



УДК 378

## Роль коучингу в системі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників

*Тетяна Борова,*

кандидат педагогічних наук, доцент,

звідувач кафедри іноземних мов,

Харківський національний економічний університет

*Професійний розвиток науково-педагогічних працівників ВНЗ є підґрунтям у здійсненні освітянських реформ.*

**С**истематичне відновлення всіх аспектів професійної педагогічної освіти, що відбивало б зміни, які відбулися у соціально-економічних орієнтирах суспільства, у сфері культури, у психолого-педагогічній науці й у технологіях освітньої діяльності є одним з пріоритетних завдань освіти. Це припускає, з одного боку, створення необхідних умов для творчого розвитку, підвищення кваліфікації й сучасної підготовки та перепідготовки педагогів, а з іншого — залучення в систему освіти талановитих фахівців, здатних здійснювати навчально-виховний процес на високому рівні, вести наукові дослідження, освоювати нові технології й інформаційні системи, виховувати у студентів духовність і моральність, готувати фахівців високої кваліфікації. Якість освіти сутнісно пов'язана з поняттями про педагогічну діяльність, засновану на вільно прийнятому особистому рішенні й орієнтовану: на відновлення й розвиток існуючої педагогічної практики; створення нових ефективних способів досягнення встановлених цілей як в професійній, так і в особистісній сферах; розробку нових освітніх технологій, пов'язаних з ними; впровадження нових технологій і систем у практику вищої школи. Необхідно зазна-

чити, що професійна діяльність науково-педагогічних працівників знаходиться у центрі уваги як управлінців, так і самих викладачів вищої школи. Відтак, технології, що спрямовані на формування професійної діяльності педагогів та їх розвиток, а також управління цим процесом, є актуальними та своєчасними. Однією з таких технологій є коучинг.

**П**итання інноваційних технологій в управлінській системі освіти розглянуто у багатьох працях. Так, наприклад, управлінню діяльністю освітніх організацій присвячені роботи В. Бондаря, Г. Єльнікової, В. Лугового, В. Маслова, В. Олійника, В. Пікельної, М. Поташніка, П. Третякова, Т. Шамової та ін. Технології освітнього процесу вивчалися такими провідними вченими, як В. Беспалько, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Євдокимов, Т. Ільїна, І. Лернер, В. Монахов, Т. Назарова та ін. Адаптивне управління розглядалося такими вченими, як: Г. Єльнікова, П. Третяков, Т. Шамова, Є. Ямбург та ін. Аналіз психолого-педагогічної літератури свідчить, що науковці надають значну увагу проблемам особистості викладача вищої школи та його педагогічній діяльності: С. Батракова, М. Євтух, В. Семіченко та ін. Поняття ко-

учингу (як ефективної технології професійного розвитку) розглядалося багатьма зарубіжними науковцями та практиками (П. Зеусом, Т. Леонардом, Р. Кілбургом, Дж. Уйтмором, С. Дугласом і У. Морлеєм, Р. Уитерспуном і Р. Уайтом та ін.).

**Р**еформування в наш час відбувається на тлі високої динаміки змін у суспільстві, неоднорідності й обмеженості ресурсів освітніх організацій. У цих умовах число нових проблем і породжених ними нових завдань, працювати над рішенням яких доводиться освітнім установам, неухильно зростає. Багато з них принципово нові й не можуть бути вирішені на основі колишнього досвіду, що ускладнює управлінську діяльність. Керівники зазвичай використовують такі прийоми впливу на поведінку педагогів, які приводять до демотивації професійної діяльності.


На наш погляд, одна із причин такого положення полягає у невідповідності уявлень керівників про фактори, що впливають на професійний розвиток педагогів. Таким чином, проблема полягає у визначенні того, якою повинна бути підтримка управлінської діяльності, що сприяє подоланню стереотипних уявлень керівників про педагогічну діяльність педагогів і підвищенню ефективності управлінської діяльності процесом професійного розвитку викладачів вищої школи. Отже, якщо визначити механізм управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників, який міг би узгоджувати діяльність керівника і викладача на досягнення спільних освітніх цілей, то продуктивність педагогічної діяльності викладачів значно б підвищилась. Такою технологією є коучинг. Ця технологія не проаналізована достатньо у науковій літературі, зокрема у сфері освіти.

**Метою** є аналіз сутності коучингу як інноваційної технології адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищої школи. **Завдання:** визначити основні положення коучингу як технології адаптивного управління, показати місце

і роль коучингу у професійному розвитку науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу.

За визначенням Л. Ващенко, інновації в освіті пов'язані з процесом творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно нового стану. Специфічною рисою інновації в освіті є дуальна природа цього феномена: можливість як стихійного, так і контрольованого існування. В умовах перманентних змін сучасної освіти контрольовані інновації (як спеціально організований процес, управління котрим передбачає досягнення змін керованого об'єкта) набувають особливого значення, оскільки відбуваються на основі цілеспрямованих раціонально-вольових дій. Інновації організаційно-управлінського типу забезпечують запровадження сучасних форм і методів управління, сприяють подоланню стереотипів консервативного стилю керівництва, формують нові партнерські стосунки [3, с. 338]. Інноваційний розвиток освіти припускає стимулювання освітніх ініціатив і спрямування інновацій у культуру освіти й педагогічну діяльність, перехід від нерегульованих змін до культурно-нормативного оформлення нових соціально-економічних і культурно-освітніх ситуацій. Цілі й завдання підготовки фахівців орієнтовані: на створення умов для педагогічної творчості й розвиток варіативності професійно-педагогічного освіти; мотивовану й організаційну підтримку дослідницьких ініціатив; перетворення окремих дослідницьких ініціатив у механізми розвитку педагогічної діяльності. Засоби підготовки проектується на основі якісно нових концепцій змісту й форм підготовки фахівців освіти; такі концепції включають індивідуально-гуманну орієнтацію, системне бачення педагогічної реальності, формування нових підходів до предметної області, володіння педагогічними технологіями, здатність до інтегра-

ції з педагогічним досвідом, формування креативних якостей особистості педагога; формування рефлексивної культури педагога. Результати підготовки визначаються за критеріями готовності педагога: до роботи не тільки в інноваційних процесах, але й творчих процесах в широкому сенсі; до проведення наукових досліджень; до професійного розвитку та самоактуалізації.

 ілософське підґрунтя освітнього процесу становлять принципи пріоритету людини як особистості, свободи вибору цінностей, реалізації можливостей саморозвитку, єдність національних і загальнолюдських інтересів, системності, взаємозв'язку теорії і практики, гуманітарного й природничого знання. Такий підхід не викликає сумнівів, проте задоволення потреб особистості не завжди співпадає з інтересами суспільства. У процесі узгодження інтересів особистості і суспільства (де суспільство відіграє роль зовнішніх вимог, а особистість має свої внутрішні потреби) задля досягнення визначеної мети за реальних обставин необхідно звернути увагу на технології та механізми виконання такого завдання. Такий акт узгодження Г. Єльнікова визначає як «неминуче втягування людини у процес самоуправління, децентралізуючи зовнішній вплив», а самоуправління як «властивість живої матерії, природне явище, яке відбувається на основі об'єктивних законів», зазначаючи, що зовнішнє управління організовано людиною, а не природою, тому сполучення, на її думку, зовнішнього управління і самоуправління наблизить до більш ефективного виконання поставленого завдання [2, с. 27]. Саме такий процес ґрунтується на філософії адаптивного управління. Адаптивне управління, за визначенням Г. Єльнікової, — це «управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої й керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації» [2, с. 38]. Вона зазначає, що у процесі управлінської

взаємодії відбувається спрямована самоорганізація і охоплює одночасно всіх її учасників. Самоорганізація — природне явище, яке здійснюється за об'єктивними законами і забезпечує стійку форму існування системи. Спрямовуючи самоорганізацію на узгодження (між суб'єктом і об'єктом) та усвідомлення об'єктом параметрів розвитку, можна забезпечити продуктивну виробничу діяльність людини у будь-якій сфері [2, с. 27]. Поняття спрямованої самоорганізації пов'язане з реалізацією узгоджених цілей на основі спрямованого самовпливу. Це управлінська взаємодія, яка спрямовує діяльність людини на самоорганізацію і саморозвиток у межах діа(полі)логічно узгодженої та усвідомленої людиною мети [2]. Отже, задля реалізації спрямованої самоорганізації необхідно визначити саме механізм спрямування людини на розвиток.

Енциклопедія освіти дає таке визначення розвитку людини, що це є «зміни живої людської системи, зміни не випадкові, а необхідні і послідовні, пов'язані з певними етапами її життєвого шляху, зміни прогресивні, тобто такі, що характеризують її рух від нижчих до вищих рівнів життєдіяльності, її структурне перетворення і функціональне вдосконалення» [3, с. 786]. Кількісні зміни зумовлюють виникнення нових якостей, які утворюються в процесі розвитку, і зникнення старих. Особистість завжди розвивається як індивідуальність. Передумовою й результатом здійснення розвитку особистості є потреби. Отже, розвиток буде відбуватися за умови наявності потреби у цьому індивіда. Як уже зазначали, що потреби людини необхідно узгоджувати з потребами суспільства. Прагнення досконалості є основною тенденцією розвитку особистості людини. Під розвитком також розуміють ріст або реалізацію здібностей та потенціалу особистості за допомогою навчання та отримання освіти. Відтак, можна розуміти, що розвиток необхідно спрямовувати, тобто підключати до процесу людини, яка б допомагала розвиватися і спрямовувала б цей процес. Тоді

своєчасним було б розглянути технології, які допомагають у цьому.

Як зазначила Л. Даниленко, актуальності набуває термін «педагогічна інноваційна технологія». Це якісно нова сукупність форм, методів і засобів навчання, виховання і управління, що привносять суттєву зміну в результат педагогічного процесу [1, с. 13]. Отже, педагогічна інноваційна технологія відрізняється тим, що потребує суттєвих змін за результатом навчальної, виховної та управлінської діяльності. Відомо, що будь-які зміни супроводжуються механізмами їх здійснення.

Отже, задля створення умов розвитку людини і подальшого її саморозвитку необхідно знайти механізм, який би спрямовував діяльність особистості і підтримував у проведенні змін. Не менш ефективною технологією нового покоління можна вважати технологію коучингу. Поняття коучингу розглядалося багатьма зарубіжними науковцями та практиками. Різні вчені дають своє тлумачення цього поняття. Так, наприклад, С. Дуглас визначає його як постійні когнітивні, емоційні та поведінкові зміни, що спрямовані на досягнення цілей та удосконалення професійної майстерності або особистого життя. Д. Пітерсон та М. Хікс додають, що коучинг це — знаряддя людини, що надає їй інструментарій, знання та надію на перспективу. Саме це потрібно кожному для саморозвитку та для того, щоб діяти більш ефективно, розкривати потенціал працівника та максимально його використати [5]. Дж. О'Коннор та А. Лейджес зазначають, що коучинг допомагає людині більше вчитися, ніж навчати, а основна ідея коучингу допомогти особистості розвивати компетентності й усунути існуючі обмеження для досягнення значущих для неї цілей у професійній та особистій сферах життя [4]. П. Зеус наголошує, що коучинг — сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності у роботі [7, с. 3]. Дж. Уйтмор вказує, що коучинг спрямовує свої методи на майбутні можливості, а не на минулі помилки, а Р. Еверед

та Дж. Селмен зауважують, що коучинг зосереджує увагу на знаходженні дій, які нададуть можливість та повноваження людям для більш повної та продуктивної роботи персоналу з меншими витратами, ніж при використанні моделі повного контролю [6]. Отже, суттю коучингу можна вважати розкриття потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності у роботі. Коучинг концентрується на змінах та трансформаціях людських здібностей вдосконалюватися, щоб змінити поведінку людей, які важко адаптуються. Він також стимулює народження нових, адаптивних та успішних дій.

Технологія проведення коучингових процедур ґрунтується на трьох принципах коучингу — переконаннях, цінностях й цілях. Коучинг зосереджений на меті людини і на засобах її досягнення. Коучинг спонукає людину зрозуміти власні цінності та дотримуватися їх задля досягнення цілей. Коучинг сперечається з обмеженими переконаннями людини та закріплює позитивні, визначаючи завдання, що забезпечують зворотній зв'язок. Коучинг відповідає на основне запитання: «Як людині стати кращою.» Коучинг формує такі навички: по-перше, людина вже має всі ресурси, які необхідні, або вона спроможна їх створити. По-друге, людина завжди робить найкращий вибір. Чим більше вона розуміє й має варіантів вибору, тем ближче до мети приводять її ці сили. По-третє, всі вчинки мають мету. Людину завжди ведуть до мети й цінності — те, чого людина прагне, і чому прагне саме цього. Це й приводить до змін. Учетверте, якщо особа намагається зрозуміти, то їй краще діяти. Останнє — будь-який коучинг, що не призводить до нової поведінки, безкорисний.

Коучинг має різні цілі, стратегії та стилі, проте, процес має чотири стадії, за С. Дугласом і У. Морлейем, а саме: встановлення цілей, оцінювання, планування діяльності, сама діяльність та моніторинг [5]. Ці стадії відповідають управлінським функціям діяльності викладача, тому

можуть легко бути адаптовані в освітній сфері. Дотримуючись цих стадій, можна проводити коучингові процедури. Вибір моделі проведення коучингових процедур залежить від цілей викладача або студента. Існує декілька моделей проведення коучингових сесій, основними вважаються модель S.C.O.R.E. (symptoms — симптоми, causes — причини, outcomes — результати, resources — ресурси, effects — ефекти) для роботи з проблемними ситуаціями, модель GROW (goal — мета, reality — існуюча ситуація, options — варіанти, what to do — дії) для роботи з досягненням мети, модель S.M.A.R.T. (specific — конкретна, measurable — така, що можна виміряти, accomplishable — така, що можна досягти, relevant — значима, time bound — має термін реалізації) для визначення ефективності цілей того, хто підлягає коучинговим процедурам та інші [4; 5; 6; 7].

**З**азвичай ці моделі в основі спрямовані на виявлення проблем у навчанні студентів та визначення цілей навчання, що призвело б до якісних змін як у відношеннях викладача та студента, так і у досягненні освітньої мети. Якщо порівняти рівень навченості студентів у контрольних та експериментальних групах, то він вище на 5 % в експериментальній групі. Викладачі почали використовувати коучингові моделі на практиці тільки після того, як самі апробували їх на собі. Проводилося також оцінювання отриманих навичок у викладачів. У порівнянні з контрольною групою, викладачі, які самі пройшли коучингові процедури і використовували технологію коучингу у роботі, покращили свої показники на 3 % як у методичній підготовці до занять, так і у науковій роботі (активна участь у науково-практичних конференціях, публікація статей, наукова робота зі студентами).

Під час використання коучингових процедур, суб'єкти навчально-виховного процесу можуть побачити результати навчання й діяти за зворотнім зв'язком, відтворюючи дії до того часу, поки не дістануть необхідних результатів. Коучинг передбачає взаємозалежні відносини між

суб'єктами задля досягнення будь-якої мети, починаючи з економічної сфери, де почали використовувати коучинг з метою підвищення прибутків, й включаючи освітню сферу, де можна використовувати коучингові процедури для підвищення рівня професійності викладача та якості викладання дисциплін, поліпшення мікроклімату у робочому оточенні, що, безумовно, буде становити основу забезпечення якості навчання студентів.

### Висновки

Коучинг займається змінами та трансформаціями людських здібностей вдосконалюватися, змінювати поведінку людей, які важко адаптуються до народження нових, адаптивних та успішних дій. Коучинг — це перегляд себе — створення нової історії, нових характеристик. Він дає змогу показати людині, що її внутрішнє становище при необхідності може змінюватися. Коучинг — це подорож, де важливий не тільки процес, але й кінцева мета. Розкриття потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності є головним завданням коучингу. Коучинг скоріше допомагає особистостям навчатися, ніж навчає. Якщо коучинг є технологією адаптивного управління, то його можна використовувати для поєднання, взаємоузгодження, гармонізації потреб людини і суспільства. Отже, коучинг як технологія адаптивного управління забезпечує умови для саморозвитку людини шляхом сполучення її потреб з вимогами оточення. Як бачимо, коучингові процедури містять ті ж самі елементи, що і алгоритм адаптивного управління, тому коучинг можна вважати технологією адаптивного управління, яка спрямована на розкриття потенціалу людини з урахуванням її природовідповідності, що є важливим завданням не тільки в освітній діяльності, а й в особистому житті. Таким чином, показуючи роль коучингу в системі адаптивного управління, насамперед, необхідно визначити його універсальність та можливість використання на практиці у будь-якій ситуації, яка потребує прийняття самостійного рішення.

## Література

1. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. — К. : Шк. світ, 2007. — 120 с

2. Ельникова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи. — Чернівці : Технодрук, 2009. — 570 с.

3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

4. О'Коннор Дж. Коучинг с помощью НЛП: практическое руководство

по достижению поставленных целей / Дж. О'Коннор, А. Лейджес. — М. : Изд-во ФАИР, 2008. — 288 с.

5. Douglas C.A. Executive Coaching: An Annotated Bibliography / C. A. Douglas, W. H. Morley. — NC: Greensboro, Center for Creative Leadership, 2000. — 164 p.

6. Whitmore J. Coaching For Performance / J. Whitmore. — The USA: Nicholas Brealey Publishing, 2007. — 180 p.

7. Zeus P. The Complete Guide to Coaching at Work / P. Zeus, S. Skiffington. — Australia: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2007. — 260 p.

30.09.2010