

Самохвалова О.

**Применение коучингового подхода
к управлению воспитательно –
образовательным процессом
в условиях модернизации образования**



Управление образования
администрации Ижморского муниципального района
Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Ижморская средняя общеобразовательная школа №1»

**Применение коучингового подхода
к управлению воспитательно-образовательным
процессом в условиях модернизации образования**

Методическое пособие

пгт.Ижморский

2018

Автор-составитель: Самохвалова О.В., заместитель директора по учебно-методической работе МБОУ «Ижморская СОШ №1»

В данном пособии представлено описание коучингового подхода, его применение в управлении образовательной организацией, при организации методической работы, работы по повышению профессионального уровня педагогических кадров. Подробно описано применение коучинга на уроке и во внеурочной деятельности, представлена модель педагогического сопровождения и поддержки обучающихся в ходе урока (дано сравнение ролей учителя-наставника, учителя-тьютора, учителя-коуча на каждом этапе урока).

Содержание

Введение	4
Что такое коучинг	4
Методологические основы использования коучинга в образовании	7
Коучинговый подход в методической работе	28
Список литературы	33
Приложения	34

Введение

Согласно парадигме современного образования и образовательному стандарту обучение должно иметь субъект-субъектную основу, переход на которую требует внедрения новых педагогических технологий, обеспечивающих развитие мотивационной сферы, интеллекта, самостоятельности, склонностей учащегося, умений осуществлять самоуправление учебно-познавательной деятельностью.

Одной из таких технологий является коучинговая технология. Коучинг в контексте образования представляет собой способ оптимизации взаимоотношений между педагогом и обучающимися, где учитель организует процесс поиска учениками лучших решений своих задач и воплощения их в жизнь, стимулирует и побуждает к повышению уровня личностного развития. Коуч помогает учащимся развиваться не только в различных видах деятельности, но и в саморазвитии. В коучинге заложен огромный потенциал для личностного и коммуникативного развития обучающихся.

Что такое коучинг

Коучинг – это профессиональная помощь человеку в определении и достижении его личных целей. Это метод, который работает через вопросы. Тимоти Голви, родоначальник коучинга, дает такое определение: «Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться». Смысл коучинга – движение к цели. Используя коучинг, люди достигают своих целей намного быстрее и эффективнее, и получают уверенность, что выбранное ими направление развития – это действительно то, что им нужно. Коучинг нацелен на будущее. Он помогает, работая над своим настоящим, по-другому взглянуть на жизнь, осознать свои истинные, а не навязанные общественным

мнением, желания, потребности и ценности, избавиться от внутренних барьеров, препятствующих достижению целей и научиться находить собственные решения. Люди обращаются к коучингу потому, что хотят жить лучше – достичь большей реализованности, большего баланса или чего-то еще, необходимого для осуществления их жизненных желаний. Каковы бы ни были причины и запросы, они всегда исходят от клиента.

Поскольку коучинг – это метод, использующий вопросы, в коучинговом процессе участвуют два человека: коуч и клиент. Клиентом может быть совершенно любой человек любого возраста. Коуч – это специалист, владеющий системными знаниями для того, чтобы помогать клиенту в достижении любой реальной цели.

Основными принципами коучинга являются следующие принципы:

1. Каждый человек хороший.
2. Мудрость, необходимая для изменений, уже присутствует в системе и может быть обнаружена и высвобождена.
3. Нет поражений, есть только обратная связь.
4. $R=P-V$ (Результативность равно Потенциал минус вмешательство).
5. Личная зрелость – ключевая компетенция коуча.

Существует много видов коучинга, классифицировать которые целесообразно по критериям. В таблице даны классификации, выполненные различными исследователями (Р.Дилтс, Д.Клаттербак, Э.Стак, Н.К.Туркулец).

Классификация коучинга

Критерии классификации	Вид коучинга
Количество участников	Индивидуальный, командный, групповой, организационный
Форма работы коуча	Персональный коучинг, командный коучинг (team-building)
Иерархический уровень клиента и	Индивидуальный коучинг первых лиц организации, индивидуальный и групповой коучинг руководителей среднего

преследуемые цели	звена, корпоративный коучинг, обучение коучингу как стилю менеджмента
Способ помощи	Коучинг проектов (в стратегическом менеджменте), ситуативный коучинг (конкретные улучшения в текущей деятельности организации), транзитивный коучинг (помощь в стрессовой ситуации), коучинг организационных перемен (сопровождение изменений)
Область применения результатов коучинга	Бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности (лайф-коучинг), административный коучинг
Режим общения	Лично-дистантный (личное участие коуча), внешний (привлечение внешних консультантов в организацию), внутренний (общение коуч-менеджеров с подчинёнными)
Форма связи с клиентом	Личные встречи, коуч-сессии по телефону, через Skype или различные мессенджеры, по электронной почте.

Взаимодействие коуча с клиентом происходит в виде коуч-сессии, в процессе которой коуч и клиент проясняют и структурируют цели. Во время общения коуч создает позитивную творческую среду для того, чтобы определить и уточнить глубинные ценности своего клиента, на основе которых и будет проведена работа с целями. После выяснения целей и потребностей разрабатываются стратегии и подходы, лучше всего работающие именно для этого конкретного человека, мобилизуются все внутренние резервы и устраняются внутренние барьеры. Эта работа должна быть конфиденциальной. У коуча существуют специальные психологические инструменты и программы, применяемые индивидуально к каждому клиенту.

Продвижение профессии коуча как одной из своих важных задач ставят Международная федерация коучинга (ICF) и Международная ассоциация коучей (IAC).

Методологические основы использования коучинга в образовании

ФГОС меняют представление о результате обучения. Теперь задача образовательного процесса состоит не столько в передаче знаний, умений и навыков, а в создании условий для личностного результата, формирования осознанной позиции ученика и будущего гражданина с активной позицией. Важна, прежде всего, личность самого ребенка и происходящие с ним в процессе обучения изменения, а не сумма знаний, накопленная за время обучения в школе.

Здесь уместно вспомнить основы гуманистической педагогики и личностно-ориентированного обучения (К.Роджерс, Е.В.Бондаревская, В.В.Сериков, И.С.Якиманская). Коучинг является гуманистической идеологией личностно-ориентированного образования, что видно из следующей таблицы:

Соотнесение методологий личностно-ориентированного обучения и коучингового подхода

	Личностно-ориентированное обучение	Коучинговый подход
Цели	Создание условий для проявления и становления личности как субъекта своей жизнедеятельности, способной к собственному целеполаганию, самореализации, саморегуляции, к развитию и проявлению своего творческого потенциала	Вдохновляющая актуализация внутренних ресурсов человека на проявление субъектной активности в осознании желаемых целей, в развитии своего личностного потенциала для поиска решения поставленных задач и достижении успеха

Принципы	Педагогическое сопровождение в процессе обучения основано на признании того, что: ✓ Личность ребёнка является главной ценностью и целью образования, что требует безусловного позитивного отношения к ученику. ✓ Содержание обучения и учебно-познавательная деятельность имеют для ученика личностный смысл. ✓ Акцент в учебной деятельности смещается с процесса преподавания на процесс учения. ✓ Позиции ученика в учебном процессе придаётся статус субъекта. ✓ В образовательном процессе создаются условия для самоактуализации, самореализации, саморегуляции каждого обучающегося.	Любое общение основано на убеждении, что: ✓ С другим человеком всё хорошо. ✓ У человека есть все внутренние ресурсы, необходимые для достижения успеха в том, чего они действительно хотят. ✓ В основе каждого поведения лежит позитивное намерение (вне зависимости от того, как это выглядит на поверхности). ✓ Человек делает лучший выбор из доступных для него в данный момент возможностей. ✓ Люди постоянно меняются и нужно понимать, кем является человек на каждом уровне в аспекте своей личности и жизни и каков его потенциал.
--	---	---

Личностные результаты и личная ответственность	✓ Личностные результаты освоения основной образовательной программы – ведущая цель ФГОС. ✓ Сформированность основ саморазвития и самовоспитания в соответствии с общечеловеческими ценностями и идеалами гражданского общества; готовность и способность к самостоятельной, творческой и ответственной деятельности. ✓ Толерантное сознание и поведение в поликультурном мире, готовность и способность вести диалог с другими людьми, достигать в нём взаимопонимания, находить общие цели и сотрудничать для их достижения. ✓ Осознанный выбор будущей профессии и возможностей реализации собственных жизненных планов; отношение к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем.	✓ Личностная ответственность за успешность в достижении запланированных целей – философия коучинга. ✓ Каждый клиент рассматривается как творческая, ресурсная и целостная личность. ✓ Опираясь на этот фундамент, коучи берут на себя ответственность: - обнаруживать, прояснять и поддерживать тех целей, которых желает достичь клиент; - стимулировать самостоятельные открытия клиента; - выявлять разработанные клиентом решения и стратегии; - считать клиента ответственным и надёжным. ✓ Коучинг – диалог «на равных», открытый, безоценочный, направленный на достижение осознания и результата.
--	--	--

Из таблицы видно, что методология личностно-ориентированного обучения и коучинга основана на одних и тех же ценностях: на важности установления позитивных отношений (сопровождение, общение), вере в человека, в его позитивные намерения и возможности развития, в способность быть субъектом своей жизни и стремиться к успеху.

Немаловажным в определении потенциала коучингового подхода в образовании является соотнесение основных требований к метапредметным результатам ФГОС с возможностями технологии коучинга.

Требования к метапредметным результатам ФГОС	Технологические возможности коучинга
Умение самостоятельно определять цели своего обучения, ставить и формулировать для себя новые задачи в учёбе и	Открытые вопросы коуча: - Что ты хочешь? - Что будет наилучшим результатом?

познавательной деятельности, развивать мотивы и интересы своей познавательной деятельности	- Почему это важно? - Как поймёшь, что достиг результата? Формат конечного результата: SMART (конкретный, измеримый, достижимый, значимый, определённый во времени)
Умение самостоятельно планировать пути достижения целей, в том числе альтернативные, осознанно выбирать наиболее эффективные способы решения учебных и познавательных задач	Открытые вопросы коуча: - Как ты можешь этого достичь? - Какие действия (методы) могут быть наилучшими? Техника прямого и обратного планирования: - Какой самый первый, самый простой шаг можешь сделать прямо сейчас? - Тогда какой наилучший шаг будет следующий? - А следующий?... Или: - Как если бы ты уже достиг цели, то какой это был шаг? А предыдущий?... Выбор лучшего: - Каким другим способом этого можно достичь? А ещё?... - Что изменится, если ты это сделаешь? - Что произойдёт, если ты этого не сделаешь?
Умение соотносить свои действия с планируемыми результатами, осуществлять контроль своей деятельности в процессе достижения результата, определять способы действий в рамках предложенных условий и требований, корректировать свои действия в соответствии с изменяющейся ситуацией	Техника «Шкалирование». Шкала от 1 до 10 измеряет степень приближения к цели: - На какой отметке ты сейчас находишься? - Что будешь делать по-другому, чтобы продвинуться по шкале в точку выше? Шкалы: - Удовлетворённости (своим состоянием, достижениями, проектом). - Важности. - Ясности. - Времени. Техника «Колесо жизненного баланса» (исходное состояние, запланированное к определённому сроку, достигнутое реально).
Умение оценивать правильность выполнения учебной задачи, собственные возможности её решения	Техники: - Шкалирование. - Вопросы по рамке результатов.
Владение основами самоконтроля, самооценки, принятия решений и	Модель GROW: - постановка цели (goal);

осуществления осознанного выбора в учебной и познавательной деятельности	- оценка реальности (reality); - поиск и осуществление выбора (options); - планирование действий (will).
Владение навыками познавательной рефлексии как осознания совершаемых действий и мыслительных процессов, их результатов и оснований, границ своего знания и незнания, новых познавательных задач и средств их достижения	4 стадии обучения в соответствии с лестницей логических уровней компетентности: - неосознанная некомпетентность; - осознанная некомпетентность; - осознанная компетентность; - неосознанная компетентность.

Сопоставим требования профессиональных стандартов к компетенциям педагога и компетенциям коуча:

Компетенции учителя (Профессиональный стандарт «Педагог»)	Компетенции коуча (Стандарт Международной Федерации Коучинга (ICF))
Трудовая функция «Общепедагогическая функция. Обучение» Необходимые умения: ✓ Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п. ✓ Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде. ✓ целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.	А. Создание фундамента <u>1. Соответствие этическим нормам и профессиональным стандартам</u> - понимание этических норм и стандартов коучинга, а также способность адекватно применять их во всех ситуациях, возникающих при коучинге клиента: ✓ Ясно различает коучинг, консультирование, психотерапию и иные методы профессиональной помощи клиентам; ✓ При необходимости, рекомендует обратиться к соответствующему специалисту, умеет определить, когда это необходимо и каковы имеющиеся ресурсы. <u>2. Заключение коучингового соглашения</u> - способность понять, что требуется при каждом конкретном взаимодействии с клиентом во время коучинга: ✓ Понимает и эффективно обсуждает с клиентом правила и конкретные параметры взаимоотношений в коучинге. ✓ Определяет, есть ли соответствие между его/её методами коучинга и потребностями возможного клиента, которое обеспечит эффективность коучинга.
Трудовая функция «Воспитательная деятельность»	В. Совместное создание отношений <u>3. Установление доверительных отношений</u>

<u>Трудовые действия:</u> ✓ Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка). ✓ Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.). ✓ Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации. <u>Необходимые умения:</u> ✓ Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их. ✓ Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей. ✓ Находить ценностный аспект учебного знания и информации обеспечивать его понимание и переживание обучающимися.	<u>с клиентом</u> - умение создать обстановку безопасности и поддержки, обеспечивающую постоянное взаимное уважение и доверие: ✓ Демонстрирует уважение к восприятию клиента, его стилю обучения и к личности клиента. ✓ Обеспечивает постоянную поддержку и поддерживает новые модели поведения и действия, включая те из них, что касаются принятия риска и боязни неудачи. ✓ Спрашивает разрешения клиента на проведение коучинга в новых, ещё непривычных «чувствительных» для клиента областях. <u>4. Коучинговое присутствие</u> - способность быть полностью осознанным и создавать непринужденные отношения с клиентом, демонстрируя открытую, гибкую и уверенную манеру поведения: ✓ Видит много способов работы с клиентом и в каждый момент выбирает наиболее эффективный. ✓ Демонстрирует уверенность в работе с сильными эмоциями, способен управлять собой, не позволяя эмоциям клиента доминировать и запутывать себя.
Трудовая функция «Развивающая деятельность» <u>Трудовые действия:</u> ✓ Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития. ✓ Освоение и применение психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами учащихся. ✓ Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни. ✓ Формирование и реализация	С. Эффективная коммуникация <u>5. Активное слушание</u> - умение полностью сконцентрироваться на том, что говорит и о чём умалчивает клиент, понять смысл сказанного в контексте желаний клиента и поддержать процесс высказывания клиентом своих чувств и мыслей: ✓ Концентрирует внимание на клиенте и его планах, а не на своих планах, составленных для клиента. ✓ Слышит, что заботит клиента и вызывает у него сомнения, каковы его цели, ценности и убеждения о том, что возможно, а что нет. ✓ Поддерживает и вдохновляет, принимает, изучает и способствует усилению выражения клиентом его чувств, восприятия, озабоченности, убеждений, предположений и т.д. ✓ Интегрирует и строит процесс, исходя из идей и предложений клиента. <u>6. Постановка «сильных» вопросов</u> -

программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов поликультурного общения. ✓ Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся. <u>Необходимые умения:</u> ✓ Владеть профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья.	способность задавать такие вопросы, которые раскрывают информацию, необходимую для получения клиентом максимальной пользы от взаимодействия с коучем, и способствуют коучинговым отношениям: ✓ Задаёт открытые вопросы, порождающие большую ясность, новые возможности или знания. ✓ Задаёт вопросы, продвигающие клиента по направлению к желаемому, а не требующие от клиента находить доказательства или оглядываться назад. <u>7. Прямое общение</u> - способность эффективно общаться на протяжении сессий коучинга и пользоваться тем языком, который производит наибольшее позитивное воздействие на клиента: ✓ Делясь чем-либо и давая обратную связь, изъясняется ясно, чётко и прямо. ✓ Использует подходящий и уважительный по отношению к клиенту язык.
(продолжение) ✓ Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся. ✓ Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся. ✓ Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик. ✓ Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных	Д. Фасилитация обучения и достижения результатов <u>8. Стимулирование осознания</u> - способность интегрировать и точно оценивать многочисленные источники информации, и интерпретировать её таким образом, чтобы помочь клиенту осознать происходящее и тем самым достичь оговоренных результатов: ✓ Определяет и раскрывает для клиента его/ ее лежащие в основе темы и заботы, типичные и постоянные способы восприятия себя самого и окружающего мира, различия между фактами и их интерпретацией, несоответствие между мыслями, чувствами и действиями. ✓ Помогает клиентам открывать новые для себя мысли, убеждения, ощущения, эмоции, настроения и т.д., усиливающие их способность предпринимать активные действия и достигать того, что для них важно. ✓ Определяет наиболее сильные стороны и основные области обучения и роста, а также то, на что

программ.	наиболее важно обратить внимание во время коучинга. 9. Проектирование действий - умение создать совместно с клиентом возможности для непрерывного обучения во время коучинга и в жизни / на работе, и для того, чтобы предпринимать новые действия, которые наиболее эффективно приведут к оговоренным результатам коучинга: ✓ Вовлекает клиента в исследование альтернативных идей и решений, оценку вариантов и принятие соответствующих решений. ✓ Отмечает успехи и способности клиента, способствуя их дальнейшему росту. 10. Планирование и постановка целей - умение разработать эффективный план коучинга с клиентом и соблюдать его: ✓ Обобщает собранную информацию и определяет с клиентом план коучинга и цели развития, затрагивающие проблемы и главные области, требующие изучения и развития. ✓ Определяет и намечает первые значимые для клиента успехи. 11. Управление прогрессом и ответственностью - умение удерживать внимание на том, что важно клиенту, и оставлять ответственность клиенту совершать действия: ✓ Чётко запрашивает от клиента действия, которые продвинут его вперёд к его поставленным целям. ✓ Активизирует самодисциплину клиента и заставляет клиента отвечать за то, что, по его словам, он собирается предпринять, за результаты запланированных действий и конкретный план с определенным временным форматом. ✓ Развивает способность клиента принимать решения, работать с ключевыми вопросами и развиваться (получать обратную связь, устанавливать приоритеты и темп обучения, рефлексировать и учиться на опыте).
------------------	---

Анализ и сравнение целей и принципов обучения, требований к метапредметным результатам по ФГОС и технологических возможностей коучинга показывает, что коучинг и коучинговый подход можно применять в образовании.

И действительно, в последнее время коучинг приобретает популярность как технология обучения, причём, популярность эта растёт. Коучинг входит в каждодневную профессиональную деятельность педагога. Это позволяет создать среду, в которой максимально раскрывается потенциал обучающихся и растёт их внутренняя мотивация к познавательной деятельности.

По отношению к образованию коучинг можно понимать как продолжительное сотрудничество субъектов образовательного процесса, которое помогает достигать высоких результатов во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и в сфере обучения.

Один из идеологов коучинга в образовании – Н.М.Зырянова. Она рассматривает понятие коучинга в широком и узком смысле этого слова. В широком смысле коучинг – это «такая форма консультативной поддержки, которая помогает человеку достигать значимых для него целей в оптимальное время путём мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и формирования новых навыков». В узком понимании коучинг – это «процесс выявления целей человека и выработка оптимальных путей их достижения».

Основная обязанность коуча в образовании состоит в том, чтобы обнаружить лучшее в личности ученика. Основная обязанность ученика заключается в том, чтобы взять на себя ответственность за решение поставленной задачи. Ученик несёт ответственность за свои результаты. Побудительный импульс, заставляющий субъектов работать в системе «коучинг», - это потребность в изменениях.

Распространённым является мнение о том, что коуч не работает с проблемами. Это не так. Коуч не работает с прошлым человека. Коуч работает с задачами, выборами и возможностями. Он поможет понять, почему ученики не справились с поставленной задачей, поможет предпринять действия для нахождения оптимальных путей и научиться поступать иначе в будущем. Коуч способствует совершенствованию и максимально эффективному использованию личных сторон обучающихся, о которых большинство и не догадывается, или догадывается, но не использует как основу для дальнейшего движения вперёд. Он стимулирует обучающихся к более глубокому осознанию своих целей, ресурсов и ограничений, помогает определить направление развития личности.

Коучинг можно рассматривать также как метод развития личности, поскольку он стимулирует развитие осознанности по отношению не только к целям, но и ко всем средствам и способам выполнения деятельности, способствует раскрытию и наиболее полному применению уникальных личностных качеств каждого ученика.

Главная компетенция коуча – задавать вопросы, при этом сохраняя на протяжении всей сессии коуч-позицию, характеризующейся нейтральностью, безоценочностью, искренним интересом и верой в то, что у обучающегося есть все ресурсы, коуч полностью исключает советы, рекомендации и обучение.

Для понимания сути коучинга важно отличить его от других способов профессионального взаимодействия и педагогического сопровождения обучающихся, которые не отменяются и не подменяются коучингом, но значительно им обогащаются.

В педагогической теории и образовательной практике исследуются и применяются следующие способы (стили) взаимодействия и сопровождения:

Опека, забота, защита: постоянное отслеживание и контроль поведения и состояния ребёнка. Стремление освободить его от любых затруднений, взять на себя их устранение, даже тогда, когда ребёнок этому сопротивляется. Непродуктивный способ сопровождения в плане развития человека. Применение целесообразно лишь в исключительных случаях беспомощности и недееспособности человека (младенческий или старческий возраст, болезнь, инвалидность).

Наставничество: тип индивидуально-личностного сопровождения и поддержки, при котором педагог (наставник, управленец, инструктор), посредством властных полномочий осуществляет персонифицированное инструктирование, даёт указания, демонстрирует образцы деятельности, осуществляет систематический контроль и направляет деятельность на решение конкретных педагогических задач. Эффективным такое сопровождение является в тех ситуациях, когда человеку необходимо освоить и качественно выполнить базовые действия, заданные стандартом, а у него для этого нет ни знаний, ни информации, ни опыта. Такой тип сопровождения характерен для педагогической деятельности на этапе освоения новых знаний, умений и навыков. А в когнитивно-формирующей (традиционной) парадигме образования учитель даже на этапе применения изученных знаний и алгоритмов к решению творческих познавательных задач показывает вначале образцы собственного решения, а затем отрабатывает способы решения посредством упражнений на аналогичных задачах.

Тьюторство: тип индивидуально-личностного сопровождения и поддержки, при котором педагог (тьютор, организатор, консультант, советчик) изучает индивидуальные особенности личности обучающегося и, исходя из этого, направляет его советами на решение образовательных и жизненных проблем в конкретных ситуациях, предлагает и организует выбор способов деятельности и решения проблем из тех, которые, на его взгляд,

наиболее целесообразны для его клиента (воспитанника), помогает ему с построением индивидуального образовательного маршрута. Диагностируя образовательные и личностные особенности обучающихся и их познавательный и творческий потенциал, направляющими советами, обеспечивает успешное решение частных проблем в зоне ближайшего развития человека. Эффективно в ситуациях дефицита опыта и времени у человека на принятие решения, а также в условиях ограниченного числа возможных выборов из числа заданных жёсткими правилами и условиями. В урочной деятельности применяется на этапе применения знаний к решению задач в изменённых или проблемно-исследовательских учебных ситуациях на материале предметного содержания с целью формирования универсальных учебных действий и достижения метапредметных результатов.

Коучинг: тип индивидуально-личностного сопровождения и поддержки, при котором педагог-коуч (партнёр, актуализатор, вдохновитель, фасилитатор), не даёт указаний, не советует, не решает чужие проблемы. Он актуализирует посредством открытых вопросов, обращённых к внутренним ресурсам, субъектную активность в достижении успеха и сопровождает человека в долговременном индивидуально-личностном развитии. В традиционной урочной деятельности может применяться на этапе применения обобщённых знаний и универсальных умений к решению жизненных практических задач. Стимулируя рефлексию обучающихся относительно образовательных и жизненных потребностей, целей, потенциальных возможностей и индивидуальных особенностей, создаёт условия для самостоятельной успешной, компетентностной деятельности, для проектирования индивидуального образовательного маршрута, для индивидуально-личностного саморазвития.

Из рассмотрения отличий коучинга от других способов педагогического взаимодействия и сопровождения становится понятным, как

они связаны в обучении и на каком этапе обучения учителю наиболее целесообразно выполнять функцию коуча и использовать технологии и инструменты коучинга. Схематично эту связь можно проследить на «Лестнице четырёх уровней развития компетентности»:



Знание четырёх стадий обучения позволяет обучающемуся определить, на какой стадии обучения он находится сейчас, что ему предстоит освоить и посредством какой учебной деятельности, чтобы продвинуться к следующему этапу компетентности. Таким образом, увеличивается мотивация к обучению и внутренняя дисциплина. Такая мотивация возможна лишь в гуманистической, личностно-ориентированной парадигме образования, сутью которой как раз и является удовлетворение образовательных запросов обучающихся, представляющих для них жизненную значимость и личностный смысл.

Воплощением идей уровневого развития компетенций и интегративного подхода к структуре личностно-ориентированного образования стал ФГОС:

«Стандарт устанавливает требования к результатам обучающихся, освоивших основную образовательную программу основного общего образования:

- личностным, включающим готовность и способность обучающихся к саморазвитию, сформированность мотивации к обучению, познанию, выбору индивидуальной образовательной траектории, ценностно-смысловые установки обучающихся, отражающие их личные позиции, социальные компетенции, сформированность основ гражданской идентичности;

- метапредметным, включающим освоенные обучающимися универсальные учебные действия (познавательные, регулятивные и коммуникативные), обеспечивающие овладение ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться, и межпредметные понятия;

- предметным, включающим освоенный обучающимися в ходе изучения учебного предмета опыт специфической для данной предметной области деятельности по получению нового знания, его преобразованию и применению, а также систему основополагающих элементов научного знания, лежащую в основе современной научной картины мира».

Можно заметить, что в требованиях стандарта отражена та же логика стадий развития компетенций, но в обратной зависимости мотивации: от готовности к овладению определённой личностно-значимой компетентностью, которую обучающийся проясняет для себя при поддержке коуча, до понимания и желания усвоить базовый предметный или межпредметный уровень компетентности, как условия достижения желаемых результатов, которые он может успешно освоить в сопровождении тьютора и наставника.

Гульчевская В.Г., заведующая кафедрой педагогики ГБОУ ДПО РО РИПКиППРО, к.п.н., совместно с Гульчевской Н.Е., коучем ICF, к.пс.н., предлагают модель педагогического сопровождения и поддержки обучающихся в ходе урока, основанную на сравнении видов сопровождения (наставничество, тьюторство, коучинг).

Модель педагогического сопровождения и поддержки обучающихся в ходе урока

Таблица 1

Организационный этап урока, включающий: - постановку цели, которая должна быть достигнута учащимися на данном этапе урока (что должно быть сделано учащимися, чтобы их дальнейшая работа на уроке была эффективной); - определение целей и задач, которых учитель хочет достичь на данном этапе урока; - описание методов организации работы учащихся на начальном этапе урока, настроя учеников на учебную деятельность, предмет и тему урока (с учетом реальных особенностей класса, с которым работает педагог).		
Наставничество	Тьюторство	Коучинг
Цель учителя: приучить детей к деловому настрою на урок посредством рациональной организации рабочего места и четкому планированию своей деятельности. Подробные указания, инструктирование учащихся, показ образца: - как должно быть организовано рабочее место ученика; - какие учебные и познавательные действия им необходимо выполнить, чтобы усвоить содержание урока и показать хорошие результаты в ходе и в конце урока; Подготовка к работе с учащимися наглядного, индивидуального раздаточного дидактического материала уровня и дифференцированного характера, с образцами и алгоритмами деятельности.	Цель учителя: помочь учащимся организовать и спланировать свою деятельность с учетом своих индивидуальных особенностей. Обсуждение с учащимися способов рациональной организации рабочего места и способов деятельности на уроке, которые позволят ученику достичь положительных результатов с учетом их возможностей, интересов, способностей. Советы и рекомендации, совместное планирование по выбору форм и методов работы на уроке по индивидуальным вариантам, планам.	Цель учителя: помочь учащимся осознать важность создания у себя делового настроения на урок и посредством открытых вопросов подвести учащихся к самостоятельному планированию своих действий, чтобы быть готовым к успешной деятельности на уроке и успешному результату к концу урока. На какой образец он хотел бы ориентироваться. Примерные вопросы: - <i>Каким баллом на «Шкале от 1 до 10» ты оценил бы свою готовность к сегодняшнему уроку? Что еще нужно сделать, чтобы продвинуться по шкале хотя бы на один шаг? А чтобы достичь 10?</i> - <i>Чего ты ждешь от урока, чтобы оценить свою удовлетворенность им на 10?</i> - <i>каким ты хотел бы увидеть себя в конце урока? Каких ждешь результатов?</i>

		Что для этого будешь делать?
Этап урока: Опрос учащихся по заданному на дом материалу, включающий: - определение целей, которые учитель ставит перед учениками на данном этапе урока (какой результат должен быть достигнут учащимися); - определение целей и задач, которых учитель хочет достичь на данном этапе урока; - описание методов, способствующих решению поставленных целей и задач; - описание критериев достижения целей и задач данного этапа урока; - определение возможных действий педагога в случае, если ему или учащимся не удастся достичь поставленных целей; - описание методов организации совместной деятельности учащихся с учетом особенностей класса, с которым работает педагог; Описание методов мотивирования (стимулирования) учебной активности учащихся в ходе опроса; - описание методов и критериев оценивания ответов учащихся в ходе опроса.		
Наставничество	Тьюторство	Коучинг
Объявляет цель проверки домашнего задания (проверить правильность, прочность, понимание ранее усвоенного; закрепить ранее усвоенное, воспитать у себя ответственное отношение к учению, создать базу для понимания и усвоения нового). Индивидуальная работа (у доски, по карточкам, в парах). Предъявление дифференцированных практических заданий, подобных домашним, с последующим теоретическим обоснованием. Контроль и коррекция результатов сразу после выполнения задания. Доведение каждого ответа и решения до требуемого качества. Взаимоконтроль и взаимопомощь.	Предъявление кратковременной самостоятельной работы с заданиями, подобными домашним, среди которых даются задания, внешне подобные, но не решаемые известным способом. Создается проблемная ситуация, как стимул для изучения новой темы. Предпочтительны групповые методы выполнения заданий, основанных на взаимобучении и взаимопроверке.	Вопросы об осознании учащимися ценности конкретных домашних заданий для качества освоения и понимания ранее усвоенного, для собственной самооценки, для удовлетворенности уровнем достигнутого успеха и уверенности в своих возможностях; о встретившихся затруднениях и их причинах; о способах преодоления затруднений и их причин. Принятие решения о способах работы над домашними заданиями, которые ведут к успеху в учебной работе и в личностном развитии.
Этап урока: Изучение нового учебного материала , предполагающий:		

- постановку конкретной учебной цели перед учащимися (какой результат должен быть достигнут учащимися на данном этапе урока);
- определение целей и задач, которые ставит перед собой учитель на данном этапе урока;
- изложение основных положений нового учебного материала, который должен быть освоен учащимися;
- описание форм и методов изложения (представления) нового учебного материала;
- описание основных форм и методов организации индивидуальной и групповой деятельности учащихся с учётом особенностей класса, в котором работает педагог;
- описание критериев определения уровня внимания и интереса учащихся к излагаемому педагогом учебному материалу;
- описание методов мотивирования (стимулирования) учебной активности учащихся в ходе освоения нового учебного материала.

Наставничество	Тьюторство	Коучинг
Цель учителя: обеспечить усвоение темы урока в соответствии с заданным стандартом (перечень конкретных предметных знаний и умений), в результате которого ученик будет уметь (перечень типов предметных задач; метапредметные умения (УУД), виды деятельности по проявлению и развитию у себя личностных качеств). Формулирует эту цель учащимся, конкретизируя её теми заданиями и способами их решения, которые учащиеся должны продемонстрировать к концу данного этапа урока и к концу изучения темы. Даёт наставления о необходимой деятельности учащихся по освоению темы по заданным критериям. Эти формулировки становятся образцом для дальнейшего самостоятельного целеполагания учащихся.	Цель учителя: сформировать у учащихся компетентностную готовность к решению предметных и межпредметных познавательных проблем посредством овладения обобщённым способом проблемно-поисковой и проблемно-исследовательской деятельности. Обеспечивается созданием ситуации успеха при разрешении проблемной ситуации посредством направляющих вопросов относительно выполнения последовательности мыслительных действий, соответствующих научно обоснованной процедуре мышления при решении проблем. Направляется внимание учащихся на осмысление ценности именно этой обобщённой процедуры как универсального способа решения любых проблем и нацеливается на её усвоение	Цель учителя: актуализировать яркое, эмоциональное внутреннее видение кем и каким успешным человеком он хотел бы стать в дальней, средней и ближней перспективе (например, после окончания школы, в конце учебного года, в конце сегодняшнего урока, в конце данного этапа урока). Предложить сформулировать это видение в виде конкретной, измеримой (контролируемой самим), достижимой значимой и приуроченной к определённому сроку цели (сформулированной в формате SMART), то есть, на уроке – это те результаты, которых хотелось бы достичь, чтобы хотя бы на самый маленький шаг приблизиться к мечте. Используя «рамку 4-х вопросов планирования» помочь детям спланировать свою деятельность по успешному усвоению темы

		урока и «Колесо компетентностей» по осознанию ценности урока для своего развития (задавая последовательность вопросов о наиболее эффективных и достижимых шагах по уровням усвоения учебного материала: качественного восприятия, понимания, анализа, обобщения, применения, собственного развития). Удерживать внимание учащихся на принятых ими целях и действиях в ходе соответствующих этапов изучения нового материала с использованием «Шкалы ясности».
Этап урока: Закрепление учебного материала, предполагающее: - постановку конкретной учебной цели перед учащимися (какой результат должен быть достигнут учащимися на данном этапе урока); - определение целей и задач, которые ставит перед собой учитель на данном этапе урока; - описание форм и методов достижения поставленных целей в ходе закрепления нового учебного материала с учётом индивидуальных особенностей учащихся, с которыми работает педагог; - описание критериев, позволяющих определить степень усвоения учащимися нового учебного материала; - описание возможных путей и методов реагирования на ситуации, когда учитель определяет, что часть учащихся освоила новый учебный материал.		
Наставничество	Тьюторство	Коучинг
Цель учителя: сформировать умение и навык успешного и качественного решения типовых учебно-познавательных задач. Методы поддержки в процессе упражнений: дифференциация количества и сложности заданий в соответствии с индивидуальными возможностями; дозирование помощи.	Цель учителя: закрепить интерес к поисковой, исследовательской, творческой деятельности, к развитию своего мышления, создать ситуации эмоционального удовлетворения учащихся, уверенности в себе и своих возможностях в достижении успеха при решении учебных проблем (поощрением собственных	Цель учителя: поддерживать вдохновение и приверженность принятым целям, обращаясь к рефлексивному осознанию учащимися личностного обогащения, роста компетентности, способностей при выполнении каждого следующего задания, как результата принятого ими плана деятельности,

Взаимообучение и взаимоконтроль в групповых формах работы. Положительное подкрепление даже малейших достижений. Организация социальной оценки учебных достижений (выставки, конкурсы, награды, сертификаты и т.д.)	догадок, коллективным одобрением, присвоением почётных «званий»). Предъявление «лестницы» разноуровневых проблемных задач и различных доз помощи для выбора учащимися. Критерием успешности считать не столько правильность решения, сколько активность в высказывании догадок, в самостоятельном поиске и предложении вариативных способов решения.	используя методики: «Колесо баланса», «Линия времени», «Тоны голоса волшебника, мудреца, друга».
Этап урока: Задание на дом, включающее: - постановку целей самостоятельной работы для учащихся (что должны сделать учащиеся в ходе выполнения домашнего задания); - определение целей, которые хочет достичь учитель, задавая задание на дом; - определение и разъяснение учащимся критериев успешного выполнения домашнего задания.		
Наставничество	Тьюторство	Коучинг
Цель учителя: закрепить полученные на уроке знания до уровня самостоятельного успешного решения типовых познавательных задач. Определение и разъяснение учащимися способов и критериев успешного выполнения домашнего задания и методов проверки на следующем уроке. Предложение тренировочных заданий с избытком для добровольного упражнения.	Цель учителя: закрепить в сознании учащихся ценностное отношение к владению обобщённой процедурой решения проблем, поддержать вдохновение при поиске решений. Предложение уровневых проблемных заданий для добровольного выбора с решебниками, также для добровольного к ним обращения.	Цель учителя: закрепить навык самостоятельного формулирования личностно значимых целей, планирования учебно-познавательных действий, выбора содержания, уровня заданий, количества, сроков выполнения и отчётности в соответствии с индивидуальной образовательной программой. Предъявление в начале изучения темы всего перечня обязательных и вариативных заданий с обязательной отчётностью в конце определённого срока (например, к окончанию изучения темы) и добровольной

		промежуточной отчётностью, что позволяет учащемуся самостоятельно распределять время на выполнение домашних заданий.
Предпочитаемые методы и технологии обучения		
Наставничество	Тьюторство	Коучинг
Инструктирование Объяснительно-иллюстративные методы Репродуктивные упражнения Алгоритмические технологии Методы контроля качества усвоения ЗУНов и нормативного поведения	Задачный метод Проблемное изложение Проблемно-поисковый Проблемно-исследовательский Имитационно-игровой Учебная дискуссия Метод проектов Мозговой штурм Сотрудничество в команде по решению проблем, разработке проекта	Поддержка: - Беседа посредством открытых и «сильных» вопросов, лестница вопросов по логическим уровням. - Тоны голоса. - Метод глубинного слушания. - Партнёрское сотрудничество. - Колесо жизненного баланса. - Шкалирование. - Линия времени. - Стратегия планирования У.Диснея. - Лента Гантта. - Мозговой штурм WORLD CAFE.

В процессе межличностного взаимодействия педагог-коуч руководствуется следующими принципами:

1. Принцип осознанности и ответственности. Здесь важно перейти от мотивации «избегания неудач» к мотивации «достижения успеха», изменение движения «от» на движение «к».

У коуча ответственность заключается в том, чтобы:

- помочь ученику раскрыть то, чем он наделён, чем реально может распорядиться для решения поставленных задач, для наиболее полной самореализации своего потенциала. Через осознание мы получаем доступ к

нашим ресурсам. Содействуя самосознанию обучающегося, коуч помогает ему в большей степени понять самого себя;

- помочь ученику обнаружить, уяснить и объединить то, что он действительно хочет достичь, сформулировать важные цели;
- поощрять саморазвитие ученика;
- фасилитировать созданные учеником решения, помогая находить оптимальные пути, приносящие удовлетворение уже по ходу движения;
- наделять ученика ответственностью.

Иными словами, коуч несёт ответственность за процесс достижения результата, а ученик – за результат и действия, связанные с его достижением.

2. Принцип единства и взаимодействия предполагает, что позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Осознанность личностных проблем во взаимоотношениях влияет на другие виды деятельности.

3. Принцип гибкости. Формирование гибкости мышления, осознание стереотипов и алгоритмов своего поведения. Почти каждый испытывает большие затруднения при попытке сделать что-то новое, изменить себя. Совместно с коучем разрабатывается поэтапное формирование новой стратегии как личностного, так и коммуникативного развития. Благодаря этому обучающиеся верят в свои безграничные возможности и способности, необходимые им в дальнейшей деятельности.

4. Принцип партнёрства предполагает сотрудничество, так называемые – субъект-субъектные отношения. Коучинг направлен на формирование партнёрских отношений между коучем и обучающимися. Главное в коучинге – повышение осознанности каждой личности с целью

реализации своего потенциала, так как изначально ученик воспринимается как равный партнёр, обладающий внутренним знанием в виде потенциала.

5. Принцип иерархичности развития. Альберт Эйнштейн указывал: «Наиболее важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы были, когда их создавали». Ежедневно мы делаем выбор, принимаем важные решения. К сожалению, мы основываемся на установках, стереотипах и опыте прежних побед и поражений, которые уже частично устарели. Коуч помогает преодолеть эти стереотипы и двигаться дальше.

Благодаря коучингу, обучающийся развивает новые способности и коммуникативные навыки, которые повышают уровень его личностного развития. И сложно не согласиться с точкой зрения О.В.Ройтблат, согласно которой технологию коучинга можно отнести к современным дидактическим инструментам неформального образования. Она может использоваться для работы с различными категориями слушателей из-за существующей корреляции между неформальным образованием и подходами традиционного обучения. О.В.Ройтблат считает, что технология коучинга может быть названа технологией направления и развития.

Коучинговый подход в методической работе

Обеспечить успех современной школы без освоения технологий постановки и достижения целей и задач, раскрытия личностного потенциала педагогов и их заинтересованности в реализации ФГОС невозможно.

Руководитель школы как референтное лицо через специальную демонстрацию определённых позиций, культуры мышления, способов деятельности способен создавать условия для профессионального роста педагогов, выступать как косвенный стимулятор их саморазвития,

формирования у них актуальных профессиональных компетенций. Компетентность руководителя образовательной организации, его личностные качества и характеристики деятельности являются важнейшими и определяющими, требуют постоянного совершенствования.

Реализация ФГОС, профессиональных стандартов подразумевает яркое проявление субъектной позиции педагога. Данная установка является главным психологическим посылом, без которого освоение ФГОС невозможно.

И уже понимая суть коучингового подхода, очевидно, что в коучинге содержатся огромные ресурсы для организации профессионально-личностного развития педагогов, так как коучинг базируется на психологических принципах и моделях, способствует пониманию и осмыслению человеком своих огромных возможностей, которые он, будучи достаточно мотивированным, может успешно реализовать в своей сфере деятельности, обеспечивая тем самым решение задачи – повышение качества труда и эффективности исполнения работы.

При умелом коуч-управлении педагог может прийти к выводу о том, что он может самостоятельно решить проблему и вообще способен на гораздо большее, чем сам о себе думает, он может меняться, трансформировать старый опыт в новый. Коуч-технологии помогают учителю развеять неуверенность в себе и сомнение в собственных силах. Коучинг – это воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе независимо от содержания конкретного задания: это стиль управления, стиль отношения к людям, стиль мышления и поступков.

Целесообразно провести полноценную коуч-сессию для каждого педагога, на которой бы учитель смог проработать своё видение желаемого

будущего в профессии, чётко сформулировать свои цели и определить пути их достижения.

Коучинговый подход применим в любой коммуникации педагогов:

- педагог-педагог;
- директор-педагог;
- директор-заместитель директора;
- заместитель директора-педагог.

Продуктивной сферой применения коучинга в организации методической работы является анализ урока после посещения урока директором или заместителем директора. М.М.Поташник в своей монографии «Эксклюзивные аспекты управления школой» приводит фрагмент беседы директора школы с учителем после посещения урока литературы в 7 классе (Приложение ____).

Применение коучингового подхода приводит к изменению культуры организации, в которой иерархия уступает место поддержке, а обвинения – честной оценке; внешние мотивирующие факторы заменяет самомотивация; защитные барьеры исчезают по мере формирования командных групп; перемены не вызывают боязни, а приветствуются, появляется открытость и честность; нагрузки на работе превращаются в новые возможности, а острое реагирование на конфликты вытесняется долгосрочным стратегическим мышлением.

Эффективными техниками для работы с педагогами по развитию профессиональных компетенций и мотивации являются «Колесо профессионального развития», «Целостный образ себя» (по шкале понимания и важности, ясности действий, удовлетворённости), «Формат конечного результата», «Пирамида логических уровней», «Диалог с самым

мудрым человеком», «Семишаговая стратегия самокоучинга», «Модель GoMAD» и др.

Стоит отметить, что для школы, для работы с педагогическим коллективом эффективным будет проведение командного коучинга. Формат сессии командного коучинга подходит для проведения совещаний, заседаний педагогического совета, заседания творческой группы и т.п., на которых ставится цель – выработка стратегических решений каких-либо проблем, перед введением каких-либо инноваций, при реализации какого-либо масштабного проекта.

В случае проведения командного коучинга коуч выступает в роли фасилитатора – человека, который обучен технологиям эффективной групповой коммуникации. Он занимает нейтральную позицию и не берет на себя принятие решения, а лишь помогает участникам идентифицировать проблемы и принять решение с помощью конструктивного обсуждения.

Задачи, которые может решить фасилитационная сессия:

- Сплотить коллектив, команду вокруг общих целей;
- Быстро запустить новый проект и учесть все детали;
- Договориться о правилах взаимодействия и коммуникаций;
- Подвести итоги проекта мотивирующе и конструктивно;
- Провести экспресс-диагностику текущего состояния дел;
- Создать саморазвивающиеся команды;
- Разработать стратегию работы школы, которую каждый педагог будет хотеть реализовать.

Говоря об эффективности коучингового подхода в школе, нужно понимать, что наилучших результатов можно добиться только в случае системного подхода. Отсюда вытекает необходимость обучения педагогов

основам коучинга. Вариантов обучения педагогического коллектива на самом деле немного:

- пригласить сертифицированного коуч-тренера для обучения педагогов в свою школу;
- организовать прохождение обучения одного-двух или более педагогов на сертификационном курсе коучинга, а в идеале – тренерского курса, и далее наделить их полномочиями обучить остальных коллег основам коучинга.
- педагогам пройти обучение дистанционно.

Здесь стоит отметить, что стоимость обучения на сертификационном курсе коучинга немаленькая – сейчас это примерно 80-100 тыс. руб на одного человека, дистанционный курс дешевле.

Список литературы

1. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2017
2. Коучинг в школьном образовании. Сборник избранных статей.
3. Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой. Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2012
4. Технология достижения сформированности универсальных учебных действий обучающихся [Текст] : учебно-методическое пособие / сост.: О.Г.Красношлыкова, И.С.Морозова, О.В.Петунин и др.; под науч.ред. О.Г.Красношлыковой. – Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2016

Из книги М.М.Поташника «Эксклюзивные аспекты управления школой», с 225.

Фрагмент диалога директора (коуча) и учителя после посещения урока.

ДИРЕКТОР. Спасибо за урок. Было интересно и поучительно. И всё же мне кажется, что Вы, М.И., чем-то не совсем довольны.

УЧИТЕЛЬ. Ну, конечно, я же не успела сделать, что хотела, звонок всё прервал, дети сразу стали ёрзать, а у меня как раз вывод и важный комментарий к домашнему заданию, и всё это – уже как бы в пустоту...

ДИРЕКТОР. Ну не совсем, конечно, но для большинства, согласитесь, звонок – сигнал расслабиться. А Вы как думаете, почему, всё-таки, не удалось успеть до звонка? Ведь на дисциплину Вы не жалуетесь, и темп урока вполне приличный, и работали дети дружно...

УЧИТЕЛЬ. Да уж и не знаю. Видимо, опрос затянула, и как-то увлеклась примерами при объяснении нового. А при закреплении надо было «прошерстить» молчунов, а то кто их знает, усвоили они что-либо или нет.

ДИРЕКТОР. А кстати. Вы могли бы мне в одной простой фразе сказать, в чём, всё-таки, главная мысль прошедшего урока? С чем обязательно должен уйти с урока самый трудный и ленивый? То, что в науке называется «объектом обязательного усвоения».

УЧИТЕЛЬ. На это-то времени и не хватило. Это-то и должно было быть в выводе...

ДИРЕКТОР. И всё-таки: что среди массы интересного, полезного, важного, что я услышал и понял, - самое-самое... по-Вашему?

УЧИТЕЛЬ. (Открывает план урока, некоторое время ищет). А – вот... (следует чтение некоторого «методического» текста, правильными словами из пяти-шести фраз – того, что соответствовало стандартам).

ДИРЕКТОР. Это верно. Но, как я понимаю, это из программы, стандарта. А мне-то хочется услышать суть, главный итог, на понятном мне – не словеснику – языке, чтобы и ученик тоже понял и почувствовал, а не просто услышал нечто методически рекомендованное в конце урока.

УЧИТЕЛЬ. Но ведь я подводила их к этим мыслям весь урок.

ДИРЕКТОР. А меня – тоже, к ним же?

УЧИТЕЛЬ. Ну, на Вас-то я не рассчитывала, я попросту, для семиклассников.

ДИРЕКТОР. Вы «попросту для семиклассников», а я вот с двумя высшими образованиями к этим мыслям в ходе Вашего интересного рабочего урока как-то самостоятельно не пришёл...

УЧИТЕЛЬ. Так что же я, по-Вашему, на уроке не обучала???

ДИРЕКТОР. Это сказали Вы, а не я. Но, всё-таки, - чему же Вы их обучали, если самую суть взять?

УЧИТЕЛЬ. (Напряжённо думает минуты две, потом неуверенно и запинаясь, говорит). Наверное, тому, что Петруша Гринёв – человек чести, а может быть – тому, что такое честь, или – тому, что Маша Миронова помогла ему это понять...

ДИРЕКТОР. Да, да, да!!! Об этом Вы, вроде бы, и не говорили, и я, честно говоря, думал, что урок про какие-то «образы», «персонажи» и «художественные средства»! И назывался-то урок у Вас – «Образ Петра Гринёва в системе персонажей повести А.С.Пушкина «Капитанская дочка». «Система персонажей» - доступно ли для семиклассников?

УЧИТЕЛЬ. Да, как в методичке.

ДИРЕКТОР. А как можно было бы назвать урок, чтобы на нём учить тому, самому главному, с чем каждый, подчёркиваю – каждый! – должен уйти в жизнь?

УЧИТЕЛЬ. Помилуйте, Вы хотите сказать, что урок надо было назвать «Жизнь – государю; сердце – даме; честь – никому!»?

ДИРЕКТОР. И это сказали Вы! А не я. Но по мне было бы здорово...

Далее диалог директора с учителем развивается в направлении разворачивания главной мысли – превращение «имени» урока в мотив и из него – в целеустановку, оттуда – в общую структуру, оттуда – в несколько сценариев и хронометраж каждого – и оттуда уже – возврат к объяснению самим учителем себе самому, почему же всегда не хватает времени...

Техника «Семишаговая стратегия самокоучинга»

Техника self-coaching разработана датским коучем и тренером Джеком Макани. Подходит как для самокоучинга, так и для коуч-сессии в режиме коуч-клиент.

Шаг 1. Возьми ответственность за свою жизнь.

В нашем мире так много факторов, которые влияют на нашу жизнь, что совсем не просто верить, что всё же каждый человек является творцом своей судьбы, так как легко жить, зная, что во всём виноват кто-то другой: твой начальник, правительство и вообще ты родился в такой семье.

Начиная жизнь в режиме самокоучинга, первое, что необходимо принять за аксиому: только вы отвечаете за то, что происходит в вашей жизни.

Вы сами творите тот мир, в котором вы живёте.

Шаг 2. Узнай себя.

А вы знаете, о чём мечтаете на самом деле? Что для вас по-настоящему ценно в этом мире?

В чём состоит ваш особый дар? Как вы его используете сейчас? А как могли бы использовать? И даже не пытайтесь говорить, что нет у вас особого дара – он точно есть. Только ваши собственные фильтры не дают вам увидеть его. Попробуйте снять все имеющиеся очки – розовые, чёрные, зелёные и фиолетовые в крапинку...

Какой жизнью вы бы хотели жить? Почему вы до сих пор не живёте именно так?

Какой шаг навстречу этой жизни вы можете сделать прямо сегодня? Что изменить? Что добавить?

Шаг 3. Жить настоящим.

Наш единственный способ наслаждаться жизнью – это жить настоящим моментом. Мы же большую часть жизни проводим, переживая из-за прошлых ошибок или волнуясь за будущие решения.

Вернитесь в «сейчас» и оглядитесь вокруг – что уже есть в вашей жизни хорошего? Что прямо сейчас можно улучшить?

Шаг 4. Очищайте прошлое.

У вас остались незавершённые дела? Отношения? Незавершённые разговоры?

Приучайтесь всё завершать. Все незавершённости забирают кусочек вас - вашей энергии.

Спросите себя: Что из прошлого вы ещё можете изменить? Меняйте! Когда вы сделаете это?

Что изменить вы уже не в силах? Примите это как данность. Это часть вашей жизни и она дана вам, чтобы чему-то научить. Извлеките урок и двигайтесь дальше.

Как чувствуете себя сейчас?

Шаг 5. Живите от сердца.

Выключите своё эго хотя бы на минуту. Прислушайтесь к сердцу.

Сделайте то, что вам по-настоящему хочется, а не то, что вы должны/принято/обычно делаете.

Создайте свой персональный этический кодекс – то, что выбираете именно вы, а не то, что навязано обществом.

Какие принципы вы в него включите?

Шаг 6. Реши, что ты хочешь.

Сформулируйте свою личную миссию. Ради чего вы живёте в этом мире. Каково ваше Видение? Что важного вы несёте в этот мир?

Как ваши личные цели соотносятся с этой миссией?

Создайте фокус на целях и двигайтесь к ним день за днём.

Поверьте в своё будущее.

Примите уже тот факт, что этот мир нуждается в вас. Вы нужны ему.

Ваша задача – лишь следовать своей миссии.

Шаг 7. Усиьте себя.

Сформулируйте план достижения своих целей. Что вы будете делать? Как? Когда? Чему вы должны научиться? Что демонстрировать другим? Кем вы должны стать? Дайте обещание сделать это. Кому? Себе, другим... что придаст вам больше сил?

Представьте себя уже достигшим цели, пусть этот образ помогает вам двигаться день за днём.

Что ещё будет поддерживать вас на пути к той жизни, о которой вы мечтаете? Начните прямо сейчас!

В план вашего самообновления может входить: духовное развитие, интеллектуальное, физическое.

Техника «Диалог с самым мудрым человеком»

Самый мудрый человек – это сам человек. Никто другой не может знать больше, чем человек о самом себе. Бывает полезно самому себе ответить на «сильные» вопросы, поэтому техника подходит для самокоучинга, но это не исключает возможности её использования в режиме сессии с коучем.

«Сильные» вопросы:

- Какие внутренние препятствия мешают достижению цели и как их трансформировать в мотиваторы?
- Что сейчас вас останавливает для достижения результата?
- Что представляет самые серьёзные препятствия?
- Что может отвлечь от цели?
- Что мешает достижению цели?
- Что находится в зоне вашего контроля?
- Что находится вне зоны вашего контроля?
- Кто со стороны ещё контролирует результат и в какой степени?
- Насколько вы лично можете контролировать результат?
- На ком сейчас лежит ответственность за достижение цели?
- За что вы лично отвечаете в достижении цели?
- Помощь нужна? Что ещё? Если бы ты знал ответ, то что бы сказал?
- Какие могут быть последствия для тебя и других в твоём самообновлении?
- Какими критериями ты пользуешься, чтобы понять насколько ты эффективно продвигаешься к цели?
- Что для тебя в этом самое трудное?
- Что бы ты посоветовал другому, окажись он на твоём месте?
- В чём ты выиграешь/проиграешь, если так сделаешь/скажешь?
- Если бы так сказал/поступил кто-то другой, что бы ты почувствовал/подумал/сделал?
- Что ты будешь делать?
- Когда ты намереваешься это сделать?
- Достигнешь ли ты при этом своей цели?
- Какие возможны препятствия на пути?
- Кому следует знать об этом?

- Какая поддержка тебе нужна?

В этой технике важно понимать достоинства «сильных» вопросов. Они помогают:

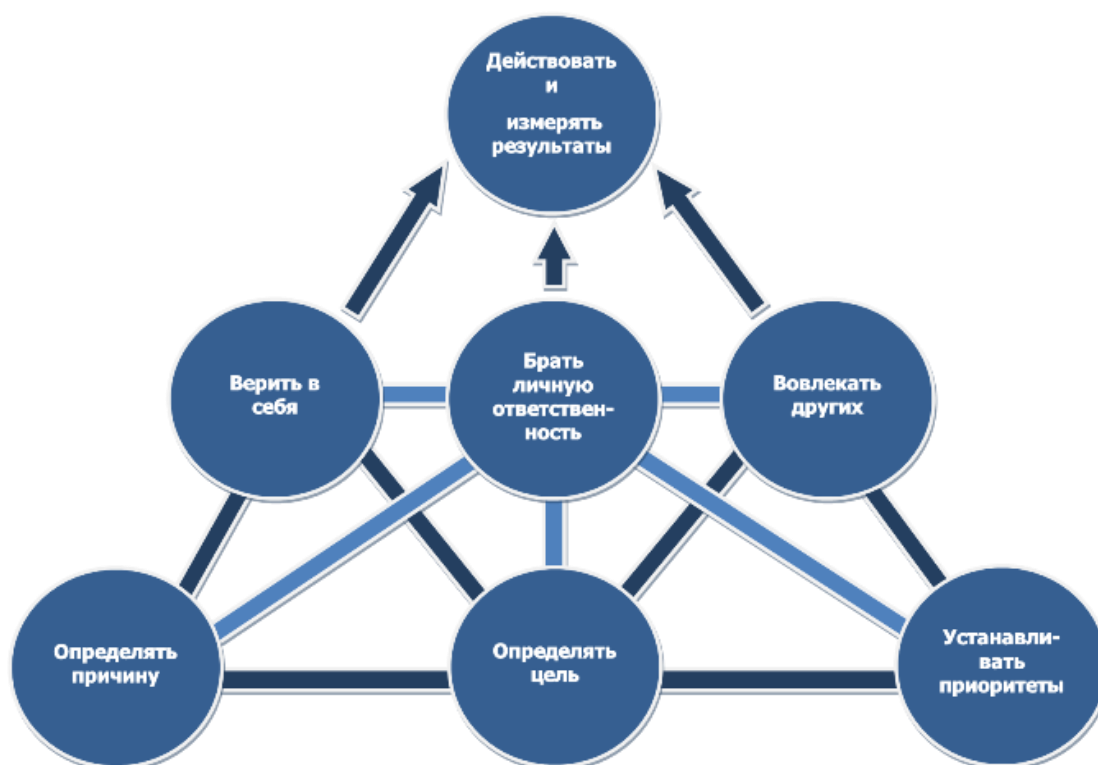
- переключить мысль с проблемы на её решение;
- почувствовать себя более сильным и конструктивным в отношении какой-либо ситуации;
- раскрыть творческий потенциал и найти варианты выбора;
- воспринять проблему как дерзкий вызов или как возможность что-то изменить;
- продвинуться от жалоб на проблемы к их решению.

Техника «Модель GoMAD»

Эта техника – отличный инструмент для улучшения личной эффективности. Отлично подходит для самокоучинга.

«Go mad» с английского дословно переводится как «сойти с ума». Однако полное имя модели звучит как «Go Make A Difference», что дословно трактуется как «пойди, создай разницу». Другими словами, повышение личной эффективности рассматривается как результат выхода за рамки, освобождения от стереотипов, отказа от шаблонов и привычного мышления. Ведь, правда, одинаковые действия изо дня в день будут приводить к одним и тем же результатам, не имеющим ничего общего со столь желанной высокой эффективностью.

Модель GoMAD появилась на свет благодаря одному интересному исследованию британских ученых, которыми руководил Энди Гилберт. В качестве подопытных выступила большая группа высокоэффективных успешных людей. В ходе эксперимента были выделены семь аспектов и их взаимные связи, в наибольшей мере влияющие на личную эффективность. Составленная на их основе модель позволяет человеку как бы с разных сторон оценить свою цель, задачу или проект. Рассмотрим все элементы по порядку.



Определять причину

Данная составляющая питает остальные части модели. Причина выступает в качестве ценности Вашей цели, задачи или проекта. Если она есть, то движение к цели будет осознанным и мотивированным. Если причины нет, то мы начинаем испытывать большие трудности в определении целей, составлении планов, организации своих действий и т.п. А зачастую и вовсе не можем выполнить этого.

Верить в себя

Этот неоднозначный аспект очень сложно измерить, ведь вера в себя — это что-то неосознанное. Но с другой стороны, наличие этого элемента позволяет намного быстрее двигаться к цели, находить поддержку окружающих. Человек, имеющий веру в себя, излучает эту уверенность, вовлекая тем самым окружающих в реализацию своей идеи.

Определять цель

Любой успешный человек скажет Вам, что правильные, «умные» (SMART) цели являются обязательным спутником высокоэффективных людей. Именно поэтому очень важным является подробное описание желаемого результата, того света в конце тоннеля, к которому хочется двигаться.

Устанавливать приоритеты

Следующая составляющая помогает нам справиться с огромными потоками информации, которые обрушиваются на нас ежедневно, тем самым позволяя соответствовать высокому темпу современной жизни. Ведь умелое планирование своей деятельности и «фэйс-контроль» задач на предмет приоритетности являются одним из основных камней в фундаменте нашей эффективности. Крупные цели нужно обязательно «перемолоть» на подцели и задачи, назначив каждой свой черед и степень важности. Также стоит определить так называемые вехи (контрольные пункты), возможные преграды и способы их преодоления, запасные варианты выполнения задач на пути к цели.

Вовлекать других

В тот момент, когда мы уже знаем, зачем делаем что-то, обрели уверенность в себе, спланировали путь к цели, может показаться, что эффективность у нас уже в руках. Однако секрет кроется в том, чтобы по достоинству оценить

такой инструмент, как вовлечение других людей в реализацию своих планов. Упрямое пополнение списка своих обязанностей, задач или проектов новыми пунктами в надежде только на собственные силы чревато растратой всех своих ресурсов. А вот умение грамотно «заразить» нужного человека своей целью позволит достичь желаемого и сделать затраты оптимальными.

Брать личную ответственность

Этот структурный элемент модели взаимосвязан со всеми остальными шестью. И это далеко не случайно. Огромная ценность личной ответственности состоит в том, что она является верным помощником в борьбе с неизбежными преградами на пути к цели. Она способна напомнить о причине, по которой мы «заварили всю эту кашу», реанимировать веру в себя в случае неудачи, помочь не потерять из виду намеченную цель, контролировать выполнение плана по ее достижению и степень вовлечения окружающих в данный процесс.

Действовать и измерять результаты

Логично, что все сказанные или записанные слова относительно предыдущих шести пунктов должны подкрепляться действием, которое является вершиной пирамиды GoMAD, результатом взаимодействия всех ее структурных элементов. Без действия личная эффективность останется лишь недостижимой мечтой.

Действие создает события в нашей жизни, генерирует изменения. Но важно не растерять в пути мотивацию и желание идти вперед, ведь их сохранение обеспечит эффективность деятельности. Кроме того, необходимо, как и в любом процессе управления, быть готовым к ревизии достигаемых результатов и коррекции направлений по необходимости.

Все это отлично, скажите Вы, но зачем это мне? Следующие 10 пунктов помогут определить, наступило ли время «сходить с ума».

- Продвижение к цели застопорилось.
- Выполнение задачи или реализация проекта безрезультатно буксуют на месте.
- Мечты не подкрепляются действиями.
- Всегда находится «но», мешающее любому начинанию.
- Намерения остаются намерениями, пылясь на верхней полке.

- Деятельность все больше напоминает любимое занятие белки в колесе (бег по кругу).
- Никакие действия не приносят результата.
- Хочется, но не получается, не получается.
- Никак не доходят руки, не настает благоприятный момент, нет «знака свыше».

Чтобы начать применять модель на практике, необходимо сформулировать и проанализировать какую-то цель (задачу, проект и т.п.). Затем в ее контексте поставить баллы каждому из пунктов структуры (от 1 до 10). Например, если составляющая «причина» получила у Вас оценку ниже 5 баллов, то вряд ли Вы будете успешно двигаться к цели или Ваш проект будет реализовываться. То есть данный пункт нуждается в прояснении. Обратите внимание, что на оценку «веры в себя» могут влиять наши недавние промахи, стрессы, другие психологические аспекты (завышенная или заниженная самооценка, отсутствие веры в себя как таковой и т.п.).

Для того чтобы прояснить содержание всех составляющих и наиболее плодотворно использовать модель, нужно задать себе ряд вопросов. Рассмотрим их для каждого из элементов структуры. В качестве «этого» в вопросах может быть любая Ваша цель, задача, проект, обязанность.

Для причины:

- Зачем мне это достигать?
- Как полученные мной результаты отразятся на моей жизни в целом?
- Ради чего я делаю это?
- Какая выгода для меня в этих действиях (цели, задаче, проекте и т.п.)?
- Насколько достижение этой цели позволит мне приблизиться к моей жизненной цели?
- Как изменится моя жизнь, когда...?
- От чего я отказываюсь, если решаю не достигать этого?
- Какие будут последствия, если я не реализую это?
- Каковы причины, заставляющие меня двигаться к цели?
- Куда ведет меня эта цель?

Для веры в себя:

- Всегда ли я так высоко (низко) оцениваю свою веру в себя?
- Насколько высоки мои шансы преуспеть в этом?

- Каким образом я определяю оценку для веры в себя?
- Что значит эта цифра?
- 10 — это как? Какие критерии определяют такую оценку? А 1 балл? Как я могу описать оценку в 3 балла? (Эти вопросы помогают нам привязать оценку к реальности).
- Что мне нужно, чтобы оценка возросла?
- Кто меня поддержит? Что поможет в этом?
- Какие конкретные действия мне необходимо выполнить, чтобы увеличить данную оценку?

Для целей:

Здесь вполне уместно использовать такой инструмент постановки целей, как схема SMART. То есть цели должны быть:

- Specific. Конкретные.
- Measurable. Измеримые.
- Accomplishable/Ambitious. Достижимые/Амбициозные.
- Relevant. Релевантные (соотносимые с другими).
- Time bound. Определены во времени (со сроком реализации).

Также можно дополнить их еще двумя требованиями:

- Excitable. Мотивирующие.
- Recordable. Записанные, зафиксированные.

Подробнее узнать, как правильно поставить цели с помощью схемы SMART, можно на нашем тренинге.

Для приоритетов:

- Как я планирую что-либо и расставляю приоритеты?
- Чего мне не хватает при планировании своей деятельности?
- Как я могу улучшить процесс планирования?
- Что может помешать реализации запланированного мной? Какие препятствия могут возникнуть?
- Какие ресурсы необходимы мне для реализации запланированных задач, целей?
- Что или кто может помочь мне в этом?
- Где я могу взять нужную информацию?
- Каковы будут мои действия?

Для вовлечения других:

- Кого я могу задействовать в этом?
- Кто уже вовлечен?
- Как я могу привлечь нужных людей?
- Чем я могу их заинтересовать?
- Какую выгоду они получают от участия в этом?
- Как мне показать им эту выгоду? Что я должен для этого сделать?
- Как я поступлю, если это не подействует?
- Каким образом я буду поддерживать себя на пути к цели?
- Что мне для этого будет необходимо?
- Как я могу обеспечить слаженную работу вовлеченных мной людей?
- Как вовлеченные люди могут решить задачу более эффективно?

Для ответственности:

- Беру ли я на себя ответственность за это? В какой мере?
- В чем заключается моя ответственность?
- За что и в какой мере я отвечаю?
- Кто еще берет на себя ответственность?
- На что я могу повлиять?
- Что я могу сделать, если у меня или у других возникнут трудности?

Для действия:

- Что я могу сделать для реализации цели?
- Что я намереваюсь сделать?
- Что я уже делаю?
- Что нужно, чтобы делать остальное?
- Как можно улучшить мою деятельность?
- Как поддержать себя и других на пути к цели?
- Как я буду контролировать продвижение?
- Испытываю ли я стресс при этом? Насколько?
- Что мне нужно для поддержки?
- Что я буду делать, если все будет складываться не так, как запланировано?
- Как мне помогает осознание того, для чего я это делаю?
- Что будет, если я не достигну результата?
- Как мотивировать себя в процессе движения?
- Как я могу влиять на это?
- От чего я должен буду отказаться, чтобы сфокусироваться на результате?

- Когда я начну действовать?

Каков же эффект применения модели повышения личной эффективности? С ее помощью можно прояснить трудности, возникшие при достижении цели, выполнении задачи, реализации проекта; повысить осознанность своих действий в анализируемом направлении; адекватнее оценить элементы модели как инструменты достижения цели; позволить себе отказаться от ненужных действий и направить свои ресурсы на нужные; поддерживать мотивацию.

Таким образом, рассмотренная модель позволяет нам переосмыслить свои цели, задачи, проекты и продолжить движение уже мотивированно и уверенно, с четкими планами реализации, надежной командой и высокой личной ответственностью. Возможен и другой вариант, когда в результате мы осознаем, что стоит отказаться от данной цели (задачи, проекта). Но все же это положительный результат, так как мы высвобождаем ресурсы на достижение действительно важных целей.