

ЛІТЕРАТУРА

1. Аксененко Т. А. Педагогические условия социализации воспитанников школ-интернатов: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Татьяна Александровна Аксененко. – Пенза. – 20002. – 136 с.
2. Выготский Л. С. История развития высших психических функций / Лев Семенович Выготский // Собрание починений: В 6-ти т. – М.: Педагогика, 1983, Т.3. – 366 с.
3. Канишевська Л. В. Виховання соціальної зрілості старшокласників загальноосвітніх шкіл-інтернатів у позаурочній діяльності: [монографія] / Любов Вікторівна Канишевська. – К.: ХМЦНП, 2011. – 368 с.
4. Маханько А. И. Особенности социализации воспитанников интернатных учреждений / А. И. Маханько, Н. А. Иванюк. – М.: МОО “Понимание”, 2004. – 473с.
5. Мудрик А. В. Введение в социальную педагогику / Анатолий Викторович Мудрик. – М., 1997. – 368 с.
6. Янчук В. А. Введение в современную социальную психологию / В. А. Янчук. – М.: АПО, 2003. – 814 с.
7. Wolf M. Globalization and social exclusion: Some paradoxes / M. Wolf. – Geneva p. 81 – 102.
8. Erikson E. Identity: Vouth and crises / E. Erikson. – N. Y.: Norton, 1968. – 238 p.

УДК 378.124.92

Борова Т. А.доктор педагогічних наук, завідувачка кафедри іноземних мов
Харківського національного економічного університету**КОУЧИНГ В УПРАВЛІННІ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ВНЗ**

У статті проаналізовано поняття коучингу як сучасної технології управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Виокремлено основні етапи становлення коучингу, описано інструментарій формування коучингової компетентності у керівників і викладачів ВНЗ, показано результати його застосування на практиці.

Ключові слова: коучинг, коуч, науково-педагогічні працівники, вищий навчальний заклад, професійний розвиток.

Борова Т. А. Коучинг в управлении профессиональным развитием научно-педагогических работников вуза. В статье проанализировано понятие коучинга как современной технологии управления профессиональным развитием научно-педагогических работников. Выделены основные этапы становления коучинга, описан инструментарий формирования коучинговой компетентности у руководителей и преподавателей, показаны результаты его внедрения.

Ключевые слова: коучинг, коуч, научно-педагогические работники, высшее учебное заведение, профессиональное развитие.

Borova, T. Coaching in the higher educational establishment research and teaching staff professional development management. The coaching concept as a modern technology of the higher educational establishment research and teaching staff professional development management is analyzed in the article. The coaching development main stages are distinguished. The coaching competence develop tools are described for leaders and teachers. The coaching implementation results are shown.

Key words: coaching, coach, research and teaching staff, higher educational establishment, professional development.

Процес змін зумовлює істотне перетворення будь-якої діяльності, він здатний вивести її на якісно новий рівень розвитку. Підвищення інноваційної активності суб'єктів освітньої діяльності, підтримання людського капіталу вищого навчального закладу, творчого потенціалу креативних кадрів є необхідними умовами роботи під час змін. Для того, щоб розвивати та підняти на вищий рівень професійну діяльність науково-педагогічних працівників ВНЗ, крім виокремлення особливостей і специфіки їх професійної діяльності, розроблення стандартів на компетентнісній основі, необхідно використовувати технології, які є близькими до адаптивного управління. Донині вважалося, що рефлексивний розвиток викладачів виникає у результаті моніторингових процедур. Керівникам необхідно було управляти зовнішніми зв'язками з метою активізації потреби підлеглого зсередини, розвиваючи його самосвідомість за рахунок порівняння себе з іншими. У країнах з розвинутою ринковою економікою останнім часом використовуються коучингові технології, які ефективніше спрямовують діяльність людини у визначеному нею самою напрямі.

На основі вивчення теоретичних основ коучингу як сучасної технології професійного розвитку (саморозвитку) працівника (Т. Гелві, П. Зеус, Дж. Уїтмор, Т. Леонард, Дж. О'Коннор, А. Лейджес, Л. Уїтворт, Р. Кілбург, Г. Кімсей-Хаус, К. Хаус, Ф. Хадсон, Ч. Річардсон, П. Річард, Ф. Фішер, Р. Еверд, Дж. Селмен, Е. Тач, К. Орт, Д. Пітерсон, М. Хікс, А. Селер, Т. Шуелл, М. Цветков, П. Челадурей, С. Салех, Е. Ямбор, Дж. Жанг) досліджено, що коучингова технологія є більш м'якою у «суб'єкт – об'єктних» зв'язках між керівником і працівником й ефективніше спрямовує діяльність людини у професійному розвитку.

Мета статті – аналіз поняття коучингу як сучасної технології управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Завдання – виокремити основні етапи становлення коучингу, визначити поняття коучингу щодо професійного розвитку науково-педагогічних працівників, описати інструментарій

формування коучингової компетентності у керівників і викладачів, показати результати використання коучингу на практиці.

Коучинг як наука перебуває ще на початку свого історичного розвитку, проте він має корені в інших науках. Характерні риси коучингу, такі як: роз'яснення, уточнення, підтримка, заохочення та планування нових шляхів дій, що вкраплюються в нашу повсякденну інтеракцію, міжособистісну комунікацію. На формальному рівні коучинг має багато принципів із психології, особливо спортивної психології, філософії та освіти.

У процесі аналізу етапів становлення коучингу як окремої дисципліни вивчення виокремлено три основні періоди: 50–70-ті рр. XX ст. (період виникнення поняття «коучинг»); 70–90-ті рр. XX ст. (період становлення коучингу як самостійної науки); 1990-ті–2010-й рр. XX–XXI ст. (період швидкого розвитку коучингового інструментарію, заснування Міжнародних організацій коучів і поширення практичного коучингу в світі), що засвідчує бурхливий розвиток коучингової технології за останні роки [1]. Активне її використання в різних сферах людської діяльності підсилює актуальність дослідження цього феномена.

Проаналізовані у дослідженні тлумачення поняття «коучинг» дозволяють визначити його як сучасну технологію координування діяльності, навчання та розвитку інших людей.

Аналізуючи ці тлумачення, ми визначили сутнісні характеристики поняття «коучинг», а саме: коучинг спрямований на зміну поведінки, відносин у команді; на координування та збалансованість діяльності; на взаємодію та співпрацю; на розкриття професійного потенціалу та професійного зростання.

Коучинг – це сучасна технологія розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення ефективності її діяльності на основі діалогічної взаємодії, що спрямована на виконання спільно визначених завдань [1]. Ми вважаємо, що саме діалогічна взаємодія є ключовим моментом у процесі коучингу, саме завдяки їй відбувається досягнення визначених цілей.

Отже, коучинг є основою міжособистісної комунікації діалогу між коучем і тим, хто підлягає процедурам коучингу, в ефективному, орієнтованому на результат контексті. Коучинг передбачає допомогу людині, що ґрунтується на знаннях про неї. Основне завдання коуча сприяти, підтримувати та заохочувати людину для того, щоб вона ефективно знаходила відповіді на запитання, які постають перед нею. Коуч може спостерігати взаємовідносини, встановлювати перебіг подальших дій, а потім працювати з клієнтом над утіленням цих нових, більш успішних планів. При використанні різноманітних коучингових інструментаріїв, таких, як сприймання на слух, рефлексія, постановка запитань і надання інформації, клієнти зможуть коригувати свої дії (вони навчаються, як коригувати свої дії та поведінку) та саморозвиватися (вони генерують свої власні запитання та відповіді) [6, с. 3]. Коучинг є наукою про те, як ставити запитання, а не давати відповіді на них. Коуч пов'язаний в альянсі співпраці з людиною для встановлення та уточнення завдань і цілей та розроблення плану дій для досягнення цих цілей [2].

Таким чином, коучинг використовують як технологію для удосконалення професійної діяльності. Коучинг не є тільки навчанням, тому що навчання певною мірою є більш однобічною комунікацією. Коучинг є двобічною комунікацією, що ґрунтується на діалозі. Використовуючи коучингові процедури, як зазначає М. Чампатіс, підлеглі можуть побачити результати навчання й діяти за правилами зворотного зв'язку, відтворюючи дії до того часу, доки не дистантуть необхідних результатів [4]. Коучинг передбачає взаємозалежні відносини між керівником і підлеглим для досягнення будь-якої мети, починаючи з економічної сфери, де почали використовувати коучинг для підвищення прибутків, та освітньої сфери, де можна використовувати коучингові інструментарії для підвищення рівня фаховості науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу, якості викладання дисциплін і поліпшення мікроклімату в професійному оточенні.

Коучинг має різні цілі, стратегії та стилі. Цей процес має чотири стадії, за С. Дугласом та У. Морлейем, це – встановлення цілей, оцінювання стану, планування діяльності, втілення (дія) та моніторинг [5].

Дослідники показують, що організація від проведення коучингу має високі результати, коли якість взаємовідносин між коучем і клієнтом міцніша. Поліпшення мікроклімату взаєминами створюють можливість підтримувати атмосферу довіри між лідером або коучем та тим, хто навчається. Опис активного навчального партнерства характеризується глибокою довірою. Породження довіри є центральним елементом у будь-яких стійких, природних відносинах. Проте довіра, що характеризує ранні стосунки, міцнішає завдяки авторитету коуча. Більш природна довіра зростає поступово через обмін досвідом кожного партнера. Таке партнерство повинно постійно відтворюватися [3]. Важливість довіри та конфіденційних відносин з коучем є особливо вагомими для лідерів організації на адміністративному рівні.

Як було зазначено вище, в основу коучингу покладено взаємодію. Виокремлюються три кити коучингу: переконання, цінності й цілі. По-перше, коучинг зосереджений на вашому прагненні – меті – і на засобах її досягнення. По-друге, коучинг спонукає вас зрозуміти власні цінності та сповідувати їх задля досягнення цілей. По-третє, коучинг ставить під сумнів обмеженість ваших переконань і закріплює позитивні моменти в них, визначаючи завдання, що забезпечують зворотній зв'язок [3].

Коучинг формує навички. Це можна здійснити за допомогою чотирьох основних припущень:

По-перше, людина вже має всі ресурси, які їй необхідні, або може їх створити. Коуч завжди розглядає клієнта як власника багатьох ресурсів. Коуч допомагає клієнтові усвідомити ситуацію, працює з ним над його цілями й системою цінностей, вказує, у який момент можна зробити вибір, бореться зі звичками, які гальмують клієнта, і підтримує в змінах, які той здійснює.

По-друге, людина не завжди робить найкращий вибір. Застосовуючи коучингові моделі, можна побачити різноманітність вибору рішень і визначити найкраще рішення.

По-третє, усі вчинки мають мету. Нас завжди ведуть до мети визначені цінності – те, чого ми прагнемо, і чому прагнемо саме цього. Це й призводить до змін.

По-четверте, якщо прагнете зрозуміти, – дійте. Останнє певною мірою й є найважливішим, тому що без цього все інше – тільки гарні ідеї. Багато людей самі розуміють, чому стоять на місці, але без дії не зможуть зрозуміти, як змінитися. Будь-який коучинг, що не веде до нової поведінки, є неефективним [3, с. 36].

Як зазначає Дж. О’Коннор, коучинг – не просто набір засобів, скоріше він – установлення відносин, що засновані на цих ідеях. У результаті коучингових процедур клієнт отримує тривалу значну перевагу й здатність рухатися далі вже самостійно, щоб творити себе самого. Як і будь-який професійний викладач, професійний коуч повинен працювати так, щоб з якогось моменту учень, підвівшись на ноги, перестав його потребувати [3].

У коучингу основний акцент ставиться на дію, досягнення, пріоритетність і важливість вимірюваності результатів. Тому важливо його використовувати в освітній сфері, зокрема вищому навчальному закладі.

Виходячи з розглянутих визначень коучингу, а також за результатами проведеного автором дослідження, слід враховувати у ході проведення та вибору коуч-сесій класифікацію коучингу (за кількістю учасників і технологіями, що використовувалися, за рівнем залучення технологій коучингу: індивідуальний; організаційний (робота ведеться з різними підрозділами: від командної групи зсередини кафедри, кафедри в цілому); коуч-керівник (якщо в ролі коуча виступає завідувач кафедри, коучинг використовується і визнається як форма внутрішньокафедральної комунікації).

Коучинг для організацій у свою чергу було розділено залежно від ієрархічного рівня та визначених цілей на: індивідуальний коучинг завідувачів кафедри; індивідуальний чи груповий коучинг співробітників кафедри.

За режимом проведення коучинг було розподілено на: особисто-дистанційний (очно-заочний) коучинг (тут принципово важливо визначити ті завдання / ситуації, які вимагають особистої участі коуча, оскільки це є неодмінною умовою отримання планованого результату); «зовнішній» коучинг (коли керівництву необхідно провести якісь зміни в організації, що завжди викликає несприйняття у досить великої частини колективу. Коучинг дозволяє цей опір мінімізувати і, відповідно, провести зміни максимально ефективно та з найменшими втратами); «внутрішній» коучинг (організований процес спілкування коуч-керівника з викладачами. Науково-педагогічні працівники починають повністю усвідомлювати існуючі реалії, їх «плюси» і «мінуси», причому не тільки реалії зовнішнього світу, а й всередині самої людини, на цій основі підлеглі вибирають максимально ефективні шляхи вирішення поставлених перед ними завдань і таким чином беруть на себе відповідальність за якісне їх виконання).

Виходячи з попередніх класифікаційних підстав, можна зробити висновок, що за кількістю учасників коучинг може бути індивідуальним або груповим. За формою: особисті зустрічі; консультації по телефону; листування електронною поштою; вебінари; використання скайпу.

Запропонована класифікація коучингу дозволить уточнити напрями і проблеми коуч-сесій, систематизувати роботу завідувача кафедри та самого науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу.

Запропоновані в роботі принципи коучингу дозволили скоригувати діяльність коучів у межах обраної стратегії поведінки і цілеспрямовувати їх щоденні дії. Коуч виявляє, чи правильно викладач розуміє завдання, залучає його до вирішення цієї проблеми, окреслює план дій, надихає викладача на досягнення результату, підводить його до того, що він сприймає отримане завдання як своє власне, ефективно контролює діяльність викладача.

Коучинг як стиль менеджменту передбачає взаємодію між керівником і викладачами, що призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації педагога, підвищення особистої відповідальності.

Для того, щоб коуч був ефективним, необхідно дотримуватися певних умов: 1) викладач має бути готовим до адекватного сприйняття такого стилю управлінської взаємодії з ним; 2) коуч має дотримуватися характеру праці науково-педагогічного працівника й управлінської культури організації в цілому; 3) до цього стилю взаємодії має бути готовим сам керівник.

Науково-педагогічним працівникам і завідувачам кафедр було також запропоновано заповнити оцінний лист для практикуючого коуча і вибрати, які компетенції важливі для викладача вищого навчального закладу [6].

Такий короткий оцінний лист корисний для коуча, що практикує, або того, хто збирається бути коучем, і науково-педагогічного працівника, який у пошуку найняття або оцінки коуча. Для кожної властивості, що внесена у лист, необхідно було вибрати відповідь, що найкраще описує, як часто коуч виявляє таку компетентність. У таблиці 1 наведений приклад заповнення оціночного листа завідувачами кафедр експериментальних груп. За допомогою такого оцінювання коуч може побачити подальшу роботу над удосконаленням коучингової компетентності.

Таблиця 1

Оцінний лист рівня оволодіння коучинговими компетенціями

Коучингові компетенції	Часто	Інколи	Ніколи
Компетенція самосвідомості	93%	7%	__
Компетенція надихати інших	55%	45%	__

Компетенція побудови взаємовідносин	83%	17%	—
Компетенція прояву гнучкості	73%	27%	—
Компетенція комунікативності	89%	11%	—
Компетенція передбачуваності	40%	60%	—
Компетенція дисципліни	90%	10%	—
Компетенція управляти в професійних межах	60%	40%	—
Компетенція діагностувати результати та знаходити рішення	73%	27%	—
Компетенція у професійній діяльності	99%	1%	—

Також ця анкета була проведена з науково-педагогічними працівниками різних категорій. За даними дослідження були виявлені такі результати: серед науково-педагогічних працівників, які заповнювали цю анкету, були викладачі, старші викладачі та доценти, стаж роботи яких складав від року до тридцяти. Найпоширеніші та найбільш притаманні всім опитаним науково-педагогічним працівникам компетенції: «компетенція у професійній діяльності», «компетенція свідомості» та «компетенція дисципліни». Майже 99% респондентів виокремили їх як такі, що найчастіше проявляються у їх професійній діяльності. Цікавим є розподіл вибору компетенцій за віком і стажем роботи. Менш досвідчені викладачі обрали такі компетенції, які менше виражені у їх професійній діяльності: «компетенція передбачуваності» та «компетенція надихати інших». Найбільш сформованими є «компетенція комунікативності» і «компетенція побудови взаємовідносин». У досвідчених педагогів більшого прояву здобули такі компетенції, як: «компетенція діагностувати та знаходити рішення», «компетенція побудови взаємовідносин» і меншого прояву знаходять – «компетенція управляти в професійних межах». Якщо порівняти результати, отримані у ході опитування малодосвідчених і досвідчених науково-педагогічних працівників, то можна зауважити, що в одній категорії працівників більшого прояву знаходять одні компетентності, а в іншій категорії інші компетентності мають більший прояв. Це є важливим у процесі управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників. Зокрема у ході дослідження відстежена позитивна динаміка побудови коучингової компетентності у керівників і науково-педагогічних працівників (компетентність спрямованої самоорганізації, побудови взаємовідносин), яка значною мірою впливає на професійний розвиток науково-педагогічного працівника. Така інформація також допоможе у створенні такої атмосфери на робочому місці, яка сприяла б співпраці всіх категорій працівників, що дало змогу сформувати або розвивати коучингові компетентності безпосередньо у всіх членів колективу.

Хоча технології ефективного управління удосконаленням педагогічної діяльності науково-педагогічного працівника та оцінювання їх результатів відносно нові в педагогіці й потребують більш ретельних досліджень, проте окремі кроки в цьому напрямі зроблено, і можна проаналізувати деякі результати, які підтверджують необхідність продовжувати використання методик для професійного розвитку науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу, удосконалити його роботу в команді для підвищення якості навчання студентів.

На підставі таких результатів можна зазначити, що сприятливі умови для професійного розвитку науково-педагогічних працівників формуються у колективі, який спрямований на інноваційні процеси і всі учасники цього процесу є зацікавленими в успішних результатах, що і є основою інтелектуального капіталу конкретного вищого навчального закладу. Технологія коучингу є механізмом, який дозволяє особистості розвиватися й досягати певних результатів у житті. Коучинг розглядається як засіб руху до самоактуалізації та самоорганізації. Використання коучингу дало можливість оптимізувати процес управління кафедрою і сприяло ефективності управління професійним розвитком професорсько-викладацького персоналу, об’єктивності оцінювання досягнень науково-педагогічних працівників кафедри, задоволенню професійних потреб викладачів, розвитку самоорганізації науково-педагогічного працівників. Виконане дослідження не є вичерпаним, в управлінні професійним розвитком науково-педагогічних працівників необхідно шукати інші технології, які б допомагали фахівцю удосконалюватися та самореалізовуватися.

ЛІТЕРАТУРА

1. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: [монографія] / Т. А. Борова. – Харків : Компанія СМІТ, 2011. – 384 с.
2. Ландсберг М. Коучинг / М. Ландсберг; [пер. с англ.]. – М. : Изд-во Эскимо, 2004. – 160с.
3. О’Коннор Дж. Коучинг с помощью НЛП : практическое руководство по достижению поставленных целей / Дж. О’Коннор, А. Лейджерс ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Издательство ФАИР, 2008.– 288 с.
4. Champathes M. R. Coaching for Performance Improvement: the «Coach» Model / M. R. Champathes // Development and Learning in Organizations. – 2006. – Vol. 20. – № 2. – P. 17–18.
5. Douglas C. A. Executive Coaching: an Annotated Bibliography / C. A. Douglas, W. H. Morley. – Greensboro, NC : Center for Creative Leadership, 2000. – 164 p.
6. Zeus P. The Complete Guide to Coaching at Work / P. Zeus, S. Skiffington. – Australia : The McGraw-Hill Companies, Inc. 2007. – 260 p.