

Коучинг в образовательных организациях в России

Антон Геннадиевич Дмитриев

Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой Организационного менеджмента
Университет «Синергия»
Москва, Россия
agdmitriev@gmail.com
ORCID 0000-0003-2086-2364

Андрей Михайлович Картышов

Аспирант кафедры Организационного менеджмента
Университет «Синергия»
Москва, Россия
Amarant1977@yandex.ru
ORCID 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 02.11.2023
Принята 10.12.2023
Опубликована 30.01.2024

УДК 37.013.43(470)

DOI 10.25726/j2431-1914-9951-I

EDN LOBHRI

ВАК 5.8.7. Методология и технология профессионального образования (педагогические науки)

OECD 05.03.HE EDUCATION, SPECIAL

Аннотация

Коучинг как эффективный инструмент обучения и развития персонала все более активно начинает интегрироваться в деятельность образовательных организаций Российской Федерации. Однако следует отметить, что характер и степень его использования в настоящее время имеют достаточно фрагментарный и несистематизированный характер. В настоящее время одним из наиболее актуальных направлений развития образовательного процесса в организациях России является внедрение коучинга. Однако до сих пор отсутствуют систематизированные научные данные о состоянии и перспективах применения данного подхода. Для анализа использовались результаты мониторинга 50 образовательных организаций различных типов в 10 регионах страны, проводившегося в 2019-2021 годах. Были проанализированы программы повышения квалификации педагогических работников, наличие коучей в штате, примеры использования коучинга в учебном процессе. Установлено, что коучинг начинает активно внедряться, однако пока носит локальный характер. Наиболее распространено использование элементов коучинга на уроках. В 20% организаций проводятся тренинги по коучингу для педагогов. В 10% имеются штатные координаторы по развитию коучинга.

Ключевые слова

коучинг, образовательные организации, педагогический процесс, развитие персонала.

Введение

По данным мониторинга, проведенного авторами научной работы в 2019-2021 годах, лишь в 20% из 50 проанализированных учебных заведений разной классификационной принадлежности в 10 регионах страны отмечается регулярное проведение тренингов и курсов повышения квалификации по методике коучинга для педагогических работников. Остальные 80% отдают предпочтение более традиционным формам повышения уровня профессиональной компетентности преподавателей. Вместе

с тем следует констатировать, что даже в тех немногих учреждениях, где проводятся специальные коуч-тренинги, их содержание зачастую носит весьма упрощенный и несистемный характер, не обеспечивающий должного уровня владения инструментарием и методикой коучинга. В 10% рассмотренных учебных заведений, отличающихся более высоким уровнем осознания значимости данного подхода для модернизации образовательного процесса, созданы должности координаторов или менеджеров по развитию коучинга. Однако даже в этих передовых в данном аспекте организациях отсутствует целостная и продуманная программа внедрения и использования коучинга. Теоретические основы применения коучинга в системе образования лежат в плоскости его целей и принципов, наиболее соответствующих современным подходам к развитию человеческого потенциала. В первую очередь, это стимулирование самостоятельности и активности личности в процессе обучения. В коучинге отступается от директивного руководства и контроля в пользу сопровождения самообразовательной деятельности и самореализации каждого обучающегося. Последний становится полноправным субъектом учебного процесса, формирующим собственную индивидуальную образовательную траекторию.

Во-вторых, коучинг ориентирован на развитие внутренней мотивации, самоэффективности и личной ответственности обучающихся за результаты своего развития. При этом формируется способность к самоорганизации и самоконтролю, опора на внутренний, а не внешний источник активности.

В-третьих, реализуется принцип фасилитации приобретения навыков самостоятельной постановки целей, принятия решений и поиска оптимальных путей их достижения. Коуч стимулирует выработку обучающимися стратегий рефлексивного анализа собственных действий и коррекции методов деятельности.

В-четвертых, коучинг основывается на диалоговом взаимодействии педагога и обучаемого, в котором приоритет отдается последнему как носителю смысла и цели образовательного процесса. Коуч выступает фасилитатором, обеспечивающим условия для саморазвития и самоактуализации личности обучаемого.

Таким образом, интеграция коучинга в образовательные системы призвана обеспечить переход к личностно ориентированному обучению, развивающему внутренний потенциал каждого и стимулирующему самостоятельность, ответственность и активность в приобретении знаний.

Материалы и методы исследования

Для проведения всестороннего изучения аспектов внедрения коучинга в деятельность образовательных организаций России был разработан комплекс эмпирических методик. В ходе исследования проводился количественный и качественный анализ имеющихся данных о текущем состоянии и тенденциях развития данного направления. В качестве объектов исследования были отобраны 50 учебных заведений различных типов из 10 субъектов РФ. Для сбора первичной информации использовался метод анкетирования руководителей и методистов указанных организаций. Анкеты включали вопросы о наличии программ подготовки коучей, формах применения коучинга в учебном процессе, ресурсном обеспечении данного направления. Параллельно проводилось интервьюирование экспертов – ведущих педагогов и методистов в сфере образовательного коучинга. Целью был сбор их оценок относительно текущей ситуации, перспектив и факторов, тормозящих развитие исследуемого явления. Дополнительно осуществлялся контент-анализ имеющихся в открытом доступе программ, методических рекомендаций и кейсов использования коучинга в образовательных учреждениях. Это позволило изучить характерные подходы и форматы.

Полученные данные подвергались статистической обработке с целью выявления основных тенденций и корреляций. Они легли в основу выводов о современном состоянии и перспективах внедрения коучинга в российское образование.

Результаты и обсуждение

Проанализированные данные свидетельствуют о постепенном нарастании интереса к внедрению коучинга в российском образовательном пространстве. Однако на данный момент его

использование носит спорадический характер и определенные аспекты требуют дополнительного изучения. Так, из 50 проанализированных учебных заведений только в 10 уже были разработаны планы модернизации, предусматривающие систематическое применение коучинга в учебном процессе (Кларин, 2014). Остальные либо находились на стадии рассмотрения этой возможности, либо не рассматривали ее вообще. Анализ имеющихся программ повышения квалификации в сфере коучинга для педагогов показал их недостаточную проработанность (Демидова, 2012; Дубаков, 2019). Чаще всего это 1-2 дневные семинары, не обеспечивающие должного владения инструментарием. Интервью экспертов выявили проблему недостаточной мотивации руководителей образовательных организаций (Дауни, 2019; Колочева, 2020). Многие не осознают потенциальной эффективности коучинга или считают его слишком сложным для внедрения. Отдельного внимания требует вопрос подготовки квалифицированных коучей для работы в системе образования (Дмитриев, 2023; Дубаков, 2018; Колочева, 2020). В настоящее время таких специалистов крайне мало.

Детальный анализ полученных данных позволяет сделать ряд заключений о текущем состоянии и перспективах внедрения коучинга в российское образование. Из проанализированных 50 учебных заведений только 20% (10 организаций) на данный момент имеют четкий план по интеграции коучинга в учебный процесс. Так, в 3 организациях этот план носит декларативный характер без проработки конкретных мероприятий, в 7 организациях-лидерах объем запланированных курсов и тренингов для преподавателей варьируется от 30 до 120 часов в год на одного педагога. В 4 организациях ключевой акцент делается на обучение методам коучинга, а в 3 – также на развитие навыков его применения.

В отношении 80% других организаций было выявлено, что они находятся на этапе изучения возможностей коучинга или даже не рассматривают этот подход. Так, только в 15% из них проводились однодневные семинары по знакомству с концепцией.

Анализ имеющихся программ повышения квалификации показал, что средняя их продолжительность не превышает 16-24 часов. При этом в 60% программ вообще отсутствует практическая составляющая по развитию навыков коучинга. Опрошенные эксперты также подтвердили недостаточную осведомленность руководителей и методистов образовательных организаций об эффективности коучинга. Только 27% респондентов полагают, что большинство руководителей осознают его ценность.

Детальное исследование программ повышения квалификации показало, что их содержание зачастую недостаточно для овладения необходимым инструментарием коучинга. Так, в 45% программ на теоретическую составляющую отводится менее 16 часов, а в 35% на практику времени вообще не выделяется.

Анализ 25 наиболее детально разработанных программ позволил выявить следующие особенности их структуры:

- в 20 программах теоретическая часть составляла 16-24 часа, в 5 – более 24 часов;
- проработка основных подходов и методик коучинга составляла в среднем 10-14 часов;
- отработка навыков интервьюирования и постановки вопросов выделяла 4-8 часов;
- только в 8 программах была предусмотрена практика под руководством опытных коучей

продолжительностью 8-16 часов.

Опрошенные участники отмечали, что даже при таком объеме усваивалось в среднем менее 50% необходимого инструментария, и оценки полезности были значительно выше в программах с более длительной практической составляющей.

Интервьюирование руководителей и методистов также подтвердило, что в большинстве случаев имеющихся знаний недостаточно для самостоятельного применения коучинга в учебном процессе. Анализ результатов анкетирования показал, что только 15% опрошенных руководителей и методистов обладают достаточными познаниями в области коучинга. При этом в 85% случаев опрошенные отмечали:

- наличие только поверхностных представлений об основных подходах коучинга без понимания его сути – 45%

– знание лишь некоторых принципов и инструментов коучинга без возможности применения – 27%

– отсутствие каких-либо сведений о коучинге кроме названия – 13%.

Интересно, что при этом 75% опрошенных оценивали перспективы использования коучинга в образовании как высокие. Однако при более детальном анализе было выявлено, что только 35% из них могли привести аргументированные доказательства его эффективности.

Для оценки способности использовать основные методы коучинга был проведен аналогичный опрос среди 100 участников разных программ повышения квалификации. Выяснилось, что:

– базовые навыки демонстрировали только 32% опрошенных;

– применить инструменты коучинга в практике готовы были 47%, но без самостоятельности;

– 21% не смогли продемонстрировать каких-либо навыков коучинга.

Механизм внедрения коучинга в деятельность образовательных учреждений следует рассматривать как комплекс взаимосвязанных этапов и процессов.

На первом этапе руководством учреждения принимается принципиальное решение о необходимости интеграции коучинга в образовательный процесс. Определяются цели и ожидаемые результаты, формируется рабочая группа по разработке дорожной карты.

Второй этап – разработка концепции внедрения коучинга. Определяются приоритетные направления использования различных коуч-технологий, формируется план мероприятий с указанием сроков и ответственных.

Третий этап – организация подготовки персонала. Разрабатываются программы обучения педагогов основам коучинга, навыкам ведения коуч-сессий, методикам их интеграции в образовательный процесс.

Обучение может проводиться посредством курсов повышения квалификации, вебинаров, обмена опытом на площадке учреждения. Значимые для практики навыки отрабатываются на тренингах под руководством сертифицированных коучей.

Четвертый этап – пилотирование коучинга. На этапе внедрения разрабатываются и тестируются пилотные образовательные программы и модели с применением коуч-подходов. Проводится мониторинг эффективности, корректировка программ с учетом обратной связи. Налаживается взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса.

Пятый этап – полномасштабное внедрение коучинга в практику учреждения. Корректируются локальные нормативные документы, внедряются постоянные коуч-практики на всех этапах обучения. Осуществляется мониторинг результатов, анализ эффективности, коррекция механизмов в зависимости от обратной связи всех участников.

Шестой этап – непрерывное совершенствование. Обеспечивается постоянное повышение квалификации педагогов, обмен лучшими практиками, мониторинг динамики результатов и корректировка подходов.

Обсуждение результатов исследования позволяет сделать ряд важных выводов. Прежде всего, несмотря на постепенное понимание перспективности коучинга, на данный момент его внедрение в российское образование носит нерегулярный и порой фрагментарный характер.

Анализ результатов анкетирования руководителей образовательных организаций и экспертов в сфере коучинга показал, что многие из них не в полной мере осознают преимущества данного подхода и способы его эффективного использования. Это, в свою очередь, объясняет поверхностный уровень программ повышения квалификации педагогов, которые зачастую не обеспечивают достаточных знаний и навыков. Как следствие, даже в тех немногих организациях, где предпринимаются попытки применения коучинга, результаты пока остаются неудовлетворительными.

Вместе с тем необходимо отметить положительную динамику – постепенный рост интереса к данному подходу и наращивание опыта его использования. Это свидетельствует о понимании перспектив коучинга в контексте модернизации российского образования. Однако для перехода от проектного внедрения к систематической интеграции коучинга в образовательный процесс необходим

комплекс дальнейших исследований и практических разработок. Это касается в первую очередь методического и нормативного обеспечения, а также подготовки квалифицированных кадров.

Подробный анализ результатов исследования позволяет выделить несколько ключевых аспектов, требующих дальнейшей проработки в свете перспектив внедрения коучинга в российское образование. Для создания эффективных занятий по повышению квалификации рекомендуем:

– разработать четкую методическую базу, включая рекомендации по структуре и содержанию программ подготовки коучей и повышения квалификации педагогов. Это позволит обеспечить полноценное овладение необходимыми компетенциями.

– создать систему сертификации педагогических кадров в области коучинга, чтобы гарантировать качество их подготовки.

– разработать стандарты оценки эффективности применения коучинга в учебном процессе с указанием критериев и показателей.

– подготовить рекомендации по разработке локальных нормативных документов образовательных организаций, регламентирующих внедрение коучинга.

– создать базу данных передового опыта, включая кейсы и программы, для обмена передовыми практиками между регионами.

Целесообразно также развитие сотрудничества между вузами и организациями по подготовке квалифицированных специалистов в области образовательного коучинга.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, следует отметить, что полученные результаты свидетельствуют о перспективности дальнейшего развития коучинга в российском образовании.

Несмотря на то, что на данный момент его использование носит фрагментарный характер, анализ тенденций демонстрирует устойчивый рост интереса к данному направлению. Однако для перехода от проектного внедрения к системному применению коучинга необходимо решить ряд выявленных проблем.

Это прежде всего касается необходимости разработки четкой методической базы, включая стандартизацию программ подготовки персонала. Важно также создать условия для накопления и распространения передового опыта между регионами страны. Требуется провести дополнительные исследования по оценке эффективности различных моделей внедрения коучинга. Это поможет повысить качество образовательного процесса.

Список литературы

1. Андреева М.О. Коучинг как профессионально-педагогическая компетентность современного учителя // Региональная школа управления. 2013. № 1. С. 11-14.
2. Громова Н.В., Дмитриев А.Г. Повышение производительности труда как приоритетное направление роста российской экономики // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2023. № 3. С. 113-118.
3. Дауни М. Эффективный коучинг. Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы. М.: Добрая книга, 2019.
4. Демидова Г.А. Организационно-педагогические условия формирования лидерского потенциала менеджера социально-трудовой сферы в рефлексивной среде дополнительного профессионального образования // Педагогические и психологические науки: актуальные вопросы: сб. мат. Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (31 октября 2012 г.). Ч. I. Новосибирск: Сибирская ассоциация консультантов, 2012. С. 32-38.
5. Дмитриев А.Г. Виртуальный коучинг: особенности и технологии // Роль бизнеса в трансформации общества-2023: сб. мат. XVIII Международного конгресса (Москва, 10-14 апреля 2023 г.). М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2023. С. 172-176.

6. Дмитриев А.Г. Коучинг в управлении компанией // Роль бизнеса в трансформации общества-2022: сб. мат. XVII Междунар. науч. конгр. (Москва, 11-15 апреля 2022 г.). М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. С. 181-183.
7. Дубаков А.В. Организация формирования методической компетентности будущих учителей иностранного языка в условиях вуза // Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Шадринск: ШГПУ, 2019. С. 20-25.
8. Дубаков А.В. Развитие методической компетентности учителя иностранного языка в условиях дистанционного курса повышения квалификации // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. № 4. С. 94-98.
9. Кларин М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч // Образовательные технологии. 2014. № 1. С. 71-80.
10. Кларин М.В. Профессиональный стандарт «Коуч»: развитие коучинга как профессии // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 1. С. 6-12.
11. Колочева К.Д. Формирование профессионального мастерства молодого педагога с применением коучинговой технологии // Инновационный путь развития как ответ на вызовы нового времени: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2020. С. 155-160.
12. Колочева К.Д., Савенкова Е.В. О программе повышения профессионального мастерства молодого педагога на основе коучинговой технологии // Современное социально-гуманитарное образование: векторы развития в год науки и технологий: сб. мат. VI Междунар. конф. (Москва, 22-23 апреля 2021 г.). М.: МПГУ, 2021. С. 197-202.
13. Лобанова Е.С. Технология коучинг как метод повышения эффективности процесса обучения иностранному языку студентов вузов: сборник // Актуальные проблемы лингвистики, переводоведения, литературоведения, лексикографии, теории и практики обучения иностранным языкам (к юбилею Дж.Р.Р. Толкина): сб. мат. Междунар. науч. конф. 2017. С. 173-175.
14. Малинин В.А., Повshedная Ф.В., Пугачев А.В. Формирование духовно-нравственных качеств личности обучающихся в условиях современного образования // Вестник Мининского университета. 2022. Т. 10. № 1(38). С. 2.
15. Никулина Н.Н., Березина С.В., Ушаков И.И. Сущность и роль коучинга в образовании и воспитании // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 3. С. 165-169.
16. Осипова О.П., Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Транспрофессионализм как ресурс в системе подготовки менеджеров образования в педагогическом вузе // Преподаватель XXI век. 2021. № 2. С. 58-68.
17. Рязанцев С.В., Ростовская Т.К., Скоробогатова В.И., Безвербный В.А. Международная академическая мобильность в России. Тенденции, виды, государственное стимулирование // Экономика региона. 2019. Т. 15. Вып. 2. С. 420-435
18. Скрипова Н.Е., Бабухина А.В. Коучинг как развивающая практика повышения квалификации в контексте организации инклюзивного образования // Казанский педагогический журнал. 2018. № 5(130). С. 173-176.
19. Чечель И.Д., Потемкина Т.В. Формы и методы профессионального становления и развития директора общеобразовательной организации // Управление образованием: теория и практика. 2014. № 3(15). С. 97-107.

Coaching in educational institutions in Russia

Anton G. Dmitriev

PhD in Economics, Head of the Department of Organizational Management
Synergy University
Moscow, Russia
agdmiriev@gmail.com
ORCID 0000-0003-2086-2364

Andrey M. Kartyshov

Postgraduate student of the Department of Organizational Management
Synergy University
Moscow, Russia
Amarant1977@yandex.ru
ORCID 0000-0000-0000-0000

Received 02.11.2023

Accepted 10.12.2023

Published 30.01.2024

UDC 37.013.43(470)

DOI 10.25726/j2431-1914-9951-I

EDN LOBHRI

VAK 5.8.7. Methodology and technology of vocational education (pedagogical sciences)

OECD 05.03.HE EDUCATION, SPECIAL

Abstract

Coaching as an effective tool for staff training and development is increasingly beginning to integrate into the activities of educational organizations in the Russian Federation. However, it should be noted that the nature and extent of its use are currently quite fragmented and unsystematic. Currently, one of the most relevant areas of development of the educational process in Russian organizations is the introduction of coaching. However, there is still no systematic scientific data on the state and prospects of using this approach. For the analysis, the results of monitoring of 50 educational organizations of various types in 10 regions of the country, conducted in 2019-2021, were used. The training programs for teachers, the presence of coaches in the staff, and examples of the use of coaching in the educational process were analyzed. It has been established that coaching is beginning to be actively implemented, but so far it is of a local nature. The most common use of coaching elements in lessons. Coaching trainings for teachers are conducted in 20% of organizations. 10% have full-time coaching development coordinators.

Keywords

coaching, educational organizations, pedagogical process, staff development.

References

1. Andreeva M.O. Coaching as a professional and pedagogical competence of a modern teacher // Regional School of Management. 2013. No. 1. pp. 11-14.
2. Gromova N.V., Dmitriev A.G. Increasing labor productivity as a priority direction of growth of the Russian economy // Forging and stamping production. Processing of materials by pressure. 2023. No. 3. pp. 113-118.
3. Downey M. Effective coaching. Technologies for the development of an organization through training and development of employees in the process of work. Moscow: Dobraya Kniga, 2019.

4. Demidova G.A. Organizational and pedagogical conditions for the formation of the leadership potential of a manager of the social and labor sphere in the reflective environment of additional professional education // Pedagogical and psychological sciences: topical issues: sat. mat. International. correspondence scientific and practical conference (October 31, 2012). Ch. I. Novosibirsk: Siberian Association of Consultants, 2012. pp. 32-38.
5. Dmitriev A.G. Virtual coaching: features and technologies // The role of business in the transformation of society-2023: sat. mat. XVIII International Congress (Moscow, April 10-14, 2023). Moscow: Moscow Financial and Industrial University «Synergy», 2023. pp. 172-176.
6. Dmitriev A.G. Coaching in management the company // The role of business in the transformation of society-2022: collection of mat. XVII International Scientific Congress. (Moscow, April 11-15, 2022). Moscow: Moscow Financial and Industrial University «Synergy», 2022. pp. 181-183.
7. Dubakov A.V. Organization of the formation of methodological competence of future teachers of a foreign language in the conditions of a university // Professional competencies as integral qualities of a specialist's personality: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. Shadrinsk: SHSPU, 2019. pp. 20-25.
8. Dubakov A.V. Development of methodological competence of a foreign language teacher in the context of a distance learning course // Society: sociology, psychology, pedagogy. 2018. No. 4. pp. 94-98.
9. Klarin M.V. A new developing practice – coaching. A new profession is a coach // Educational technologies. 2014. No. 1. pp. 71-80.
10. Klarin M.V. Professional standard «Coach»: the development of coaching as a profession // Organizational psychology. 2014. Vol. 4. No. 1. pp. 6-12.
11. Kolocheva K.D. Formation of professional skills of a young teacher using coaching technology // Innovative path of development as a response to the challenges of modern times: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference Ufa: OMEGA SCIENCES, 2020. pp. 155-160.
12. Kolocheva K.D., Savenkova E.V. On the program for improving the professional skills of a young teacher based on coaching technology // Modern socio-humanitarian education: vectors of development in the year of science and technology: sat. mat. VI International Conference (Moscow, April 22-23, 2021). Moscow: MPSU, 2021. pp. 197-202.
13. Lobanova E.S. Technology coaching as a method of increasing the effectiveness of the process of teaching a foreign language to university students: a collection // Actual problems of linguistics, translation studies, literary studies, lexicography, theory and practice of teaching foreign languages (to the anniversary of J.R.R. Tolkien): collection of mat. International Scientific Conference 2017. pp. 173-175.
14. Malinin V.A., Povshednaya F.V., Pugachev A.V. Formation of spiritual and moral qualities of the personality of students in the conditions of modern education // Bulletin of the Minin University. 2022. Vol. 10. No. 1(38). p. 2.
15. Nikulina N.N., Berezina S.V., Ushakov I.I. The essence and role of coaching in education and upbringing // Education. Science. Scientific staff. 2019. No. 3. pp. 165-169.
16. Osipova O.P., Savenkova E.V., Shklyarova O.A. Transprofessionalism as a resource in the system of training education managers in a pedagogical university // Teacher XXI century. 2021. No. 2. pp. 58-68.
17. Ryazantsev S.V., Rostovskaya T.K., Skorobogatova V.I., Bezverbny V.A. International academic mobility in Russia. Trends, types, government incentives // The economy of the region. 2019. Vol. 15. Issue. 2. pp. 420-435
18. Skripova N.E., Babukhina A.V. Coaching as a developing practice of professional development in the context of the organization of inclusive education // Kazan Pedagogical Journal. 2018. No. 5(130). pp. 173-176.
19. Chechel I.D., Potemkina T.V. Forms and methods of professional formation and development of the director of a general education organization // Education management: theory and practice. 2014. No. 3(15). pp. 97-107.