отсутствие профессионального анализа. Коуч не предоставляет готовых рецептов или решений; клиент обязан самостоятельно их обнаружить. Принимая самостоятельное решение, индивид обязуется отвечать за его реализацию и исходы.

3. Соразмерность и сотрудничество. Коуч управляет и ведет процесс, оставаясь вне роли главного руководителя. Это способствует развитию взаимодействия между учителями, учениками и родителями.

4. Формирование умений самостоятельного планирования и обязательств. Это стимулирует развитие самостоятельного и стимулированного образовательного пространства.

5. Повышение эффективности взаимодействия. Коучинг способствует формированию открытого общения между учащимися, преподавателями и администрацией, обеспечивая понимание друг друга и продуктивную совместную работу.

6. Стимулирование карьерного прогресса и совершенствования навыков. Коучинг помогает учителям осваивать инновационные образовательные подходы, налаживать взаимодействие со студентами и коллегами, справляться со стрессом и успешно решать актуальные задачи профессии.

7. Поддержка управления образовательной организацией. Коучинг применяется для оптимизации руководства учебным заведением; его роль заключается в поддержке руководителей по определению и формированию планового направления роста школы, укреплению внутренней и внешней связи, а также стимулировании мотивационной базы среди всех вовлеченных в учебный процесс лиц.

Важность применения коучинговых методик для карьерного развития обусловлена постоянным повышением стандартов, предъявляемых к учителям в сегодняшнем обществе. Педагоги обязаны иметь обширную базу знаний и навыков, а также проявлять гибкость, способность к адаптации в изменяющихся обстоятельствах и применять актуальные методы обучения [35].

Коучинг способствует тому, чтобы учителя поднимались на новые профессиональные высоты. Он не отменяет классическое образование, а расширяет его возможности, стимулируя практическое применение знаний и развитие уникальных способностей [36].

Коучинг может реализовываться в различных формах в зависимости от целевой аудитории:

1. Коучинг для обучающихся. Цель в формировании ответственности обучающихся, их самостоятельности и уверенности в своих силах. В результате работы с коучем обучающиеся учатся формулировать для себя образовательные цели, справляться с возникающими трудностями, бороться со стрессом, развивать навыки самоорганизации и таймменеджмента.

2. Коучинг для преподавателей. Цель - профессиональное развитие и профессиональный рост педагогов образовательной организации. Коучинг позволяет им освоить новые педагогические приёмы, методы, организовать работу по улучшению взаимоотношений с обучающимися и коллегами, преодолевать стрессовые состояния и отвечать на современные профессиональные вызовы.

3. Коучинг для руководства. В задачи коуча в таком случае входит помощь руководителям в определении и разработке стратегии развития учреждения, развитие внутренних и внешних коммуникаций, формирование и удержание мотивации всех участников образовательного процесса[36].

Коучинговый подход помогает создать в образовательной организации атмосферу, благоприятную для раскрытия личностного потенциала людей: открытия в себе новых возможностей для роста и самореализации, постановки и прояснения собственных целей, самостоятельной выработки стратегий их реализации [37].

К преимуществам использования коучинга в образовательной организации относим:

1. Личностно ориентированный метод. Тренер сотрудничает с преподавателем, исходя из индивидуальных требований и задач последнего, содействуя выявлению сильных сторон и областей для развития.

2. Поддержка и стимулирование. Коучинг способствует формулированию задач, определению этапов их реализации и отслеживанию прогресса, тем самым укрепляя уверенность в себе и мотивацию к дальнейшему развитию знаний.

3. Обеспечение защищенного пространства. Учителя имеют возможность выражать свои идеи и эмоции, не опасаясь осуждения или провала, что способствует углубленному анализу и преодолению трудностей [38].

4. Формирование независимости. Обучение коучингу способствует развитию навыков критического осмысления, анализа обстоятельств и использования приобретенных знаний в разных ситуациях.

Вопрос о профессиональном утомлении среди учителей приобретает особую значимость и усиливается в контексте текущих учебных условий. Профессиональное утомление включает в себя эмоциональную, психическую и физическую усталость, вызванную длительным воздействием стресса на рабочий процесс [39].

К факторам, вызывающим профессиональное выгорание, относятся чрезмерные обязанности, нехватка социальной и управленческой помощи, низкие заработки и ограниченность средств для исполнения служебных задач. Профессиональное истощение способно привести к значительным негативным эффектам как среди преподавателей, так и в образовательной среде в общем, включая высокий уровень оттока сотрудников, уменьшение качества обучения и падение заинтересованности учеников.

Применение коучинга в образовательной организации позволит улучшить качество образования, повысит мотивацию у всех сотрудников, позволит формировать стремление к постоянному развитию и совершенствованию [40].

Вывод по первой главе

Коучинг представляет собой систему принципов и приёмов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Коучинг соответствует подходам индивидуализированного образования и развития, стимулирует реализацию личных или карьерных задач по улучшению производительности индивида через применение методов психологического сопровождения, стимулирования и персонализированной отработки специфических умений у

участника процесса. Также способствует расширению границ индивидуальности человека, стимулируя развитие его талантов, преодолевая страх перед значительными выборами и обеспечивая достижение целей. Коучинг часто определяют как профессию современного времени.

В рамках коучинга управление требует соблюдения трёх ключевых критериев в организации: корпоративная атмосфера поддерживает эффективную практику наставничества, предоставляя сотрудникам свободу самостоятельного определения целей и методов работы; руководство обладает навыками наставничества, включая умение оценивать навыки и поведение подчиненных, понимание принципов коучинга и законов корпоративного роста, способность сохранять объективность и наличие стойкого стремления к повышению уровня управления; коллектив демонстрирует высокий уровень зрелости и мотивации в работе над проектами, что дает возможность руководителям формировать у подчиненных адаптивные управленческие навыки на основе компетенций.

Преимущества применения коучинга в руководстве:

1. Увеличение эффективности работы конкретных работников. Результат обеспечивается благодаря стимулированию латентных талантов всех участников педагогического коллектива. Повышение преданности сотрудников организации. Руководители активно включают сотрудников в процесс решения задач и принятия решений, формируя у них чувство причастности и важности их роли.

2. Поощрение творческой активности и генерации концепций внутри коллектива. Руководство формирует атмосферу доверия и сотрудничества, стимулируя всех членов коллектива активно участвовать в реализации ключевых стратегических направлений.

3. Экономичное расходование внутренних активов организации. Благодаря широкому использованию методов наставничества, завучи учебной части могут более рационально планировать распределение

обязанностей и средств, а также делать обоснованные управленческие выводы, учитывающие потенциал и нужды коллектива.

4. Формирование мощной организационной идентичности. Сотрудники взаимодействуют на основе сотрудничества; командная деятельность способствует открытию оригинальных подходов к решению профессиональных вопросов, тогда как возникающие трудности обсуждаются открыто и успешно преодолеваются.

Коучинговое управление представляет собой сотрудничество начальника и подчиненного, построенное на принципах партнерства. Метод руководства через коучинг фокусируется на активизации внутреннего стимула сотрудников, тем самым способствующий росту их возможностей и предоставляя свободу выбора методов преодоления задач. Управление организацией обеспечивается за счет: оптимальных параметров для продуктивной деятельности коллектива; стимулирования сотрудников самостоятельно искать альтернативные решения, продуктивных запросов, оказание продуктивной стимулирующей и исправляющей критики, формирования среды взаимного уважения, где сотрудник способен предложить ценные наблюдения о деятельности руководителя.

Важность применения коучинговых методик для карьерного развития обусловлена постоянным повышением стандартов, предъявляемых к учителям в современном обществе. Педагоги обязаны иметь обширную базу знаний и навыков, а также проявлять гибкость, способность к адаптации в изменяющихся обстоятельствах и применять актуальные методы обучения. Коучинг способствует тому, чтобы учителя поднимались на новые профессиональные высоты. Он не отменяет классическое образование, а расширяет его возможности, стимулируя практическое применение знаний и развитие уникальных способностей.

Коучинг может реализовываться в различных формах в зависимости от целевой аудитории: для обучающихся, для преподавателей, для руководства.

Коучинговый подход помогает создать в образовательной организации атмосферу, благоприятную для раскрытия личностного потенциала людей: открытия в себе новых возможностей для роста и самореализации, постановки и прояснения собственных целей, самостоятельной выработки стратегий их реализации. Применение коучинга в образовательной организации позволит улучшить качество образования, повысит мотивацию у всех сотрудников, позволит формировать стремление к постоянному развитию и совершенствованию.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОУЧИНГА КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Характеристика образовательной организации

Базой исследования в выпускной квалификационной работе выступает Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа».

Дата образования школы – 31 июля 2000 года. Запись о регистрации МОУ «Смольнинская ООШ» появилась 17 декабря 2002 года. В одном из документов, посвящённых истории школы, упоминается, что в 1956 году открылась Смоленская начальная школа, а в 1963 году – школа-шестилетка. Также есть информация об открытии нового здания школы в 1984 году.

Полное наименование образовательной организации: Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа»

Сокращённое наименование образовательной организации: МОУ «Смольнинская ООШ»

Учредитель образовательной организации: Муниципальное образование Сосновский муниципальный район. Функции и полномочия Учредителя осуществляются отраслевым органом администрации Сосновского муниципального района Управлением образования администрации Сосновского муниципального района.

Местонахождение управления образования: 456510, Челябинская область, Сосновский район, с. Долгодеревенское, ул. Набережная, 1.

Адрес МОУ «Смольнинская ООШ»: 456510, Челябинская область, Сосновский район, с. Долгодеревенское ул. 50 лет ВЛКСМ, 21.

Организационная структура представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа».

Миссия школы заключается в создании каждому ребёнку условий для полноценного развития интеллектуального, творческого, физического и духовного потенциала, для развития способностей, для максимального, гибкого удовлетворения образовательных запросов и потребностей учащихся и их законных представителей.

Цели МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»:

1. Предоставление учащимся качественного образования, которое позволит успешно жить в быстро меняющемся мире, быть конкурентоспособными на рынке труда и быть истинными гражданами своей страны;
2. Становление творческой, социально компетентной личности учащегося, нравственно и физически здоровой, готовой к определению своего места в жизни, к самосовершенствованию.

Задачи МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»:

1. Обеспечение достижения учащимися планируемых результатов содержания образовательных программ. Например, обеспечение овладения обучающимися содержанием образования не менее 100%, качества образования обучающихся на I ступени — не ниже 70%, II ступени — не ниже 30%.

2. Способствование развитию индивидуальных особенностей учеников. Например, совершенствование работы по выявлению, развитию и поддержке одарённых детей в различных областях интеллектуальной и творческой деятельности, обеспечение занятости кружковой работой не менее 80% обучающихся.

3. Формирование у учащихся активной жизненной позиции и способности к самоопределению и саморазвитию. Например, продолжение работы по психолого-педагогическому сопровождению, укреплению психического здоровья и личностного благополучия подрастающего поколения в образовательном пространстве школы, создание и реализация воспитательной системы, обеспечивающей полноценное развитие участников образовательного процесса.

МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Устав представляет собой юридический акт, обеспечивающий нормативную базу деятельности образовательной организации. Это включает полный спектр деятельности учебного заведения: начиная от планирования занятий и заканчивая правами и обязанностями всех вовлеченных в образование сторон.

В МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» созданы условия для ознакомления всех работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся с ее уставом.

Некоторые пункты, традиционно присутствующие в уставе учебного заведения:

1. Общие положения. В данном разделе представлена ключевая информация о образовательном учреждении: его официальное название, регистрационный и фактический адреса, сведения о владельце. Уточняется правовая структура учебного заведения, определяющая применимое законодательство.

2. Цель и направления обучения. В данном подразделе представлены ключевые цели учебного заведения и поставленные перед ним обязанности. Необходимо точно установить ожидаемые учебные достижения от работы учебного заведения и конкретные курсы, которые планируется внедрять.

3. Организация образовательного процесса. Этот раздел содержит детальное изложение регламента учебных часов, расписаний классов, процедур проведения занятий, контрольных работ и прочих учебно-образовательных событий. В данном документе также регламентируется организация внеклассных занятий и предоставления дополнительных учебных сервисов.

4. Обязанности и права лиц, вовлеченных в учебный процесс. Положение должно ясно определить полномочия и обязательства каждого участника учебного взаимодействия: учащихся, преподавателей, опекунов и руководства.

5. Управление школой. В данном подразделе представлена организация руководства образовательного учреждения. Описываются структуры руководства учебного заведения, их роли и полномочия. Описано также функционирование процесса принятия решений и координация действий между разными иерархическими звеньями руководства.

6. Экономическая активность предприятия. Этот раздел определяет правила ведения финансовых операций учебного заведения, применения его материального обеспечения и техники, а также регламентирует ведение учета и отчетности.

7. Защита здоровья и условия работы. Этот раздел содержит нормы обеспечения физического и психосоциального благополучия учащихся в

образовательном учреждении, инструкции по технике безопасности и процедуры реагирования на чрезвычайные обстоятельства.

8. Процедура модификации положений уставного документа. В данном подразделе представлена методика корректировки учредительных документов, актуальная при изменении нормативно-правовых актов или обстоятельств работы учебного заведения.

Анализ SWOT представляет собой подход к оценке потенциала роста организации, учитывающий его преимущества и недостатки, наряду с рыночными возможностями и вызовами.

В чём заключается применение в организации:

1. Создание разнообразных типов планов: расширения предприятия, привлечения новых сотрудников, решения проблем и поиск новых идей.
2. Выявление недостатков организации, его уязвимые зоны и разработка стратегии по устранению таких проблем.
3. Выявление преимуществ организации.
4. Разделение элементов, поддающихся внутреннему воздействию, от неподконтрольных внешних обстоятельств.

К внутренней среде, определяющей сильные и слабые стороны образовательной организации можно отнести:

1. Экономические факторы: обеспеченность финансовыми средствами и т.д.
2. Управление: ресурсная обеспеченность и качество ресурсов образовательной организации: уровень подготовки преподавательского состава (квалификация), уровень мотивации персонала, уровень взаимодействия участником образовательного процесса.
3. Научно-технологические факторы: уровень освоения цифровых технологий в образовательном процессе, инновационные подходы к обучению, использование инновационных технологий.
4. Уровень обеспеченности материально-техническими, учебно-методическими, библиотечно-информационными ресурсами и иные факторы.

К внешней среде возможно отнесение следующих факторов:

1. Экономические факторы: динамика финансирования образовательных организаций на государственном, региональном, областном, муниципальном уровнях.

2. Демографические факторы: уровень рождаемости. Социокультурные факторы: пропаганда здорового образа жизни и культурного наследия Российской Федерации; менталитет, ценности и традиции.

3. Материально-технические факторы: уровень и качество поставок оборудования, учебных пособий, тепло- и энергоресурсов.

4. Технологические факторы: уровень развития цифровых технологий, технических средств.

5. Сетевое взаимодействие с учреждениями системы образования, службами района и социальными партнерами.

Анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз представлен в таблице 1.

Рассмотрим подробнее внешние факторы, представленные в таблице 1.

1. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы – одна из национальных целей развития РФ на перспективу до 2036 года. Цифровая трансформация сферы образования является одной из приоритетных задач. Распоряжение Правительства РФ от 18.10.2023 №2894-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации образования, относящейся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 02.12.2021 3427-р» закрепляет цель: достижение высокой степени «цифровой зрелости» сферы образования на базе единого, качественного, безопасного образовательного пространства, построенного с учетом предоставления равного доступа к качественному верифицированному цифровому образовательному контенту и цифровым образовательным сервисам на всей

территории Российской Федерации для всех категорий участников образовательных отношений.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа «Смольнинская основная общеобразовательная школа».

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокий уровень профессиональной компетентности педагогов (стабильное посещение курсов повышения квалификации, участие в методических комиссиях, стаж работы) Укомплектованность библиотеки периодическими изданиями научно популярного, методического характера Обеспеченность образовательной организации техническими средствами. Актуальность информационного-наполнения школьного сайта	Низкий уровень активности участия педагогов в муниципальных, региональных и всероссийских конкурсах. Низкий уровень взаимодействия коллектива школы и родителей. Отсутствие достаточного количества кабинетов для организации внеурочной деятельности. Низкий уровень применения инновационных технологий в образовательном процессе
Возможности	Угрозы
Цифровая трансформация общественной жизни, в том числе сферы образования Повышение уровня государственного финансирования образовательных организаций	Снижение уровня рождаемости Повышение требований к организации образовательного процесса, динамика ФГОС. Повышение популярности частных образовательных организаций

2. Повышение уровня государственного финансирования образовательных организаций

Образование является одной из приоритетной сфер, определяющих уровень развития страны и потенциал кадрового состава действующих хозяйствующих субъектов. Текущие процессы реформирования сферы образования Российской Федерации оказывают непосредственное влияние на систему его финансирования. В 2025 году в России значительное увеличение финансирования сферы образования - общий бюджет составит 589,2 млрд рублей, что на 43% больше по сравнению с предыдущим годом. Этот шаг

отражает приоритетное внимание государства к развитию образовательной системы и подготовке кадров для будущего.

Основная часть средств будет направлена на реализацию новых национальных проектов, таких как «Молодёжь и дети». Этот проект предполагает создание условий для всестороннего развития молодого поколения, поддержку талантливой молодёжи и укрепление системы дополнительного образования. Также значительное внимание уделено модернизации инфраструктуры образовательных учреждений. Запланировано строительство и реконструкция школ, оснащение их современным оборудованием, а также цифровизация учебного процесса. Эти меры призваны повысить качество образования и обеспечить равные возможности для учащихся по всей стране. Отдельным направлением является повышение квалификации педагогов. Увеличение финансирования позволит организовать больше курсов профессионального роста, поддерживать молодых специалистов и создавать стимулы для работы в образовательной сфере.

Кроме того, значительная доля бюджета будет направлена на поддержку детей с особыми образовательными потребностями. Создание инклюзивной образовательной среды остаётся одной из ключевых задач государства. Эксперты отмечают, что увеличение инвестиций в образование - это стратегический шаг, который будет способствовать развитию человеческого капитала и укреплению позиций России в мировой образовательной и научной среде. Повышение доступности и качества образовательных услуг станет важным вкладом в долгосрочное социально-экономическое развитие страны.

3. Снижение уровня рождаемости. Последствиями изменений демографических процессов в любой стране будет не только рост или снижение численности населения, но и изменения демографических структур, которые напрямую определяют численность различных категорий населения: учащихся, занятых, получающих пенсию и социальные пособия.

Российская Федерация, как и все страны, проходит этап демографического перехода, который характеризуется такими тенденциями, как снижение уровня рождаемости, отдаление вступления в брак и деторождения на более поздний период, переход к малодетным и однопоколенным моделям семьи, старение населения. Эти процессы негативно отражаются на показателях естественного движения населения, с 2017 года в Российской Федерации наблюдается естественная убыль населения. Текущее снижение показателей рождаемости в Российской Федерации обусловлено несколькими факторами. Негативное влияние демографических волн (смены многочисленных и малочисленных поколений матерей и отцов), которые сформировались вследствие резкого снижения рождаемости в периоды Великой Отечественной войны 1941 - 1945 годов и экономического кризиса 1990-х годов, проявилось в сокращении числа женщин репродуктивного возраста. В 2006 году, когда разрабатывалась Концепция демографической политики, число женщин указанного возраста составляло 39,4 млн. К 2023 году оно снизилось до 34,2 млн., и, как показывает демографический прогноз Федеральной службы государственной статистики, эта тенденция сохранится до 2046 года.

Отмечается высокая дифференциация уровня рождаемости между субъектами Российской Федерации. В 2023 году суммарный коэффициент рождаемости между субъектами Российской Федерации с самой высокой и самой низкой рождаемостью значительно отличается (в 3 раза).

Прогноз численности населения Федеральной службы государственной статистики (средний сценарий) свидетельствует о сокращении численности населения до 143,3 млн. человек к 2030 году и до 140,96 млн. человек к 2036 году. Естественная убыль населения остается серьезной проблемой демографического развития Российской Федерации. В 2006 году Концепция демографической политики принималась с учетом высокой естественной убыли населения на уровне 687,1 тыс. человек. Далее естественный прирост населения наблюдался в 2013 - 2015 годах, но начиная с 2016 года

наблюдается естественная убыль населения, которая в 2023 году, по данным Федеральной службы государственной статистики, составила 500,3 тыс. человек, что в 1,4 раза ниже, чем в 2006 году. По оперативным данным Федеральной службы государственной статистики, в январе - декабре 2024 г. естественная убыль населения увеличилась на 106,8 тыс. человек и составила 545,1 тыс. человек, за соответствующий период 2023 года составила 438,3 тыс. человек. Прогноз численности населения Федеральной службы государственной статистики (средний сценарий) предполагает, что естественная убыль населения продолжится, однако ее величина снизится с ожидаемых 675,1 тыс. человек в 2024 году до 507 тыс. человек в 2036 году.

4. Повышение требований к организации образовательного процесса, динамика ФГОС. В Министерстве юстиции России зарегистрирован приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 9 октября 2024 года № 704, который вносит изменения в федеральные основные общеобразовательные программы, вступающие в силу с 1 сентября 2025 года. Соответствующий документ опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации.

Основные изменения в федеральные образовательные программы:

1. В целях сокращения нагрузки на обучающихся определено максимальное количество контрольных. Оно не должно превышать 10% от всего объема учебного времени.

2. Приказом закреплён перечень (кодификатор) проверяемых требований к мета предметным и предметным результатам освоения основных общеобразовательных программ при проведении федеральных и региональных процедур оценки качества образования.

3. Программы синхронизированы с основным и единым государственными экзаменами: по каждому учебному предмету указан перечень элементов содержания, проверяемых на ОГЭ и ЕГЭ.

4. Также в программы внесено поурочное планирование по учебным предметам непосредственного применения. При этом у

общеобразовательных организаций остается право по своему усмотрению использовать часы резервных уроков и определять место оценочных процедур в поурочном планировании и их количество, не превышающее установленных требований.

5. Установлены изменения и в части учебных предметов «История» и «Обществознание»: с 1 сентября 2025 года в 5–7-х классах число часов, рекомендованных для изучения истории, составляет 3 часа в неделю: 5-й класс – 68 часов (всеобщая история), 34 часа (история нашего края); 6-й и 7-й классы – 28 часов (всеобщая история), 57 часов (история России), 17 часов (история нашего края). В 8–9-х классах изменения предусмотрены с 1 сентября 2026 года: для 8-х классов отводится 34 часа на всеобщую историю и 68 часов на историю России; для 9-х классов – 23 часа на всеобщую историю и 45 часов на историю России; с 1 сентября 2025 года – в 6–7-х классах обществознание не изучается; в 8–9-х классах число часов, рекомендованных для изучения предмета, остается без изменений. С 1 сентября 2026 года школьники начнут изучать обществознание только в 9-м классе.

5. Повышение популярности частных образовательных организаций. По данным Министерства просвещения, в России работает более 850 частных школ, что составляет около 2% от общего числа образовательных учреждений. При этом количество частных школ ежегодно увеличивается на 10-15%, особенно в крупных городах.

Произведенный SWOT-анализ позволил сделать следующие выводы о внутренней среде образовательной организации:

1. Образовательная организация имеет достаточный уровень обеспечения материально-техническими, кадровыми и учебно-методическими ресурсами.

2. Низкий уровень активности участия педагогов в муниципальных, региональных и всероссийских конкурсах.

3. Низкий уровень взаимодействия коллектива школы и родителей.

4. Отсутствие достаточного количества кабинетов для организации внеурочной деятельности.

Стоит отметить, на факторы внутренней среды образовательной организации возможно оказание управленческого воздействия. В рамках написания выпускной квалификационной работы анализу подлежат факторы в области управления персоналом: низкий уровень активности участия педагогов в муниципальных, региональных и всероссийских конкурсах; низкий уровень взаимодействия коллектива школы и родителей.

2.2. Анализ системы управления персоналом в образовательной организации

В рамках бакалаврского исследования произведен анализ структуры персонала МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа». В таблице 2 представлены категории сотрудников школы, а также стаж работы. Стоит отметить, что все сотрудники МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» имеют высшее образование по специальности, а также свидетельства о повышении квалификации.

Таблица 2 – Персонал МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»

№	Должность	Стаж
1	Директор	14 лет
2	Заместитель директора по УВР, учитель предмета истории обществознания	5 лет
3	Заместитель директора по ВР, учитель географии	6 лет
4	Учитель начальных классов	9 лет
5	Учитель физкультуры	2 года
6	Учитель русского языка и литературы и физики	30 лет
7	Учитель начальных классов (адаптированная основная общеобразовательная программа начального общего образования для обучающихся с задержкой психического развития)	7 лет
8	Учитель истории и обществознания	50 лет
9	Учитель географии и химии	7 лет
10	Учитель русского языка и литературы	41 год

Исходя из данных таблицы 2 и анализе штатного расписания образовательной организации можно сделать следующие выводы:

1. В данном образовательном учреждении практикуется универсальный подход к ведению учебной деятельности, то есть в школе работают педагоги, имеющие несколько профильных образований по предметам, что позволяет не расширять штат, а максимально задействовать всех педагогов.

2. Преподавательский состав имеет высокий уровень квалификации, а также высокий профессиональный стаж.

Был произведен опрос учителей с целью выявления причин, обуславливающих слабые стороны образовательной организации в области управления персоналом, выявленные в рамках SWOT-анализа, к которым относим:

1. Низкий уровень активности участия педагогов в муниципальных, региональных и всероссийских конкурсах.

2. Низкий уровень взаимодействия коллектива школы и родителей.

Список вопросов Анкеты представлен в Приложении 1.

По данным опроса были получены результаты, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Уровень мотивации персонала МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»

Таким образом, 65% педагогов школы говорят о низком уровне мотивации к профессиональной деятельности, 30% отмечают средний уровень мотивации, 5% – высокий уровень мотивации к профессиональной деятельности.

К причинам, определяющих низкий уровень мотивации респонденты отнесли:

1. Высокий уровень изменений в сфере образования, что не обеспечивает стабильности в организации работы, растерянность в постановке цели в новых условиях.

2. Низкий уровень взаимодействия с руководством школы, отсутствие эффективной коммуникации сотрудников с целью оказания взаимной помощи.

Исходя из выявленных проблем, в рамках написания впускной квалификационной работы, было принято решение о разработке Программы повышения мотивации педагогического коллектива МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» на основании коучинговой технологии.

2.3 Программа повышения мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации на основе коучинговой технологии

На основании выявленных проблем в образовательной организации было принято решение о разработке программы с целью повышения мотивации педагогического коллектива. МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа».

Программа «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии

Пояснительная записка

Актуальность Программы обосновывается тем, что в современных экономических и социальных условиях вопросы мотивации и

стимулирования трудовой деятельности приобретают всю большую практическую значимость. Еще большую значимость имеет мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений, так как от этого напрямую зависит качество образовательных услуг. Предлагаемая Программа «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» основана на коучинге, направлении в психологии, основанном на самореализации, на активации внутренних личностных ресурсов человека.

Цель программы: повышение личной эффективности педагогического коллектива общеобразовательной школы 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 само мотивации;
- 4) развивать умение устанавливать и поддерживать позитивные межличностные коммуникации;
- 5) развивать умение управлять собой, своими чувствами, состояниями, диалогом внутри себя.

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.

Программа рассчитана на 12 часов. Встречи проводятся 1 раз в неделю, по 2 часа.

Тематическое планирование Программы «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации»

Таблица 1 – Тематическое планирование программы коучинга

№	Часы	Тема занятия	Основное содержание
1	2 часа	Коучинг: его понятие, функции и роль	Знакомство; 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 и 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	Манипуляция: сущность и пути противостояния	Краткий рассказ о манипуляциях и их видах; упражнение «Игра в манипулятора»; техника вопросов для прекращения манипуляций; составление рекомендаций по уходу от манипулирования
4	2 часа	Эффективная команда	Упражнение «Ум, чувства, тело»; упражнение «Групповая социометрия»; игра «Презентация проекта»
5	2 часа	Личностный потенциал учителя	Тренинг «Тренировка эмоциональной устойчивости»
6	2 часа	Идеальный день	Упражнение «Визуализация удачного события»; упражнение «Рецепт идеального дня»; техника «Пять шагов к идеальному дню»; рефлексия; подведение итогов

Тема 1. Коучинг: его понятие, функции и роль

Знакомство; оглашение правил и регламента работы тренинга; краткий рассказ о сущности коучинга.

Метафора «Всё в твоих руках». Обсудить притчу, сделать вывод о её морали.

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 и 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.

Т-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. Манипуляция: сущность и пути противостояния

Ведение: краткий рассказ о манипуляциях и их видах.

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 манипулированию 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 4. Эффективная команда

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 должныделиться 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 5. Личностный потенциал учителя

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 6. 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.

Рекомендации по реализации Программы «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии

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: психологическое консультирование; тренинговые занятия; психологические игры; психогимнастика; креативная деятельность; релаксация, само расслабление.

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.

В рамках написания выпускной квалификационной работы проанализирована кадровая обеспеченность реализации коучинговой программы в образовательной организации. В настоящий момент, штатное расписание не предполагает ставки коуча, целесообразно рассмотреть возможность обучения сотрудника, занимающего должность завуча для систематической работы по повышению мотивации сотрудников посредством коучинговой технологии.

Обучение по дополнительной образовательной программе возможно на базе АНО ДПО «Современная научно-технологическая академия» по направлению профессиональной переподготовки по программе «Педагог-психолог (коучинг)».

Основная задача программы заключается в предоставлении актуальной теоретической основы, опирающейся на последние достижения науки и практики, и обучении основам коучинговых методов, применимых в работе.

Некоторые разделы курса:

1. Коучинг рассматривается как самостоятельная профессия, а также изучается как научная дисциплина психологии коучинга.
2. Систематический метод в коучинге, ключевые теории и особенности реализации.
3. Основные умения коуча, профессиональные знания и умственные способности;
4. Основные элементы коучинговой встречи и начальные методы наставничества.
5. Широкий спектр методов в наставничестве и способы их использования.

Каждое обучение состоит из теоретической части и практического закрепления умений. Заключительное занятие завершается контрольной проверкой. В рамках заключительной оценки участники создают сочинение по использованию практики, основанной на доказательных данных, в их профессиональной деятельности. По завершении курса и успешного прохождения экзамена – диплом о переквалификации по стандартному образцу.

По итогам реализации Программы «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии было проведено повторное анкетирование педагогического коллектива, с целью анализа динамики уровня мотивации персонала.

Установили, что 25% учителей отмечают высокий уровень мотивации к профессиональной деятельности, 45% – средний уровень и 30 % говорят о низком уровне мотивации – рисунок 4. При этом учителя отмечают, что ключевым результатом Программы стало повышение эффективности коммуникации, что привело к увеличению взаимопомощи и поддержки в решении профессиональных задач.



Рисунок 4 – Уровень мотивации персонала МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» по итогам реализации Программы

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод об эффективности разработанной Программы «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии. Цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены.

Вывод по второй главе

Базой исследования в выпускной квалификационной работе выступает Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа».

Миссия школы заключается в создании каждому ребёнку условий для полноценного развития интеллектуального, творческого, физического и духовного потенциала, для развития способностей, для максимального, гибкого удовлетворения образовательных запросов и потребностей учащихся и их законных представителей.

Цели МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»:

1. Предоставление учащимся качественного образования, которое позволит успешно жить в быстро меняющемся мире, быть конкурентоспособными на рынке труда и быть истинными гражданами своей страны;

2. Становление творческой, социально компетентной личности учащегося, нравственно и физически здоровой, готовой к определению своего места в жизни, к самосовершенствованию.

Задачи МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»:

1. Обеспечение достижения учащимися планируемых результатов содержания образовательных программ.

2. Способствование развитию индивидуальных особенностей учеников.

3. Формирование у учащихся активной жизненной позиции и способности к самоопределению и саморазвитию.

МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Устав представляет собой юридический акт, обеспечивающий нормативную базу деятельности образовательной организации. Это включает полный спектр деятельности учебного заведения: начиная от планирования занятий и заканчивая правами и обязанностями всех вовлеченных в образование сторон.

Произведенный SWOT-анализ позволил сделать следующие выводы о внутренней среде образовательной организации: образовательная организация имеет достаточный уровень обеспечения материально-

техническими, кадровыми и учебно-методическими ресурсами; низкий уровень активности участия педагогов в муниципальных, региональных и всероссийских конкурсах; низкий уровень взаимодействия коллектива школы и родителей; отсутствие достаточного количества кабинетов для организации внеурочной деятельности.

В рамках бакалаврского исследования произвели анкетирование педагогического коллектива, с целью выявления причин, обуславливающих слабые стороны общеобразовательной организации. 65% педагогов школы говорят о низком уровне мотивации к профессиональной деятельности, 30% отмечают средний уровень мотивации, 5% – высокий уровень мотивации к профессиональной деятельности. К причинам, определяющим низкий уровень мотивации респонденты отнесли: высокий уровень изменений в сфере образования, что не обеспечивает стабильности в организации работы, растерянность в постановке цели в новых условиях; низкий уровень взаимодействия с руководством школы, отсутствие эффективной коммуникации сотрудников с целью оказания взаимной помощи.

В рамках написания разработана и реализованна Программа «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии. Актуальность Программы обосновывается тем, что в современных экономических и социальных условиях вопросы мотивации и стимулирования трудовой деятельности приобретают всю большую практическую значимость. Еще большую значимость имеет мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений, так как от этого напрямую зависит качество образовательных услуг. Предлагаемая Программа «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» основана на коучинге, направлении в психологии, основанном на самореализации, на активации внутренних личностных ресурсов человека.

Цель программы: повышение личной эффективности педагогического коллектива общеобразовательной школы посредством проведения тренинговых занятий с применением технологий коучинга.

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

По итогам реализации программы проведено повторное анкетирование, согласно которому: 25% учителей отмечают высокий уровень мотивации к профессиональной деятельности, 45% – средний уровень и 30 % говорят о низком уровне мотивации. При этом учителя отмечают, что ключевым результатом Программы стало повышение эффективности коммуникации, что привело к увеличению взаимопомощи и поддержки в решении профессиональных задач.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод об эффективности разработанной Программы «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии. Цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коучинг представляет собой систему принципов и приёмов, способствующих развитию потенциала личности и группы, совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. Коучинг соответствует подходам индивидуализированного образования и развития, стимулирует реализацию личных или карьерных задач по улучшению производительности индивида через применение методов психологического сопровождения, стимулирования и персонализированной отработки специфических умений у участника процесса. Также способствует расширению границ индивидуальности человека, стимулируя развитие его талантов, преодолевая страх перед значительными выборами и обеспечивая достижение целей. Коучинг часто определяют как профессию современного времени.

Коучинговый подход помогает создать в образовательной организации атмосферу, благоприятную для раскрытия личностного потенциала людей: открытия в себе новых возможностей для роста и самореализации, постановки и прояснения собственных целей, самостоятельной выработки стратегий их реализации. Применение коучинга в образовательной организации позволит улучшить качество образования, повысит мотивацию у всех сотрудников, позволит формировать стремление к постоянному развитию и совершенствованию.

Базой исследования в выпускной квалификационной работе выступает Муниципальное образовательное учреждение «Смольнинская основная общеобразовательная школа».

Миссия школы заключается в создании каждому ребёнку условий для полноценного развития интеллектуального, творческого, физического и духовного потенциала, для развития способностей, для максимального, гибкого удовлетворения образовательных запросов и потребностей учащихся и их законных представителей.

Цели МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»:

3. Предоставление учащимся качественного образования, которое позволит успешно жить в быстро меняющемся мире, быть конкурентоспособными на рынке труда и быть истинными гражданами своей страны;

4. Становление творческой, социально компетентной личности учащегося, нравственно и физически здоровой, готовой к определению своего места в жизни, к самосовершенствованию.

Задачи МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа»:

4. Обеспечение достижения учащимися планируемых результатов содержания образовательных программ.

5. Способствование развитию индивидуальных особенностей учеников.

6. Формирование у учащихся активной жизненной позиции и способности к самоопределению и саморазвитию.

МОУ «Смольнинская основная общеобразовательная школа» действует на основании устава, утвержденного в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Устав представляет собой юридический акт, обеспечивающий нормативную базу деятельности образовательной организации. Это включает полный спектр деятельности учебного заведения: начиная от планирования занятий и заканчивая правами и обязанностями всех вовлеченных в образование сторон.

Произведенный SWOT-анализ позволил сделать следующие выводы о внутренней среде образовательной организации: образовательная организация имеет достаточный уровень обеспечения материально-техническими, кадровыми и учебно-методическими ресурсами; низкий уровень активности участия педагогов в муниципальных, региональных и всероссийских конкурсах; низкий уровень взаимодействия коллектива школы и родителей; отсутствие достаточного количества кабинетов для организации внеурочной деятельности.

В рамках бакалаврского исследования произвели анкетирование педагогического коллектива, с целью выявления причин, обуславливающих слабые стороны общеобразовательной организации. 65% педагогов школы говорят о низком уровне мотивации к профессиональной деятельности, 30% отмечают средний уровень мотивации, 5% – высокий уровень мотивации к профессиональной деятельности. К причинам, определяющих низкий уровень мотивации респонденты отнесли: высокий уровень изменений в сфере образования, что не обеспечивает стабильности в организации работы, растерянность в постановке цели в новых условиях; низкий уровень взаимодействия с руководством школы, отсутствие эффективной коммуникации сотрудников с целью оказания взаимной помощи.

В рамках написания разработана и реализованна Программа «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии. Актуальность Программы обосновывается тем, что в современных экономических и социальных условиях вопросы мотивации и стимулирования трудовой деятельности приобретают всю большую практическую значимость. Еще большую значимость имеет мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений, так как от этого напрямую зависит качество образовательных услуг. Предлагаемая Программа «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» основана на коучинге, направлении в психологии, основанном на самореализации, на активации внутренних личностных ресурсов человека.

Цель программы: повышение личной эффективности педагогического коллектива общеобразовательной школы посредством проведения тренинговых занятий с применением технологий коучинга.

Задачи: научить педагогических работников ставить перед собой и перед учащимися цели, направленные на достижение качественного профессионального результата; научить распознавать манипуляции и противостоять им; развивать умение выстраивать собственные успешные

стратегии мотивации и само мотивации; развивать умение устанавливать и поддерживать позитивные межличностные коммуникации; развивать умение управлять собой, своими чувствами, состояниями, диалогом внутри себя.

По итогам реализации программы проведено повторное анкетирование, согласно которому: 25% учителей отмечают высокий уровень мотивации к профессиональной деятельности, 45% – средний уровень и 30 % говорят о низком уровне мотивации. При этом учителя отмечают, что ключевым результатом Программы стало повышение эффективности коммуникации, что привело к увеличению взаимопомощи и поддержки в решении профессиональных задач.

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод об эффективности разработанной Программы «Повышение мотивации педагогического коллектива общеобразовательной организации» на основе коучинговой технологии. Цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Болотова, А.К. Социальные коммуникации. Психология общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская. — Москва: Юрайт, 2018.
2. Воробьёва. М.А. «Формирование системы мотивации педагогических работников» // Вестник Университета Российской академии образования. — 2016. — №53.
3. Бухаркова, О. В., Горшкова Е. Г. «Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса», СПб: Речь, 2012, 234 с.
4. Гарибянц, Г С., Титова Н. А. Инновации в совершенствовании системы мотивации персонала — определяющий элемент его инновационного поведения в организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4. №6. С. 53–58.
5. Дауни, М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2017.
6. Зеленко, Н.В., Зеленко Г. Н. Коучинг как инновационная технология подготовки будущих к профессиональному саморазвитию // Проблемы современного педагогического образования. Сер.: Педагогика и психология. — Сборник научных трудов. — Ялта: РИО ГПА, 2018. — Вып. 60. — Ч. 3. — С. 142–146.
7. Зубарева, В.Р., Камшилов С. Г. «Дифференцированный подход к мотивации персонала в детских образовательных учреждениях» // Общество, экономика, управление. — 2018. — №2.
8. Зеленко, Н.В., Зеленко Г. Н. Коучинг как инновационная технология подготовки будущих к профессиональному саморазвитию // Проблемы современного педагогического образования. Сер.: Педагогика и психология. — Сборник научных трудов: — Ялта: РИО ГПА, 2018. — Вып. 60. — Ч. 3. — С. 142–146.
9. Зырянова, Н.М. Коучинг в обучении подростков // Вестник практической психологии образования. — 2004. — №1. — С. 46–49.

10. Ильин, Е.П. Психология любви: учебное пособие для вузов по направлению 0501100 «Педагогическое образование» / Е. П. Ильин. — Санкт-Петербург и др.: Питер, 2018.
11. Курганова, И.Ю. «Эмоциональное выгорание в деятельности педагога» (2013) // Образование. Карьера. Общество.
12. Кузнецова, И.Н. Мотивация персонала // Молодой учёный. — 2018. — №21. — С. 258–259.
13. Казакова, М.И. «Деловая игра как метод мотивации молодых педагогических работников образовательных учреждений» // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — №5.
14. Круглова, И.В. «Наставничество в повышении профессиональной компетентности молодого учителя», Педагогическое образование и наука, 2007, №1, с. 25.
15. Мухаметзянова, Ф.Ш. Коучинг как технология развития личностного потенциала обучающегося, механизм раскрытия его индивидуальности // Казанский педагогический журнал. — № 2 (127). — 2018. — С. 16–25.
16. Битюкова, С.С. «Мотивация персонала образовательной организации» упоминается // Молодой учёный. — 2019. — №32.
17. Мирзамагомедова, Н.А. «Коучинг» // Журнал «Экономика и социум», 2018. №2.
18. Мартынов, Р.Р. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации // Студенческий форум. 2018. №15 (36). С. 32–36.
19. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практическое пособие / И. В. Мишурова. М.: МарТ, 2016. 272 с.
20. Никулина, Н.Н., Сущность и роль коучинга в образовании и воспитании // Образование. Наука. Научные кадры. — 2019. — № 3. — С. 165–169.
21. Некрасова, М.В. Осознанное обучение через инструменты коучинга // Молодой учёный. — 2018. — № 11 (197). — С. 179–182.

22. Ножичкина, Л. «Почему и как выгорают учителя» (2015) // Директор.
23. Некрасова, М.В. «Осознанное обучение через инструменты коучинга» // Молодой учёный. — 2018. — №11 (197). — С. 179–182.
24. Никитина, Т.А. «Коучинг: психология и технология» // Журнал «Наука и современность», 2010. №1. С. 1–10.
25. Плотников, П.В. «Коучинг и перспективы его использования в современном высшем образовании» // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. — 2018. — №4. — С. 45–48.
26. Надаховская, Т.А. «Формирование профессиональной готовности выпускников вузов культуры и искусств к успешной педагогической деятельности», М., 2015, 182 с..
27. Погорелов, Д.Н. «Факторы, обуславливающие профессиональное выгорание педагогов в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования» (2018).
28. Проничева, М.М., Булыгина В. Г., Московская М. С. «Современные исследования синдрома эмоционального выгорания у специалистов профессий социальной сферы» (2018) // Социальная и клиническая психиатрия.
29. Парслоу, Э., Коучинг в обучении: практические методы и техники. — СПб.: Питер, 2003. — 204 с..
30. Рожкова А.В. Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграция в профессиональную действительность // Лидерство и менеджмент. 2018. Том 5. № 1. С. 29–36.
31. Самыкина, Н. Синдром выгорания у сотрудников пенитенциарной системы. // Социальная психология. 2005. №2.
32. Сысоев, М.О. Совершенствование системы мотивации персонала УЛХ на основе нематериального стимулирования // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. Т. 6. №2 (38). С. 78–83.

33. Сборник тезисов VI Международной онлайн-конференции «Коучинг в образовании — 2018» (13–15 ноября 2018 года). Редактор — Анна Мирцало.

34. Татосян, Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти // *Лидерство и менеджмент*. 2017. Том 4. № 2. С. 85–98.

35. Токарская, Л.В. Психология семьи. Психологическое сопровождение процесса усыновления: учебное пособие для вузов по программам бакалавриата по направлению подготовки «Психология» / Л. В. Токарская. — Москва: Юрайт; Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2018.

36. Уитмор Дж. «Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, Развитие людей, Высокая эффективность», М.: Издательство: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005

37. Филиппова, Г.Г. Психология материнства: учебное пособие для академического бакалавриата / Г. Г. Филиппова. — Москва : Юрайт, 2018.

38. Федоренко, Л.Г. «Психологическое здоровье в условиях школы: Психопрофилактика эмоционального напряжения» (2003).

39. Хахонова, Н.Н., Кувалдина Т. Б., Дюжева М. Б. «Нетрадиционные педагогические технологии в учебном процессе: коучинг-консультирование» // *Инновационная экономика и общество*. — 2018. — №3 (21). — С. 107–115.

40. Шевчик, М.С. Коучинг как современная технология повышения мотивации педагогов дополнительного образования // *Журнал педагогических исследований*. — 2021. — № 1. — С. 63–66.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Анкета «Мотивация учителей»

1 Оцениваете ли Вы себя, как самореализованный человек?

- а) Да
- б) Нет
- в) Отчасти

2 В достаточной ли степени Вы довольны своей профессиональной деятельностью?

- а) Да
- б) Нет
- в) Отчасти

3 Владеете ли Вы умениями осуществлять системно-деятельный подход в обучении и насколько Вы замотивированы его осуществлять?

- а) Да
- б) Нет
- в) Отчасти

4 Испытываете ли Вы затруднения в овладении методологией организации самостоятельной творческой деятельности обучающихся?

- а) Да
- б) Нет
- в) Отчасти

5 Способны ли Вы аккумулировать и использовать опыт творческой деятельности других учителей?

- а) Да
- б) Нет
- в) Отчасти

6 Имеете ли Вы необходимость в повышении своего профессионального уровня в условиях коуч - сессий?

- а) Да
- б) Нет

7 Испытываете ли затруднения в составлении рабочих программ?

- а) Да
- б) Нет
- в) Отчасти

8 Способны ли вы отказаться от стереотипов, преодолеть инерцию мышления и использовать вариативность в педагогической деятельности с помощью специалиста?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

9 Испытываете ли Вы проблемы с выбором методов обучения и умением сочетать методы, средства и формы обучения?

- а) Да

б) Нет

в) Затрудняюсь ответить

10 Считаете ли Вы себя творческой личностью?

а) Да

б) Нет

в) Затрудняюсь ответить

11 Чувствуете ли Вы в себе решительность и уверенность в том, что Вы преодолёте трудности при переходе на стандарты нового поколения?

а) Да

б) Нет

в) Отчасти

д) Затрудняюсь ответить

12. Как вы оцениваете уровень мотивации к профессиональной деятельности?

а) Высокий

б) Средний

в) Низкий

13. Каковы причины низкой мотивации к профессиональной деятельности?
