

# КОУЧИНГ – ВЕРШИНА профессионализма руководителя в работе с людьми



**Марк Максимович Поташник,**  
действительный член (академик) Российской академии  
образования, профессор, доктор педагогических наук

Читателя ожидает интересное чтение. Речь пойдёт об умении, овладев которым, руководитель, несомненно, становится мастером работы с педагогическими кадрами, управленцем экстра-класса.

- современный менеджмент • управление персоналом • коучинг • метод Сократа
- директор-коуч

**С**инонима или аналога английского термина «coaching» в русском языке нет. Его трактуют как особое обучение, как специальное преподавание, специфическое тренерство и т.п., но во всех случаях термин означает больше, чем его русскоязычные, близкие по значению слова. Так или иначе, коучинг относится к взаимодействию начальника с подчинёнными и является частью практики самого современного и эффективного менеджмента. Оплата труда коуча — одна из самых высоких в зарубежном менеджменте.

## **Смысл, цель, содержание коучинга**

Каждому, кто захочет овладеть коучингом, советуем найти

и прочесть книгу Сэра Джона Уитмора «COACHING — новый стиль менеджмента и управления персоналом» (Практическое пособие. Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2000). Сэр — это титул баронета, лорда; он даётся в Великобритании королевой особо выдающимся людям и употребляется вместе с личным именем; равноценен используемому в других странах званию «Национальное достояние».

Изложим в виде дайджеста краткое содержание названной книги.

- Для эффективной деятельности важно наличие цели, которую люди осознанно ставят перед собой и за достижение которой они чувствуют ответственность. Коуч должен сделать всё, чтобы цель была принята подчинённым, сотрудником, учеником и т.д. как своя личная цель. Иначе высоких результатов достичь невозможно.

- Читателям следует обратить особое внимание на вопросник, который предлагается автором (см. ниже). Вопросы, их направленность и последовательность — это самая существенная методическая часть коучинга. Цель вопросов состоит в том, чтобы побудить человека или команду прийти к своей точке зрения по поводу основных проблем их деятельности, а также путей решения этих проблем.
- Личность сотрудника в коучинге рассматривается не как пустой сосуд, который для эффективной деятельности должен быть наполнен извне необходимыми сведениями и инструкциями, а как обладающее огромным потенциалом семя, которое с помощью умелого руководителя раскрывает свой потенциал и в результате превращается в мощно действующее создание.
- Бизнес требует очень многого от многих человеческих жизней по очень высокой цене. Многие руководители и менеджеры живут для работы больше, чем работают для жизни. Стрессы, разбитые семьи, запущенные дети и слабое здоровье распространены намного больше, чем признаётся многими людьми в бизнесе. Коучинг — мягкий способ поднять осведомлённость о существующем дисбалансе и помочь обучаемому найти путь вперёд, который улучшит его работу. Способ часто будет включать видение будущего, к которому следует стремиться, в противоположность тому, чтобы постоянно бороться за выживание, избегая проблем.
- Ещё одно полезное применение коучинга — это самокоучинг. Тот, кто правильно понимает коучинг, вскоре начнёт применять его к самому себе во всех ситуациях — от выбора карьеры до приёмов игры в гольф, включая очень личные вещи, которыми обычно неохотно делятся с другими. Кроме всего прочего, самокоучинг — надёжный способ практиковать и развивать искусство коучинга по отношению к себе, которое затем может быть уверенно применено к другим.
- На курсах коучинга мои коллеги и я выявили, что женщины демонстрируют более естественную способность принять философию коучинга.
- Проблемы должны решаться на уровень ниже, чем тот, на котором они возникают.
- Коучинг фокусируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках.
- Обучаемые не столько получают решения от коуча-преподавателя, сколько принимают их сами, направляемые коучем.
- Выражения «получить наибольшую отдачу» и «ваш скрытый потенциал» подразумевают, что многое находится внутри личности в ожидании своей реализации.
- Формирование осознания и ответственности — сущность хорошего коучинга. Эффективной деятельности не будет, пока человек не чувствует ответственности.
- Открытость и ответственность лучше повысить с помощью вопросов, а не инструкций. Из этого следует, что *основная форма вербального (словесного) взаимодействия хорошего коуча — вопросительная.*
- Вопросы коучинга мобилизуют внимание для ответа, фокусируют внимание для точности и создают петлю обратной связи. *С помощью инструкции такого эффекта не достигают.*
- Когда я хочу, я действую лучше, чем когда я обязан. Я хочу для себя, а обязан для кого-то. Самомотивация становится материалом и основой для выбора.

### Вопросы и ответы

- Далее я рассматриваю смысл, направленность и лучший способ постановки каждого из вопросов:  
*Что вы предполагаете делать?  
 Когда вы намереваетесь это сделать?  
 Позволит ли это действие вам приблизиться к цели?*

*Какие препятствия вы можете встретить на пути?*

*Кому нужно знать о ваших намерениях и целях?*

*Какая поддержка вам нужна?*

*Как, когда вы намереваетесь получить эту поддержку?*

*Какие другие соображения есть у вас?*

● Я установил у моего стола табличку с надписью, которая гласила: «ВОПРОС — ЭТО УЖЕ ОТВЕТ», и когда люди входили ко мне с вопросами, я спрашивал себя, тот ли это вопрос, на который мне следует ответить. Как правило, это были не те вопросы. Всё время люди просили меня принять решение за них. Вместо того чтобы давать ответы, я задавал свои вопросы с тем, чтобы направить людей на самостоятельное решение их проблем.

● Чтобы уметь что-либо делать, не обязательно знать, как это надо делать.

Мы без инструкций научились ходить, бегать, ездить на велосипеде и ловить мяч.

● *Пряник и кнут — распространённые мотиваторы. Но если вы обходитесь с людьми, как с осликами, они и будут действовать, как ослы.*

● Самоуважение не обеспечивается престижем и привилегиями, которые большей частью не материальны, а играют роль символов. Оно возникает, когда человек достоин делать выбор, другими словами, основывается на подлинном предоставлении возможностей и создании условий для реализации потенциала. Это и есть настоящий материал для коучинга. *Инструктирование отрицает выбор, ограничивает потенциал и снижает мотивацию.*

Добавим к этому известные строки И.-В. Гёте из «Фауста»:

Пергаменты не утоляют жажды.  
Ключ мудрости не на страницах книг,  
Кто к тайнам жизни рвётся мыслью каждой,  
В своей душе находит он родник.

## Универсальная технология

Совершенно очевидно, что коучинг представляет собой универсальную технологию, которую можно применять в разных сферах и для разных целей: например, жизненный коучинг, карьерный, бизнес, спортивный и, конечно, в сфере управления образованием, и, как мы покажем ниже, — в педагогической деятельности. Коучинг может быть индивидуальным и командным.

Образованный читатель после анализа дайджеста из книги Сэра Д. Уитмора уже понял, что новое, как это часто бывает, — хорошо забытое старое и родоначальником коучинга (без употребления этого термина, разумеется) несомненно можно считать древнегреческого философа Сократа (470–399 гг. до н.э.), одного из основателей диалектики как метода отыскания истины путём постановки наводящих вопросов, и было это более двух тысяч лет назад. В этом смысле мы можем назвать Сократа первым сознательным коучем.

Читателю предстоит нелёгкое чтение. Но мы не стали ради упрощения редактировать текст великого философа и сохранили его необычный для нас стиль. Читать советуем неторопливо, а может быть, даже и дважды, после чего суть метода (коучинга) становится понятной.

Рассмотрим описание метода обучения Сократа, как нам его оставил Платон, один из его любимых учеников. В этом сочинении Платона, «запротоколирован» один из уроков Сократа, преподанный им Теэтету Афинскому, в последующем выдающемуся математику.

**СОКРАТ.** Лучше постарайся всеми возможными способами добраться прежде всего до смысла самого знания — что же это такое.

**ТЕЭТЕТ.** Если бы дело было в одном старании, Сократ!

СОКРАТ. Итак, вперёд! <...> Попробуй же и множество знаний выразить в одном определении, подобно тому как, отвечая на вопрос о [несоизмеримых с единицей] сторонах квадрата, ты всё их многообразие свёл к одному общему виду.

ТЕЭТЕТ. Признаюсь, Сократ, до меня доходили те вопросы, что ты задаёшь, и я не раз принимался это рассматривать, но ни сам я никогда ещё не был удовлетворён своим ответом, ни от других не слышал такого истолкования, какого ты требуешь. Правда, я ещё не потерял надежды.

СОКРАТ. Твои муки происходят оттого, что ты не пуст, милый Теэтет, а скорее тяжёл.

ТЕЭТЕТ. Не знаю, Сократ. Но я рассказываю о том, что испытываю.

СОКРАТ. Забавно слушать тебя. А не слышал ли ты, что я сын повитухи, очень опытной и строгой повитухи, Фенареты?

ТЕЭТЕТ. Это я слышал.

СОКРАТ. А не слышал ли ты, что и я промышляю тем же ремеслом?

ТЕЭТЕТ. Нет, никогда. <...>

СОКРАТ. Поразмысли-ка, в чём состоит ремесло повитухи, и тогда скорее постигнешь, чего я добиваюсь. Ты ведь знаешь, что ни одна из них не принимает роды у других, пока сама способна беременеть и рожать, а берётся за это дело лишь тогда, когда сама рожать уже не в силах. <...>

ТЕЭТЕТ. Это правильно. <...>

СОКРАТ. Притом повитухи дают зелья и знают заговоры, могут возбуждать родовые муки или по желанию смягчать их, а ту, что с трудом рождает, заставить родить, или если найдут нужным, то выкинуть.

ТЕЭТЕТ. Это так. <...>

СОКРАТ. В моём повивальном искусстве почти всё так же, как и у них, отличие,

пожалуй, лишь в том, что я принимаю у мужей, а не у жён и принимаю «роды души», а не плоти. Самое же великое в нашем искусстве — то, что мы можем разными способами допытываться, рождает ли мысль юноши ложный призрак или же истинный и полноценный плод. К тому же и со мной получается то же, что с повитухами: сам я в мудрости уже неплоден, и за что меня многие порицали, — что, де, я всё выспрашиваю у других, а сам никаких ответов никогда не даю, потому что сам никакой мудрости не ведаю, — это правда.

А причина вот в чём: бог понуждает меня принимать роды, родить же мне воспрещает. Так что сам я не такой уж особенный мудрец, и самому мне не выпадала удача произвести на свет настоящий плод — плод моей души. Те же, что приходят ко мне, поначалу кажутся мне крайне невежественными, а всё же по мере дальнейших посещений и они с помощью бога удивительно преуспевают и на собственный и на сторонний взгляд. И ясно, что от меня они ничему не могут научиться, просто сами в себе они открывают много прекрасного, если, конечно, имели, и производят его на свет.

Рождения же на свет всего этого виновники — бог и я. И вот откуда это видно: уже многие юноши по неведению сочли виновниками всего этого самих себя и, исполнившись презрения ко мне, то ли сами по себе, то ли по наущению других людей ушли от меня раньше времени. И что же? Ушедши от меня, они и то, что ещё у них оставалось, выкинули, вступивши в дурные связи, и то, что я успел принять и повить, погубили плохим воспитанием. Ложные призраки стали они ценить выше истины, так что в конце концов оказались невеждами и в собственных и в чужих глазах. Одним

из них оказался Аристид, сын Лисимаха, было и много других.

Когда же они возвращались обратно и вновь просили принять их, стараясь изо всех сил, то некоторым мой гений запрещал приходить, иным же позволял, и те опять делали успехи. Ещё нечто общее с роженицами испытывают они в моём присутствии: днями и ночами они страдают от родов и не могут разрешиться даже в большей мере, чем те, а моё искусство имеет силу возбуждать или останавливать эти муки. Так я с ними и поступаю. Но иногда, Теэтет, если я не нахожу в них каких-либо признаков беременности, то, зная, что во мне они ничуть не нуждаются, я из лучших побуждений стараюсь сосватать их с кем-то и, с помощью бога, довольно точно угадываю, от кого бы они могли понести. Многих таких юношей я отдал Продику, многих — другим мужам, мудрым и боговдохновенным.

Потому, славный юноша, так подробно я всё это тебе рассказываю, что ты, как я подозреваю, — страдаешь, вынашивая что-то в себе. Доверься же мне как сыну повитухи, который и сам владеет этим искусством, и, насколько способен, постарайся ответить на мои вопросы. И если, приглядываясь к твоим рассуждениям, я сочту что-то ложным призраком, изыму это и выброшу, то не свирепей, пожалуйста, как роженицы из-за своих первенцев. Дело в том, дорогой мой, что многие уже и так на меня взъярились и прямо кусаться были готовы, когда я изымал у них какой-нибудь вздор. Им даже в голову не приходило, что я это делаю из самых добрых чувств. Они не ведают, что ни один бог не замышляет людям зла, да и я ничего не делаю злонамеренно, просто я не вправе поступать лжи и утаивать истинное. Поэтому давай уж, Теэтет, ещё раз попытайся разобраться, что же такое есть знание. А что, де, ты неспособен, этого никогда не говори. Ведь если угодно будет богу и если ты сам соберёшься с духом, то окажешься способен.

\* \* \*

Искусство Сократа в том, чтобы, с одной стороны, побудить ученика поставленными вопросами сформулировать определённую мысль, а с другой, чтобы, выступая экспертом, проверить произведённое учеником рассуждение на истинность и отбросить ложные суждения (призраки). Истинное же суждение уточнить, развернуть или свернуть — то есть придать суждению ученика общепонятный и точный вид, как бы мы сегодня сказали, привести его к «нормальной форме» или ввести его в «научный оборот».

Рассмотрим пример рассуждения Сократа и его ученика Теэтета по проблеме: «Что такое знание?».

СОКРАТ. Давай посмотрим, тождественны ли знание и ощущение или различны. Давай договоримся: то, что мы ощущаем зрением или слухом, всё это мы одновременно и познаём? Например, если мы будем слушать речь чужеземцев, не зная языка, то скажем ли мы, что не слышим того, что они произносят, или что и слышим и знаем, о чём они говорят? И также, не зная их письма, будем ли мы утверждать, глядя на буквы, что их не видим или же что знаем их, поскольку видим?

ТЕЭТЕТ. По крайней мере, Сократ, мы бы сказали, что знаем то, что мы в них видим и слышим. Во втором случае это очертания и цвет букв — их мы видим и знаем; а в первом — высота или низкость звуков: мы их слышим, и тем самым она нам известна. Того же, чему обучают грамматика и переводчики, мы не ощущаем ни зрением, ни слухом и не знаем.

СОКРАТ. Прекрасно, Теэтет. Не стоит больше и спорить с тобой об этом, а то ты возгордишься. Взгляни лучше вот на какой довод и подумай, как нам его опровергнуть.

ТЕЭТЕТ. Какой же?

СОКРАТ. А вот: если кто спросит, возможно ли, чтобы кто-то, что-то узнав и сохраняя это в памяти, не знал бы того самого, что помнит, в то самое мгновение, когда он помнит? Но, видно, я слишком многословен, а спросить я хотел вот что: может ли быть кому-то неизвестным то, что он постиг и помнит?

ТЕЭТЕТ. Как это, Сократ? Ты говоришь что-то несуразное.

СОКРАТ. Вероятно, я несу вздор? Но ты посмотри: разве ты не утверждаешь, что видеть — значит ощущать и что зрение есть ощущение?

ТЕЭТЕТ. Да, утверждаю.

СОКРАТ. Но из этого разве не следует, согласно недавнему рассуждению, что видящий что-либо тотчас становится знающим это?

ТЕЭТЕТ. Да.

СОКРАТ. Дальше. Называешь ли ты что-либо памятью?

ТЕЭТЕТ. Да.

СОКРАТ. Памятью ни о чём или о чём-то?

ТЕЭТЕТ. Конечно, о чём-то.

СОКРАТ. А разве не о том, что кто-то постиг или ощутил?

ТЕЭТЕТ. Ну и что из этого?

СОКРАТ. Если кто-нибудь что-то видел, он ведь иногда вспоминает это?

ТЕЭТЕТ. Вспоминает.

СОКРАТ. Даже если закроет глаза? Или в этом случае сразу же забывает?

ТЕЭТЕТ. Мне страшно согласиться с этим, Сократ.

СОКРАТ. Однако придётся, чтобы осталось в силе наше прежнее рассуждение. Иначе оно отпадает.

ТЕЭТЕТ. Клянусь Зевсом, что-то здесь есть, но я плохо это разумею. Скажи, в чём тут дело.

СОКРАТ. Слушай. Мы говорим, что видящий что-то сразу становится знающим то, что он видит, ибо мы признали, что зрение, ощущение и знание — одно и то же.

ТЕЭТЕТ. Разумеется.

СОКРАТ. Увидевший же и узнавший то, что видит, ведь и, закрыв глаза, помнит это, но уже не видит. Не так ли?

ТЕЭТЕТ. Так.

СОКРАТ. А «не видит» — значит «не знает», коль скоро «видит» означает «знает»?

ТЕЭТЕТ. Правда.

СОКРАТ. Так разве не выходит, что, зная нечто и ещё помня об этом, он уже не знает этого, поскольку не видит. А мы уже говорили, что было бы несуразно, если бы так случилось.

ТЕЭТЕТ. Совершенно верно.

СОКРАТ. Очевидно, выходит что-то невозможное, если допустить, что знание и ощущение — одно и то же.

ТЕЭТЕТ. Стало быть, нужно признать, что они различны.

СОКРАТ. Это сказал ты, а не я. И ты прав!

### В современной школе

А теперь рассмотрим фрагмент диалога директора (коуча) и учителя после посещения урока.

КОНСУЛЬТАЦИИ

## Как организовать работу коллектива

**Тамара Фёдоровна Лошакова,**  
профессор, доктор педагогических наук

**Предлагаем перечень основных дел и список документов на первое полугодие, прошедших экспертизу директоров школ. Его можно дополнять. Много регламентирующих приказов не бывает. Директору никогда не мешает подстраховаться, коллег, учащихся локальными актами.**

### Январь

#### Основные дела

- Сдача отчётов по итогам четверти.
- Состояние кружковой работы.
- Совещание старост.
- Собеседование с учащимися, неуспевающими по итогам цикла (четверти).
- Собеседование с родителями учащихся, не успевающих по итогам цикла (четверти).
- Подведение итогов за первое полугодие.
- Выполнение практической и теоретической части программ.
- Проверка организации дополнительных платных услуг.
- Заседание Управляющего совета...

#### Приказы

- Об оплате замещённых уроков.
- О проверке кружковой работы.
- О комплектации учащихся.
- Об изменении тарифных нагрузок.
- О создании конкурсной комиссии по конкурсу «Учитель года».
- О подготовке к «Военно-патриотическому» месячнику...

### Февраль

#### Основные дела

- Производственные совещания по итогам цикла (четверти).
- Проверка планов уроков (выборочно).
- Военно-патриотический месячник.
- Педсовет...

#### Приказы

- О результатах проверки поурочных планов преподавателей.
- О состоянии внутри школьного контроля.
- Создание аттестационной комиссии.
- Об охране здоровья и техники безопасности...

### Март

#### Основные дела

- Производственное совещание.
- Проверка классных журналов.
- Проверка тетрадей и дневников.

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

**УЧИТЕЛЬ.** Ну конечно, я же не успела сделать всё, что хотела, звонок 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 — это 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 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 по науке называется «объект 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, 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 ошупью 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!»?

## КОНСУЛЬТАЦИИ

- Работа по профориентации в 9-х классах.
- Анализ адаптации 1-х классов.
- Охват горячим питанием.
- Составление табеля.
- Составление плана подготовки и проведения экзаменов.
- Совещание старост и других общественных организаций.
- Предварительная тарификация учителей.
- Коррекция учебных планов.
- Контроль за деятельностью кружков и секций.
- Организация работы на весенние каникулы.
- Проверка состояния охраны здоровья.
- День здоровья.
- Заседание аттестационной комиссии.
- «Книжкина неделя».
- Игра «Зарница»...

### Приказы

- Об итогах четверти.
- О проверке дневников и тетрадей.
- О проверке классных журналов.
- О горячем питании учащихся.
- О проведении заседаний методических объединений.
- О режиме работы в каникулы.
- О сохранении контингента в дополнительном образовании.
- О предварительной нагрузке учителей на следующий учебный год.
- О подготовке к экологической декаде...

### Апрель

#### Основные дела

- Подготовка и утверждение на методическом объединении материалов к экзаменам.
- Организация повторения. Проверка подготовки к экзаменам.
- Выбор экзаменов учащимися.
- Пробные контрольные работы (административные).
- Малый педсовет учителей.
- Сдача отчетов по итогам четверти.
- Составление табеля.
- Совещание старост.
- Собеседование с учащимися, не успевающими в четверти, и их родителями.
- Линейка по итогам цикла (четверти).
- Изучение запросов родителей на следующий учебный год.
- Посещение родительских собраний.
- Диагностика учащихся для комплектования классов.
- Комплектование 10-х классов, 5-х классов.
- Организация летнего отдыха.
- День здоровья.
- Предварительная тарификация...



<b>КОНСУЛЬТАЦИИ</b>
<p><b>Приказы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Об оплате замещённых уроков.</li> <li>● Об организации повторения и подготовке к экзаменам.</li> <li>● Об итогах пробных контрольных работ.</li> <li>● Об участии в выставке «Карьера».</li> <li>● Об утверждении экзаменационного материала.</li> </ul> <p><b>Май</b></p> <p><b>Основные дела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Расписание экзаменов в 9–11-х классах.</li> <li>● Переводные контрольные работы и смотр знаний.</li> <li>● Творческие отчёты кафедр, методических объединений.</li> <li>● Итоговые родительские собрания.</li> <li>● Инструктаж ассистентов на экзамены.</li> <li>● Организация консультаций.</li> <li>● Оформление личных дел и их сдача.</li> <li>● Подготовка кабинетов к новому учебному году.</li> <li>● Сдача учебников.</li> <li>● Отчёт предметников о прохождении программы (особенно практической части).</li> <li>● Производственное совещание по итогам цикла (четверти).</li> <li>● Составление табеля.</li> <li>● Формирование 5-х, 10-х классов.</li> <li>● Приготовление протоколов экзаменов.</li> <li>● Подача заявлений на аттестацию.</li> <li>● Обследование детей, поступающих в первый класс.</li> <li>● Отчёт кафедр (методических объединений) по итогам года.</li> <li>● Заседание педагогического совета.</li> <li>● Участие в конкурсе «Образовательная территория».</li> <li>● Вахта памяти.</li> <li>● Выпускной праздник для начальной школы...</li> </ul> <p><b>Приказы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Об итоговой аттестации учащихся.</li> <li>● О присвоении категории по итогам аттестации учителей.</li> <li>● О награждении по итогам года.</li> <li>● О допуске к экзаменам.</li> <li>● О переводе в следующий класс.</li> <li>● Об итогах цикла (четверти).</li> <li>● Об оплате замещённых уроков.</li> <li>● О создании экзаменационной комиссии.</li> <li>● Об отпусках.</li> <li>● О выпуске.</li> <li>● О подготовки плана на следующий учебный год.</li> <li>● О подготовки дней славянской письменности.</li> <li>● О готовности летнего лагеря.</li> <li>● О проведении дня «Защиты детей».</li> <li>● О текущем ремонте...</li> </ul> <p><b>Июнь</b></p> <p><b>Основные дела</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Экзаменационная сессия.</li> <li>● Трудовая практика.</li> <li>● Занятия с «осенниками».</li> <li>● Заполнение аттестатов.</li> <li>● Торжественный акт выпуска.</li> </ul>

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

Далее диалог развивается, разворачивая главную мысль — 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...

\* \* \*

А теперь попытаемся дать определение коучинга.

*Коучинг — вид профессиональной помощи, специфический способ обучения и развития, где главный метод коуча (управленца, тренера, учителя, воспитателя, преподавателя) — не в сообщении готовых знаний или инструкций, не в формулировании ответов на то, как надо решать задачи (проблемы), а в задавании вопросов подопечному с тем, чтобы он сам, будучи мотивированным (признавая решение задачи, проблемы своей личной целью, осознавая суть проблемы и испытывая ответственность за её решение), нашёл ответ (решение, способ действия) из своих внутренних источников (интеллекта, эмоций, интуиции, логики, прежних знаний, своей креативности).*

Обращаем внимание читателя на то, что коучинг не всесилен и имеет свои ограничения. Сэр Д. Уитмор пишет, что, работая своим методом со спортсменами, добиваясь у них высочайших достижений; работая с бизнесменами, помогая им находить решения, выводящие их компании из кризиса и приводящие их к процветанию и т.п. Отсюда может сложиться ложное впечатление, что с помощью коучинга можно от любого человека добиться всего, чего захочет коуч и сам человек. Это на самом деле не так. Сэр Д. Уитмор всё время говорит об извлечении из подопечного

только того потенциала, который в нём заложен. От себя добавим: «Если заложен».

Сократ об этом пишет чётче и строже, говоря, что его метод помогает «произвести на свет» новое знание, если оно потенциально заложено в человеке. А если не заложено, то рождается ложный призрак. Иначе говоря: из дуба ни груша, ни яблоня не вырастёт, и на осине не растут апельсины.

\* \* \*

Мы представили эффективный способ выращивания (воспитания, развития) кадров. Это очень важный участок работы управленца современной школы. Древние писали:

Плохой хозяин растит сорняк,  
Хороший выращивает рис,  
Умный культивирует почву,  
Дальновидный воспитывает работника. **НО**

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

### КОНСУЛЬТАЦИИ

- Составление табеля.
- Оформление протоколов.
- Анализ экзаменов и учебной работы за год.
- Публичный отчёт директора.
- Открытое родительское собрание 1-х, 5-х, 10-х классов.
- Предварительная тарификация.
- Предварительное комплектование 10-х классов.
- Открытие летнего лагеря.
- Ремонт школы...

### Приказы

- О проведении выпускных вечеров.
- О награждении и поощрении выпускников и родителей.
- О выпускном вечере 9-х, 11-х классов.
- Об итогах выпускных экзаменов.
- Об отпуске директора школы...

Заказывайте новую книгу М.М. Поташника

## «ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ»

*Методическое пособие для руководителей школ  
и органов образования*

Справки: тел.: (495) 953-99-12

E-mail: pedobsh@mail.ru