

**И. В. Налетова, Н. Е. Копытова**

Тамбов

## **КОУЧИНГ-СТРАТЕГИИ В МЕЖКУРСОВОМ СОПРОВОЖДЕНИИ СЛУШАТЕЛЕЙ КУРСОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** повышение квалификации; межкурсовое сопровождение; коучинг; преподаватель высшей школы; тьюторство.

**АННОТАЦИЯ.** Описываются коучинг-стратегии и их использование в повышении квалификации преподавателей высшей школы. Показывается, что коучинг при освоении новых образовательных практик является способом развития профессиональной компетентности педагогов с целью повышения эффективности деятельности и реализации их потенциала.

**I. V. Naletova, N. E. Kopytova**

Tambov

## **COACHING-STRATEGIES IN EXTRACURRICULAR MAINTENANCE OF QUALIFICATION IMPROVEMENT COURSES LISTENERS**

**KEY WORDS:** qualification improvement; extracurricular maintenance; coaching; higher education teacher; tutoring.

**ABSTRACT.** Coaching-strategies and their use in qualification improvement of higher education teachers are described. It is shown that coaching in the process of new educational practices development is the way of teachers' professional competence development aimed at their performance improvement and potential development.

В современных условиях все более специфичными становятся процессы транслирования знаний, поскольку современный преподаватель несет профессиональную ответственность не только за передачу, хранение, использование объема знаний, но и за их приумножение. Поэтому для большинства руководителей вузов актуальной становится проблема формирования и внедрения системы внутривузовского обучения преподавателей, создания отдельных курсов и межкурсового сопровождения. Это обстоятельство обусловлено прежде всего высокой степенью динамичности и неопределенности окружающей среды, требующей от преподавателей постоянного прироста компетенций. К преимуществам данного вида повышения квалификации можно отнести лучший учет потребностей конкретного вуза, активизацию внутривузовской кооперации за счет обмена опытом между коллегами, меньшие материальные расходы и лучшие возможности контроля [5].

Как показывает теоретический анализ и практика образовательной деятельности взрослых, необходимо направить усилия и сделать акцент на создание непрерывной системы, включая самообразование, дистанционное образование, различные формы консультирования. Повышение квалификации не должно замыкаться формальными рамками аспирантуры, докторантуры, курсов повышения квалификации, а стать непрерывной системой по типу коучинга. Задача данной статьи — рассмотреть коучинг с теоретико-методологических позиций и показать его практическое применение в рамках конкретной системы внутривузовского обучения.

Термин «коучинг» ведет свое начало от английского «coaching» — наставление, воодушевление, тренерство. Но, как считает один из основоположников коучинга Дж. Уитмор, пользы от определения коучинга исходя из смысла глагола «coach» — «тренировать, учить, направлять, подталкивать, снабжать фактами» немного, поскольку

ку суть коучинга заключается не столько в том, как это делается, сколько в том, что именно делается. Во многом успешность коучинга обусловливает взаимная поддержка коуча и его подопечного, а также используемые ими средства и стиль общения [9. С. 16].

Коучинг — это процессы раскрытия внутреннего потенциала человека и приведение в действие его системы мотивации, направленные на достижение цели в различных областях жизни максимально эффективно. Коучинг направлен на индивидуальную работу с человеком, который хочет улучшить свою жизнь в любом контексте. Это работа исключительно с созданием и воплощением его будущего в жизнь [9].

В широком понимании коучинг является способом развития людей в организации с целью повышения эффективности деятельности и реализации их потенциала в полной мере. Сфера интересов коуча — это конкретная профессиональная или личная цель в будущем, шаги по ее достижению в настоящем и учет тех уроков из прошлого, которые помогают эффективно двигаться сейчас.

Коучинг — это современное направление консалтинга, позволяющего эффективно достигать цели через работу с личными ресурсами, осознание и оттачивание внутренних инструментов успешности [1].

В рамках межкурсового сопровождения слушателей курсов повышения квалификации, на наш взгляд, наиболее эффективно может быть использован карьерный коучинг (повышение квалификации как направленность на карьерный рост), бизнес-коучинг (повышение квалификации как соответствие требованиям организации), лайф-коучинг (повышение квалификации как решение индивидуальных стратегий развития личности преподавателя высшей школы).

Коучинг — это особая среда обучения, создаваемая коучем в целях творческого развития личности. В коучинге основное внимание обра-

щается на обучение, диалог, расширение системы взглядов работников и готовность взять на себя инициативу. Цель коучинга — помочь участникам команды приобрести знания и опыт, формализовать новые подходы для достижения целей, активно участвовать в создании и реализации возможностей и т. д. Коучинг членов команды считается успешным, если они достигают личного и профессионального роста с помощью ободрения, поддержки и руководства своего коуча.

Среди всех подходов, которые анализируют коучинг в рамках педагогического сопровождения (в нашем случае межкурсового сопровождения слушателей курсов повышения квалификации), выделяются два, которые сопоставляют функциональную направленность коучинга с наставничеством [7—10]. На наш взгляд, это даже не два подхода, а две взаимодополняющие друг друга позиции, поскольку в большинстве своем они представлены одними и теми же авторами (Д. Клаттербек, П. Вильямс, Д. Дэвис, Д. Титова).

С одной стороны, существуют определенные различия между коучингом и психотерапией, коучингом и наставничеством, коучингом и менторством с точки зрения их методического содержания. Д. Титова считает, что этот подход основан на работах Д. Клаттербека, который разводит, например, понятия «коучинг» и «наставничество» по следующим критериям.

1. Отношения коучинга, как правило, более кратковременные. Целью их является работа над конкретной задачей по совершенствованию тех или иных навыков или личностных характеристик: навыков проведения презентаций (подачи информации), навыков ведения собраний, лидерских качеств. Потребность в коучинге может быть вызвана появлением проблемы или возникновением новых возможностей. Наставничество же, напротив, связано с кругом гораздо более открытых вопросов и основано на более долгосрочных целях. Очень часто достижение целей, задаваемых в рамках наставничества, не обходится без вмешательства коуча. Наставничество практически во всех случаях направлено на использование долгосрочных возможностей, хотя порой оно предполагает решение текущих проблем в рамках осуществления долгосрочных изменений.

2. Коучи предпочитают не раздавать готовых советов. Наставники также обычно воздерживаются от советов, побуждая своих учеников прежде самостоятельно поразмышлять над вопросами, но они всегда готовы и способны дать совет, основываясь на своем опыте, в тех случаях, когда это уместно.

3. Наставничество обычно предполагает более широкий спектр ролей, чем коучинг. Наставник помимо всего прочего может выступать своеобразным резонатором, помогающим своему ученику развить более широкие и эффективные информационные сети и сети влияния. А иногда он просто выслушивает ученика и проявляет сочувствие [8].

Р. Брод [2. С. 58] также считает, что между коучингом и наставничеством существует контекстная разница. В самом широком понимании коучинг является способом развития людей в организации с целью повышения эффективности деятельности и реализации их потенциала в полной мере. Лучше всего рассматривать коучинг как развивающую деятельность, а не деятельность,

направленную на исправление недостатков в работе. В рамках коучинга коуч должен представлять информацию в виде обратной связи, которая позволяет человеку лучше организовать свою деятельность с тем, чтобы повысить качество своей работы. Наставничество, напротив, можно рассматривать как набор полезных поведенческих методов, фокусирующихся на долгосрочном развитии и устремлениях личности.

Существуют различия между коучингом и психотерапией:

– коучинг направлен на клиентов, у которых не наблюдается психических расстройств и которые просто не удовлетворены некоторыми аспектами своей жизни или стремятся к достижению более высоких результатов. Терапия имеет дело с людьми, у которых наблюдаются те или иные психические расстройства или психологические проблемы;

– коучинг нацелен на поиск решений, а не на постижение причин и выявление сложностей. Таким образом, коучинг в большей степени смотрит в будущее, тогда как терапия в основном живет прошлым;

– коучинг не лечит клинических заболеваний, таких, как депрессия.

Э. Парслоу в работе «Коучинг, менторство и оценка» проводит разграничение между понятиями «ментор» и «коуч», считая, что коучинг «непосредственно нацелен на быстрое повышение эффективности исполнения и развитие навыков посредством обучения и инструментирования. Менторство же нацелено на долгосрочное обретение навыков в процессе развития карьеры с помощью совета и психологической поддержки» [цит. по: 9].

С другой стороны, коучинг можно определить через такие техники, методы и методики, как, например, психотерапия, наставничество, менторство. Тот же Д. Клаттербек полагает, что и коучинг, и менторство своим происхождением обязаны понятию ученичества, которое предполагает передачу опыта человеком старшим по возрасту и более опытным. Д. Клаттербек в работе «Ментор нужен каждому» считает, что «несмотря на множество определений менторства и множество его названий — от коучинга или психологической поддержки до спонсорства), все специалисты сходятся в том, что своим происхождением оно обязано понятию ученичества, когда старший по возрасту и более опытный человек передает свои знания о том, как выполнить то или иное задание и как поступать в мире коммерции» [Там же].

П. Вильямс и Д. Дэвис рассматривают коучинг как один из инструментов, применяемых в личной и групповой психотерапии. Следует отметить, что авторы уделяют особое внимание лайф-коучингу как одному из новых направлений в области психотерапии, дистанцируя его от психотерапии как новый самостоятельный метод, позволяющий человеку добиваться реализации конкретных целей и желаний.

Подобные взгляды существуют и среди отечественных авторов. Например, в книге Е. Г. Горшковой и О. В. Бухарковой «Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса» коучинг предлагается рассматривать не как отдельную технологию или метод (в данном случае по работе с персоналом), а как одну из составляющих про-

цесса наставничества. Так, они считают, что наставничество складывается из трех составляющих: адаптации, обучения и коучинга [3].

На наш взгляд, в системе образования такая двойственность в соотношении дихотомичности коучинга и наставничества дополняется и другими противоречиями между коучингом и менторством, коучингом и тьюторством, коучингом и тренингом, коучингом и наставничеством.

Мы согласны с Дж. Уитмором, который считает, что как бы ни назывались поддержка и сопровождение человека для его более качественного обучения, их эффективность во многом зависит от представлений менеджера о потенциале человека. И здесь необходимо сравнить такие роли современного преподавателя, как тьютор и коуч, а их вместе с традиционными представлениями об учителе.

Несмотря на то что феномен тьюторства является в самом начале университетского образования и связан с реализацией британской модели высшего образования, сформированной в крупнейших университетах Великобритании — Оксфорде и Кембридже, широкое распространение тьюторства в системе образования наблюдается именно в современный период, прежде всего в связи с развитием дистанционного образования. Тьюторинг представляет собой форму университетского наставничества, задачей которого является не только организация эффективного изучения курса, но и проведение очных групповых тьюториалов для корректировки процесса самостоятельных занятий, освоение эффективных методов работы и обмена опытом при помощи активных методов обучения: групповых дискуссий, деловых игр, тренингов, мозгового штурма и т. д. В целом тьютор — это особая исторически сложившаяся педагогическая позиция, которая обеспечивает разработку индивидуальных образовательных программ учащихся и сопровождает процесс индивидуального обучения в школе, вузе, в системе дополнительного и непрерывного образования.

В. Наумов считает, что в перспективе в штатах учебных подразделений тьюторы окажутся весьма многочисленной группой специалистов [6]. В пользу такого прогноза говорят следующие тенденции:

- рост числа и стратегического влияния корпоративных университетов и учебных центров;
- увеличение количества электронных курсов, их объединение в единые блоки и, как следствие, увеличение сложности и продолжительности подготовки каждого из сотрудников;
- необходимость адаптации коробочных и заказных, т. е. созданных вне пределов компаний-потребителей, учебных курсов к нуждам конкретной компании и изменениям в ней;
- увеличение удельного веса смешанного (электронно-очного) обучения как наиболее эффективного по сравнению с чисто очным или сугубо электронным;
- развитие технологий E-learning (смешанное электронное он- и офлайн-обучение), благодаря которому часть учебного материала может быть реализована в виде электронных учебных курсов, а часть — в виде занятий в виртуальном классе;
- необходимость моделирования образовательных форумов, управления общением в бло-

гах, wiki и иных сервисах Web 2.0 в образовательных целях.

Основное отличие классического преподавателя от тьютора состоит в том, что преподаватель прежде всего транслирует информацию и опыт обучающимся, т. е. осуществляет процесс преподавания, делает акцент на содержательной стороне учебного процесса. Тьютор же обеспечивает процесс учения, т. е. деятельность самих обучаемых, «играет на их стороне», концентрирует внимание на практических аспектах деятельности обучаемых, способствует усвоению полученной информации и навыков и в идеале стимулирует их применение. Смысл тьюторинга заключается в координации, обеспечении, поддержке и мониторинге учения и самообучения сотрудников.

Доминирующей функцией тьюторинга является обеспечение процессов учения и самообучения, т. е. освоения учащимися требуемых знаний и практических действий. Любой перекокс в наборе функций тьютора может привести к трансформации его роли. Так, приоритет организационной и координационной деятельности способен превратить тьютора в методиста-распорядителя, приоритет коммуникативной деятельности — в фасилитатора, игротехника или тренера.

Несомненно, что курсы повышения квалификации преподавателя высшей школы должны обучать основным функциям тьюторов. Это актуально прежде всего для молодых преподавателей, чтобы они осуществляли более эффективную работу со студентами. Но самим преподавателям, особенно в период межкурсового сопровождения, необходимо использовать коучинг-стратегии для более полного стремления к обучению. Необходимость коучинг-стратегий обусловлена самими принципами, которые используются в ситуации коучинга [4]:

- принцип осознанности и ответственности — коучинг служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи, осознанность позволяет принять ответственность за свои действия;
- принцип отсутствия оценочной (экспертной) позиции — коуч не занимает оценочную позицию, не дает готовых решений, не навязывает свое мнение, не переносит свой опыт, человек сам принимает решение о следующем своем шаге;
- принцип взаимосвязи — работа над конкретной целью в ходе проведения коучинга влияет на другие сферы жизнедеятельности;
- принцип равенства — коучинг основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучем и клиентом, что особенно важно в системе повышения квалификации преподавателя высшей школы, поскольку и коуч, и клиент занимают примерно равную статусную позицию;
- принцип поэтапного развития — коучинг позволяет формировать каждый шаг клиента на пути достижения к поставленной цели в «зоне ближайшего развития».

Коучинг при освоении новых образовательных практик является способом развития профессиональной компетентности педагогов непосредственно в образовательном учреждении с целью повышения эффективности деятельности и реализации их потенциала в полной мере. Коучинг рассматривается как развивающая дея-

тельность, а не как деятельность, направленная на исправление недостатков в работе. Коучинг ориентирован на улучшение показателей деятельности на рабочем месте.

Основной инструмент коуча — развивающие вопросы. Коуч организует беседу, задавая специальные вопросы педагогу, осваивающему новые практики, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и др. При этом трансляция собственного видения положения дел коучем не происходит, а следуют какие-то уточняющие моменты после того, как консультируемый педагог высказался. Далее коуч активизирует генерацию идей о возможностях, путях решения задачи, достижения цели в освоении новой практики, а также помогает консультируемому педагогу выбрать оптимальные, реальные, важные, необходимые, особенно интересные для него идеи и пути освоения новых профессиональных компетенций. Итогом беседы является план достижения цели освоения инновационного педагогического опыта с указанием конкретных действенных мероприятий и их сроков. В фокусе внимания коуча должен постоянно находиться как продукт освоения новой образовательной практики (что надо сделать), так и процесс его достижения (как сделать наилучшим образом). Какова будет беседа (длинная, развернутая или короткая, с обозначением важных моментов) решает коуч в соответствии со своими целями: что конкретно важно получить в результате, какой продукт и чему конкретно важно научить педагога. В процессе беседы коуч побуждает преподавателя мыслить: мыслить аналитически, мыслить нестандартно. И это само по себе уже способствует развитию специалиста, его профессиональной компетентности, приращению новых компетенций, необходимых для внедрения в свою практику работы нового опыта. В итоге каждый как бы самостоятельно делает свои «открытия» и анализирует их. Такие решения быстрее и легче запоминаются и проявляются в работе.

Консультации с коучем позволяют принимать себя объективно, учитывать слабые и сильные стороны, находить новые способы взаимодействия с окружающей средой, приобрести креативное отношение к жизни и ситуациям, способствуют личностному росту; направлены на поиск причин, которые препятствуют раскрытию возможностей или получению необходимого опыта.

В межкурсовом сопровождении слушателей курсов повышения квалификации коучинг может носить и неформальный характер. Отдельные преподаватели могут обращаться за помощью и советами к коллегам или друзьям. Некоторые преподаватели имеют репутацию хорошего источника поддержки и получают признание за свой опыт и навыки. Однако для того, чтобы коучинг стал широко доступным, вуз должен инвестировать средства в обучение коучей и подготовку инфраструктуры для их работы.

В рамках реализации проекта «Разработка и реализация многоуровневой компетентностно-развивающей модели повышения квалификации научно-педагогических кадров» нами апробирована одна из возможных коучинг-стратегий для эффективного неформального взаимодействия, которая представлена на сайте «Повышение ква-

лификации научно-педагогических кадров» (<http://prktambov.ru>) в разделе «Консультирование». Здесь можно получить консультации опытных педагогов по решению возникших проблем в профессиональной деятельности по целому ряду современных проблем высшего образования: «Образовательная политика в современных условиях»; «Модели университета и их изменения»; «Зарубежные и отечественные образовательные ресурсы»; «Рационализация научно-образовательной деятельности преподавателя вуза»; «Индивидуальный стиль деятельности преподавателя вуза»; «Проблемные аспекты педагогической деятельности преподавателя»; «Профессионально-творческое саморазвитие преподавателя и студента»; «Квалиметрия в психолого-педагогических исследованиях»; «Личностно-профессиональное становление педагога-хореографа»; «Научная деятельность преподавателей и студентов в вузах культуры и искусств»; «Права субъектов образовательного процесса»; «Правовое регулирование образовательной деятельности»; «Электронные образовательные ресурсы»; «Системы дистанционного образования» и др.

Основными формами организации консультирования в рамках предлагаемой коучинг-стратегии выступают: онлайн-дискуссии и личные беседы; участие в инновационных интернет-форумах и конференциях; создание проблемных групп; организация инновационных проектов матричного характера в рамках заданных тем; разработка и апробация современных электронных продуктов учебного и воспитательного характера и т. д.

Как показывают сопровождающие социологические исследования, тем самым преподаватель-коуч способствует:

- разностороннему развитию как преподавателя — слушателя курсов повышения квалификации, так и своему собственному развитию;
- осознанию преподавателями своих профессиональных и личных преимуществ, сильных сторон;
- определению индивидуальных мотивирующих факторов для повышения эффективности работы вуза;
- повышению персональной удовлетворенности педагогической, научно-исследовательской и инновационной работой;
- более четкому осознанию целей и задач, стоящих как перед системой образования в целом, так и перед отдельным вузом и преподавателем;
- улучшению командной работы в вузе, отлаженности информационных потоков;
- формированию и поддержке корпоративной культуры вуза;
- более точному анализу ситуации в системе образования;
- выработке более эффективных управленческих решений;
- более эффективному использованию ресурсов разнообразных вузов;
- поиску новых ресурсов и незадействованных ресурсов;
- снижению текучести кадров, улучшению выполнения преподавателями своих обязанностей.

Таким образом, коучинг в системе повышения квалификации можно рассматривать как фактор, способствующий реализации творческого потенциала преподавателей, как технологию решения задачи совершенствования личности на разных этапах профессионализации, как систему,

обеспечивающую успешность профессиональной деятельности и развития ее субъектов. Коучинг создает в процессе повышения квалификации более комфортное окружение, которое стимулирует и мотивирует преподавателей к лучшим индивидуальным и групповым результатам в работе.

#### Л И Т Е Р А Т У Р А

1. АБДАЛИНА Л. В., КЛИМЕНКО И. А. Возможности коучинга в условиях психологического сопровождения бизнеса // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки. 2010. Вып. 9 (89).
2. БРОД Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров : проблемы и возможности // Университетское управление. 2005. №7.
3. ГОРШКОВА Е. Г., БУХАРКОВА О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса : практ. руководство. СПб. : Речь, 2006.
4. ДМИТРИЕВА Е. Н., ТРЕНЬКАЕВА Н. А. Возможности использования методов и приемов коучинга в профессионально-личностном становлении студентов // Вестник Томского государственного университета. 2008. № 3 (4).
5. КОПЫТОВА Н. Е., МАКАРОВА Л. Н., ШАРШОВ И. А. Компетентностно-ориентированное повышение квалификации преподавателей вуза // Высшее образование сегодня. 2011. №1.
6. НАУМОВ В. Тьютор в корпоративном elearning : функции. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=10361> (дата обращения: 30.10.2011).
7. СОТНИКОВА С. И., КОЗЛОВА О. П. Стратегический подход к управлению конкурентоспособностью преподавателей вуза в инновационной экономике // Известия ИГЭА. 2010. №2 (70).
8. ТИТОВА Д. Ю. Коучинг : основные подходы к исследованию проблемы // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2010. №1.
9. УИТМОР Дж. Коучинг высокой эффективности : пер. в англ. М., 2005.
10. ЦЫБИНА Е. Коучинг в обучении студентов старших курсов английскому языку. Ульяновск, 2007.

Статью рекомендует д-р филол. наук, проф. А. П. Чудинов