

# КОУЧ-МЕНЕДЖМЕНТ В ПРАКТИКЕ ДИРЕКТОРА

**Ирина Николаевна Попова,**

*заведующая кафедрой теории и методики воспитания*

*Владимирского института повышения квалификации работников образования им. Л.И. Новиковой, кандидат педагогических наук*

**Привести образовательное учреждение к успеху без овладения технологией эффективной постановки целей и задач, раскрытия личностного потенциала педагогов, поиска партнёров в реализации инновационных идей неподвластно руководителю, который невнимательно относится к сферам управленческой деятельности. Все эти аспекты управления раскрывает коуч-менеджмент.**

**Как реализовать эффективный коучинг в образовательном учреждении? Каким должен быть современный коуч-менеджмент? Какова роль директора школы в этом процессе?**

- коучинг • коуч-менеджмент • технологии стратегического управления
- эффективность • личностный потенциал • инновации

**Е**сли просто поставить вопрос перед человеком (любим, не обязательно руководителем): «Какая у тебя цель?», это, как правило, вызывает состояние недоумения, смущения и даже ступора. Психологически мы оказываемся совершенно беспомощны в, казалось бы, конкретной ситуации. Коучинг предлагает систему правил постановки цели. Именно они учат формулировать цель конкретно, позитивно, реально и ответственно. Каковы эти правила?

## **Цели:**

1. Чего я хочу достичь?
2. Если бы была возможность осуществить любое желание — каким бы оно было?
3. Насколько оно реалистично?
4. Зачем мне это надо?
5. Какой желаемый результат можно будет считать отличным?

## **Реальность:**

1. Что происходит (какое состояние) на текущий момент?
2. Какие есть причины считать, что это именно так?
3. Какой эффект это оказывает?
4. Какие есть факторы, имеющие к этому отношение?

## **Возможность:**

1. Что можно сделать, чтобы изменить ситуацию?
2. Какие есть альтернативы этому подходу?
3. Какие есть возможности для конкретных действий?
4. Кто мог бы помочь в этой ситуации?
6. Были ли примеры успешного решения подобных задач в прошлом?
7. Каковы скрытые преимущества и недостатки этих вариантов?
8. Какие варианты представляют определённый интерес?
9. Оцени по 10-балльной шкале степень своей личной заинтересованности в каждом

из этих вариантов? Если ниже 8 — сократи объём или увеличь время. И ещё раз оцени. Если опять ниже 8 — лучше отказаться (практика — нереальные дела).

13. Какой из вариантов хотелось бы осуществить на практике?

### Намерение:

1. Что станет первым шагом в выбранном варианте?
2. Каковы будут дальнейшие шаги?
3. Когда конкретно их можно будет предпринять?
4. С какими препятствиями можно столкнуться?
5. Как будешь с ними справляться?

Освоение и реализация этой модели позволяют закрепить главное правило: результат любого действия содержится в его первоначальном замысле! Именно поэтому замысел должен быть осмыслен!

Человек от природы безгранично талантлив и обладает огромным потенциалом, который не реализуется им полностью. В его голове есть ответы на многие вопросы. Привести в порядок мысли, деликатно помочь вычленив и сформулировать проблему, определить цели, пути и средства их достижения — задача эффективного коучинга. Здесь важно не дать готовые советы и рекомендации, а помочь человеку найти собственные решения актуальных проблем. Современный руководитель образовательного учреждения должен ориентироваться на возвращение команды инициативных, мотивированных на развитие педагогов. Отсюда именно стратегия коучинга может быть в этом особенно полезна.

Одним из наиболее востребованных инструментов коучинга в работе с ресурсами персонала в самом начале этого процесса является «Колесо жизненного баланса». Эта технология позволяет каждому руководителю проанализировать состояние сфер своей жизни и жизни своих подчинённых и спрогнозировать перспективы развития, вычленив приоритетные сферы жизни и деятельности, которые нуждаются в постановке целей и осознании результатов их достижения.

В чем суть технологии? Человеку предлагают нарисовать окружность, разбить её на 8 сегмен-

тов — «зоны ответственности». Они представляют все сферы жизни, в которых человеку важно достигать результатов (профессиональных и личных) — «здоровье», «работа», «семья», «саморазвитие», «путешествия», «отдых, развлечения», «хобби», «друзья». Затем по шкале от 0 до 10 баллов нужно оценить удовлетворенность состоянием каждого сектора и закрасить каждый. «Колесо жизненного баланса» помогает увидеть «пробелы» в жизни, расставить приоритеты и оптимально распределить своё время на развитие в каждой из сфер, проанализировать привычные личные стратегии человека и выявить их особенности. Для этого нужно ответить на такие вопросы: 1) На реализацию каких сфер жизни я обычно направляю свои силы? 2) О каких сферах я иногда забываю? 3) Как я за это обычно расплачиваюсь? 4) Как я это могу изменить в новом году? Если в личной стратегии человек уделяет всем сферам жизни примерно равное внимание, то различные проблемы решаются довольно безболезненно.

«Колесо жизненного баланса» помогает осознать, что работа с одним из сегментов и улучшение его состояния ведёт к положительным изменениям и в других. Используя эту технологию, можно составить чёткий план действий саморазвития и самосовершенствования.

Коучинг близок к методу «мозгового штурма». Однако у него есть определённые преимущества:

- 1) проблемы выбираете вы — они имеют важное значение конкретно для вас или коллектива;
- 2) проблемы решают именно те люди, которых они больше всех интересуют и которые их будут реализовывать.
- 3) этим процессом руководит профессионал.
- 4) коучинг не заканчивается генерированием и отбором идей, а включает ещё побуждение, планирование и контроль реализации (мониторинг) решения, оценку его эффективности.

Это делает коучинг эффективным средством обучения профессионального и личностного роста как отдельной личности, так и коллектива.

### Технология персонального коучинга (шаги действия)

Если вы решили, что стоит заняться переменами в своей жизни, постарайтесь представить себя через год. Если картина явно не радует вас, вы затрудняетесь увидеть конкретную перспективу, пожалуй, действительно пришло время что-то менять.

Оцените своё нынешнее положение по десятибалльной шкале. 10 баллов — всё прекрасно, «жизнь — мечта», 0 баллов — всё ужасно, «срочно нужно что-то делать».

Для человека, решившего что-то кардинально поменять, сомнения, переживания, тревога — это вполне естественное состояние. Главное здесь — разобраться в своих эмоциях, возникших под влиянием внешних аргументов, и не наделать ошибок необдуманным решением. Для этого специалисты советуют совершить несколько простых шагов:

**1. Задайте себе вопрос: «Чего я хочу?».** На самом деле задача оказывается не настолько простой, как кажется, гораздо проще ответить на вопрос: «Чего я не хочу?». Например, не хочу вставать в 6.00 на работу, общаться с большим количеством людей, нести ответственность. И по закону резонанса нам, как правило, достаётся именно такая работа. Вы же должны сконцентрироваться именно на чётком представлении желаемого для тела, разума и эмоций. Можете даже всё это записать на чистом листе бумаги.

**2. Избавьтесь от стереотипов.** В каждом из нас живёт «ребёнок», «взрослый» и «родитель». И чаще всего модели семейных отношений мы переносим на рабочее место, что совершенно неоправданно. Например, руководитель в школе — это явный «родитель» считает позволительным прилюдно делать за-

мечания детям (и довольно часто педагогам) по любому поводу или, наоборот, опекать их чрезмерно, не давая шага самостоятельно ступить. Или секретарь-«ребёнок» хочет, чтобы его постоянно только хвалили, обижается на замечания, боится конструктивного разговора с начальником. И тот, и другой вариант мешает работать, получать удовольствие от профессии. А вот работник-«взрослый» всегда отделяет рабочие моменты от эмоций и личного. Именно к такой модели рабочего поведения вы должны стремиться, и когда проблема взаимоотношений уйдёт, окажется, что у вас во всех отношениях совершенно замечательная работа.

**3. Нарисуйте круги «Быть», «Делать» и «Иметь».** В первом напишите свои личностные качества, например, честность, способность к состраданию, рационализм, другое. В третьем — свою цель, например, директору школы открыть свою частную школу. А вот со вторым кругом всё, как правило, сложнее: мы часто не готовы себе ответить, что же собираемся делать для достижения своей цели. Чаще всего путь от первого до второго круга составляет описание тех шагов, которые потребуют определённых усилий и конкретных действий. И это оказывается на более сложным.

Основная задача всех мероприятий по развитию потенциала педабработников — сделать людей более успешными. Обычно подразумевается успешность исключительно в профессиональной деятельности. И в первую очередь это относится к коучингу, который определяет профессиональный успех как способность регулярно ставить перед собой цели и эффективно их достигать.

Коуч-менеджмент — это технология управления организацией, ориентированная на развитие; он также направлен на достижение конкретного результата и на успех.

Победа наиболее реальна в том случае, если движение к ней не хаотично, если

руководитель ОУ целенаправленно разрабатывает и реализует стратегию успеха. Каковы шаги такого плана?

### *Шаг № 1. Обзор достижений и поражений организации*

1) Какие самые главные достижения и поражения она пережила в этом году? Чему они меня учат?

2) На что похожа жизнь ОУ в прошедшем году? Какие можно провести параллели и сравнения?

3) На что я хочу, чтобы жизнь стала похожа в новом (календарном, учебном) году? Что из этого меня вдохновляет больше всего? Почему я верю, что это будет?

4) Что мне хотелось бы сказать себе в конце текущего года?

### *Шаг № 2. Подробный разбор целей*

1) Какие 5 главных целей я перед собой ставлю в новом (календарном, учебном) году?

2) Насколько эти цели соответствуют балансной модели жизни меня как руководителя и моих подчинённых (анализ на основе технологии «Колесо жизненного баланса»)? Какие цели надо добавить, чтобы помочь жизни стать более сбалансированной?

3) На какие три-четыре задачи я могу разложить каждую из целей?

4) К какому сроку я хочу решить эти задачи и что это мне даст?

5) Всех мелочей не предусмотреть, но какие точно важно учесть и предвидеть?

### *Шаг №3. Оценка ресурсов для достижения поставленных целей*

1) Что у меня уже есть для достижения поставленных целей?

2) Какие способности мне для этого понадобятся?

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

3) Как сферы моей жизни могут помогать друг другу в достижении целей ОУ?

4) Кто из моего окружения может быть активным помощником мне? О чём нужно с ним договориться?

5) Кто может быть для меня примером в достижении поставленных целей?

### *Шаг № 4. Анализ необходимых действий*

1) Какие именно шаги и когда я буду делать для решения задач, ведущих к каждой из целей?

2) Как я буду проверять, что двигаюсь правильно?

3) Что я буду делать, если возникнут трудности?

### *Шаг № 5. Расширение целей*

1) Что я почувствую и что скажу себе, когда достигну цели?

2) Кого я поблагодарю за это?

3) В какие свои ценности я поверю ещё больше благодаря успехам?

4) К чему я стану ещё более способен?

5) Какие новые цели я поставлю перед собой в каждой из сфер жизни?

И ещё один немаловажный аспект. Для достижения победы современному руководителю образовательного учреждения с позиции коуч-менеджмента требуются не просто заместители, курирующие отдельные направления деятельности. Нужен специалист, консультант, который оказывает помощь менеджеру в постановке и достижении глобальных целей. Таким специалистом может стать коуч-консультант по решению проблем прогнозирования

перспектив развития стратегического характера.

Кто может быть таким «хорошим коучем» для руководителя образовательного учреждения? В зависимости от поставленных целей и желаемых результатов это может быть научный руководитель или консультант, курирующий инновационные процессы развития образовательного учреждения (педагогический эксперимент, стажерская площадка); тьютор — специалист, сопровождающий процесс освоения новой деятельности; психолог, работающий с личностным и профессиональным потенциалом руководителей и педагогов образовательного учреждения.

Деятельность коуча можно сравнить с «зеркалом» для собеседника. Его главный инструмент в том, чтобы «активно» слушать своего клиента, выполняя своеобразную функ-

цию «зеркала», грамотно формулируя вопросы, подводить его к осознанию необходимых целей. Деятельность коуча включает три уровня:

- 1) коуч должен уметь «отражать» рассказ человека на уровне фактов (проговаривать услышанное);
- 2) уметь «отражать» эмоции, чувства клиента (сопереживать и озвучивать его эмоции);
- 3) уметь «отражать» на уровне смысла (уметь проанализировать и синтезировать услышанное).

Выстроить такое партнёрство непросто, но возможно при условии чёткого осознания целей, желаемых результатов. Ведь люди способны думать, творить, учиться, принимать решения и брать на себя ответственность, идти к достижению наилучшего результата. **НО**