

Материалы I Всероссийской
научно-практической конференции

Коучинг и наставничество: теория и практика



Федерация
профессиональных
коучей и наставников

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы
Всероссийской научно-практической конференции
(Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.)

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2024

УДК 37.0(063)

ББК 74.6я43

К73

Рецензенты: **Ткаченко Ирина Валериевна**, д-р психол. наук, профессор кафедры социальной, специальной педагогики и психологии, декан факультета дошкольного и начального образования, руководитель научно-учебной лаборатории «Личностно-развивающий ресурс семьи и детства» ФГБОУ ВО «Армавирский государственный педагогический университет»

Быкова Ольга Николаевна, канд. психол. наук, доцент кафедры дошкольной педагогики и психологии образования Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева

Редакционная

коллегия: **Рыбина Ольга Владимировна**, канд. психол. наук, председатель Президиума Федерации профессиональных коучей и наставников, коуч Мастер ФПКиН, коуч MCC ICF;

Сливная Елена Михайловна, канд. филол. наук, доцент кафедры межкультурной коммуникации и методики преподавания иностранных языков Южного федерального университета, коуч Практик Федерации профессиональных коучей и наставников;

Вильковская Ольга Дмитриевна, коуч Эксперт ФПКиН, глава комитета по аккредитации ФПКиН, руководитель методического отдела Академии коучинга и психологии 5 Prism

К73 Коучинг и наставничество: теория и практика : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.) / гл. ред. О. В. Рыбина; Федерация профессиональных коучей и наставников. – Чебоксары: Среда, 2024. – 276 с.

ISBN 978-5-907830-31-8

В сборнике представлены статьи участников Всероссийской научно-практической конференции, посвященные актуальным вопросам коучинга и наставничества. В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в данной области.

ISBN 978-5-907830-31-8

DOI 10.31483/a-10603

© Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников», 2024

© Издательский дом «Среда», 2024

Предисловие

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников» представляет сборник материалов по итогам Всероссийской научно-практической конференции **«Коучинг и наставничество: теория и практика»**.

В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в области наставничества и коучинга.

По содержанию публикации разделены на основные направления:

1. Перспективы развития исследований в области коучинга и наставничества.
2. Реализованные исследования в области коучинга и наставничества.
3. Новые методы, уникальные разработки, основанные на научной базе и комплексном подходе в коучинге и наставничестве.
4. Выстраивание эффективного взаимодействия теоретиков и практиков.
5. Проблематика внедрения инструментов коучинга и наставничества в организациях.
6. Практические кейсы применения инструментов коучинга и наставника.

Авторский коллектив сборника представлен городами (Москва, Санкт-Петербург, Белгород, Брянск, Владивосток, Воронеж, Екатеринбург, Заречный, Иркутск, Казань, Кондопога, Краснодар, Красноярск, Нижний Новгород, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Рязань, Самара, Тверь, Череповец, Ярославль) и субъектом (Кабардино-Балкарская Республика) России.

Среди образовательных учреждений выделяются следующие группы: академические учреждения (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), университеты и институты России (Белгородский государственный институт искусств и культуры, Брянский государственный университет им. академика И.Г. Петровского, Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко, Государственный академический университет гуманитарных наук, Государственный университет просвещения, Дальневосточный федеральный университет, Донской государственный технический университет, Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи, Московский городской педагогический университет, Московский педагогический государственный университет, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российский государственный гуманитарный университет, Российский новый

университет, Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина, Самарский юридический институт ФСИН России, Тверской государственный медицинский университет, Уральский государственный педагогический университет, Южный федеральный университет, Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского).

Участники конференции представляют собой разные уровни образования и науки: доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, преподаватели вузов, аспиранты, магистранты, студенты, научные сотрудники, коучи, психологи.

Редакционная коллегия выражает глубокую признательность нашим уважаемым авторам за активную жизненную позицию, желание поделиться уникальными разработками и проектами, публикацию в сборнике материалов по итогам проведенной конференции **«Коучинг и наставничество: теория и практика»**, содержание которого не может быть исчерпано. Ждем Ваши публикации и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

Главный редактор
канд. психол. наук, председатель Президиума
Ассоциации «Федерация профессиональных коучей
и наставников», коуч Мастер ФПКИН, коуч МСС ICF
О. В. Рыбина

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

<i>Анварова А.С.</i> Об актуальных направлениях научных исследований в сфере коучинга в России.....	8
<i>Киреева Н.В., Киреев М.Н.</i> Общее и единичное в понятиях коучинга и наставничества.....	14
<i>Кондрашкин М.В.</i> Новые направления исследований в сфере коучинга и наставничества.....	19
<i>Кузьменко А.Е.</i> Инновационные подходы к исследованиям в сфере коучинга и наставничества	22
<i>Кузьменко А.Е.</i> Роль наставничества и коучинга в сфере личностного и профессионального роста: перспективы исследований	27
<i>Орехова С.Е., Шевицова А.В.</i> Психология в коучинге: применение психологических теорий и концепций в обучении	28
<i>Павленко А.А.</i> Социальные и культурные аспекты коучинга и наставничества: перспективы развития исследований	32

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

<i>Адамова Л.Е.</i> Развитие самоорганизации студентов-психологов при помощи коучинговых технологий.....	35
<i>Азизходжаев А.Б., Рымарев Н.Ю.</i> Коуч-технологии и планирование карьеры выпускниками вузов.....	46
<i>Барбиеру А.А.</i> Может ли искусственный интеллект заменить коуча? Обзор научных исследований в использовании искусственного интеллекта в коучинговых целях	50
<i>Бубновская О.В., Домброван М.А.</i> Развитие партнерств в сфере предпринимательства: барьеры и факторы эффективности.....	58
<i>Венгржновская Т.М.</i> Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня.....	63
<i>Весманов С.В., Весманов Д.С.</i> Выявление и анализ дефицитов компетенций преподавателей вузов в проектном и педагогическом компонентах технологий модерирования	66
<i>Ладилова Н.А.</i> Экосистема наставничества как вектор дополнительного профессионального образования.....	73
<i>Рыбина О.В.</i> Социально-психологический портрет студентов программ обучения коучингу.....	82
<i>Степанова А.С., Тихомирова Д.А., Туркенич Д.Ю.</i> Коучинг как актуальный метод развития профессиональной мотивации молодых педагогов.....	89

НОВЫЕ МЕТОДЫ, УНИКАЛЬНЫЕ РАЗРАБОТКИ, ОСНОВАННЫЕ НА НАУЧНОЙ БАЗЕ И КОМПЛЕКСНОМ ПОДХОДЕ В КОУЧИНГЕ И НАСТАВНИЧЕСТВЕ

<i>Антонова Н.В.</i> Развитие evidence-based (научно обоснованного) коучинга в России: проблемы и направления исследований	97
<i>Горбачева А.М.</i> Систематизация элементов коучинг-дискурса: социо- и прагматический подходы	104
<i>Гут В.В.</i> АQ-коучинг как средство повышения уровня адаптивного интеллекта: анализ текущих тенденций и практик	112
<i>Котлярова М.В.</i> Системный коучинг как метод достижения устойчивого сбалансированного результата.....	118
<i>Крыжановская А.Г., Волченкова О.А.</i> Пенсионный коучинг как новое направление коучинга в России	124
<i>Курдина М.</i> Компетенции наставника как основа профессиональной идентичности	124
<i>Михайлова Н.А.</i> Модель компетенций наставника в предпринимательстве	131
<i>Платонова Ю.А.</i> Академический коучинг как инструмент развития учебной самостоятельности подростков	137
<i>Снигирева Л.Н.</i> Наставничество как организация метапредметной деятельности учащихся в урочное и внеурочное время	139
<i>Чумакова С.Ю.</i> Диалог и разговор как основа коучинга. Цель, практика, нейронаука и бытие	147

ВЫСТРАИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ

<i>Быкова О.В.</i> Наставничество как способ выстраивания траектории развития педагогов, профессиональных сообществ, образовательной среды учреждений.....	153
<i>Жирова Е.В.</i> Коучинг и профайлинг: точки пересечения	157
<i>Посадский А.В.</i> Современная наставническая деятельность и ее прекарные составляющие	161
<i>Рыбина О.В., Токарев А.Г., Вильковская О.Д., Наумова Т.Д.</i> О возможностях применения коуч-технологии для повышения эффективности коммуникации ученик – учитель	165
<i>Улендеева Н.И.</i> Наставничество как форма взаимодействия в процессе эффективного дуального обучения студентов педагогических вузов...	169
<i>Чужно Ю.А.</i> Сложности разработки единой методологии коучинга...	172

ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

<i>Абдуллаева А.В.</i> О проблематике внедрения коучингового подхода в практику руководящего персонала в организациях с иерархической структурой управления	175
---	-----

<i>Березенцева Д.К.</i> Адаптация иностранных методов коучинга и наставничества в российских компаниях: преимущества и сложности	182
<i>Горячева Л.М.</i> Роль коучинга в деятельности микропредприятий: специфика, вызовы, необходимость	186
<i>Елпотова А.А.</i> Перспективы внедрения коучинговых инструментов при проектировании образовательного опыта в онлайн-курсах в сегменте ДПО	192
<i>Ковальская М.Г.</i> Роль коучинга в системе среднего профессионального образования и при взаимодействии с работодателем.....	198
<i>Медведева Т.Н.</i> Наставничество: из прошлого в настоящее	200
<i>Мухина О.Д.</i> Проблемы внедрения института наставничества в образовательных учреждениях высшего образования.....	205
<i>Пастухова И.П.</i> Наставничество в системе образования: от теории к практике.....	208
<i>Сафонова М.В., Ольхова Ю.В.</i> Проектирование и реализация общешкольных образовательных событий как практика наставничества типа «педагог – педагог»	214
<i>Селезнева О.Н.</i> Наставничество в современных высших учебных заведениях	219
<i>Сливная Е.М.</i> Коучинг в контексте образования	222
<i>Улендеева Н.И.</i> Наставничество в форме «курсант – курсант» как инструмент воспитательной системы ведомственного образования будущих сотрудников пенитенциарной системы.....	228
<i>Черменина А.С.</i> Наставничество, коучинг и менторинг как инструменты решения актуальных задач бизнеса в управлении персоналом.....	231

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИКА

<i>Блужина Ю.В., Коваленкова Е.В.</i> Применение технологии наставничества в дополнительном образовании детей при реализации проектной программы с модульным наполнением	241
<i>Вихарева Н.</i> Родитель-наставник.....	247
<i>Иванов Д.И., Климова Т.А.</i> Наставничество на производстве	250
<i>Краснобрыжева А.Д.</i> Эмоциональная стабильность через призму автоматических действий: исследование и практические выводы.....	256
<i>Переверзева Н.Ю.</i> Коучинговые технологии, менторинг и наставничество в подходе обучения действием при развитии руководителей	260
<i>Судаков О.В., Судаков Д.В., Гордеева О.И., Сыч Г.В., Крестинина Л.В., Каззян Г.В.</i> Наставничество на стоматологическом факультете медицинского вуза.....	263
<i>Щёлоков Д.А.</i> Наставничество на промышленных предприятиях РФ..	268

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Анварова Алина Станиславовна
магистр психол. наук, магистр юрид. наук,
преподаватель, РСС ICFC
ФГБПОУ «Училище (техникум) олимпийского резерва»
г. Кондопога, Республика Карелия

DOI 10.31483/r-111364

ОБ АКТУАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В СФЕРЕ КОУЧИНГА В РОССИИ

Аннотация: в статье рассматриваются актуальные направления научных исследований в сфере коучинга в России за 2019–2024 годы. На основе контент-анализа проводится обзор научных статей, посвященных применению коучинга в России и опубликованных в научных журналах и сборниках в период с января 2019 года по апрель 2024 года. Делаются выводы о степени изученности коучинга в России и о перспективных направлениях дальнейших исследований в этой области.

Ключевые слова: коучинг, наставничество, образование, психология, экономика, управление, государство, право, общество, профессиональное развитие, научные исследования, контент-анализ.

В России интерес к коучингу набирает все большую популярность. Об этом свидетельствуют как выросший спрос на услуги специалистов в этой области [7], так и данные различных исследований [2; 6]. При этом, как отмечает Н.В. Антонова, коучинг «в научном отношении все еще остается маргинальной областью, занимая в сознании обывателя место где-то рядом с совершенно ненаучными и иногда откровенно эзотерическими практиками» [1, с. 1580].

В преддверии I Всероссийской научно-практической конференции «Коучинг и наставничество: теория и практика», основными задачами которой среди прочего являются организация площадки для научной дискуссии и обсуждение существующих научных разработок и исследований в сфере коучинга и наставничества [5, с. 2], особенно актуальным становится вопрос определения ведущих направлений научных исследований в сфере коучинга.

Наиболее перспективным для решения данного вопроса методом исследования является контент-анализ – количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых закономерностей [4, с. 13]. Для формирования выборки исследования был использован портал Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU [3].

На первом этапе анализа на портале eLIBRARY.RU через инструменты расширенного поиска были отобраны 1641 публикация. Расширенный поиск был настроен по показателям, представленным на рис. 1, для

того чтобы в выборку попало максимальное количество публикаций, связанных с коучингом. Для сравнения: при тех же параметрах поиска с 2019 г. по 2024 г. по запросу «психология» на портале найдено 48132 публикации, а по запросу «наставничество» – 8565 публикаций, что позволяет сделать вывод о том, что коучинг в целом в российской науке является малоизученным.

В дальнейшем из выборки были исключены публикации, в названии которых отсутствуют слова с корнем «коуч», а также статьи на иностранных языках: в промежуточную выборку вошло 869 публикаций. Третьим шагом формирования выборки для анализа стало исключение из промежуточной выборки диссертаций и авторефератов диссертаций, монографий, учебных пособий, сборников статей, сборников трудов конференций, глав книг. Выборка на этом этапе составляла 846 публикаций, из которых были исключены научные статьи, опубликованные на русском языке зарубежными исследователями. Итоговая выборка для анализа включает 814 публикаций, а именно научных статей в сборниках трудов конференций, научных статей в журналах и научных статей в сборниках.

The image shows a screenshot of the eLIBRARY.RU search interface. The search term is "коучинг". The search criteria are as follows:

- Что искать:** - в названии публикации, - в названии организаций авторов, - в аннотации, - в полном тексте публикации, - в ключевых словах
- Где искать:** (no specific filters are visible)
- Тип публикации:** - статьи в журналах, - диссертации, - книги, - отчеты, - материалы конференций, - патенты, - депонированные рукописи, - гранты, - наборы данных
- Тематика:** (empty field)
- Авторы:** (empty field)
- Журналы:** (empty field)
- Искать в подборке публикаций:** (empty field)
- Параметры:** - искать с учетом морфологии, - искать похожий текст, - искать в публикациях, имеющих полный текст на eLibrary.Ru, - искать в публикациях, доступных для Вас, - искать в результатах предыдущего запроса
- Годы публикации:** 2019 - (empty field)
- Сортировка:** по релевантности, **Порядок:** по убыванию

Buttons: "Добавить", "Удалить", "Очистить", "Поиск".

Рис. 1. Показатели расширенного поиска для определения выборки

Статистическая обработка данных осуществлялась с использованием функциональных возможностей портала eLIBRARY.RU, а также вручную с использованием категорий и определения частотного распределения. Таким образом, по выборке были получены следующие данные.

Тип публикации. Количество научных статей, опубликованных в сборниках трудов конференций, – 485 (59,58%); количество статей в периодических научных журналах – 299 (36,73%); количество научных статей, опубликованных в тематических сборниках, – 30 (3,69%). Исходя из этого можно сделать вывод о том, что наиболее часто исследования, посвященные коучингу, обсуждаются в рамках научных (научно-практических) конференций.

Год публикации. По итогам первого квартала 2024 года представлено 14 публикаций, в связи с чем для описания дифференциации по годам этот год был исключен из выборки. Так в 2019–2023 годах было опубликовано 800 статей о коучинге. Больше всего публикаций в 2019 году – 210 (26,25%). На втором месте – 167 статей в 2022 году (20,875%). В 2021 году – 151 научная публикация (18,875%), в 2020 – 142 статьи (17,75%), в 2023 – 130 статей (16,25%). Таким образом, согласно медианному распределению в России за год «типично» публикуется порядка 151 статьи о коучинге. Детальная дифференциация публикаций по годам в зависимости от типов публикации представлена на рис. 2.

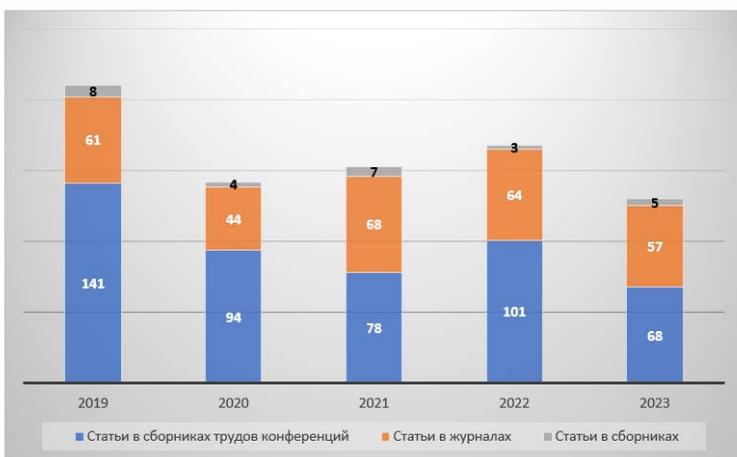


Рис. 2. Дифференциация публикаций по годам в зависимости от типов публикации

Можно говорить о том, что согласно медианному распределению «типичным» за год количеством публикаций о коучинге в России являются 94 статьи в сборниках трудов конференций, 61 статья в научных журналах, 5 статей в тематических сборниках.

Тематика публикаций. Тематика публикаций определялась с использованием функциональных возможностей портала eLIBRARY.RU, однако представленные данные могут иметь некоторую погрешность, поскольку данный сервис сортирует публикации по тематике источника, в котором была опубликована статья, а не по предмету непосредственно статьи. Количественные данные анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Тематика научных статей о коучинге

Тематика	Кол-во публ. всего	Кол-во публ. в 2019 г.	Кол-во публ. в 2020 г.	Кол-во публ. в 2021 г.	Кол-во публ. в 2022 г.	Кол-во публ. в 2023 г.	Кол-во публ. в 2024 г.
Народное образование. Педагогика	343	69	57	74	77	60	6
Экономика. Экономические науки	208	57	38	34	37	39	3
Психология	128	32	28	23	23	18	4
Организация и управление	42	33	2	3	2	2	0
Физическая культура и спорт	13	4	2	4	2	1	0
Языкознание	12	2	5	1	2	1	1
Государство и право. Юридические науки	11	1	1	2	5	2	0
Социология	11	5	4	1	1	0	0
Медицина и здравоохранение	9	1	0	3	2	3	0
Искусство. Искусствоведение	7	2	1	0	3	1	0
Культура. Культурология	5	1	1	0	2	1	0
Науковедение	4	0	0	1	3	0	0
Общественные науки в целом	3	0	0	1	1	1	0
Философия	3	1	0	0	2	0	0
Внутренняя торговля. Туристско-экскурсионное обслуживание	2	0	0	0	2	0	0
География	2	0	0	0	1	1	0
Комплексные проблемы общественных наук	2	1	0	1	0	0	0
Общие и комплексные проблемы технических и прикладных наук и отраслей народного хозяйства	2	1	1	0	0	0	0
Геология	1	0	1	0	0	0	0
Кибернетика	1	0	0	0	1	0	0
Литература. Литературоведение. Устное народное творчество	1	0	0	1	0	0	0
Массовая коммуникация. Журналистика. СМИ	1	0	0	0	1	0	0
Охрана окружающей среды. Экология человека	1	0	1	0	0	0	0
Рыбное хозяйство. Аквакультура	1	0	0	1	0	0	0
Сельское и лесное хозяйство	1	0	0	1	0	0	0
Всего публикаций	814	210	142	151	167	130	14

Из данных анализа видно, что основными направлениями в исследованиях в сфере коучинга являются педагогические (42,14%), экономические (25,55%) и психологические исследования (15,73%). При этом интерес к коучингу в каждом из этих направлений можно назвать устойчивым.

В ходе дальнейшего анализа выборки все публикации вручную были распределены по категориям с тем, чтобы конкретизировать сферы научного интереса в коучинге авторов статей. Выявленные категории впоследствии были объединены в четыре особенно явных тематических блока: коучинг в образовании (343 статьи, 42,14%), коучинг в организациях и бизнесе (275 статей, 33,78%), научно-практические аспекты работы коуча (95 статей, 11,67%) и применение коучинга как метода развития личности (100 статей, 12,29%). Одну статью (0,12%) из выборки невозможно отнести ни к одному из представленных выше блоков.

Коучинг в образовании. Исследователи обращаются к рассмотрению общих вопросов применения коучинга в системе образования – 46 статей, что составляет 5,65% от общего числа публикаций в выборке. Наибольшее внимание уделено применению коучинга как современной и инновационной образовательной технологии, применяемой в образовательном процессе на разных уровнях образования, – 193 статьи, 23,71% от общего числа. Из них наиболее явно выделяются исследования, посвященные применению коучинга в вузах (118 статей; 14,5% выборки), тогда как детских садах (4; 0,49%), школах (55; 6,76%), учреждениях среднего профессионального (13; 1,6%) и дополнительного образования детей (3; 0,37%) коучинг внедряется намного реже. При этом использование коучинга в системе высшего профессионального образования часто связано с преподаванием иностранных языков (35; 4,3%) и музыкальных дисциплин (16; 1,97%). Также коучинг становится элементом подготовки в вузах курсантов (4; 0,49%) и аспирантов и ординаторов (5; 0,61%). Авторами статей коучинг обособляется и как средство воспитания в системе воспитательной работы образовательной организации (независимо от уровня) – это отражено в 41 статье, что составляет 5,04% от общего числа публикаций в выборке. Кроме того, исследователи часто описывают позитивный опыт применения коучинга как инструмента адаптации, повышения профессионально-педагогической компетентности, профессионального мастерства педагогических работников, тем самым выделяя коучинг педагогических работников в самостоятельную нишу профессионального коучинга – 63 статьи (7,74%).

Коучинг в организациях и бизнесе. Общим вопросам применения коучинга в организациях (включая государственные учреждения, военно-промышленный комплекс и политические партии) и бизнесе посвящено 54 статьи, что составляет 6,63% выборки. Наибольшее внимание исследователей привлекает коучинг как современная и эффективная технология управления человеческими ресурсами организации – 130 статей (15,97%). Изучению особенностей коучинга руководителей (лидеров) и управленческого состава организаций, а также формированию у них коучинговой компетентности с целью внедрения модели управления в стиле коучинг посвящено 39 научных статей (4,79%). Авторы 19 статей (2,33%) рассматривают влияние коучинга на повышение эффективности организации, а в 12 статьях (1,47%) обсуждается вклад коучинга в повышение мотивации трудовой деятельности. 12 статей посвящены командному коучингу (1,47%), 7 статей – карьерному (0,86%). При этом наименьшее внимание

уделено изучению формирования коучинговой культуры в организациях (2; 0,25%).

Научно-практические аспекты работы коуча. Большая часть публикаций в этой категории посвящена описанию методологии и инструментарию коучинга – 52 статьи, что составляет 6,39% от общей выборки. Кроме того, в 3 статьях (0,37%) отдельно рассматривается сам термин «коучинг», в 4 (0,49%) – философия коучинга, в 2 статьях (0,25%) обсуждаются этические аспекты коучинга как профессиональной деятельности, а еще 2 статьи (0,25%) посвящены изучению психологии коучинга. Личность коуча также становится предметом отдельного рассмотрения – 3 статьи (0,37%). Непосредственно сам процесс коучинга и процессы организации и оказания коучинговой услуги как практической деятельности коуча описаны в 13 публикациях (1,6%). 14 статей (1,72%) посвящены обзору рынка коучинга (коучинговых услуг) в России, и только 2 статьи (0,25%) – его правовому регулированию.

Применение коучинга как метода развития личности. Вопросы применения коучинга, отнесенные к данному тематическому блоку, являются весьма разнообразными, поскольку затрагивают разные стороны содержания и процесса развития личности. Так, использование коучинга как средства профессионального развития, включая его внедрение в программы повышения квалификации специалистов, описывается в 27 публикациях, что составляет 3,32% от общей выборки. Коучинг эффективен в решении вопросов, являющихся предметом рассмотрения психологии личности (18 статей; 2,21%), в спорте высоких достижений (11; 1,35%), а также может быть полезен при работе с подростками (4; 0,49%), молодежью (11; 1,35%), родителями (3; 0,37%). При этом инструменты коучинга применяются специалистами по социальной работе (4 статьи; 0,49%) и психологами (5; 0,61%) в консультационной работе с населением. Также коучинг рассматривается как эффективный метод в работе с эмоциональными состояниями клиента (пациента) (8 статей; 0,98%) и в развитии эмоционального интеллекта (4 статьи; 0,49%), изучается коучинг здоровья (health-coaching) (5; 0,61%) как технология повышения благополучия граждан.

Таким образом, можно заключить, что в настоящее время в российской науке коучинг до сих пор остается малоизученным. При этом ведущими направлениями научных исследований являются применение коучинга как инновационной технологии воспитания и обучения в системе образования и применение коучинга как эффективного инструмента обучения и развития персонала в деятельности организаций и бизнеса. Очевидно также, что коучинг этим не ограничивается и успешно применяется во многих других сферах, в связи с чем описанные в статье направления обладают высоким научным потенциалом и должны стать предметом дальнейших исследований.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Психология коучинга (coaching psychology): направления исследований и перспективы развития / Н.В. Антонова // Омские научные чтения – 2020. – Омск, 2020. – С. 1579–1584 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45678416_52310769.pdf (дата обращения: 21.04.2024). EDN LJORHT

2. Коучинг в России – исследование 2020 / Ассоциация русскоязычных коучей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coach-rus.org/kouching-v-rossii-issledovanie-2020/> (дата обращения: 21.04.2024).

3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 23.04.2024).

4. Пашина И.А. Контент-анализ как метод исследования: достоинства и ограничения / И.А. Пашина // Научная периодика: проблемы и решения. – 2012. – №3 (9). – С. 13–18 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-analiz-kak-metod-issledovaniya-dostoinstva-i-ogranicheniya/viewer> (дата обращения: 21.04.2024). EDN PEEZJH

5. Положение о научно-практической конференции «I Всероссийская научно-практическая конференция «Коучинг и наставничество: теория и практика» / Федерация профессиональных коучей и наставников. – СПб., 2024. – С. 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://procoach.ru/wp-content/uploads/2024/03/polozhenie-o-nauchno-prakticheskoy-konferenczii.docx-2.pdf> (дата обращения: 21.04.2024).

6. Российский рынок коучинговых услуг. Опрос ICF Россия 2020 / Российское отделение Международной федерации коучинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://icfrussia.ru/wp-content/uploads/2021/12/issledovanie-icf-ru_2020.pdf (дата обращения: 21.04.2024).

7. Спрос на психологов и коучей в Петербурге вырос // Ведомости. Санкт-Петербург. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spb.vedomosti.ru/economics/news/2022/03/03/911870-spros-na-psihologov-kouchei-v-peterburge> (дата обращения: 21.04.2024).

Киреева Нина Васильевна

канд. пед. наук, профессор

Киреев Михаил Николаевич

д-р филос. наук, профессор

ГБОУ ВО «Белгородский государственный
институт искусств и культуры»
г. Белгород, Белгородская область

ОБЩЕЕ И ЕДИНИЧНОЕ В ПОНЯТИЯХ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Аннотация: в статье рассматривается теория общего и единичного в понятии коучинга и наставничества, вокруг которых ведутся споры в научной среде, а также приводятся некоторые оперативные определения наставничества и коучинга.

Оба процесса, по мнению авторов, направлены на предоставление действенной помощи человеку, испытывающему трудности при выполнении производственных задач, с одной стороны, и ищущему пути дальнейшего роста и прогрессивного саморазвития, с другой стороны. Кроме того, оба процесса помогают избежать остановок и стопоров, а также сомнений в правильности принятых решений. Результативность этих процессов зависит от уровня их организации и ответственности организаторов программ на местах.

Ключевые слова: коучинг, наставничество, производительность труда, имидж, профессиональный рост, мотивационные аспекты, карьера.

В каждой организации, в различных учреждениях отмечается стремление найти пути роста эффективности работы сотрудников, с целью повышения уровня их производительности их труда. Для этого широкое распространение получили различные инновационные подходы и программы, к которым относятся коучинг и наставничество.

Основной смысл коучинга как процесса заключается в обучении и наблюдении за сотрудником с целью повышения его производительности труда. Отличие наставничества заключается в сопровождении субъекта деятельности, направлении его по выверенному пути, исходя из опыта наставника и исходного уровня профессиональной подготовки того, кого он опекает.

Наставничество – это определение является оперативным определением, адаптированным к миссии наставника, которое ценит доступ к бесплатной поддержке в области развития и отношения наставничества и защиты в условиях формального или неформального взаимодействия.

Это средство развития и обучения, основанное на добровольных, бесплатных и конфиденциальных межличностных отношениях, в которые опытный человек (наставник) вкладывает свою приобретенную мудрость и опыт, чтобы способствовать развитию другого человека.

Европейский совет по наставничеству и коучингу, который подтверждает качество наставничества и коучинга в Европе, со своей стороны, подтверждает статус двух школ для наставников и коучинга.

Это организационная позиция с точки зрения нюансов фасада и инклюзивного взаимодействия с коллегами.

Что касается второй тенденции, то она заключается в том, что коучинг и наставничество «отходят от директив» (и являются базовыми для компетенций коучинга), в том, что касается различных аспектов взаимодействия, а также добровольности, контекстуализации и опыта участников.

Если рассматривать эти процессы в отношении обучающихся, то профессиональное наставничество, разработанное с целью поддержки студентов в их профессиональной деятельности, предлагает студентам возможность обменяться опытом с профессионалом в той отрасли или той должности, которую они рассматривают. «От профессиональной компетентности педагога-наставника зависит успех практики в целом» [2, с. 201].

В задачи наставника входит:

- сопровождение одного или нескольких студентов в выборе ориентации;
- делиться своими знаниями и опытом;
- развивать свои педагогические способности;
- оказывать помощь в поиске подходящего маршрута;
- завоевать доверие.

Кроме того необходимо приобретение более глубоких знаний о людях в обществе, что помогает учитывать эмоциональные, мотивационные аспекты в процессе сопровождения.

В ходе индивидуальных бесед и встреч подопечный пользуется советами и опытом своего наставника, что позволяет ему предвидеть свой будущий выбор и строить свой профессиональный проект. Помимо обмена знаниями профессиональное наставничество предоставляет реальную возможность для создания сетей.

Компетенции и этический кодекс служат очень полезными ориентирами для стимулирования осознания, действий и обучения. Они берут

свое начало в нескольких дисциплинах, включая психологию, менеджмент, социологию и педагогику.

С другой стороны, менталитет коучинга, который с 2019 года ICF лучше определяет как компетенцию, заключается в открытости, любознательности, заботливой чувствительности и постоянном обучении у тренера.

Этот образ мышления всегда присутствует на заднем плане, как когда мы выступаем в роли тренера, так и когда мы являемся наставником, который выбирает менее директивную позу, направленную на большее размышление и расширение прав и возможностей подопечного.

Коучинг – это не просто работа для профессиональных тренеров. Тренер – это человек, который является помощником, автором или учеником, а не инструктором по тому или иному вопросу.

С другой стороны, неверно думать, что «профессиональный коучинг» сосредоточен в первую очередь на развитии навыков или ноу-хау. Коучинг, включающий развитие навыков, направлен на максимизацию потенциала подопечного.

Хорошей практикой в коучинге является определение срока полномочий, а также обязанностей и ожиданий сторон.

Наставническое и сопровождение не несет в себе этого требования, относительно конкретного периода. Это может даже привести к длительным дружеским отношениям между наставником и тем, с кем он работает.

Коучинг способствует более сложному пониманию того, что влияет на результаты и благополучие. Он направлен на то, чтобы помочь коучу развить более глубокое понимание себя, других и систем, в которых он участвует. Это необходимо для того, чтобы позволить ему более эффективно решать текущие и будущие задачи.

Коучинг определяется в Этическом кодексе Международной федерации коучинга (ICF), как «налаживание партнерских отношений с клиентами, чтобы вдохновлять их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала с помощью творческого процесса мышления» [4].

И наоборот, наставничество – это инициатива по развитию карьеры, которую принимает руководство, в котором человек, обладающий опытом, направляет и мотивирует менее опытного, приобретая компетентность для профессионального развития.

Вместе с тем оба процесса и программных действия имеют общую окончательную цель – повышение производительности труда и в целом успешности предприятия и его работников.

Коучинг – это процесс развития потенциала, в котором человек или группа учатся улучшать свои выступления с помощью семинаров, семинаров и других подобных мероприятий. В этом процессе участникам, которые могут быть старшими сотрудниками или внешними специалистами, предоставляются эксперты, которые проводят обучение сотрудников и анализируют их действия и другие виды трудового поведения, чтобы повысить эффективность и определить пути совершенствования.

Коучинг временный и хорошо спланированный процесс. Человек, который руководит или инструктирует подопечного, известен как тренер, а работник, которого направляют, известен как коучи.

Коучинг помогает раскрыть профессиональные способности сотрудников, понять их сильные и слабые стороны, выявить их потенциал, развить ключевые навыки, направленные на достижение основных целей организации. Процесс коучинга классифицируется по следующим шагам: договорные, оценка, обратная связь и план действий, активное обучение, обзор.

Основной задачей наставничества являются действия по совершенствованию деятельности субъекта взаимодействия, направленные на рост качества его труда. В процессе этой деятельности результат зависит от уровня подготовленности наставника, его богатого опыта, а также готовности воспитанника перенимать этот опыт и присваивать его сильные стороны.

Целевой установкой такого взаимодействия является оказание помощи в развитии карьеры подопечного, улучшение его автономии, повышение уровня уважения и одновременно производительности труда.

Процесс наставничества направлен на общее развитие и психологический комфорт человека. Наставничество может осуществляться либо лицом, не входящим в организацию, либо лицом, работающим в одной организации с подопечным.

«Наставничество бывает коллективным, групповым и персональным. Чаще всего можно встретить персональное наставничество, которое является более результативным» [1, с. 1195].

«Наставничество – одна из форм адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения» [3]. Оно обеспечивает поддержку, тесное взаимодействие и пошаговую реализацию задач, направленных на достижение карьерного роста того, с кем он работает.

Доброжелательный стиль общения и достижение общей цели характерны для наставничества, которое является долгосрочным и неформальным. Наставник может выполнять функции учителя, руководителя, консультанта, помощника.

Одной из главных целевых установок для наставника является обеспечение открытого и личного общения с подопечным, так как именно это обуславливает готовность обеих сторон к успешному взаимодействию в сфере производственной деятельности.

Вывод. Конечной целью каждого работника является развитие, укрепление своего морального духа, что приводит к повышению его эффективности и результативности, признанию на работе и в обществе.

Таким образом, в периодических интервалах коучинг и наставничество должны предоставляться сотрудникам организации, что принесет пользу как сотруднику, так и организации.

Оба процесса направлены на предоставление действенной помощи человеку, испытывающему трудности при выполнении производственных задач, с одной стороны, и ищущему пути дальнейшего роста и прогрессивного саморазвития, с другой стороны. Кроме того, оба процесса помогают избежать остановок и стопоров, а также сомнений в правильности принятых решений.

Такие состояния настигают нас в случае, когда просто необходимо сделать полную остановку и перезагрузить свою систему координат. Такие моменты случаются во всех сферах жизни, в том числе и в работе, и в бизнесе, и в учебе.

Реализация программы коучинга и наставничества зависит, прежде всего, от создания таких программ на предприятии и поднятия их авторитета. Работник должен поверить в эффективность их работы.

Если устранение каких-либо трудностей в работе человеку самостоятельно невозможно устранить, целесообразно попробовать обратиться к коучу или наставнику. Эти профессионалы помогают построить путь к цели, ставят перед работником правильные вопросы и выявляют все то, что мешает преодолевать препятствия.

Понятное и исчерпывающее определение того, что такое коучинг, дал педагог-теоретик Гарвардского университета Тимоти Гелвеем. По его мнению, «коучинг не учит, а помогает учиться».

Система коучинга направлена на выявление логики действий коуча по преодолению имеющихся трудностей и определению структуры его поэтапных действий вплоть до реализации целевой установки.

Безусловно, не исключаются случаи, когда субъект деятельности может самостоятельно решать эти вопросы. Действительно, существует даже такое направление, как самоучинг. Однако, если вы не являетесь специалистом этой сферы, более эффективной будет помощь именно со стороны. Когда у вас ломается компьютер, вы обращаетесь к услугам мастера, хотя в теории могли бы с этим справиться.

Стремление человека к постановке действительно важных, а иногда даже неудобных для себя вопросов – это уже важный шаг. Кто ищет – всегда находит. С постановкой правильных вопросов появляется и энергия для поиска ответов на них. А вот отсутствие вопросов часто сопровождается апатией, состоянием полного отсутствия желания действовать.

Коуч налаживает связь между вашим самоощущением и желаемым путем самореализации.

Следует отметить и то единичное, что позволяет определить следующие специфические особенности коучинга и наставничества:

- коучинг является помощью, предоставляемой экспертом индивидуально для улучшения его деятельности; наставничество означает деятельность, в которой человек направляет деятельность менее опытного человека;
- коучинг является ориентированным на задачи, а наставничество, в свою очередь, является стимулом для установления взаимоотношений;
- коучинг строго регламентирован по времени; наставничество – четко прописанный и более длительный процесс;
- тренер предоставляет коучинг, а наставник обеспечивает наставничество;
- тренер является экспертом в соответствующей области, а наставник обладает высокими знаниями и опытом;
- коучинг направлен на повышение эффективности работы работника, в отличие от наставничества, которое фокусируется на карьере и развитии всех сотрудников.

Список литературы

1. Воробьева Е.В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики / Е.В. Воробьева, В.А. Разуменко, Н.К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – №12 (116). – С. 1193–1196. EDN WGFQJB

2. Филатова Е.В. Организация наставничества как форма партнерства в области профессионального образования / Е.В. Филатова // Педагогика. Вестник КемГУКИ. – 2012. – №18. – С. 196–201.

3. Отличия коучинга и наставничества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/7771008/page:25/> (дата обращения: 13.03.2024).

4. Этический кодекс ICF [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://slacademy.ru/codeofethics?ysclid=lw605jr425588011718> (дата обращения 14.05.2024).

Кондрашкин Михаил Викторович

учитель

МБОУ «СОШ №98 (татарско-русская)»

г. Казань, Республика Татарстан

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В СФЕРЕ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

***Аннотация:** рассмотрены основные направления исследований в сфере коучинга и наставничества в достижении поставленных целей и развитии личности участников, ведутся исследования, которые анализируют эффекты данных методов на профессиональные и личностные показатели.*

***Ключевые слова:** развитие сферы коучинга и наставничества, инновации в коучинге и наставничестве, тенденции в коучинге и наставничестве, цифровизация, онлайн-платформы в коучинге и наставничестве, психологические исследования в сфере коучинга и наставничества, открытые исследования в коучинге и наставничестве.*

Коучинг и наставничество являются активно развивающимися областями, которые получили широкое признание в деловом и личностном контексте. Однако несмотря на значительные достижения, исследования в данной области все еще остаются относительно новыми и требуют дальнейшего исследования. Новые направления исследований в сфере коучинга и наставничества помогут раскрыть потенциал этих практик, а также улучшить их эффективность и выявить новые возможности и проблемы.

Одним из новых направлений исследований в сфере коучинга и наставничества является исследование эффективности различных методов и подходов в практике коучинга и наставничества. В прошлом много исследований было посвящено оценке эффективности коучинга и наставничества в целом, но сейчас все больше исследователей стремятся узнать, какие конкретные методы и подходы в коучинге и наставничестве наиболее эффективны в различных контекстах.

Исследователи сравнивали эффективность традиционного подхода и подхода с использованием коучинга в управлении проектами и пришли к выводу, что коучинг способствует улучшению результатов проектов и развитию профессиональных компетенций участников.

Другим направлением исследований в сфере коучинга и наставничества является изучение влияния коучинга и наставничества на лидерские способности и развитие лидеров. Известно, что многие успешные лидеры

используют коучинг и наставничество для достижения своих целей. Однако пока не было достаточно исследований, чтобы лучше понять, какие конкретно аспекты коучинга и наставничества влияют на развитие лидерских способностей и каким образом.

Исследование подтверждает влияние коучинга на развитие лидерских способностей. Автор изучал влияние коучинга на лидеров в постсоветских странах, пришел к выводу, что коучинг не только способствует развитию лидерских навыков, но и помогает лидерам развить межкультурную критическую компетенцию и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Еще одним новым направлением исследований в сфере коучинга и наставничества является изучение эмоциональной сферы и влияния эмоций на процесс коучинга и наставничества. Эмоции играют важную роль в поведении и принятии решений, поэтому понимание их влияния на процесс коучинга и наставничества может помочь повысить их эффективность.

Исследователи обнаружили, что позитивные эмоции, такие как радость и энтузиазм, способствуют лучшему сотрудничеству клиента и коуча, а также повышают мотивацию клиента для достижения своих целей.

Помимо существующих направлений исследований, возможны другие новые направления, такие как исследование влияния виртуального коучинга и наставничества, изучение роли искусственного интеллекта в практике коучинга и наставничества, а также исследования в области развития специальных программ и методов для различных категорий клиентов (например, подростков, студентов, предпринимателей и т. д.).

Исследования играют ключевую роль в развитии искусства коучинга и наставничества. Они помогают расширить знания и понимание в этих областях, а также повысить эффективность методов и подходов, используемых коучами и наставниками. Хотя значительная часть исследований в данной области проводится на английском языке, в русскоязычной литературе также есть интересные исследования, которые оказывают важное влияние на будущее коучинга и наставничества.

Перспективы развития исследований в области коучинга и наставничества включают различные аспекты, такие как основы, методология, эффективность и этика. Важно отметить, что исследования в этой области несут практическую значимость и служат основой для развития профессионализма коучей и наставников.

Одной из важных тем исследования является изучение основ коучинга и наставничества. Некоторые исследования фокусируются на изучении основных принципов и подходов, которые лежат в основе этих процессов. Например, исследует концепции самообучения и саморазвития, которые являются центральными аспектами коучинга и наставничества. Их исследование позволяет лучше понять, как развитие личности и самоопределение влияют на эффективность процессов коучинга и наставничества.

Другие исследования в области коучинга и наставничества сосредоточены на методологии этих процессов. Например, исследование методики коучинга и наставничества, которые эффективны при работе с подростками. Он обращает внимание на особенности этой возрастной группы и предлагает специальные техники и подходы, которые помогают

подросткам наилучшим образом использовать потенциал коучинга и наставничества.

Одной из ключевых тем исследования в этой области является эффективность коучинга и наставничества. Подтверждается важность использования коучинга и наставничества для развития руководителей. Она подчеркивает, что практика коучинга и наставничества способствует улучшению лидерских качеств и приводит к повышению результативности в работе. Её результаты показывают, что коучинг и наставничество могут стать эффективными инструментами развития и обучения руководителей.

Также важным аспектом исследований является этика коучинга и наставничества. Эффективность в процессах коучинга и наставничества. Авторы находят связь между этикой и эффективностью, говоря о важности этических принципов в повышении результативности и доверия во время процессов коучинга и наставничества.

Несмотря на прогресс в исследованиях в области коучинга и наставничества, многое остается неизвестным и нуждается в дальнейшем исследовании. Например, исследование высококачественной литературы на русском языке в данной области оказывается сложной задачей и может представлять возможности для будущих исследований. Также важным прорывом может стать изучение влияния социокультурных факторов на коучинг и наставничество, таких как особенности менталитета и систем ценностей.

В заключение, исследования играют важную роль в развитии и повышении эффективности коучинга и наставничества. Они способствуют расширению знаний и понимания в области коучинга и наставничества, а также помогают улучшить практики и методологию процессов. Будущее исследований в этой области обещает интересные перспективы, включая изучение основ, методологии, эффективности и этики коучинга и наставничества. Русскоязычные исследования также приносят важный вклад в данную область, предлагая свои уникальные перспективы и подходы к решению актуальных проблем и вопросов.

Список литературы

1. Аткинсон М. Пошаговая система коучинга / М. Аткинсон, Р.Т. Чоис // Наука и искусство коучинга. – Киев: Максимум, 2009. – 236 с.
2. Галкина Т.Д. Коучинг как инновационный стиль управления персоналом / Т.Д. Галкина // Общество, экономика, управление. – 2019. – №4. – С. 64–68. EDN RBIUZI
3. Зеленко Н.В. Коучинг как инновационная технология подготовки будущих педагогов к профессиональному саморазвитию / Н.В. Зеленко, Г.Н. Зеленко // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №60–3. – С. 142–146. EDN YMBPLF
4. Ковалев В.И. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализованном обществе / В.И. Ковалев, К.А. Хатимлянская // Вестник евразийской науки. – 2015. – Т. 7. №6 (31). – С. 1–14.
5. Коломиец О.М. Педагогическая концепция преподавания на основе компетентностно-деятельностного подхода: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Ольга Михайловна Коломиец. – М., 2018. – 225 с. EDN ZAICGW

Кузьменко Арина Елисеевна

студентка

ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЯМ В СФЕРЕ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

***Аннотация:** статья рассматривает инновационные подходы к исследованиям в сфере коучинга и наставничества. Основываясь на современных тенденциях и исследованиях, обсуждаются различные аспекты, включая использование данных и аналитики, интеграцию современных технологий, изучение влияния нейронаук и психологических механизмов на процессы саморазвития, а также адаптацию методик под культурные и социальные особенности. Каждый из этих подходов способствует более эффективному коучингу и наставничеству, открывая новые перспективы для развития данной области и повышения уровня достижения поставленных целей.*

***Ключевые слова:** коучинг, наставничество, инновации, исследования, данные, аналитика, технологии, нейронаука, психология, культурные особенности, социальные факторы, персонализация, эффективность, саморазвитие, обучение, адаптация.*

Коучинг и наставничество – это ключевые элементы в процессе развития личности и достижения успеха как в профессиональной, так и в личной жизни. Несмотря на то что эти концепции уже давно находятся в центре внимания, современные тенденции исследований в этой области стремятся к поиску инновационных подходов, которые могли бы максимально эффективно помочь в процессе саморазвития. Оба они предполагают отношения между более опытным или квалифицированным человеком (тренером или наставником) и менее опытным или квалифицированным человеком (обучаемым или подопечным), который хочет учиться и расти. Однако коучинг и наставничество – это не одно и то же, и у них разные цели и результаты. В этом разделе мы рассмотрим следующие аспекты коучинга и наставничества.

1. Определения и различия коучинга и наставничества. Коучинг – это краткосрочный, целенаправленный процесс, направленный на улучшение конкретных навыков или производительности. Наставничество – это долгосрочный процесс, основанный на взаимоотношениях, который фокусируется на развитии человека и его карьеры в целом. Например, тренер может помочь продавцу улучшить свои навыки презентации, а наставник может помочь ему сориентироваться в организационной культуре и спланировать свой карьерный путь [1].

2. Преимущества и проблемы коучинга и наставничества. Коучинг и наставничество могут оказать положительное влияние как на человека, так и на организацию. Они могут повысить мотивацию, уверенность, продуктивность, креативность и удержание сотрудников. Они также могут

способствовать развитию культуры обучения, обратной связи и сотрудничества. Однако коучинг и наставничество также сопряжены с некоторыми проблемами, такими как поиск подходящего партнера, определение четких ожиданий, управление временем и ресурсами, а также оценка эффективности.

3. Лучшие практики и советы по коучингу и наставничеству. Коучинг и наставничество требуют определенных навыков и компетенций, таких как активное слушание, задавание вопросов, предоставление обратной связи и установление взаимопонимания. Они также требуют четкой структуры и процесса, таких как определение целей, согласование ролей и обязанностей, установление границ и анализ прогресса. Кроме того, коучинг и наставничество можно улучшить, используя различные инструменты и методы, такие как оценки, модели, схемы и упражнения [1].

Инновации в области коучинга и наставничества ориентированы на улучшение результатов и повышение уровня удовлетворенности клиентов. С развитием технологий и психологических наук появляются новые методы и инструменты, которые помогают коучам и наставникам более эффективно работать с клиентами.

Одним из инновационных подходов к исследованиям в этой области является использование данных и аналитики. Анализ информации о клиентах позволяет выявить их потребности, цели, а также эффективность применяемых методик. На основе этих данных коучи и наставники могут разрабатывать персонализированные программы и стратегии, учитывающие индивидуальные особенности каждого клиента [2].

Еще одним важным направлением исследований является изучение влияния технологий на процесс коучинга и наставничества. В современном мире все большее число коучей и наставников предпочитают использовать онлайн-платформы для ведения сессий и обмена информацией с клиентами. Исследования в этой области помогают понять, какие технологии наиболее эффективны для достижения поставленных целей, а также какие риски могут возникнуть при использовании онлайн-форматов.

Кроме того, современные исследования активно изучают влияние культурных и социальных факторов на процесс коучинга и наставничества. Учитывая разнообразие культурных контекстов и особенностей социального взаимодействия, исследователи стремятся разработать подходы, которые были бы максимально адаптированы к конкретным культурным реалиям и потребностям клиентов [3].

Дополнительные инновационные подходы к исследованиям в области коучинга и наставничества включают в себя использование нейронаучных методов и понимание психологических механизмов, лежащих в основе процессов саморазвития.

Одним из интересных направлений исследований является изучение влияния нейропластичности на процесс коучинга и наставничества. Нейропластичность – это способность мозга изменять свою структуру и функцию в ответ на опыт и тренировку. Исследования в этой области позволяют понять, какие методы коучинга и наставничества могут стимулировать процессы нейропластичности и способствовать более эффективному обучению и развитию.

Еще одним интересным аспектом является изучение влияния психологических типологий личности на эффективность коучинга и

наставничества. Различные люди имеют разные предпочтения, стили обучения и способы восприятия информации. Понимание этих различий позволяет коучам и наставникам адаптировать свои методики под индивидуальные особенности каждого клиента, что повышает эффективность обучения и развития [3].

Также в последние годы все большее внимание уделяется развитию и использованию виртуальной реальности в процессе коучинга и наставничества. Виртуальная реальность предоставляет возможность создания иммерсивных обучающих сред, которые могут эффективно симулировать различные сценарии и ситуации, с которыми сталкиваются клиенты. Это позволяет им на практике применять полученные знания и навыки, что увеличивает степень усвоения материала и успешность достижения поставленных целей [4].

Таким образом, инновационные подходы к исследованиям в сфере коучинга и наставничества продолжают расширять горизонты и позволяют разрабатывать более эффективные и адаптированные под индивидуальные потребности методики работы. Взаимодействие современных технологий, нейронауки и психологии открывает новые перспективы для развития этой области и помогает достигать более высоких результатов в процессе саморазвития и обучения.

Список литературы

1. Коучинг и наставничество: эффективные стратегии достижения успеха в коучинге и наставничестве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fastercapital.com/ru/content/Коучинг-и-наставничество--эффективные-стратегии-достижения-успеха-в-коучинге-и-наставничестве.html> (дата обращения: 15.05.2024).
2. Наставничество и коучинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Наставничество_и_коучинг (дата обращения: 15.05.2024).
3. Дж. Уитмор. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – С. 168.
4. Воробьева Е.В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики / Е.В. Воробьева, В.А. Разуменко, Н.К. Семенова // Молодой ученый. – 2016. – №12 (116). – С. 1193–1196 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/116/31385/> (дата обращения: 15.05.2024). EDN WGFQJB

Кузьменко Арина Елисеевна

студентка

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА И КОУЧИНГА В СФЕРЕ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА: ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

***Аннотация:** статья рассматривает роль наставничества и коучинга в сфере личностного и профессионального роста, а также исследует перспективы развития этой области. Подчеркивается значимость наставничества и коучинга в современном мире, где быстрые изменения и конкуренция требуют постоянного саморазвития и адаптации. В статье освещены основные принципы и задачи наставничества и коучинга, а также обозначены перспективы исследований в этой области, включая эффективность методов, психологические аспекты, адаптацию культурных контекстов и разработку новых подходов. Исследования в этой области могут содействовать развитию более эффективных методов поддержки личностного и профессионального роста, способствуя созданию более здоровых и успешных обществ.*

***Ключевые слова:** наставничество, коучинг, обмен знаниями, обмен опытом, наставник, личностный рост, профессиональный рост, эффективность, психологические аспекты, культурные контексты, исследования, перспективы.*

Наставничество – это форма обучения и развития, в которой более опытный или знающий человек направляет менее опытного или знающего человека [1].

Коучинг – это метод обучения, в котором коуч (англ. Coach – тренер) помогает человеку достичь личных или профессиональных целей [2].

Коучинг нужен людям, которые чувствуют, что не могут самостоятельно добиться своих целей и не понимают, как раскрыть свой потенциал. Если говорить еще конкретнее, коуч помогает своим клиентам решить следующие задачи.

Расставить правильные приоритеты. Есть люди, у которых идеи бьют ключом, но они не знают, с чего начать. В итоге дела останавливаются на полпути и человек не реализовывает себя.

Выделить основные жизненные ценности. Это поможет найти стержень – основу, которая изначально привела человека к идее.

Научить выявлять возможности и риски. Коуч помогает человеку смотреть на мир шире, охватывать разные его аспекты, которые раньше не попадали в поле зрения.

Мотивировать и вдохновлять. Это первое, что приходит на ум со словом «коучинг». Некоторым людям не хватает решительности, цепкости, а иногда и жесткости, поэтому задачей коуча является выявить эти слабые места и помочь обернуть их в сильные [2].

Наставничество и коучинг становятся все более важными инструментами в современном мире, где скорость изменений и требования к

личностному и профессиональному развитию постоянно растут. Эти подходы не только помогают людям достигать своих целей, но и способствуют развитию их потенциала, самоосознанию и эффективности. Исследования в области наставничества и коучинга показывают, что их воздействие охватывает широкий спектр аспектов человеческой жизни, оказывая положительное воздействие как на личную, так и на профессиональную сферы.

Одним из ключевых аспектов, который выделяется в исследованиях, является эффективность наставничества и коучинга в достижении поставленных целей. Ряд исследований показывает, что люди, обратившиеся за помощью к наставнику или коучу, более успешны в реализации своих целей и стремлений. Это объясняется тем, что процесс наставничества и коучинга позволяет человеку четче определить свои цели, разработать стратегии и действия для их достижения, а также получить поддержку и мотивацию в этом процессе.

Еще одним важным аспектом является развитие личностных качеств и навыков. Исследования показывают, что наставничество и коучинг способствуют улучшению самоуверенности, коммуникативных навыков, эмоционального интеллекта, управления стрессом и многих других аспектов личности. Это особенно важно в современном мире, где требуется не только профессиональная компетенция, но и развитие мягких навыков для успешной адаптации и взаимодействия.

В профессиональной сфере наставничество и коучинг играют ключевую роль в развитии лидерских качеств и управленческого потенциала. Исследования показывают, что компании, которые активно применяют наставничество и коучинг в своей практике, имеют более высокий уровень удовлетворенности сотрудников, лучшую командную работу и более высокие показатели производительности.

Существует множество направлений исследований в области наставничества и коучинга, которые могут пролить свет на их роль и влияние на личный и профессиональный рост. Некоторые из них включают:

Эффективность методов наставничества и коучинга: исследования могут оценить, насколько эффективны методы наставничества и коучинга в достижении поставленных целей и повышении результативности в различных сферах жизни.

Психологические аспекты наставничества и коучинга: исследования могут рассмотреть психологические механизмы, лежащие в основе наставничества и коучинга, такие как мотивация, саморегуляция и управление стрессом.

Адаптация методов наставничества и коучинга к различным культурным контекстам: возможность исследовать, как методы наставничества и коучинга адаптируются к различным культурным и социальным контекстам и какие факторы могут повлиять на их эффективность.

Развитие новых подходов и технологий в области наставничества и коучинга: исследования могут сосредоточиться на разработке новых подходов и технологий в области наставничества и коучинга, таких как онлайн-коучинг, виртуальные тренинги и использование искусственного интеллекта.

Исследования в области наставничества и коучинга имеют огромный потенциал для расширения наших знаний о том, как эти методы могут

помочь людям достичь своих личностных и профессиональных целей. Путем систематического анализа и изучения этих методов и их воздействия на различные аспекты жизни можно выявить ключевые факторы успешного наставничества и коучинга, а также определить наиболее эффективные стратегии применения.

Важно также обратить внимание на потенциальные ограничения и недостатки данных методов. Например, некоторые исследования могут сосредоточиться на проблемах эффективности обучения или неэффективности методов, особенно в контексте определенных культур или социальных групп. Также возникает вопрос об уровне доступности наставничества и коучинга для всех слоев населения и в различных странах.

Однако, несмотря на эти ограничения, перспективы исследований в этой области остаются весьма обнадеживающими. Поскольку наставничество и коучинг продолжают развиваться и проникать в различные сферы жизни, понимание их влияния и эффективности становится все более важным.

«Коучинг и наставничество не являются дополнительными или вспомогательными задачами. Они представляют собой часть стиля и подхода к менеджменту, который ставит обучение и развитие личности во главу бизнес-процесса» [3].

Исследования в области наставничества и коучинга не только помогают лучше понять механизмы их действия, но и способствуют созданию более эффективных методов поддержки личностного и профессионального развития. В конечном итоге развитие этой области исследований может привести к созданию более здоровых, мотивированных и успешных обществ [4].

Список литературы

1. Отношения коучинга и наставничества: искусство наставничества: развитие значимых связей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fastercapital.com/ru/content/Отношения-коучинга-и-наставничества--искусство-наставничества--развитие-значимых-связей.html> (дата обращения: 15.05.2024).
2. Коучинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/coaching> (дата обращения: 15.05.2024).
3. Нортон Б. Наставничество / Б. Нортон, Дж. Тайви. – Нортанты, 1995.
4. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Методы обучения управленческих кадров. – 2005.

Орехова Светлана Евгеньевна

канд. ист. наук, доцент

Шевцова Александра Викторовна

преподаватель

ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный
университет имени А.И. Куинджи»
г. Мариуполь, Донецкая Народная Республика

ПСИХОЛОГИЯ В КОУЧИНГЕ: ПРИМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕОРИЙ И КОНЦЕПЦИЙ В ОБУЧЕНИИ

***Аннотация:** в статье рассматриваются основные перспективы развития исследований коучинга и наставничества в области психологии. Проанализированы направления развития коучинга в психологии. Основное внимание уделяется сравнению психотерапии и коучинга.*

***Ключевые слова:** коучинг, наставничество, коучинг в психологии, психотерапия.*

В современном мире коучинг и наставничество становятся всё более популярными методами развития и поддержки людей в различных сферах жизни. Эти подходы основаны на принципах гуманистической психологии и направлены на раскрытие потенциала человека, помощь в достижении целей и развитии навыков. Рассматривая перспективы развития исследований в области коучинга и наставничества, обратимся к вопросам в сфере психологии.

Коучинг – это процесс, в ходе которого специалист (коуч) помогает обучающемуся определить свои цели, разработать стратегии их достижения и поддерживать мотивацию на пути к успеху. Коучинг возник в конце XX в. как ответ на потребность людей в развитии и поддержке. Изначально коучинг использовался в бизнес-среде, но затем стал применяться и в других областях, таких как образование, спорт и личная жизнь [4].

Наставничество, в свою очередь, предполагает передачу опыта и знаний от более опытного специалиста (наставника) к менее опытному человеку (ученику) [3]. Понятия «наставничество» (в англоязычном варианте «менторинг») относительно новые в педагогике, хотя сам процесс наставничества известен из истории древних времен (от первобытного общества). Роль наставника заключалась в подготовке воспитанника к осуществлению различных ритуальных действий, правил и умений. В современной педагогической практике наставничество как социально-образовательный феномен преобладает в сфере трудовых отношений. Изучая сферу корпоративного образования в современном этапе развития педагогической теории и практики, С.В. Фролова отмечает, что с целью формирования условия для профессиональной адаптации молодого специалиста на производствах и в организациях государственного и частного сектора разрабатываются специализированные программы наставничества [5]. Проведем некую параллель между коучингом и наставничеством.

Для приобщения молодого специалиста к сложившемуся коллективу, для усвоения им норм и правил на рабочем месте выбираются наставники

из числа людей опытных, обладающих высокой степенью профессионализма в своей области, а также мотивацией к наставничеству и передаче своего опыта. Метод коучинга – это метод раскрытия потенциала человека, в процессе которого обучающемуся коуч помогает достичь некой жизненной или профессиональной цели. Отметим, что в этих определениях есть отличные особенности, однако общих больше.

Исследования в области коучинга проводятся в разных странах мира. Они направлены на изучение эффективности этих методов, выявление их преимуществ и недостатков, а также разработку новых подходов и технологий [1].

Перспективы развития исследований в области коучинга включают следующие направления:

1) изучение влияния коучинга и наставничества на различные аспекты жизни человека, такие как здоровье, карьера, образование, межличностные отношения и т. д.;

2) разработка новых методов и технологий коучинга и наставничества, которые будут более эффективными и адаптированными к различным культурам и контекстам;

3) исследование роли коучинга и наставничества в процессе профессиональной подготовки и развития специалистов в различных областях;

4) анализ факторов, влияющих на эффективность коучинга и наставничества, и разработка стратегий повышения их результативности;

5) интеграция коучинга и наставничества с другими психологическими подходами и методами, такими как психотерапия, тренинги личностного роста и развитие эмоционального интеллекта;

6) создание международных стандартов и сертификация специалистов в области коучинга и наставничества, что позволит повысить качество услуг и обеспечить безопасность клиентов;

7) развитие онлайн-коучинга и мобильного наставничества, что делает эти методы доступными для широкой аудитории и позволяет работать с клиентами из разных уголков мира;

8) применение коучинга и наставничества в образовании, где они могут помочь учащимся развивать навыки самообучения, критического мышления и принятия решений;

9) использование коучинга и наставничества в спорте для мотивации спортсменов, улучшения их психологической устойчивости и повышения спортивных результатов;

10) внедрение коучинга и наставничества в корпоративные культуры компаний, чтобы способствовать развитию сотрудников, повышению их мотивации и достижению общих целей организации.

В настоящее время существует несколько моделей, применяемых в коучинге. Большинство коучинговых сессий проводится с применением модели GROW. Она помогает определить, структурировать и достигать целей. Модель впервые появилась в 1980 г. и применяется до настоящего времени. GROW – это аббревиатура четырех этапов техники:

- Goal – цель (стремления, желания). На первом этапе важно определиться с целью, а именно необходимо определить, что именно хотим достичь;

- Reality – реальность (текущие препятствия, нынешняя ситуация). На этом этапе приходит осознание, что у обучающегося происходит сейчас;

- Options – варианты, возможности (сильные стороны, ресурсы);
- Way forward – план действий (личные действия – что, когда, где будет выполняться, чтобы достичь цели).

Российская модель развития коучинга состоит из:

1) коуч-консультант (внешний): внешний специалист, привлеченный для решения конкретных бизнес-задач, которые могут быть как индивидуальные, так и групповые;

2) коуч-руководитель (внутренний): коучинг – как часть системы управления. Руководитель, стиль управления которого направлен на развитие потенциала, навыков и компетенций сотрудников.

Исследования коучинга в психологии направлены на изучение психологических механизмов и эффективности коучинга, а также на определение основных направлений и результатов в этой области. Исследования А. Огнева позволили выделить ключевые факторы эффективности коучинга, разработать модели оценки эффективности и сравнить различные подходы и техники коучинга [2].

В современном мире психологические практики становятся всё более востребованными, и среди них выделяются два основных направления – психотерапия и коучинг. Рассмотрим ключевые различия между этими подходами.

Таблица 1

Различие между психотерапией и коучингом

Область	Психотерапия	Коучинг
Цель и фокус внимания	Психотерапия направлена на долгосрочную работу с клиентом, целью которой является глубокое понимание и изменение его личности. Она фокусируется на анализе прошлого опыта, осознании внутренних конфликтов и преодолении психологических проблем	Коучинг, в свою очередь, ориентирован на достижение конкретных целей и результатов. Он помогает клиенту определить свои сильные и слабые стороны, разработать стратегии для достижения поставленных целей и преодолеть препятствия на пути к успеху
Длительность и структура сессии	Психотерапия обычно длится несколько месяцев или даже лет, и сессии проходят регулярно, с определённой периодичностью. Структура сессии в психотерапии более глубокая и комплексная, она включает в себя анализ прошлого опыта, работу с эмоциями и отношениями	Коучинг может быть краткосрочным, от нескольких недель до нескольких месяцев, и сессии проводятся по мере необходимости. Коучинг же ориентирован на решение конкретных задач и вопросов, и сессии обычно более динамичные и интерактивные
Роль терапевта/коуча	Терапевт в психотерапии играет роль посредника и эксперта, который помогает клиенту разобраться в своих проблемах и предлагает поддержку	Коуч же выступает скорее как наставник, который помогает клиенту определить направление движения и поддерживает его на пути к достижению целей

Область	Психотерапия	Коучинг
Стиль общения и атмосфера	В психотерапии общение между клиентом и терапевтом носит более доверительный и поддерживающий характер. Терапевт стремится создать атмосферу безопасности и комфорта, чтобы клиент мог свободно делиться своими переживаниями и чувствами	В коучинге общение более открытое и активное, коуч задаёт клиенту вопросы, чтобы помочь ему осознать свои ограничения и разработать стратегии для их преодоления. Атмосфера на сессии более динамичная и стимулирующая
Область применения	Психотерапия используется для лечения различных психических расстройств и проблем, таких как депрессии, фобии, тревожные расстройства и т. д.	Коучинг же применяется для помощи в достижении успеха в личной жизни, карьере, бизнесе и других сферах жизни

Разница между психологическим консультированием и коучингом заключается в подходе и целях.

Психологическое консультирование направлено на решение конкретных проблем обучающегося, таких как стресс, тревога, депрессия, неуверенность в себе, проблемы взаимоотношений и т. д. Консультант помогает обучающемуся проанализировать прошлое, выявить причины проблем и разработать стратегии для их решения. Консультирование обычно требует длительного обучения и проводится индивидуально.

Коучинг же ориентирован на достижение конкретных результатов и развитие личности обучающегося. Коуч помогает определить свои цели, разработать стратегии для их достижения и преодолеть препятствия на пути к успеху. Коучинг использует более краткосрочный подход и проводится в формате индивидуальных или групповых сессий.

Таким образом, проанализированные психологические аспекты коучинга и наставничества дают возможность акцентировать внимание на цели, задачи и области применения этих двух методов в психологическом знании. Психотерапия, коучинг и наставничество имеют свои преимущества и могут быть полезными для людей, чьи интересы, заинтересованности различны, однако зависят от их потребностей и целей. Важно выбрать подход, который соответствует ожиданиям и стилю обучения, чтобы получить максимальную пользу от психологической практики для обучающегося.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – Т. 11. №1. – С. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2022110109>. – EDN SYKMTK
2. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. – СПб.: Речь, 2003. – 185 с.
3. Рогачев С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе / С.А. Рогачев. – Ростов н/Д.: Фитнес, 2003. – 155 с. – EDN QXHNHX

4. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Диджитал, 2009 – 273 с.

5. Фролова С.В. Наставничество и менторинг: анализ понятий / С.В. Фролова, Н.Д. Базарнова // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №61–2. – С. 213–215 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-i-mentoring-analiz-ponyatiy> (дата обращения: 11.05.2024). – EDN YRXXWX

Павленко Алеся Александровна

студентка

ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

СОЦИАЛЬНЫЕ И КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

***Аннотация:** статья обсуждает социальные и культурные аспекты коучинга и наставничества и их влияние на эффективность данных практик. Обращается внимание на важность исследования влияния культурных различий на восприятие и результативность коучинга и наставничества, а также на социальные динамики, влияющие на взаимодействие между участниками процесса. Дополнительно рассматривается влияние гендерных и этнических факторов, культурных стереотипов, а также цифровизации на данные практики. Исследование данных аспектов позволит разработать более адаптированные и эффективные методики коучинга и наставничества, учитывающие разнообразие социокультурных контекстов и потребностей участников.*

***Ключевые слова:** коучинг, наставничество, социальные аспекты, культурные аспекты, взаимодействие, культурная компетентность, социокультурный контекст, эффективность, лидерство, социальные навыки, групповая динамика, развитие личности, межкультурное взаимодействие, образовательные методики, гендерные аспекты, эмпатия.*

Наставничество – это передача профессиональных навыков от более опытного сотрудника менее опытному. Чаще всего наставник выступает в роли руководителя и ментора [1].

Инструменты коучинга направлены на то, чтобы помочь человеку или команде раскрыть свой потенциал, закрыть слабые стороны и достичь конкретного результата. Коуч не будет учить – он использует ту базу знаний, которая уже есть у человека [1].

Коучинг и наставничество становятся все более значимыми в современном обществе, отражая изменяющиеся социальные и культурные динамики. Вместе с тем, как данные практики интегрируются в различные сферы жизни, возникает необходимость более глубокого понимания их социальных и культурных аспектов. Это открывает перспективы для новых исследований, направленных на анализ взаимодействия коучинга и наставничества с различными социокультурными контекстами.

Одним из ключевых аспектов, заслуживающих внимания исследователей, является влияние культурных различий на эффективность и восприятие коучинга и наставничества. Культурные особенности могут влиять на восприятие целей, стилей общения и ожиданий от процесса коучинга или наставничества. Исследования в этой области могут помочь выявить наиболее эффективные методы адаптации практик коучинга и наставничества к различным культурным контекстам, способствуя повышению их эффективности и доступности для разнообразных групп людей [2].

Другим важным аспектом является социальная составляющая коучинга и наставничества. Эти практики часто основаны на доверии, эмпатии и открытом обмене информацией между коучем (наставником) и клиентом (подопечным). Исследования в этой области могут расширить наше понимание того, как социальные факторы, такие как социальный статус, положение в обществе, культурный контекст и т. д., влияют на эти аспекты взаимодействия. Это позволит разработать более адаптированные и эффективные методики работы в различных социокультурных средах.

Помимо этого, необходимо исследовать и влияние социокультурных тенденций на спрос и предложение в сфере коучинга и наставничества. В условиях быстро меняющегося мира и развивающихся общественных норм запросы на поддержку, развитие личности и профессионального роста также меняются. Исследования в этой области могут помочь понять, какие аспекты коучинга и наставничества наиболее востребованы в разных социокультурных группах и каким образом адаптировать предложение соответствующим образом.

Коучинг и наставничество как формы поддержки и развития личности тесно связаны с социальными аспектами человеческой жизни. Эти практики не только способствуют достижению личных и профессиональных целей, но и влияют на социальные отношения и динамику в обществе [2].

Во-первых, коучинг и наставничество способствуют развитию лидерских качеств и социальной компетентности у индивида. Через индивидуальные сессии или групповые занятия человек приобретает навыки эмпатии, эффективного общения, управления конфликтами и сотрудничества. Эти навыки не только помогают личному росту, но и улучшают взаимодействие с окружающими людьми, что вносит позитивный вклад в общественную сферу.

Во-вторых, коучинг и наставничество способствуют формированию сильных и здоровых социальных связей. В процессе работы с коучем или наставником человек часто находит поддержку и вдохновение в своих учениках, коллегах или друзьях. Это создает благоприятное социальное окружение, где люди могут обмениваться опытом, учиться друг у друга и поддерживать друг друга в достижении общих целей.

Кроме того, коучинг и наставничество способствуют развитию солидарности и социальной ответственности. Часто коучи и наставники выступают в роли ролевых моделей, которые вдохновляют и мотивируют своих подопечных к активному участию в жизни общества, волонтерской деятельности и социальных проектах. Это способствует формированию гражданского сознания и воспитанию нового поколения лидеров и активных членов общества.

Важно отметить, что подходы к коучингу и наставничеству могут значительно различаться в разных культурных средах. Например, в

некоторых культурах более ценится коллективизм и сотрудничество, в то время как в других культурах больше акцентируется на индивидуализме и самореализации. Поэтому методики и стратегии коучинга и наставничества должны быть адаптированы к специфике каждой культуры, учитывая её особенности и ценности.

Культурные аспекты также влияют на выбор целей и приоритетов в процессе коучинга и наставничества. Что одни культуры могут считать ключевыми ценностями и достижениями, для других они могут иметь меньшее значение или быть вовсе неактуальными. Поэтому успешная практика коучинга и наставничества требует глубокого понимания культурного контекста клиента и его ценностей [3].

Также следует учитывать, что культурные различия могут создавать препятствия или вызывать непонимание между коучем (наставником) и клиентом (подопечным). Различия в языке, обычаях, убеждениях и ожиданиях могут затруднить эффективное взаимодействие и влиять на результативность практики. Поэтому необходимо развивать культурную компетентность у коучей и наставников, чтобы они могли успешно работать с клиентами из разных культурных сред.

В целом учёт культурных аспектов является необходимым условием для успешного коучинга и наставничества. Адаптация методик, учёт ценностей и ожиданий, а также развитие культурной компетентности позволяют создать эффективные и устойчивые практики, способные соответствовать многообразию культурных контекстов и потребностей клиентов.

В заключение, социальные и культурные аспекты коучинга и наставничества представляют собой важное направление для дальнейших исследований. Понимание взаимосвязи между этими практиками и социокультурными контекстами может помочь разработать более эффективные и адаптированные подходы, способствующие росту и благополучию людей в различных обществах.

Список литературы

1. Наставничество и коучинг: чем различаются и какой метод выбрать для обучения персонала? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/nastavnichestvo-i-coaching> (дата обращения: 16.05.2024).

2. Отношения коучинга и наставничества: искусство наставничества: развитие значимых связей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fastercapital.com/ru/content/Отношения-коучинга-и-наставничества--искусство-наставничества--развитие-значимых-связей.html> (дата обращения: 15.05.2024).

3. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге / Н.Ю. Хрящева. – М.: Речь, 2014. – 38 с.

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Адамова Лариса Евгеньевна

канд. психол. наук, доцент
АНО ВО «Российский новый университет»
г. Москва

РАЗВИТИЕ САМООРГАНИЗАЦИИ СТУДЕНТОВ- ПСИХОЛОГОВ ПРИ ПОМОЩИ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация: в настоящее время в российской системе образования наметилась тенденция к изменениям, обусловленная рядом факторов, среди которых самые значимые: тенденция к самообразованию, возможность одновременно получать несколько профессий, образование через всю жизнь. Возрастает спрос на качественных специалистов в области коучинга и наставничества. Коучинг стал одним из профилей в бакалавриате и магистратуре. Система обучения современных бакалавров и магистров предполагает, что достаточно большой блок знаний студенты осваивают самостоятельно. В связи с этим становится актуальной проблема формирования высокого уровня самоорганизации и учебной мотивации студентов. Сформированный за время учёбы в вузе навык самоорганизации становится базой будущей профессиональной деятельности, нацеленности личности на самореализацию и развитие. В работе рассмотрена структура самоорганизации, проанализированы факторы, влияющие на её развитие. Отражены результаты эмпирического исследования развития самоорганизации и её функциональных компонентов при помощи программы, основанной на технологиях коучинга.

Ключевые слова: самоорганизация, коучинг, самостоятельная работа, коучинговые технологии, самообразование.

Современная система высшего образования предполагает формирование личности, которая непрерывно стремится к профессиональному росту и личностному развитию, что подразумевает раскрытие способностей и поиск ресурсов для выполнения поставленных личностью задач как под руководством педагогов, так и самостоятельно. Одной из таких задач высшего образования становится развитие уровня самоорганизации и учебной мотивации личности. Для достижения этих целей потребовались новые инструменты и технологии, ориентированные на быстрое результативное обучение. Одной из таких технологий становится коучинг, который помогает раскрыть сущность потенциала личности для максимального повышения её эффективности [1; 10]. Коучинг основан на диалоге между коучем и клиентом, а одним из высших личностных уровней общения, как упоминалось ранее, становится именно диалог, умение поставить цель, самостоятельное принятие решений и ответственность клиента за результат – базовые принципы коучинга. Коучинговые технологии базируются на психологических механизмах, среди которых важно

отметить рефлексию, активизацию чувств, поощрение позитивного настроения и инсайт [2; 9], и мы предположили, что коучинговая программа станет эффективным инструментом развития самоорганизации личности.

Самоорганизация с позиции интегрального (личностно-деятельностного) подхода рассматривается как комплекс личностных свойств и совокупность действий студента (обучаемого), обеспечивающих целостность личности и её способность эффективно осуществлять деятельность, побуждаемую и направляемую целями саморегулирования учебной работы, которая осуществляется через систему интеллектуальных операций для достижения поставленных целей путём самостоятельной организации учебного труда. В структуре каждого вида деятельности, в том числе и самоорганизации, выделяется составление плана или программы на основе рассмотрения предмета, средств и самих актов исполнения деятельности в определённой последовательности. Кроме исполнительных актов и планирующих и ориентировочных действий выделяются также акты слежения и контроля за выполнением действий, определяемые П.Я. Гальпериним контрольными операциями и контрольной частью действия, а С.Л. Рубинштейном – исполнительной регуляцией [3]. Следовательно, общая структура самоорганизации как вида деятельности состоит из ориентировочных, исполнительных и контрольных актов деятельности. Изучение функциональных подходов в работах Н.М. Пейсахова, М.Н. Шевцова, О.А. Конопкина, З.А. Решетовой, И.И. Ильсова и В.Я. Ляудис, Д. Колба показало, что большинство учёных считают важными пять основных компонентов (этапов) процесса самоорганизации.

Целеполагание рассматривается как переход от предположения о возможности изменения к размышлению о предполагаемых или желаемых результатах [6]. В качестве второго этапа самоорганизации выделяется анализ ситуации, в процессе которого осуществляется рассмотрение возможных сложностей, препятствий и противоречий, либо изучение ситуации, в результате которой формируется субъективная модель будущего. Этапы планирования, переработки текущей информации, ориентирования в ситуации и принятия решения, по мнению А.Н. Леонтьева, С.Л. Рубинштейна, П.Я. Гальперина и других исследователей, становятся ориентировочными актами деятельности [3]. Следующим этапом становится самоконтроль – соотнесение внутренних ощущений личности с полученными при выполнении деятельности результатами [5]. На последнем этапе – на этапе коррекции, как считают Н.М. Пейсахов и М.Н. Шевцов, осуществляется изменение реальных действий, моделей поведения, способов коммуникации и общей системы самоуправления. В случае совпадения имеющейся реальности с планом происходит закрепление достигнутого, если же план и реальность не совпадают, то запускается новый цикл самоуправления. Циклы будут повторяться, пока не произойдёт совпадение и запанированный переход к саморегуляции [6]. А.Д. Ишков полагает, что к данной функциональной структуре необходимо добавить личностный компонент, отвечающий за особенности активизации субъектом своих возможностей. Этот компонент А.Д. Ишков назвал волевыми усилиями [3].

Одной из важнейших задач трансформации образовательного процесса в современных условиях реализации компетентностного подхода, дополненной вынужденной временной невозможностью находиться в

формате очного обучения и необходимостью частичного перехода на дистанционную работу в параллели преподаватель – студент, становится задача развития самоорганизации учебной деятельности студента.

При этом самоорганизацию учебной деятельности студента в условиях реализации компетентного подхода нужно рассматривать как непрерывно развивающийся процесс всей совокупности элементов познавательной деятельности обучающегося, направленный на мотивированное приобретение им знаний, умений, навыков и компетенций.

Задача высшей школы при реализации задачи реализации компетентного подхода и формирования у студентов высокого уровня самоорганизации – это создать комфортную среду и требующие условия. Для этого необходимо иметь целостную картину педагогических факторов и методических приёмов, влияющих на формирование и развитие самоорганизации у студентов.

Рассматривая потребность учащихся к получению новых знаний, И.Ф. Харламов акцентировал внимание на том факте, что психологический механизм влияния педагогических факторов базируется на том, что они рождают у личности переживание внутренних противоречий, с одной стороны, находится понимание: как я сейчас учусь, а с другой, как я должен учиться. Это противоречие стимулирует активность к получению знаний [4].

Факторами развития самоорганизации становится, во-первых, личность преподавателя и его педагогическое мастерство, мотивирующее и продвигающее студента к достижению цели [4]. Чтобы цель, стоящая перед студентом, стала фактором, стимулирующим развитие самоорганизации, преподаватель ставит перед обучающимися исследовательские вопросы, стимулируя их размышлять, сравнивать, сомневаться и проверять свои предположения на практике. Одновременно по мере вовлечения обучающегося в познавательную деятельность увеличивается количество задач, выполняемых им самостоятельно. Самостоятельная работа, проявляясь на репродуктивном, реконструктивно-вариативном, частично-поисковом и исследовательском уровнях, является неотъемлемой и важной составляющей процесса высшего образования, способствуя усилению способности к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; повышение уровня самоорганизации [7]. Еще одним фактором развития самоорганизации становится тайм-менеджмент как доказавшая свою работоспособность методика организации времени и повышения эффективности его использования [8].

Одной из технологий развития уровня самоорганизации становится коучинг, который помогает раскрыть сущность потенциала личности для максимального повышения её эффективности [1; 10]. Коучинг основан на диалоге между коучем и клиентом, а одним из высших личностных уровней общения, как упоминалось ранее, становится именно диалог, умение поставить цель, самостоятельное принятие решений и ответственность клиента за результат – базовые принципы коучинга. Коучинговые технологии базируются на психологических механизмах, среди которых важно отметить рефлексии, активизацию чувств, поощрение позитивного настроения и инсайт [2; 9], и можно предположить, что коучинговая программа станет эффективным инструментом развития самоорганизации личности.

Нами было проведено исследование, в ходе которого была создана и реализована программа развития самоорганизации и её функциональных компонентов с помощью коучинговых технологий. Для изучения самоорганизации в двух группах по 30 человек (контрольной и экспериментальной), состоящих из студентов-психологов очной и очно-заочной форм обучения, мы использовали Опросник «Диагностика особенностей самоорганизации-39» (ДОС-39) А.Д. Ишкова и Опросник самоорганизации деятельности Е.Ю. Мандриковой. Условия проведения исследования не были специально подготовленными, но соответствовали условиям проведения учебных занятий. Репрезентативность выборки, на наш взгляд, подтверждается независимостью отбора участников экспериментального исследования, их возрастным составом, принадлежностью к категории «студентство», обучением по одному и тому же направлению «Психологическое консультирование и коучинг», что позволит распространить полученные результаты исследования на всю генеральную совокупность. Контрольная группа не принимала участия в программе развития самоорганизации.

Апробация коучинговой программы, включающей индивидуальную и групповую работу, направленной на развитие уровня самоорганизации студентов и её функциональных компонентов, осуществлялась на протяжении двух месяцев. Групповые встречи с участниками программы проводились 1 раз в неделю по 3–4 часа: первое и пятое занятия – 4 часа, второе, третье и четвёртое занятия – 3 часа. Трудоемкость групповой части программы – 17 часов. Индивидуальная часть коучинговой программы включала одну встречу (длительность 30 минут) с каждым из участников программы до начала групповой работы и одну встречу (длительность 15–20 минут) после прохождения программы. После групповых встреч участники встречи фиксировали прогресс в рефлексивном дневнике.

Цель программы: развитие уровня самоорганизации студентов и её функциональных компонентов.

Задачи коучинговой программы.

1. Способствовать развитию уровня самоорганизации и её функциональных компонентов.
2. Способствовать развитию компетенций в сфере постановки, принятия и сохранения цели.
3. Сформировать навыки оценки студентами своих поступков и выполнения действий.
4. Способствовать развитию навыков планировать и эффективно использовать своё время.

Условиями проведения коучинговой программы, направленной на развитие уровня самоорганизации студентов и её функциональных компонентов, стали:

- чередование проведения целенаправленной группой и индивидуальной работы;
- использование тщательно подобранных макро- и микромоделей и инструментов коучинга;
- учёт актуального уровня развития самоорганизации и учебной мотивации студентов в экспериментальной группе.

Реализованные исследования в области коучинга и наставничества

При разработке программы мы опирались на основные принципы коучинга в образовании: выявление сильных сторон личности, ответственность за конечный результат и ориентация на успех.

Программа курса, направленная на развитие уровня самоорганизации студентов и её функциональных компонентов, состоит из пяти групповых занятий и индивидуальной работы с участниками экспериментальной группы.

Результаты констатирующего этапа исследования уровня самоорганизации по двум методикам показали, что возрастной категории студенчества, независимо от формы обучения, присущ средний уровень развития планирования, целеполагания и самоконтроля. При этом возрастной категории «студенчество» свойственен довольно низкий уровень коррекции, демонстрирующий низкое владение способностью вносить изменения в свою деятельность в процессе её достижения, начиная от этапа постановки цели, выбора способов осуществления, диагностики внешних помех, влияющих на достижение поставленной цели. Общий уровень развития самоорганизации по результатам исследования по методике «Диагностика особенностей самоорганизации» оказался выше среднего в контрольной группе (36,3% респондентов) и ниже среднего (43,3% респондентов) в экспериментальной группе. По опроснику ОСД также общий суммарный балл развития самоорганизации на 7% выше у контрольной группы.

Анализ результатов первичной диагностики по методике ДОС-39 А.Д. Ишкова отражен в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Уровень развития самоорганизации по шкалам (в %) в контрольной группе (ДОС-39 А.Д. Ишкова)

Шкалы	Уровень развития				
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
	1–2 (стены)	3–4 (стены)	5–6 (стены)	7–8 (стены)	9–10 (стены)
Целеполагание	-	30	23	26,6	20,4
Анализ ситуации	3,33	13,33	36,33	30	16,66
Планирование	6,66	3,33	40	46,66	3,33
Самоконтроль	3,33	13,33	46,66	26,66	10
Коррекция	16,66	20	26,66	26,66	10
Волевые усилия	13,33	20	33,33	30	3,33
Уровень самоорганизации	3,33	26,66	26,66	36,33	6,66

Таблица 2

Уровень развития самоорганизации по шкалам (в %) в экспериментальной группе (ДОС-39 А.Д. Иикова)

Шкалы	Уровень развития				
	низкий	ниже среднего	средний	выше среднего	высокий
	1–2 (стены)	3–4 (стены)	5–6 (стены)	7–8 (стены)	9–10 (стены)
Целеполагание	6,66	36,66	16,66	26,66	13,33
Анализ ситуации	10	10	40	23,33	16,66
Планирование	6,66	13,33	40	26,66	10
Самоконтроль	10	20	33,33	30	6,66
Коррекция	20	20	26,66	13,33	20
Волевые усилия	16,66	20	30	23,33	10
Уровень самоорганизации	3,33	43,33	20	23,33	10

Результаты, полученные при исследовании самоорганизации по шести факторам опросника самоорганизации деятельности Е.Ю. Мандриковой (ОСД): «Планомерность», «Целеустремлённость», «Настойчивость», «Фиксация», «Самоорганизация», «Ориентация на настоящее» и общему показателю, были переведены в t-баллы и процентное соотношение низкого, среднего и высокого уровня по каждому фактору отражены в таблицах 3 (для контрольной группы) и 4 (для экспериментальной группы).

Таблица 3

Уровень развития самоорганизации по шкалам (%) в контрольной группе (ОСД)

Фактор/шкала	Низкий уровень 1–40 (t-баллы)	Средний уровень 40–60 (t-баллы)	Высокий уровень > 60 (t-баллы)
Планомерность	3,33	66,66	30
Целеустремлённость	6,66	60	33,33
Настойчивость	26,66	43,33	30
Фиксация	10	60	30
Самоорганизация	16,66	63,33	20
Ориентация на настоящее	13,33	66,66	20
Общий показатель	3,33	80	16,66

Таблица 4

Уровень развития самоорганизации по шкалам (в %) в экспериментальной группе (ОСД)

<i>Фактор/шкала</i>	<i>Низкий уровень 1–40 (t-баллы)</i>	<i>Средний уровень 40–60 (t-баллы)</i>	<i>Высокий уровень > 60 (t-баллы)</i>
Планомерность	13,33	56,66	30
Целеустремлённость	3,33	56,66	40
Настойчивость	20	53,33	20
Фиксация	16,66	46,66	36,66
Самоорганизация	10	60	30
Ориентация на настоящее	10	63,33	30
Общий показатель	3,33	73,33	23,33

Сравнение показателей по шести шкалам показало, что и в контрольной, и в экспериментальной группах преобладает средний уровень развития всех факторов самоорганизации. В контрольной группе показатели высокого уровня развития у 30% респондентов наблюдаются по шкале «Настойчивость», указывающие на способность испытуемых структурировать свою поведенческую деятельность и доводить начатое до конца, а также по шкале «Целеустремленность» (33,3%), демонстрирующие способность респондентов чётко осознавать свои цели и понимания, чего они хотят добиться.

Обобщив результаты констатирующего этапа исследования уровня самоорганизации по двум методикам, можно сделать вывод, что возрастной категории студенчества, независимо от формы обучения, присущ средний уровень развития планирования, целеполагания и самоконтроля. При этом возрастной категории «студенчество» свойственен довольно низкий уровень коррекции, демонстрирующий низкие владение способностью вносить изменения в свою деятельность в процессе её достижения, начиная от этапа постановки цели, выбора способов осуществления, диагностики внешних помех, влияющих на достижение поставленной цели. Общий уровень развития самоорганизации по результатам исследования по методике «Диагностика особенностей самоорганизации» оказался выше среднего в контрольной группе (36,3% респондентов) и ниже среднего (43,3% респондентов) в экспериментальной группе. По опроснику ОСД также общий суммарный балл также развития самоорганизации на 7% выше у контрольной группы.

После проведения программы развития самоорганизации студентов, основанной на коучинговых технологиях, нами было осуществлена вторичная диагностика в обеих группах. Анализ результатов вторичной диагностики исследования самоорганизации в контрольной группе по методике ДОС-39 А.Д. Ишкова, отражённых в таблице 5, не выявил существенных изменений в общем уровне самоорганизации, количество респондентов, продемонстрировавших высокий уровень, не изменилось, однако на 16,6% уменьшилось количество респондентов очной формы обучения с низким уровнем самоорганизации. По шкалам «Целеполагание» и «Анализ ситуации» произошло уменьшение респондентов с высоким уровнем, при этом небольшой рост наблюдается по шкалам

«Планирование», «Коррекция» и «Самоконтроль» у респондентов с уровнем высоким уровнем, и также увеличилось количество с низким уровнем по шкале «Самоконтроль».

Согласно результатам исследования самоорганизации в контрольной группе по методике «Опросник самоорганизации деятельности» Е.Ю. Мандриковой, отражённым в таблице 6, на 13,3% уменьшилось количество респондентов с низким уровнем по шкале «Настойчивость» у студентов очной формы обучения и возросло по шкалам «Фиксация» и «Планомерность» на 13,3% у студентов как очной, так и заочной форм обучения, подтверждая данные результатов ДОС. Общий показатель изменился следующим образом: на 6,66% увеличилось число студентов с низким показателем по интегральной шкале, на 10% уменьшилось число со средним показателем и на 3,33% выросло число с высоким показателем. Анализ результатов нашего исследования и проведение после второго этапа диагностики групповой беседы с участниками контрольной группы показали, что некоторые незначительные изменения, отражённые в исследовании, в большей степени зависят от года обучения и подготовки к сдаче экзаменов (для студентов заочной формы обучения) и изменения формы обучения (переход с вынужденного временного дистанционного формата на очную форму).

Таблица 5

Уровень развития самоорганизации по шкалам в контрольной группе (ДОС-39 А.Д. Ишкова)

Шкалы	Уровень развития				
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
	1–2 (стены)	3–4 (стены)	5–6 (стены)	7–8 (стены)	9–10 (стены)
Целеполагание	6,66%	26,66%	16,66%	33,33%	16,66%
Анализ ситуации	6,66%	10%	46,66%	26,66%	13,33%
Планирование	6,66%	6,66%	33,33%	43,33%	10%
Самоконтроль	10%	6,66%	33,33%	33,33%	16,66%
Коррекция	16,66%	23,33%	30%	16,66%	13,33%
Волевые усилия	13,33%	26,66%	30%	23,33%	6,66%
Уровень самоорганизации	6,66%	23,33%	20%	43,33%	6,66%

Таблица 6

*Уровень развития самоорганизации по шкалам в контрольной группе
(ОСД Е.Ю. Мандриковой)*

<i>Фактор/шкала</i>	<i>Низкий уровень 1–40 (t-баллы)</i>	<i>Средний уровень 40–60 (t-баллы)</i>	<i>Высокий уровень > 60 (t-баллы)</i>
Планомерность	16,66%	53,33%	30%
Целеустремлённость	13,33%	56,66%	30%
Настойчивость	13,33%	60%	26,66%
Фиксация	23,33%	36,66%	40%
Самоорганизация	20%	60%	20%
Ориентация на настоящее	26,66%	50%	23,33%
Общий показатель	10%	70%	20%

Результаты вторичной диагностики исследования самоорганизации по методике ДОС-39 в экспериментальной группе после проведения коучинговой программы отражены в таблице 6. Респондентов по каждой шкале самоорганизации можно разделить на 5 категорий: студенты с низким, ниже среднего, средним, выше среднего, высоким уровнем. Анализ результатов показал, что существенно увеличился процент респондентов с высоким уровнем показателей по шкалам «Волевые усилия» и «Общий уровень самоорганизации» – на 30% и 26,33% соответственно. Небольшой рост респондентов с высоким показателем также был выявлен по шкалам «Целеполагание», «Анализ ситуации», «Планирование» и «Самоконтроль» – на 6,7%, 6,8% и 3,34% соответственно. Практически по всем шкалам наблюдается рост респондентов с показателем выше среднего и уменьшение количества респондентов с низким уровнем по всем шкалам. При этом небольшой рост был отмечен у респондентов с показателем ниже среднего по шкалам «Анализ ситуации» и «Планирование» на 3,33% и 6,66% соответственно.

Согласно результатам исследования самоорганизации по методике Е.Ю. Мандриковой, отражённым в таблице 7, количество респондентов с высоким уровнем значительно увеличилось по шкалам «Планомерность», «Целеустремлённость» на 13,3%, «Настойчивость», «Ориентация на настоящее» на 10% и в Общем показателе самоорганизации на 13,3%. На 10% снизилось количество респондентов с высоким показателем по шкале «Фиксация», но при этом на 23,33% увеличилось количество студентов со средним уровнем по этой шкале. Наблюдается также уменьшение количества респондентов с низким показателем по всем шкалам.

Анализ результатов исследования в экспериментальной группе после проведения коучинговой программы показал, что гипотеза о влиянии коучингового сопровождения на уровень самоорганизации студентов подтверждается.

Таблица 6

Уровень развития самоорганизации по шкалам в экспериментальной группе (ДОС-39 А.Д. Илюкова)

Шкалы	Уровень развития				
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий
	1–2 (стены)	3–4 (стены)	5–6 (стены)	7–8 (стены)	9–10 (стены)
Целеполагание	-	20%	26,66%	33,33%	20%
Анализ ситуации	3,33%	13,33%	36, 33%	23, 33%	23, 33%
Планирование	-	20%	33,33%	33,33%	13,33%
Самоконтроль	3,33%	20%	26,66%	36, 33%	10% 3
Коррекция	10%	20%	33,33%	16,66%	20%
Волевые усилия	6,66%	6,66%	16,66%	30%	40%
Уровень самоорганизации	-	10%	20%	33,33%	36,33%

Таблица 7

Уровень развития самоорганизации по шкалам в экспериментальной группе (ОСД Е.Ю. Мандриковой)

Фактор/шкала	Низкий уровень 1–40 (t-баллы)	Средний уровень 40–60 (t-баллы)	Высокий уровень > 60 (t-баллы)
Планомерность	6,66%	50%	43,33%
Целеустремлённость	- /	46,66%	53,33%
Настойчивость	13,33%	56,66%	30%
Фиксация	10%	63,33%	26,66%
Самоорганизация	3,33%	63,33%	33,33%
Ориентация на настоящее	13,33%	46,66%	40%
Общий показатель	- /	60%	40%

Важно отметить тот факт, что во второй индивидуальной коуч-сессии с участниками программы, направленной на развитие уровня самоорганизации студентов и её функциональных компонентов, 79% студентов отметили ценность такого инструмента, как «SWOT-анализ», позволивший не просто провести анализ имеющихся и недостающих компетенций и качеств, но и обозначить пути преодоления угроз и использования сильных сторон для решения сложных задач, 64% респондентов отметили высокую значимость «Матрицы Эйзенхауэра» и 62% – «Линии времени» для анализа и планирования времени для более эффективного распределения усилий по достижению целей. Более 70% участников программы с уверенностью оценили значимость Макромодели LIGHT для поддержания стремления двигаться к цели и анализа вариантов справиться с трудностями на пути достижения цели. 91% студентов отметили целесообразность чередования индивидуальных и групповых коуч-сессий, при этом 43% хотели бы встречаться с коучем на промежуточной сессии для корректировки запроса.

Обработка данных с помощью непараметрического U-критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок показала, что между контрольной и экспериментальной группами после проведения тренинга были выявлены статистически значимые различия по уровню развития самоорганизации как по методике Е.Ю. Мандриковой, так и по методике А.Д. Ишкова ($p < 0,05$), что подтверждает гипотезу о влиянии коучинговой программы на уровень самоорганизации.

Таким образом, теоретический анализ литературы по проблеме исследования позволил выявить основные структурные компоненты самоорганизации: целеполагание, анализ ситуации, планирование, переработка текущей информации, ориентирование в ситуации и принятие решения, самоконтроль, коррекция и добавленный к этой структуре компонент волевые усилия. Были рассмотрены факторы, влияющие на развитие самоорганизации: личность преподавателя и его педагогическое мастерство, исследовательские вопросы, стимулирующие размышлять, сравнивать, сомневаться и проверять свои предположения на практике, диалог, формирующий комфортные условия для проявления и развития личности в учебно-познавательной деятельности, самостоятельная работа. Важно отметить, что самоорганизация как комплекс свойств личности и совокупность действий студента способствует эффективному распределению времени для качественного выполнения учебных задач, помогает вовремя справляться с поставленными задачами, минимизирует риск откладывать сложные учебные и учебно-профессиональные задачи, стимулирует студента к самостоятельной учебной и научно-исследовательской работе.

Результаты проведённого нами эмпирического исследования позволяют утверждать, что программа коучингового сопровождения студентов-психологов является эффективным инструментом развития самоорганизации личности и её функциональных компонентов, развития компетенций в сфере постановки, принятия и сохранения цели, развития навыков планирования и эффективного управления временем, является эффективным инструментом для работы со студентами в высших образовательных учреждениях.

Программа, направленная на развитие самоорганизации, способствует развитию навыков постановки цели, принятия и сохранения цели; помогает усилить навык эффективного распределения времени (планомерность), а также способствует развитию настойчивости в достижении поставленной цели.

Результаты исследования также показали, что формат чередования индивидуальной и групповой работы с использованием коучинговых технологий эффективно влияет на самоорганизацию студентов, повышая готовность к самостоятельной работе и более качественной оценке собственных поступков, способствуя тем самым повышению уровня учебной мотивации.

Список литературы

1. Голви Тимоти. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 300 с.
2. Дубиненкова Е.Н. Разделение ответственности в коучинговой игре / Е.Н. Дубиненкова, П.А. Борисенкова // I Международная конференция по этике в психологическом консультировании и психотерапии: сборник материалов конференции / под ред. Н.В. Кисельниковой, Е.А. Куминской, Е.В. Лавровой, В.А. Земцовой. – М.: ФГБНУ «Психологический институт РАО», 2017. – С. 36–43.

3. Ишков А.Д. Применение опросника «диагностика особенностей самоорганизации» в психолого-педагогических исследованиях / А.Д. Ишков // Казанская наука. – 2014. – №8. – С. 152–154. EDN SYMGNL
4. Кадол Ф.В. Познавательная активность учащихся и студентов как важнейший постулат дидактического наследия И.Ф. Харламова / Ф.В. Кадол // Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины. – 2020. – №5 (122). – С. 23–26. EDN VJEDFU
5. Мельков С.А. Психолого-педагогическая составляющая эксперимента: исследование способности к самоорганизации обучающихся с помощью методики «Диагностика особенностей самоорганизации» Милорадовой Н.Г. и Ишкова А.Д. Ч. 2 / С.А. Мельков, А.В. Павленко, А.С. Сушанский [и др.] // ГосПер: государственное регулирование общественных отношений. – 2017. – №3 (21). – С. 32. EDN ZMJCZ
6. Мешкова И.В. Способность самоуправления как диагностический критерий личностно-профессионального развития студентов педагогического вуза / И.В. Мешкова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2015. – №1 (154). – С. 16–21. EDN TGZTUF
7. Мокрицкая Н.И. Роль самостоятельной работы студента в развитии и самоорганизации личности / Н.И. Мокрицкая, А.И. Зинченко // Проблемы высшего образования. Тихоокеанский государственный университет (Хабаровск). – 2015. – №1. – С. 137–139.
8. Реунова М.А.
9. Представления студентов университета о самоорганизации времени / М.А. Реунова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – №2 (151). – С. 209–213. EDN PYXJBR
10. Biswas-Diener R. Practicing Positive psychology coaching: Assessment, diagnosis, and intervention. N.Y.: John Wiley & Sons, 2010. 192 p.
11. Kaufman C. From clinical to positive psychology: My journey to coaching // O'Connor J., Lages A. How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching. L.: A & C Black, 2007. P. 287–304.

Азизходжаев Акбарходжа Бекходжаевич
магистр, психолог
Научный руководитель
Рымарев Николай Юрьевич
канд. психол. наук, коуч
г. Краснодар, Краснодарский край

КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ ВЫПУСКНИКАМИ ВУЗОВ

Аннотация: статья посвящена описанию результата исследования влияния применения коуч-технологий при планировании карьеры. Исследование проводилось среди выпускников краснодарского вуза осенью 2023 года. Был использован комплекс методик для изучения профессиональных мотивов и отношений к карьере до прохождения выпускниками программы по планированию карьеры с применением коуч-методик и после неё.

Ключевые слова: коучинг, коуч-технологии, карьера, планирование карьеры, студенты, выпускники вузов.

Развитие технологий обмена информацией, генеративных нейросетей, ускорение социально-экономических процессов, высокая степень

изменчивости и неопределенности карьерных траекторий в современном мире, вкупе со стремлением к осознанному выбору карьеры, соответствующей талантам, целям, ценностям и желаниям индивида, приводит к устойчивому тренду на запрос работы с представителями профессий соответствующего профиля – профориентологов, карьерных консультантов и коучей.

Осмыслению феномена «карьера» посвящено значительно количество теоретических и исследовательских работ, можно выделить четыре направления в определении понятия «карьера»: 1) жизненный маршрут и совершенствование профессиональных навыков (К.А Абульханова-Славская, Е.А. Климов, К. Мак Дениэлз, Н.С. Пряжников); 2) осуществление профессионального роста, получение престижного профессионального статуса и принятия профессиональным сообществом (А.К. Маркова); 3) профессиональный рост в пределах организационной иерархии (Ф.Р. Филлипов, С.В. Шекшня); 4) развитие самосовершенствования человека в общем, воплощении в жизнь индивидуальных возможностей и потенциала (Н. Джисберс, Е.А. Могилевкин, И. Мур, Е.В. Садон).

Карьера – это не только профессиональный путь индивида, начинающийся с выбора и приобретения профессии, но и способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам профессиональной жизни, нести ответственность за процесс и результат этой адаптации.

Планирование карьеры «как процесс создания плана поэтапного достижения карьерных целей с учётом закономерностей развития человека и особенностей его психики» особую актуальность приобретает для студентов, завершающих обучение в вузе и планирующих трудоустройство. При этом «план карьеры включает главную цель, цепь ближайших и отдалённых целей, пути и средства достижения целей, внутренние и внешние условия достижения целей, запасные варианты целей и пути их достижения» (Е.М. Громова, Д.И. Беркутова, Т.А. Горшкова).

Коучинг, являясь партнерством клиента и коуча, направленным на стимулирование мыслительных и творческих процессов, вдохновение клиента на максимальное раскрытие личностного и творческого потенциала, на наш взгляд, безусловно позволяет в значительной степени усилить качество работы с планированием карьеры. Вместе с тем исследовательский интерес представляет вопрос о том, что именно происходит с ценностными ориентациями и социальными установками индивида, погруженного в целенаправленную работу с использованием коуч-технологий по планированию собственной карьеры.

С целью проверки гипотезы о наличии достоверных различий в показателях карьерного планирования у выпускников вузов до и после прохождения программы сопровождения карьерного планирования было проведено соответствующее исследование.

Исследование проводилось с сентября 2023 года по ноябрь 2023 года, всего в исследовании принимали участия 42 респондента – проживающие в городе Краснодаре, являющиеся выпускниками краснодарского вуза в возрасте от 21 до 24 лет, 20 из которых женщины и 22 мужчины. 15 (35%) респондентов на момент исследования имели постоянную или систематическую занятость, 23 (54,8%) респондента имели несистематическую или ситуативную занятость и 4 (9,5%) респондента не имели оплачиваемой занятости.

Все респонденты приняли участие в серии тематических встреч в рамках программы карьерного планирования с коуч-компетентным специалистом. В общей сложности программа представляла собой девять шестидесятиминутных встреч, каждая из которых, была посвящена разговору о карьерном планировании выпускника и применению конкретного инструмента, применяемого в практике коучинга (например, «4 вопроса планирования», «Колесо жизненного баланса», «Стратегия Уолта Диснея» и другие). Подчеркнём, что считаем такой подход применением коуч-технологий в карьерном планировании.

Ниже представлены некоторые результаты эмпирического исследования, проведенного до прохождения программы по карьерному планированию с применением коуч-технологий и после неё. Для определения значимости различий в результатах первого и второго сбора эмпирических данных был применён t-критерий Стьюдента.

Для исследования ценностных ориентаций в карьере была использована Методика «Якоря карьеры» Эдгара Шейна. В результате были обнаружены следующие значимые различия:

- по шкале «Профессиональная компетентность» значение показателя 0,0001 (при $p \leq 0,01$), что свидетельствует об усилении значимости профессиональной экспертизы у респондентов;

- по шкале «Служение» значение показателя 0,007 (при $p \leq 0,01$), что свидетельствует об усилении значимости стремления воплощать в жизнь свои идеалы и ценности;

- по шкале «Вызов» значение показателя 0,003 (при $p \leq 0,01$), что свидетельствует об усилении значимости решать уникальные задачи, преодолевать непреодолимые ситуации.

Также были обнаружены тенденции к изменениям по шкалам «Менеджмент» – 0,034 (при $p \leq 0,05$) и «Интеграция стилей» – 0,035 (при $p \leq 0,05$), что свидетельствует о некотором повышении значимости стремления к управлению и выстраиванию гармоничных, сбалансированных отношений между работой и личной жизнью.

Для исследования карьерного самоопределения была использована Методика «Измерения карьерного самоопределения» Д. Холланда (под редакцией и стандартизацией А.Н. Дёмина, А.Б. Седых, Б.Р. Седых). В результате были обнаружены следующие значимые различия:

- по шкале «Карьерная идентичность» значение показателя 0,015 (при $p \leq 0,05$), что свидетельствует об увеличении значимости и ориентации на индивидуальную карьеру в жизни респондентов;

- по шкале «Барьеры развития» значение показателя 0,005 (при $p \leq 0,01$), что может свидетельствовать о лучшем представлении о преградах и возможных трудностях при достижении карьерных целей в жизни респондентов.

Для исследования профессиональной мотивации была использована Методика диагностики профессиональной мотивации К. Замфира.

В результате были обнаружены следующие значимые различия: по шкале «внешней положительной мотивации» значение показателя 0,001 (при $p \leq 0,01$), что свидетельствует об усилении значимости внешнего одобрения и поощрения со стороны как коллег, так и близких людей на мотивацию респондентов.

Интересными представляются результаты исследования по методике «Профессиональная идентичность. Определение статуса профессиональной идентичности» Дж. Марсиа А. Азбель. Были обнаружены следующие значимые различия:

– по шкале «неопределённая профессиональная идентичность» значение показателя 0,001 (при $p \leq 0,01$), рост значений по данному показателю интерпретируется нами как расширение представлений респондентов о разнообразных возможностях карьерного пути, которые необходимо дополнительно осмыслить;

– по шкале «мораторий на профессиональную идентичность» значение показателя 0,005 (при $p \leq 0,01$), что, на наш взгляд, подтверждает гипотезу о повышении осознанности у респондентов в необходимости выбора профессии;

– по шкале «сформированная профессиональная идентичность» значение показателя 0,009 (при $p \leq 0,01$), что свидетельствует об усилении сформированности профессионального плана у респондентов после прохождения программы карьерного планирования с использованием коуч-технологий.

Подводя итоги, можно констатировать, что участие в программе по карьерному консультированию с использованием коуч-технологий позволило выпускникам вуза в большей степени осознать свои ценностные ориентиры в карьере и важность поддерживающей среды. Рост всех типов профессиональной идентичности, за исключением навязанной, определенно свидетельствует об актуализации темы карьерного планирования.

Отметим, что непосредственно после прохождения программы по карьерному планированию её были готовы рекомендовать 80% участника, а через месяц, при повторном опросе, 100% респондентов были готовы рекомендовать участие в данной программе.

Феномен значимого роста показателя неопределённой профессиональной идентичности и моратория на идентичность требует дополнительного изучения.

Список литературы

1. Громова Е.М. Подготовка современной молодёжи к планированию профессиональной карьеры / Е.М. Громова, Д.И. Беркутова, Т.А. Горшкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Ульян. гос. пед. ун-т им. И.Н. Ульянова. – Ульяновск: Изд-во УлГПУ, 2013. – 168 с.
2. Дёмин А.Н. Стандартизация методики измерения карьерного самоопределения / А.Н. Дёмин, А.Б. Седых, Б.Р. Седых // Российский психологический журнал. – 2017. – №2. – С. 151–170. – DOI 10.21702/rpj.2017.2.9. – EDN YUSGPL
3. Дубиненкова Е.Н. Коучи, играйте с коучи! Методология коучинговой игры: монография / П.А. Борисенкова, Е.Н. Дубиненкова. – М.: Проспект, 2018. – 48 с. – ISBN 978-5-392-27384-3. – EDN VTSACK
4. Жданова С.Ю. Особенности представлений студентов о карьере / С.Ю. Жданова // Вектор науки ТГУ. – 2011. – Т. 4. №7. – С. 102–105.
5. Ковалевская Е.В. Карьерное самоопределение на начальном этапе: структурно-содержательная характеристика и формирование: монография / Е.В. Ковалевская. – М.: Мир науки, 2015. – С. 46–53. – EDN VNRNOL
6. Маркин В.Н. Детерминанты формирования индивидуальной карьерной стратегии / В.Н. Маркин // Социальная психология и общество. – 2011. – №4. – С. 27–49. – EDN ONXVKX

7. Москаленко О.В. Акмеология профессиональной карьеры личности / О.В. Москаленко. – М.: РАГС, 2007. – 352 с. – EDN QXSAQL
8. Панамаренко Е.Л. Перспектива как фактор планирования карьеры современной молодежи / Е.Л. Панамаренко // Образование и саморазвитие. – 2013. – №1 (35). – С. 112–117.
9. Пряжников Н.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения: учебно-методическое пособие / Н.С. Пряжников. – 2-е изд., стер. – М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2003. – 400 с. – EDN QXPJAV
10. Рыбина О.С. Образовательный коучинг для личной эффективности и профессиональной компетентности студентов / О.С. Рыбина // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы международной научной конференции. – Уфа, 2011. – С. 245. – EDN WECNPJ
11. Садон Е.В. Профессиональные компетенции как психологический фактор деловой карьеры выпускника вуза / Е.В. Садон, Е.А. Могилевкин // Высшее образование сегодня. – 2008. – №10. – С. 28–32. – EDN KHXQFD
12. Саховский И.А. Мотивационные детерминанты процесса планирования карьеры / И.А. Саховский. – М., 2017. – 260 с.
13. Харитоновна Н.Н. Коучинговый подход в обучении студентов / Н.Н. Харитоновна // Инновационные механизмы решения проблем научного развития: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – Ижевск, 2018. – С. 147–150. EDN YQTOMP
14. McDaniels C. Counseling for careerdevelopment: theories, resources and practice. San P. 280–320.

Барбиеру Анастасия Андреевна

магистр, студентка

НАНО «Московский институт психологии»

г. Москва

МОЖЕТ ЛИ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЗАМЕНИТЬ КОУЧА? ОБЗОР НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОУЧИНГОВЫХ ЦЕЛЯХ

***Аннотация:** коучинговые технологии в цифровом мире развиваются быстрыми темпами. С появлением языковых моделей искусственного интеллекта (ИИ) возникает больше возможностей для применения коучинговых технологий для помощи клиентам в достижении их целей, экономии средств и времени, в отличие от классического коучинга лицом к лицу. В работе проведен систематический анализ литературы, опубликованной в международных научных изданиях того, как сейчас используется и исследуется ИИ в коучинговой сфере, приведены примеры того, как ИИ может использоваться в коучинговой работе, а также проанализированы возможности и барьеры для использования ИИ в коучинговой работе. Результаты немногочисленных исследований показывают, ИИ может быть также эффективен в коучинговой работе, как и человек, а этического взаимодействия и лучших результатов в настоящее время можно достичь в симбиозе человека и ИИ.*

***Ключевые слова:** коучинг, искусственный интеллект, коучинговые чат-боты.*

Вступление.

В статье под коучингом понимается структурированный разговор между коучем и клиентом лицом к лицу с целью обеспечения устойчивых изменений для индивида и, возможно, других заинтересованных лиц. Традиционный коучинг предполагает взаимодействие между двумя людьми лицом к лицу: коучем и клиентом. Однако этот способ взаимодействия меняется под влиянием развивающихся технологий и внешних факторов [18]. В последнее десятилетие стремительно развивается направление электронного коучинга (e-coaching), которое подразумевает под собой взаимодействие посредством технологий дистанционной связи в видео- и аудиоформатах [18]. Исследования показывают, что такой коучинг не уступает в результатах традиционному [6]. Вместе с ажиотажем, созданным в сфере ИИ компанией OpenAI, выпустившей на рынок ChatGPT, стали появляться чат-боты, которые ведут коучинговые диалоги.

Искусственный интеллект (ИИ) охватывает спектр технологий, разработанных для имитации когнитивных функций человека, от базовых чат-ботов, предлагающих разговорный коучинг, до сложных систем и приложений, помогающих достигать целей и изменять поведение, предлагающих персонализацию, оптимизацию процессов принятия решений, повышение общего удовлетворения клиентов от работы. Таким образом на коучинговом рынке растет количество игроков, которые используют ИИ технологии для коучинговой работы AI Coaching, AIMY (CoachHub), CAI (EZRA), Evoach, Pocket, Confidant, Rocky.ai, Wave [12].

На фундаментальном уровне чат-боты, работающие на ИИ, предоставляют разговорный коучинг, взаимодействуя с клиентами в интерактивных диалогах с целью стимулирования саморефлексии и понимания наравне с профессиональными коучами [19]. Эти чат-боты используют алгоритмы обработки естественного языка для понимания и ответа на запросы пользователей, предлагая поддержку в реальном времени. Более того, системы коучинга, работающие на ИИ, используют продвинутый анализ данных и алгоритмы машинного обучения для отслеживания прогресса клиента, выявления паттернов и персонализированных рекомендаций. Анализируя огромные объемы данных, эти системы могут предложить ценные инсайты в поведение клиента, облегчая принятие решений коучами.

Такое стремительное развитие технологий вызывает опасения, что искусственный интеллект оставит коучей – лиц, которые профессионально осуществляют коучинг, без работы и значительно изменит рынок коучинговых услуг [12]. В статье предоставлен обзор на исследования в области ИИ и коучинга на основе систематического анализа литературы в международных изданиях, опубликованных на английском языке, с целью понять, какие возможности и угрозы несет в себе искусственный интеллект для коучинга и коучей. Статья отвечает на следующие исследовательские вопросы.

– Что сейчас известно в мировом научном сообществе о применении ИИ в качестве коуча?

– Какие возможности предоставляет развитие ИИ в коучинговых целях?

– Какие барьеры препятствуют развитию ИИ в коучинговых целях?

Метод исследования.

В качестве основного метода, помогающего найти ответы на исследовательские вопросы, был выбран обзор предметного поля (scoping

review). Цель данного метода – предоставить обширное понимание актуальных проблем и тенденций в данной области и определить пробелы в существующих знаниях, которые могут стать основой для дальнейших исследований [3]. Обзор предметного поля включает в себя 5 этапов: 1) определяются исследовательские вопросы; 2) отбираются релевантные исследования; 3) проводится отбор документов с учетом критериев; 4) документы распределяются по категориям; 5) подводятся итоги, определяются направления исследований и пробелы [13].

Исследования были отобраны с использованием базы Google Scholar на основании чтения аннотаций в соответствии со следующими критериями.

Таблица 1

Критерии включения и исключения литературы

<i>Критерии включения</i>	<i>Критерии исключения</i>
<ul style="list-style-type: none"> – издание повествует о применении ИИ в коучинге, ментальном благополучии (mental well-being), образовательных целях, изменении привычек, поведения; – язык издания – английский 	<ul style="list-style-type: none"> – использование ИИ в сфере здоровья, не связанное с изменением поведения; – использование ИИ в сфере спортивного коучинга; – издание сфокусировано на технических аспектах в разработке ИИ для коучинга и архитектуре чат-ботов; – ограниченный доступ к материалам

В качестве поисковых запросов использовались следующие операторы и ключевые слова:

(«chatbot» OR «conversational AI» OR «AI») AND («COACH*" OR «GOAL*" OR «HEALTH*" OR «WELL-BEING»)

«Coaching» AND («AI» OR «ARTIFICIAL INTELLIGENCE») OR «AI COACHING»

Таблица 2

Сводная таблица литературных источников

<i>Жанр</i>	<i>Количество изданий</i>
Эмпирические исследования	6
Описательный обзор	5
Мета-анализ/ Систематический обзор	4
White paper	1
Обоснованная теория	1

В результате 78 аннотаций были проанализированы в соответствии с критериями исключения, и в конечную выборку вошло 17 статей, одной из которых является белая книга (white paper). Более подробная статистика по жанру материалов представлена в таблице.

Результаты.

Исследования о коучинге и достижении целей соответствуют лишь 5,7% исследований в области воздействия ИИ на психологическое здоровье и благополучие, согласно Ли [7], а значит, это поле имеет большой потенциал для дальнейшего исследования.

Одним из первых экспериментов с ИИ в качестве коучей был проведен в университете Stellenbosch Business School. Экспериментальная группа ($n = 75$) использовала чат-бот Vicci в течение шести месяцев. Разработчики Vicci использовали теорию достижения целей Гранта [5] и модель GROW [2] для разговора с человеком относительно постановки реалистичных целей и планов действий, а также для последующего контроля за прогрессом.

Исследование показало статистически значимый рост показателей достижения целей. На основании этого был сделан вывод, что ИИ может демократизировать коучинг [19].

Далее этой же группой исследовалась эффективность ИИ-коучей по сравнению с людьми [16]. Экспериментальная группа получала коучинг от людей, а репликационное исследование использовало чат-бот на основе искусственного интеллекта. В обоих исследованиях и коуч-человек, и коуч-ИИ были значительно более эффективны в помощи клиентам в достижении целей по сравнению с двумя контрольными группами. При этом коучинг на основе ИИ по результатам исследования был также эффективен, как и человеком. Другой исследовательской группой отмечается, что ИИ преуспевает в установлении рабочего коучингового альянса [14].

Митси и соавторы [9] провели обзор исследований о эффективности ИИ-чат-ботов в предоставлении психообразования и стратегий саморегуляции на основе когнитивно-поведенческой терапии (КПТ) и техник медитации и пришли к выводу, что обучение осознанности с использованием цифровых технологий помогло участникам увеличить контроль над автоматическими реакциями в стрессовых ситуациях и, следовательно, улучшить их способность инициировать новые осознанные поведенческие стратегии. Другое исследование подтверждает, что использование ИИ для развития осознанности (mindfulness), полагающегося не только на языковые модели, но и одновременно на данные о реакции тела, помогает развить навыки эмоциональной регуляции и усиления психологической устойчивости [10].

Но вместе с этим пока сложно сказать, что чат-боты могут заменить коуча, работающего по стандартам ICF. Недавнее исследование с использованием GPT-4 подчеркивает, что несмотря на эмпатические ответы, часто начинающиеся с отражения или краткого изложения сказанного клиентом, GPT-4 контролировал обсуждение, говорил слишком много и устанавливал направление, что не соответствует коучинговым компетенциям [11]. Кроме того, ответы от GPT-4 не исследовали эмоции и ценности, не учитывали индивидуума в разговоре. Разговор не поощрял большую ответственность от клиента и не предлагал провокационные вопросы, которые могли бы стимулировать более глубокое мышление.

Общее мнение экспертного ассессора было таково, что транскрипт не соответствовал стандарту ICF ACC.

На основе представленной литературы, включающей экспериментальные исследования, видно, что ИИ коучинг может быть эффективным инструментом для работы с целями, повышением осознанности и саморегуляции, но пока ИИ не может заменить коуча. В ходе последующего анализа литературы выявлены следующие предпосылки для дальнейшего развития ИИ-коучинга.

1. Симбиоз ИИ и коуча. Некоторые практики предостерегают, что такие человеческие качества, как интуиция, когнитивные искажения и импульсы, часто приводят к ошибочным суждениям в работе коуча. Их можно нивелировать с помощью искусственного интеллекта. Тем не менее человеческая интуиция имеет свои преимущества. Оптимальное дополнение искусственным интеллектом коуча достигается тогда, когда используются сильные стороны искусственного интеллекта и людей, а слабости смягчаются [14]. Клиенты описывали более синергетический опыт, если коуч использовал в работе чат-бот в качестве дополнительного инструмента и поощрял его использование клиентом. И коучи, и клиенты декларировали, что чат-бот полезен для отслеживания целей, поддержания ответственности, а также отмечали его удобство. В то же время они подчеркивали важность того, чтобы чат-бот был гибким, надежным и гуманным [20].

2. Отношение к ИИ. Готовность человека взаимодействовать с искусственным интеллектом не только как с машиной, но и как сущностью, способной к человекоподобному взаимодействию, будет способствовать дальнейшему распространению ИИ коучинга. Исследования пользователей чат-ботов показывают, если ИИ проявляет эмпатичное поведение, то пользователи «сильно эмоционально вовлечены». Но в то же время некоторые пользователи раздражаются при демонстрации ИИ человекоподобного поведения. Важны дальнейшие исследования в отношении взаимодействия человека и искусственного интеллекта [14].

3. Доверие и сотрудничество с ИИ. Работа с ИИ в партнерстве и доверии может иметь место, если люди не чувствуют угрозы от ИИ. Исследования указывают на основную проблему в отсутствии доверия к ИИ некоторых главных должностных лиц организаций, что ограничивает уровень раскрытия информации и себе, организации и знаний, что препятствует принятию наилучших решений [14]. Но, напротив, есть и пользователи, которые отмечают, что чат-боты на базе ИИ предоставляют безоценочное пространство для общения о чувствительной информации, поэтому они делятся таковой более охотно с ИИ чем с человеком [1].

4. С другой стороны, польза чат-бота может быть значительной, несмотря на низкий уровень доверия пользователей, особенно когда они видят ИИ и как средство для достижения своих целей. Это ставит под вопрос важность доверия между коучем и клиентом как один из самых важных определителей успеха коучинга [18]. Исследование Мэй показало, что самораскрытие, раскрытие информации о предмете коучинга или ее отсутствие, по всей видимости, не оказывают влияния на принятие ситуации и рабочий альянс между пользователем и чат-ботом в случае студенческого коучинга тревожности перед экзаменом [8].

5. Социальное одобрение. Пользователи будут более склонны использовать чат-бота, когда их друзья, семья и коллеги также используют чат-боты для коучинга. Чтобы продолжать пользоваться потом в качестве важных факторов исследователи отмечают позитивное отношение к чат-боту и опыту коучинга и получение конкретной пользы от коучингового взаимодействия [18].

Стронг и Тербланш также выявили схожие критерии, по которым должны развиваться в будущем ИИ-коучи. Среди них:

- социальная способность. Для установления коучингового альянса чат-бот должен обладать признаками социального восприятия и способностью «связываться» с клиентом;

- доверие и доверительность. Доверие было показано как важный предиктор сильных коучинговых отношений. Чат-бот должен проявлять экспертизу, чтобы создавать впечатление надежности и сохранять доверие;

- ориентированность на контекст. Чат-бот должен уметь настраивать разговор в зависимости от контекста клиента. Например, использовать тип личности в качестве критерия для контекстно-ориентированных разговоров;

- проактивность. Коучинговый чат-бот должен инициировать разговор, а не просто реагировать на запрос клиента. Это поможет стимулировать размышления – важный элемент успешного коучинга;

- теоретическая основа. Важно, чтобы чат-бот использовал подходящую теоретическую модель для направления процесса коучинга [15].

Этические соображения как барьер.

Главным барьером в развитии ИИ коучинга являются этические соображения. Использование искусственного интеллекта в коучинге представляет несколько этических вопросов, которые необходимо тщательно рассмотреть, чтобы соблюдать этические стандарты и обеспечить благополучие клиентов. Эти соображения включают.

1. Защита данных. Обеспечение безопасности и конфиденциальности данных клиента является приоритетным в коучинге с использованием искусственного интеллекта для защиты чувствительной информации от несанкционированного доступа или злоупотребления.

2. Непредвзятость и гуманность. Борьба с предвзятостью в алгоритмах искусственного интеллекта необходима для предотвращения дискриминационных результатов и обеспечения справедливого и равноправного обращения со всеми клиентами.

3. Автономия клиента. Уважение автономии клиента и процессов принятия решений имеет ключевое значение в коучинге с использованием искусственного интеллекта для поддержки клиентов и поощрения их самоопределения.

4. Прозрачность. Предоставление четкой и прозрачной коммуникации об использовании искусственного интеллекта в коучинге, включая его возможности, ограничения и потенциальные последствия, необходимо для построения доверия и поддержки информированного принятия решений.

5. Ответственность. Очерчивание ролей и обязанностей в работе профессиональных коучей, так и систем искусственного интеллекта в коучинге является необходимым для обеспечения ответственности и этического поведения.

В настоящее время трудно сказать, можно ли создать коучинговые инструменты на основе ИИ, которые соответствовали бы этическому кодексу ICF. В настоящий момент общедоступные языковые модели не способны им соответствовать и распознавать сигналы ухудшения ментального здоровья клиента и необходимости оказать дополнительную поддержку в экстренных ситуациях. Например, GPT-4 не реагировал на упоминания о самоубийстве [11].

Влияние технологий ИИ на профессию коуча.

Интерес к коучингу с использованием искусственного интеллекта нарастает под влиянием развития технологий языковых моделей ИИ. Существуют опасения по поводу того, что искусственный интеллект может вытеснить профессиональных коучей, однако существует точка зрения, согласно которой он будет дополнять, а не заменять коучинг с живым человеком.

Кроме того, появление генеративных инструментов предоставляет коучам возможность использовать их в качестве поддержки своих собственных тренингов и коучинговых программ. Чтобы соответствовать вызовам рынка, образование профессиональных коучей должно включать в себя следующие аспекты:

- работа в цифровых средах;
- использование возможностей технологий, включая искусственный интеллект, виртуальную реальность и дополненную реальность;
- развитие глубокого самоосознания [12].

Некоторые исследователи говорят о том, что высококвалифицированные профессиональные коучи только выиграют от появления технологий ИИ, в то время как специалисты, обладающие ограниченными знаниями и опытом в коучинге, скорее всего, будут вытеснены ИИ, что может увеличить порог входа в профессию. Понятие зрелости коуча является важным аспектом, учитывая, что коучи с низким уровнем компетенций, которые ориентируются исключительно на модели и шаблонные вопросы, могут быть вытеснены ИИ-коучингом [4].

Заключение.

В статье проведен срез научной литературы в предметном поле коучинга с использованием искусственного интеллекта и проанализированы возможности и барьеры для дальнейшего развития ИИ-коучинга. Хотя технологии искусственного интеллекта только начинают своё развитие, их потенциал значителен в коучинговой деятельности. Исследования показывают, что ИИ-коучи могут быть так же эффективны в поддержке клиентов в достижении целей, как и живые в определенных аспектах коучинговой деятельности. Но несмотря на преимущества, такие как гибкость и доступность, чат-боты сталкиваются с проблемами, связанными с конфиденциальностью данных, качеством обучающего материала и предоставлении услуг в соответствии с коучинговыми компетенциями и зависимостью от технологий. Эти и в особенности этические проблемы создают огромное поле для исследований и экспериментов в том числе над коучинговыми методами, которые можно эффективно делегировать ИИ-коучу без потери качества взаимодействия и результата. Недостаток эмпирических данных пока не позволяет сделать выводов об эффективных методах работы ИИ в качестве коуча с высокой степенью валидности и возможной трансформации профессии коуча под влиянием технологий ИИ,

но кратное количество систематических обзоров и мета-анализов создает базу для дальнейшего развития исследований в этой области и применения знаний на практике в работе и обучении коучей.

References

1. Aggarwal A. et al. Artificial intelligence-based chatbots for promoting health behavioral changes: systematic review // *Journal of medical Internet research*. 2023. T. 25. <https://doi.org/10.2196/40789>. EDN: QPHRBJ
2. Alexander G. Behavioural coaching-the GROW model. *Excellence in coaching: The industry guide*. 2010. C. 83–93.
3. Arksey H., O'Malley L. Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology: Theory and Practice*. 2005. 8 (1): 19–32.
4. Bhargava A., Bester M., Bolton L. Employees' perceptions of the implementation of robotics, artificial intelligence, and automation (RAIA) on job satisfaction, job security, and employability // *Journal of Technology in Behavioral Science*. 2021. T. 6. №1. C. 106–113.
5. Grant A.M. An integrated model of goal-focused coaching: an evidence-based framework for teaching and practice // *Coaching researched: A coaching psychology reader*. 2020. C. 115–139.
6. Kim K. Development and effectiveness of non-face-to-face coaching-based university extracurricular programs-Focusing on S women's university // *Korean Journal of General Education*. 2022. T. 16. №2. C. 405–420. <https://doi.org/10.46392/kjge.2022.16.2.405>. EDN: IMUBOO
7. Li H. et al. Systematic review and meta-analysis of AI-based conversational agents for promoting mental health and well-being // *NPJ Digital Medicine*. 2023. T. 6. №1. C. 236. <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00979-5>. EDN: IXWLIS
8. Mai V. et al. AI-based coaching: impact of a Chatbot's disclosure behavior on the working alliance and acceptance // *International Conference on Human-Computer Interaction*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2022. C. 391–406.
9. Mitsea E., Drigas A., Skianis C. Digitally Assisted Mindfulness in Training Self-Regulation Skills for Sustainable Mental Health: A Systematic Review // *Behavioral Sciences*. 2023. T. 13. №12. C. 1008. <https://doi.org/10.3390/bs13121008>. EDN: SLMYSX
10. Oh Y.J. et al. A systematic review of artificial intelligence chatbots for promoting physical activity, healthy diet, and weight loss // *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*. 2021. T. 18. C. 1–25. <https://doi.org/10.1186/s12966-020-01074-8>. EDN: IGJXBM
11. Passmore J., Tee D. The library of Babel: assessing the powers of artificial intelligence in knowledge synthesis, learning and development and coaching // *Journal of Work-Applied Management*. 2023.
12. Passmore J., Woodward W. Coaching education: wake up to the new digital and AI coaching revolution! // *International Coaching Psychology Review*. – 2023. – T. 18. №1. C. 58–72. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2023.18.1.58>. EDN: ECOQEI
13. Raitskaya L., Tikhonova E. Scoping Reviews: What is in a Name? *Journal of Language and Education*. 2019; 5 (2): 4–9. <https://doi.org/10.17323/jle.2019.9689>. EDN: YDVYAW
14. Samuel A., Cranefield J., Chiu Y.T. AI to Human: «Help Me to Help You Collaborate More Effectively» – A Literature Review from a Human Capability Perspective. 2023.
15. Strong N., Terblanche N. Chatbots as an instance of an artificial intelligence coach // *Coaching im digitalen Wandel*. 2020. C. 51–62.
16. Terblanche N. et al. Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy // *Plos one*. 2022. T. 17. №6. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>. EDN: FTNXCS
17. Terblanche N. et al. Coaching at Scale: Investigating the Efficacy of Artificial Intelligence Coaching // *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*. 2022. T. 20. №2.
18. Terblanche N., Cilliers D. Factors that influence users' adoption of being coached by an Artificial Intelligence Coach. *Philosophy of Coaching: An International Journal*. 2020. 5 (1). 61–70.

19. Terblanche N., Molyneux J., de Haan E. & Nilsson V.O. (2022). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy, PlosOne. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>

20. Terblanche N.H.D., van Heerden M., Hunt R. The influence of an artificial intelligence chatbot coach assistant on the human coach-client working alliance // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2024. С. 1–18.

Бубновская Олеся Владимировна

канд. психол. наук, заведующая лабораторией
ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»
г. Владивосток, Приморский край

Домброван Мария Александровна
МСС ICF, CEO

Школа бизнес-коучинга и менторинга «Человеческий Капитал»
г. Казань, Республика Татарстан

РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСТВ В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: БАРЬЕРЫ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация: исследование обусловлено необходимостью идентификации барьеров, мешающих эффективному партнерству в предпринимательстве, и факторов, способствующих его развитию. Конфликтофобичность и замалчивание проблем, связанные как с индивидуальными различиями партнеров и их опытом, так и со спецификой и нарушениями их взаимодействия, не способствуют открытому обсуждению и конструктивному разрешению конфликтов, снижая эффективность бизнеса и разрушая партнерства.

Методы исследования включили опрос предпринимателей ($n = 110$), анализ публикаций и постов с помощью QDA Miner и ATLAS.ti ($n = 430$), описательную статистику и корреляционный анализ (Python). Выборку составили 67% женщин и 33% мужчин (средний возраст 41 год, средний стаж в бизнесе – 12 лет, среднее число партнерств – 3,87% – с высшим образованием и 5% – с ученой степенью).

Частотный анализ научных публикаций, результаты кросс-табуляции и оценки кодов и концептов в социальных сетях выявили рост интереса к партнерствам и наиболее проблемные области, подтвердив значимость партнерств для бизнеса и роль личностных факторов. С учетом анализа кейсов факторами эффективности партнерств в сфере предпринимательства выступили доверие, наличие общих целей и ценностей, опыт, экспертность и соответствующие компетенции, а неудач – разногласия в вопросах менеджмента и стратегии, конфликты интересов и борьба за власть, влияние «третьих» лиц и предательство, жизненные обстоятельства, сложности и личностные перемены. По результатам корреляционного анализа выявлены значимые положительные связи положительного опыта партнерств с продолжительностью ведения бизнеса и количеством деловых партнеров.

Партнероспособности как основе развития бизнеса необходимо учиться, не забывая о необходимости формализации партнерств с

периодической актуализацией их условий с учетом разработки научно обоснованных рекомендаций и обучающих программ.

Ключевые слова: *партнерство, партнероспособность, предпринимательство, угрозы, возможности, барьеры, факторы эффективности партнерств.*

Работа выполнена при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, проект № FZNS-2023-0016 «Устойчивое развитие региона: эффективные экономические механизмы организации рынков и предпринимательские компетенции населения в условиях неопределенности (баланс безопасности и риска)».

Также выражаем благодарность студенческой проектной команде ДВФУ: Максименко Т.А., Шлыгиной А.С., Ковалевой В.И., Белокрыловой Л.С. и Лисица Н.С., – за активное участие в проведении исследования.

В качестве следствий для бизнеса четвертой промышленной революции эксперты наряду со сдвигом потребительских ожиданий, совершенствованием качества продуктов за счет данных, повышающих производительность активов, и трансформацией операционных процессов в новые цифровые модели выделяют формирование партнерств по мере осознания компаниями важности новых форм сотрудничества [6], рассматривая партнерства не просто как обоюдное соглашение участников с рядом условий с целью повышения активов как капитала компании, так и собственного, а как метакомпетенцию будущего [4].

Действительно, по прогнозу экспертов McKinsey & Company к 2025 году около трети всех мировых продаж окажется в руках партнерских экосистем [3]. Не исключение – и партнерства российских предпринимателей, помогающие бизнесу выжить. По результатам исследований М. Джидовой и Д. Грица [2] у более 70% предпринимателей есть бизнес-партнерства, как правило, основанные на уже существующем опыте взаимодействия (24%).

При этом по статистическим данным о природе и следствиях партнерств 39% организаций не имеют стратегии управления партнерствами [5], 70% из них терпят неудачу, приводя к конфликтам, на урегулирование которых предприниматели тратят половину рабочего времени, часто недооценивая роль личности и экспертности, схожих ценностей и общего видения бизнеса [2].

С целью выявления проблем, препятствующих эффективному партнерству, барьеров и возможностей в развитии бизнес-партнерств, а также особенностей и аспектов партнёрских отношений в российском бизнесе с учетом обоснования подходов, методов и инструментов их изучения выполнен анализ научных публикаций, материалов сайтов и социальных сетей, рейтингов и статистических данных за последние пять лет с использованием QDA Miner и ATLAS.ti, а также данных о партнерствах, полученных с помощью проведения опроса на базе лаборатории ДВФУ с участием Школы бизнес-коучинга и менторинга «Человеческий Капитал» среди предпринимателей (n = 110) с учетом их соотношения и оценки связи изучаемых переменных (корреляционный анализ, Python).

Информационную базу исследования составили материалы наукометрических баз данных (JSTOR, ScienceDirect, Wiley Online Library, n = 260),

а также постов в социальных сетях (TikTok, Telegram, VK, Instagram*, Facebook*, YouTube, n = 170) для выявления и анализа наиболее часто встречающихся категорий, связанных с темой проблем и нарушений взаимодействий в сфере бизнес-партнерств и их развития. Выполнено 98 и 105 кодировок (QDA Miner и ATLAS.ti соответственно) по категориям, включающим контекст, цифровизацию и социальные факторы, взаимоотношения партнеров, позитивные и негативные воздействия на развитие партнерств и их последствия, а также финансовые и экономические показатели компаний.

Частотный анализ научных публикаций выявил наиболее проблемные области партнерств (правовые аспекты, целеполагание и стратегия, образование и взаимоотношения) при росте общего числа публикаций интереса к данной предметной области. Результаты кросс-табуляции и оценки частоты встречаемости кодов и концептов в социальных сетях подтвердили значимость партнерств для бизнеса при максимальной частоте вхождения кода в документ (13,02% и 24,64%), а также роль человеческого фактора.

Данные опроса с учетом социально-демографических параметров и характеристик бизнеса, оценок влияния партнерства на эффективность бизнеса и описания опыта партнерств, а также ответов на вопросы о том, чем для респондентов является партнерство в бизнесе, с чем оно больше ассоциируется (с угрозами или возможностями), о факторах, способствующих и препятствующих эффективному партнерству и его развитию, подтверждают важность партнерского ведения бизнеса для предпринимателей и позитивное отношение к партнерствам в целом. 85% респондентов говорят о повышении эффективности предпринимательской деятельности благодаря партнёрским отношениям. При этом оценка эффективности партнерств у женщин чуть выше, чем у мужчин (среднее 8,9 и 8,6 соответственно). Несмотря на то что большинство предпринимателей рассматривают партнерства как возможности, мужчины видят в них и угрозы, а женщины отмечают их амбивалентный характер. Четверть респондентов отмечают необходимость дополнительного обучения в сфере развития партнерств.

28% опрошенных не останавливаются на одном партнерстве в бизнесе, что может быть связано с длительным периодом деятельности компаний, утратой актуальности партнерств и негативным опытом, что побуждает искать новых деловых партнеров. При этом среднее количество партнерств у мужчин выше в два раза, чем среди женщин (4 и 2 соответственно), доля предпринимателей только с положительным опытом партнерств также выше у мужчин (52 и 47% соответственно). Относительно наличия только негативного опыта бизнес-партнерств доля женщин выше в 3 раза по сравнению с мужчинами (21% и 7% соответственно).

Исходя из описанных респондентами кейсов, факторами эффективности партнерств в сфере предпринимательства чаще всего выступают доверие, наличие общих целей и ценностей, опыта и соответствующих компетенций (например, умения договариваться и коммуникативных навыков). К причинам неудач респонденты относят разногласия в вопросах

* Принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

менеджмента и стратегии, конфликт интересов и борьбу за власть, влияние «третьих» лиц и предательство, жизненные обстоятельства и сложности с бизнесом, а также личностные изменения партнеров (например, смена ролей, трансформация мотивации и жизненных целей, стрессы).

По результатам корреляционного анализа выявлены значимые положительные связи положительного опыта партнерств с продолжительностью ведения бизнеса и количеством деловых партнеров ($r = 0,417$, $p \leq 0,01$ и $r = 0,217$, $p \leq 0,05$, соответственно). Часто предприниматели сталкиваются с отрицательными эмоциями в первую очередь из-за отсутствия опыта и соответствующих навыков коммуникации, ведения партнерств и совместного решения бизнес-задач, что подтверждает необходимость развития метакомпетенции управления партнерствами.

В целом, сопоставляя результаты анализа публикаций, постов и опроса, можно выделить роль личности и качества взаимоотношений для развития партнерств с учетом контекста и экономических показателей совместного ведения бизнеса. В качестве ключевых гипотез для анализа факторов эффективности партнерств в сфере предпринимательства мы определяем влияние уровня образования и личностного роста партнеров, качества их коммуникаций, общего видения бизнеса и формализации партнерств, доверия и справедливости во взаимоотношениях, а также совместимость по индивидуальным и личностным характеристикам.

Важно отметить, что результаты исследования подтверждаются и наблюдением за партнерами в процессе коучинга партнеров.

В период с 2022 по 2024 г. Марией Домброван и командой коучей партнеров было проведено более 300 часов коучинговых сессий с парой или тройкой бизнес-партнеров, а также три открытых тренинга для предпринимателей по данной теме (общее количество участников 80 человек). Анализ обратной связи, рефлексивных диалогов, запросов и проблематики отношений подтверждает результаты исследования.

Мы видим, что бизнес-партнёры хотят иметь эффективно выстроенный бизнес, обеспечивающий достаточную прибыль, и комфортные продуктивные отношения, позволяющие расти и масштабироваться бизнесу. Но в реальности они не задумываются о методологии построения системы отношений, постоянно вступая в конфликты, обусловленные различиями в целях, нормах и правилах, неравным вкладом в общее дело, несправедливым распределением ответственности, задач и прибыли, что снижает эффективность работы, а впоследствии приводит к снижению экономических показателей, мошенничеству, к разрыву и закрытию бизнеса.

Как показывает анализ полученных данных, партнеры часто не разговаривают о целях и мотивах, боятся обсуждать вопросы, затрагивающие их личные предпочтения, излишне фокусируясь на достижениях наилучших результатов в бизнесе, что оказывает влияние на восприятие их личности со стороны партнеров [8]. В итоге мало кто из предпринимателей фактически открыто обсуждает возникающие проблемы с партнерами [2]. В некоторых случаях можно говорить о кризисе осознанности и доверия, отсутствии чётких договоренностей и нежелании их установления в форме договора с прописанными условиями партнёрства.

Также бизнес-возможности могут быть потеряны, если при определении ролей партнеров не учитываются психологически особенности, личностные качества и ограничения [1; 7]. Один из партнеров может

ленимся, проявляя низкий уровень мотивации, но при этом личную выгоду, финансовую в том числе, возводить в приоритет. К подобному несправедливому обмену в партнерстве можно отнести дисбаланс целей и ценностей, отсутствие достаточного профессионализма и знаний о бизнесе, нежелание развиваться, обучаться и приобретать опыт, что отличается от ситуации конфликта знаний и компетенций из разных областей, которая, наоборот, способствует развитию предпринимательства, представляя различные взгляды на картину мира [9].

Таким образом, построению эффективных партнерств и развитию партнерской корпоративной культуры необходимо учиться, развивая навыки открытой коммуникации, не забывая о конституции партнерств с периодической актуализацией их условий. В перспективе планируется создание базы исследованных партнерств, а также проведение постдиагностических, фокусированных и глубинных интервью с учетом полученных данных для проверки сформулированных гипотез, разработки рекомендаций и обучающих программ по выстраиванию «своего круга» и развитию партнерской способности как основы развития бизнеса.

Список литературы

1. Бубновская О.В. Когнитивная гибкость как фактор принятия решений в предпринимательстве / О.В. Бубновская, Н. Крюгер, И.И. Гуров // Управленец. – 2022. – Т. 13. №1. – С. 2–19 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-1-1> (дата обращения: 17.04.2024). EDN FNAUIC
2. Джиджоева, М. Независимое исследование партнерства и конфликтов. Glove / М. Джиджоева, Д. Гриц. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gloverussia.ru/business/tpost/krizis-osoznannosti-32-predprinimatelej-konfliktujut-s-biznes-partnerami-uzhe-v-pervyj-god-sotrudnichestva> (дата обращения: 17.04.2024).
3. Нахапетян Г. Две головы лучше: зачем российским предпринимателям развивать культуру партнерства. Forbes / Г. Нахапетян, В. Михайлова. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/mneniya/509924-dve-golovy-lucse-zacem-rossijskim-predprinimatelam-razvivat-kul-turu-partnerstva> (дата обращения: 17.04.2024).
4. Нахапетян Г. ТанDEMократия. Искусство «рулить» вдвоем / Г. Нахапетян, В. Михайлова. – М.: Альпина PRO, 2022. – 252 с.
5. Программа «ТанDEMократия» от МШУ Сколково для предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skolkovo-resident.ru/tandemokratiya-skolkovo> (дата обращения: 17.04.2024).
6. Шваб К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. – М.: Эксмо, 2016. – 138 с.
7. Andrade-Garda J. A centralized matching scheme to solve the role-partner allocation problem in collaborative networks / J. Andrade-Garda, J. Ares-Casal, M. Hidalgo-Lorenzo, J.-A. Lara, D. Lizcano, S. Suárez-Garaboa // Computers & Industrial Engineering. 2022. Vol. 169 [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108244> (дата обращения: 17.04.2024).
8. Jiang Y. Do you know your partner's personality through virtual collaboration or negotiation? Investigating perceptions of personality and their impacts on performance / Y. Jiang, M. Martín-Raugh, Zh. Yang, J. Hao, L. Liu, P.C. Kyllonen // Computers in Human Behavior. 2023. Vol. 141. Issue C. [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107608> (дата обращения: 17.04.2024)
9. Liu X. Influence of entrepreneurial team knowledge conflict on ambidextrous entrepreneurial learning – a dual-path perspective of entrepreneurial resilience and fear of failure / X. Liu, Y. Yuan, R. Sun, C. Zhao, D. Zhao // Journal of Innovation & Knowledge. 2023. Vol. 8. Iss. 3. – ISSN 2444-569X [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100389> (дата обращения: 17.04.2024).

Венгржновская Талина Маратовна
канд. техн. наук, основатель, директор
Институт креативного мышления
г. Москва

DOI 10.31483/r-111474

ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ОТРАЖЕНИЕ ЦЕННОСТНОГО УРОВНЯ

Аннотация: основной запрос со стороны современных руководителей в коучинге поступает на развитие их лидерских компетенций. При этом руководители, с одной стороны, хотят быть эффективными в управлении, а с другой, им хотелось бы, чтобы данные компетенции помогали бы в их личном развитии. Автор исследования, профессиональный коуч первых лиц, работает с руководителями всех уровней с 2015 года. С 2016 года также является профессиональным сертифицированным специалистом в области спиральной динамики, с правом проведения научных тестов по ценностному уровню. Опрос 135 руководителей уровня CEO-2 на тему: «Компетенции высокоэффективных лидеров 2023», показал интересные взаимосвязи между ценностными уровнями респондентов и теми компетенциями, которые они выбрали. Всего было получено 300 ответов. Компетенции, предложенные лидерами, были сгруппированы на 9 основных направлений, и по ним был проведен ценностный анализ. Основные выводы: на текущем этапе развития бизнеса в России механизмы подходов в управленческой деятельности строятся на трех основных ценностных базисах спиральной динамики [1; 2]: достаточно сильным проявлением «красного» уровня – через такие компетенции, как энергичность, напор, решительность, даже агрессивность; на «синем» уровне идет запрос на профессионализм, ответственность; «зеленый» уровень определяется запросами на умение развивать и мотивировать сотрудников через наставничество и коучинг. Также был выявлен большой запрос на гибкость, креативность, вхождение, что отражает «оранжевый» и «желтый» уровни. Сравнение с предложенными лидерскими компетенциями в статье HRB [3] показало, что российские управленцы более склонны к сильным харизматичным лидерским действиям, чем их коллеги по всему миру. При этом у них заметна и широта запроса по ценностным уровням, что, безусловно, нужно учитывать коучам первых лиц в своей работе.

Ключевые слова: лидерство, управление людьми, коучинг первых лиц, наставничество, наставник, коуч, спиральная динамика, компетенции лидера, команда, менеджер, ценности, лидер, руководитель, саморазвитие, человекоцентричность, управленческий подход, ценности, ценностные уровни.

К исследованию лидерских компетенций привел запрос от управленцев в коучинге. Специфика запроса первых лиц компаний отражает сразу несколько задач – как быть высокоэффективным в личном развитии, успешным менеджером при работе с командой и показывать высокие

результаты в бизнесе. Работа в коучинге показала, что решение этих задач порой требует от лидера обладания компетенций с разных ценностных уровней спиральной динамики, что в свою очередь влияет как на подходы и инструменты коучинга и наставничества, так и на проявленность самих лидеров.

Опрос стал первым этапом исследования компетенций и ценностных уровней лидеров. Целью данного опроса было выявить базу компетенций для дальнейших исследований. 135-ти руководителям уровня CEO-2 (руководители, которые управляют руководителями) было предложено назвать самые необходимые компетенции для современного высокоэффективного лидера. Тем, что они уже обладают, или хотели бы обладать. Всего по результатам было собрано 300 характеристик. Некоторые компетенции повторялись, что отражено в таблице.

Таблица
Семь основных по частотности характеристик современных лидеров

	<i>Характеристика</i>	<i>Кол-во повторений</i>	<i>Ценностный уровень</i>
1	гибкость/быстрая адаптация/реакция к изменениям/принятие изменений/готовность к изменениям/управление изменениями/готовность меняться и менять мир	32	Желтый Оранжевый Я-решение
2	энергичность/напор/решительность/решительность/скорость/принятие решений/изменений/смелость/амбиции/амбициозный	29	Красный Оранжевый Я-решение
3	ответственность/умение брать ответственность/ответственность за работу команды	17	Синий Мы-решение
4	эмоциональный интеллект/эмпатия/EQ/обратная связь/коммуникабельность и дипломатия	14	Зеленый Мы-решение
5	интуиция/вИдение/дальновидность	12	Желтый Я-решение
6	профессионализм, компетентность, профессионал своего дела/экспертиза/обладающий необходимыми знаниями/понимание бизнеса	12	Оранжевый Я-решение
7	креативное мышление/нестандартные решения/креативность	11	Желтый Оранжевый Я-решение

По ответам мы видим очень интересную картину – основными характеристиками лидеры видят компетенции, которые идут из ценностных уровней «Я-решение»: ярко проявленный «Красный» уровень энергичных действий (10% от общего числа ответов) и также уровни «Я-решений» – «Желтый» и «Оранжевый» – уровни изменений (11% от общего числа). Далее мы видим «Синий» и «Зеленый» уровни – «Мы-решения» в ценностных характеристиках ответственности и эмпатии. Частота упоминания уже почти в два раза меньше. И замыкают компетенции уровня опять «Я-решений» – интуиция, профессионализм, креативность (по 4% у

каждого, что почти в три раза меньше первых характеристик). Сложность для развития лидера в этом случае заключается в том, что он должен одновременно быть и харизматичным, агрессивным, энергичным лидером и при этом обладать эмпатией, быть дипломатичным и обладать высоким уровнем развития эмоционального интеллекта. Жесткие условия бизнеса требуют волевых решений, а задача сохранения команды и человекоцентричность – «мягкого» подхода к людям. В работе коуча часто встречаются запросы именно на этот разрыв управленческого подхода. Другим важным фактором, требующим развития у лидера, руководителя, – его способность быстро реагировать, и реагировать гибко. Нужно быть готовым меняться и менять других. И эта компетенция очень сложно соединяется с напором и амбициями, что присуще ярким волевым «Красным» по уровню управленцем, у которых чаще всего проявляется директивное управление. Реалии бизнеса требуют антикризисных лидеров с волевым энергичным управленческим стилем «Я-решения». А общее развитие общества все больше говорит о человецентричном клиентоориентированном подходе с его плавным, гибким адаптивным стилем управления в консенсусе с сообществом, командой. И здесь руководителям во многом будет помощью работа с коучем или наставником.

Все 300 компетенций, предложенные руководителями, были распределены на 9 основных тем. В скобках указан % компетенций, характеристик в теме от общего количества.

1. Сильная лидерская позиция (15%). 2. Умение гибко реагировать на изменения и действовать на опережение (14%). 3. Умение развивать себя и сотрудников, команду (13%). 4. Владение навыком видения и системного мышления (12%). 5. Яркая харизма. Умение мотивировать других (11%). 6. Высокий эмоциональный интеллект (10%). 7. Умение брать ответственность за свою работу и команду (9%). 8. Высокий профессионализм и глубокие знания в своей области (9%). 9. Умение принимать нестандартные решения и креативное мышление (7%).

Самое большое внимание руководители направляют на сильную лидерскую позицию. Основные характеристики которой, по их мнению, энергичность, напор, решительность, смелость, амбиции, готовность к непопулярным решениям, авторитарность и даже агрессивность.

На второе место выходит категория: умение гибко реагировать на изменения и действовать на опережение, характеристиками которой лидеры назвали гибкость, быструю адаптацию, принятие изменений, скорость принятия решения, умение анализировать и быстро принимать решение в зависимости от ситуации.

Третье место по значимости: умение развивать себя и сотрудников, команду.

Сюда вошли такие компетенции, как умение развивать сотрудников, умение работать с людьми, наставничество, умение поделиться опытом, продвижение и выращивание новых профессионалов, помогать и направлять сотрудников, создание среды для команды, умение оценивать, кто и что может сделать в команде лучше других, организовывать работу команды «без ручного привода», навыки вовлекать и формировать команду.

Сравним с топом наиболее важных лидерских компетенции, по мнению руководителей всего мира, по результатам Harvard Business Review [3].

1. Высокие этические стандарты и обеспечение безопасной среды.
2. Расширение прав и возможностей людей для самоорганизации.
3. Поощрение связи и сопричастности между сотрудниками.

Таким образом, мы видим, что современные отечественные лидеры в большей степени выступают в роли антикризисных управляющих, от которых бизнес требует быстрых и решительных действий. При этом основным направлением развития руководителей видится взгляд на гуманитарный подход к развитию сотрудников и своих команд в форме наставничества и коучинга, повышению уровня эмоционального интеллекта и развитие креативности, для гибкости и быстроты реагирования на стремительно меняющуюся бизнес-среду. На развитие этого необходимо обратить внимание как самим лидерам, так и коучам, работающими с первыми лицами.

Список литературы

1. Бек Д. Спиральная динамика / Д. Бек, К. Кован. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2010. – ISBN 978-5-91171-026-2. – EDN QKTJFF
2. Бек Д. Спиральная динамика на практике / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин [и др.]. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – ISBN 978-5-9614-1914-6.
3. Giles S. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. Harvard Business Review, March 15, 2016. – ISSN 00178012.

Весманов Сергей Викторович

канд. экон. наук, заведующий лабораторией управления проектами

Весманов Дмитрий Сергеевич

магистр, начальник департамента экономики и управления
института экономики, управления и права

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»
г. Москва

ВЫЯВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ ДЕФИЦИТОВ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВУЗОВ В ПРОЕКТНОМ И ПЕДАГОГИЧЕСКОМ КОМПОНЕНТАХ ТЕХНОЛОГИЙ МОДЕРИРОВАНИЯ

Аннотация: в статье представлены результаты качественного исследования, посвященного выявлению и анализу дефицитов компетенций преподавателей вуза в проектном и педагогическом компонентах при работе с проектными командами. Исследование состояло из двух этапов: 1) 10 полустандартизированных глубинных интервью с экспертами, имеющими опыт модерирования групповых проектов, 2) 2 фокус-группы с вузовскими преподавателями. Результаты исследования позволили сформулировать выводы о структуре и содержании программы обучения модераторов, включающей элементы как психологической теории в части внутригрупповой коммуникации и групповой динамики, так и методологии проектной работы: целеполагание, ориентация проектной команды на конечный результат.

Ключевые слова: интервью, фокус-группа, кейс, проектные компетенции, модерирование, дефициты, коммуникация, проектная методология.

В современном высшем и послевузовском образовании все большее значение приобретают образовательные форматы, содержащие проектную деятельность студентов и слушателей. Преподаватель вуза должен, во-первых, владеть проектной методологией в полном объеме, уметь управлять процессами инициирования, планирования, выполнения и завершения проектов, а во-вторых, владеть технологиями модерирования группой работы обучающихся, т.к. проектирование – это в подавляющем большинстве случаев командная работа. Отказ от так называемых фронтальных методов преподавания, когда преподаватель читает лекцию, практически осуществляет передачу информации и переход к командной проектной деятельности, представляет собой сложную, но такую необходимую сегодня трансформацию учебного процесса.

Анализ дефицитов вузовский преподавателей в проектном и педагогическом компонентах, представленный в настоящей статье, проводился методами полевых качественных исследований [1]: интервьюирования экспертов Московского городского педагогического университета (МГПУ), имеющих опыт модерирования проектных команд и проведения фокус-групп с преподавателями и научными сотрудниками МГПУ, участвовавшими в работе таких команд.

Результаты анализа протоколов интервью десяти экспертов и протоколов двух проведенных фокус-групп позволили сформулировать выводы о структуре и содержании программы обучения модераторов, которая должна включать в себя элементы как психологической теории в части внутригрупповой коммуникации и групповой динамики, так и методологии проектной работы: целеполагание, ориентация проектной команды на конечный результат.

Первым шагом исследования была разработка гайда интервью.

Гайд интервью содержит преамбулу, 6 вопросов (заданий), задающих темы, и 16 вопросов, раскрывающих содержание самих тем.

1. Расскажите о Вашем опыте модерации.

– В каких организациях работали?

– Какие задачи решали?

2. Как Вы готовитесь в работе с группой?

– Есть ли у Вас обязательные требования к условиям, в которых Вам предстоит работать? А пожелания?

– Считаете ли Вы необходимым быть экспертом в проблематике, над которой предстоит работать группе?

3. Какого алгоритма (последовательности) действий Вы придерживаетесь?

– Как Вы представляетесь, как знакомитесь с группой и организуете знакомство членов группы?

– Как организуете определение и формулирование проблемы / темы обсуждения?

– Как сопровождаете проработку (обсуждение) проблемы / темы и выработку решения?

– Как обеспечиваете консолидацию группы вокруг одной идеи?

– Как участвуете в разработке презентации группой полученных результатов?

4. Что Вы считаете успехом в работе модератора?

– Какие результаты указывают на то, что успех достигнут?

5. Перечислите основные трудности, с которыми Вы сталкивались в работе с группой.

- Назовите сначала главные, а потом второстепенные.
- Приведите примеры, как Вы с ними справлялись.
- Как Вам удастся избегать и/или разрешать конфликты в группе?

6. Чему и как с Вашей точки зрения надо обучать модераторов?

– Перечислите, что обязательно должен знать модератор до начала работы с группой?

- Что он обязательно должен уметь делать в процессе работы?
- В каком формате надо обучать модераторов?

Затем были сформулированы требования к экспертам из университетской среды. Эксперты должны были отвечать следующим требованиям.

1. Высшее образование

2. Опыт работы в системе образования не менее 5 лет на должностях профессорско-преподавательского состава или научных работников.

3. Опыт работы модератором в системе высшего или профессионального образования (в том числе среднего или дополнительного).

Опыт работы с командами с опорой на проектную методологию [3] приветствовался, но решено было не ограничиваться исключительно модераторами проектных команд. Также среди экспертов были представлены те, кто имел опыт работы с молодёжными, студенческими командами (5 из 10 модераторов работали в проекте «Молодые команды (Моло.Ко)» МГПУ), так и те, кто работал со взрослым контингентом.

Подготовка к модерационной работе, как правило, включает в себя уяснение задачи (сценария), изучение аудитории, знакомство с партнёрами для выработки единого плана и унификации шагов. При индивидуальной работе (без других модераторов) актуализируются личные наработки. Если группа знакомая, предварительно распределяются роли в соответствии с возможностями участников.

Про условия работы все модераторы вспоминали в последнюю очередь, обычный перечень – удобное пространство, средства фиксации и визуализации идей (флип-чарт, фломастеры), при необходимости – технические устройства.

Экспертность модератора в предметной области – вопрос, по которому мнения экспертов разделились на две группы. Первая группа настаивает на необходимости быть экспертом в предмете или хотя бы иметь базовые представления. Вторая группа уповает на то, что хорошее знание техники модерации и опыт компенсируют отсутствие знаний. Между полярными суждениями встречаются и промежуточные точки зрения.

Общий алгоритм работы у большинства модераторов одинаковый – знакомство, формулирование проблемы, обсуждение вариантов её решения, составление плана действий и т. д. Однако есть нюансы, связанные с индивидуальным опытом каждого модератора. Прежде всего это связано с контингентом (взрослый или молодёжный, студенческий) и значимостью предмета работы для участников группы. Также это может быть связано с ограничениями ситуации. В этой связи важная часть вхождения в работу – представление участников – может выглядеть совершенно по-разному.

Определение и формулирование проблемы возможны как через мозговой штурм, групповую дискуссию и наводящие вопросы (в случае, если

модератору всё равно, в какой предметной области группа начнёт работать над проектом), так и в директивном стиле, когда есть жёсткие заданные извне рамки, и дискутировать имеет смысл уже ознакомившись с ними.

Сопровождение проработки задач, обсуждение путей решения проблемы зависит от самих задач, контингента и привычек самого модератора. В любом случае контроль саморазворачивающегося процесса должен быть постоянным (периодическим, повторяющимся).

Примечание: вопрос про «сопровождение» был понят модераторами настолько по-разному, что сложно найти что-то общее у всех. Половина (5 человек) на него либо не ответила, либо ответила не на него.

Результативное завершение группового процесса невозможно без консолидации группы, обеспечения группового единства. Но само понимание «обеспечения консолидации группы» у модераторов сильно различается.

Большинство модераторов к подготовке презентации никакого отношения не имеют – задают правила, раздают рекомендации и контролируют готовый продукт (слайды, выступление) на предмет соответствия правилам.

В понимании успешности работы модератора просматриваются три основные идеи – позитивная групповая динамика (от вовлечения участников в командный процесс до любого зафиксированного изменения), объективные результаты (продукты и их оценка) и удовлетворённость участников. При этом первая идея по количеству вариантов преобладает над остальными. По мнению некоторых экспертов, эта динамика настолько важна, что прочими аспектами успеха можно и пренебречь.

Работа в группе, столкновение мнений не знакомых ранее людей с разными взглядами и амбициями неизбежно выявляет противоречия и конфликты интересов. Часть конфликтов конструктивно разрешается сама собой в процессе рабочей групповой динамики.

Конфликтные ситуации, встречавшиеся в работе модераторов, случалось, выходили за границы латентной стадии, но, как правило, модераторам удавалось, применяя свои приёмы, удержать группу в работоспособном состоянии. Большинство приёмов так или иначе связано с трансформацией деструктивной энергии в конструктивное русло или с упреждающей активностью модератора.

Сам конфликт или противоречие – не проблема, важно удерживать его в определённых рамках, а при необходимости именно с его помощью активизировать групповой процесс.

Половина опрошенных не смогли вспомнить ни одной ситуации открытого конфликта из своего опыта. И, по мнению самих модераторов, не конфликты были основным затруднением в работе с группой.

Основные затруднения модераторы усматривают в уровне мотивации участников. Мешает планомерной работе как слишком низкая мотивация, ведущая к самоустранению участников или пассивному сопротивлению, так и гипермотивация отдельных лидеров – самоутверждающихся, отвергающих предложения более скромных участников, подчиняющих остальную группу себе. Преодоление такого рода затруднений всецело зависит от компетенций модератора.

В отдельных случаях эксперты вспоминали о сложностях организации процесса, несовместимости, «технической» некомпетентности участников, в том числе собственной.

Самые важные с точки зрения целей исследования ответы на вопрос «Чему и как с Вашей точки зрения надо обучать модераторов?» целесообразно рассматривать в связке с вопросом «Что модератор обязательно должен уметь делать, знать (до начала работы с группой)?», поскольку необходимые компетенции тоже осваиваются в процессе специальной подготовки.

Наиболее часто высказываемой точкой зрения является практикоориентированность обучения. Это представляется естественным, поскольку невозможно приобрести необходимые коммуникативные компетенции, не вступая в коммуникацию соответствующего типа.

Наряду с практикоориентированностью часто называются конкретные приёмы и техники, которые надо отработать на занятиях в процессе подготовки.

Среди методов обучения преобладают просмотры видеозаписей и тренинги, но встречаются и другие методы.

Наиболее продвинутые в теоретическом плане эксперты напоминают, что не только практикой ограничивается подготовка модераторов, теория тоже важна. Чаще всего называется соотношение теории и практики 30%/70%. К теоретическому знанию могут быть отнесены и общегуманитарные знания.

Встречались и менее формализованные ответы на этот вопрос, которые можно отнести, скорее, к пожеланиям. Они по своей сути ближе к вопросу о том, что модератор должен знать и уметь делать.

Существует точка зрения, согласно которой не все могут стать модераторами. Для этого нужен определённый склад личности, тогда обучение пойдёт впрок.

Таким образом, проект новой программы обучения модераторов с учётом мнения экспертов *должен включать в себя элементы как психологической теории в части внутригрупповой коммуникации и групповой динамики, так и методологии проектной работы*, и примерно две трети времени обучения следует посвятить практическим занятиям – разборам кейсов и конкретных ситуаций, отработке приёмов работы модератора, рефлексии и анализу проделанной работы в реальном времени.

Следующим методом качественного исследования был метод фокус-групп. Метод обладает рядом преимуществ, во-первых, обеспечивается взаимодействие респондентов, которое приводит к появлению новых идей, суждений. На предыдущем этапе исследования интервьюерами был зафиксирован, в частности, запрос респондентов на возможность обсудить свое мнение и суждения с собеседником, часто возникали попытки включить интервьюеров в такие обсуждения, но это не предполагалось форматом полустандартизированных интервью. Во-вторых, собирается большой объем детализированных данных о причинах действий респондентов в тех или иных ситуациях: возникают как схожие, консенсусные отношения к ситуациям и описания действий в них, так и диаметрально противоположные. В-третьих, при соблюдении правил ведения обсуждения упомянутый объем данных собирается быстрее в сравнении с другими методами, то есть значительно экономится время.

Для проведения фокус-групп необходимо было разработать содержание кейсов – таких ситуаций, обсуждение которых позволило бы респондентам обратиться к своему опыту участия в работе проектных команд. В основу структуры и содержания кейсов были положены типологические ситуации, в которых оказываются сотрудники МГПУ перед участием в работе проектных команд и во время работы в ней.

В результате были отобраны 4 кейса. К каждому кейсу было подготовлено от 2 до 4 вопросов, позволяющих модератору фокус-группы начать и направлять дискуссию в группе в рамках интересующих исследователей направлений.

Профиль и количество респондентов определялись общими, основными принципами проведения фокус-групп и специально разработанными критериями, учитывающими специфику предмета и цели исследования.

Два принципа общеизвестны и являются результатом многолетней практики различных исследований, они подробно описаны в литературе (например, у А. Браймен и Э. Белл) [2].

Перечень критериев, которые влияли на состав участников фокус-групп (респондентов): уровень образования – высшее образование; стаж работы – не менее 5 лет; стаж преподавательской деятельности в МГПУ – не менее 3 лет; должностной уровень – старший преподаватель, доцент, профессор.

В результате применения всех критериев и принципов были сформированы 2 группы по 6 человек в каждой.

Дискуссией управлял модератор, который двигался по вопросам вышеприведенного гайда. Задачи модератора заключались не только в постановке вопроса к обсуждению, но также в обеспечении возможности высказаться каждому участнику и при необходимости не вмешиваться в дискуссию, которая разворачивалась между участниками по некоторым вопросам [4].

Первый предложенный кейс определял условия, хорошо знакомые участникам, – это предложение принять участие в групповой работе в своем подразделении в МГПУ. При этом предполагается добровольное участие. А основная задача групповой работы – обсудить и выработать дополнения и изменения к предлагаемым руководством нововведениям.

Участники занимали две противоположные позиции: одни высказывали безусловную готовность принять участие в такой работе, другие заявляли некатегоричный отказ от участия, объясняя различными условиями, прежде всего личным «интересом» в участии.

В вопросе личной инициативы в групповой работе проявилось то же разделение, что и в готовности к участию.

В отношении к ведущему (модератору) групповой работы мнения участников сводились к двум обобщенным характеристикам работы модератора – компетентности, авторитетности, экспертности в предметной области работы проектной группы и его коммуникативных компетенциях, которые обсуждались в том числе с точки зрения наличия у него технических навыков управления обсуждением в группе.

Второй предложенный кейс определял условия, противоположные первому кейсу, – это обязательное участие в групповой работе в своем подразделении в МГПУ по направлению начальства. Основная задача

групповой работы та же – обсудить и выработать дополнения и изменения к предлагаемым руководством нововведениям.

Не обнаружено каких-либо видимых различий в позициях участников в отношении их активности в ситуациях добровольного или обязательного участия в групповой, проектной работе.

В вопросе о убедительности в обсуждении участники в основном обсуждали два сюжета, связанных с убедительностью в дискуссиях: логическую и психологическую составляющие. К первой можно отнести необходимость аргументации, приведения фактов, опора на экспертность, ко второй – уверенность, эмоциональность.

Кроме того, высказывались отдельные мнения о том, что в обсуждении нет необходимости в убедительности:

Третий предложенный кейс возвращал участников к ситуации добровольного участия в проектной группе, но с условием наличия в ней других незаинтересованных участников.

При обсуждении влияния на других участников группы, как и в предыдущих ситуациях участники разделились на две группы, описывая свое поведение в группе и делая отсылки к имеющемуся опыту в таких ситуациях.

Первая группа готова действовать активно, вовлекая других участников.

Четвёртый предложенный кейс предлагал участникам фокус-групп обсудить вопросы, связанные с их опытом работы в проектной группе, в которой работа ведущего модератора была ими оценена положительно, понравилась его работа.

Качества модератора, оцененные положительно: нацеленность на результат, целеполагание, лидерство, умение управлять дискуссией.

Участники обсудили дефициты компетенций преподавателей вузов в проектном и педагогическом компонентах технологии модерирования и направления в обучении компонентам технологии модерирования. Были сформулированы в основном навыки и компетенции, связанные с коммуникацией с группой.

Участники также обсудили обучение дефицитным компетенциям. В целом обсуждалась заинтересованность и готовность к обучению. Предпочтение отдавалось практическим формам обучения с минимумом теории, кейсовый метод и наставничество. Одним из приоритетов в обучении обозначалась мотивированность участников обучения.

Программу обучения, по мнению участников фокус-групп (преподаватели МГПУ), нужно ориентировать прежде всего *на коммуникативные навыки работы с группой, включающие аналитические аспекты групповой работы, управление групповой динамикой, включение элементов проектной методологии: целеполагание, ориентация на результат работы группы, планирование работы.*

Отдельно важно отметить, что мнения участников фокус-групп, не имеющих опыта модерирования, по большинству аспектов, связанных с обучением и подготовкой модераторов, совпадает с мнениями проинтервьюированных экспертов, имеющими такой опыт.

Список литературы

1. Акопян Г.А. Организационная диагностика в сфере образования: учебно-методическое пособие / Г.А. Акопян, Д.С. Весманов, С.В. Весманов. – М.: Саратовский источник, 2022. – 53 с. – EDN PQDPOR

2. Браймен А. Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес / А. Браймен, Э. Белл; пер. с англ. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2012. – 776 с.
3. Весманов С.В. Управление проектами в сфере образования: учебник / С.В. Весманов, Д.С. Весманов. – М.: МГПУ, 2022. – 204 с. EDN BWKUSD
4. Весманов С.В. Исследование методом фокус-группы содержания формируемых в школе и востребованных рынком труда метапредметных компетенций / С.В. Весманов, Н.В. Жадько, Д.С. Весманов [и др.] // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. – 2022. – Т. 16. №3. – С. 32–49. – DOI 10.25688/2076-9121.2022.16.3.02. – EDN ZKDZNA

Ладилова Надежда Анатольевна

аспирант, начальник управления
ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»
г. Мытищи, Московская область

DOI 10.31483/r-111730

ЭКОСИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ВЕКТОР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

***Аннотация:** в статье проанализированы научные подходы к проблеме; рассмотрена специфика реализации экосистемы педагогического наставничества в современных условиях цифровой трансформации образования и, в частности, дополнительного профессионального образования; сформулировано представление об экосистеме педагогического наставничества как векторе образования взрослых. Представлены основные результаты исследования, проведенного в рамках внедрения экосистемы педагогического наставничества в практику наставнической деятельности российских образовательных организаций.*

***Ключевые слова:** система наставничества, педагогическое наставничество, экосистема, экосистемный подход, образование взрослых, неформальное обучение, пролонгированный функциональный мониторинг.*

***Введение.** Образование является социальным институтом, влияющим на развитие человеческого капитала и трудового потенциала страны [3; 5], поэтому поиск новых механизмов повышения эффективности его функционирования и в целом конкурентоспособности имеет выраженный опережающий характер.*

Ключевые вызовы (стремительное обновление информации, рост темпов цифровизации, трансформация рынка труда, исчезновение некоторых профессий, демографические сдвиги) способствуют выдвиганию новых требований к современному образованию.

Интенсивное развитие цифровой экономики влияет на изменение требований к подготовке и профессиональному развитию педагогических работников и, в частности, актуализирует проблему развития цифровых компетенций и гибких навыков, что обуславливает объективную необходимость трансформации традиционной системы образования взрослых [11].

Одним из механизмов сопровождения/поддержки педагогических кадров в профессионально-личностном развитии становится экосистема наставничества, по поводу которой ведется развернутая научная дискуссия.

Обзор литературы. Анализ научных публикаций последних лет об экосистемах в современном образовании [1; 2; 4; 6–9; 12] свидетельствует о следующем.

Будущее образования в контексте формирования его новой парадигмы, связанной с экосистемами, дискутируется на основе ключевых смыслов и механизмов модели lifelong learning – обучения на протяжении всей жизни. Толкование экосистемы как понятия в данное время отличается многоплановостью, размытостью, неопределенностью, является скорее неформальным и воспринимается как собирательное.

Образовательная экосистема определяется как новая управленческая парадигма процесса обучения и подготовки людей, самоорганизующаяся, саморазвивающаяся, саморегулирующаяся адаптивная образовательная среда.

Примечательно, что в этих условиях средовой подход приобретает другое смысловое значение. Это связано с непрерывностью расширения образовательной среды вследствие поиска новых источников знания, кооперации с партнерами и сообществами, что знаменует приобретение средой качеств экосистемы, в которой каждый субъект имеет возможность выбора индивидуальной, удобной и качественной для развития образовательной и в перспективе профессиональной сферы.

Согласно исследованиям, в настоящее время происходит трансформация образования в целостную экосистему с множественным разнообразием образовательных элементов, форумов, онлайн-курсов, мобильных приложений, устройств и других образовательных форматов.

В научных публикациях подчеркивается чрезвычайная важность не прорывного, а эволюционного возникновения новой экосистемы, её буквально «вырастания» из нынешней системы.

Проявлением цифровой трансформации образования становится создание цифровых образовательных экосистем, обусловленных переходом к сетевым моделям обучения и развития на принципах сотрудничества, открытости, доверительности, в условиях горизонтальных неиерархических структур, стратегии и координации, содействия и продвижения, но вероятностного характера результатов.

Акцентируется внимание на невозможности предвидеть в цифровой среде сложность изменений, поскольку, в свою очередь, затруднительно прогнозировать наличие определенного преимущества конкретных внешних факторов развития личности.

По мнению ученых, образовательная экосистема является особенной «сетью» участников как источников развития друг для друга, которые устанавливают осознанно и самостоятельно взаимозависимые и развивающиеся отношения, побуждающие к возникновению новых возможностей образования на протяжении жизни. Ядро образовательной экосистемы – педагог с возрастными и индивидуальными особенностями, образовательными и жизненными запросами и потребностями, личность с ценностными установками. Главный подход – центрирование на педагоге для поддержки его запросов среди выбора множества источников

информации и вариантов решений, влияющих на его профессионально-личностное развитие и прогнозируемые изменения.

Суть цифровой образовательной экосистемы изучается во взаимодействии с множеством заинтересованных сторон, которые сопряжены взаимовыгодными отношениями, что открывает новые альтернативные возможности для сотрудничества.

К основным характеристикам образовательных экосистем относятся такие, как сложность и нелинейность, гибкие формы взаимодействия, сотрудничество, синергетический эффект, сотрудничество, многосторонность, целенаправленность, смещение в сеть; субъектность; адаптивность, самоорганизация и саморегуляция процессов энергообмена и инфообмена; коэволюция среды и ее субъектов.

Образовательные экосистемы, как возникающая практика для будущего образования, строятся на сетевом взаимодействии объектов и субъектов образования. Особенность экосистемы заключается именно в горизонтальной распределенной модели управления.

Специфика функционирования экосистемы состоит в том, что ее составляющие зависят и существуют под воздействием внешнего окружения, но и сама экосистема способна влиять на внешнюю действительность и трансформировать ее динамичным образом.

В исследованиях изложено предположение о том, что субъектом цифровой образовательной экосистемы можно стать при наличии ряда компетенций, в числе которых: умение осознанно воспринимать цифровой контент, оценивать достоверность информации; системно мыслить в цифровой действительности; использовать для самообразования потенциал цифровой экосистемы; в цифровой среде брать ответственность за принимаемые решения; соблюдать правила и нормы сетевой этики, авторского права и мн. др.

Ученые выделяют внешние побудительные факторы, способствующие возникновению образовательных экосистем. В их числе: культура (ценности, убеждения, взаимоотношения субъектов); процедуры (нормативные акты, договоренности); реализация (новые проекты, исследования, сотрудничество); ресурсы (человеческий капитал, навыки и возможности, технологии, финансирование).

Важно, что большое количество проанализированных научных разработок относится к исследованиям образовательных экосистем с ядром – университеты как сообщества сообществ, центры инициатив и инноваций, открытые площадки педагогического творчества, обладатели значительной ресурсной базой и опыта сотрудничества.

Согласно исследованиям, неформальное дополнительное образование дает взрослому человеку больше, чем основное; отличается наличием открытой образовательной среды, профессионального сообщества, ресурсов и условий ее устойчивости (разнообразие участников; активное взаимодействие и сотрудничество, сочетание поддержки и требовательности) и рассматривается в качестве механизма поддержки/сопровождения педагогов в профессионально-личностном развитии.

Эти функции в определенной степени выполняет цифровая образовательная экосистема на базе платформ Минпросвещения России, обуславливающая специальный формат обучения по программам дополнительного профессионального образования (комфортный конструктор

программ, непрерывность доступа, единый личный кабинет, простой способ записи, отлаженная система фильтров, аналитика личных успехов и т. п.); а также возможность самостоятельного выстраивания индивидуальных образовательных маршрутов и в целом непрерывность в профессиональном развитии педагогических работников.

Примечательно, что цифровизация позволяет формировать образовательную экосистему, в которой можно создать для себя «дружественное» (технологическое, методическое, партнерское и пр.) окружение; получить возможность выбора образовательного формата и устойчивую обратную связь со всеми участниками вне зависимости от местоположения.

По мнению исследователей, новая образовательная экосистема в условиях сетевого сообщества – это масштабная площадка коммуникаций с интенсивным взаимодействием и обменом информацией большого количества субъектов, имеющих общность интересов; это неформализованная практика получения опыта от профессионалов; это запрос на переход к новым моделям как инструментам удовлетворения запросов и потребностей, связанных в том числе и с получением новых социальных и профессиональных контактов.

В результате анализа научных публикаций выявлена следующая взаимообусловленность: консолидация с другими участниками экосистемы приводит к минимизации/экономии ресурсов, а за счет неиспользованных средств возникает возможность развития новых направлений.

Следовательно, экосистема образования может рассматриваться в качестве одного из возможных способов оптимизации применения ограниченных ресурсов без потери инновационного потенциала.

Таким образом, на основе анализа научных публикаций, а также целевых и содержательных установок системы (целевой модели) наставничества [10] формировалось представление об экосистеме педагогического наставничества (в формате «педагог – педагог») как векторе дополнительного профессионального образования.

Материалы и методы. Изначально предусматривалось стратегическое ориентирование на перспективную технологию наставничества – *самопроектирование педагогом самого себя в профессии на основе желаемого образа.*

Поэтапность (2022–2025 гг.) внедрения целевой модели в российские образовательные организации осуществляется в контексте соблюдения ее характерных особенностей: использование интернет-среды при выстраивании практик наставничества, опора на лучший опыт; нацеленность на помощь педагогам в разных формах и видах наставничества; расширение пространства сопровождения/поддержки наставников в масштабах муниципалитета, региона, страны; интеграция в единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников, что в целом обуславливает восприятие собственно модели как экосистемы наставничества педагогических работников.

Какие компоненты модели усиливают её экосистемный формат?

Целевая ориентированность на непрерывный профессиональный рост и самоопределение, самореализацию и закрепление в профессии педагогов обеспечены созданием оптимальных условий и механизмов развития наставничества.

Выстроенность модели (среди прочих) на основе принципа системности и стратегической целостности обуславливает ее внедрение с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на институциональном, муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Двухконтурная структурность (внутренний контур образовательной организации и по отношению к ней внешний контур) модели постепенно «расширяет/присоединяет» уровни (институциональный, муниципальный, региональный, федеральный) образовательного пространства наставнической деятельности. Компоненты внутреннего контура влияют на реализацию модели на институциональном уровне и формирование банка лучших практик педагогического наставничества. Компоненты внешнего контура регионального уровня (специалисты различных уровней управления образования, ИРО/ИПК, ЦНППМ ПР) влияют на организацию деятельности профессиональных педагогических сообществ (ассоциаций) на региональном уровне на основе информационно-коммуникационных технологий. Компоненты внешнего контура федерального уровня: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения Российской Федерации» (ведет федеральный реестр программ ДППО по наставничеству; мероприятия по внедрению модели и методической поддержке системы наставничества в целом) и федеральные центры научно-методического сопровождения педагогов на базе организаций высшего образования (реализуют фундаментальные и прикладные исследования, трансфер научных достижений и передовых педагогических технологий в сферу образования).

Граница между внутренним и внешним контурами, между различными уровнями внешнего контура подвижная, что предусматривает возможность обеспечения вариативности при внедрении системы наставничества.

Модель обуславливает помощь/поддержку в формировании цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества между школами, единого научно-методического сопровождения педагогических работников, стратегических партнерских отношений на институциональном и вне институциональном уровнях.

Комфорт взаимодействия обеспечивается созданием следующих позитивных условий: доверительная атмосфера, отношения уважения и взаимопомощи в коллективе/сообществе; предупреждение проблемных ситуаций в парах/коллективах, меры по повышению стрессоустойчивости наставников и наставляемых и т. п.

Построение системы (модели) в контексте персонализированной направленности на конкретного педагога предусматривает решение именно его профессионально-личностных и социальных проблем в условиях необходимости и целесообразности соблюдения особенностей и интенсивности их преодоления.

Внедрение системы (целевой модели) наставничества направлено на функционирование единой федеральной системы научно-методического сопровождения в части поддержки педагогов «на местах»; создание результативной среды педагогического наставничества в российских образовательных организациях (в том числе цифровая информационно-коммуникационная среда, координация вертикальных и горизонтальных связей; разработка персонализированных программ, а также перечня мероприятий дорожной

карты по их реализации; деятельность сетевых сообществ, педагогических ассоциаций, региональных стажировочных площадок и т. д.; обмен инновационным опытом и лучшими практиками и пр.).

Изучение процесса внедрения целевой модели как экосистемы педагогического наставничества осуществляется в формате органического компонента экосистемы – пролонгированного функционального мониторинга. Мониторингу, как процедуре оценивания, присущи масштаб, продолжительность, систематический сбор информации у постоянного состава респондентов и целенаправленность; применение на каждом этапе совокупности постоянных и временно используемых показателей; открытое представление результатов; управляющее последствие. Мониторинг выполняет функции оперативной обратной связи. Региональные координаторы при подготовке запрашиваемых данных проводят дополнительные внутренние мониторинги, что способствует достоверности результатов и своеобразию функционирования мониторинга на основе сочетания горизонтального и вертикального векторов.

Для повышения качества внедрения модели между фазами проведения мониторинга используется специально разработанное организационно-методическое сопровождение (краткосрочные курсы, микрокурсы, обучающие вебинары; всероссийские марафоны наставничества; фестивали наставников, практикумы и мн. др.) деятельности респондентов-кураторов и участников педагогического наставничества.

Результаты исследования. В исследовании приняли участие 42018 респондентов из 86 регионов Российской Федерации.

Выводы по итогам исследования заключаются в следующем.

В педагогическом сообществе сложилось представление об экосистеме педагогического наставничества как эффективном механизме профессионального развития педагогических работников.

Изучение экосистемы педагогического наставничества как вектора дополнительного профессионального образования диктует целесообразность осмысления различных форм поствузовского образования, в том числе и педагогического наставничества, в контексте непрерывности образования взрослых.

Современные цифровые ресурсы дают импульс созданию экосистемных связей, обеспечивают новый уровень взаимодействия наставников и наставляемых, оперативную «обратную связь»; своевременность обновления контента; изменение формы его донесения; становятся действенным механизмом, благодаря которому экосистема педагогического наставничества обретает качества саморазвивающейся практики, способствует установлению новых деловых и профессионально-личностных контактов, выстраиванию социально-профессиональных и социокультурных общностей.

Цифровые ресурсы применяются в разном формате системной работы по диссеминации лучшего опыта наставничества; при формировании банков лучших практик; при взаимодействии наставнических пар на основе регионального сетевого/цифрового ресурса; при использовании региональных дополнительных программ повышения квалификации и иных форм обучения наставников или педагогов, планирующих ими стать; при осуществлении управления внедрением экосистемы наставничества на региональном уровне. Цифровые ресурсы размещаются как вкладки о

наставничестве, сетевые сообщества, сайты наставнических центров, рубрики методических центров, региональные реестры наставников и т. п.

Применение цифровых образовательных ресурсов, по мнению респондентов, влияет на обеспечение доступа к эффективным педагогическим практикам коллег (44%), на получение советов учителей-практиков (28%), на поддержку профессионального сообщества (18%) и возможность сотрудничества с наставниками из других регионов (10%) и т. п.

Проведение исследования с применением цифровых ресурсов способствовало созданию комфортной среды во всероссийском образовательном пространстве для оценивания показателей внедрения экосистемы наставничества, взаимодействия и сотрудничества федерального оператора и региональных респондентов-кураторов, уменьшения временных затрат, активизации обмена информацией и эффективности обратной связи.

Экосистема педагогического наставничества строится на принципах образования взрослых и включает несколько взаимосвязанных элементов (участники, процессы, характер связей).

Экосистема педагогического наставничества носит глокальный характер, сочетает локальные (образовательная организация) и глобальные (муниципалитет, регион, федеральный уровень) условия и факторы; служит связи внутреннего и внешнего контура экосистемы.

Специфика экосистемы педагогического наставничества состоит в поддержке лучших/эффективных практик, благодаря чему отношения и связи (сочетание горизонтальных и вертикальных с преобладанием горизонтальных) между участниками постоянно обновляются.

В регионах проводится масштабная системная работа по распространению опыта реализации лучших практик педагогического наставничества через конкурсы; научно-практические конференции, марафоны и эстафеты, вебинары, ярмарки инновационных практик, фестивали, форумы, кейс-чемпионаты.

Сравнение результатов мониторинга 2022 и 2023 гг. свидетельствует о существенном приросте количества регионов по показателю «охват педагогическим наставничеством всех образовательных организаций разных уровней образования». Наличие в образовательных организациях практики наставничества подтверждают около 90% респондентов; опыта профессионального взаимодействия с коллегами в сетевом режиме – более 60% участников.

Обнаружена устойчивая тенденция: внедрение экосистемы педагогического наставничества осуществляется ускоренными темпами в образовательных организациях общего и среднего профессионального образования; но гораздо более замедленными в образовательных организациях дополнительного профессионального образования.

В образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования всех регионов созданы нормативно-правовые условия для реализации экосистемы педагогического наставничества. Высокие результаты по показателю «наличие утвержденных положений о педагогическом наставничестве» подтвердили свыше 97% образовательных организаций в общем образовании; около 96% – в среднем профессиональном образовании и немногим более 90% – в дополнительном профессиональном образовании. Количество образовательных организаций, имеющих локальные акты о закреплении пар «наставник –

наставляемый», исчисляется 90% в общем образовании; 87% – в среднем профессиональном образовании; 74% – в дополнительном профессиональном образовании.

Например, количество наставнических пар (групп, команд), взаимодействующих на основе регионального сетевого (цифрового) ресурса: Самарская область (4859/6067), Омская область (2644), Липецкая область (876), Забайкальский край (526), Хабаровский край (515), Тюменская область (5 совместно с УрГПУ + 258), Смоленская область (7 – среди руководителей, 59 – среди учителей), Приморский край (6 сетевых региональных команд, включающих наставника и группу молодых педагогов) и мн. др.

Наставляемые (62%) при выборе наставника в большей степени ориентируются на описание его профессиональных компетенций и опыта, нежели на содержание программы. Наставники (60%) – прежде всего анализируют необходимые для решения профессиональные дефициты потенциальных наставляемых. Таким образом, изначально моделируемый профессиональный профиль наставника проецируется наставляемым на основе учета конкретных запросов и затруднений своей образовательной практики.

Подготовка наставников и педагогов, планирующих ими стать, осуществляется как по специально разработанным дополнительным профессиональным программам, что подтверждают более 90% регионов, так и с применением современных форматов обучения (недели наставничества; проектные, стратегические и тренд-сессии, педагогические салоны, проектные интенсивы, экспертные семинары, методические поездки, десанты, онлайн-часы, презентационные площадки, симуляционные практики, корпоративное обучение, хакатоны, марафоны, лаборатории, панельные дискуссии, игры-тренинги и пр.).

Согласно результатам мониторинга 2023 г., на новую квалификационную категорию «педагог – наставник» в общем образовании аттестованы более 140 человек.

Существенно выросла активность педагогических работников (за 2 года внесены около 200 предложений – инициатив по развитию и совершенствованию системы наставничества в Российской Федерации). Примечательно, что предложения основаны на необходимости и целесообразности развития наставнической деятельности и после завершения Года педагога и наставника.

Одним из побочных эффектов проведенного исследования является усиление профессиональных контактов межрегионального и межведомственного взаимодействия педагогических и руководящих работников, имеющих непосредственное отношение к внедрению и реализации экосистемы педагогического наставничества как вектора дополнительного профессионального образования.

Список литературы

1. Вайндорф-Сысоева М.Е. Образовательная экосистема: терминологический аспект / М.Е. Вайндорф-Сысоева, М.Л. Субочева // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2021. – №4 (44). – С. 5–11. – DOI 10.54509/22203036_2021_4_5. – EDN CZMUJX
2. Ветчинова М.Н. Формирование новой образовательной реальности: экосистемный подход / М.Н. Ветчинова // Проблемы современного образования. – 2022. – №4. – С. 78–86. – DOI 10.31862/2218-8711-2022-4-78-86. – EDN ASEIDW

3. Даньшина В.В. Экосистема образования как ключевой аспект инновационной устойчивости Российской Федерации / В.В. Даньшина, И.Р. Злотников // Human Progress. – 2023. – Т. 9. Вып. 2. – С. 6. http://progresshuman.com/images/2023/Том9_2/Danshina.pdf (дата обращения: 11.02.2024). – DOI 10.34709/IM.192.6. – EDN ZRVKML

4. Кичерова М.Н. Принципы экосистемного подхода: возможности для моделирования образовательной экосистемы / М.Н. Кичерова, И.С. Трифонова // Science for Education Today. – 2023. – Т. 13. №3. – С. 45–72. <http://dx.doi.org/10.15293/2658–6762.2303.03> (дата обращения: 02.03.2024). – EDN PPFUUU

5. Литвинова Н.А. Экосистемный подход к воспроизводству человеческого капитала / Н.А. Литвинова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. №5. – С. 1655–1670 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/117852> (дата обращения: 12.03.2024). – DOI 10.18334/ce.17.5.117852. – EDN ZNHDL E

6. Лукша П. Образовательные экосистемы: возникающая практика для будущего образования / П. Лукша, С.-К. Джессика, Дж. Кубиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/obrazovatelnye-ekosistemy-voznikayushaya-praktika-dlya-budushhego-obrazovaniya/> (дата обращения: 16.01.2024).

7. Махновец С.Н. Новая экосистема образования как системообразующий вектор качества жизни / С.Н. Махновец, О.А. Попова // Вестник ТвГУ. Серия «Педагогика и психология». – 2017. – Вып. 4. – С. 141–149. – EDN ZITMND

8. Непрерывное образование в контексте будущего: сборник научных статей по материалам IV Международной НПК (Москва, 21–22 апреля 2021 г.) / сост. М.М. Шалашова, Н.Н. Шевелева. – М.: Изд-во МГПУ; А-Приор, 2021. – 564 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ino.mgpu.ru/wp-content/uploads/2021/07/Sbornik_INO_2021-1.pdf (дата обращения: 03.04.2024).

9. Олейников Б.В. Образовательная среда как экосистема / Б.В. Олейников, Н.Ю. Фоминих, Э.И. Койкова [и др.] // Мир науки, культуры, образования. – 2021. – №3. – С. 292–294. – DOI 10.24412/1991-5497-2021-388-292-294. – EDN PFTSPQ

10. Письмо Минпросвещения России №А3-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ №657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников») // СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru (дата обращения: 28.11.2022).

11. Семенов М.Ю. Экосистема образования взрослых: конструирование терминологического поля и междисциплинарного тезауруса / М.Ю. Семенов, М.Н. Кичерова, И.С. Трифонова // Образование и наука. – 2024. – №26 (3). – С. 12–39 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.edscience.ru/jour/article/view/3602> (дата обращения: 09.04.2024). – DOI 10.17853/1994-5639-2024-3-12-39. – EDN CDRTDL

12. Уткин А.В. Экосистемный подход в образовании: от метафоры к методологии и практике / А.В. Уткин, К.В. Шевченко // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2022. – №2 (107). – С. 175–189. – DOI 10.23859/1994-0637-2022-2-107-14. – EDN NVPEWB

Рыбина Ольга Владимировна

канд. психол. наук, председатель президиума
Ассоциация «Федерация профессиональных
коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ СТУДЕНТОВ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ КОУЧИНГУ

***Аннотация:** в статье рассмотрена проблема создания качественных программ подготовки профессиональных коучей. Автор описывает проведенное исследование по изучению социально-психологических характеристик студентов программы обучения коучингу. Результаты исследования предоставляют ценную информацию для учебных заведений, позволяя им оптимизировать учебные программы и методы подготовки коучей таким образом, чтобы максимально соответствовать личностным предпосылкам и профессиональным ожиданиям студентов.*

***Ключевые слова:** коучинг, социально-психологические характеристики студентов, образовательный процесс, личностные предпосылки студентов, профессиональные ожидания.*

В современном мире, который отмечен стремительными изменениями в области профессиональной деятельности и личностного роста, важность коучинга как инструмента для развития и достижения успеха становится все более очевидной. Было доказано, что коучинг приносит пользу в различных условиях – от профессиональной карьеры и развития сотрудников до психосоциальных улучшений [2; 3; 5]. Коучинговые программы обучения привлекают людей с различными амбициями и предпосылками, каждый студент привносит в процесс обучения уникальные социальные и психологические аспекты, которые влияют не только на их собственное обучение, но и на обучение и развитие их будущих клиентов.

Глубокое изучение социально-психологического профиля потенциальных коучей способствует повышению качества профессиональной подготовки и, соответственно, качества предоставляемых ими услуг, что имеет долгосрочное положительное воздействие как на индивидуальном, так и на общественном уровне.

Цель данного исследования – анализ социально-психологического портрета студентов, изучающих коучинг. В ходе исследования рассмотрен широкий спектр факторов, включая мотивацию, ценностные ориентации, коммуникативные навыки и эмоциональный интеллект, которые совместно формируют уникальный образ современного студента-коуча.

Гипотезой исследования стало предположение, что студенты программ обучения коучингу отличаются специфическими социально-психологическими характеристиками, которые проявляются стремлением контролировать и влиять на окружающих; потребностью воплощать в работе свои идеалы и ценности, быть профессионалом, мастером в своём деле, максимально эффективно использовать талант и опыт работать самостоятельно.

Введение в тему позволяет осветить психологическую готовность и социальные характеристики, которые определяют выбор данного

Реализованные исследования в области коучинга и наставничества

направления обучения, а также выявить ключевые качества и навыки, которые студенты стремятся развить для эффективного применения коучинга в профессиональной практике.

В исследовании были применены следующие методики:

– анкета «Социально-демографические характеристики». Данная анкета является инструментом сбора основных социальных и демографических данных о респондентах. Анкета включает в себя вопросы, позволяющие получить сведения об участниках исследования (показатели: пол, возраст, семейное положение, количество детей, образование);

– опросник «Якоря карьеры» – методика диагностики ценностных ориентаций в карьере (Э. Шейн, перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова) (шкалы: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия (независимость), стабильность работы, стабильность места жительства, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство);

– опросник межличностных отношений ОМО В. Шутца (адаптация А.А. Рукавишников) (шкалы: включение, контроль, аффект).

Статистическая обработка данных производилась с помощью корреляционного анализа и моделирования структурными уравнениями. Для оценки модели использованы следующие индексы согласия и их допустимые значения для принятия модели как соответствующей данным: Chi-square / df < 2 ; p > 0,05; GFI > 0,95; CFI > 0,95; RMSEA < 0,05; PCLOSE не ниже 0,1.

Выборка исследования составила 458 человек: 42 мужчины (средний возраст = 41,5 лет) и 416 женщины (средний возраст = 39,5 лет). Выборка репрезентирует население РФ в возрасте от 18 лет и старше по ключевым социально-демографическим характеристикам (пол, возраст, семейное положение, количество детей, уровень образования). География: Российская Федерация. Период сбора данных: август–сентябрь 2024 г.

Таблица 1

Социально-демографические характеристики

<i>Пол</i>	<i>Возраст</i>	<i>Семейное положение</i>	<i>Количество детей</i>	<i>Образование</i>
мужской – 9,2% женский – 90,8%	минимальный возраст – 17 лет максимальный возраст – 62 года средний возраст – 39 лет	женат/замужем – 60,1% не женат/не замужем – 24,0% разведен/разведена – 15,9%	бездетные – 39,0% один ребенок – 25,9% двое детей – 25,9% трое детей – 7,0% многодетные – 2,2%	бакалавриат – 33,8% высшее – 0,2% магистратура – 25,9% неоконченное высшее – 6,5% специалитет – 22,4% среднее специальное – 7,6% среднее – 3,5%

Пол. Значительное большинство студентов (90,8%) – женщины. Это может указывать на более высокий интерес со стороны женщин к профессии коуча, что может быть обусловлено стремлением к помощи другим и развитию коммуникативных навыков, традиционно считающихся «женскими» качествами.

В последние годы зарубежными исследователями было отмечено увеличение мужского представительства в коучинге [4]. Процентное соотношение полов в коучинге может варьироваться в зависимости от страны, культурных особенностей, доступности программ и других факторов.

Возраст. Средний возраст студентов – 39 лет, с диапазоном от 17 до 62 лет. Это показывает, что обучение коучингу привлекает широкий спектр возрастных групп, включая как молодых людей, так и тех, кто находится на более позднем этапе профессиональной карьеры, возможно, ищущих перекалфикацию или развитие новых навыков.

Семейное положение. Большинство студентов (60,1%) состоят в браке, что может говорить о стабильности в личной жизни и, возможно, стремлении к дальнейшему развитию личностных навыков в профессиональной сфере. Также важно отметить, что почти четверть студентов не женаты/не замужем (24%), и есть доля разведённых (15,9%), что может говорить о разнообразии жизненных ситуаций, в которых люди решают заниматься коучингом.

Количество детей. Почти 40% студентов не имеют детей, что может предоставлять им больше времени и гибкости для обучения и саморазвития. В то же время значительная часть студентов имеют одного или двоих детей (по 25,9%), что указывает на то, что обучение коучингу также актуально для тех, кто находится в более зрелой жизненной ситуации с определёнными семейными обязательствами.

Образование. Студенты демонстрируют разнообразие в образовательном фоне, преимущественно имея высшее (33,8%) или специальное образование (22,4%). Есть также значительный процент студентов с магистерской степенью (25,9%), что может свидетельствовать о высоком уровне стремления к профессиональному и личностному развитию.

Таким образом, можно сделать вывод, что студенты представляют собой социально разнообразную группу, что может способствовать обмену различными опытами и перспективами в процессе обучения. Желание заниматься коучингом может быть связано с потребностью в самореализации, развитии межличностных отношений и стремлением оказывать положительное влияние на жизнь других.

Зарубежные исследования подтверждают, что высокий процент студентов с высшим и магистерским образованием подчёркивает ценность непрерывного образования и личностного роста в этой области [4].

Таким образом, *типичный студент коучинговой программы* – это женщина около 35 лет, которая, скорее всего, замужем, имеет детей и высшее образование. Она заинтересована в профессиональном развитии, ценит автономию в работе и стремится к личностному росту и развитию своих коммуникативных навыков.

Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» (Э. Шейн, перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова) позволяет выявить карьерные ориентации: профессиональная

Реализованные исследования в области коучинга и наставничества

компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство [1].

Для анализа результатов опросника рассмотрим средние значения и распределение ответов участников по каждой шкале.

Таблица 2

Результат опросника по методике диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры»

	<i>ПК</i>	<i>М</i>	<i>А</i>	<i>стр</i>	<i>стж</i>	<i>с</i>	<i>в</i>	<i>ижс</i>	<i>п</i>
<i>среднее</i>	4,8	5,4	7,9	4,3	3,3	8,6	5,2	7,8	6,6
<i>от 0 до 4</i>	213	156	8	241	329 (71%)	4	157	2	88
<i>от 5 до 6</i>	161	156	66	124	82	26	184	54	115
<i>от 7 до 10</i>	83	145	383 (79%)	92	46	427 (93%)	116	401 (87%)	254

ПК: Профессиональная компетентность; *М*: Менеджмент; *А*: Автономия (независимость); *стр*: Стабильность работы; *стж*: Стабильность места жительства; *с*: Служение; *в*: Вызов; *ижс*: Интеграция стилей жизни; *п*: Предпринимательство.

Самые высокие средние значения наблюдаются по шкалам «Автономия» (7,9) (главное в работе – это свобода и независимость), «Служение» (8,6) (воплощать в работе свои идеалы и ценности) и «Интеграция стилей жизни» (7,8) (сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой). Это указывает на то, что для большинства участников очень важны независимость в профессиональной деятельности, желание помогать другим и стремление к самостоятельному ведению бизнеса.

Средние значения «Профессиональная компетентность» (4,8) (быть профессионалом, мастером в своем деле), «Менеджмент» (5,4) (управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т. п.) и «Вызов» (5,2) (сделать невозможное возможным, решать уникальные задачи) находятся на среднем уровне, что говорит о том, что эти факторы достаточно важны для участников, однако не первостепенны.

Низкие средние значения по шкалам «Стабильность работы» (4,3) (стабильная, надежная работа на длительное время), «Стабильность места жительства» (3,3) (главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок)) показывают, что участники скорее всего имеют высокие амбиции и стремятся к достижению больших результатов в своей работе и жизни. Они могут быть побуждаемыми новыми вызовами и возможностями для роста, и поэтому стабильность работы и места жительства могут считаться малозначительными в сравнении с возможностью достижения своих целей и максимизации своего потенциала.

Участники ценят автономию и независимость, что может говорить о желании контролировать свою работу и принимать решения самостоятельно. Желание служить другим и вести предпринимательскую деятельность отражает социально-ориентированный и инновационный подход к карьере. Меньшая значимость стабильности работы и места жительства может быть связана с готовностью к переменам и адаптации к новым условиям.

Стоит особенно подчеркнуть, что представленные результаты могут быть полезны для разработки образовательных программ и курсов

коучинга, а также для настройки методик обучения, чтобы они соответствовали ценностным ориентациям и ожиданиям студентов.

Опросник межличностных отношений А.А. Рукавишников (ОМО) является русскоязычной версией широко известного за рубежом опросника FIRO (Fundamental Interpersonal Relations Orientation), разработанного американским психологом В. Шутцем. Опросник направлен на диагностику различных аспектов межличностных отношений в диадах и группах, а также на изучение коммуникативных особенностей личности. Он может с успехом использоваться в консультативной и психотерапевтической работе.

Таблица 3

Результаты опросника межличных отношений А.А. Рукавишникова

	<i>Le</i>	<i>Lw</i>	<i>Се</i>	<i>Сw</i>	<i>Ае</i>	<i>Аw</i>
<i>среднее</i>	5,3	5,3	6,8	4,9	4	4,3
<i>от 0 до 3</i>	11%	20%	8,1%	21%	41%	31%
<i>от 4 до 5</i>						
<i>от 6 до 9</i>	44%	58%	77%	38%	24%	25%

Le и *Lw*. Обе шкалы имеют одинаковое среднее значение (5,3), что может свидетельствовать о сбалансированном подходе респондентов к вопросам принятия (я принимаю других – другие принимают меня). Процент участников, которые стремятся быть принятыми другими (*Lw* – 58%), довольно высок. Это может указывать на важность социального одобрения и желание быть частью группы для большинства участников.

Се и *Сw*. Шкала *Се* имеет самое высокое среднее значение (6,8), с большим процентом высоких значений (77%). Это говорит о том, что многие участники стремятся к лидерству и влиянию в отношениях, ощущая себя компетентными и ответственными. *Сw* менее выражена (21% низких значений), что может отражать готовность к принятию *ответственности и управлению ситуациями*.

Ае и *Аw*. Процент участников, которые стремятся быть принятыми другими (*Ае* – 41%), довольно высок. Это может указывать на важность социального одобрения и желание быть частью группы для большинства участников. Осторожность в выборе близких эмоциональных отношений (*Аw*) также присутствует у значительной части респондентов (31%).

Данные указывают на то, что для многих участников программы коучинга важна консервативность и осторожность в установлении интимных отношений, в то время как стремление к лидерству и влиянию, а также значимость социального одобрения и принадлежности также существенны для большинства респондентов.

Сильное стремление к контролю и влиянию в отношениях может свидетельствовать о том, что для респондентов важна компетентность и руководящая роль. Несмотря на желание социального одобрения и принадлежности, многие респонденты сохраняют осторожность в установлении близких отношений, что может отражать желание защитить себя от возможных негативных межличностных взаимодействий.

Возможно, существующая потребность в построении близких отношений является неосознаваемой при выборе программы обучения коучингу

и определяет результат, который неосознанно ждут участники от этих программ.

По результатам проведенного исследования был составлен общий социально-психологический портрет студента коучинговой программы, который складывается из следующих характеристик:

1. Демографические характеристики:

- пол: женщина;
- возраст: около 39 лет;
- семейное положение: замужем;
- образование: высшее.

2. Профессиональные интересы и ориентации:

– профессиональное развитие. Стремление к приобретению новых знаний и улучшению карьерных навыков, особенно в области управления и коммуникаций;

– автономия. Желание работать самостоятельно и принимать важные решения, что свидетельствует об уверенности в своих способностях и независимости мышления;

– служение;

– личностный рост. Активное стремление к самосовершенствованию и личностной трансформации.

3. Ценности и предпочтения:

– социальная ответственность. Желание помогать другим и вкладываться в социальные проекты, что может выражаться через стремление к социальному предпринимательству;

– инновации. Открытость к новым идеям и желание внедрять инновационные подходы в работу;

– готовность к переменам. Стабильность работы и места жительства не являются ключевыми ценностями, готовность к быстрой адаптации и смене обстановки.

4. Межличностные отношения и общение:

– лидерские качества. Стремление к контролю и влиянию, желание играть руководящую роль и быть компетентной в глазах окружающих;

– коммуникативные навыки. Ценит развитие своих коммуникативных навыков, что указывает на стремление к эффективному взаимодействию и управлению;

– осторожность в отношениях. При демонстрации социальной активности и стремлении к одобрению, проявляет осторожность в установлении близких отношений, что может указывать на желание избегать возможных конфликтов и сохранять личные границы.

5. Потенциальные области для развития:

– при разработке программ обучения коучингу важно учитывать неосознанную потребность в улучшении межличностных навыков и способности к построению близких отношений без чрезмерной защиты своих границ;

– полезными в программе будут также темы/блоки, направленные на развитие эмоционального интеллекта, что поможет в установлении и поддержании здоровых и продуктивных отношений коуч-клиент.

Таким образом, демографические характеристики студентов программ обучения коучингу отражают многообразие интересов и жизненных контекстов, включая гендерные предпочтения, возрастные особенности,

семейное положение и образовательный фон. Это многообразие создаёт богатую среду для обмена опытом и взаимообучения, содействуя дальнейшему развитию и профессионализации отрасли коучинга.

Исследование социально-психологического портрета студентов программ обучения коучингу позволило подтвердить изначальную гипотезу о наличии у данной категории лиц специфических характеристик, обуславливающих их выбор профессионального пути. Выявленные через теоретический анализ и эмпирическую диагностику данные свидетельствуют о том, что студенты коучинговых программ демонстрируют выраженное стремление к самореализации, контролю и оказанию влияния на социальную среду, что соответствует предполагаемому социально-психологическому профилю будущих коучей.

Мотивация студентов, изучающих коучинг, оказалась в высокой степени согласованной с потребностью в профессиональном мастерстве и личностном росте. Такие качества, как эмоциональный интеллект, коммуникативные способности и ценностные ориентации в карьере, оказались важными детерминантами выбора образовательного пути и, по всей видимости, способствуют формированию эффективной коучинговой практики.

Полученные результаты подчеркивают важность интеграции социальных и психологических аспектов в образовательные программы по коучингу. Подтверждение гипотезы исследования указывает на необходимость углубленного изучения индивидуальных качеств и социальных навыков студентов для разработки более тонко настроенных методик обучения, способных усилить их позитивное влияние на будущих клиентов.

Результаты исследования предоставляют ценную информацию для учебных заведений и тренеров, позволяя им оптимизировать учебные программы и методы подготовки коучей таким образом, чтобы максимально соответствовать личностным предпосылкам и профессиональным ожиданиям студентов, что в свою очередь, способствует поднятию общего уровня качества коучинговых услуг и расширяет влияние коучинга как инструмента социального и профессионального развития в современном мире.

Список литературы

1. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2003. – 170 с.
2. Huston T., Weaver C.L. Peer coaching: Professional development for experienced faculty // Innovative higher education. – 2008. – Т. 33. – С. 5–20.
3. Jones R.J., Woods S.A., Guillaume Y.R.F. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching // Journal of occupational and organizational psychology. – 2016. – Т. 89. №2. – С. 249–277.
4. Knoppers A. Gender and the coaching profession // Quest. – 1987. – Т. 39. №1. – С. 9–22.
5. Parker P. et al. A relational communication approach to peer coaching // The Journal of Applied Behavioral Science. – 2015. – Т. 51. №2. – С. 231–252.

Степанова Анна Сергеевна

магистрант
Институт социально-гуманитарного образования
ФГБОУ ВО «Московский педагогический
государственный университет»
г. Москва

Тихомирова Дарья Алексеевна

студентка
Институт социально-гуманитарного образования
ФГБОУ ВО «Московский педагогический
государственный университет»
г. Москва

Туркенич Даниил Юльевич

магистрант
ФГБОУ ВО «Государственный академический
университет гуманитарных наук»
старший лаборант
Институт философии РАН
г. Москва

DOI 10.31483/r-111388

КОУЧИНГ КАК АКТУАЛЬНЫЙ МЕТОД РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ

Аннотация: в статье рассматривается потенциал использования коучинга в повышении мотивации молодых педагогов. Авторы проводят социологическое исследование с применением метода анкетирования, в котором изучают влияние коучинга на мотивацию, саморазвитие и профессиональную удовлетворенность педагогов. Результаты исследования показали, что коучинг может быть эффективным методом для повышения мотивации педагогов.

Ключевые слова: коучинг, мотивация, педагоги, образование, саморазвитие, самоорганизация, эффективность, профессиональная удовлетворенность, демотивация, факторы мотивации.

Тема взаимодействий педагогической науки с помогающими профессиями (напр., коучинг, наставничество, тьюторство и т. д.) в настоящий момент весьма актуальна для отечественных исследователей и практиков, подтверждением тому служат многочисленные диссертации и публикации по данной теме, а также утверждённый в 2023 Год педагога и наставника [7]. Обратив внимание на данный научный тренд, мы предприняли попытку рассмотрения возможной интеграции коучинга в педагогическую науку, конкретно сосредоточив внимание на ситуации применения коучинговых инструментов в подготовке и поддержке молодых педагогических кадров.

Педагогика является древнейшей наукой и организованной системой деятельности, ее началом можно считать передачу знаний об использовании самыми примитивными орудиями труда. В свою очередь, коучинг – более молодой метод, который, по мнению некоторых исследователей,

своими корнями уходит в метод «майевтики» древнегреческого философа Сократа.

Федерация профессиональных коучей и наставников определяет коучинг как «партнерство с Клиентами, которое стимулирует мыслительные и творческие процессы и вдохновляет клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала» [8]. Это значит, что специалист в области коучинга (далее – коуч) не передаёт свой личный и профессиональный опыт клиенту и не использует оценочные суждения в ходе работы, а в мягкой форме и с заботой о клиенте обеспечивает возможности для рассмотрения возникшей проблемы с другой стороны, направляет человека к формированию собственной поведенческой стратегии, стимулирует самостоятельность в выборе. Благодаря обширному набору инструментов (от тестирований до поддержки) коучинг весьма успешно раскрывает потенциал клиента, мотивирует к определенным целенаправленным действиям.

Успех интеграции коучинга в педагогику, по нашему мнению, обусловлен некоторыми общими для коучинга и педагогики интенциями в постановке профессиональных задач и способах достижения результата. Коучинг позволяет выстроить клиенту эффективную систему самоуправления; в свою очередь, педагогика ориентирована на самоорганизацию ученика в достижении образовательных целей. О последнем пишет, например, автор психологической концепции профессионализма А.К. Маркова: «Учение может стать учебной деятельностью, если школьник в ходе добывания знаний овладевает обогащающими его новыми способами учебных действий, вытекающими из самостоятельно поставленных учебных задач, усваивает приемы самоконтроля и самооценки своей учебной деятельности» [2, с. 34–35]. С.И. Гессен, вспоминая уже упомянутую «майевтику» Сократа в своём выдающемся труде «Основы педагогики», отмечает: «Роль учителя подобна роли повивальной бабки. Учитель должен не рождасть за ученика, но только помогать духовным родам ученика, быть восприимчиком рожденного учеником знания» [1, с. 246]. Следовательно, специалист в сфере образования руководствуется теми же принципами, что и коуч: он не управляет обучающимся, не выступает в роли «ретранслятора» знаний, а позволяет обучающемуся самому ставить цели, раскрывать собственный потенциал, находить ресурсы для успешного обучения и развития.

Обучаясь в университете на педагогическом направлении, студенты изучают преимущественно педагогическую деятельность [5], ее инструменты и методологию. Мы считаем, что включение в образовательные программы изучения и освоения коучинговых инструментов необходимо для эффективного формирования будущих специалистов в сфере образования, так как эти инструменты могут использоваться как в образовательном и воспитательном процессе, так и в более широких сферах. Коучинговые методы предоставляют инструменты для «осуществления профессионального самообразования и развития личности» [5], позволяя педагогам эффективно управлять своим временем, находить необходимые ресурсы для профессионального и личностного развития, контролировать выполнение задач, эффективно взаимодействовать с участниками образовательных отношений и т. д.

Педагогическое саморазвитие, безусловно, является важной составляющей профессиональной деятельности педагогов с любым опытом и

профилем, так как оно формирует и профессионализм, и мотивацию; последняя же играет существенную роль в работе педагога. Высокий уровень мотивации способствует улучшению качества образования, повышению результативности и профессиональной эффективности. Мотивированный педагог проявляет больший интерес к своей деятельности, стремится к самосовершенствованию и готов к решению профессиональных вызовов. Поэтому развитие мотивации и управление собственной мотивацией являются важными задачами педагогических специалистов, в особенности – начинающих.

Мы считаем, что значимость коучинга в педагогической деятельности раскрывается не только в улучшении качества обучения и воспитания, но и в поддержке личного и профессионального развития педагога. Коучинг – это персонализированный подход, учитывающий индивидуальные особенности, потребности и стремления тренируемого. В сфере образования особенно важны такие подходы, так как перед преподавателями часто стоят уникальные педагогические цели и задачи. Прохождение коуч-сессий может помочь преподавателям определить свои сильные и слабые стороны, поставить реалистичные цели и разработать стратегии для достижения этих целей. Такой персонализированный подход может значительно повысить их мотивацию и удовлетворенность работой.

Исходя из вышеизложенного мы выдвигаем следующую гипотезу: мы полагаем, интеграция коучинговых методов в подготовку молодых специалистов в сфере образования на данный момент выступает актуальным механизмом для повышения мотивации к педагогической деятельности и педагогическому саморазвитию. Чтобы подтвердить или опровергнуть данную гипотезу, нами было проведено социологическое исследование в виде онлайн-анкетирования. Сбор данных осуществлялся с 24 ноября по 14 декабря 2023 года. Вопросы для опросника отбирались сообразно цели исследования.

Таблица 1

Вопросы анкеты и цель их использования

№	Вопрос	Цель вопроса
1.	Нравится ли Вам педагогическая деятельность?	Оценить общее отношение респондентов к педагогической деятельности. Сравнить уровень удовлетворенности между разными группами респондентов (например, начинающие педагоги, педагоги со стажем). Сделать вывод о том, могут ли коучинговые методы повысить этот уровень
2.	Как бы Вы оценили свой интерес к педагогической деятельности на протяжении учёбы/работы?	Определить, существует ли связь между изменением интереса и демотивацией. Понять, как коучинг может помочь поддерживать и повышать интерес к работе
3.	Сталкиваетесь ли Вы с проблемой демотивации в профессиональной деятельности педагога, и если да, то как часто?	Выяснить, насколько распространена демотивация среди педагогов. Определить частоту и степень демотивации. Оценить потенциал коучинга в решении проблем демотивации

№	Вопрос	Цель вопроса
4.	<p>Укажите, в какой мере каждый из аспектов влияет на вашу мотивацию в развитии профессиональной деятельности педагога (оценка по 5-балльной шкале):</p> <ul style="list-style-type: none"> – денежный заработок; – стремление к продвижению по службе; – наличие корпоративных мероприятий и сплоченный коллектив; – условия труда, обстановка на работе; – стремление передать как можно больше знаний; – стремление участвовать в воспитании молодого поколения; – потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других; – удовлетворение от самого процесса и результата работы, общение с учениками и обратная связь; – возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности 	<p>Изучить факторы, которые влияют на мотивацию педагогов. Определить, какие факторы являются наиболее важными для разных групп респондентов. Выявить, на какие факторы стоит сделать акцент при обучении коучингу</p>
5.	<p>С какими проблемами Вы столкнулись или боитесь столкнуться в ходе работы в сфере образования?</p>	<p>Идентифицировать основные проблемы, с которыми сталкиваются педагоги. Определить, насколько распространены эти проблемы. Сравнить проблемы, с которыми сталкиваются разные группы респондентов. Понять, как коучинг может помочь педагогам справиться с этими проблемами</p>

Таким образом, вопросы направлены на детальное рассмотрение аспекта мотивации в работе педагогов, что позволит выявить, во-первых, какие факторы в формировании мотивации наиболее существенны и, во-вторых, как коучинговые методы могут применяться для преодоления проблем с мотивацией и укрепления навыков саморазвития и самоорганизации.

В опросе приняли участие 138 респондентов, из которых 91% – женщины, 9% – мужчины. Возраст большинства респондентов – до 30 лет. Опрошенные или работают в сфере образования (44%), или учатся на педагогическом направлении (28%), или совмещают учёбу с работой в сфере образования (28%). В опросе больше всего ответов от представителей Центрального Федерального округа РФ (Москва), Уральского (Екатеринбург) и Сибирского (Новосибирск).

Реализованные исследования в области коучинга и наставничества

Респонденты отмечают, что педагогическая деятельность им нравится (46%) или скорее нравится (43%), но наиболее интересные результаты были получены при оценке тенденций увеличения или снижении интереса к педагогической деятельности. О том, что их интерес к преподаванию скорее возрастает или возрастает, сообщили 34 и 21% респондентов соответственно, а об обратном высказались в совокупности 31% опрошенных (скорее убывает – 25%, убывает – 6%). По нашему мнению, больший процент ответов «скорее убывает» в сравнении с ответами «убывает» позволяет предположить, что интерес и мотивацию опрошенных к преподавательской деятельности возможно усилить.

Ответы на вопрос о проблемах демотивации подтверждают данное предположение. С такими проблемами опрошенные сталкиваются периодически (46%) или постоянно (21%). Иногда с проблемами сталкиваются около 27% респондентов.

Интересно отметить, что из тех, кто отметил возрастание интереса к педагогической деятельности, большинство всё-таки сталкивается с проблемами периодически или постоянно (57%). И, безусловно, те, кто отметил, что их интерес падает, в большинстве случаев сталкиваются с демотивацией постоянно или периодически (79%).

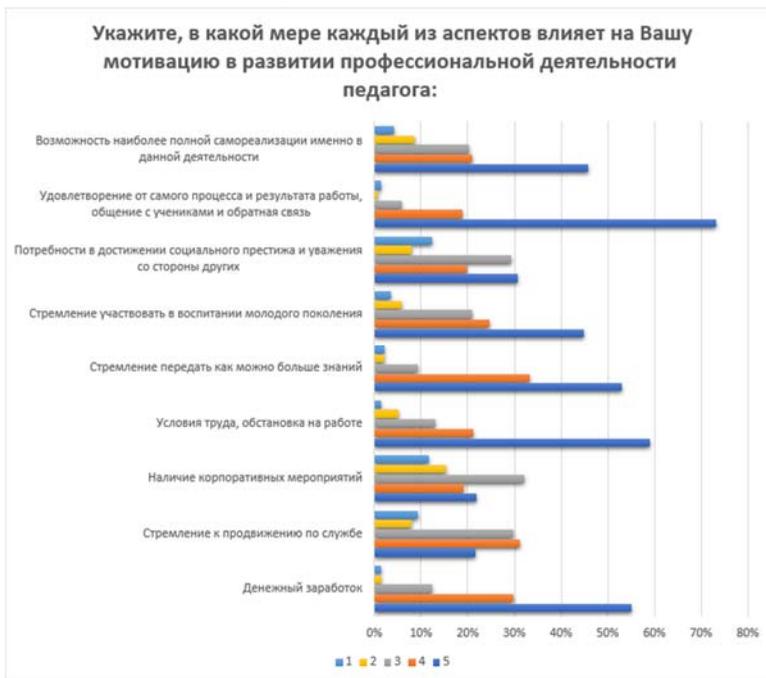


Рис. 1. Диаграмма результатов ответов на вопрос о влиянии различных аспектов на мотивацию в развитии профессиональной деятельности педагога

Анализируя оценки респондентов в вопросе о влиянии различных аспектов на мотивацию в развитии профессиональной деятельности педагога (см. рис. 1), можно сделать вывод, что больше всего на мотивацию педагога влияют следующие факторы: удовлетворение от самого процесса работы (общение с учениками), обстановка на работе, денежный заработок, стремление передать как можно больше знаний, возможность наиболее полной самореализации и стремление участвовать в воспитании молодого поколения (позиции перечисляются по уменьшению значимости для респондентов). Соответственно, в меньшей степени на мотивацию влияют социальный престиж, корпоративные мероприятия и возможности продвижения по службе (перечисление по уменьшению значимости).

Среди проблем, с которым сталкивались или боятся столкнуться респонденты в сфере образования, самыми популярными стали недостаточный денежный заработок (19%) и проблемы в организации (18%). Далее респонденты выделяют недопонимание со стороны родителей обучающихся (15%), некомфортную обстановку на рабочем месте (13%) и трудности во взаимоотношениях с обучающимися (12%). Реже всего респонденты выбирали проблемы во взаимоотношениях с трудовым коллективом (9%), отсутствие перспектив служебного роста (7%) и отсутствие возможностей для реализации собственных инициатив (6%). Кроме того, дополнительно опрошенные выделили несоответствие требований программ современным реалиям, бесправность педагогов, избытие проверок, мониторингов, дополнительных работ, которые затрудняют организацию времени, отсутствие мотивации у самих обучающихся, неоднократно подчеркивался низкий престиж профессии, недисциплинированность детей.

Дополнительно можно отметить некоторые аспекты.

1. Среди студентов, которые учатся на педагогическом направлении или же совмещают учёбу с работой и имеющих стаж менее 1 года, выделяемый топ проблем в профессиональной деятельности: недостаточный денежный заработок (19%), некомфортная обстановка на рабочем месте (15%), проблемы в организации (15%), трудности во взаимоотношениях с обучающимися (13%) и недопонимание со стороны родителей обучающихся (12%). Данные результаты позволяют выделить основные опасения студентов в педагогической деятельности, на которые стоит сделать упор при составлении программы коуч-обучения для этой социальной группы. Например, стоит сделать акцент на том, чтобы предлагать меры по созданию комфортной обстановки на рабочем месте и поиску нужного подхода к обучающимся.

2. Среди тех, кто работает в сфере образования от 1 года до 5 лет, топ проблем составляют: низкий денежный заработок (19%), проблемы с организацией (19%) и, что интересно, недопонимание со стороны родителей обучающихся (17%). При мотивации данной социальной группы стоит акцентировать внимание на организации рабочего времени и выстраивании положительных отношений с родителями обучающихся.

3. Среди тех, у кого большой стаж работы в сфере образования (6–10 лет, 11–20 лет, больше 21 года), преобладающими проблемами стали организационные аспекты (25%), низкий денежный заработок (20%) и вновь недопонимание со стороны родителей обучающихся (16%). При мотивации педагогов с большим стажем работы стоит делать акцент

на умении педагога выстраивать распорядок дня, на организации времени и раз решении организационных вопросов.

Результаты показывают, что большинство респондентов выражают удовлетворение от своей профессиональной деятельности, но в то же время сталкиваются с проблемами демотивации.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что коучинг имеет значительный потенциал в повышении мотивации педагогов и студентов педагогических направлений.

Анализ ответов позволяет выделить ключевые факторы, влияющие на мотивацию педагогов, такие как удовлетворение от работы, обстановка на рабочем месте, денежный заработок, стремление к самореализации и участие в воспитании нового поколения. Эти факторы могут служить основой для разработки эффективных стратегий поддержки и повышения мотивации в образовательных организациях.

Коучинг обеспечивает поддержку и поощрение. Роль специалиста-коуча – не только давать советы, но и выступать в роли резонатора, обеспечивая обратную связь и поддержку. Эта поддержка может помочь преподавателям преодолевать трудности, повышать устойчивость и сохранять мотивацию перед лицом профессиональных трудностей. При этом средства, с помощью которых коучинг достигает этих результатов, разнообразны. Они включают в себя индивидуальные занятия, групповые тренировки, семинары и обучающие программы. Эти методы не только предоставляют преподавателям инструменты и стратегии, необходимые для повышения их профессиональной мотивации, но и создают благоприятную среду, где преподаватели могут делиться опытом, учиться друг у друга и создавать сообщество практиков.

Дополнительно в ходе исследования были выявлены различия среди педагогов с разным стажем работы и студентов педагогического направления в выборе аспектов, которые влияют на мотивацию в профессиональном развитии. Это подчеркивает необходимость индивидуального подхода при проведении коучинговых программ и ориентации на конкретные потребности и запросы каждой группы.

Таким образом, научное обоснование использования коучинга в образовании не только подтверждает их потенциал для повышения мотивации в развитии профессиональной деятельности молодого педагога, но и указывает на необходимость дальнейших исследований и разработки персонализированных подходов к коучингу в сфере педагогики.

Следовательно, коучинг может быть полезным инструментом решения трудностей молодых специалистов в сфере образования, так как помогает справиться с поиском ресурсов для развития, тайм-менеджментом, самоорганизацией и самомотивацией, а также дает те инструменты, которые можно использовать в профессиональной деятельности.

Список литературы

1. Гессен С.И. Основы педагогики: введение в прикладную философию / С.И. Гессен. – М.: Школа-Пресс, 1995. – 448 с. – ISBN: 5-88527-082-1.
2. Маркова А.К. Формирование мотивации учения: кн. для учителя / А.К. Маркова, Т.А. Матис, А.Б. Орлов. – М.: Просвещение, 1990. – 191 с. – ISBN 5-09-001744-1.
3. Плотников П.В. Коучинг и перспективы его использования в современном высшем образовании / П.В. Плотников // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2018. – №4 (38). – С. 45–48. – EDN YSIJQD.

4. Постнова Н.Ю. Образовательный коучинг в развитии профессиональной компетентности студентов / Н.Ю. Постнова // Инновационное развитие регионов: потенциал науки и современного образования. – Астрахань: Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, 2021. – С. 66–68. – EDN DAJTMP

5. Приказ Минобрнауки РФ от 22 февраля 2018 г. №121 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 44.03.01 Педагогическое образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71797858/> (дата обращения: 26.04.2024).

6. Савенкова Е.В. Потенциал коучинг-технологии в повышении профессионального мастерства молодого педагога / Е.В. Савенкова, К.Д. Колочева // Наука и школа. – 2022. – №3. – С. 101–111. – DOI 10.31862/1819-463X-2022-3-101-111. EDN WWDTTA

7. Указ Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 г. №401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/document/26ba12611bfc19a49fd3afee9d45e0a0/download/5007/> (дата обращения: 26.04.2024).

8. Этический кодекс Федерации профессиональных коучей и наставников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://procoach.ru/wp-content/uploads/2023/11/eticheskij_kodeks_federaczii_professionalnyh_kouchej_i_nastavnikov.pdf (дата обращения: 26.04.2024).

НОВЫЕ МЕТОДЫ, УНИКАЛЬНЫЕ РАЗРАБОТКИ, ОСНОВАННЫЕ НА НАУЧНОЙ БАЗЕ И КОМПЛЕКСНОМ ПОДХОДЕ В КОУЧИНГЕ И НАСТАВНИЧЕСТВЕ

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

РАЗВИТИЕ EVIDENCE-BASED (НАУЧНО ОБОСНОВАННОГО) КОУЧИНГА В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

***Аннотация:** в статье анализируются сложности и перспективы развития evidence-based коучинга в России. Приводится определение и критерии evidence-based практики. Анализируются зарубежные и российские исследования в рамках Психологии коучинга (Coaching Psychology) – отрасли академической и практической психологии, изучающей психологические механизмы эффективности коучинга как помогающей практики. Выделены барьеры, препятствующие развитию evidence-based подхода в России и в мире. Приводится модель реализации evidence-based коучинга для организаций на основе формирующего эксперимента, подчеркивается роль диагностического этапа и необходимости разработки валидных инструментов оценки эффективности коучинга. Делается вывод о необходимости развития evidence-based коучинга для становления коучинга как легитимной профессиональной деятельности в России.*

***Ключевые слова:** evidence-based коучинг, система GRADE, психология коучинга, метод формирующего эксперимента, РКИ, метааналитические исследования, эффективность коучинга.*

Коучинг становится все более востребованной практикой в российских организациях, однако все еще сохраняет маргинальный статус в плане признания со стороны государственных структур. Во многом такая ситуация сложилась из-за того, что на начальном периоде развития коучинга коучи старались отстроиться от психологии, а это было возможно только при полном отказе от психологических моделей и концепций. В результате в настоящее время у коучинга нет своей теоретической и методологической базы. Между тем исследовательница Вики Брок (Wick, 2014) убедительно показала, что корни коучинга как практики лежат именно в психологических теориях.

В настоящее время назрел вопрос о легитимизации коучинга, в частности, принятие Профессионального стандарта «Консультант по управлению персоналом», в котором коучинг фигурирует как трудовая функция, – это большой шаг в данном направлении. Однако для легитимизации

коучинга необходимо создавать теоретическую базу, что невозможно без проведения научных исследований и их публикации в рецензируемых журналах. В настоящее время научных публикаций, содержащих исследования коучинга как практики и его эффективности, на русском языке нет. Есть лишь несколько статей обзорного и описательного характера, а также множество тезисов выступлений на конференциях. Это в целом показывает большой интерес к научному обоснованию коучинга, но пока недостаточно для его реализации.

Evidence-based коучинг: возможности и препятствия.

Понятие evidence-based (научно обоснованной, основанной на доказательствах) практики берет свое начало в медицине. Термин «доказательная медицина» или evidence-based медицина (EBM) впервые использовал Гордон Гайят (Gordon Guyatt) в своей статье 1992 года о новом подходе к обучению медицинской практике (Guyatt et al., 1992). Однако сама идея практики, основанной на доказательствах, а не на экспертном мнении, появилась еще раньше, в 60-е годы XX века, под влиянием развития позитивизма. Именно тогда утвердилась точка зрения о том, что рандомизированные контролируемые исследования (РКИ) являются «золотым стандартом» доказательства эффективности практики.

В настоящее время evidence-based подход используется не только в медицине, но во всех социальных практиках: образовании, психотерапии и т. д. Именно проведение рандомизированных исследований обеспечивает признание практики или метода как достоверной и эффективной. В 2000-х годах стала широко использоваться методология метааналитического исследования, и какое-то время метаанализ считался высшим уровнем доказательной пирамиды. Однако затем было обнаружено, что в некоторых случаях РКИ все же дают более достоверные результаты. В настоящее время используется система GRADE (Grade of Recommendation, Assessment, Development and Evaluation), в которой для определения степени достоверности учитываются разные факторы, не только дизайн исследования (табл. 1).

В отношении обоснования коучинга пока преобладают мнения экспертов, не основанные на результатах исследований (так, модели компетенций обычно разрабатываются на основе мнений экспертов и не подтверждены рандомизированными исследованиями), в некоторых случаях – описаниями случаев или серии случаев. Очевидно, что этого недостаточно для доказательства эффективности коучинга как практики, поэтому критически необходимы дальнейшие исследования.

Бринер и Руссо (Briner, Rousseau, 2011) применили доказательный подход к практической организационной психологии, выделив 4 составляющих для принятия решений в практике: 1) практический опыт; 2) оценка ситуации в организации; 3) учет результатов исследований; 4) особенности выборки. Они считают, что цель evidence-based подхода – не получение единственно правильного ответа, а поиск обоснованного решения на основе всей имеющейся информации. Ходжкинсон (Hodgkinson, 2006, 2011) предложил модель взаимосвязи науки и практики на основе информированности, теоретической и методологической выверенности предпринимаемых интервенций. Он говорит о том, что для практиков важно наличие знаний и навыков по оценке эффективности вмешательств.

**Новые методы, уникальные разработки, основанные на научной базе
и комплексном подходе в коучинге и наставничестве**

Таблица 1
Характеристики системы GRADE (Balshem et al., 2011)

<i>Качество доказательств</i>	<i>Дизайн исследования</i>	<i>Определение</i>	<i>Сила доказательств</i>	<i>Объяснение</i>
Высокое	Качественные метаанализы и систематические обзоры РКИ	Маловероятно, что проведение дополнительных исследований изменит рекомендации	сильная	Большое количество качественных исследований дали доказательства эффективности метода
Среднее	Систематические обзоры и метаанализы когортных исследований и исследований случай – контроль	Появление результатов новых исследований имеет значение и может изменить существующий подход		Неясно соотношение между риском и пользой метода
Низкое	Исследования случай – контроль, когортные исследования	Появление новых исследований очень важно и может изменить существующий подход		Результаты исследований сильно варьируют, возможны ошибки
Очень низкое	Серии случаев, отдельные случаи, мнения экспертов	Недостаточно данных для выводов		Неясно, является ли метод рациональным
			Слабая (условная)	

В то же время вокруг доказательности социальных практик не затихают дискуссии. Так, Кассель (Cassell, 2011) заявляет, что идея о том, что только РКИ являются сильными доказательствами, исходит из принципов позитивизма, тогда как во многих практиках, таких как психотерапия или коучинг, точные рандомизированные исследования по разным причинам невозможны.

Тем не менее наличие доказательной базы – это то, что дает легитимизацию социальной практике и позволяет отделить профессиональную деятельность от псевдопрофессиональной.

В отношении применения evidence-based подхода к коучингу Грант (Grant, 2016) выступает за сочетание качественных и количественных методов исследования. Применение качественных методов, как он считает, также может давать сильные доказательства эффективности, если эти исследования выполнены в соответствии с научными стандартами.

В настоящее время в российской среде коучей назревает понимание необходимости легитимизации и обоснования коучинга, все чаще появляются различные исследования, пока в основном опросные, а также дискуссии на эту тему. Но пока общая теоретическая и методологическая подготовка коучей недостаточна для проведения подобных исследований. Ориентация на коучинг как на бизнес в большей степени, чем на профессиональную деятельность, также приводит к обесцениванию теоретической и исследовательской работы.

Шнайдер и соавторы (Schneider et al., 2022) выделили следующие барьеры на пути развития evidence-based коучинга в мире:

1) в целом состояние отрасли: в коучинг приходят люди с разным бэкграундом и из разных профессий, многообразие подходов и школ коучинга делают практически невозможным сопоставление результатов;

2) отсутствие единой разработанной методологии оценки эффективности коучинга. Коучи могут работать с разными целями и фокусироваться на различных аспектах жизни личности и организации, поэтому выбор различных переменных приводит к необходимости разрабатывать разнообразные методы оценки. Подробнее проблему оценки эффективности коучинга мы проанализировали в нашей статье (Антонова, Наумцева, 2022);

3) чрезмерное доверие к субъективным данным (использование опросников, форм обратной связи) и недооценка когнитивных искажений;

4) отсутствие навыков оценки и аналитики данных у коучей, проводящих интервенции и оценку их эффективности. Как правило, в школах коучинга не уделяют внимания такой подготовке, фокусируясь исключительно на навыках проведения коуч-сессий;

5) страх перед оценкой, опасения получения отрицательных результатов своей деятельности, воспринимаемая коучами непрактичность доказательного подхода («мне за это не платят»).

Как мы видим, во всем мире происходят похожие процессы, что, видимо, связано с переходом коучинга как помогающей практики на следующую ступень развития.

Психология коучинга (Coaching Psychology).

Психология коучинга – отрасль научной и прикладной психологии, возникшая в 2000 году благодаря публикациям Энтони Гранта (Anthony

Grant), австралийского коуча и профессора. Энтони Грант на сегодня является самым цитируемым коучем в мире. Его работы положили начало исследованиям коучинга, которые сейчас продолжают многие его последователи (Stephen Palmer, Jonatan Passmore).

Грант дал следующее определение психологии коучинга: «Психология коучинга – отрасль академической и прикладной психологии, которая фокусируется на повышении производительности, стимуляции развития и благополучия людей» (Grant, Palmer, 2002).

Мы определяем психологию коучинга как отрасль академической и прикладной психологии, которая изучает психологические механизмы эффективности коучинговых моделей и техник.

Исследования в рамках психологии коучинга, в отличие от социологических и статистических исследований, могут дать не просто понимание того, что происходит на рынке коучинговых услуг, но понимание сущности самого процесса коучинга и механизмов его работы.

Объект психологии коучинга – коучинг как помогающая практика для поддержки и фасилитации личностного и профессионального развития клинически здоровых людей.

Предмет психологии коучинга – психологические механизмы эффективности коучинга как помогающей практики.

Специалисты, занимающиеся психологией коучинга, называются *coaching psychologists* (психологи-коучи, по аналогии с психологами-консультантами).

В рамках психологии коучинга уже проведено множество исследований. Основные направления исследований (Passmore J., Fillery-travis A. 2011).

1. Определения коучинга, границы между коучингом и психологическим консультированием (каунселингом) (Judge, Cowell, 1997; Thach, Heinselmann, 1999; Vachkirova, Cox, 2004; Passmore, 2007).

2. Процесс и модели коучинга (Dingman, 2004).

3. История возникновения и развития коучинга (V. Brock, 2014).

4. Эффективность коучинга и отдельных техник и подходов (Grant, 2014).

5. Влияние поведения и личности клиента на коучинг (Singh, Vinnicombe, 2005; Dawdy 2004).

6. Описание и сравнительный анализ различных теоретических подходов в коучинге (Peltier, 2001; Feldman, Lankau, 2005; Cocivera, Cronshaw, 2004; Ducharme, 2004).

7. Исследования взаимоотношений коуч – клиент (De Naan, 2008).

8. Влияние коучинга в организации на организационные процессы (Jarvis et al., 2006).

В России психология коучинга пока слабо представлена.

Перспективы развития evidence-based коучинга и психологии коучинга в России.

В русскоязычной научной литературе пока очень мало исследовательских работ по коучингу. Среди имеющихся преобладают тезисы докладов на конференциях и обзорные статьи, что, несомненно, свидетельствует о наличии интереса к данной проблематике, но недостаточно для получения доказательной базы.

Мы разрабатываем методологическую базу для исследований коучинга с 2010 года. В настоящее время проводятся исследования по методологии формирующего эксперимента.

Исследования коучинга строятся по evidence-based модели, предложенной Башкировой и Коксом (Bachkirova, Cox, 2004). Центральным моментом применения коучинга, по мнению авторов, является диагностика: не только клиента, но и организации, в которой он работает, с ее ценностями и организационной культурой, а также роли и степени свободы коуча в этой системе. Далее результаты диагностики соотносятся с целями, которые поставил клиент, чтобы выбрать соответствующие коучинговые интервенции. Далее реализуется программа коучинга и клиент совершает действия по достижению целей. По окончании программы коучинга необходимо вновь провести диагностику тех параметров, которые изменялись в процессе коучинга. Если изменения недостаточны для достижения целей клиента и организации, происходит корректировка и реконтрактинг. Если же цель достигнута, цикл завершается.

Направления наших исследований на базе НИУ ВШЭ:

1) исследования эффективности коучинга и разработка методологии оценки эффективности коучинга в организации (Антонова, Наумцева, 2022);

2) разработка методики оценки личной эффективности как инструмента оценки эффективности коучинга (Antonova, Razgon, 2022);

3) сравнительная оценка эффективности моделей коучинга;

4) разработка методологии когнитивно-поведенческого коучинга;

5) разработка коучинговых программ для решения различных задач и оценка их эффективности:

– снижение выгорания и организационного стресса;

– адаптация и карьерный коучинг мигрантов;

– повышение жизнестойкости сотрудников в условиях организационных изменений;

– преодоление блоков карьерного развития;

– повышение личной эффективности;

6) исследование «Коучинг в России» по методологии исследования Дж. Пассмора (Passmore, 2021);

7) в 2023–2024 гг. в рамках научного гранта НИУ ВШЭ под руководством Н.В. Антоновой реализовывался проект «Психологические факторы адаптации сотрудников к цифровой трансформации внутриорганизационной коммуникации», в котором коучинг рассматривался как инструмент адаптации сотрудников к организационным изменениям, связанным с цифровой трансформацией организации. Исследование проводилось по модели формирующего эксперимента, описанной выше. В данной парадигме сейчас проводятся проекты в организациях с применением коучинга.

Сложности, с которыми сталкиваются коучи в процессе реализации evidence-based подхода:

1) сложности набора репрезентативной выборки (из-за длительного цикла индивидуального коучинга, необходимого для сдвига);

2) отсутствие валидных методик оценки эффективности коучинга на русском языке;

3) сложность выбора зависимых переменных; как отмечалось выше, для разных целей и в разном организационном контексте приходится выбирать разные переменные, что затрудняет сопоставление результатов работы разных коучей;

4) сложность контроля побочных переменных: на реализацию клиентом цели и изменения могут оказывать влияние не только коучинг, но и различные обстоятельства жизни, социальная среда и т. п. – сложно изолировать коучинговое воздействие;

5) отсутствие единых протоколов коучинга и общепризнанных валидизированных инструментов, что затрудняет проведение метаанализов из-за трудности сопоставления разных коучинговых программ.

Перечисленные трудности могут быть преодолены только в результате консолидации коучингового сообщества и выработки единой теоретико-методологической базы коучинга.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. Т. 11. №1. – С. 94–103. doi:10.17759/jmfp.2022110109. – EDN SYKMTK
2. Antonova N., Razgon E. The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring // Бизнес-психология в международной перспективе: теория и практика: коллективная монография / рук.: Н.Л. Иванова, О.И. Патоша; под общ. ред.: Н.Л. Иванова, О.И. Патоша, S. Benton. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. – Р. 321–331.
3. Balslem H., Helfand M., Schünemann H.J., Oxman A.D., Kunz R., Brozek J., Vist G.E., Falck-Ytter Y., Meerpohl J., Norris S., Guyatt G.H. GRADE guidelines: 3. Rating the quality of evidence. J Clin Epidemiol. 2011 Apr. 64 (4). 401–6. doi: 10.1016/j.jclinepi.2010.07.015. Epub 2011 Jan 5. PMID: 21208779.
4. Bachkirova T., Cox E. A bridge over troubled water bringing together coaching and counselling // Counselling at Work. 2004. P. 48.
5. Briner R.B., Rousseau D.M. Evidence-based I-O psychology: Not there yet. Industrial and Organizational Psychology. 2011. 4 (1). Pp. 3–22.
6. Brock V. Sourcebook of Coaching History. 2014.
7. Cassell C. Evidence-based I-O psychology: what do we lose on the way? Industrial and Organizational Psychology. 2011. 4 (1). Pp. 23–26.
8. Cocivera T. Cronshaw S. Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2004. 56 (4). Pp. 234–245.
9. Dawdy G.N. Executive coaching: A comparative design exploring the perceived effectiveness of coaching and methods. Dissertation Abstract International Section B: The Sciences & Engineering. 2004. Vol. 65 (5-B) 2674.
10. De Haan E. I doubt therefore I coach – Critical moments in coaching practice // Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2008. 60 (1). Pp. 91–105.
11. Dingman M. The effects of executive coaching on job-related attitudes. Thesis (Ph. D.) Regent University, 2004.
12. Ducharme M.J. The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching. // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2004. 56 (4). Pp. 214–224.
13. Feldman D.C., Lankau M.J. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management. 2005. 31(6). Pp. 829–848.
14. Grant A.M. The efficacy of executive coaching in times of organizational change. Journal of Change Management. 2014. 14 (2). Pp. 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>

15. Grant A., Palmer S. Coaching Psychology. Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 2002. 18 May.
16. Guyatt G., Cairns J., Churchill D., et al. Evidence-Based Medicine: A New Approach to Teaching the Practice of Medicine. JAMA. 1992. 268 (17). Pp. 2420–2425. doi:10.1001/jama.1992.03490170092032
17. Hodgkinson G. Commentary: The role of JOOP (and other scientific journals) in bridging the practitioner- researcher divide in industrial, work and organizational psychology (IWO) psychology. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2006. 79. Pp. 173–178. doi:10.1348/096317906X104013
18. Hodgkinson G.P. Why evidence-based practice in I-O psychology is not there yet: Going beyond systematic reviews. Industrial and Organizational Psychology. 2011. 4 (1). Pp. 49–53.
19. Jarvis J., Lane D., Fillery-Travis A. Does Coaching Work? CIPD. 2006.
20. Judge W. Cowell J. The brave new world of executive coaching // Business Horizons. 1997. 40. Pp. 71–77
21. Passmore J. Integrative coaching: a model for executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, American Psychology Association. 2007. 59 (1). Pp.68–78.
22. Passmore J. Global Coach Survey. 2021.
23. Passmore J., Fillery-travis A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come // Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice. 2011. 4. Pp. 70–88. 10.1080/17521882.2011.596484.
24. Peltier B. The psychology of executive coaching: Theory & Application. New York: Brunner-Routledge. 2001.
25. Singh V., Vinnicombe S. The Female FTSE Report, 2005 – New Look Women Directors Add Value to Corporate Boards, Cranfield University, Cranfield.
26. Schneider M., McDowall A., Tee D. The barriers to a scientific, evidence-based coaching evaluation practice // Philosophy of Coaching: An International Journal. Vol. 7. No. 1. May 2022. Pp. 65–74. <http://dx.doi.org/10.22316/poc/07.1.05>. EDN PLMVUB
27. Thach E., Heinselman T. Executive coaching defined // Training & Development Journal. 1999. Vol. 53. No. 3. Pp. 34–9.

Горбачева Александра Михайловна

соискатель

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского»

коуч РСС ICF

г. Ярославль, Ярославская область

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ КОУЧИНГ-ДИСКУРСА: СОЦИО- И ПРАГМАЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ

***Аннотация:** данное исследование первично знакомит читателя с необходимостью лингвистического подхода к анализу коучинга и вводит в обиход понятие «коучинг-дискурс», закрепленное в англоязычном пространстве, но впервые используемое в отечественной науке. Дискурсивный подход к коучингу вписывается в направление антропоцентрической лингвистики, посвященное исследованиям диалога, метода бесед, дискурса. Систематизация элементов коучинг-дискурса с позиций социо- и*

Новые методы, уникальные разработки, основанные на научной базе и комплексном подходе в коучинге и наставничестве

прагмалингвистического подходов позволяет отнести коучинг-дискурс к разновидности делового институционального дискурса на основании анализа участников, целей, хронотопа, тематик, стратегий, ценностей, жанров, прецедентных текстов и дискурсивных формул. Результаты исследования помогают составить первичный системный взгляд на лингвистику коучингового процесса и проложить путь дальнейшим исследованиям коуч-бесед и коучинг-дискурса.

Ключевые слова: коучинг, коучинг-дискурс, социолингвистика, прагмалингвистика, дискурс-анализ, коуч-беседа, институциональный дискурс.

Автор выражает благодарность доктору филологических наук, профессору, заслуженному работнику высшей школы РФ В.Н. Степанову.

Проблематизация.

Академическая литература о коучинге обнаруживает две основные тенденции: а) значительный рост трудов, начиная с 1980-х годов в англоязычном пространстве и с 2010-х в отечественной науке. Это подтверждают графики роста научных исследований: [5–7] – для западной науки; график (рис. 1) – для отечественной; б) основная доля трудов приходится на такие научные отрасли, как педагогика и образование (62000 трудов на портале <https://scholar.google.com>); медицина (31500); психология (27900); бизнес и менеджмент (15800); социология (10900).



Рис. 1. График публикации научных трудов по коучингу на порталах e-library и dissercat.com за 2002–2023 гг.

Лингвистический подход к исследованию коучинга в западной науке представлен сравнительно небольшим количеством исследований (46 трудов с 2000 по 2024 г., по данным [4], 7 диссертаций на портале <https://oatd.org>). В русскоязычном пространстве лингвистические исследования коучинга (по поиску на порталах <https://www.elibrary.ru/>,

<https://www.rsl.ru/>/_<https://www.dissercat.com/>) обнаружены в единичных экземплярах, что свидетельствует об отсутствии системного взгляда в данном направлении.

Зачем применять лингвистический подход к коучингу? В последние десятилетия отечественная лингвистика сделала значительный поворот от структуралистского подхода – к антропологическому, который характеризуется повышением внимания к «человеческому фактору» в языке, осознанием важности интегрального изучения «языковой личности» («совокупность способностей и характеристик человека, обуславливающих создание и восприятие им речевых произведений (текстов)» [Караулов 1989: 3] цит. по [2, с. 6]). Так, антропологические направления лингвистики (когнитология, прагма-, психо-, социо-, этно-, онтолингвистика и т.п.) ставят в центр внимания *homo loquens* – «человека говорящего», главным способом самовыражения которого является создание речевых произведений. Коучинг как профессиональная помогающая дисциплина строится на создании участниками диалога *речевых произведений* (коуч-сессий, которые в данном исследовании определяются терминами «коуч-беседа» и «коуч-интервью»). Их анализ позволяет пролить свет на т.н. «черный ящик» [4] коучинга – локальный эффект (ежемоментные интеракции диалога) и его связь с глобальным эффектом (изменениями клиента) коуч-бесед.

Таким образом, целями лингвистического исследования коучинга являются следующие: а) «определить коучинг как отдельное помогающее профессиональное взаимодействие» [4, с. 110], б) исследовать специфику такого взаимодействия: его структуру, системные элементы, влияние языковой личности коуча и клиента на выбор речевых стратегий (и невербальных) и тактик, в) обосновать лингвистический подход и отграничить его от других подходов к исследованию коучинга.

Понятийный аппарат.

В данном исследовании за рабочее принимается следующее научное определение Э. Гранта: «*Коучинг* – это сфокусированный на решении, ориентированный на результат систематический процесс, в ходе которого коуч *способствует* усовершенствованию жизненного опыта и результативности клиента в различных сферах и *содействует* самонаучению и личностному росту клиента» [5, с. 20].

Лингвистическое определение коучинга как диалога: «*Коучинг* – это *со-создаваемое коммуникативное событие*, то есть профессиональная помогающая встреча, которая происходит «здесь и сейчас», «через» и «с помощью» последовательных речевых действий коуча и клиента» [4] (перевод трех определений наш – А.Г.). Именно лингвистический фокус внимания на процесс коучинга в целом и на коуч-беседы в частности может ответить на спектр вопросов о речевом поведении коуча и клиента в процессе проведения сессий, как то: как влияет локальный эффект коуч-беседы ((не-) удачные эпизоды, последовательности интеракций, речевые стратегии и тактики) на глобальный эффект (достижение целей коуч-беседы и процесса коучинга в целом); каково влияние языковой личности и ее социогенезиса на со-создание коуч-беседы как коммуникативного события; как именно коуч и клиент со-создают данное событие как дискурс, «текст, погруженный в ситуацию общения» [1] и т.п.

Во-первых, анализ коуч-бесед вписывается в многочисленные *исследования диалога и метода бесед* в отечественной и зарубежной науке (Н.Д. Арутюнова, О.С. Ахманова, А.Р. Балаян, А.Н. Баранов, М.М. Бахтин, Т.Г. Винокур, Л.С. Выготский, В.Г. Гак, В.В. Дементьев, К.А. Долинин, Е.А. Земская, Г.А. Золотова, И.М. Кобозева, Ю.М. Лотман, О.Б. Сиротинина, Дж.Р. Серль, В.Н. Степанов и др.): диалектические и майевтические беседы – в философии; теории аргументации, содержательные и формальные – в логике; деловая беседа: коммерческая и организационная – в экономике; педагогическая беседа – в теории образования; психологическая и психотерапевтическая беседы – в психологии; методы опроса, анкетирования и интервью – в социологии; методы интервью – в журналистике. Такой ракурс позволяет поставить вопрос: *как в беседе между коучем и клиентом происходит со-создание диалогового взаимодействия?* Во-вторых, анализ коуч-бесед вписывается в исследования *дискурса* (Н.Д. Арутюнова, В.Н. Бабаян, А.Г. Баранов, В.Г. Борботько, Л.А. Борботько, Р. Водак, Т. ван Дейк, В.И. Жельвис, Ю.Н. Караулов, В.И. Карасик, В.Н. Степанов, Л.А. Тюкина, И. Шейгал, Т.П. Серио, M. Coulthard, W. Dieckmann, N. Fairclough, W. Holly и др.), с точки зрения порождения и разворачивания смыслов, приносимых каждым из участников диалога. И, следовательно, позволяет поставить вопрос: *каковы основные системные элементы построения коучинг-дискурса как «целостного речевого произведения», рассматриваемого в многообразии его когнитивно-коммуникативных и социокультурных функций»* [3, с. 9]?

Постановка цели.

Данное исследование ставит *целью* систематизировать базовые элементы коучингового дискурса. Это позволит, во-первых, проанализировать его специфику, во-вторых, заложить основу для дальнейших лингвистических исследований (таких как уточнение таксономии стратегий и тактик коучинг-дискурса; анализ мены речевых интенций коуча, стоящих за выбором таких стратегий; исследование мены интенциональных состояний клиента и точек локализации данных состояний; анализ коуч-беседы как специального речевого жанра и т.п.). Таким образом, данная статья дает предварительный взгляд на исследования коучинга в русле лингвистического подхода и открывает данное направление в русскоязычном пространстве.

Теоретические основы и методология.

Теоретическими рамками данного исследования послужили исследования дискурса, в частности алгоритм описания и систематизации элементов институционального дискурса с социолингвистических позиций [1]. *Методами* исследования послужили: контент-анализ академической литературы о коучинге, исторический и сравнительный анализ, дискурс-анализ с позиций социо- и прагмалингвистики.

Исследование.

Исследование опирается на социолингвистический подход к исследованию дискурса: «*Социолингвистический* подход к исследованию дискурса предполагает анализ участников общения как представителей той или иной социальной группы и анализ обстоятельств общения в широком социокультурном контексте» [1, с. 5] (выделение курсивом наше – А.Г.).

С позиций социолингвистики выделяют два типа дискурса: персональный и *институциональный*. «Институциональный дискурс представляет собой общение в заданных рамках статусно-ролевых отношений» [1, с. 8]. (Например, деловой, педагогический, научный, военный и др.) «Институциональный дискурс выделяется на основании двух системообразующих признаков: *цели и участники общения*. Основными участниками институционального дискурса являются представители института (агенты) и люди, обращающиеся к ним (клиенты)» [1, с. 8].

Охарактеризуем коучинг-дискурс и систематизируем его элементы с позиций, предложенных В.И. Карасиком [1]: 1) участники, 2) хронотоп, 3) цели, 4) ценности (в том числе и ключевой концепт), 5) стратегии, 6) материал (тематика), 7) разновидности и жанры, 8) прецедентные (культурогенные) тексты, 9) дискурсивные формулы [1, с. 9].

Коучинг-дискурс – сравнительно новое понятие, вводимое в научный обиход на западе и не охарактеризованное в русскоязычном пространстве. Под коучинг-дискурсом в данном исследовании понимается: 1) *совокупность диалогов коуча и клиента* (широкая рамка), 2) *отдельное коммуникативное событие* (узкая рамка: коуч-беседа или коуч-интервью). Коучинг-дискурс (в первом значении) с позиций социолингвистического подхода характеризуется как разновидность делового институционального дискурса с элементами персонального дискурса.

1. *Участниками* коучинг-дискурса являются *коуч* – человек, проводящий коучинг (агент), *коучи* – человек или команда/группа, с которыми проводится коучинг (клиент), заказчик, переводчик, администратор коуча (последние три пункта опциональны).

2. *Хронотопом* коучинг-дискурса является коучинговый диалог, проводимый как оффлайн, в специальной аудитории или кабинете, так и онлайн. Во время проведения таких диалогов в аудитории или на онлайн-платформе отсутствуют третьи лица (за исключением демонстрационных сессий на конференциях). При этом если клиентом коучинга является команда или группа, то коуч относится к ней как к единому организму, подлежащему коучингу.

Коучинговый диалог – речевое взаимодействие между коучем и коучи, выраженное либо в жанре коуч-беседы, либо в жанре коуч-интервью.

Коуч-беседа (коуч-сессия) – диалог между коучем и коучи, цель которого произвести желаемое изменение в клиенте в рамках *одного* диалога.

Коуч-интервью (установочное, контрактное, сверочное, финальное) – диалог между коучем и коучи, цель которого определить (сверить или подытожить) желаемое *долгосрочное* изменение (цель) клиента, которое он намерен достичь через систему коуч-бесед.

3. *Целями* коучинг-дискурса являются процессы, отраженные в определении коучинга, данным выше: достижение целей, усовершенствование жизненного опыта и результативности клиента в различных сферах, самонаучение и личностный рост клиента. В деловом коучинг-дискурсе целями коучинга служат: усовершенствование процессов в организации, повышение личностных и профессиональных компетенций сотрудников, обучение коучинговым навыкам и другие. Цели коучинга фиксируются между агентом и клиентом в контракте.

4. *Ценности* коучинг-дискурса зафиксированы в Этических кодексах коучинга, например, в <https://coachingfederation.org/>: партнерство, профессионализм, равенство, целостность, сотрудничество, уважение. Ключевым концептом, повторяющимся в описаниях коучинговых компетенций и Этических кодексах, является *партнерство*, что отражается в таких формулировках компетенций коуча, как: «*Коуч в партнерстве с клиентом...*» (заключает контракт, устанавливает договоренности, формирует общий план, определяет совместимость коуч и клиента и т.п.), «*Коуч выступает партнером для клиента в...*» (управлении фокусом внимания на сессию, при определении критериев) и т.п. Данный концепт также влияет на распределение ролей между коучем и клиентом (равный вклад в сессию; равные позиции) и ответственности (ответственность коуча – обеспечение процесса коучинга; ответственность клиента – в работе над своим усовершенствованием внутри данного процесса).

5. *Стратегии* коучинг-дискурса определяются его частными целями: а) на коуч-интервью определить цель и/или проблемную ситуацию клиента и в партнерстве с ним перевести ее в контракт на одну или серию коуч-бесед; б) письменно зафиксировать договоренности в коучинговом контракте и сверяться с ними по пути движения клиента к цели (оплата, логистика, карта пути, тематики коуч-бесед, итоговая цель и критерии к ней, вовлечение третьих лиц и т.п.); в) системно проводить коуч-беседы с соблюдением договоренностей и правил данного речевого жанра; г) внутри каждой коуч-беседы исследовать продвижение клиента к большой цели контракта, заключить мини-контракт на данную беседу, провести исследование ситуации вплоть до достижения изменений, зафиксировать изменения и озарения (если были), предложить клиенту разработать шаги по внедрению изменений, зафиксировать данные шаги (если разработаны); д) при необходимости вносить изменения в контракт; е) по достижении большой цели клиента завершить отношения в партнерстве и зафиксировать результаты; ж) при необходимости и соответствующих договоренностях составить о проведенном коучинге и отправить клиенту/заказчику.

Речевыми стратегиями коучинг-дискурса являются зафиксированные в ценностях и принципах элементы поведения коуча: забота, интерес, прояснение, уточнение, сотрудничество (кооперация), поддержка, понимание, предоставление самостоятельности, принятие безоценочное и др.

Также взгляд на стратегии коучинг-дискурса может быть расширен за счет понимания теорий, откуда коучинг заимствует свои теоретические модели (табл. 1).

Таблица 1

Теории заимствования моделей коучинга [8]

<i>Теория</i>	<i>Авторы</i>
Обучение взрослых	Knowles M.
Трансформационное обучение	Mezirow J.
Психодинамический подход	Freud Z.
Поведенческий (бихевиоральный)	Skinner B.
Социальный	Lewin K.
Конструктивистско-развивающий	Kegan R.
Гуманистический	Rogers C.

<i>Теория</i>	<i>Авторы</i>
Теория изменений	Prochaska C. Di C., et al.
Теория намеренного изменения	Boyatzis R.
Мотивационные изменения	Miller W. R. and Rollnick S.
Организационные изменения и обучение	Senge P.
Процессуальное изменение	Schein E.
Теория хаоса	Wheatley M.
Комплексные адаптивные системы	Stacey R. D.
Интегральная психология	Wilbur K.

6. *Материал (тематики)* коучинг-дискурса охватывают широкий круг целей и проблем, при этом принципиальным является разделение на *бизнес-* (бизнес-коучинг, коучинг руководителей, карьерный коучинг, коучинг команд и групп) и *лайф-*контексты (коучинг жизненного пути: отношения, здоровье, деньги, жизненный баланс и др.). Подробно тематики коучинг-дискурса можно разделить на несколько подгрупп в соответствии с научными отраслями, в которых коучинг чаще подлежит исследованию: педагогика, экономика, психология, медицина, философия, социология и лингвистика.

По итогам анализа академических трудов, найденных на порталах <https://scholar.google.com>, <https://oatd.org>, <https://www.elibrary.ru/>, <https://www.rsl.ru/>, <https://www.dissercat.com/>, по поисковому запросу «коучинг» представлены следующие тематики: достижение максимальных показателей продаж; обучение иностранным языкам; управление инициативами в области корпоративных перемен; развитие навыков коучинга у менеджеров; повышение внедрения инноваций и развитие творческих способностей; родительское воспитание; достижение успеха в разных видах спорта; проведение хирургических операций; актерская игра, писательский труд, рисование, сочинение и исполнение музыкальных произведений, публичные выступления; обучение; консалтинг; коучинг-консультирование по юридическим и другим вопросам; снижение уровня стресса; улучшение взаимоотношений; режим питания; отказ от вредных привычек – курения, употребления наркотиков и алкоголя; использование передовой строительной техники; формирование социальной инициативности студентов; формирование профессиональной гибкости, эмоциональной компетентности, трудовой мотивации сотрудников компаний, коучинг для полицейских, концертмейстеров, военных и т.п.

7. *Разновидности и жанры* коучинг-дискурса представлены двумя основными речевыми жанрами. Во-первых, *коуч-беседы* (коуч-сессии, проводимые с учетом жанровых особенностей, изучаемым на базовых программах обучения коучингу), состоящие из нескольких этапов: а) установление контакта и договоренностей; б) заключение контракта на сессию; в) исследование и поиск решений/озарений; г) фиксация изменений и дизайн шагов. Во-вторых, *коуч-интервью* (серия интервью, целью каждого из которых является разработка/изменения/фиксация договоренностей: установочное и контрактное; сверточное; финальное).

8. *Прецедентные* (культурогенные) тексты коучинг-дискурса для коучей – это, с одной стороны, тексты компетенций и Этического кодекса (например, на порталах: mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2331, sovethr.ru/proekty-kvalifikacij-2/, coachingfederation.org/, www.emccglobal.org/), которые коучи должны не только знать, но и исполнять; тексты исследователей коучинга, которые цитируются в программах обучения коучингу; а также известные (часто клишированные) формулы коучинга, которые цитируются между коучами, при встречах, в обычном, часто шутовском обиходе: анекдоты про Штирлица: «*В дверь постучали. «Кто?» – спросил Штирлиц. «Здесь вопросы задаем мы!» – «Коучи», – подумал Штирлиц*», «*Мам, ты можешь передать мне соль, не спрашивая, почему это важно для меня?*», мем «*Чё-коучинг*» и т.п.

9. *Дискурсивные формулы и клише.* Интересно, что обучение коучингу строится на клишированных формулах, освоив которые коуч овладевает искусством коучинга на минимальном уровне, но при этом, если хочет расти дальше, ему придется отказаться от клише сперва в пользу авторских формулировок вопросов, а затем в пользу авторского подхода и к структуре коуч-бесед в целом. Примеры формул: *заключение контракта: с чем ты сегодня пришел на сессию? Почему это важно для тебя? Что ты хочешь в результате сессии? Как ты поймешь, что достиг результата? Формулы предоставления самостоятельности: куда ты сейчас хочешь направиться в своем исследовании? С чего хочешь начать?* Стоит ли уже переходить к разработке шагов? *Формулы поиска решений: что тебе может помочь найти решение? Формулы разработки шагов: как ты будешь внедрять найденное? Что именно будешь делать? Когда? Что тебя поддержит в этом? Что тебе может помешать в этом?*

Выводы.

Академическая литература в русско- и англоязычном пространстве обнаруживает значительный рост за период 2002–2024 гг. и 1980–2024 гг. соответственно. Большинство исследований выполнены в русле таких научных отраслей, как педагогика, менеджмент, психология, медицина, социология. Лингвистические исследования о коучинге находятся в стадии активной разработки на западе и пока не становились предметом специального изучения в отечественной науке. Совокупность диалогов между агентами (коучами) и клиентами (коучи) определена как «коучинг-дискурс» в широком понимании. Единичное коммуникативное событие (коучинговый диалог) определено как «коучинг-дискурс» в узком понимании. С позиций социо- и прагмалингвистического подхода коучинг-дискурс является разновидностью делового институционального дискурса с персональными элементами и обладает перечнем характеристик институционального дискурса: участники, хронотоп, цели, ценности (в том числе и ключевой концепт), стратегии, материал (тематика), разновидности и жанры, прецедентные (культурогенные) тексты, дискурсивные формулы. Систематизация элементов коучинг-дискурса позволяет исследователям и практикам коучинга комплексно подойти к процессу коучинга, его построению и теоретическому обоснованию для всех участников процесса: клиентов, заказчиков, будущих коучей. С практической точки зрения системное описание коучинг-дискурса может войти в учебные пособия и программы обучения коучингу и менторингу и послужить

основой дальнейшей разработки лингвистической модели коучинга. Перспективными направлениями лингвистического исследования коучинг-дискурса являются: выявление и системный анализ речевых интенций коуча и интенциональных состояний клиента, стоящих за выбором тех или иных речевых стратегий и тактик, поиск точек локализации мены данных явлений, углубленное изучение жанровой природы коучинг-дискурса, систематизация и классификация речевых стратегий и тактик коучей, анализ позиций и ролей коуча, влияния социогенеза языковой личности коуча на процесс коучинга и др.

Список литературы

1. Карасик В.И. О типах дискурса / В. И. Карасик // Языковая личность: институциональный и персональный дискурс: сб. науч. тр. – Волгоград: Перемена, 2000. – С. 5–20. EDN VWHLIZ
2. Седов К.Ф. Становление дискурсивного мышления языковой личности: психо- и социолингвистические аспекты / К.Ф. Седов. – Саратов: Изд-во СГУ, 1999. – 180 с.
3. Седов К.Ф. Становление структуры устного дискурса как выражение эволюции языковой личности: автореф. дис. ... д-ра филол. наук / К.Ф. Седов. – Саратов, 1999. – 50 с. EDN QDBTIN
4. Graf E.-M. New ways of investigating coaching: linguistic research on executive, business and workplace coaching – a systematic scoping review / E.-M. Graf // Coaching: an International Journal of Theory, Research and Practice. 2024. Vol. 17. No.1. 2024. – P. 90–118.
5. Grant A.M. Towards the Psychology of Coaching: Thesis / A.M. Grant. – Sydney, 2001. – 338 p.
6. Grant A.M. Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature / A.M. Grant, 2011. – 167 p.
7. Koopman R. et al. The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines / R. Koopman, et al. // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2021. Vol. 19 (1). P. 137–151.
8. Marshall M.K. The Critical Factors of Coaching Practice Leading to Successful Coaching Outcomes: Dissertationl. – Antioch University, 2006.

Гут Валерий Викторович

канд. психол. наук

АНО «Институт Адаптивного Интеллекта»

г. Москва

АQ-КОУЧИНГ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ АДАПТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА: АНАЛИЗ ТЕКУЩИХ ТЕНДЕНЦИЙ И ПРАКТИК

Аннотация: пандемия COVID-19, произошедшая в 2021 году, стала катализатором для изучения влияния на психическое здоровье и необходимости адаптации в современном обществе. Появилась необходимость пересмотреть существующие методы работы с клиентами и обратить особое внимание на способность людей адаптироваться к переменам. В статье предлагается рассмотреть новый подход в работе с людьми такой, как АQ-коучинг, обеспечивающий клиентам инструменты для развития навыков адаптации в условиях быстро меняющегося мира. Эффективность этого подхода и его потенциал для применения в различных

сферах жизни объясняется исследованиями истории коучинга, основных составляющих адаптивного интеллекта, неразрывной связи коучинга с психологией. В статье представлены основные инструменты и техники AQ-коучинга, предназначенные для помощи людям в развитии навыков адаптации к новым жизненным задачам, и предлагается дальнейшее изучение методов измерения адаптивного интеллекта и разработка новых инструментов для эффективного развития этого навыка.

Ключевые слова: адаптивный интеллект, определение, коучинг, AQ-коучинг, психологические истоки, личность.

Значимость темы. Пандемия 2021 года стала критическим моментом в истории современного общества, продемонстрировав масштабное воздействие на психическое здоровье людей. Столкнувшись с неопределенностью, изоляцией и новыми социальными реалиями, люди были вынуждены искать способы адаптироваться к изменившимся условиям. Однако масштаб проблем, связанных с психическим здоровьем, стал еще более очевидным после пандемии: как отмечает Всемирная Организация Здравоохранения, в мире стремительно растет число людей, страдающих от стресса, одиночества и выгорания. В частности, серьезно нарастает одиночество в экономически благополучных и развитых странах, таких как Норвегия, Швеция, Финляндия, Дания [WHO declares... 2023].

Эти изменения побудили психологов, коучей и исследователей переосмыслить существующие методы работы с клиентами и обратить особое внимание на способность людей адаптироваться к новым условиям жизни.

Цель статьи – раскрыть значимость AQ-коучинга как подхода, позволяющего повысить адаптивный интеллект людей в условиях быстро меняющегося мира. AQ-коучинг предоставляет конкретные инструменты и техники для помощи людям в развитии навыков адаптации к новым жизненным вызовам.

История и развитие коучинга – психологические истоки.

Зарождение коучинга связано с развитием спортивной психологии. В начале 1970-х годов Тимоти Голви, один из пионеров коучинга, акцентировал внимание на важности состояния сознания спортсменов для их достижения высоких результатов. Голви предложил новые подходы к тренировкам, позволяющие атлетам преодолевать внутренние барьеры и достигать высших результатов за счет изменения внутренних установок и управления состоянием ума. Эта концепция получила широкую популярность благодаря его книге «Внутренняя игра в теннис» [Gallwey 1974].

Джон Уитмор, вдохновленный идеями Голви, уезжает в США из Великобритании, чтобы изучать психологию, где впоследствии развил концепцию коучинга, выведя ее за пределы спортивного контекста, сделав более доступной для большого количества людей. Он сосредоточился на вопросе эффективного достижения целей в различных сферах жизни, что привело к формированию современного коучинга. Уитмор также исследовал взаимосвязь между коучингом и психологией, изучая роль психологии в развитии методологии коучинга [Уитмор 2005].

Коучинг получил импульс к развитию благодаря взаимодействию с традиционной психологией. Концепции, предложенные в начале развития

коучинга, *синтезировали достижения педагогики, психологии и других дисциплин*. Коучинг стал применяться для улучшения качества жизни, саморазвития и достижения поставленных целей.

Дальнейшее развитие коучинга связано с расширением его применения в бизнесе и личностном развитии. Основатели коучинга, такие как Голви и Уитмор, заложили основу для дальнейших исследований и методологических разработок, которые позволили адаптировать коучинг для решения более широкого круга задач, включая управление карьерой, личностное развитие, преодоление трудностей и улучшение коммуникации.

Большой вклад в становление коучинга в его современном виде и его популяризацию внес основатель Международной Федерации Коучинга Томас Дж. Леонард: «Коучинг не делает больных людей здоровыми... он помогает здоровым людям стать выдающимися...» (Имена коучинга. Томас Леонард. – URL: ecfrussia.com.)

Таким образом, коучинг, изначально сфокусированный на спортивных достижениях, трансформировался в методологию, ориентированную на развитие личности и достижение жизненных целей.

Адаптивный интеллект как понятие.

Понятие адаптивного интеллекта (Adaptive Quotient AQ) было сформулировано известным исследователем Робертом Штернбергом, который изучал различные аспекты интеллекта и предложил рассматривать адаптивность как ключевой навык современного человека. Адаптивный интеллект предполагает способность человека приспосабливаться к изменяющимся условиям, находить креативные решения в ситуации неопределенности. Причём человек обязан делать это максимально быстро в наш век неуклонно возрастающих скоростей. Никогда люди так много не общались, как сегодня, онлайн. Каких-нибудь сто лет назад общение было только личным, а письма шли, сравнивая с сегодняшними скоростями, крайне медленно. А сегодня нас бесконечно бомбардируют сообщениями, рассылками и звонками, неуклонно увеличивая уровень стресса.

Штернберг рассматривает адаптивный интеллект как совокупность навыков, позволяющих человеку успешно справляться с жизненными изменениями [Sternberg 2021]. В основе концепции лежит идея о том, что способность к адаптации стала критически важной в условиях современных, стремительно меняющихся реалий. AQ характеризует способность человека быть гибким, творчески решать проблемы и поддерживать баланс в условиях нестабильности и стресса.

Наше эмпирическое исследование позволило сконструировать следующее определение: адаптивный интеллект – это вид практического интеллекта, порождающий позитивно признаваемые обществом изобретательность, находчивость/смекалку и умения, проявленные индивидом или группой при решении жизненно острых задач [Гут, 2023, с. 54]. Актуализируется этот интеллект в острых ситуациях, таких как кризис, фатальные перегрузки, высокие риски. В подобных ситуациях человек или группа встает перед необходимостью защищать или даже спасти нечто существенно важное для себя: жизнь, здоровье, социальный статус, социальную принадлежность, идентичность и прочее.

Основные положения AQ-коучинга.

Назначение AQ-коучинга состоит в том, чтобы предоставить клиентам инструменты для саморегуляции и личностного роста, позволяющие успешно адаптироваться к новым условиям жизни. Видное место среди таких инструментов занимают психологические ресурсы и методы.

1. *Формирование навыков.* AQ-коучинг представляет собой подход, ориентированный на развитие навыков, повышающих адаптивный интеллект. Он предоставляет инструменты и техники, которые помогают клиентам улучшить свои способности к адаптации в постоянно меняющихся условиях. После диагностического тестирования, которое выявляет слабые места в адаптивном интеллекте клиента, коуч совместно с клиентом разрабатывает программу по развитию необходимых навыков. Подход направлен на устранение препятствий и усиление внутренних ресурсов, что в конечном итоге позволяет улучшить способность человека приспосабливаться к изменениям.

2. *Индивидуальный подход.* Важной особенностью AQ-коучинга является индивидуализация программы для каждого клиента. После проведения тестирования и выявления личностных барьеров коуч и клиент работают над тем, чтобы выявить истинные потребности и слабые места. Индивидуальный подход позволяет коучу разрабатывать наиболее эффективные стратегии для конкретного клиента, учитывая его уникальные проблемы и потребности.

3. *Практические результаты.* Цель AQ-коучинга – помочь клиенту развить навыки адаптации к внешним изменениям и достигать поставленных целей. Важным результатом является повышение устойчивости клиента к стрессу, улучшение его способности принимать решения и находить выход из сложных ситуаций. AQ-коучинг помогает людям увидеть свои ресурсы и начать использовать их наиболее эффективным образом. Такие практические результаты делают этот подход востребованным в современном мире, где люди сталкиваются с непрерывными изменениями и давлением.

Составляющие потенциала адаптации.

В результате теоретического моделирования были выделены составляющие потенциала адаптации. Они представляют комплексную конструкцию, с опорой на которую сейчас развивается новая методика для AQ-коучинга:

1. *Жизнестойкость* характеризуется способностью человека находить смыслы даже в самых сложных и неприятных ситуациях. Эта черта, как отметил Сальвадор Мадди в своих исследованиях 1970-х годов, помогает людям превращать кризисы в ситуации развития и совершать настоящие прорывы [Maddi 2006].

2. *Аффилиация* представляет собой способность человека взаимодействовать с другими людьми таким образом, чтобы извлекать пользу из совместной деятельности. Аффилиация как составляющая AQ начинается тогда, когда мы в связях с другими людьми видим дополнительную ценность.

3. *Скорость реагирования* – составляющая AQ, которая определяет способность оперативно реагировать на изменения.

4. *Любопытство* как стремление исследовать окружающий мир, сохранять интерес к новым знаниям и опыту.

5. *Индифферентная наблюдательность*. Этот компонент подразумевает умение наблюдать за окружающей средой и собственными реакциями на нее, не давая оценок.

6. *Общественное признание* – способность проявлять интерес к другим людям не ожидая при этом ничего взамен.

7. *Избыточность* подразумевает междисциплинарное мышление и умение находить взаимосвязи между разными сферами жизни. Это помогает человеку получать больше информации и знаний, которые могут пригодиться в непредсказуемых ситуациях.

8. *Самодостаточность* заключается в способности полагаться на свои внутренние ресурсы и опоры. Несмотря на важность взаимодействия, эта составляющая AQ позволяет обходиться без поддержки других людей, при этом не испытывая одиночества и связанной с ним тревоги, чувства отчужденности.

9. *Интернальность* подразумевает осознание своей ответственности за происходящие в жизни события (локус контроля). Этот компонент адаптивного интеллекта помогает человеку перестать винить внешние обстоятельства и сосредоточиться на том, что находится под его контролем.

10. *Целостность* – это отсутствие внутренних конфликтов и согласованность ценностей и мотивов. Целостный человек может жить независимо от других людей и при этом активно с ними взаимодействовать.

Четыре шага AQ-коучинговой сессии.

1. *Поиск «личностной ямы»* – самого уязвимого места в психике (vulnerability), которое максимальным образом разрушает личность клиента, словно бы искривляет его внутреннюю реальность, создавая «вмятину». Главный принцип на этом этапе – понимать, что клиент никогда сам не прикасается к своему «сломанному пальцу», а если и занимается самолечением, то скорее всего лечит здоровый палец, а не больной.

2. *Определение «личностной вершины»*. Это так называемая «несущая стена», которая держит всю конструкцию человека. Это та самая главная внутренняя опора, которой человек дорожит и которую он чувствует.

3. *Запрос на текущую сессию*. На этом этапе работы с запросом клиента мы с помощью специальных вопросов диагностируем, где именно человек снимает с себя ответственность, и как сказанное в этом запросе согласуется с тем, что он говорил о себе и своей жизни в первых двух этапах. Поиск противоречий.

4. *Поиск механизма саморегуляции*. На последнем шаге мы выходим с клиентом на механизм саморегуляции, когда ищем способ выйти на механизм коррекции активности в движении от менее благоприятных к более благоприятным результатам.

Конечная цель – мы помогаем клиенту сформировать функциональную систему, где все компоненты наших отношений с миром соединены в единое целое. Здесь мы опираемся на концепцию личностного потенциала Дмитрия Леонтьева, в которой при высоком потенциале у человека всё работает в системной взаимосвязи, а при низком – отдельные действия и функции между собой никак не увязаны.

Заключение.

1. *Основные выводы* Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на психическое здоровье и выявила актуальность темы адаптации в современном мире. AQ-коучинг, ориентированный на развитие адаптивного интеллекта, представляет собой эффективный подход, способный помочь людям справиться с вызовами изменяющейся реальности. Используя диагностические инструменты и методики развития навыков, AQ-коучинг позволяет клиентам преодолевать внутренние барьеры, повышать способность к адаптации и находить новые решения.

2. *Значимость AQ-коучинга.* AQ-коучинг выделяется среди других подходов к личностному развитию своей фокусировкой на адаптивном интеллекте и индивидуальном подходе к каждому клиенту. Его методики обеспечивают повышение жизнестойкости, скорости реагирования, саморегуляции и других составляющих, необходимых для успешного преодоления изменений и стресса. С этим набором навыков люди могут лучше адаптироваться к стремительным переменам, которые характерны для современного общества.

3. *Возможные направления исследований* Дальнейшее развитие AQ-коучинга и исследование адаптивного интеллекта открывают перспективы для более глубокого понимания механизмов адаптации. Важно провести дополнительные исследования, чтобы уточнить методы измерения адаптивного интеллекта, улучшить существующие техники и разработать новые инструменты для развития этих навыков. Таким образом, AQ-коучинг имеет потенциал для более широкого применения, в том числе в профессиональной, образовательной и социальной сферах, помогая людям в разных ситуациях более успешно адаптироваться к изменениям.

Список литературы

1. Gallwey W. Timothy. The Inner Game of Tennis. 1st. New York: Random House, 1974.
2. Maddi S.R. Hardiness: The courage to grow from stresses // The Journal of Positive Psychology. – 2006. – Т. 1. – С. 160–168.
3. Sternberg R.J. Adaptive Intelligence // Adaptive Intelligence. 2021. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316650554>
4. WHO declares loneliness a «global public health concern. The guardian.org, 16 Nov. 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.theguardian.com/global-development/2023/nov/16/who-declares-loneliness-a-global-public-health-concern> (дата обращения: 13.05.2024).
5. Гут В.В. Адаптивный интеллект. Опыт феноменологической настройки определения / В.В. Гут // Научное мнение. – 2023. – №6. https://doi.org/10.25807/22224378_2023_6_47. – EDN IVNBVV
6. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

Котлярова Марина Викторовна
генеральный директор
Центр системного коучинга
Certified Trainer of Coaching ICU ICTA,
Professional Master Coach ICU ICTA, коуч – мастер APK
г. Санкт-Петербург

СИСТЕМНЫЙ КОУЧИНГ КАК МЕТОД ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО СБАЛАНСИРОВАННОГО РЕЗУЛЬТАТА

***Аннотация:** в последние годы коучинг рассматривается не только как метод сопровождения к результатам в различных направлениях, но и все больше исследуется как методология, имеющая научное обоснование, подтвержденные результаты и доказательную базу. Методология цикла коучингового сопровождения при детальном рассмотрении содержит те же закономерности, которые мы исследуем в системах, в основе которых лежат объекты и принципы взаимодействия между ними. Именно системный подход в коучинге дал нам основание полагать, что устойчивый стабильный результат является не только результатом системного мышления клиента, но и результатом взаимодействия коуча и клиента. Форму взаимодействия, которую мы используем в коучинговом процессе как инструмент достижения стабильного сбалансированного результата, представлен в статье в виде авторской модели системного коучинга. В процессе исследования были рассмотрены внутренние и внешние системы клиента и коуча, а также процессы взаимодействия между ними.*

***Ключевые слова:** системный коучинг, система, системный подход, причинно-следственные связи, коучинговое взаимодействие, система сбалансированных показателей, системное мышление.*

1. Основы системного коучинга как направления в коучинге.

Рассматривая системный коучинг как одно из направлений коучинга, следует отметить, что определения данного понятия сводятся к определению системного подхода как такового. Найти четкое определение самого направления системного коучинга, которое отражало бы именно методологию, на сегодняшний день в русскоязычном пространстве не представляется возможным. В связи с этим, основываясь на теории систем, считаем возможным для создания единого понятийного пространства в рамках данной статьи предложить свой вариант. Системный коучинг – это метод коучингового сопровождения, основанный на теории систем и принципах системного мышления, сфокусированный на работе с клиентом не только на уровне его индивидуальной системы, но и на уровне его функционирования с другими системами (ред. Автора). При этом в фокусе внимания системного коучинга именно системный подход как методология, исследующая процесс коучинга как целостное явление.

В данном ключе необходимо прояснить, что «системный подход – направление методологии научного познания и социальной практики, в

основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину» [1]. Учитывая, что принципы системного подхода нашли свое применение во многих областях, включая психологию, экономику и другие, вполне закономерно с точки зрения научно обоснованного подхода, мы рассмотрели его через призму коучинга.

В свою очередь, система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность, единство [2]. Одной из таких систем, состоящих из элементов, является сам человек. Организм человека может быть рассмотрен как логическая система, так как он обладает целостностью, то есть внутренним единством, обусловленным его структурной и функциональной организацией. И если человек – система, то и рассматриваться он должен как единое целое, а не как элементы в отдельности. Целостность – это системный принцип, где система некое единство, обладающее рядом свойств, не присутствующим ни одному из элементов и не являющимся суммой свойств элементов. Одним из таких свойств является эмерджентность, возникающее свойство, когда система функционирует качественно.

На практике я часто сталкиваюсь с запросами клиентов, затрагивающими именно целостность – например, обретение своей гармонии как некоего эмерджентного свойства системы личности. При этом процессе коучинга стоит рассматривать и внешнюю, и внутреннюю систему клиента, так как внешне человек функционирует, действует, но внутри нет того состояния, которое он для себя обозначает, как гармония, в связи с чем можно сделать вывод, что его система функционирует, но именно эмерджентность – гармония – не возникает как качественная характеристика системы. Процесс рассмотрения всегда затрагивает всю структуру системы человека, которую обозначает сам клиент.

И действительно, исследуя основные свойства систем человека, такие как устойчивость (которая проявляется у человека как надежность, живучесть и адаптируемость), целостность, структурность, организованность, функциональность, эмерджентность, путем анализа можно выявить именно тот элемент системы, изменив который, используя принцип рычага, система начнет функционировать качественно.

2. Модель системного коучинга.

Модель системного коучинга (авторская модель Котляровой М.В. (свидетельство 170424-ZFFNVR)) является визуальным представлением взаимодействия систем в коучинговом процессе (рис. 1). Данная модель не является повторением модели SOAR, разработанной Алленом Ньюэллом Гербертом Саймоном и Клиффордом Шоу (Allen, Newell, Herbert Simon, Clifford Shaw) в 1950-х гг. [3], так как в ней не учитывались коучинговые взаимосвязи.

Авторская модель наиболее полно раскрывает именно процесс системного коучинга, не исключая, а дополняя указанные нами модели.

В статье рассмотрены процессы на примере индивидуального коучинга, однако данная модель применяется и в работе с группами и командами.

Алгоритм и этапы работы будут зависеть от того, в какой системе находится запрос клиента, какую структуру выбирает клиент для своего процесса в результате чего коуч, используя инструменты и коучинговые компетенции, организует процесс коучинговой работы.

Основные компоненты системной модели: внешняя система коуча, внешняя система клиента, внутренняя система коуча, внутренняя система клиента, причинно-следственные связи, структура и границы систем, функции, роли, цикличность, цели, рычаг.

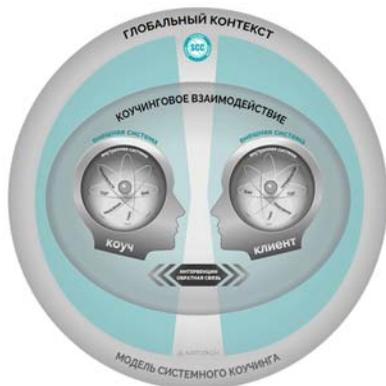


Рис. 1. Авторская модель системного коучинга

Внутренняя система состоит из многих компонентов, основные из которых: система убеждений и сценариев, система ценностей и миссии, репрезентативная внутренняя система, система телесных реакции и ощущений, система потребностей (рис. 2).

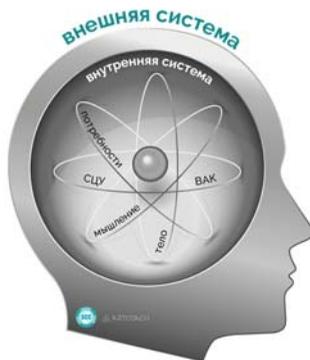


Рис. 2. Внутренняя система в модели системного коучинга

Внешняя система может исследоваться как корпоративные и семейные системы, система действий/опыта, система поведения и телесных проявлений, системы окружения, системы влияния и зон ответственности.

Несмотря на то что запросы клиентов могут находиться во внешней системе клиента, например, создать свой бизнес или достичь финансового успеха, то есть внешние атрибуты успешности, именно осознание процессов, происходящих во внутренних системах человека, или отсроченные во времени причинно-следственные связи дадут ясность и помогут реализовать эти цели и настроить качественно системный процесс достижения устойчивого результата. Таким образом, исследуя систему мышления клиента, его ценности и убеждения, можно выявить тот элемент (ограничивающее убеждение), который будет тем самым рычагом, трансформируя который (трансформация убеждений) клиент придет к осознанию, возможно через инсайт (эмерджентное свойство системы), как ему достичь заветной цели.

В процессе проведения наблюдений, в котором приняли участие студенты Центра системного коучинга различных программ, а также клиенты коучей Центра системного коучинга было установлено, что 100% наблюдаемых отметили изменения различной степени именно после осознания влияния причинно-следственных связей на все процессы, где корневые причины были значительно отсрочены во времени (детство) со следствием (ограничения в реальном времени), при этом стойкие системные изменения на всех уровнях (длительность более 6 месяцев) произошли после трансформации ограничивающих убеждений и негативных сценариев у 78% наблюдаемых.

Важное место в процессе системного коучинга занимает само коучинговое взаимодействие (рис. 3).



Рис. 3. Коучинговое взаимодействие в модели системного коучинга

Процесс коучингового взаимодействия как раз является дополнением триады системного подхода, при котором рассматриваются: стратегическая модель (цели и смыслы), функциональная модель (операции и технологии), структурная модель (устройство, состав, связи) [4].

В системной модели важными компонентами являются интервенции коуча, обратная связь и создание безопасного пространства для осознаний клиента. От того, насколько будет установлен раппорт, зависит глубина коучингового процесса и уровень доверия. Внешняя и внутренняя системы самого коуча важны для выстраивания данного процесса, в котором системное мышление коуча и системное видение усиливают процесс коучинга и делают его более эффективным.

Вопросы, которые на начальном этапе создают архитектуру коучингового процесса.

- В какой системе клиента находится запрос?
- В какой системе находится цель клиента?
- Какую систему клиента затрагивает вопрос коуча?
- Из какой системы коуч задает вопрос?
- Какие еще системы задействованы?
- Какие взаимосвязи существуют?
- В какой системе находится рычаг?
- Как изменения в данной системе повлияют на все системы клиента?
- Какие действия необходимы для каждой системы?

Исходя из данных критериев выстраивается более четкий контракт с клиентом в достижении его результата.

Исследование целостного процесса ведет к более устойчивому результату, чем решение точечных запросов клиента, не рассматривая систему его личности через призму системного подхода.

3. Устойчивый сбалансированный результат.

В качестве формулы сбалансированного результата для модели системного коучинга как метода достижения устойчивого сбалансированного результата клиента мной была взята за основу «Сбалансированная система показателей» Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортона [5]. Данная система показателей изменена, исходя из целей и запросов клиентов индивидуального коучинга, описанного в данной статье. В итоге сбалансированная система показателей состоит из компонентов: финансы (финансовые результаты, которых хочет достичь клиент), окружение/клиенты/отношения – в зависимости от запроса клиента (окружение и собственное позиционирование клиента при реализации цели), процессы взаимодействия и мышления (качественные и эффективные процессы взаимодействия внутренней и внешней систем клиента), саморазвитие (каким образом развиваться, чтобы достичь результатов). По каждому обозначенному показателю выстраивается видение и стратегия, исходя из цели, собственных критериев, задач и действий, необходимых для достижения устойчивого результата. Результаты изменений, произошедших у наблюдаемой группы, приведены в таблице (табл. 1).

Таблица 1

<i>Критерий</i>	<i>Значение</i>
Финансы	79% клиентов увеличили доход
Окружение/клиенты/отношения	83% клиентов гармонизировали отношения с собой и с окружающими
Внутренние процессы и мышление	59% клиентов отметили изменения в привычках и 92% – в мышлении
Саморазвитие	98% клиентов осознали желаемый путь саморазвития

Отслеживая динамику показателей у наблюдаемой группы, одновременное изменение во всех системах отметили 89%, при этом 93% отметили именно достижение устойчивого результата с динамикой роста.

Таким образом, система сбалансированных показателей охватывает внешнюю, внутреннюю системы и систему взаимодействия, что позволяет отследить результат системных изменений на стратегическом и тактическом уровнях. Такая система показателей позволяет отслеживать динамику коучингового процесса, что приводит к устойчивому стабильному результату в процессе применения модели системного коучинга.

В конце хотим отметить: более зрелая личность клиента в коучинге выбирает системный подход, затрагивающий изменения во всех системах человека и сферах его жизни, проявляя заинтересованность и стабильности и устойчивости. Именно системный коучинг способен реализовать системный подход в полной мере.

Список литературы

1. Спивак В.А. Системный подход и системное мышление как универсальная компетенция специалиста и руководителя: монография / В.А. Спивак. – Чебоксары: Среда, 2022. – 136 с. DOI 10.31483/a-10424. EDN DWYNLX
2. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
3. Леман Джилл Ф. A Gentle Introduction to Soar, an Architecture for Human Cognition / Д. Леман, Д. Лэрд, П. Розенблум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cse.msu.edu/~cse841/papers/Soar.pdf> (дата обращения: 13.05.2024).
4. Вакуленко Н.С. Иерархическая триада как методологический принцип / Н.С. Вакуленко // Христианское чтение. – 2018. – №2. – 184 с. – DOI 10.24411/1814-5574-2018-10041. – EDN YWWIXL
5. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 210 с.

Крыжановская Анжелика Грантовна
сертифицированный коуч, соавтор программы
«Retirement coaching» (CCE ICF)

Волченкова Олеся Алексеевна
магистр, генеральный директор, сертифицированный коуч,
соавтор программы «Retirement coaching» (CCE ICF)

ООО «Дженерал коучинг групп»
г. Москва

DOI 10.31483/r-111395

ПЕНСИОННЫЙ КОУЧИНГ КАК НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ КОУЧИНГА В РОССИИ

***Аннотация:** в статье дано полное определение понятия пенсионного коучинга, исследуется проблема выхода на пенсию людей старшего возраста через призму их адаптации к новой жизни, новые сферы деятельности, отношения с близкими и окружением, идентичности своего я. Анализируется и раскрывается тема пенсионного коучинга как инструмента работы со старшим возрастом в переходном предпенсионном и пенсионном периоде. Анализируются мировые исследования в данной области, а также раскрывается тема становления и необходимости пенсионного коучинга в России как инструмента работы с людьми пенсионного и предпенсионного возраста. Подчеркивается важность развития пенсионного коучинга в России как одного из направлений коучинга.*

***Ключевые слова:** коучинг, пенсионный коучинг, пенсия, стресс, исследования.*

Пенсионный коучинг – это процесс профессиональной поддержки людей в период подготовки к пенсии или после выхода на пенсию. Во время коучинга учитываются индивидуальные особенности каждого человека. Цель этого процесса – помочь определить цели, разработать планы и развить необходимые навыки для успешного перехода на пенсию или во время нее. Пенсионный коучинг помогает людям осознать свои потребности и желания, предвидеть изменения и вызовы, связанные с новым жизненным этапом, чтобы создать осмысленную и удовлетворительную жизнь на пенсии.

В результате анализа существующих коучинговых программ и направлений можно сказать, что до 2021 г. в России указанного в статье направления коучинга не было. А те программы, которые были заявлены как пенсионный коучинг, таковыми не являлись, потому что ориентировались не на клиентов, а на обучающихся. То есть пенсионным коучингом назывался коучинг, направленный на обучение людей старшего возраста коучингу, а не на работу в сессиях с людьми пенсионного и предпенсионного возраста.

Первая и на данный момент единственная, аккредитованная Международной Федерацией Коучинга (International Coach Federation – ICF) российская программа называется «Retirement coaching» (пенсионный коучинг). Авторами и разработчиками данной программы являются авторы статьи.

Изучая пенсионный коучинг, был рассмотрен передовой опыт и проанализированы исследования в этой сфере. Одним из экспертов в области пенсионного коучинга является Роберт Лаура (США), который имеет свою методику работы в этом направлении. Именно он в своих работах и обучении говорит об исследовании, которое может показать нам, как выход на пенсию влияет на людей и какие выводы из этого можно сделать. В одной из своих статей он ссылается на известное исследование в области психиатрии [1]. Исследование, которое выявило взаимосвязь влияния стресса на образование заболеваний. В 1967 году психиатры Томас Холмс и Ричард Рэй изучили медицинские карты более 5000 пациентов, чтобы определить, могут ли стрессовые события вызывать заболевания. Пациентов просили составить список из 43 жизненных событий на основе относительного балла. Была обнаружена положительная корреляция 0,118 между событиями их жизни и их болезнями.

Их результаты были опубликованы как рейтинговая шкала социальной адаптации (Social Readjustment Rating Scale, SRRS) [2], более известная как шкала стресса Холмса и Рэя. Последующая проверка подтвердила связь между стрессом и болезнью [3].

Эти жизненные события они назвали единицей изменения жизни «Life Change Unit» (LCU), и каждое из этих событий имело разный вес на указанной шкале. То есть каждое событие само по себе было более или менее стрессовым. Таким образом, чем больше количество единиц изменения в жизни, тем гораздо более высокая вероятность, что человек заболеет.

Так почему же здесь это исследование, стресс и пенсионный коучинг? В чем взаимосвязь? Именно через это исследование было выявлено, какие события из 43 [4] являлись наиболее стрессовыми событиями в жизни людей. Роберт Лаура обращает свое внимание на некоторые из них, которые обычно ассоциируются с теми, кто находится на пенсии или приближается к ней. Но самое главное, автор акцентирует свое внимание на событие – это выход на пенсию, который занимает 10 место. То есть выход на пенсию сам по себе, без каких-либо других факторов, является одним из самых стрессовых событий в жизни [5].

Так почему же выход на пенсию эту стресс? Причинами стресса после выхода на пенсию являются много факторов, в том числе существенное изменение личности человека. Многие люди связывают свою работу со своей личностью: то, что они делают, – это то, кем они являются [6]. Выход на пенсию разрывает связь «работа – это я», вынуждая пенсионеров переопределить себя вне контекста работы и заставляя некоторых сомневаться в их полезности [7]. Это дает нам понимание, что человек в большей степени ассоциирует себя с работой и не знает, кто он вне работы, чем ему заниматься, куда он идет, как общаться с близкими, находясь с ними уже большее количество времени, чем раньше, кто теперь его окружение, и самое главное у него может не быть ответа на вопрос, как дальше ему жить и кто он? Именно поэтому так важен пенсионный коучинг, который помогает раскрыть человеку вопрос реализации и идентичности своего я в переходный и постпереходный период.

Исследование, которое провела Ассоциация пенсионных коучей, показало [8], что существует значительный разрыв между ожиданиями предпенсионеров и реальным опытом пенсионеров. 43% пенсионерам

приспособиться к выходу на пенсию было сложнее, чем они ожидали. В то же время 48% предпенсионеров считали, что адаптироваться к жизни на пенсии будет легко. Как действующим пенсионерам, так и предпенсионерам нужны дополнительные инструменты в поиске цели, идентичности и связей на протяжении всего переходного периода. Выход на пенсию – это серьезное изменение в жизни, которое может занять год и более.

В статье «Влияние личностных стратегий жизненного пути на биопсихологический возраст (Северная Осетия)» А.А. Зиминой представлены данные экспериментального исследования. Эксперимент был выполнен в Северной Осетии – регионе, который традиционно отличается наличием большого количества долгожителей. Результаты исследования показали, что:

- правильно подобранная (с учётом индивидуально-типологических особенностей) организация жизненного пути может влиять на биопсихологический возраст мужчин и женщин;

- ресурсные области индивида – оптимизм, доброта, забота, целеустремленность, активность, желание достижений – влияют на биологический и психологический возраст;

- снижение числа коммуникаций, снижение уровня доброты и заботы по отношению к людям, пассивность, отсутствие желания достижений способствуют ускорению биопсихологического старения [9].

То есть можно предположить, что инструментом для поиска ресурсных областей индивида может быть работа с пенсионным коучем, потому что профессиональная работа с пенсионным коучем при переходе на пенсию имеет важное значение по нескольким причинам:

- возможность разработать план действий на пенсии, определить план действий на пенсии с учетом особенностей личности, приоритеты, создать стратегии для достижения желаемых результатов;

- возможность посмотреть на развитие своей личности по-другому: поиск нового хобби, интересов, обучений, предназначений, которые можно реализовать на пенсии, увидеть свои цели, которые могут наполнить новыми смыслами;

- возможность получить эмоциональную поддержку через активное слушание, постоянное развитие доверия и ощущение безопасности;

- возможность определить стратегию финансового планирования, при условии знаний этой области у клиента. Возможность определить источники доходов и т. д. Но, если клиент не имеет знаний в области финансов, то клиенту также необходимо обращаться к финансовому консультанту;

- возможность увидеть, предугадать и спланировать социальные связи, находить новых друзей, участвовать в общественной жизни и сохранять качество жизни на пенсии.

Пенсия – это не только новый жизненный этап без работы. Это переход в совершенно незнакомый период жизни. Это период, которому свойственно внести коррективы жизни. Это могут быть потеря цели жизни, управление своим временем, которое теперь не ограничено работой, отсутствие взаимодействия с людьми. Пенсионный коуч может быть тем, кто будет рядом в этом периоде жизни и через проявление профессиональных компетенций сможет помочь пройти этот путь.

В прошлом пенсионное планирование было синонимом финансового планирования. Однако становится все более очевидным, что выход на пенсию – это нечто большее, чем просто накопление достаточного количества денег. Чтобы извлечь максимальную пользу из этого этапа жизни, также требуется эмоциональная, умственная и социальная подготовка [10].

Коуч помогает определить цели, желания и потребности человека в пенсионном возрасте, разработать план действий для их достижения, а также помогает преодолевать возможные препятствия и стрессовые ситуации, связанные с этим переходом. Пенсионный коучинг способствует личностному росту, развитию новых интересов и хобби, укреплению отношений с близкими через работу с собой, расширению социальных контактов, а также помогает эффективно управлять и другими аспектами жизни.

Анализируя все исследования, а также рассмотрев государственную стратегию действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года на тему долголетия [11], счастья людей пенсионного возраста, можно сделать вывод, что развитие пенсионного коучинга в России это не только реальность изменения рынка коучинга, но и важный элемент развития государства по причине его эффективного способа и возможности использования.

Список литературы

1. Robert Laura. What Is Retirement Coaching? Forbes, 13.09.2019 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/robertlaura/2019/09/13/what-is-retirement-coaching/?sh=1378bccd6a4e>, Robert Laura, Sep 13, 2019 (дата обращения: 25.04.2024).
2. Thomas H. Holmes, Richard H. Rahe. The Social Readjustment Rating Scale (Received 12 April 1967). Journal of Psychosomatic Research. Vol. 11. Pergamon Press, 1967. Printed in Northern Ireland. Pp. 213–218. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0022399967900104?via%3Dihub> (дата обращения: 24.04.2024).
3. Captain Richard H. Rahe MC USNR & Dr. Ransom J. Arthur M.D. Life change and illness studies: past history and future directions. Journal of Human Stress. 1978. Vol. 4. Pp. 3–15. doi:10.1080/0097840X.1978.9934972 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0097840X.1978.9934972> (дата обращения: 24.04.2024).
4. The Holmes-Rahe Stress Inventory, AIS [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.stress.org/holmes-rahe-stress-inventory> (дата обращения: 24.04.2024).
5. Robert Laura. Why Is Retirement So Stressful? Forbes, May 24, 2018 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.forbes.com/sites/robertlaura/2018/05/24/why-is-retirement-so-stressful/?sh=52c541302579> (дата обращения: 24.04.2024).
6. Janna Koretz. What Happens When Your Career Becomes Your Whole Identity. Harvard Business Review. 26.12.2019 [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2019/12/what-happens-when-your-career-becomes-your-whole-identity> (дата обращения: 23.04.2024).
7. Nancy Schimelpfening. 5 Tips for Dealing With Depression After Retirement, VerywellMind, 18.12.2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.verywellmind.com/depression-after-retirement-1067239#citation-4> (дата обращения: 24.04.2024).
8. Retirement Coaches Association 2023, The Great Retirement Disconnect [Electronic resource]. – Access mode: <https://retirementcoachesassociation.org/docs/The%20Great%20Disconnect%20Retirement%20Research%20Release.pdf> (дата обращения: 25.04.2024).

9. Зимина А.А. Влияние личностных стратегий жизненного пути на биопсихологический возраст (Северная Осетия) / А.А. Зимина // Человеческий капитал. – 2021. – №11 (155) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://humancapital.su/wp-content/uploads/2021/11/202111_p057-065 (дата обращения: 24.04.2024).

10. Benjamin Miller. Retirement Coaching 101: Key Concepts&Benefits. CoachRanks [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.coachranks.com/blog/retirement-coaching> (дата обращения: 24.04.2024).

11. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 февраля 2016 года №164-р «Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/7PvwllE5X5KwzFPuYtNAZF3aBz61bY5i.pdf> (дата обращения: 24.04.2024).

Курдина Мария

коуч, психолог, заместитель главы
Комитета по наставничеству
Ассоциация «Федерация профессиональных
коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

КОМПЕТЕНЦИИ НАСТАВНИКА КАК ОСНОВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

***Аннотация:** в современном мире развитие профессиональных навыков и личностное самоопределение играют ключевую роль в успешной работе. В профессиональном коучинге и наставничестве качественное сопровождение и поддержка специалистов становятся важными факторами эффективности. Наставник, обладая значительным опытом и знаниями, передает их другим, формируя свою профессиональную идентичность. Однако для успешного наставничества одного лишь опыта недостаточно; необходимы четкие критерии работы и компетенции, которые помогают наставникам в своем развитии, укреплении профессиональной позиции и обеспечении высокого качества сопровождения клиентов.*

***Ключевые слова:** наставник, наставничество, компетенции наставника, профессиональная реализация, личностное самоопределение, дополнительное обучение.*

В современном мире развитие профессиональных навыков и личностное самоопределение играют ключевую роль в успешной работе. Особенно важно это в контексте профессионального коучинга, наставничества и других над-профессиональных ролей, где качественное сопровождение и поддержка специалистов становятся определяющими факторами эффективности и профессионализма.

Для того чтобы определить важность профессиональной идентичности для наставника, необходимо сначала дать определение этой роли. Наставник – профессионал, обладающий знаниями, умениями, опытом, ценностями, который готов передать их другому человеку, сопровождать в обучении и формировании нового опыта. Таким образом, мы видим, что наставник – человек, который уже обладает определенным весом в рамках

своей ниши. Порядка 70% наставников работают в своей сфере более 5 лет, перед тем как начать передавать свои навыки коллегам [1]. Это имеет важное значение, потому что мы понимаем, что этот профессионал уже обладает определенной профессиональной идентичностью как эксперт. Он знает свои сильные и слабые стороны, может здраво оценивать себя в рамках профессионального сообщества. Однако этого может не хватать для того, чтобы грамотно передавать навык другому взрослому человеку.

При передаче опыта можно столкнуться с рядом проблем, например:

- сопротивление прямым указаниям наставника;
- сложности, возникающие на этапе реализации;
- неудача, возникающая вследствие невыясненных причин.

В ситуации, когда наставник остается один на один с этой неудачей, кризису может подвергнуться его идентичность как профессионала, так как у него нет ясных критериев, на которые можно опереться в рамках своей наставнической деятельности. Более того, часто эксперты, которые становятся наставниками, не подозревают, что только лишь их рабочего опыта недостаточно. Как следствие, необходимо, чтобы эксперты имели четкие, понятные критерии своей работы в качестве наставника, чтобы иметь возможность оценить свою работу в этом направлении.

На сегодняшний день порядка 95% наставников согласны с тем, что им необходимо дополнительное образование именно в этой сфере, однако лишь треть утверждает, что проходила подобное обучение [1]. При этом необходимо понимать, что эти цифры релевантны для наставников, которые активно находятся в сфере коучинга и наставничества. Если брать рынок наставников шире, то цифры, вероятно, будут ниже. Что говорит о потенциальной высокой фрустрации наставников и возможном неудовлетворении клиентов качеством наставничества.

Федерация профессиональных коучей и наставников (ФПКиН) выделяет ряд компетенций, необходимых для формирования собственной профессиональной идентичности и успешного сопровождения клиентов. Данные компетенции не только определяют качество услуг наставника, но и являются основой для формирования его личностного стиля и профессиональной идентичности.

К ключевым компетенциям наставника относятся.

1. Наставник – профессионал в сфере знаний и опыта, необходимых наставляемому, – это означает, что у наставника есть необходимые профессиональный опыт, знания и экспертиза, которые нужны для обучения, воспитания и развития заказчика (наставляемого) в актуальной для него сфере. Наставник обязан самостоятельно прикладывать усилия для обретения и накопления соответствующего опыта и кейсов в своей текущей практике.

2. Наставник действует согласно перечисленным этическим нормам и принципам ФПКиН – это помогает демонстрировать высочайший уровень профессиональной приверженности наставника, подчеркивает его самостоятельность в преодолении затруднений и решительность в запросе профессиональной поддержки для решения дилемм в своей практике.

3. В задачу наставника входит создание и управление договоренностями о наставничестве – это означает, что наставник самостоятельно, но в диалоге с наставляемым ставит цель совместной работы и определяет договоренности о способах, методах и особенностях процесса ее достижения и отслеживает прогресс.

4. Наставник обязан организовать эффективное взаимодействие со своим наставляемым – это означает, что наставник должен помнить о внешнем контексте, взаимодействие должно быть направлено на достижение целей, ранее согласованных, и должно развиваться в соответствии с актуальной потребностью наставляемого, его особенностями восприятия и обучения.

5. Наставник – человек, который занимается обучением и развитием своего подопечного – экспертный, а также ментальный и интеллектуальный вклад наставника направлен на то, чтобы способствовать обучению, развитию и принятию наставляемым ответственности за достижение поставленных целей.

6. Наставник также знает и использует коучинговые технологии для того, чтобы сделать свою коммуникацию эффективней: процесс взаимодействия наставника с наставляемым – это диалог, важной целью которого всегда является раскрытие потенциала подопечного. Для этого наставник использует различные инструменты, включая активное слушание, работу с убеждениями, пробуждение осознанности, но не ограничиваясь ими.

Эти компетенции в совокупности формируют уникальный стиль и профессиональную идентичность наставника. Все компетенции обладают уровнем поведенческих маркеров, благодаря которым наставник сам или с помощью коллег может оценить свой уровень владения навыками. Они помогают создать устойчивую основу для взаимодействия в сфере наставничества, определяя его уровень профессионализма и качество предоставляемых услуг.

Процесс получения сертификации от Федерации профессиональных коучей и наставников является важным этапом формирования профессиональной идентичности. Это не только подтверждает наличие необходимых компетенций, но и способствует развитию профессионального сообщества и установлению стандартов в этой сфере.

Наличие формализованных компетенций, с одной стороны, помогает наставнику:

- понимать стратегию своего развития;
- получать уверенность в качестве своей деятельности;
- иметь опору.

С другой стороны, компетенции помогают рынку, давая ему:

- ясность ожиданий;
- укрепление доверия;
- гарантию качества.

В заключение, компетенции, определенные Федерацией профессиональных коучей и наставников, играют центральную роль в формировании профессиональной идентичности наставников. Они не только обеспечивают успешное сопровождение клиентов, но и способствуют

личностному развитию и укреплению профессиональной позиции в сфере коучинга и наставничества.

Список литературы

1. Исследование наставников ФПКиН // Федерация профессиональных коучей и наставников. 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://procoach.ru/issledovaniya/> (дата обращения: 25.04.2024).

Михайлова Наталья Александровна
коуч РСС ICF, Master coach ICI, юрист, бизнес-тренер
ООО «Сибирская Академия наставничества»
г. Новосибирск, Новосибирская область

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ НАСТАВНИКА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Аннотация: в статье приводится комплексное исследование формирования концепции наставничества в рамках государственного регулирования, анализируются функции наставничества и его роль в развитии предпринимательства, на основе чего формируется система знаний, навыков и опыта, которые ложатся в основу компетенции профессионального наставника в малом и среднем бизнесе.

Ключевые слова: национальные проекты, профессиональный стандарт наставника, развитие малого и среднего предпринимательства, коучинг, консультирование, опыт в бизнесе, инструменты для передачи знаний, навыков и опыта.

В современной экономике малое и среднее предпринимательство (МСП) играет решающую роль, будучи источником инноваций, рабочих мест и экономического роста. Однако ряд проблем серьезно подрывает потенциал этих субъектов, среди которых выделяются сокращение продолжительности жизни компаний, нехватка квалифицированных кадров и отсутствие преемственности поколений. В этом контексте наставничество выступает не просто как традиционная практика, но и как стратегический инструмент, способный обеспечить долгосрочное развитие и передачу знаний внутри отраслей.

Статистика показывает, что многие МСП не выживают даже до пяти лет существования. Основные причины – жесткая конкуренция, изменения в рыночных условиях и внутренние управленческие ошибки. Наставничество может стать решением, предоставляя молодым компаниям доступ к опыту и ресурсам более зрелых предпринимателей. Наставники помогают анализировать рыночные тенденции, формировать стратегии и избегать распространенных ошибок, тем самым увеличивая шансы на выживание и успех.

Кадровый дефицит – еще одна серьезная проблема для МСП. С одной стороны, существует недостаток специалистов с нужными навыками и знаниями, с другой – сложностью с удержанием талантливых сотрудников. Наставничество внутри компании способствует развитию и повышению

лояльности персонала, обеспечивая систематическое обучение и карьерный рост, что делает компанию более привлекательной для работников.

Через внедрение наставнических программ, которые поддерживают передачу знаний и опыта от старших к младшим, может быть также решена проблема размывания профессиональных династий и отсутствия преемственности поколений в МСП. Это помогает не только сохранить ценные профессиональные знания, но и обеспечить бесперебойность бизнес-процессов.

Наставничество в предпринимательстве развивается в двух ключевых направлениях (рис. 1).

Первое направлено на личностный и бизнес-рост самого предпринимателя. Это включает налаживание контактов, обучение управленческим навыкам и помощь в разработке стратегий.

Второе направление активизируется, когда предприниматель уже создал свой бизнес. Здесь наставничество внутри компании становится инструментом подготовки следующего поколения лидеров, передачи знаний и поддержания корпоративной культуры.



Рис. 1

Наставничество признано в России на государственном уровне как важный элемент развития МСП и производительности труда. В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» наставничество направлено на увеличение числа субъектов МСП, а в рамках проекта «Производительность труда» – на подготовку квалифицированных кадров на предприятиях. Эти инициативы подчеркивают значимость наставничества как инструмента для обеспечения устойчивого развития экономики и решения социальных задач.

Восстановление института наставничества на предприятиях различных отраслей экономики – не просто дань традициям, но и стратегический ход, который может сыграть ключевую роль в устойчивом развитии бизнеса и общества в целом. Наставничество обеспечивает не только передачу знаний и опыта, но и стимулирует инновации, повышает конкурентоспособность и способствует личностному росту предпринимателей и их команд.

Именно поэтому сегодня наставничеству уделяется активное внимание на законодательном уровне.

Новые методы, уникальные разработки, основанные на научной базе и комплексном подходе в коучинге и наставничестве

В настоящее время идет работа над проектом Федерального закона «О наставничестве», а также разрабатывается проект Профессионального стандарта «Наставник».

Как показывает анализ проекта профессионального стандарта «Наставник», последний посвящен четырем основным направлениям:

– выполнение рабочими (служащими) функций наставника на рабочем месте;

– выполнение руководителями и специалистами среднего и высшего уровня квалификации функций наставника на рабочем месте;

– выполнение функций наставника учащихся и студентов в организациях, осуществляющих образовательную деятельность;

– выполнение функций наставника детей и молодежи в организациях для детей-сирот и оставшихся без попечения родителей и социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних.

К сожалению, наставничество в предпринимательстве данным документом не охватывается. Вместе с тем принципы наставничества могут быть в одинаковой степени применены и к сфере предпринимательской деятельности.

В проекте профессионального стандарта «Наставник» законодатель предлагает основные требования к образованию и обучению наставника. В частности, обязательным является наличие базового образования, что, безусловно, подразумевает под собой и наличие опыта в соответствующей деятельности. Так, в базе любого направления (кода) лежит наличие высшего, среднего профессионального образования или профессиональное обучение.

В рамках предпринимательской деятельности базовым является наличие любого профессионального образования, но в большей степени ключевую роль играет опыт ведения предпринимательской деятельности. Опыт может быть получен несколькими путями, такими как статус индивидуального предпринимателя, который был зарегистрирован не позднее чем за 12 месяцев до начала наставнической деятельности, или участие в коммерческой организации в качестве учредителя с размером доли в уставном капитале этой организации не менее 30%. К наличию опыта может быть также приравнен опыт руководства коммерческой организации на протяжении не менее 3-х последних лет до старта наставничества.

Под базовыми навыками предпринимателя в общем и целом подразумеваются знания основных бизнес-процессов и наличие опыта их применения (исследование рынка, планирование, разработка продукта и услуги, маркетинг и продажи, операционное управление, управление человеческими ресурсами, управление финансами, управление отношениями с клиентами, инновации и развитие, управление рисками, контроль качества, соблюдение законодательства, масштабирование и др.)

В то же время для выполнения функций наставника одного только базового образования и опыта недостаточно. И в проекте профессионального стандарта «Наставник» предусматриваются требования к форме дополнительного образования:

– инструктаж;

– или краткосрочное обучение по программам внутреннего (корпоративного) обучения;

– или дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации или программы профессиональной переподготовки).

Таким образом, законодатель будет требовать от наставника в первую очередь наличие образования и опыта в той деятельности, в которой он будет работать с наставляемым, а также наличие дополнительных надпрофессиональных компетенций.

Исходя из системного толкования норм, изложенных в проекте, можно выделить следующие дополнительные компетенции, который, по нашему убеждению, можно также применить и к наставнику в предпринимательстве.

1. Умение анализировать документы, необходимые для планирования и организации наставнической деятельности, в том числе типовой план наставничества.

2. Умение оценивать готовность наставляемого к выполнению профессиональной деятельности, определять компетенции, умения и знания, которые должны быть освоены в период наставничества, на основе анализа результатов диагностики мотивации и уровня подготовленности наставляемых.

3. Навык определения промежуточных результатов наставничества.

4. Умение определять работы, которые должны выполнять наставляемые, их последовательность, объем и требования к качеству с учетом уровня подготовки наставляемых и особенностей технологического (бизнес-) процесса.

5. Способность определять формы, методы и периодичность взаимодействия с наставляемыми с учетом нагрузки по основной работе, уровня подготовки и личностных характеристик наставляемых.

6. Знания особенностей корпоративной культуры организации, традиции и правила поведения.

7. Умение использовать формы и методы практического обучения, приемы мотивации с учетом специфики профессии (должности), возрастных и индивидуальных особенностей наставляемых, обучать планированию, самоорганизации и самоконтролю.

8. Способность выполнять деятельность и (или) демонстрировать элементы деятельности, осваиваемой наставляемыми.

9. Умение создавать условия для формирования адекватной самооценки наставляемых, оказание помощи в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе и профессиональном становлении.

10. Навык проведения текущего контроля и оценки выполнения наставляемыми работ (оказания услуг), их качества и умение оперативно предоставлять обратную связь.

11. Способность анализировать процесс и результаты наставнической деятельности, совершенствовать ее с опорой на опыт.

Очевидно, что многие эти компетенции являются по своей сути coaching, а законодатель видит их ключевыми в перечне дополнительных компетенций наставника.

Их положительная роль неоспорима, поскольку наставничество – это не просто процесс передачи знаний, опыта и навыков от более опытного сотрудника к менее опытному. Оно играет важную роль в развитии и

росте профессионала, помогая ему раскрыть свой потенциал и достичь поставленных целей.

Наставник с коучинговыми компетенциями – это тот, кто

– умеет выстраивать экологичную работу с наставляемым, основанной на уважении, доверии и конфиденциальности, оценивает факты;

– владеет навыками активного слушания, в том числе оказывает поддержку наставляемому, дает возможность самовыражения и не перебивает без необходимости, слышит противоречия и внутренние конфликты, задает сильные вопросы, способствующие расширению видения наставляемого;

– стимулирует осознанность наставляемого, в том числе помогает наставляемому выйти за рамки стереотипов и убеждений, понять причинно-следственные связи результатов и поведения наставляемого, расширить понимание себя и мира;

– способствует прогрессу и ответственности наставляемого, в том числе помогает наставляемому планировать свою деятельность и оценивать результаты этой деятельности, осознавать ответственность за свои действия и/или бездействия, помогает увидеть прогресс и его влияние на жизнь наставляемого в целом;

– владеет навыками эффективной коммуникации в том числе умеет дать конструктивную обратную связь наставляемому.

В наставничестве коучинговые навыки могут быть очень полезными, так как они позволяют создать доверительную атмосферу, развить у предпринимателя или его сотрудников самостоятельность и ответственность, а также повысить их мотивацию к достижению поставленных целей.

Помимо коучинговых компетенций также выделяются компетенции консультанта в случаях, когда необходимо передать конкретные знания, необходимые в деятельности, поделиться своим опытом или показать, как работает тот или иной инструмент на практике.

Наставник с опытом консультирования – это тот, кто предоставляет экспертные советы и руководство в определенной области, анализирует проблемы и предлагает решения, а также помогает в реализации изменений и улучшении процессов.

Безусловно, важным элементом модели наставничества является также наличие навыка и опыта бизнес-тренера, поскольку наставничество будет эффективным тогда, когда у наставляемого будут сформированы навыки конкретной деятельности, что означает, что в наставничестве активно применяются формы и методы практического обучения.

Кроме того, наставник с умением бизнес-тренера владеет знаниями об особенностях обучения взрослых (андрагогика), умеет управлять процессами в учебной группе (групповая динамика), умеет отвечать на сложные вопросы аудитории, управлять стрессом и устанавливать контакт с людьми, обладает набором инструментов и техник для формирования навыков у наставляемого и тестирования гипотез, а также владеет методологией обучения и обладает навыками создания и реализации программ индивидуального и группового трекинга.

Когда речь заходит о наставничестве внутри компании, то наставнику будут важны компетенции HR-специалиста:

- знание локальных нормативных актов, регламентирующих наставничество в организации;
- знание особенностей корпоративной культуры организации, традиций и правил поведения;
- знание системы ценностей, норм, правила внутреннего распорядка организации, организационной структуры и социальных связей в организации, правила внутреннего трудового распорядка, требования трудовой дисциплины;
- знания особенностей адаптации к условиям труда по профессии;
- знания и навыки работы в программных средствах, используемых для ведения документации в электронном виде.

Исходя из изложенного видится сбалансированной следующей модель компетенций наставника в предпринимательстве (рис. 2).



Рис. 2

Все перечисленные навыки и компетенции, безусловно, помимо прочих являются важными в профессии наставника для малого и среднего бизнеса, дополняя и обогащая профессиональный опыт предпринимателя, делая из него настоящего мастера своего дела, который щедро и профессионально делится своим опытом, создавая благоприятную среду для развития своих подопечных.

Исследованные материалы:

1. Национальный проект «Производительность труда».
2. Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство».
3. Проект профессионального стандарта «Наставник» в редакции от 19.09.2023 г.

Список литературы

1. Михайлова Н. О малом и среднем предпринимательстве / Н. Михайлова <https://vc.ru/u/2948547-natalya-mihaylova/1168430-o-malom-i-srednem-predprinimatelstve> (дата обращения: 13.05.2024).

2. Профессиональный стандарт «Наставник» http://psp.imc-nev.ru/file/Профстандарт_Наставник_Проект.pdf (дата обращения: 13.05.2024).

3. Проект профессионального стандарта «Наставник» в редакции от 19.09.2023 г. https://school91.edu.yar.ru/na/proekt-profstandarta-nastavnik_ot-19-09-2023.pdf (дата обращения: 13.05.2024).

Платонова Юлия Андреевна

канд. филос. наук, доцент

Нижегородский филиал ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский университет «Высшая школа экономики»

(НИУ ВШЭ – Нижний Новгород)

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

АКАДЕМИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ УЧЕБНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРОСТКОВ

Аннотация: в статье обозначена актуальность использования коучинговых практик для развития учебной самостоятельности подростков, обосновано применение когнитивно-поведенческого подхода в коучинге при работе с запросами подростков на повышение эффективности обучения.

Ключевые слова: академический коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, учебная самостоятельность, самонаправленное обучение.

В условиях быстрых изменений развитию способности человека самостоятельно учиться, разучиваться и переучиваться уделяется все больше внимания как со стороны исследователей, так и со стороны практиков [1]. И те и другие пытаются найти современные подходы, позволяющие развивать спектр навыков и личных качеств, которые как раз и позволяют человеку инициировать процесс своего обучения, определять цель своего обучения, выбирать оптимальные для себя стратегии обучения, производить мониторинг достижения цели обучения и рефлексию собственного опыта обучения и т. д. Такой тип обучения, инициируемого и регулируемого самим обучающимся, в зарубежной литературе принято называть саморегулируемым [2] или самонаправленным [3] обучением, а в отечественной литературе в отношении такого обучения мы чаще встречаем понятие учебной самостоятельности [4].

Существует несколько подходов к развитию способности человека учиться. Если говорить про самонаправленное или самостоятельное обучение, наиболее подходящим видится подход, который можно назвать диалоговым. Такой подход направлен преимущественно на работу с личностью обучающегося: на поиск источников внутренней мотивации и ценностных оснований обучения, на работу с мышлением и стимулирование принятия ответственности за свой образовательный результат, на развитие способности к рефлексии и, как следствие, к осуществлению мониторинга и контроля процесса своего обучения. В рамках диалогового подхода одним из ключевых инструментов развития учебной

самостоятельности обучающихся может быть назван коучинг, а именно академический коучинг. В монографии, посвященной академическому коучингу [5], предложено следующее его определение: «это взаимодействие, основанное на доверии и сотрудничестве, в рамках которого посредством структурированной беседы студенты развивают в себе способность определять и совершать действия для достижения поставленных целей, держаться обязательств и сохранять приверженность своим целям, понимать свои привычки и модели мышления, понимать свои сильные и слабые стороны, совершенствовать саморегуляцию своего обучения, поведения и эмоций, постигать эффективные стратегии обучения». Применяя академический коучинг уже более 20 лет, авторы монографии выделяют следующие наиболее часто встречающиеся темы, внутри которых обучающиеся колледжа формулируют свои запросы: тайм-менеджмент, стратегии чтения, стратегии обучения, метапознание.

В НИУ «Высшая школа экономики» также реализуются проекты, посвященные оценке эффективности академического коучинга, то есть коучинга, направленного на развитие способности человека самостоятельно (самонаправленно) обучаться. Если ранее работа в формате академического коучинга нами велась только со студентами магистратуры и старших курсов бакалавриата, то с 2023 года в рамках Стратегического проекта «Успех и самостоятельность человека в меняющемся мире» (Программа «Приоритет–2030») реализовывался проект по развитию навыков самонаправленного обучения старшеклассников, в рамках которого была разработана и апробирована коучинговая программа. С опорой на модель саморегулируемого обучения [6] был разработан опросник, позволяющий оценить влияние коучинговых практик на академическую мотивацию, самоэффективность, самоорганизацию, субъектность обучающихся, а также метакогнитивную регуляцию их познавательной деятельности. Отметим, что темы групповых сессий коучинга формулировались так же с опорой на модель саморегулируемого обучения, при этом в индивидуальных сессиях коучинга старшеклассники могли свободно формулировать свой запрос, связанный с повышением эффективности обучения. Наиболее часто встречающиеся запросы касались развития дисциплины, создания условий для укрепления мотивации к обучению в долгосрочной перспективе, поиска баланса обучения и отдыха/хобби.

В работе с обучающимися в коучинговом формате мы опираемся на когнитивно-поведенческий подход. Основная идея когнитивно-поведенческого коучинга заключается в том, что эффективные стратегии достижения цели могут быть определены путем нахождения и изменения нежелательных убеждений и моделей поведения [7]. На наш взгляд, когнитивно-поведенческий подход в коучинге является подходящим для развития учебной самостоятельности обучающихся: их способности осознанно принимать ответственность за свой образовательный результат, удерживать мотивацию к обучению, их готовности к осуществлению самооценки / оценки эффективности своего обучения, к самоконтролю и саморефлексии и т. д. В работе с обучающимися мы опираемся на когнитивную модель, согласно которой не ситуация является причиной нежелательных эмоций и, как следствие, нежелательного поведения, а

интерпретация этой ситуации, то есть мысли человека, которые могут как продвигать его к цели, так и сдерживать на этом пути.

Предварительные результаты апробации оценки эффективности коучинговой программы свидетельствуют о положительном влиянии академического коучинга на самоорганизацию деятельности старшеклассников, в частности на их вовлеченность в тактическое ежедневное планирование и на их фиксацию на структурировании своей учебной деятельности. Эти результаты подтверждаются как измерением сдвигов по шкалам используемого опросника, так и результатами интервью с каждым из участников коучинговой программы.

Список литературы

1. Baril D. Embracing a culture of lifelong learning: transdisciplinary perspectives on the futures of lifelong learning / D. Baril [et al.]. – Hamburg: UIL, 2021. – 10 с.
2. Pintrich P.R. The Role of Goal Orientation in Self-Regulated Learning / P.R. Pintrich // Handbook of Self-Regulation / ed. M. Boekaerts, P.R. Pintrich, M. Zeidner. – San Diego: Academic Press, 2000. – С. 451–502.
3. Knowles M.S. Self directed learning: a guide for learners and teachers. Self directed learning. – 11 print. – New York: Cambridge Adult Education, 2003. – 135 с.
4. Цукерман Г.А. Развитие учебной самостоятельности / Г.А. Цукерман, А.Л. Венгер. – М., 2010. EDN QYGANZ
5. Rademacher M.A.H. Kristen. Academic Coaching: Coaching College Students for Success. Academic Coaching. – New York: Routledge, 2023. – 196 с.
6. Zimmerman B.J. Self-regulation: Where metacognition and motivation intersect / B.J. Zimmerman, A.R. Moylan // Handbook of metacognition in education: The educational psychology series. New York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2009. С. 299–315.
7. Karas D. Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: a case series / D. Karas, M.M. Spada // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. – 2009. – Т. 2. – Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination. – №1. – С. 44–53.

Снигирева Людмила Николаевна

магистр, учитель

МКОУ «Лицей №7 имени Шуры Козуб с. Ново-Ивановского»
с. Ново-Ивановское, Кабардино-Балкарская Республика

DOI 10.31483/r-111414

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ОРГАНИЗАЦИЯ МЕТАПРЕДМЕТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАЩИХСЯ В УРОЧНОЕ И ВНЕУРОЧНОЕ ВРЕМЯ

Аннотация: в статье рассматривается вопрос организации метапредметной деятельности обучающихся в процессе организации занятий по физике как в урочной, так и внеурочной деятельности с использованием учебных карт действий. Автор приходит к выводу, что система заданий карты способствует созданию учебных ситуаций, обеспечивающих плодотворное начало, протекание и завершение познавательной деятельности учащихся. Таким образом, образовательная задача физического образования – формирование метапредметных результатов обучающихся – выполняется системой учебных действий с изучением

учебным материалом и поэтапным обучением на уровне познавательного интереса к науке. В связи с этим роль учителя на уроке метапредметного вида приобретает консультирующее и направляющее взаимодействие с учащимися.

Ключевые слова: метапредметная деятельность, урок, грамотность, физики, этап.

Автор благодарит за помощь в сборе данных для исследования директора школы МКОУ «Лицей №7 имени Шуры Козуб с. Ново-Ивановского» Майского муниципального района, КБР Хиврич Елену Владимировну и методиста по УМП Кучмасову Ольгу Ивановну.

Сложившиеся к настоящему времени большие вызовы, на которые должна ответить Россия, обусловлены технологическим отставанием и неэффективным управлением. Президентом и Правительством Российской Федерации определены цели и задачи, разработаны приоритетные направления научно-технологического развития, создания инновационных технологий и научно-технических разработок на ближайшую 10–15-летнюю перспективу. Активно формирующаяся в мире цифровая экономика, появление группы стран-лидеров, обладающих новыми производственными технологиями и ориентированных на использование возобновляемых ресурсов, делает необратимым скорейший переход к передовым цифровым, интеллектуальным производственным технологиям, роботизированным системам, новым материалам и способам конструирования, к созданию систем обработки больших данных, машинному обучению и искусственному интеллекту. Образование лежит в основе всего и дает нам подлинную свободу мышления. Поэтому мы хотим понимать, что происходит вокруг нас, мы хотим обнаружить объективные законы и понятные правила. Через осознание мира мы хотим сделать его лучше. Неслучайно, в Федеральной образовательной программе (ФОП) [5] метапредметные результаты обучения стоят над предметными и определяются после личностных результатов. Роль учителя в школе востребована как педагога и наставника и становится на новый уровень.

Так, уже в 1947 г. В.А. Сухомлинский считал, что необходимо следующее педагогическое условие: «Воспитание заключается в том, чтобы умело, умно, мудро, тонко, сердечно прикоснуться к каждой из тысячи граней, найти ту, которая, если ее, как алмаз, шлифовать, засияет неповторимым сиянием человеческого таланта, а это сияние принесет человеку личное счастье» [1, с. 14].

Поэтому внедрение метапредметного подхода в школьное образование является острой необходимостью, т.к. традиционные средства и методы педагогической деятельности не соответствуют современным реалиям, уровню развития технического прогресса. Метапредметный подход в обучении предлагает такую реорганизацию образования, когда ученик воспринимает знания не как сведения для запоминания, а как знания, которые он осмысливает и может применить в жизни. Используя такой подход, школа способна сформировать у ребёнка представление о дисциплине как о системе знаний о мире, выраженном в числах (математика), телах (физика), веществах (химия) и т. д. Здесь важна ориентация на

результат обучения, и в качестве такового результата понимается, во-первых, способность применить полученные знания и умения, а во-вторых, мотивированность получения этих знаний и умений.

Само понятие метапредметности и производные от него термины (метапредметный подход, метапредмет, принцип метапредметности и т. п.) начали активно использоваться применительно к образовательной деятельности в конце 1990-х – начале 2000-х годов. В работах В.В. Краевского, А.В. Хуторского приведены основные положения теории метапредметного подхода в обучении [6]. *Метапредметный подход* – организация деятельности учащихся с целью передачи им способов работы со знанием. Метапредметный подход подразумевает промысливание (а не запоминание!) важнейших понятий учебного предмета, наличие образовательной деятельности, формирование и развитие у учащихся предметных базовых способностей, использование способа переоткрывания знания на разном учебном материале (т.е. повторение научного открытия в учебном процессе), наличие рефлексивной деятельности. *Метапредметные результаты* – освоенные обучающимися на базе нескольких или всех учебных предметов обобщенные способы деятельности (например, сравнение, схематизация, умозаключение, наблюдение, формулирование вопроса, выдвижение гипотезы, моделирование и т. д.), применимые как в рамках образовательного процесса, так и в реальных жизненных ситуациях. *Метапредметная деятельность* – деятельность за пределами учебного предмета; она направлена на обучение обобщенным способам работы с любым предметным понятием, схемой, моделью и т. д. и связана с жизненными ситуациями.

Средством формирования метапредметных результатов учащихся школы является метапредметная деятельность в преподавании предмета, что дает возможность развивать мышления у всех учеников на примере возможности использования межпредметных связей на уроках. Рассмотрим на примере учебного материала термин «период». С этим термином учащиеся встречаются на самых разных уроках: история (исторический период), биология (период развития), химия (периодическая таблица), русский язык (период как языковая единица), математика (период тригонометрических функций), физика (период колебаний), география (геохронологический период). Но что делает во всех случаях период «периодом»? Это не просто отрезок времени или «кусочек» текста, или «ряд» в таблице Менделеева. Любой «период» имеет инвариантные свойства: нарастание каких-то признаков от начала к концу, а затем скачкообразное качественное изменение (диалектический переход количества в качество). Если дети это понимают, можно проследить, например, какие изменения происходят в таком историческом периоде, как Средневековье.

А.В. Хуторской называет подобные слова «фундаментальными образовательными объектами». В учебном курсе выделяются ключевые методологические аспекты, которым соответствуют объекты реальной действительности. Эти объекты и переводятся на первичную стадию учебного познания ученика, который не усваивает готовое знание, а исследует объект. Так, в курсе физики ключевой темой традиционно считается закон всемирного тяготения – идеальная знаниевая конструкция; реальным же образовательным объектом становится тяготение (гравитация). С точки

зрения метапредметного обучения именно гравитация как реальный объект познания должна изучаться до того, как будет рассмотрен закон всемирного тяготения – идеальное знание о реальном объекте. Например, в одном из фильмов про К.Э. Циолковского показано начало его урока – он входит в класс и роняет классный журнал, и только после этого задаёт вопрос, почему тот упал на пол, то есть начинает занятие не с закона тяготения, а с явления гравитации. Так родился «русский эксперимент» – новый стиль в конструктивистской архитектуре, дизайне и изобразительном искусстве. А личности Константина Эдуардовича – сельского учителя физики из фантазера и прожектера русской науки стать первооткрывателем в мире космических аппаратов.

Проанализируем метапредметные цели по типам уроков в таблице 1. В ней сформулируем метапредметные цели каждого типа урока, которые помогут учителю выстраивать современный урок в зависимости от учебно-познавательной деятельности учащихся. Для чего это нужно?

Таблица 1

Классификация уроков по цели организации занятий

Типы уроков	Цель урока	
	Образовательная	Метапредметная
1. Урок изучения нового учебного материала	Изучение и первичное закрепление новых знаний, расширение понятийной базы учебной дисциплины	Формирование у учащихся способностей к самостоятельному построению новых способов ПУД
2. Урок закрепления знаний	Выработка умений по применению знаний	Формирование у учащихся способностей к самостоятельному выявлению и исправлению своих ошибок
3. Урок комплексного применения знаний	Выработка умений самостоятельно применять знания в комплексе, в новых условиях	Формирование способностей выбора способов ПУД в конкретной ситуации и их корректировки
4. Урок обобщения и систематизации знаний	Обобщение единичных знаний в систему	Формирование у учащихся способностей к обобщению, структурированию и систематизации предметного содержания изучаемой дисциплины
5. Урок контроля, оценки и коррекции знаний	Контроль и самоконтроль уровня усвоения изучаемых понятий и способов деятельности	Формирование у учащихся способностей к осуществлению контрольной функции

Прежде всего, цифровые трансформации, происходящие в настоящее время в образовании, меняют позиции субъектов образовательного процесса, перестраивая их деятельность и задавая новый формат взаимодействия всех

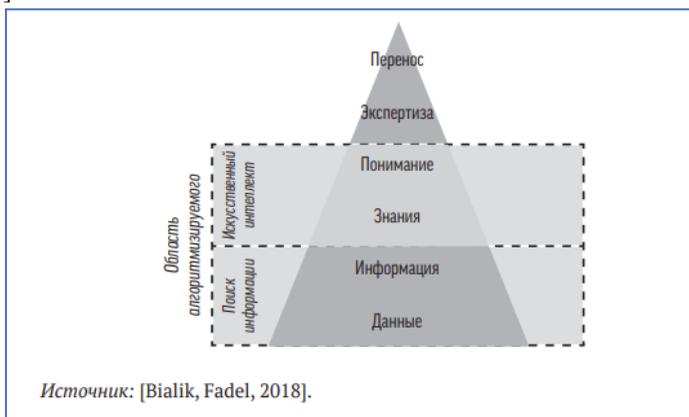
Новые методы, уникальные разработки, основанные на научной базе и комплексном подходе в коучинге и наставничестве

участников процесса. В метапредметных результатах ФОП есть учебные действия, связанные с цифровизацией образования учащихся. Второе: в программе есть существенные акценты на методологические умения и на освоение экспериментальных умений. Причем в ФОП – это полноценный результат образования, поэтому все, что связано с формированием методологических умений, становится очень важным.

На сегодняшний момент в лицее есть все необходимые цифровые приборы и компьютерные датчики в кабинете физики, на которых дети должны с этим работать и в основной, и средней школе, т.е. владеть соответствующими методиками по их выполнению.

Следующее – это критериальное оценивание, основанное на системно-деятельностном подходе, и текущее оценивание в приоритете технологии формирующего оценивания для оценки метапредметных результатов. В ФОП по физике включены специальные подразделы, технические устройства и технологии, с которыми учащиеся должны работать. Не только те, которые описаны в школьных учебниках, но и те, с описаниями которых они должны уметь работать в современной жизни, что определяет практико-ориентированность курса и мотивирует учащихся изучать предмет за пределами школьного учебника. Этим акцентом выходят на формирование функциональной грамотности: научной и читательской на уроках физики. На сегодняшний момент это святая обязанность учителя и вот почему.

Прежде всего цифровизация образования. По словам М.Ю. Демидовой – руководителя центра педагогических измерений ФГБНУ, мы должны понимать, что в ближайшем будущем произойдет изменение в работе с информацией. Рассмотрим схему 1. Пирамида освоения знаний [3].



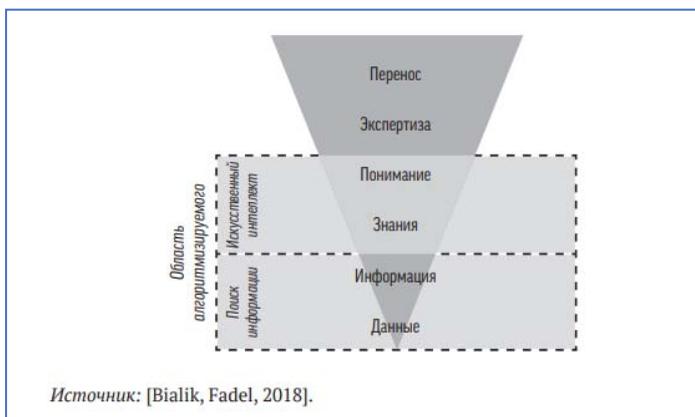


Рис. 1. Пирамида освоения знаний

Иллюстрация показывает, какие изменения должны произойти в ближайшем будущем в обучении. Т.е. если человечество переходит к цифровизации, к использованию искусственного интеллекта, то происходит смещение внимания с освоения способностей в рамках алгоритмического действия, когда мы обучаем поиску, переработке и анализу информации, присвоение её в качестве собственных знаний и понимать эту информацию, где на это у нас уходит основное учебное время. Так вот, на самом деле в связи с цифровизацией должно переходить смещение внимания на освоение чисто человеческих способностей, т.е. способностей к нерутинному действию: к оценке информации, переносу и экспертизе. Нужно подготовить учащихся к жизни в условиях цифровой экономики. Если возьмем искусственный интеллект, то он переворачивает пирамиду 1, и поиск информации, переработку информации в удобной для человека форме всё будет выполнять машина (2 пирамида), а вот за человеком останется огромное время на уроке развивать творческие возможности, именно это искусственному интеллекту не под силу. Благодаря метапредметному подходу в обучении ребенок осваивает сразу два типа содержания – содержание предметной области и способы деятельности, которые являются универсальными, т.е. применимыми к различным предметным областям.

Усвоение некоторых видов деятельности можно организовать в пределах одного урока, включая формирующий контроль усвоения. В работах авторов Л.И. Боженковой [2] и Д.А. Ивашкиной [4] предлагаются конкретный материал и рекомендации по формированию отдельных видов УУД на уроках с помощью применения учебных карт действий. Организация усвоения видов деятельности, связанных с научным методом познания, имеет свои особенности. Ориентировочная основа действия должна быть составлена самим учеником. При этом опять выделяются все ориентировочные знания, которые необходимы для выполнения деятельности. Деятельность выполняется учителем или учащимися с помощью учителя. Затем, обобщив свой опыт, учащиеся с помощью учителя составляют

обобщённую схему деятельности, учатся её конкретизировать и применять в ходе своей дальнейшей деятельности.

Рассмотрим применение Учебной карты действий на уроке изучения нового учебного материала физики в 7 классе с применением метапредметного подхода в обучении. Метапредметная цель урока: формирование у учащихся способностей к самостоятельному построению новых способов ПУД, а именно:

- формирование читательской грамотности (урок начинается с микро-текста);
- формирование научной грамотности (фронтальное обсуждение проблемных вопросов разных уровней сложности);
- формирование смыслового чтения (как я понял текст, откуда появилась формула давления в жидкости и газе);
- формирование умений проводить эмпирическое исследование;
- моделирование эксперимента с помощью цифрового датчика давления и его проверка во внеурочное время в рамках проекта «Точка Роста».

Формирующий контроль: 1 этап – конспект урока, 2 этап – письменно ответить на вопросы параграфов учебника, 3 этап – выполнить упражнение.

Давление в жидкости и газе. Расчет давления на дно и стенки сосуда. § 39. 40 упр.15 № 1,3.

«Лучше лежать на дне...»

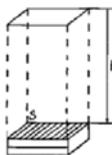
Как-то раз капитан Врунгель нечаянно уронил за борт футляр красного дерева с хронометром внутри. Капитан Немо обещает достать прибор со дна в целости и сохранности, если, конечно, ящичек герметично закрыт. Глубина под килем — одна морская миля, что составляет 1,85 км.



Давление, которое создается в жидкости её собственным весом, называется **весовым** или **гидростатическим**.

Утверждение: гидростатическое давление изменяется только по вертикали, на одном горизонтальном уровне оно одинаково по всем направлениям.

- **Сможет ли капитан Немо исполнить обещание?**
- **Можно ли определить силу, с которой вода действует на крышку ящичка?**
- **По какой причине возникает эта сила?**
- **Каковы размеры столба воды, опирающегося на крышку ящичка? Каков его объем?**
- **Какова масса этого столба?**
- **Какой будет сила давления столба? Каким будет давление столба?**
- **Действует ли это давление только на крышку ящичка? Почему?**



На любую горизонтальную поверхность тела, погруженного в жидкость, давит, благодаря своей тяжести, столб жидкости. Высота этого столба равна глубине погружения h. Объем этого столба $V = Sh$, где S — площадь поверхности.

Его масса $m = \rho_{ж} \cdot V = \rho_{ж} \cdot S \cdot h$.

Сила тяжести $F = m \cdot g = \rho_{ж} \cdot g \cdot S \cdot h$.

Давление $p = \rho_{ж} \cdot g \cdot h$.

Хотя сила тяжести, вызывающая давление, действует вертикально вниз, по закону Паскаля жидкость на этой глубине будет оказывать такое же давление в любом направлении.



За счет притяжения к Земле слои жидкости оказывают давление друг на друга. С каждым последующим слоем давление возрастает и передается по всем направлениям. Согласно закону Паскаля, давление на одной глубине по всем направлениям одинаково (см. датчик 1, 2 и 3).



Рис. 2. Учебная карта действий. Физика 7 класс [7]

Таким образом, учебные карты действий для учащегося объединяют целеполагание ученической деятельности, информацию, систему действий учителя и учащегося (при необходимости учителем разрабатываются конспекты лекций, методические и дидактические материалы, которые прилагаются к учебной карте действий учащихся) (рис. 2). При этом основной задачей и критерием оценки выступает овладение системой учебных действий с изучением учебного материала. Такие результаты

подтверждают значимость учителя как педагога и наставника. Отсюда следует вывод о том, что при метапредметном подходе в обучении повышается не только уровень обученности, но повышается и уровень качества знаний функционального материала.

Следовательно, можно сделать вывод о результативности разработанной методики и что изучение тем ФОР в контексте метапредметного обучения способствует более высокому усвоению знаний, позволяет выдерживать целостность функциональной линии школьного курса, ликвидировать дисбаланс в формировании вычислительных и функциональных знаний и умений.

Список литературы

1. Богуславский М.В. Абстрактный гуманизм В.А. Сухомлинского / М.В. Богуславский // Свободное воспитание. – Вып. 3. – М.: Влади, 1993. – С. 14–17.
2. Боженкова Л.И. Методика формирования универсальных учебных действий при обучении алгебре / Л.И. Боженкова [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://avidreaders.ru/download/metodika-formirovaniya-universalnyh-uchebnyh-deystviy-pri-1.html?f=pdf2> (дата обращения: 29.04.2024).
3. Воронин С.М. Дзета-функция Римана / С.М. Воронин. – М.: Физматлит, 1994. – 376 с.
4. Демидова М.Ю. Современные технологии обучения физике / М.Ю. Демидова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.youtube.com/live/gWYE8UnsV9A?feature=share> (дата обращения: 29.04.2024).
5. Ивашкина Д.А. Эксперимент как метапредметная деятельность: реализация ФГОС на примере курса физики: курс лекций УМП / Д.А. Ивашкина. – М.: Педагогический университет «Первое сентября», 2014. – 250 с.
6. Федеральная рабочая программа среднего общего образования Математика. Углубленный уровень. – М., 2023. – С. 81.
7. Федеральная образовательная программа. – М., 2023.
8. Хуторской А.В. Работа с метапредметным компонентом нового образовательного стандарта. Практический аспект / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2013. – №4. – С. 159–160. EDN OKQDRY
9. Страница сайта учителя математики и физики первой квалификационной категории Сингиревой Л.Н. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanio.ru/person/z62996482> (дата обращения: 29.04.2024).

Чумакова Светлана Юрьевна

доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»

г. Москва

первый в России MCC ICF (2006)

основатель МАК/ISA, автор и директор программ

основатель Представительства ICF в России,

его первый президент

обладатель высшей международной награды ICF

за вклад в развитие коучинга Circle of Distinction

ДИАЛОГ И РАЗГОВОР КАК ОСНОВА КОУЧИНГА. ЦЕЛЬ, ПРАКТИКА, НЕЙРОНАУКА И БЫТИЕ

Аннотация: в статье рассмотрено понятие разговорного интеллекта, вызовы, которые сегодня стоят перед коучами, дан ответ на вопрос, как с разговорным интеллектом можно улучшить практику коучинга, проблемы, которые мешают разговору в коучинге.

Ключевые слова: коучинг, разговорный интеллект, сильные вопросы, вызовы для коучей.

До появления Homo Sapiens существовали 5 видов первобытных людей. Исследования показывают, что одна из причин, почему гомо сапиенсы выжили, – это то, что они начали разговаривать между собой. Предыдущие типы людей издавали определенные звуки и общались на примитивном уровне, но только у сапиенсов появились голосовые связки для сложного говорения и интеллект для сложных сообщений, чтобы говорить о том, чего они не видят в моменте перед собой. Если даже шимпанзе, наиболее близкие к человеку, могут сказать: это лев, это опасно, надо бежать, когда они видят льва, то Homo Sapiens (Человек думающий) уже смог говорить о том, чего он не видит: «Там за горой, в лесу есть лев, туда не ходить», такую сложную информацию. Таким образом, разговор помог им выжить, потому что они могли предупреждать своих о наступающей опасности.

Разговорный интеллект – что это? Автор термина C-IQ Judith E. Glaser (1946–2018). Разговорный интеллект – это заложенная и обучаемая способность общаться, ориентироваться и расти вместе с другими, что является необходимостью в построении более здоровых и устойчивых отношений и партнерства перед лицом перемен.

Разговорный интеллект начинается с повышения уровня доверия, которое коуч, лидер, руководитель создает вместе со своими клиентами – и заканчивается качеством взаимодействия и качеством разговора, которые возникают в результате. (В такой же мере это относится к родителям, учителям, когда они общаются и создают отношения с детьми.)

Почему умение вести разговор является важным сейчас в коучинге.

В своем обучении и практике коучи в первую очередь осваивают компетенции коучинга и некоторые дополнительные инструменты для того, чтобы быть эффективными коучами, приносить большую ценность клиентам в своей работе. Сейчас в освоении и в практике профессии коуча

становится критически важно глубокое понимание связи разговорного интеллекта с взаимодействием с собеседниками-клиентами. Насколько он вдохновляет вас и клиента открыть себя новому, различным идеям, восприятию и смыслам.

За многолетнюю историю развития коучинга – от первых навыков и ожиданий до осознанного развития компетенций и коучинга, его влияния на нейрохимию нашего мозга – влияние разговора в коучинге становится всё более очевидным. Слово, интонация, жесты – это все составляющие разговора, которые создают доверие, усиливают честность и силу намерения, переходящего в действия.

В коучинге мы начинали и продвигались в своем развитии: от слушания и «угу» к сильным вопросам (была даже отдельная компетенция коучинга), от сильных вопросов к диалогу, от диалога к разговору на равных, от разговора на равных – к партнерству, в партнерстве – к доверию, и сейчас к разговорному интеллекту и нейронауке...

Коучам сейчас предстоит погрузиться и влюбиться в разговорный интеллект, потому что именно в разговоре коуч проявляет все свои компетенции и, более того, свою человечность в отношениях с клиентами. Разговор и есть пространство, поле и содержание для сотрудничества в коучинге, он держит сам смысл и контекст коучинга.

Разговорный интеллект помогает создавать нам из двух эго-состояний «Я» + «Я» – к единому «МЫ».

Как с разговорным интеллектом осознанно улучшить процесс коучинга.

1. Уделите время и сначала настройте себя, как «инструмент» – сосредоточьтесь на слушании и на связи друг с «другом»!

2. Считывайте невидимые закономерности динамики разговора и замечайте, как создается и меняется нейрохимия. Например, при методе «маленьких изменений».

3. Осознавайте и отмечайте, как разговорный интеллект развивает создание ваших собственных нейронных сетей и идей. Вспомните, как это происходит у вас после коуч-сессий. Вы выходите с новым осознанием, новыми моделями взаимодействия, подходами, привычками.

4. В разговоре с клиентом ваши вопросы и комментарии способствуют открытиям клиентов новых направлений для них, становятся экспериментаторами.

5. Разговорный интеллект помогает усиливать у клиентов связь их намерения и действий с пониманием важности этого.

6. Отмечайте, как усиливается развитие вашей интуиции в коучинге и доверие к ней.

Как развивать разговорный интеллект и какие есть вызовы для коучей. В исследованиях Benchmark Communications, Inc. описаны препятствия и внутренние блоки у коучей на пути развития разговорного интеллекта и нейросоветы, как их прорабатывать для улучшений. Это действенные нейросоветы о том, как вести более эффективные и глубокие разговоры с клиентами, основанные на нейробиологических исследованиях и практике.

Они дают нам фундаментальное представление о том, что происходит в мозгу человека, когда мы взаимодействуем как человеческие создания,

и как перейти от разговоров, которые не попадают в цель, к разговорам, которые вызывают доверие, рост и инновации.

Наш текучий, прозрачный, нестабильный, сверхбыстрый, гибридный, мерцающий мир преподносит нам задачи иного порядка, клиенты приходят к коучам с запросами и вызовами, которые требуют новых подходов, поисков необычных решений и действий. Только качественный разговор в коучинге становится пространством возможностей и силы для желаемых результатов.

Что мешает разговору в коучинге.

1. Страх быть «неправильным».
2. Неопределенность и непредсказуемость.
3. Инстинкты, реагирующие на окружение.
4. Привязанность к собственной правоте.
5. Неуверенность и избегание личных действий.

Вызов и совет – №1. Страх быть «неправильным».

Совместное создание диалогов коуча и клиента меняет мышление и нашу нейронную химию.

Страх быть «неправильным» – частая беда у коучей и руководителей. Любимый вопрос коучей к ментору: как подобрать правильный вопрос клиенту?

Если мы хотим развивать способность думать по-новому, новаторски мыслить, повышать эмпатию к другим и совместно создавать общее понимание реальности, нам нужно учиться «выключать» свои основанные на страхе нейросообщения из миндалевидного тела и «включать» префронтальную кору головного мозга.

Префронтальная кора, или управляющий/лидирующий мозг (лобные доли), позволяет нам взаимодействовать с внешним миром и с будущим, помогая нам постигать внутренние и внешние истины.

Эта часть мозга также активирует более «МБ!» – ориентированное или партнерское поведение. Преобразуя текущую информацию, импульсы и биохимию, префронтальная кора помогает нам принимать решения, проявлять эмпатию и предвидеть будущее.

Предвидение – это способность успешно предсказывать, что произойдет, основываясь на понимании закономерностей, стоящих перед вами и вашей способности синтезировать их значение.

Почему это важно. Когда мы участвуем в совместном создании бесед с другими, мы совместно активируем нашу способность делиться и делать открытия на таком быстром и глубоком уровне, что создаем взгляд на реальность, называемый предвидением, а также одновременно активируем наше стратегическое мышление, нашу способность сопереживать другим и нашу способность видеть будущее. Наша предсказательная способность возрастает, и у нас проявляется более высокий уровень инстинкта, позволяющего ориентироваться в будущем. Эти невероятные компетенции активируются только тогда, когда присутствует доверие к себе и к собеседнику.

Вызов и совет №2. Неопределенность и непредсказуемость.

Партнерство с момента первого контакта.

Создание образа мышления, основанного на доверии, способствует позитивным отношениям с первого момента вашей встречи.

Доверие, чувство «я в безопасности и знаю, что ты меня прикроешь», связано с областями мозга, отвечающими за вознаграждение,

прогнозирование и поведение в неопределенности – префронтальной корой или управляющим мозгом. В то время как недоверие, ощущение, что «я не в безопасности», связано с сильными эмоциями мозга, такими как страх, страх потери, страх перед опасностью (например, нарушение конфиденциальности) – с миндалевидным телом или примитивным мозгом.

В момент контакта одна или обе эти области мозга могут активироваться одновременно, создавая неопределенность. Многие замечают в себе эти «качели» выбора и решений, которые вносят внутренний конфликт и стресс, которые вредят доверию и качеству разговора.

Создание образа мышления, основанного на доверии, способствует позитивным отношениям с первого момента вашей встречи. С помощью процесса, называемого прайминг, мы можем намеренно создать поток позитивных нейрохимических веществ в нашем мозгу перед встречей или разговором. Например, когда вы стремитесь к доверию, вы можете до начала сессии создать свой образ мышления, более открытый для поиска «доверия», а не «страха», основанный на вашем позитивном опыте в прошлом, или способности визуализировать желаемое позитивное будущее.

В коучинге именно поэтому важно начинать сессию не «с места в карьер», а чутко воспринимая состояние клиента, проговорить с ним small talk о важных для него вещах. Например, «что вы хотите узнать и спросить у меня, прежде мы начнем?», или «какие у вас ожидания от нашей работы сегодня?», или «с чего вы хотите начать?».

Почему это важно.

Какое бы нейрохимическое состояние ни активировалось непосредственно перед тем, как вы что-то делаете, оно влияет на то, что происходит.

Если вы находитесь в состоянии сильного страха перед коучингом с руководителем высокого ранга, вы будете беспокоиться, что можете сделать что-то не так в коучинге, и вы фактически создадите «неуверенность в себе» и действительно будете совершать ошибки.

Открытость к общению позволит вам мыслить более ясно, вслушиваться и вдумчиво создавать вопросы.

Вызов и совет №3. Инстинкты, реагирующие на окружение.

Наши инстинкты влияют на наши разговоры.

Когда мы ведем хороший разговор, даже если он трудный, мы чувствуем себя хорошо. Мы чувствуем глубокую связь с другим человеком и чувствуем, что можем ему доверять и влияем на доверие к себе. В хороших разговорах мы знаем, в какой позиции мы находимся друг с другом; мы чувствуем себя в безопасности.

Константин фон Эконемо, австрийский невролог, невропатолог, психиатр, обнаружил нейронную сеть, позволяющую человеку связываться с другими людьми; эта сеть построена в мозг человека и соединяется прямо с кишечником. Эта сеть – та, что дает людям инстинкты.

Эта связь коры головного мозга и нейронов кишечника позволяет человеку отслеживать своё социальное окружение и подсказывает ему, как изменять свое поведение в соответствии с различными социально значимыми сигналами от других, такими как хмурое напряженное лицо, или чьи-то широко раскрытые руки и улыбка, когда они обнимаются.

Когда мы разговариваем с другими людьми, возможно, даже еще до того, когда только собираемся заговорить, мы оцениваем их и определяем – доверяем им или не доверяем. Наш внутренний инстинкт

подсказывает нам, безопасно ли взаимодействие, чтобы мы могли открыть префронтальную кору (где живут наш управляющий мозг и доверие) или нам следует отключить этот управляющий мозг и переключиться на амигдалу (миндалевидное тело), чтобы защитить себя. Эта нейросеть – страж вашего социального окружения.

Наши инстинкты реагируют быстрее, чем мы даже можем представить, и они встроены в нас. Зная это, мы можем использовать эти знания для более сознательного создания атмосферы доверия с нашими клиентами и также с разными людьми из нашего окружения.

Вызов и совет №4. Привязанность к собственной правоте.

Зависимость от своей правоты влияет на вашу точку зрения и как вы можете ее преодолеть.

Приняв решение о ком-то или оценив его, мы стремимся доказать, что мы правы.

Когда мы зависим от того, чтобы быть правыми, нами управляет наша амигдала (миндалевидная железа). Мы демонстрируем поведение убегания, нападения и борьбы, замирания или умиротворения.

Когда мы зависимы от того, чтобы быть правыми, мы активируем наше поведение «борьбы» и видим мир с точки зрения своего «Я».

Мы уже не способны видеть, что у других есть их обоснованные точки зрения, и переходим к более агрессивному поведению, чтобы поддерживать нашу «власть над» другими. Те, кто находится на стороне человека, пристрастившегося к своей правоте, почувствуют нападение и, вероятно,отреагируют в ответ, и эти отношения станут крайне непродуктивными.

Именно поэтому в компетенциях коучинга присутствует навык: коуч делится своими мыслями, без чувства «собственной правоты».

Как, например, можно изменить этот паттерн, внутреннюю программу? Попробуйте построить в уме фильм о коммуникациях и взаимодействии. Вы звезда и продюсер этого фильма, и как звезда вы можете изменить сценарий. Когда вы поймете, что находитесь на стадии борьбы и сражения, измените сюжетную линию. Сделайте шаг в сторону, чтобы проанализировать, что вы делаете, и прервите этот шаблон. Представьте себе, что произошло бы, если бы этот человек захотел помочь вам, а вы захотели помочь ему. Представьте, как можно ценить этого человека и его намерения построить с вами ценные отношения.

Работа над тем, чтобы увидеть свою зависимость от чувства собственной правоты до того, как она возьмет верх над вами и вашими отношениями, жизненно важна для вашего успеха. Как только вы начнете видеть признаки и сигналы того, что вы зависимы, и перестаете слушать без осуждения, вы можете изменить ситуацию, «прислушиваясь к тому, что может связывать вас».

Помните, что для этого не обязательно отказываться от своей точки зрения. Все, что вам нужно сделать, это освободить место в вашем общем пространстве, чтобы другие могли иметь его и делиться своей точкой зрения.

Вызов и совет №5. Неуверенность и избегание своих действий.

Преодоление неопределенности через доверие, и как окситоцин помогает преодолеть неуверенность и активизирует действия.

Когда мы не уверены, мы не можем действовать. Мы останавливаемся, и мы избегаем каких-либо действий. Мы ждем, пока другие предпримут действия, и только после этого следуем за ними.

Все эти реакции снижают наше взаимодействие с другими. Когда мы не уверены в том, можем ли мы доверять другим, мы находимся в режиме «подождем и посмотрим, и потом подумаем, как поступить». Мы смотрим и ждем. И как тогда выстраивается разговор?

Окситоцин помогает нам преодолеть естественное отвращение и иммунитет к неопределенности и активизирует нашу готовность идти на риск в различных социальных ситуациях.

Исследования, проведенные в Швейцарии, показали, что испытуемые, которым вводили окситоцин через назальный спрей, были готовы доверять людям даже после того, как им прямо сказали, что в прошлом эти люди вели себя ненадежным образом. «Необлученные» люди не доверяли «ненадежным» людям. Когда кто-то совершает действие, которое кажется таким, что «нам нужно ему не доверять», то часто бывает трудно преодолеть страх, что это произойдет снова. В ответ мы называем других недоверчивыми и избегаем их. Стоит провести эксперимент с этим человеком, чтобы проверить, было ли на самом деле ваше недоверие к нему всего лишь разовым опытом. Нам нужно научиться «проверить наши предположения, снова пытаться восстановить отношения и посмотреть, стоит ли это усилий в этой ситуации.

Завершение. Иосиф Бродский написал: «Простую мысль, увы, пугает вид извилин». Современная наука, исследования мозга с МРТ, нейробиология дают нам ясность и понимание, как и почему мы ведем себя определенным образом. И это бесценные знания. Главный вопрос – осознавать, для чего нам они даны. Помните, что клиентам коучинга нужны не ваши знания и научная «подкованность» о извилинах мозга, и им все равно, правильные ли вопросы вы ему задаете и насколько хорошо вы знаете теорию коучинга.

Для вашего клиента важнее всего видеть и чувствовать, что вы находитесь в присутствии с ним, что вы здесь для него и на его стороне – для его развития и успеха. Им важна ваша человечность и простой понятный язык и мысль. Все общение происходит в разговоре и через разговор!

Мы живем в век постоянно развивающихся глубоких открытий о том, как наш мозг управляет нами, и о том, как мы можем управлять нашим мозгом, чтобы вырабатывать желаемое поведение и строить эффективные отношения с клиентами, сотрудниками и просто с близкими и важными для нас людьми.

Надеемся и верим в то, что эти нейробиологические открытия повысят ценность ваших коучинговых бесед, помогут развивать разговорный интеллект в коучинге и в управлении, влиять на результаты ваших клиентов и на ваши.

Список литературы

1. Judith E. Glaser. Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results. 1st Ed. – 2016.
2. Черниговская Т. Наш век – испытание для человечества / Т. Черниговская. – 2024.
3. Фаликман М.В. Виды прайминга в исследованиях восприятия и перцептивного внимания. Ч. I / М.В. Фаликман, А.Я. Койфман // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2005.
4. ICF Core Competencies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies> (дата обращения: 17.05.2024).

ВЫСТРАИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ

Быкова Ольга Владимировна

методист

ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр»
г. Санкт-Петербург

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ ВЫСТРАИВАНИЯ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ УЧРЕЖДЕНИЙ

***Аннотация:** наставничество рассматривается как одно из направлений методической деятельности и возможностей для создания неформальной открытой образовательной среды для личностного и профессионального развития участников образовательного процесса. Выстраивание системы наставничества в районе как открытой вариативной среды происходит с использованием возможностей сетевого взаимодействия, системы повышения квалификации, дополнительного образования детей и взрослых, различных форм индивидуального сопровождения, внедрения различных видов наставничества. В статье представлен опыт организации конкурса в контексте проектного подхода. Проект включает в себя подготовку участников конкурса, взаимодействие с экспертами, презентацию опыта педагогическими коллективами, тематические встречи, индивидуальное сопровождение, участие в образовательных событиях, обучение на курсах повышения квалификации. Содержание проекта определено с учетом особенностей образовательной среды, представляемого опыта, направлений развития наставничества.*

***Ключевые слова:** наставничество, научно-методическая работа, общее образование, дополнительное образование взрослых и детей, личностно-профессиональное развитие, образовательная среда.*

Сегодня в системе образования активно развивается система наставничества, коучинг, тьюторские практики и другие формы сопровождения и поддержки. В содержании деятельности информационно-методических центров как учреждений дополнительного профессионального педагогического образования наставничество развивается параллельно с научно-методической работой. В ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга реализуется ряд проектов, в которые включены различные подходы к организации наставничества в дошкольном, общем и дополнительном образовании. Они направлены на создание условий для личностного и профессионального развития и саморазвития, а также самореализации участников образовательного процесса. В районе формируется сообщество наставников, методистов, тьюторов, педагогов, которые осуществляют поддержку и сопровождение учащихся, студентов, педагогов и руководителей. В рамках данной деятельности реализуется проект «Траектория развития», направленный на создание условий для личностно-профессионального развития педагогов, организации деятельности неформальных профессиональных сообществ и образовательных сред. Важное место в

данном проекте занимает коллективное или групповое, ситуационное, реверсивное наставничество, а также наставничество в сочетании с другими формами поддержки (индивидуальное консультирование, коучинг, тьюторство, менторство, методическое/научно-методическое сопровождение). Он направлен на внедрение эффективных способов педагогического взаимодействия профессиональных сообществ, педагогов и других участников. Созданное неформальное сообщество педагогов-наставников, реализуемые в учреждениях разные сетевые формы работы совместно с партнерами, инновационные, проектные, неформальные подходы в организации деятельности методических и иных объединений, групп создают дополнительные возможности для раскрытия потенциала наставника и наставляемого, создания условий для выстраивания каждым своей траектории личностно-профессионального саморазвития.

Данная система имеет определенные содержательные, структурно-функциональные, организационно-методические, социальные характеристики, которые позволяют развивать наставничество как открытую образовательную среду. Внутренние ресурсы, способности, опыт, иные личностные характеристики каждого участника становятся средой развития и саморазвития. Одновременно активно используются ресурсы внешней образовательной и иной социальной среды для создания необходимых условий для эффективного взаимодействия участников. Самым значимым в этих условиях является личность каждого.

Данный подход позволяет комплексно подходить не только к проектированию определенных направлений деятельности, но и организации и проведению образовательных событий. Одним из таких событий стал межрайонный конкурс наставнических команд «Лига наставников». Его содержание мы рассматриваем как проект, который имеет разное содержание и несколько задач, направленные на создание условий для развития как наставников и наставляемых, так и образовательной среды учреждений.

Конкурс наставнических команд организуется с целью выявления успешных управленческих, содержательных, организационно-методических подходов в реализации наставничества, научно-методической работы и других форм педагогического сопровождения в учреждении, а также представления успешного опыта команд в форме самопрезентации, кейсов, встреч. В конкурсе принимают участие команды до 10 человек, в которые могут войти не только педагогические и управленческие работники, обучающиеся учреждения, но и студенты, социальные партнеры, которые участвуют в реализации программ и проектов наставничества.

Конкурс включает в себя заочную и очную части. Во время первого этапа работы командам предстоит определить с практикой, которую они будут представлять, формой ее презентации. Им необходимо показать практику как систему условий, механизмов работы, а значит, передать ее в общей системе работы по сопровождению тех или иных участников педагогического процесса. При подготовке коллективы могут обратиться за поддержкой к эксперту-наставнику, специалисту другого учреждения. Это создает дополнительные возможности для выстраивания отношений, сотрудничества. Выбор эксперта-наставника и содержание совместной деятельности определяются конкурсантами. На заочном этапе команды представляют опыт решения определенных задач из своей практики в виде кейса. Здесь важным при оценке становится опыт использования возможностей не только внутренней образовательной, но и внешней среды, результативность наставнической деятельности в контексте задач

современного образования. Члены жюри, в свою очередь, имеют право высказать рекомендации к данным практикам, обратиться к обсуждению актуальных тем на встречах после конкурса. Взаимодействие организаторов конкурса с экспертами, членами жюри происходит на заочном этапе параллельно и имеет свои особенности содержания с учетом профиля деятельности каждого специалиста. Это позволяет подготовить участников к диалогу, который предстоит между представителями науки и практики во время очной встречи.

На очном этапе командам нужно показать систему работы по решению одной или нескольких задач в процессе наставнической деятельности. Этот опыт может затронуть содержание кейса, который они уже представили на заочном этапе, а может дополнить его. Участники чаще раскрывают систему всей работы или работы с определенным контингентом наставнических пар. Свой опыт они презентуют не только с точки зрения его эффективности. Они показывают его на стыке как уже сложившихся традиционных решений, так и необходимости иных подходов, как инновационное и значимое, уже достигнутое, так и в контексте новых задач, ситуаций, в которых им придется работать. И не только оценка экспертов, но и их мнение, точка зрения, опыт оказываются очень важным моментом в данной встрече. Создается ситуация на конкурсе, в которой элемент соревновательности уходит на второй план, а диалог по представленному опыту на первый. Экспертами оцениваются личностные, профессиональные качества участников, их коллективные подходы, системный взгляд на проблемы, актуальность решений.

Очная встреча конкурса предполагает присутствие наставнических пар, которые показывают ситуации взаимодействия наставника и наставляемого (учителя и учителя, учителя и студента) и дополняют общую картину мероприятия. Они организуют обсуждение решений разных ситуаций, представленные, в том числе, в кейсах на заочном этапе. Умение вести диалог, навыки рефлексии здесь оцениваются экспертами. Вся атмосфера конкурса пронизана наставничеством. Мы видим разные ситуации, содержание работы, методику выполнения, участников взаимодействия и их позиции, что особенно ярко проявляется в выступлениях педагогов.

В заключительной части встречи организуется открытый диалог, где ведущими лицами уже выступают эксперты, организаторы и другие приглашенные специалисты. Их задача состоит в актуализации названных проблем, эффективных решений, рассмотрению их в контексте современных тенденций в образовании. По завершению проходит церемония награждения всех участников.

Конкурс продолжается около двух месяцев, но сотрудничество продолжается. В дальнейшем уже состоялись встречи педагогов с преподавателями на различных мероприятиях, учителя прошли обучение на курсах повышения квалификации, лучшие практики методической деятельности представлены на всероссийских конкурсах. Для педагогов в районе были организованы и проведены курсы повышения квалификации «Акселератор методических идей профессионального развития» с целью совершенствования компетенций в области проектирования методической деятельности в общеобразовательных организациях как открытой образовательной среды личностно-профессионального развития педагогов. Учреждения из других регионов, чьи представители приняли участие в работе жюри на конкурсе, уже выступили в совместных проектах, представили опыт на

всероссийских мероприятиях. В настоящий момент диалог участников конкурса продолжается и наполняется новыми участниками и новым содержанием.

Таким образом, используя средовой подход в организации и проведении конкурсов, других образовательных событий мы создаем ситуации, где участники имеют возможность найти условия для собственного развития, увидеть возможности и ресурсы для роста коллег, учащихся, выстраивания совместных отношений с другими организациями. Участие в конкурсе не просто становится формой повышения квалификации, презентации опыта коллектива учреждения, но и дает возможность выйти на новый уровень задач и целей в своей работе.

Список литературы

1. Письмо Минпросвещения России №А3-1128/08 «Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_418547/ (дата обращения: 13.05.2024).

2. Даутова О.Б. Развитие системы сопровождения молодых педагогов: методические рекомендации / О.Б. Даутова, М.Г. Ермолаева, А.Н. Шевелев. – СПб.: АППО СПб, 2019. – 141 с.

3. Распоряжение Комитета по образованию от 08.04.2022 №746-р «О создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/7801202204140001> (дата обращения: 13.05.2024).

4. Распоряжение Комитета по образованию от 29.11.2023 №1520-р «О внесении изменений в распоряжение Комитета по образованию от 08.04.2022 №746-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://publication.pravo.gov.ru/document/7801202312080003> (дата обращения: 13.05.2024).

5. Распоряжение Комитета по образованию от 30.03.2022 №623-р «Об утверждении Положения о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников государственных образовательных учреждений Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/405536731/> (дата обращения: 13.05.2024).

6. Распоряжение Минпросвещения России от 06.08.2020 № Р-76 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников».

7. Распоряжение Минпросвещения России от 04.02.2021 № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/document/51d3c15a6842dce2585500acd9236624/> (дата обращения: 13.05.2024).

8. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 №Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.edu.gov.ru/document/b014f0f434e770efe527956bdb272a38/download/2649/> (дата обращения: 13.05.2024).

9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.06.2022 №1688-р «Об утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207010040> (дата обращения: 13.05.2024).

Жирова Екатерина Владимировна
коуч, бизнес-консультант, эксперт
по реинжинирингу бизнес-процессов
г. Краснодар, Краснодарский край

DOI 10.31483/r-111458

КОУЧИНГ И ПРОФАЙЛИНГ: ТОЧКИ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ

Аннотация: в статье приведён авторский взгляд на понятия «коучинг» и «профайлинг», а также рассмотрены перспективы применения профайлинга в коучинге и коучингового подхода в работе профайлеров.

Ключевые слова: коучинг, коуч, профайлинг, оперативная диагностика личности, психологическая диагностика характера, профиль личности, радикал.

Коучинг и профайлинг – понятия не новые, но в современных российских реалиях по-прежнему для многих остаются terra incognita. И тем более непонятной и ввиду этого недооцененной остаётся «взаимовыгодная связь» данных направлений. Целью статьи является формирование видения возможного применения профайлинга в коучинге и элементов коучинга в профайлинге.

1. Краткая история и терминология.

Слово «коучинг» как производное от венгерского «kocsi» (карета из деревни Коч, в которой производили экипажи высочайшего качества) возникло в XVI веке и обозначало повозку, запряжённую лошадьми. С течением времени словоформа «коучинг» обрела метафорический смысл направления и сопровождения людей в их личностном и профессиональном развитии.

В XIX веке слово «коуч» (как человек, занимающийся коучингом) фактически использовалось в значении «тренер» и применялось неофициально к преподавателям Оксфордского университета, готовящим студентов к прохождению экзаменов, а после и к спортивным тренерам и наставникам.

И только в XX веке слово «коучинг» и производное от него наименование профессии – «коуч» – стали применяться в современном значении.

Один из основателей коучинга, автор серии книг о разработанном им методе «Внутренней игры» для повышения личной и профессиональной эффективности Тимоти Голви, определял коучинг как «искусство создания – с помощью беседы и поведения – среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовлетворение», и дополнял, что «коучинг... можно разделить на три вида: беседа об осознании (получение самой ясной картины текущей реальности), беседа о выборе (самая ясная возможная картина желаемого будущего результата) и беседа о доверии, во время которой клиент приобретает больший доступ к внутренним и внешним ресурсам, чтобы двигаться от реальности к желаемому будущему» [2, с. 194–232].

Единого определения термина «коучинг» в современном профессиональном сообществе нет. В России уже несколько лет Ассоциация русскоязычных коучей (АРК) инициирует утверждение профессионального стандарта «Коуч», в котором коучинг сформулирован как «организация

самостоятельной деятельности дееспособных взрослых граждан по развитию и мобилизации внутренних и внешних ресурсов... Основная цель вида профессиональной деятельности – повышение качества решений и действий по достижению жизненных, профессиональных и деловых целей посредством развивающего диалога с участием независимого специалиста – коуча» [4]. При этом до сих пор данный профстандарт, как и другие законодательные инициативы в части регламентирования деятельности помогающих практиков, на государственном уровне не утверждён.

В рамках настоящей статьи предлагаем определить коучинг следующим образом: *коучинг – это профессионально-организованный процесс по раскрытию потенциала человека для достижения поставленных им целей, реализуемый совместно коучем (путем создания развивающей среды и применения специальных техник и инструментов) и клиентом (средством активной вовлеченности и высокого уровня осознанности).*

Базовым инструментом коуча являются вопросы открытые, глубокие, развивающие, проясняющие, вдохновляющие.

Что касается становления профайлинга, то само понятие, образованное от английского слова «profile» (профиль), начало использоваться за рубежом в конце XIX века при типологизации характеров преступников и только значительно позже стало обозначать *составление профиля личности* человека и вне криминального поля. В России термин «профайлинг» получил распространение в конце XX века, но сущностно профайлинг существовал в стране и до этого как *оперативная диагностика личности*.

Ряд исследователей полагают, что первую концепцию профайлинга изложил еще Гиппократ, разделивший людей на сангвиников, холериков, флегматиков и меланхоликов. И хотя краеугольный камень такой классификации, а именно соотношение четырёх циркулирующих в организме соков (крови, желчи, чёрной желчи и слизи/лимфы), уже давно таковым в профайлинге не является, выводы великого философа до сих пор имеют ценность для науки. По словам академика И.П. Павлова, Гиппократ «уловил в массе бесчисленных вариантов человеческого поведения капитальные черты» [1, с. 37–38].

В последующем определению таких «капитальных» черт личности были посвящены работы российских и зарубежных учёных и практиков:

1) Томас Бонд (1841–1901 гг.): создание психологических портретов личности преступников;

2) Иван Петрович Павлов (1849–1936 гг.): типология высшей нервной деятельности (типы нервной системы); исследование психофизиологии типов темперамента;

3) Карл Густав Юнг (1875–1961 гг.): концепция психологических типов на основе интроверсии и экстраверсии;

4) Пётр Борисович Ганнушкин (1875–1933 гг.): учение о патологических характерах;

5) Карл Леонгард (1904–1988 гг.): типология акцентуированных личностей;

6) Ганс Юрген Айзенк (1916–1997 гг.): трёхфакторная теория личности;

7) Андрей Евгеньевич Личко (1926–1994 гг.): типология акцентуаций характера личности как промежуточного положения между психической нормой и психопатологией;

8) Роберт Плутчик (1927–2006 гг.): психозволюционная теория эмоций;
9) Яак Панксепп (1943–2017 гг.): учение о нейронных механизмах эмоций («аффективная нейронаука»);

10) Виктор Викторович Пономаренко (1962 г. – по наст вр.): методика диагностики характера «7 радикалов», – и другие.

В современном профайлинге существует большое количество различных классификаций характеров личности. При этом основная идея профайлинга едина и позволяет сформулировать следующее его определение: *профайлинг – это практическая методика составления профиля личности путём определения основных черт характера на базе комплексной безыструментальной оценки вербальных (речь) и невербальных (мика, интонации, жесты, иные внешние признаки) проявлений человека, в целях прогнозирования его поведения в определенном жизненном контексте.*

В качестве примера кратко рассмотрим одну из самых широко применяемых в современной России методик профайлинга или оперативной психодиагностики личности, разработанную российским врачом-психиатром, психологом Виктором Викторовичем Пономаренко, – «7 радикалов».

Согласно данной методике, характер человека можно раскрыть через совокупность радикалов (от латинского слова «radix» (корень)) – групп качеств, происходящих «из одного корня», т.е. в основе которых лежат одинаковые внутренние [психические] условия [3, с. 25]. Ниже перечислены 7 радикалов, с указанием в скобках комментариев автора статьи о базовых, детерминирующих чертах каждого радикала:

- 1) истероидный (демонстративный, эгоцентричный);
- 2) эпилептоидный (упорядоченный, застревающий);
- 3) паранойяльный (целеустремленный, преобразовывающий);
- 4) эмотивный (чувствительный, гармонизирующий);
- 5) шизоидный (оригинальный, странный);
- 6) гипертимный (жизнерадостный, общительный);
- 7) тревожный (мнительный, боязливый).

Каждый радикал описан в методике по следующим параметрам: общая характеристика, внешний вид, качества поведения, задачи и особенности построения коммуникации.

Составление психологического профиля личности человека или психологическую диагностику характера предлагается проводить в 2 этапа: «а) определение входящих в него [характер] радикалов; б) описание характера как единого целого, как результата взаимодействия и взаимного влияния радикалов» [3, с. 25].

2. Точки пересечения.

Исходя из понимания коучинга и профайлинга рассмотрим вопрос, как именно каждое из направлений может усилить другое?

Начнем с коучинга. Среди основных пресуппозиций коучинга можно встретить тезис, что каждый человек уникален, уникален его жизненный путь и средства достижения целей. Что, в свою очередь, требует индивидуализированной работы с каждым клиентом, никаких «копирок» и «клише». И это несомненно так.

При этом для работы коуча важно понимание клиента, его карты реальности, его сильных сторон, его точек опоры, базируясь на которые клиент может достигнуть своих целей. И профайлинг в этом ключе прекрасно

дополняет арсенал коуча, позволяя оперативно понять ядро личности клиента, основные черты характера, образ мышления, убеждения, природу поступков и какие из огромного многообразия вариантов достижения цели максимально близки человеку.

Знание профайлинга помогает коучу быстрее находить «общий язык» с клиентом, понимать его психолингвистику, систему ценностей и ограничений. Это понимание позволяет коучу филигранно использовать техники и инструменты, адаптируя их под конкретного клиента.

Например, при работе по классической макромодели SCORE, на этапе Effects (эффекты), коуч может задать вопрос: «Как достижение Вами желаемой цели отразится на Вашем окружении?». Ответ на этот вопрос важно соотносить с психологическим профилем человека. Так, эмотивному психотипу крайне важны его окружение и люди в целом, и, если намеченная цель потенциально может иметь негативное влияние на окружающих, он будет готов полностью отказаться от данной цели. В отличие от паранойяльного психотипа, для которого цель всегда оправдывает средства, а люди – это лишь средство достижения цели. Если коуч не понимает этих существенных корневых отличий психотипов, результат сессии может быть не столь эффективен.

Теперь если говорить о профайлинге, чем коучинг может быть ценен профайлеру? Коучи – поистине виртуозы вопросов. Умение задать «тот самый» вопрос в «тот самый» момент позволяет раскрыть личность клиента, сделать прозрачными его цели и жизненные установки. Такое умение базируется на теоретических и практических знаниях техник и методик коучинга, овладев которыми профайлер, в свою очередь, может сделать оперативную диагностику личности более точной при меньших временных затратах, что и является целью профайлинга.

Таким образом, если коучинг можно назвать искусством слышать клиента, то профайлинг – искусство видеть клиента. Консолидируя и интегрируя теорию и практику коучинга и профайлинга, специалист обеспечивает синергетический эффект в своем направлении.

Список литературы

1. Гиппократ // Большая медицинская энциклопедия / гл. ред. академик Б.В. Петровский; Академия мед. наук СССР. – 3-е изд. – В 30 т. Т. 6. Гипотериоз – Дегенерация. – М.: Советская энциклопедия, 1977. – 632 с.
2. Голви У.Т. Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Тимоти Голви; пер. с англ. Т. Гутниковой. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 248 с. – ISBN 5-9614-0142-1. – EDN QXLUVN.
3. Пономаренко В.В. Практическая характерология: методика 7 радикалов / В.В. Пономаренко. – М.: АСТ, 2021. – 224 с. – ISBN 978-5-17-116268-9.
4. Профессиональный стандарт «Коуч» // Сайт Ассоциации русскоязычных коучей (АРК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coach-rus.org/obshhie-svedeniya-profstandarta-kouch/> (дата обращения: 03.05.2024).

Посадский Александр Владимирович

руководитель кафедры
Корпоративный университет Транспортного комплекса
ГУП «Московский метрополитен»
г. Москва

СОВРЕМЕННАЯ НАСТАВНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ПРЕКАРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Аннотация: в статье автор впервые предлагает рассматривать развитие наставнической деятельности с точки зрения изучения феномена ее прекарности. Такой взгляд может способствовать нахождению решений проблемных ситуаций, возникающих при внедрении системы наставничества на предприятиях, а также оказать позитивное влияние при обсуждении и разработке концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года.

Ключевые слова: наставник, наставничество, наставническая деятельность, система наставничества, сложности наставнической деятельности, прекарность, прекариат.

Проблематика связи наставничества и прекарности на сегодняшний день в научном сообществе практически не рассматривается. Во всяком случае, мы пока не смогли обнаружить каких-либо публикаций по данной теме. Наиболее актуальными для изучения сегодня являются вопросы общего психологического благополучия личности в прекарной занятости [1], связи социально-психологических установок личности и удовлетворенности рабочим процессом [5], социальной адаптации нового работника (молодого специалиста) посредством наставничества [6; 12] и ряд других. Однако нам представляется, что выявленные в последнее время сложности при внедрении и реализации системы наставничества на рабочих местах [2; 4; 7; 8], могут быть решены в случае осмысления прекарных составляющих в деятельности наставников.

Данный аспект в нынешних условиях приобретает еще большую значимость, поскольку большинство крупных предприятий России, работающих в сфере строительства, тяжелого машиностроения, транспорта, услуг и сервиса, испытывают проблемы, связанные с своевременным закрытием вакансий, подготовкой и удержанием у себя новых работников. Для решения данной проблемы многие предприятия возобновляют забытую на какое-то время технологию работы с новичками – наставничество.

Несмотря на то что в большинстве своем наставничество рассматривается не только как инструмент закрепления и развития молодого специалиста в профессии, но также как и один из вариантов «деятельности, которая препятствует стагнации, <...> возникновению стереотипов мышления, <...> положительно сказывается на профессиональном развитии» [5, с. 52], мы смеем утверждать, что наставническая деятельность имеет налицо негативных составляющих, которые носят признаки прекарности.

Для тех, кто не особо следит за последними тенденциями исследований в области психологии труда, мы бы хотели напомнить, что же понимается под прекарностью.

По определению Ж.Т. Тощенко precarious занятость представляет собой «специфический вид трудовой деятельности в условиях неопределенности социально-экономического положения работника» [11, с. 35].

И.Л. Сизова с коллегами к precariousности относят «всю область неустойчивой профессиональной активности, которая сопровождается текущими или будущими потерями, способными существенно осложнить и (или) ухудшить положение трудящегося» [10, с. 16–17].

Опираясь на результаты исследования А.Н. Дёмина [3], мы исходим из того, что феномен precariousности относится к текущей или ожидаемой нестабильности, неопределённости, напряженности различных аспектов трудовых отношений, среди которых можно выделить: временной интервал отношений, объём занятости, гарантированность дохода, рабочий график, четкость образа достигаемого результата и другие. В результате precariousная составляющая деятельности может негативно влиять на социальное и психологическое благополучие не только человека, ищущего работу, но действующего работника. К примеру, ряд важных для любого работодателя показателей («включенность», «лояльность», «работоспособность», «ответственность» и др.), на наш взгляд, могут достаточно сильно варьироваться от степени precariousности деятельности, выполняемой работниками.

Попытаемся на нашем опыте внедрения системы наставничества в эксплуатационных подразделениях ГУП «Московский метрополитен» [9] дать разяснения каждому из вышеупомянутых аспектов наставнической деятельности, которые могут выдавать в ней черты precariousности.

Временной интервал отношений. Согласно внутреннему «Положению о наставничестве» время работы наставника с новым работником может составлять от одной недели до трех месяцев. Это зависит от ряда факторов, среди которых опыт работы в метрополитене поступающего на должность, его образование, имеющиеся компетенции. Однако почти всегда наставник не имеет предварительного представления о том, с каким именно новичком ему придется работать. Как правило, только в день знакомства он узнает эти и другие важные детали и формирует план индивидуальной работы (ИПР) наставляемого.

Объём занятости. Прописанный ИПР, как правило, дает наставнику об этом общие сведения. Но доподлинно заранее не известно, насколько подготовленным, сосредоточенным, внимательным, ответственным будет наставляемый. Всегда есть вероятность того, что какие-то элементы осваиваемой деятельности будут им осваиваться лучше или хуже, в связи с чем время наставничества может быть сокращено или увеличено.

Рабочий график. При составлении графика сменности бывает сложно сопоставить выход в одну смену наставника и его наставляемого, что, безусловно, не лучшим образом сказывается на обоих участниках наставнической деятельности. Но что еще вызывает большое напряжение наставника, так это сложное сочетание выполнения своей собственной трудовой функции с обучением новичка. Ведь в метрополитене, как и на большинстве предприятий, наставник – это не профессия, не должность, а только сопутствующая функциональная обязанность, которая выполняется без отрыва от основной работы.

Гарантированность дохода. В «Положении о наставничестве» прописан размер доплаты наставнику за его работу с новичком. Однако он не гарантирован, а зависит от конечного исхода наставнической

деятельности – сдачи комиссионного экзамена. Понятно, что это результат на два исхода. Да и случается, что руководители на местах не особо заботятся о фактическом использовании системы материального и морального стимулирования деятельности наставников.

Четкость образа результата наставнической деятельности. Наставник готовит нового работника к самостоятельной безошибочной работе в своей должности. Тем не менее у наставника и его руководителя могут быть отличающиеся представления об этом результате, как и критерии его оценки.

Наставничество на современном этапе может описываться как проектная деятельность. Если внимательно присмотреться к деятельности наставника, то объективно сложно говорить о том, что он всегда осуществляет ее по определенному «шаблону». Более того, каждый раз, узнавая о работе с очередным новым работником или стажером, наставник встречается с новым профессиональным вызовом. Каждый новичок – новый проект! При этом проектная деятельность несет в себе как минимум сложности в стандартизации ее организации и получении единого результата, повышенные умственные и эмоциональные нагрузки участников.

Естественно, что при таком подходе к реализации наставничества опытные работники, рассматриваемые на роли наставников, ощущают свою незащищенность, неполноценность, нестабильность своей «особо значимой для предприятия» функции. Что очень четко соотносится с понятием precariousности.

Все выше сказанное позволяет нам со всей серьезностью поставить вопрос о необходимости изучения precariousных составляющих наставнической деятельности, препятствующих полноценному становлению и развитию его личного и профессионального потенциала. Как нам представляется, такой подход может не только способствовать разработке концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года, но и существенно снизит негативные эмоциональные реакции участников наставнической деятельности и тенденции к прекариатизации производственной жизни в целом.

Список литературы

1. Бейлин М.В. Прекариность как тип жизненной стратегии индивида / М.В. Бейлин, Н.А. Камбур // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2022. – №5–1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prekarnost-kak-tip-zhiznennoy-strategii-individa> (дата обращения: 31.03.2024). – EDN TFIESW
2. Данилова М.В. Система наставничества как инструмент корпоративной модернизации в учреждениях среднего профессионально-педагогического образования / М.В. Данилова // Педагогическая перспектива. – 2023. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-nastavnichestva-kak-instrument-korporativnoy-modernizatsii-v-uchrezhdeniyah-srednego-professionalno-pedagogicheskogo> (дата обращения: 31.03.2024). – DOI 10.55523/27822559_2023_2(10)_26. – EDN CXLRZY
3. Демин А.Н. Индекс precariousности для психологического изучения российского рынка труда / А.Н. Демин // Организационная психология. – 2022. – Т. 12. №4. – С. 103–122. DOI 10.17323/2312-5942-2022-12-4-103-122. EDN OZLFXD
4. Елисева Е.Ю. Проблемы наставничества в профессиональном становлении молодого сотрудника / Е.Ю. Елисева, Ю.А. Елисеев, И.М. Лебедев // Человеческий капитал. – 2023. – №11–2 (179). – С. 159–167. DOI 10.25629/HC.2023.11.46. EDN UKBTDD
5. Елкина Я.А. Креативность как фактор профессионально-личностного развития учителя средней школы: дисс. ... канд. пед. наук / Я.А. Елкина. – Тверь, 2017. – 218 с. EDN LBYMEW

6. Ирисметова И.И. Реализация научно-методического обеспечения подготовки наставников в условиях современных предприятий / И.И. Ирисметова, А.Р. Масалимова, Д.И. Баянов // КПЖ. – 2022. – №6 (155) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-nauchno-metodicheskogo-obespecheniya-podgotovki-nastavnikov-v-usloviyah-sovremennyh-predpriyatiy> (дата обращения: 31.03.2024).

7. Посадский А.В. Влияние дистанционных образовательных технологий на личностное и профессиональное развитие субъекта жизнедеятельности / А.В. Посадский // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы: материалы VII международной научно-практической конференции, приуроченной к Году педагога и наставника (Новокузнецк, 8 декабря 2024 года). – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. – С. 107–111. EDN JKYYND

8. Посадский А.В. Психолого-педагогическая подготовка наставников эксплуатационных служб ГУП «Московский метрополитен» в Корпоративном университете Транспортного комплекса / А.В. Посадский // Психология образования в поликультурном пространстве. – 2023. – №2 (62). – С. 83–90. DOI 10.24888/2073-8439-2023-62-2-83-90. EDN LCZAVQ

9. Сизова И.Л. Прекаритет занятости и доходов в России и Германии: самовосприятие наёмными работниками / И.Л. Сизова, Л.А. Леонова, А. Хензе // Экономическая социология. – 2017. – Т. 18. №4. – С. 14–59. DOI 10.17323/1726-3247-2017-4-14-59. EDN YPBZKD

10. Тощенко Ж.Т. Прекарная занятость – феномен современной социально-экономической жизни // Прекарная занятость: истоки, критерии, особенности / под ред. Ж.Т. Тощенко. – М.: Весь Мир, 2021. – С. 23–37. – EDN HORDNK

11. Тютюльникова А.В. Наставничество как инструмент системы обучения персонала предприятий железнодорожного транспорта / А.В. Тютюльникова, Т.В. Калугина // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №61–3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-instrument-sistemy-obucheniya-personala-predpriyatiy-zheleznodorozhnogo-transporta> (дата обращения: 31.03.2024). – EDN YRXWXJ

Рыбина Ольга Владимировна

канд. психол. наук, председатель Президиума
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

Токарев Александр Григорьевич

соискатель
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
педагогический университет»
г. Екатеринбург, Свердловская область

Вильковская Ольга Дмитриевна

глава комитета по Аккредитации
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

Наумова Таисия Денисовна

бакалавр, проектный менеджер
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-111426

О ВОЗМОЖНОСТЯХ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧ- ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИИ УЧЕНИК – УЧИТЕЛЬ

***Аннотация:** в статье рассматриваются вопросы коммуникации педагогов в сфере дополнительного образования детей с ограниченными возможностями здоровья. Раскрывается тема факторов эффективной коммуникации в образовательном процессе. Авторы выдвигают гипотезу о необходимости учитывать два фактора эффективной коммуникации: владение навыками построения коммуникации и качество мышления педагогов, а также представляют план опытно-экспериментальной деятельности.*

***Ключевые слова:** педагогика, коучинг, коуч-технология, эффективная коммуникация, качество мышления, инклюзия, дополнительное образование детей.*

Повышение качества инклюзивного образования в современной России является одним из актуальных направлений. Министерство просвещения системно продолжает работу по развитию инклюзивного образования, министр просвещения РФ Сергей Кравцов на коллегии Минпросвещения России 29 сентября 2023 года, посвященной вопросам реализации Концепции подготовки педагогических кадров и развитию инклюзивного образования, отметил: «Мы делаем все, чтобы ребята, которые имеют определенные ограничения по здоровью, могли учиться и развиваться наравне со сверстниками и использовать все возможности, которые перед ними открыты» [4]. На коллегии также звучал тезис о том, что дети, имеющие ограничения по состоянию здоровья, должны иметь возможности для развития своих способностей и талантов.

И.Ю. Елькина отмечает, что истинная сущность гуманизации образования заключается в установлении таких взаимоотношений между

участниками образовательного процесса, которые способствуют установлению ценностных, гуманистических отношений, взаимопониманию, сотрудничеству и сотворчеству педагога и учащегося, гармонизации личности педагога и учащегося [1].

Деятельность, направленная на развитие способностей и талантов детей, имеющих ограничения по состоянию здоровья, предъявляет особые требования к педагогу. Согласно современным исследованиям, существенной трудностью в организации взаимодействия педагогов с детьми с ОВЗ в условиях образовательной инклюзии выступает недостаточная эмоциональная готовность педагогов, выражающаяся в сниженной стрессоустойчивости и коммуникативной толерантности. Актуальные проблемы также связаны с определенной установкой на личностную направленность в общении уже работающих в условиях инклюзивного образования педагогов, которая не всегда способствует эффективной коммуникации и может выступать барьером при реализации образовательных целей. Говоря о требованиях, предъявляемых к успешности осуществляемого образовательного процесса, педагоги чаще стали задумываться о личном комфорте в своей профессиональной деятельности, что в свою очередь может затруднить принятие ими идеологии инклюзивного образования [2].

Таким образом, недостаточная эмоциональная готовность педагогов инклюзивного образования к общению с детьми, установка на личностную направленность в общении создают трудности реализации задачи раскрытия потенциала ребенка с ограничениями по состоянию здоровья. Для достижения целей развития инклюзивного образования нужен новый подход в подготовке педагогических кадров.

С 2024 года Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников» в партнерстве с Академией профессионального коучинга 5 Prism (АНО ДПО «АКАДЕМИЯ «ПЯТЬ ПРИЗМ», является инновационной площадкой ФГБУК «Всероссийского центра развития художественного творчества и гуманитарных технологий») создали исследовательский проект, направленный на изучение условий эффективной коммуникации «ученик – учитель» в среде дополнительного образования детей с ОВЗ.

В.П. Зелеева указывает на то, что следует различать педагогические и учебные коммуникации. Педагогические коммуникации направлены на поддержание позитивной траектории личностного развития обучающегося, а учебные – на освоение необходимой учебной информации. Овладение и обладание необходимыми знаниями в учебном процессе не гарантируют ценностно ориентированного личностного развития обучающегося [4].

За основу мы взяли определение педагогического общения, объединяющее в себе понятие как педагогической, так и учебной коммуникации Т.А. Стефановской, и определение эффективной коммуникации.

Педагогическое общение – это процесс взаимодействия педагога с воспитанниками, задачами которого являются обмен информацией, успешное обучение и воспитание, создание благоприятного психологического климата и эмоционального интеллекта.

Эффективная коммуникация – это коммуникация, в которой субъекты осознают ее цели и соотносят изначально поставленную цель конечному

результату акта коммуникации. В педагогической коммуникации целью является личностное развитие учащихся, в учебной коммуникации – овладение определенными знаниями и навыками.

Таким образом, в педагогической деятельности вне зависимости от типа коммуникации (педагогическая или учебная) мы будем считать коммуникацию эффективной, если педагог осознанно ей управлял и цель взаимодействия «учитель – ученик» совпала с полученным конечным результатом акта коммуникации.

Существуют источники, в которых раскрывается тема эффективности применения коуч-технологии в образовательной среде в нашей стране и за рубежом. Вот лишь некоторые примеры, которые демонстрируют видение применимости коучинга в системе образования. Так, например, И.В. Москаленко и Т.М. Чурекова рассмотрели личность преподавателя как коуча и на примере дисциплины «Педагогика» показали, как конкретно можно использовать коучинговые техники в образовательном процессе вуза, повышая мотивацию студентов к обучению и развивая их осознанность в целом [6]. Н.В. Никулина, С.В. Березина и И.И. Ушаков рассмотрели вопросы роли коучинга в образовании и воспитании и среди преимуществ применения коучинга в личной и профессиональной деятельности отметили: улучшение результативности деятельности, состояния социально-психологического климата, использования мастерства и ресурсов обучающегося, открытие невыявленных талантов, возрастание личной эффективности [7]. Таким образом, применение педагогом коуч-технологии повышает результативность обучения и способствует раскрытию потенциала учащихся. Мы предполагаем, что помимо владения коуч-технологией создание дополнительного условия в виде работы с мышлением педагога повышается показатель самостоятельной оценки учителем эффективности коммуникации относительно показателя самостоятельной оценки эффективности коммуникации, которую осуществляет педагог, обученный только коуч-технологии.

Дефицит исследований на эту тему и описанные ранее эмоциональные и когнитивные трудности при реализации образовательных целей педагогов инклюзивного образования определяют актуальность запланированного нами исследования.

Опытно-экспериментальная деятельность в рамках проводимого исследования предполагает работу с педагогами, которым будет предложена специальная программа обучения коучинговой технологии и развития таких качеств мышления, как гибкость, широта, глубина, нейтральность.

В ходе обучения на предлагаемой педагогам программе предусмотрено:

- формирование навыков эффективной коммуникации: таких как постановки целей, активное слушание, задавание вопросов, сверка полученных результатов с поставленной целью;
- развитие качеств мышления: гибкость, широта, глубина, нейтральность.

Мы предполагаем, что педагог, обладающий коуч-технологией, может осознанно влиять на эффективность коммуникации (сопоставление достижения изначально поставленной цели и конечного результата акта коммуникации). Владение навыками коуч-технологии является важным

фактором для достижения целей обучения и воспитания в рамках инклюзивного образования.

Дополнительным фактором, определяющим эффективность коммуникации «педагог– ученик», считаем качество мышления педагога. Важными качественными характеристиками мышления выделяем гибкость, широту, глубину, нейтральность.

В исследовании в качестве респондентов примут участие педагоги, осуществляющие профессиональную деятельность в сфере дополнительного образования детей с ОВЗ. Для проверки гипотезы мы объединим респондентов в 3 группы.

Группа 1. Контрольная группа. Респонденты этой группы не будут проходить дополнительного обучения по разработанной для данного исследования программе.

Группа 2. Респондентам этой группы будет предложено обучение коуч-технологии. Педагоги будут обучаться навыкам постановки целей, активного слушания, задавания вопросов, подведения итогов.

Группа 3. Респонденты этой группы получают дополнительный модуль обучения, цель которого – развитие гибкости, широты, глубины, нейтральности мышления.

По итогам проведения исследования планируется сравнить и интерпретировать показатели эффективности коммуникации для всех 3 групп респондентов, принимавших участие в опытно-экспериментальной деятельности.

Список литературы

1. Елькина И.Ю. Исследование влияния коммуникативных качеств педагога на отношение студентов к учебной деятельности / И.Ю. Елькина // Педагогика. Психология. СоциокINETика. – 2019. – №4. – С. 155. – DOI 10.34216/2073-1426-2019-25-4-155-159. – EDN EPDSJZ
2. Годовникова Л.В. Роль личностных особенностей педагогов в инклюзивном образовании детей с ОВЗ / Л.В. Годовникова, И.А. Кучерявенко, М.А. Резниченко // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №58–1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-lichnostnyh-osobennostey-pedagogov-vinkluzivnom-obrazovanii-detey-s-ovz> (дата обращения: 29.03.2024). – EDN YUZKII
3. Зелеева В.П. Педагогические коммуникации и коммуникационные технологии в высшем образовании / В.П. Зелеева // Ученые записки Казанского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2009. – Т. 151. Кн. 5. Ч. 1. – С. 274–281.
4. Министерство просвещения Российской Федерации: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/press/7596/minprosvescheniya-rossii-prodolzhaet-sistemnyu-rabotuporazvitiyu-inkluzivnogo-obrazovaniya/> (дата обращения: 25.03.2024).
5. Москаленко И.В. Коучинговые инструменты как способ повышения эффективности в вузе / И.В. Москаленко, Т.М. Чурекова // Вестник КемГУКИ. – 2011. – №54 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kouchingovyie-instrumenty-kak-sposob-povysheniya-effektivnosti-obucheniya-v-vuze/viewer> (дата обращения: 25.03.2024).
6. Никулина Н.Н. Сущность и роль коучинга в образовании и воспитании / Н.Н. Никулина, С.В. Березина, И.И. Ушаков // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-rol-kouchinga-v-obrazovanii-i-vospitanii> (дата обращения: 25.03.2024). – DOI 10.24411/2073-3305-2019-10161. – EDN RBMBSB

Улендеева Наталья Ивановна

канд. пед. наук, доцент, доцент
ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФОРМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОЦЕССЕ ЭФФЕКТИВНОГО ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ВУЗОВ

***Аннотация:** в статье анализируется процесс наставничества для молодых педагогов, для которых в педагогических вузах организовано дуальное обучение. В работе представлены принципы дуального обучения и раскрыты роль и возможности системного процесса практического обучения под руководством наставника, выступающего не только формальным сотрудником для передачи советов и рекомендаций, а человеком, который в неформальной обстановке организует беседы с наставляемым по проблемным вопросам и формирует успешные условия для развития профессионального потенциала.*

***Ключевые слова:** наставничество, дуальное обучение, студент, выпускник, педагог, молодой специалист.*

Наставничество в образовании получило новый импульс для развития в связи с внедрением дуального обучения для студентов педагогических вузов, когда на выпускном курсе студент получает право на реализацию трудового потенциала в образовательных организациях основного и среднего образования по утвержденного учебного графику выполнения требований к теоретическому обучению и выполнению профессиональных функций.

В правовом регулировании дуальное обучение опирается на договор между образовательной организацией, в которую трудоустраивается на частичную занятость студент выпускного курса, выступающей работодателем, образовательной организацией, где обучается студент, – это педагогический вуз и самим студентом. В предмете договора указывается, что обучающийся выпускного курса со стороны работодателя обеспечивается трудовой занятостью, выполнением основной трудовой функции в качестве учителя соответствующего профиля предмета, средства труда, то есть классным кабинетом, указывается норма нагрузки для студента, график выполнения трудовой деятельности. В договоре также указывается, что образовательная организация (школа, лицей, гимназия и т. п.) несет ответственность за студента, контролирует посещение и вуза, фиксирует его успехи, организует возможность для проведения эксперимента для государственной итоговой аттестации (выпускной дипломной работы) и другие условия выполнения профессиональной деятельности [1, с. 48]. Выполнение требований по теоретическому обучению студента является обязательным условием при организации дуального обучения, что позволяет формировать четкие практические и теоретические взгляды будущих выпускников на систему образования, чтобы после окончания обучения в вузе приступить к выполнению своих трудовых функций с развитыми навыками ведения уроков и проведения внеурочных занятий.

Раскрывая роль дуального обучения в педагогическом образовании, Т.А. Безусова отмечает, что современная нехватка квалифицированных кадров в школах требует формирования новых подходов к организации профессионального образования выпускников педагогических вузов, чтобы построить согласованное взаимодействие образовательной и производственной сфер в рамках различных форм обучения [2, с. 16]. Автор выделяет принципы дуальной подготовки педагогических кадров через практикоориентированность трудовой деятельности, обеспечение комплексности реализации единой образовательно-производственной среды, использование интегративности при внедрении межпредметных связей образовательных программ модулей обучения, универсальности профессиональной подготовки, гибкости и вариативности используемых технологий обучения, партнерство в форме социального взаимодействия и наставничество как основной элемент профессиональной поддержки молодого педагога в среде образовательной организации (в школе, лицее, гимназии).

Таким образом, реализация профессиональной функции под началом опытного наставника выступает требованиями для формирования условий для практической реализации навыков обучения в педагогическом вузе и формой социального взаимодействия между выпускником и педагогом, который продолжает организовывать практическое обучение для студента выпускного курса.

Рассматривая наставничество в высшем образовании, Е.Г. Гиндес, И.А. Троян и Л.А. Кравченко определяют вопросы синергии взаимодействия бизнеса, науки и образования достаточно актуальными, так как сопровождение выпускника на пути к его профессиональному становлению должно стать одной из генеральных задач вузов [3, с. 122]. Авторы также выделяют ряд проблем, которые мешают плодотворному сотрудничеству студентов в период обучения и профессиональных сотрудников. Так, одной из ключевых проблем является оценка роли наставничества, которое должно от социально-психологического воздействия перейти на уровень профессионального и научного развития личности наставляемого. Необходимо, по мнению Е.Г. Гиндес, И.А. Троян и Л.А. Кравченко расширять возможности для знакомства с лучшими практиками по наставничеству, разработать программы наставничества в профессиональных сферах деятельности, рассмотреть возможности для преподавателей вузов формировать группы студентов, с которыми проводить внеучебные занятия по формированию инициативности и активности, участию в соответствующей сфере профессионального становления студентов, и данная работа для преподавателей должна быть добровольной, а отработанные часы вноситься в учебную нагрузку преподавателя.

Изучая формы и виды наставничества, которые используются педагогическими работниками, О.И. Ваганова, М.Н. Гладкова и А.А. Кобалян формируют взгляд на наставничество как длительный и системный процесс наставляемого, отражающий степень его адаптации, профессиональный рост и социально-психическое сопровождение в процессе выполнения трудовых функций [4, с. 49]. Авторы подчеркивают, что наставничество можно рассматривать как процесс совершенствования профессиональной компетентности молодого специалиста-педагога, обладающего профессиональными дефицитами.

Таким образом, можно сказать, что наставничество – это процесс реализации комплекса программных действий, когда наставляемый достигает поставленных перед ним целей профессиональной деятельности, что в дуальном обучении формирует широко и мотивацию наставника, что отражается во взаимодействии и поддержки совместных интересов, выработки совместных идей и их реализации. Наставник и наставляемый снова оказываются в условиях «ученик и преподаватель», с той только разницей, что оба выполняют профессиональную деятельность, и это взаимодействие более широкое, также предполагает выставление оценок по достижению определенных успехов.

Выделяя для демонстрации формы организации наставничества в образовательных организациях, О.И. Ваганова, М.Н. Гладкова и А.А. Кобалян отмечают разные возможности прямого открытого взаимодействия и опосредованного взаимодействия, что определяется содержанием бесед в неформальной обстановке или ограничением форматом советов и рекомендаций в последнем случае. Авторы также характеризуют наставничество «педагог – педагог» через осуществление закрепления молодого сотрудника в должности, а наставления будут касаться развития профессионального потенциала, создания необходимых условий для поддержки трудовой деятельности [4, с. 50].

Подводя итог нашему исследованию, следует констатировать, что ряд педагогических вузов и педагогических факультетов и институтов уже в настоящее время успешно реализуют программы профессиональной адаптации выпускников «Педагогическая интернатура», которая вносит коррективы в планы подготовки студентов педагогических специальностей в условиях реализации дуального обучения. Как отмечают И.В. Руденко и И.В. Саркисова, в современных условиях развития педагогического образования наставничество должно носить комплексный характер, быть мотивирующим для опытных и молодых педагогов.

Следовательно, роль наставничества, а особенно в профессионально становлении молодых педагогов, должна поддерживаться на государственном уровне через показатели стимулирования наставников и оценочные уровни получения надбавок для наставляемых.

Список литературы

1. Листвин А.А. Дуальное обучение в России: от концепции к практике/ А.А. Листвин // Образование и наука. – 2016. – №3 (132). – С. 44–56. DOI 10.17853/1994-5639-2016-3-44-56. EDN VRBXWP
2. Безусова Т.А. Модель перехода к дуальному педагогическому образованию/ Т.А. Безусова // Научный результат. Педагогика и психология образования. – 2021. – Т. 7. №3. – С. 14–24. DOI 10.18413/2313-8971-2021-7-3-0-2. EDN PMKNIА
3. Гиндес Е.Г. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития / Е.Г. Гиндес, И.А. Троян, Л.А. Кравченко // Высшее образование в России. – 2023. – №8–9. – С. 110–129. DOI 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129. EDN TFIJZYЕ
4. Ваганова О.И. Формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях / О.И. Ваганова, М.Н. Гладкова, А.А. Кобалян // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – №76–3. – С. 49–52. EDN RLАUKH
5. Руденко И.В. Наставничество как форма научно-методического сопровождения профессионального развития будущих педагогов / И.В. Руденко, И.В. Саркисова // Научен вектор на Балканите. – 2021. – №2 (12). – С.15–20. DOI 10.34671/SCH.SVB.2021.0502.0003. EDN BSGANY

Чухно Юлия Анатольевна

executive- и бизнес-коуч, коуч-наставник, ментор, супервизор, специалист по системному сопровождению изменений в организациях, член комиссии по аккредитации коучинговых центров и сертификации коучей НАСДОБР, руководитель рабочей группы коучей-экспертов при Совете по профессиональным квалификациям в области управления персоналом

СЛОЖНОСТИ РАЗРАБОТКИ ЕДИНОЙ МЕТОДОЛОГИИ КОУЧИНГА

***Аннотация:** в статье описываются условия, в которых проходит процесс легитимизации профессиональной деятельности коучей в России, сложности и возможности разработки единой методологии коучинга для целей проведения независимой оценки квалификации коучей разной специализации на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом».*

***Ключевые слова:** коучинг, методология коучинга, практика коучинга, независимая оценка квалификации коучей.*

Коучинг – достаточно молодой вид профессиональной деятельности как в мире, так и в России, проходит все этапы «болезни роста» индустрии. Он начался с горячего интереса и энтузиазма первых успешных клиентов и подготовленных в международных программах специалистов, одновременного непонимания и опасений основной массы потенциальных потребителей, прошел через волны «псевдокоучей», не имеющих специализированной профессиональной подготовки, но смело называющих себя «коучами» в силу собственного искаженного понимания сути коучинговой практики или в силу иллюзии о высоких заработках коучей, и приблизился к стадии, когда регулирование отрасли стало настоятельной необходимостью.

На международном уровне регулированием деятельности коучей занимаются их профессиональные объединения. В Европе в 2011 году коучинг внесен в реестр саморегулирующихся профессий, и деятельность коучей регулируется на основе компетенций коуча и этических норм, разработанных Международной Федерацией Коучинга (ICF). На российском рынке в настоящий момент представлено более двух десятков объединений разной степени юридической оформленности, как крупных, насчитывающих более тысячи коучей с разной специализацией, так и небольших, чьи члены объединены одной специализацией или конкретным подходом. Многие из них предлагают коучам не только членство, но и услуги по профессиональной сертификации на основе внутренних документов и процедур, представляя данную деятельность как стремление к соответствию международным стандартам либо как стремление к установлению национальных стандартов.

С 2012 г. учетом изменений, происходящих в России с точки зрения модернизации отношений между работодателями, соискателями и организациями, оказывающими услуги подготовки и переподготовки специалистов, таких как внедрение профессиональных стандартов и построение системы независимой оценки квалификаций, употребление термина «стандарты коучинга» представляется вносящим путаницу в и без того запутанное профессиональное поле.

С 2012 г. инициативной группой опытных коучей, а затем Ассоциацией русскоязычных коучей предпринимались неоднократные попытки подать к рассмотрению профессиональный стандарт «Коуч», однако они не привели к желаемому результату в силу, с одной стороны, сходства организационных рамок деятельности коучей со смежными профессиональными областями, такими как тренинговая деятельность, карьерное консультирование, а с другой стороны, отсутствия единой методологии коучинга, необходимой для внятного позиционирования его как отдельной профессиональной области. Попытки разработки методологии отдельными организациями или представителями отдельных направлений коучинга, даже самых уважаемых, к сожалению, не могут на сегодняшний день отвечать требованиям единой методологии, а отражают лишь частные аспекты теории и практики коучинга [1; 2].

В 2021–2022 г. тема сертификации коучей и аккредитации коучинговых центров также поднималась Национальным аккредитационным советом делового и управленческого образования (НАСДОБР), параллельно с этим процессом трудовые функции, связанные с коучингом, были включены Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом (СПК УП) в профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». 1 сентября 2022 г. данный стандарт вступил в силу.

В результате сотрудничества комиссии по аккредитации коучинговых центров и сертификации коучей НАСДОБР и СПК УП была сформирована репрезентативная рабочая группа коучей экспертов при СПК УП, перед которой была поставлена задача описать отдельные квалификации коучей на основе действующего профстандарта и разработать комплект методологических и нормативных документов, необходимых для запуска процесса независимой квалификации коучей.

В соответствии с Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 декабря 2016 г. №726н «Об утверждении положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации», минимальный количественный состав рабочей группы должен составлять не менее трех человек [3, с.64]. Учитывая сложность задачи и то, что коучинговое сообщество представляет собой неоднородную среду с различными методологическими установками, было принято решение пригласить к участию в рабочей группе максимальное количество представителей объединений коучей и школ коучинга. В настоящее время в работе группы участвует более 30 ведущих коучей, представляющих 8 общественных объединений и подавляющее большинство крупных школ коучинга. Такая структура позволила разработать, согласовать с рынком и подать на утверждение в Национальное Агентство Развития Квалификаций описание 5 квалификаций коучей, закрывающих более 90% рынка услуг коучинга.

В качестве разработчиков проектов квалификаций, методологии и нормативных документов, комплектов оценочных средств к работе группы привлекаются специалисты, имеющие профессиональное образование и опыт работы коучем не менее 5 лет, подтверждение их квалификации от профессионального объединения и дополнительное профессиональное образование или подтвержденную экспертизу по вопросам разработки оценочных средств.

Для того чтобы максимально точно формулировать границы описания методологии, группа опирается на широкое определение, данное А.М. Новиковым и Д.А. Новиковым: «методология – это учение об

организации деятельности», – и предложенной данными авторами «схемой структуры методологии»:

1. Характеристики деятельности:
 - особенности;
 - принципы;
 - условия;
 - нормы деятельности.
2. Логическая структура деятельности:
 - субъект;
 - объект;
 - предмет;
 - формы;
 - средства;
 - методы;
 - результат деятельности.
3. Временная структура деятельности:
 - фазы;
 - стадии;
 - этапы деятельности [4].

Чтобы обеспечить единство понимания и интерпретации используемых в методологии понятий, рабочая группа отобрала, обсудила и согласовала трактовки более 150 терминов, используемых профессиональными коучами в своей деятельности. В частности, в рабочей версии методических материалов используется следующее базовое определение: «Коучинг – особый вид развивающей практики в форме партнерского диалога, стимулирующего мыслительные и творческие процессы, направленный на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала людей для достижения их целей».

В качестве центральных тем для сборки единой методологии коучинга рабочая группа выбрала следующие фокусы внимания:

- этика и внимание к ценностям;
- субъект-субъектный подход и партнерство;
- диалоговый характер отношений;
- уважение культурного разнообразия;
- управление конфликтами интересов.

Фокусировка именно на этих аспектах позволяет рабочей группе успешно продвигаться вперед в деле описания, а на самом деле формирования единой методологии коучинга, которая пока не создана в нигде в мире.

Список литературы

1. Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика: сборник докладов, статей, текстов выступлений участников Научно-практической онлайн-конференции Ассоциации русскоязычных коучей (14 ноября 2020 г.) / отв. за вып. Л.М. Валиуллина, Н.В. Вострухина. – М.: Знание-М, 2020.
2. Василевский А.С. Разработка и апробация методологии когнитивно-поведенческого коучинга / А.С. Василевский, К.С. Попова // Психология сегодня: актуальные исследования и перспективы: материалы Всероссийского психологического форума (Екатеринбург, 28–30 сентября 2022 года). – В 2 т. Т. 2. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2022. – С. 40–44.
3. Независимая оценка квалификаций: сборник нормативных правовых документов. – М.: Перо, 2017. – С. 67.
4. Новиков А.М. Предмет и структура методологии / А.М. Новиков, Д.А. Новиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.methodolog.ru/method.htm> (дата обращения: 14.05.2024).

ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Абдуллаева Анастасия Викторовна
практикующий педагог-психолог, коуч
г. Заречный, Свердловская область

DOI 10.31483/r-111231

О ПРОБЛЕМАТИКЕ ВНЕДРЕНИЯ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В ПРАКТИКУ РУКОВОДЯЩЕГО ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ С ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: в статье представлен опыт применения коучингового подхода среди руководящего персонала с авторитарным стилем управления. Коучинговый подход позволяет выходить за шаблоны привычных способов директивного мышления и поведения к недирективным способам взаимодействия с персоналом, позитивно влиять на мотивацию и вовлеченность сотрудников в рабочие процессы, особенно в период проведения внешних перемен и изменений, за счет исследования в процессе открытого диалога профессиональных позиций, ценностей, убеждений персонала. Статья раскрывает проблематику перехода от административно-директивного стиля управления к поддерживающему коучинговому стилю при постановке новых задач и конструктивной обратной связи в условиях стресса и неопределенности.

Ключевые слова: иерархическая структура управления, коучинг, коучинговый подход, коучинговый стиль, руководящий персонал, стресс.

В статье рассматриваются проблемные вопросы практической адаптации коучинга в иерархических структурах управления, которые характерны для большинства государственных и бюджетных организаций.

При подготовке программы адаптации коучингового подхода в систему коммуникаций между руководящим персоналом и сотрудниками организации с иерархической структурой управления необходимо было учесть несколько важных задач.

Во-первых, особенности организационной среды, в которой работает руководящий персонал, а именно:

- формальные правила и политика организации;
- стандартизированные и устойчивые цели/задачи организации;
- излишний формализм и консервативный подход в рабочих процессах;
- властно-авторитарный стиль управления и принцип единоначалия, когда нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- четко распределенные функции, права, обязанности, роли у персонала организации, вследствие этого деятельность сотрудников становится строго регламентирована правилами, процедурами и стандартами деятельности;

– координация действий и ответственность за результаты действий персонала возложена на руководящий персонал, и, как следствие, слабая связь между результатом работы сотрудников и их вознаграждением.

С одной стороны, такая система управления предсказуема, стандартизирует рабочие процессы и процедуры, что позволяет обеспечивать порядок и соблюдение необходимой дисциплины. С другой стороны, ее главным недостатком является инертность и невозможность быстрой адаптации к новым условиям меняющейся внешней среды, перемены вызывают стресс и сопротивление персонала. При этом явная инициативность работников не приветствуется, так как может нарушать установленные порядки в рамках разработанных должностных и производственных инструкций.

Во-вторых, в жестких структурах взаимоотношения роли между людьми четко определены и не располагают к доверительным открытым диалогам. Необходимо отметить, что одной из важнейших задач, которая стоит перед менеджерами и HR-службой таких предприятий и организаций, постоянно повышать вовлеченность сотрудников в решение поставленных рабочих задач и установленных рабочих процессов. Привычно используемые на протяжении многих лет директивные способы взаимодействия в современных обстоятельствах скорее оказывают на сотрудников демотивирующее воздействие, понижая тем самым уровень доверительных отношений между руководящим персоналом и сотрудниками. Сам склад системы создает условия для игнорирования интересов сотрудников организации, отношение к ним преимущественно как к исполнителям определенных функций и задач.

Жесткие директивы и всеобъемлющий контроль перестают работать на задачу повышения вовлеченности персонала. В настоящее время для повышения мотивации и вовлечения персонала в работу руководящему персоналу наряду с инструкциями, состоящими преимущественно из повелительных форм глаголов, необходимы дополнительные новые инструменты коммуникаций. Иначе говоря, вместо выдачи указаний и распоряжений просится поддерживающий формат общения, так как время диктует свои условия и действия руководителей все больше становятся направленными на развитие персонала, раскрытие его талантов и потенциала, а не только на передачу имеющегося консервативного опыта. И здесь было бы интересно рассмотреть проблематику внедрения коучингового стиля управления с точки зрения теории поколений, согласно которой каждое поколение обладает определенными характеристиками и имеет свои мотивационные рычаги воздействия.

Новый подход в работе с персоналом заключается в том, что от руководителей требуется все меньше говорить «мотивирующие» монологи и все больше интересоваться профессиональной позицией и мнением самих сотрудников, спрашивать у них их точку зрения по обсуждаемым темам, вытаскивая на поверхность их профессиональный взгляд и личный опыт. В этом случае инструменты коучинга расширяют возможности руководителей как наставников, позволяют включать активное слушание и развивающие сильные вопросы, поддерживая тем самым интерес персонала к выполняемой им деятельности.

В связи с этим в современных условиях встает вопрос о пересмотре лидерской роли руководителя, перестройке его мышления. Роль

руководителя-командира, который предпочитает директивный стиль взаимодействия с сотрудниками, лишается силы и переходит к руководителям-наставникам, лидирующим в своих коллективах посредством личного примера и внимательного отношения к сотрудникам, к их мыслям и состояниям. Раздавать команды и проводить контроль над действиями сотрудников становится неэффективным.

В-третьих, проблемой организации с иерархической системой управления становится нарастающий информационный стресс. Все больше новых задач ставится перед руководящим персоналом, все чаще появляются нововведения в связи с цифровизацией общества. Включается режим многозадачности, времени на выполнение имеющихся задач катастрофически не хватает. У персонала все чаще возникают различные признаки стресса. А как нам известно, в ситуациях стресса коучинговый подход затруднительно применять, так как организм настроен на режимы «бей-бегитайми» и не настроен на глубокий открытый диалог.

Вместе с тем высокий уровень ответственности за принимаемые решения, а также условия многозадачности и неопределенности дают высокую нагрузку на организм и не всегда позволяют действовать руководящему персоналу в коммуникациях с сотрудниками эффективно, понимать настроения и потребности коллектива.

В современной литературе вопросам профессионального стресса и выгорания уделяется достаточно внимания. Так, по данным Е.С. Кузьмина, возможными причинами организационного стресса можно назвать: нарушение чувства комфорта и безопасности труда, дефицит времени для завершения плановых заданий, трудные и ранее неизвестные производственные задачи, длительная работа без отдыха, переутомление, несправедливые наказания, незаслуженное осуждение и др. (Водопьянова, Старченкова, 2009). Все вышеперечисленные стресс-факторы имеют место в деятельности руководящего персонала в иерархических структурах управления и могут оказывать существенное негативное влияние на качество взаимоотношений с сотрудниками.

В своих исследованиях В.С. Устюгова, Р.А. Эльмурзаева отмечают, что уровень стресса зависит от двух факторов: от степени стрессогенности ситуации и от текущего состояния субъекта. Чем более стрессогенна ситуация и чем менее ресурсно состояние, тем уровень стресса будет выше, и наоборот. Данные авторы отмечают, что, снижая стрессогенность ситуации и управляя своим психическим состоянием, можно эффективно управлять уровнем стресса (Устюгова, Эльмурзаева, 2012).

Учитывая, что синдром выгорания возникает на стыке определенных организационных условий и индивидуальной психофизиологической и личностной предрасположенности организма к острому реагированию на внешние средовые условия, при профилактике синдрома выгорания важно направить усилие самого человека на открытие собственных внутренних ресурсов (взгляд внутрь себя), на оценку среды и себя самого в ней, на поиск гармонии между внешним и внутренним (Ронгинская, 2016). Кстати, с этими задачами успешно может справляться коучинговая практика.

Важно отметить, что снижение влияния организационных стрессов – достаточно медленный и неуправляемый процесс. Именно поэтому фокус внимания в первую очередь необходимо направлять на поиск и

активизацию внутренних ресурсов у руководящего персонала, так как его внутренний настрой и эмоциональное состояние будут отражаться на психологическом климате его коллектива в целом. Далее фокус внимания может быть распространен на всех сотрудников организации в целях повышения их личностных ресурсов (если организация располагает экономическими и финансовыми возможностями). Надо сказать, что признаки выгорания и негативного эмоционального фона настроения имелись у более одной трети руководителей, с которыми предстояло работать по адаптации коучинга в их коммуникативную практику.

Благодаря коучинговому подходу для руководителей получилось создать поддерживающую среду для работы с их эмоциональным состоянием и в то же время усилить «взрослую» ответственную позицию за качество и результативность коммуникаций.

В ходе ежемесячных развивающих встреч у руководителей тренировались 2 базовых навыка – активного слушания и формулирования открытых эффективных вопросов. С этой целью была разработана программа по адаптации коучингового подхода в коммуникативную практику руководящего персонала предприятия. Было принято решение остановиться на тренировке одного из наиболее популярных коучинговых инструментов – модели GROW, которая успешно встраивается в коммуникации с персоналом во время проведения оперативных совещаний и посещения руководителями рабочих мест сотрудников, когда руководители и сотрудники имеют возможность друг с другом:

– обсуждать ход решения поставленных перед ними производственных задач;

– проводить ревизию имеющихся внутренних и внешних ресурсов;

– запрашивать недостающие ресурсы;

– совместно находить и согласовывать последовательность эффективных шагов;

– а также давать обратную связь друг другу по поводу имеющихся у них ожиданий.

Программа по адаптации коучинга включала групповые и индивидуальные встречи. Основные методы работы, используемые в рамках реализации данной программы, – коучинг, групповая дискуссия, моделирование и анализ производственных ситуаций, мозговой штурм (при необходимости). Между встречами происходила самостоятельная работа в «полевых» условиях. На каждой встрече уточнялись важные решения и шаги, которые реализовывались между встречами.

«Коучинг не имеет одного единственного верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом» (Клименко, 2011).

В первый цикл групповых встреч акцент был сделан на управление эмоциональным состоянием. Способность к пониманию и управлению эмоциями является одним из важнейших ресурсов эффективного руководителя. На основе подробного разбора схемы влияния стресса на психофизиологические механизмы организма наглядно было показано, как навык управления собственным эмоциональным состоянием может повышать качество диалога и способствовать созданию доверительной

безопасной среды. Руководители практиковались переводить эмоции на осознаваемый уровень, называть их и замечать, как взгляд «со стороны» на свои эмоции помогает снижать напряжения в теле. Так, О.Л. Чуланова в своей работе указывает на то, что, чем в большей степени руководитель демонстрирует способность понимать свои эмоции и эмоции других людей в присутствии сотрудников, тем лучше он контролирует эмоции в рабочих ситуациях, соответственно, тем выше и оценка успешности его деятельности сотрудниками (Чуланова, 2010).

На втором этапе групповых встреч отрабатывались диалоги в модели GROW на основе реальных производственных проблемных ситуаций, значимых для участников. Руководители тренировали фактичность мышления и способность сосредотачивать внимание на происходящей в настоящем моменте реальности, а не домысливать и уходить в пространственные рассуждения, основанные на прошлом опыте. Поддерживающая безоценочная среда, которая создается благодаря коучинговому стилю взаимодействия, способствовала не только активному открытому обмену мнениями и поиску новых решений проблемных ситуаций в работе с персоналом, но и помогла руководителям обучаться на собственном опыте корректной обратной связи с применением коучинговой модели GROW.

В результате во время групповых встреч у руководящего персонала формировался новый навык использования коучинговой модели GROW в работе с персоналом, предложенной Джоном Уитмором: goal – определение и расстановка целей на короткий и длительный срок; reality – исследование текущей ситуации; options – определение списка ресурсов, возможностей и оценка рисков; what/way – путь, шаги, намерение к действию.

Надо сказать, что на этапе адаптации модели GROW в коммуникационную практику у руководителей возникло сопротивление ее принятию, которое было снято заменой аббревиатуры GROW на понятие «РОСТ».

Индивидуальные встречи в коучинговом стиле, с одной стороны, были направлены на активизацию внутреннего потенциала руководителей, необходимого для качественных профессиональных контактов, с другой стороны, чтобы продемонстрировать эффективность коучинга на практике. Для восстановления внутренних ресурсов применялись также практики осознанности и дыхательные практики.

В ходе реализации программы использовался основополагающий принцип коучинга – путём специальных техник и вопросов создать такую поддерживающую среду, в которой человек сам способен найти способы решения проблемных ситуаций или меняет свое отношение к происходящему, удерживая фокус внимания на имеющихся ресурсах.

Следует отметить, что в формате коучингового подхода основной фокус внимания в работе с руководящим персоналом был сосредоточен не на содержательном аспекте возникающих у руководителей противоречивых ситуациях, а на их внутреннем отношении к происходящему. «Коучинговые технологии позволяют руководящему составу переосмыслить аспекты своей профессиональной деятельности, переоценить и расставить акценты удовлетворенности своей работой, ее условиями, организацией...» (Желдоченко, Гирина, 2017).

Для получения обратной связи от руководящего персонала о его субъективной позиции в отношении коучингового подхода был разработан

опросный лист. На основании проведенного выборочного опроса руководителей, в котором приняли участие 46 руководителей, получены следующие результаты.

1. Большинство руководителей отмечают, что ходе посещения программы мероприятий отношение к коучингу изменилось в лучшую сторону (91%), и коучинговые инструменты применимы в повседневной практике (93%).

2. Уровень важности использования коучинговых инструментов в практике руководителя отмечают почти 80% руководителей: на 10 баллов 13 человек (31% респондентов), на 9 баллов 8 человек (19% респондентов), на 8 баллов 12 человек (29% респондентов), 8 человек (19% респондентов) – 7 баллов, 1 человек (2%) – 6 баллов.

3. Около 80% руководителей оценивают свою готовность внедрять коучинговые инструменты в работу с персоналом «выше среднего и высокую» 65% и 14% соответственно.

4. При выборе ответа на вопрос «Какую позицию Вы занимаете, участвуя в развивающих встречах» большинство руководителей (64% респондентов) отметили, что занимают активно-принимающую позицию, 8 руководителей (18%) – пассивно-соглашательскую, остальные предложили свои частные варианты ответа.

5. Отвечая на вопрос «В чем поддерживает Вас коучинг?», руководители предпочли следующие варианты:

- способствует построению эффективных взаимоотношений 30%;
- позволяет донести цели до сотрудников 26%;
- помогает взаимодействовать из партнерской позиции 21%;
- помогает ставить четкие цели 15%;
- позволяет сосредотачиваться на фактах, а не на умозаключениях и убеждениях 14%;
- способствует формированию плана действий в достижении цели 9%.

6. При ответе на вопрос «Какие умения и компетенции по-Вашему усиливает коучинг?» руководители выбрали такие варианты:

- находить эффективные варианты решения проблем, переводить проблемы в задачи 31%;
- управлять собственным состоянием, быть в ресурсном состоянии 28%;
- активно слушать и понимать других людей 25%;
- сотрудничать с разными людьми, прояснять их позиции 24%;
- задавать открытые вопросы и исследовать точку зрения других людей 20%;
- держать фокус внимания на основных задачах и не отвлекаться от главного 16%;
- критически и системно мыслить, смотреть на ситуации глазами наблюдателя 15%.

По 11% набрали ответы «быть открытым к изменениям и быстро адаптироваться», «делегировать задачи другим людям», «работать с целями и ценностями организации и сотрудников».

7. Оценивая свою удовлетворенность «результатом использования коучинговых инструментов в практике работы с персоналом», 49% руководителей отмечают, что скорее довольны, 26% – довольны в средней степени, 21% – довольны (таблица 1). Большинство руководителей считают, что есть необходимость продолжить встречи по данной теме.

Таблица 1

Оценка уровня удовлетворенности результатом использования коучинговых инструментов в практике работы с персоналом		Ответы на вопрос «Имеется ли необходимость продолжить встречи по данной теме?»	
Вариант ответа	%	Вариант ответа	%
Доволен	21	Да	37
Скорее доволен	49	Скорее да, чем нет	51
В средней степени	26	В средней степени	8
Скорее не доволен	2	Скорее нет, чем да	2
Совсем не доволен	0	Нет	0
Свой вариант	1	Свой вариант	2

По результатам опроса можно сказать, что у руководителей – участников программы сформировалось положительное отношение к коучингу в целом. Руководители готовы и дальше изучать и внедрять коучинговые инструменты в практику работы с персоналом. Также руководители считают, что коучинг поможет им в управлении собственным состоянием, в поддержании ресурсного состояния, необходимого для качественных коммуникаций с персоналом.

Результативность данной программы может проявляться в том, что в достаточно короткие сроки (6 месяцев) отмечается повышение уровня осознанности – способности рефлексировать свой опыт, свои чувства, мысли, желания.

Важно отметить еще несколько положительных сторон в применении коучинга на предприятиях с иерархической структурой:

- сохраняется конфиденциальность содержательной стороны проблемы, руководителю не обязательно рассказывать предысторию и называть участников ситуации;
- в ходе коучинговых встреч не формируются зависимые отношения от постоянного взаимодействия с коучем;
- руководитель обучается методу и способен практиковать его самостоятельно;
- ответственность за результат и дальнейшее развитие ситуации сохраняется за самим руководителем.

Программа имеет свои ограничения и не может быть реализована при наличии негативного настроения и, как следствие, при отсутствии доверительных отношений и партнерства.

С помощью коучингового подхода руководящий персонал обучается создавать поддерживающую атмосферу открытости при решении рабочих вопросов, уделяет внимание исследованию ценностей и убеждений, которые детерминируют выбор стратегий поведения и реакций персонала, моделирует решения по переходу из «поля проблем» в «поле задач», тренирует гибкость, которая помогает быстро адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и находить наилучшие решения проблемных

ситуаций и новые способы действий, фокусирует свое внимание на ресурсах и возможностях.

Коучинговый подход, несомненно, можно отнести к инновационным методам, важной задачей которого является формирование поддерживающей среды в коммуникациях с персоналом в тех случаях, когда прежние способы повышения мотивации и вовлеченности уже не работают.

Список литературы

1. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
2. Желдоченко Л.Д. Коучинг-технологии в профилактике эмоционального выгорания / Л.Д. Желдоченко, Н.В. Гирина // Мир науки. – 2017. – №6 (5). – С. 1–9.
3. Клименко И.А. Содержательная характеристика коучинга как технологии консультирования / И.А. Клименко // Вестник Тамбовского государственного университета им. Г.Р. Державина. Серия Гуманитарные науки. – 2011. – С. 166–168.
4. Ронгинская Т.И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса / Т.И. Ронгинская // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. – 2016. – Вып. 2. – С. 107–121. – DOI 10.21638/11701/spbu16.2016.212. – EDN WGH LBR
5. Чуланова О.Л. Коучинг как эффективный инструмент развития эмоциональной компетентности руководителя: понятие, виды, этапы реализации / О.Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2018. – №3 (24). – С. 35–45. – EDN YA1YDR
6. Устюгова В.С. Управление стрессом как основа эмоционального менеджмента / В.С. Устюгова, Р.А. Эльмурзаева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – №1 (17). – С. 74–78.

Березенцева Дарья Константиновна

студентка
ФГБОУ ВО «Российский государственный
гуманитарный университет»
г. Москва
коуч ACC ICF

DOI 10.31483/r-111394

АДАПТАЦИЯ ИНОСТРАННЫХ МЕТОДОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ПРЕИМУЩЕСТВА И СЛОЖНОСТИ

***Аннотация:** в статье осуществляется анализ проблем и перспектив адаптации иностранных методов коучинга и наставничества в контексте российских компаний. В исследовании рассматриваются основные преимущества и сложности внедрения этих методик, учитывая контекстуальные особенности российского бизнес-сообщества. Для сбора мнений сотрудников и руководителей о внедрении коучинговых и наставнических техник было проведено анкетирование. Анализ полученных данных позволил выявить основные проблемы и перспективы, а также предложить рекомендации для эффективной адаптации. В исследовании проведен анализ статистических данных для подтверждения результатов исследования. Результаты исследования помогут организациям эффективно адаптировать и применить коучинг и наставничество в современных российских компаниях, учитывая специфику организационной культуры и особенности управления персоналом.*

Ключевые слова: *коучинг, наставничество, адаптация, методы коучинга, методы наставничества, контекстуальные особенности, анкетирование, анализ статистических данных, организационная культура, управление персоналом, эффективность внедрения, кейсы успешного внедрения, менторинг, методы адаптации.*

Современным социально-экономическим условиям в Российской Федерации характерен непрерывный рост конкуренции, проблема привлечения и удержания молодых перспективных кадров, способных повысить конкурентоспособность компании и вывести ее на качественно новый уровень развития. Эффективное развитие кадрового ресурса все чаще становится приоритетной задачей для российских организаций. Одним из наиболее эффективных способов достижения этой цели является внедрение методов коучинга и наставничества. Данные методики позволяют не только развивать лидерские навыки сотрудников, но и повышать общую результативность компании, оказывая прямое влияние на выручку и чистую прибыль организации.

Для российских компаний, вступающих в мировую экономику, вопрос адаптации иностранных методик коучинга и наставничества становится ключевым. Однако важно учитывать контекстуальные особенности бизнес-среды России, так как процесс адаптации иностранных методов коучинга и наставничества может встретиться с рядом препятствий и вызовов.

Обратим внимание на кейс компании «Сбербанк», крупнейшего банка в России: организация внедрила программу коучинга с целью развития лидерства и управленческих навыков среди руководителей и ключевых сотрудников. Вектор развития наставнической программы заключался в улучшении эффективности управления, развитии лидерства и повышении мотивации персонала. Проведение индивидуальных и групповых сессий помогли в развитии управленческих компетенций сотрудников.

Анализ прецедентного опыта успешной адаптации иностранных методологий коучинга и наставничества в корпоративной практике российской организации «Сбербанк», а также анализ экспертного мнения руководителей и сотрудников предприятий позволят осуществить систематизацию и оценку эффективности применения данных методик в рамках российских корпоративных структур. Полученные результаты будут иметь практическую ценность для компаний, стремящихся к улучшению управленческих практик и развитию персонала.

В мировой практике представлен широкий спектр методик коучинга и наставничества, среди которых можно выделить следующие.

1. Системный коучинг.

Этот подход ориентирован на изменение системы управления организацией через коучинг руководителей на разных уровнях и формирование стратегического мышления.

2. Лидерский коучинг.

Программы лидерского коучинга направлены на развитие лидерских навыков и управленческой компетенции для достижения более высоких результатов в организации.

3. Менторинг и наставничество.

Эти методики направлены на передачу опыта и знаний от более опытных сотрудников к менее опытным, что способствует быстрому и качественному развитию новичков.

Необходимо подчеркнуть, что такие корпорации, как Google, Microsoft и др., успешно применяют различные методики коучинга и наставничества для развития эффективности работы персонала. Например, программа Google «g2g» («Googlers-to-Googlers») – это внутренняя волонтерская сеть обучения, объединяющая более 7 000 сотрудников компании Google, которые посвящают часть своего времени тому, чтобы помогать коллегам обучаться и развиваться помимо своих основных обязанностей. Добровольцы, которых внутри компании называют «g2g'ers», могут принимать участие в различных мероприятиях, таких как преподавание курсов, индивидуальное наставничество и разработка методических материалов.

Успех программы «g2g» в Google во многом обусловлен культурой обучения, сформировавшейся в компании. Компания Google уверена, что каждый должен способствовать росту и развитию сотрудников; это не только обязанность People Development (центральная команда Google по обучению и развитию). Коллективная мотивация, основанная на разделении ответственности, в значительной мере способствует формированию глубокого понимания цели и значимости процесса обучения, гармонично сочетаясь с принципом программы «g2g»: *«Каждому есть чему учиться. Каждому есть чему научить».*

Следует выделить, что при внедрении иностранных методик коучинга и наставничества в российские компании обнаруживаются аспекты, требующие внимания и решения. В большинстве случаев можно выделить контекстуальные особенности, недостаток квалифицированных коучей и менторов на рынке труда, а также негативную реакцию сотрудников или управленцев на внедрение изменений в привычный уклад организации.

В результате анализа данных, основанных на проведенном опросе сотрудников компании относительно адаптации иностранных методов коучинга и наставничества в российскую бизнес-среду, выявлены следующие ключевые аспекты. Здесь уместно обратить внимание, что преобладающее большинство респондентов (около 66,7%) выделяют, что основными препятствиями внедрения иностранных методик или коучинговых практик в рабочую среду компании являются отсутствие понимания необходимости изменений, культурные различия и сопротивление изменениям среди сотрудников. Весьма полезными для нас оказались результаты исследований, которые показывают нам, что приблизительно 33% респондентов считают, что иностранные методики являются «эффективными» или «достаточно эффективными». Мы намеренно обращаем внимание на частичное признание ценности и потенциала в использовании новых методов коучинга и наставничества в российских компаниях.

В результате изучения был получен материал, анализ которого позволил заключить, что присутствие существенных вызовов и препятствий при адаптации иностранных методик коучинга и наставничества в российской корпоративной среде свидетельствует о минимальном признании их эффективности со стороны сотрудников российских компаний. Это подчеркивает важность преодоления культурных барьеров, повышения информированности и обучения сотрудников, а также активной поддержки руководства в процессе внедрения изменений.

Сущность вышеизложенного сводится к важности изучения мировых коучинговых и наставнических практик, препятствий их внедрения в российскую корпоративную среду, а также проведения анализа существующих программ и методик. На основе полученных статистических данных

Проблематика внедрения инструментов коучинга и наставничества в организациях

можно сделать следующие выводы и рекомендации для адаптации коучинга и наставничества для российских компаний. Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о использовании опыта зарубежных компаний и корпораций для адаптации методов в российской бизнес-среде. Сказанное заставляет полагать, что многие мировые корпорации (Google, Microsoft и др.) успешно внедряют методики коучинга и наставничества, что дает основание говорить, что данные дидактики приводят к повышению эффективности управления и мотивации сотрудников в организациях.

Для успешного внедрения иностранных методик коучинга и наставничества в российские компании рекомендуется провести следующие шаги.

Таблица 1

<i>Метод адаптации</i>	<i>Эффективность метода и ожидаемый результат для компании</i>
Обучение и подготовка персонала на основе иностранных методик, адаптированных под российскую культуру и особенности организации	Адаптация иностранных методик под российскую культуру и бизнес-среду способствует улучшению понимания и принятия новых методов сотрудниками. Это может увеличить их эффективность в работе и повысить общую производительность
Активная поддержка и вовлечение руководства компании в процесс внедрения для обеспечения понимания и поддержки сотрудников	Активное участие руководства в процессе внедрения новых методик обучения и развития создает атмосферу доверия и мотивации среди персонала. Это также способствует лучшему пониманию целей и ожиданий руководства, что может повысить эффективность управления и выполнение бизнес-задач
Разработка менторских программ для передачи опыта и знаний между опытными и новыми сотрудниками российских компаний	Менторские программы помогают новым сотрудникам быстрее адаптироваться к корпоративной культуре и усвоить основные навыки коммуникации, целеполагания и обучаемости. Это также способствует формированию сильных связей между членами команды, что способствует более эффективной работе в будущем
Проведение Welcome-тренингов для новых сотрудников	Welcome-тренинги создают положительное первое впечатление у новых сотрудников (о компании или команде) и помогают лучше взаимодействовать с корпоративной культурой. Это также уменьшает время, необходимое для адаптации, и способствует более быстрой интеграции новичков в команду
Организация обучающих сессий и тренингов для ознакомления сотрудников с новыми подходами и принципами корпоративной культуры	Обучающие сессии и тренинги предоставляют сотрудникам возможность изучить и понять новые методики работы. Это способствует их профессиональному росту и развитию, а также создает атмосферу обучения и развития в организации

Внедрение иностранных методик коучинга и наставничества в российские компании представляет собой перспективное направление для развития корпоративной культуры и эффективности управления. Необходимо учитывать культурные особенности и подготовку персонала для успешной адаптации иностранных методов коучинга и наставничества. Эффективная реализация рекомендаций, приведенных выше, поможет компаниям и управленцам адаптировать иностранные методики с максимальной пользой для бизнеса и развития персонала, поможет снизить уровень стартовых издержек и тревожности новых сотрудников, сократить текучесть рабочих кадров, развить позитивное отношение к работе с целью получения удовольствия от процесса.

Список литературы

1. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с. EDN UUH1HH
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп.– М.: Велби; Проспект, 2017. – 512 с.
3. Кабанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 566 с.
4. Мирошниченко Ю.В. Адаптация персонала: опыт зарубежных и отечественных предприятий / Ю.В. Мирошниченко, А.В. Лобенко // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. – 2015. – №1 (2). – С. 27.
5. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.
6. Wagner P.J., & Carver G.R. (2015). Coaching and Mentoring in Organizations: A Practical Guide. Sage Publications, Inc.
7. Одной мотивации недостаточно: как внутренние коучи Сбера помогают сотрудникам ставить цели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rabota.sber.ru/media/karernye-kouchi-v-sbere/> (дата обращения: 26.04.2024).
8. Разработка системы адаптации персонала и управленцев: требования, сценарии, программы обучения, или Как составить «Курс молодого бойца» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openstud.ru/blog/for-businessmen/study-and-adaptation-system/> (дата обращения: 26.04.2024).

Горячева Лидия Михайловна

сооснователь

Сообщество коучей CoachTeams

коуч-эксперт ФПКИИ, коуч PCC ICF

DOI 10.31483/r-111381

РОЛЬ КОУЧИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ: СПЕЦИФИКА, ВЫЗОВЫ, НЕОБХОДИМОСТЬ

Аннотация: в статье рассматриваются особенности взаимодействия профессиональных коучей и предпринимателей, представляющих малый и микробизнес. На примере анализа проведенного анкетирования, статистических данных, теории и практического опыта делается

вывод о необходимости развития коучинговой поддержки малого бизнеса. Наглядно показана проблематика темы и предложены решения сложных вопросов.

Ключевые слова: коучинг, наставничество, предприниматель, микропредприятие, малое предпринимательство, предприниматель.

Без преувеличения можно сказать, что малое предпринимательство – это не только тренд современного общества, но и динамично развивающаяся сфера, которая отражает одну из важнейших тенденций современности – фокус на личности человека. Микропредприятия являются той отраслью, в которой люди сегодня могут реализовать свой потенциал максимально вне зависимости от возраста и с минимальными материальными вложениями на старте. При этом малый бизнес имеет огромное значение для страны, как один из важных факторов укрепления экономической стабильности, и получает значительную поддержку (упрощенная система налогообложения, системы грантов и субсидирования, содействие развитию и так далее). Казалось бы, идеальная доступная модель счастья в деятельности, дающая возможность наиболее полно реализоваться в современном мире.

По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства, на 10 апреля 2024 года в Российской Федерации существует 6 271 376 микропредприятий. Из них 1 435 982 микропредприятия имеют признаки «вновь созданных». Статистика по закрывающимся в первый год бизнесам разнится, колеблется в пределах от 80% до 94%, меняется от года к году, но факт остается фактом – большинство микропредприятий терпит крах на самом старте. При этом зачастую предприниматели несут довольно большие финансовые, репутационные и моральные потери. Марк Хоровиц, опираясь на свою теорию систем, говорит, что «дисфункциональная система обращается со своими членами как с инструментами, служащими достижению ее целей» [4, с. 233], и микропредприятия – это именно те системы, которые очень часто становятся заложниками такого деструктивного подхода.

Практика показывает, что подключение профессионального коучинга на этапе создания и роста бизнеса значительно увеличивает шансы на устойчивое развитие и уверенное прохождение неизбежных кризисов. Ключевой приметой начинающих предпринимателей является открытие бизнеса вне психологической готовности к новой роли. Между тем эта новая роль обязательно сталкивает человека с вызовами, преодоление которых требует новых навыков. Предпринимателю необходимо будет научиться выдерживать напряжение конфликтов, подниматься после неудач, справляться со страхами, обрести устойчивость в работе с конкурентами и многое другое. А ведь, по меткому замечанию Марка Розина, на первых этапах деятельности часто нет четкой стратегии – организация «строит свою деятельность как решение цепочки операционных задач, реагирует на изменения внешней среды так, чтобы сохранить статус-кво» [2, с. 20], что значительно затрудняет и замедляет развитие. Доказавший свою эффективность как метод раскрытия потенциала человека, коучинг позволяет начинающему предпринимателю не просто открыть юридическое лицо и начать деятельность, но и осваивать необходимые навыки, постепенно адаптируясь к новой роли и становясь в ней все более уверенным.

В рамках подготовки данной статьи был проведен опрос, в котором приняли участие 87 владельцев микропредприятий, имеющих опыт работы с коучами на разных этапах развития своих проектов. Как мы видим на рис. 1, абсолютное большинство респондентов отмечают получение положительных результатов, как твердых, так и мягких.



Рис. 1. Результаты работы в коучинге

Наиболее частыми запросами, исходя из результатов исследования, были:

- создание стратегии проекта;
- определение своей роли как предпринимателя;
- сложности в коммуникации с командой (делегирование, нарушение субординации, конфликты);
- выход на новый финансовый результат;
- отсутствие поддержки близкого окружения в период создания предприятия;
- кризис, форс-мажорные обстоятельства, подрывающие устойчивость микропредприятия в целом и лидера в частности.

При этом необходимо учитывать, что для большей части участников анкетирования это был первый опыт работы с коучем, и на вопрос: «Понимали ли вы, как устроен процесс, и чем он может быть полезен в вашей ситуации, когда принимали решение о сотрудничестве с коучем?» – ответы были следующими.

Таблица 1

Анализ ответов на вопрос о понимании процесса и полезности коучинга

№	Варианты ответов	Ответы (в %)
1	Да, у меня уже был опыт работы с коучем	5,7
2	Нет, было только приблизительное представление	94,2

Из полученных данных можно сделать вывод, что даже те предприниматели, которые не имели опыта работы в коучинге, все равно в подавляющем большинстве получили положительный результат. Вместе с тем отсутствие понимания, что такое коучинг, безусловно, осложняет принятие решения о сотрудничестве, затрудняет выбор коуча и часто заставляет

потенциальных клиентов отказываться от этого выбора в пользу других, менее продуктивных инструментов.

Кажется важным внимательно посмотреть и на те 4,6% респондентов, которые указали отсутствие явного результата, и подчеркнуть несколько общих характерных моментов, которые были выявлены в их ответах на другие вопросы анкеты. Что же объединило этих людей разного возраста, пола, социального статуса? Во-первых, все они отмечают, что начали сотрудничество с коучем в тяжелом эмоциональном состоянии, близком к упадку, и сессии только усугубляли это ощущение, а помогающий специалист не помогал справиться с внутренними трудностями, педалируя скорейшее достижение целей. Один из участников указал, что имел диагностированное депрессивное расстройство, о котором не счит нужным сообщить коучу. Во-вторых, трое из четверых респондентов этой категории изначально были очень скептически настроены относительно коучинга в целом и пошли в этот процесс не в клиентской, а в критически-оценивающей позиции, что, конечно, не могло не повлиять на результаты. И третий фактор, объединяющий этих людей, это отсутствие ознакомительной сессии при начале работы с коучем. То есть ни коуч, ни клиент не видели друг друга до начала работы, не могли оценить ситуацию, возможности и риски. Несомненно, мы понимаем, что при ответах на вопросы анкеты имеем дело с субъективным восприятием и интерпретацией только одной из сторон процесса, и тем не менее указанные аспекты могут быть очень важными как для работы коуча в частности, так и для исследования тенденции в целом. Исходя из этой информации можно предположить, что данные клиенты либо изначально не являлись теми, кому показан коучинг как метод, либо столкнулись с неопытными или непрофессиональными коучами, которые не смогли верно интерпретировать их состояние и ситуацию.

Так как в коучинге мы работаем не только с целями и запросами человека, а в первую очередь с живыми людьми, нужно понимать и учитывать, что процесс нашей коммуникации может быть разным. И то, насколько внимательно мы относимся к различным сигналам, особенностям, проблемам и вызовам в работе с конкретным случаем, реальным человеком, влияет и на процесс, и на результат.

Рассмотрим основные вызовы, с которыми сталкиваются как сами помогающие практики, выбирая своей нишей работу с микропредприятиями, так и предприниматели в своей деятельности.

1. Отсутствие понимания ценности коучинга.

Зачастую предприниматели не обращаются к помогающим практикам для усиления своих бизнес-позиций, так как не осознают, что проблемы, которые возникают в их микропредприятиях, требуют не только ежедневных действий, но и серьезной внутренней работы по выбору этих действий, по адаптации к новым процессам. Для успешного проекта нужно предпринимателю нужно создать, вырастить себя, как лидера, и именно в этом коучинг на сегодняшний день является.

2. Ограниченные ресурсы.

Финансовые, временные, человеческие ресурсы в микропредпринимательстве нередко находятся в дефиците. Инвестиции в коучинг на этом фоне могут выглядеть в глазах собственников ненужными тратами на

роскошь, а не необходимостью и эффективным вложением в инструмент для настраивания процессов.

3. Сложности с выбором профессионального коуча.

На сегодняшний день рынок коучинга является достаточно молодым направлением. Практически отсутствуют общепринятые критерии выбора коучей, и многим потенциальным клиентам затруднительно найти себе коуча, наставника, оценить перед началом сотрудничества его профессионализм, что затрудняет принятие решения.

4. Измеримость результатов.

Определение результатов при работе с микропредприятиями может быть проблематичным. Это связано с несколькими факторами:

- старт проектов предполагает регулярное тестирование гипотез, где результат можно лишь предположить, но до получения опыта невозможно измерить;

- невыстроенные процессы могут требовать регулярного экстренного оперативного подключения и мешать планомерному движению к цели;

- отсутствие четко определенных критериев личного успеха у лидера и его попытки следовать пусть и размыто сформулированному плану, но как можно скорее.

5. Сопротивление изменениям.

Внедрение новых методов, действий, подходов встречает логичное сопротивление как у собственника проекта, так и у его команды. У сотрудников это может происходить особенно болезненно, если необходимость работать с коучем спущена сверху в директивной форме без предварительной подготовки.

6. Интеграция коучинга и новых действий в бизнес-процессы.

Действительные изменения организации возможны при ежедневном фокусе на внедрении промежуточных результатов коучинга, новых решений, новых подходов в рабочий процесс. Это не всегда просто и требует серьезного личного включения предпринимателя.

Перечисленные проблемы требуют комплексного подхода, который должен включать в себя не только коучинг как таковой, но и теоретическую подготовку предпринимателей к работе. Для эффективного взаимодействия друг с другом коучу и клиенту необходимы либо детальные, нюансированные переговоры, либо предварительное совместное обучение / тренинг по специально созданной адаптационной программе. Это тем более важно в связи с тем, что коучи, как помогающие практики, часто работают с довольно болезненными для клиента вопросами, и понятная детализация процесса как в начале сотрудничества, так и на всем его протяжении способствует усилению доверия между сторонами и, как следствие, повышению эффективности.

На этапе развития и формирования рынка коучинга, когда уже есть доказанная потенциальная польза метода, безусловно, необходимо не только принимать во внимание имеющиеся вызовы, но и фокусно с ними работать. Важно планомерное движение по следующим направлениям.

1. Популяризация коучинга среди собственников микропредприятий путем проведения тематических мероприятий, вебинаров, обучающих программ, открытых дискуссий, в процессе которых будет происходить разъяснение и демонстрация принципов коучингового метода и его практической применимости.

2. Разработка и распространение общедоступных материалов (статей, заметок, интервью и комментариев в СМИ), объясняющих отличия различных коучинговых подходов, рассказывающих о возможных критериях выбора помогающего практика в том или ином случае.

3. Сотрудничество коучингового сообщества с организациями, компаниями, фондами, поддерживающими малое предпринимательство, и внедрение базового обучения коучингу в деятельность этих компаний. Это не только даст возможность предпринимателям получить доступную поддержку, но и закономерно снизит процент микропредприятий, закрывающихся в первые три года существования.

4. Продвижение стандартов профессионального коучинга как понятного ориентира не только для помогающих практиков, но и для их клиентов. В данный момент о наличии компетенций, маркеров коучинга знают в основном только коучи. Вместе с тем перевод стандартов с узкопрофессионального на понятный предпринимателю язык мог бы стать той опорой, которая поможет в принятии решения при выборе помогающего практика.

5. Обучение коучей на специализированных программах повышения квалификации, учитывающих специфику малого и микробизнеса. Понимание коучами особенностей именно этого сегмента целевой аудитории позволит сделать работу более прозрачной, эффективной и уже на старте сотрудничества более четко определять возможные результаты, потенциал и риски в движении конкретного клиента.

Исходя из материала, рассмотренного в данной статье, можно уверенно утверждать, что роль коучинга в микропредприятиях значительна, перспективна и расширение использования метода может обеспечить необходимую поддержку и более устойчивое развитие такой уязвимой, но такой экономически и социально важной области, как малое предпринимательство. Вопрос о роли предпринимателя как лидера своего дела, который подробно рассмотрел ещё Джон Уитмор в книге «Основные принципы и практики коучинга и лидерства» [3, с. 69–71], становится все более актуальным не только для мировых корпораций, но и для камерных локальных организаций. Требуется большая, долгосрочная стратегическая работа с вовлечением лидеров рынка коучинга, ведущих школ, федераций по внедрению, популяризации и стандартизации данного направления, но абсолютно очевидно, что результаты этого труда позволят облегчить, оптимизировать и усовершенствовать деятельность субъектов микропредпринимательства и увеличить количество успешных проектов в данном секторе.

Список литературы

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 12.04.2024).
2. Розин М. Восхождение по спирали: теория и практика реформирования организаций / М. Розин. – М.: Альпина Паблшер, 2022. – 471 с.
3. Уитмор Дж. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – 314 с.
4. Хоровиц М. Танец по имени Мы / М. Хоровиц. – М.: Эксмо, 2019. – 414 с.

ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ КОУЧИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ОПЫТА В ОНЛАЙН-КУРСАХ В СЕГМЕНТЕ ДПО

***Аннотация:** одна из главных целей онлайн-курсов в сегменте ДПО для студентов, которые находятся в кризисе профессиональной идентичности, – трудоустройство в новой профессии. В статье приведены результаты исследования, которые свидетельствуют о проявлениях синдрома самозванца у студентов, окончивших онлайн-курсы в сегменте ДПО и находящихся в поиске работы. Автором предложены конкретные коучинговые инструменты, которые можно использовать при проектировании образовательного опыта с целью помочь студентам снизить влияние синдрома самозванца на процесс трудоустройства и успешно преодолеть кризис профессиональной идентичности.*

***Ключевые слова:** профессиональная идентичность, синдром самозванца, проектирование образовательного опыта, цикл Колба, кривая обучения, внутренняя игра Голви.*

Кризис профессиональной идентичности как одна из стартовых точек для студентов онлайн-курсов в сегменте ДПО.

С 2019 года рынок онлайн-образования в России показывает уверенный рост, в 2023 году он увеличился на 32%. Дополнительное профессиональное образование (ДПО) все еще остается основным сегментом этого рынка и занимает долю 35% [4]. В сегмент ДПО включают программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Прохождение подобных программ дает людям возможность реализовать себя в текущей или новой профессии, а компаниям EdTech – удовлетворить спрос в кадрах со стороны отраслей, где наблюдается дефицит.

Изменение глобальных экономических и политических трендов, начиная с пандемии COVID-19 в 2020 году, способствовало росту неопределенности на рынке труда и желанию людей иметь работу, не зависящую от их местоположения. В то же время наблюдался активный рост спроса на онлайн-курсы, связанные с цифровыми профессиями [5]. Обучение на онлайн-курсах дает людям возможность получить востребованную на рынке IT-специальность без отрыва от работы. При этом основными мотивами обучения на онлайн-курсах являются увеличение заработка, повышение своей конкурентной привлекательности на рынке труда, получение навыков для удаленной работы, поиск дела по душе, смена текущего места работы [7]. Именно эти аспекты подчеркиваются при маркетинговом продвижении онлайн-курсов.

Те, кто только принимает решение об обучении или уже учится на онлайн-курсах в сегменте ДПО, могут находиться в кризисе профессиональной идентичности – состоянии, когда индивид утрачивает

принадлежность к профессиональному сообществу и чувство включенности в профессиональную группу, воспринимающую его как «своего» [6, с. 209]. В процессе получения дополнительного профессионального образования индивид осваивает знания, умения и навыки (ЗУНы), необходимые для новой профессии. На протяжении обучения и освоения новой специальности индивид может испытывать подъемы и спады мотивации. Однако даже при успешном освоении ЗУНов, заложенных в программу, желание отречься от своей предыдущей профессиональной идентичности и отсутствие профессиональной социализации в новой субкультуре приводят к развитию синдрома самозванца.

Проявление синдрома самозванца у студентов онлайн-курсов в сегменте ДПО.

Синдром самозванца – это состояние внутреннего сомнения в своих интеллектуальных способностях [8, с. 241]. Сегодня существует несколько подходов к феномену синдрома самозванца. Согласно одному из подходов, синдром самозванца – это определенная личностная характеристика, которая формируется у человека в детстве. Второй подход описывает синдром самозванца как состояние, которое каждый человек может испытывать в определенные периоды своей жизни и которое мешает его благополучию [1, с. 30]. Согласно концепции Клэнс, синдром самозванца описывают следующие характеристики: цикл самозванца, потребность быть особенным или самым лучшим, возможности супермена/супервумен, страх потерпеть неудачу, обесценивание собственных навыков и отрицание похвалы, страх и чувство вины за свой успех. О наличии синдрома самозванца можно говорить, если у человека проявлено хотя бы 2 из 6 характеристик [10, с. 75].

Перед проектированием образовательного опыта в онлайн-обучении для дизайнеров в IT (UX/UI и веб-дизайнеров) был проведен опрос целевой аудитории, в котором приняли участие 115 человек. 85% из них проходили обучение по дизайну (курсы, интенсивы, воркшопы, мастер-классы и другие форматы). Из них примерно 30% недавно окончили курсы в сегменте ДПО и ищут первую работу или проекты в дизайне, а 8% еще пока учатся, но уже находятся в поисках приложения своих новых профессиональных навыков. На открытый вопрос «С какими сложностями ты сталкиваешься как дизайнер» 44% тех, кто сейчас учится или недавно получил дополнительное профессиональное образование по дизайну, дали ответы, которые могут свидетельствовать о наличии синдрома самозванца, например: «обесценивание себя», «нет уверенности в собственных навыках», «самокритика», «мало веры в себя», «не нравится результат работы» и прочие. Из тех, кто уже идентифицирует себя как дизайнер уровня junior, middle и senior, 31% дали подобные ответы: «не хватает опыта и насмотренности», «неуверенность», «мой уровень работ все еще плохой», «тревожность за свою работу», «есть страх просить обратную связь» и прочие. Интересно, что, сузив открытый вопрос до одного из ключевых этапов преодоления кризиса профессиональной идентичности – непосредственно поиска работы, можно отметить, что проявление синдрома самозванца прослеживается у 45% опрошенных. Отвечая на вопрос «С какими трудностями ты сталкиваешься при поиске работы как дизайнер», опрошенными были отмечены такие факторы, как недостаток опыта, низкий уровень навыков, неуверенность в своем портфолио,

неумение себя презентовать и страх отказов со стороны компаний. И хотя 70% уверены, что для самореализации в новой профессии им нужно развивать твердые навыки, более 63% опрошенных отмечают, что хотели бы укрепить самооценку и веру в себя.

Рассмотрим, как синдром самозванца может проявляться у студентов онлайн-курсов в сегменте ДПО, которые испытывают кризис профессиональной идентичности.

1. Цикл самозванца.

Цикл самозванца начинается с необходимости достичь какую-то цель. Для людей, которые преодолевают кризис профессиональной идентичности с помощью онлайн-курсов, – это переход в новую профессию. С точки зрения образовательного процесса освоение специальности происходит тогда, когда человек усвоил определенный набор ЗУНов по программе. Однако истинная цель человека – трудоустройство в новой профессии, и именно на этапе собеседований начинает ярко проявляться синдром самозванца. Находясь в кризисе профессиональной идентичности, после обучения человек может быть фрустрирован и испытывать тревогу за свою самореализацию в новой сфере. Тревога провоцирует либо избыточную подготовку, либо прокрастинацию. Избыточная подготовка может привести к тому, что человек придет к выгоранию еще на этапе поиска работы, разочаровавшись в собственном выборе и своих способностях. И это чувство будет преследовать его как непосредственно в работе, так и при следующем поиске работы уже в знакомой сфере. Прокрастинация будет способствовать откладыванию поиска работы, а значит – невозможности завершить кризис профессиональной идентичности. Чтобы снизить уровень тревожности, человек будет стараться найти для себя рациональные причины, по которым он не приступает к поискам работы в новой сфере: недостаток знаний и опыта, высокий уровень конкуренции, непроработанное портфолио, нежелание работодателей нанимать людей без опыта и прочие.

2. Потребность быть особенным или самым лучшим.

Самооценка людей с синдромом самозванца зависит от внешней оценки, что мешает им объективно воспринимать обратную связь от внешнего мира. Постоянное сравнение себя с другими приводит к обесцениванию собственных способностей. Оканчивая онлайн-курсы во востребованной специальности, студенты оказываются в конкурентной среде. Получая отказы при поиске работы, люди с синдромом самозванца испытывают разочарование в себе. Сравнивая себя с другими в контексте новой профессии, в которой они еще не достигли успеха, люди с синдромом самозванца обесценивают свой предыдущий опыт и испытывают еще большую тревогу за то, что без выдающихся способностей они не смогут реализовать себя в новой сфере.

3. Возможности супермена/супервумен.

Люди с синдромом самозванца требуют от себя невозможного. Проявив свои лучшие качества и приложив максимум усилий во время обучения, такие студенты могут ожидать, что они получат предложение о работе после первого собеседования на основании их прилежания. И если этого не происходит, они испытывают разочарование, в первую очередь – в себе.

4. Страх неудачи.

Страх совершить ошибку и потерпеть неудачу может способствовать проявлению перфекционизма. Во время обучения люди с синдромом самозванца могут чересчур усердно выполнять задания, стремясь сделать все идеально с первого раза. Также такие люди могут испытывать тревогу перед оценочными мероприятиями, смещая фокус с освоения навыков и опыта на получение положительной оценки. Любая ошибка вызывает чувство стыда и влияет на самооценку человека с синдромом самозванца. Страх провала и желание избегать ошибок делает процесс обучения неэффективным.

5. Неуверенность в собственных навыках и отрицание похвалы.

Люди с синдромом самозванца не могут объективно оценить свой успех и приписывают его внешним факторам – например, удаче или обстоятельству. Неуверенность в собственных навыках вне зависимости от реальных достижений культивирует в человеке навязчивое желание постоянно улучшать эти навыки – в том числе посредством прохождения онлайн-курсов. Но отсутствие конкретной цели и развитие навыков для удовлетворения внутреннего самозванца на самом деле тормозит человека в его профессиональном развитии. И в этот момент убеждение о том, что в предыдущий раз человеку просто повезло, становится еще более твердым.

6. Страх и чувство вины за свой успех.

Люди с синдромом самозванца могут испытывать вину за свой успех и страх быть отвергнутыми. Если обучение новой профессии дается человеку легко по сравнению с другими студентами, он может усомниться в собственных способностях и начать создавать себе трудности искусственно, чтобы чувствовать себя частью группы. По этой же причине люди с синдромом самозванца могут вовсе отказаться от работы в группе во время обучения.

Использование коучинговых технологий при проектировании онлайн-курсов в сегменте ДПО для снижения влияния синдрома самозванца на студентов.

Применение коучинговых технологий при проектировании онлайн-курсов в сегменте ДПО будет способствовать не только успешному освоению ЗУНов, заложенных в программе, но и достижению одной из главных целей студентов в сегменте ДПО – трудоустройству в новой профессии. Используя коучинговые инструменты в обучении, можно помочь студентам справиться с синдромом самозванца и успешно преодолеть кризис профессиональной идентичности. Ключевой момент при проектировании – заложить в программу курса такой образовательный опыт, который поможет студентам побороть установку, что они начинают с нуля, и поддержать их во время спадов мотивации.

Один из инструментов, который можно внедрить при проектировании онлайн-курсов, – постановка цели самим студентом. Важно помочь студенту разделить его жизненную цель и результат, который он может получить после обучения. Вопросы на выявление истинной цели и желаемого результата помогут студенту зайти в обучение с высоким уровнем мотивации и умеренными ожиданиями как от себя, так и от процесса. Например, можно применить подход по постановке целей SMART и предложить студенту ответить на следующие вопросы:

- Какая твоя цель?
- Когда ты хочешь достичь эту цель?
- Почему эта цель сейчас актуальна для тебя?
- Как ты поймешь, что достиг своей цели?
- Насколько достижение этой цели зависит от тебя?
- Как обучение поможет тебе в достижении этой цели?
- Какой результат ты хочешь получить после обучения?
- Как будешь себя поддерживать во время обучения?

Также важно сфокусировать внимание студента на его предыдущем опыте и дать возможность осознать, какой опыт ему будет помогать в достижении его цели. Например, можно задать студенту вопросы:

- Что у тебя уже есть для достижения твоей цели?
- Какой свой опыт ты можешь использовать в новой профессии?
- На какие свои навыки ты можешь опираться в новой профессии?

Подобные вопросы можно задать студентам в начале обучения на личных или групповых коуч-сессиях, предложить для размышления в общем чате или в рабочей тетради курса.

Для формирования умения опираться на свой опыт в обучение можно внедрить цикл Колба. Использование этого инструмента для осознания опыта в обучении будет одновременно способствовать и лучшему усвоению ЗУНов по программе. Цикл колба рекомендуется внедрять после прохождения студентом одного образовательного модуля или половины программы. В рамках рефлексии студентам можно предложить ответить на такие вопросы:

- Какой результат ты получил после обучения на этом модуле?
- Насколько ты доволен этим результатом?
- Что помогло тебе получить этот результат?
- Что помешало получить лучший результат?
- Что можно сделать по-другому?
- Что хочешь начать делать в следующем модуле?
- С чего начнешь следующий модуль?

Отвечая на вопросы, студент будет развивать навык рефлексии и умение опираться на свой предыдущий опыт, что может помочь ему справиться с синдромом самозванца.

В периоды спада мотивации в обучении можно воспользоваться кривой обучения – графиком зависимости уровня компетентности от времени приложения усилий по развитию компетенций [9]. Демонстрация кривой обучения студентам в моменты, когда они находятся в точках регрессии и испытывают синдром самозванца, может положительно сказаться на дальнейшем обучении и развитии ЗУНов. Осознание процессов, которые происходят внутри человека во время обучения и освоения новых компетенций, поддерживают студентов в преодолении барьеров и способствуют положительной динамике мотивации и выхода из кризиса профессиональной идентичности. Предлагается продемонстрировать кривую обучения на групповом мастермайнде для стимулирования обмена опытом среди студентов. Снижению уровня тревожности и неуверенности может способствовать осознание, что другие испытывают то же самое, и это объяснимо с точки зрения науки.

Еще один способ помочь студентам побороть синдром самозванца во время обучения – имитация внутренней игры Голви для одного из

ключевых этапов достижения цели по трудоустройству в новой профессии – прохождения собеседований. Находясь в кризисе профессиональной идентичности, человек может воспринимать переход в новую профессию как старт с нуля и испытывать тревогу перед и во время собеседований. Синдром самозванца, который выражается в страхе ошибиться, искажает восприятие собеседований, и человек начинает относиться к ним как к угрозе. Затем искажается ответная реакция человека – будучи неуверенным в себе, он не раскрывает на собеседованиях свой потенциал и, как следствие, не получает предложений о работе. Это негативно влияет на самооценку человека и искажает его представление о себе [2, с. 42]. При проектировании образовательных программ рекомендуется смоделировать ситуации, в которых человек сможет учиться проходить собеседования постепенно, раз за разом улучшая свое умение опираться на свой предыдущий опыт в этом процессе. Имитацию внутренней игры при прохождении собеседований можно проводить в формате индивидуальных и групповых коуч-сессий, в том числе мастермайндов.

Таким образом, внедрение коучинговых инструментов при проектировании онлайн-курсов в сегменте ДПО будет способствовать достижению студентами главной цели – трудоустройству. Снижение влияния синдрома самозванца на процесс обучения и поиска работы поможет студентам, которые осваивают новую профессию, успешно преодолеть кризис профессиональной идентичности и реализовать себя в новой роли.

Список литературы

1. Булгакова Л. Синдром самозванца: история возникновения термина, основные концепции и их трансформация / Л. Булгакова // Психология и психотерапия семьи. – 2018. – №3. – С. 30–37. – EDN XWCRON
2. Голви Т. Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала / Т. Голви; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 266 с.
3. Голви Т. Стресс как внутренняя игра: как преодолеть жизненные трудности и реализовать свой потенциал / Т. Голви. – М.: Ман, Иванов и Фербер, 2019. – 272 с.
4. ИТ-профессии еще на плаву. EdTech-рынок вырос в 2023 году на 32% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/it-professii-eshe-na-plavutech-gynok-vyugos-v-2023-godu-na-32/> (дата обращения: 24.04.2024).
5. Кризис или окно возможностей: что ждет рынок онлайн-образования в сфере IT и дизайна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2022/06/15/krizis-ili-okno-vozmozhnostej-chno-zhdet-gynok-onlajn-obrazovaniia-v-sfere-it-i-dizajna.html> (дата обращения 24.04.2024).
6. Перинская Н. Профессиональная идентичность / Н. Перинская // Знание. Понимание. Умение. Научный журнал Московского гуманитарного университета. – 2018. – №2. – С. 209–211. – DOI 10.17805/zpu.2018.2.19. – EDN XWQNSX
7. Портрет студента онлайн-курсов: результаты исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://education.forbes.ru/authors/studenti-online-kursov> (дата обращения 24.04.2024).
8. Clance P., Imes S. The impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention // *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 15(3), 1978. – P. 241–247.
9. Learning Curve: How Employers Can Change Steep to Genial Learning Experience [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elearningindustry.com/learning-curve-employers-change-steep-genial-learning-experiences> (дата обращения 24.04.2024).
10. Sakulku J., Alexander J. The Impostor Phenomenon // *International Journal of Behavioral Science*. – 2011. – Vol. 6. No. 1. – P. 73–92.

РОЛЬ КОУЧИНГА В СИСТЕМЕ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С РАБОТОДАТЕЛЕМ

***Аннотация:** роль среднего профессионального образования актуальна в современной России: все больше и больше студентов поступают в колледжи, появляются новые направления подготовки. Обучение носит в основном прикладной характер, ведь более 60 процентов учебного времени занимают практические занятия, которые проходят под руководством опытных наставников. Коучинг как технология ориентирована на личность и может дать возможность на раннем этапе определить направление развития и сделать правильный выбор профессии. Как следствие, работодатель может получить высококвалифицированного и мотивированного сотрудника.*

***Ключевые слова:** коучинг, профориентация, профессиональная компетенция, работодатель, эффективная коммуникация, технология.*

В современном мире очень остро стоит вопрос перемен во многих сферах жизни: в культуре, в бизнесе, а также в сфере профессионального образования. Колледжи идут в ногу со временем, так как появляется много различных современных направлений, меняются подходы к обучению. И важно, чтобы студенты обладали не только профессиональными навыками, но и коммуникативными, умели адаптироваться к быстро меняющимся тенденциям. Достаточно часто студенты, окончив колледж, выбирают работу не по профессии. Такое происходит по разным причинам, одна из них – это ложные ожидания. Принципы коучинга же нацелены на раскрытие потенциала человека, выявление его личных амбиций, что является бесспорным содействием в профориентационной деятельности.

Одним из первых, кто является создателем коучинга, – это Тимоти Гэллуэй. Его книга «Внутренняя игра в теннис» стала мировым бестселлером. Цель «внутренней игры» – раскрытие и реализация того потенциала, который кроется внутри человеческого тела [2, с. XX]. Для наглядности Гэллуэй придумал простое «уравнение внутренней игры», которое, как нам теперь очевидно, дает очень точное определение цели современного коучинга [5, с. 24]:

Результат = потенциал – вмешательство

То есть коучинг занимается тем, что повышает результат путем наращивания потенциала и уменьшения различных препятствий.

Коучинг набирает обороты в России: открываются отдельные школы, вводятся специальности в высших учебных заведениях, крупные компании нанимают себе коучей для работы с сотрудниками. Есть и затруднения в популяризации профессионального консультирования в России. Первая причина связана с непониманием особенностей этой технологии.

Так, бывает сложно отличить коуч-сессию от консультирования психолога. Вторая причина – это большое количество псевдоспециалистов, которые не прошли соответствующего обучения.

Основные принципы работы коуча.

1. Доверие. Каждому человеку необходимо быть в безопасной, безоценочной среде, где можно почувствовать доверие и понимание со стороны специалиста. Тогда клиент сможет разобраться с проблемами и найти ответы на вопросы.

2. Равноправие. Коуч не должен решать проблемы за клиента или достигать за него целей.

3. Наличие цели. Вопросы коуча позволяют конкретнее сформулировать цель.

Работа в системе среднего профессионального образования – это взаимодействие с коллегами, администрацией, студентами и их родителями. И для эффективной работы важно выстраивать коммуникацию, а это уже эмоциональный интеллект. Это способность взаимодействовать с другими людьми из парадигмы доверия, а не страха.

«Поскольку эмоциональный интеллект столь важен для успеха в работе, а школа должна готовить детей к жизни, отсутствие соответствующих занятий – непростительное упущение в системе образования», – пишет Джон Уитмор в своей книге [5, с. 56].

Современность диктует совершенно новые требования к формированию качеств личности. Важны следующие аспекты: самостоятельность, ответственность за результат, умение планировать и прогнозировать деятельность, готовность преодолевать трудности, жизненная активность и ориентация на дело.

И поскольку коучинг сейчас охватывает совершенно разные стороны жизни общества, можно смело говорить о внедрении данной технологии в сферу образования.

Так, метод коучинга позволит повышать мотивацию обучающегося к самостоятельному учению. Человек сможет понять, что необходимо сделать для успешного достижения желаемого результата. Тогда и выбор самого целесообразного направления деятельности и планирование этапов достижения цели не станут проблемой.

Коуч может начать работу на этапе профориентации. Сейчас государство вкладывает много ресурсов для развития колледжей, создаются целые конгломераты. И первый вопрос, который возникает у будущего студента: какую профессию мне выбрать? Вопрос профориентации очень важен, ведь от правильного выбора зависит многое: будет ли студент учиться с интересом, станет ли молодой специалист работать в выбранной сфере, захочет ли развиваться в данном направлении. А от этого выбора во многом зависит и экономическое развитие страны.

Опыт нашей работы показал, что студентам колледжа важно, чтобы преподаватель принимал его таким, какой он есть, понимал его чувства. Наполнение содержания обучения проблемами из жизни, яркими примерами, которые знакомы каждому студенту, станет хорошим материалом для учебы. А учебные ситуации, в которых обучающиеся смогут взаимодействовать с проблемами, волнующими их сейчас, замотивируют будущих специалистов.

Стоит отметить, что коучинговые технологии систематичны, беспристрастны и направлены на личность человека. Главная задача коуча – в каждом человеке увидеть его потенциал и с помощью вопросов привести его к наилучшему результату в жизни самым кратчайшим путем [4, с. 22].

Сейчас работодатели, конечно, отдают предпочтение при приеме на работу тем, кто обладает большим объемом знаний и навыков. Но еще более важно, чтобы будущий сотрудник умел адаптироваться к новой ситуации, обучаться и быстро воспринимать, анализировать незнакомую информацию, уметь работать в команде. Работодателю важны такие качества личности: целеустремленность, уверенность в себе, коммуникабельность, порядочность, этичность.

Всё это говорит о том, что внедрение коучинговых технологий может привести к более эффективной работе как преподавателей, так и обучающихся. Эти технологии помогут педагогам стать более успешными с точки зрения профессионализма, добиться быстрого карьерного роста, отнести себя к разряду педагогической элиты. И как следствие, такие специалисты передадут свою успешность обучающимся, поспособствуют ихшему развитию и улучшению организаторских и лидерских качеств.

Список литературы

1. Вильковская О.Д. Фундаментальные принципы коучинга / О.Д. Вильковская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5prism.ru/> (дата обращения: 26.04.2024).
2. Гэллуэй У. Тимоти Теннис: психология успешной игры / У. Гэллуэй; пер. с англ. С. Егорова. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 208с.
3. Парслоу Э. Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития / Э. Парслоу, М. Лидхем; под ред. Дайан Ньюэлл; пер. с англ. – М.: Библос, 2021.
4. Рыбина О. Делай как коуч / О. Рыбина, Ю. Мурадян. – М.: Проект Livres, 2023.
5. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 316 с.

Медведева Татьяна Николаевна

аспирант

ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет
им. академика И.Г. Петровского»
г. Брянск, Брянская область

НАСТАВНИЧЕСТВО: ИЗ ПРОШЛОГО В НАСТОЯЩЕЕ

Аннотация: в статье рассматривается наставничество как технология, направленная на профессиональное становление молодого специалиста. Автор отмечает, что наставничество дает возможность молодому специалисту получить поддержку опытного профессионала, который способен предложить помощь по вопросам совершенствования теоретических и практических знаний, в повышении мастерства.

Ключевые слова: наставничество, наставник, молодой специалист, профессиональное становление, коучинг.

В целях признания особого статуса педагогических работников и наставников Президент РФ В.В. Путин указом №401 от 27.06.2022 г. утвердил 2023 год как «Год педагога и наставника». В эпоху глобализации роль педагога, в том числе осуществляющего наставническую

деятельность, достаточно велика. Комплекс мероприятий позволит развить творческий и профессиональный потенциал педагогов, повысить социальный престиж педагогической профессии.

На 2019–2024 годы в планах развития государственного проекта «Образование» заложена задача по совершенствованию качества образования, которая включает в себя повышение квалификации педагогических кадров и использование современных образовательных технологий. Главным направлением в этой области являются мероприятия наставничества, которые регулярно проводятся в учебных заведениях. В.В. Путин отмечает, что наставничество должно носить современный эффективный характер, передавать конкретный опыт и профессиональные навыки. В данном аспекте наставничеству можно рассматривать как перспективную образовательную технологию, которая способствует более быстрому распространению знаний, умений и навыков, чем традиционные методы.

В современном наставничестве отмечается существенное отличие – горизонтальный характер взаимодействия. Ранее связь между наставником и наставляемым была вертикальной, с подчинением одного к другому, но теперь это уже не применимо. Современное наставничество невозможно без взаимной мотивации и личного стремления как наставника, так и наставляемого.

В ходе анализа психолого-педагогической литературы по теме нашего исследования наставничество связано с профессионализмом, опытом, интеллектуальным потенциалом и уровнем профессиональных качеств личности.

Анализируя исследования и публикации последних лет, можно утверждать, что к вопросу наставничества в теоретическом и практическом плане обращено внимание ученых во все времена. Корни технологии наставничества берут свое начало в эпоху Античности (Сократ, Платон, Аристотель, Сенека) и Средних веков (Винсент из Бове, П. Абеляр, Ф. Аквинский, Эразм Роттердамский, Н. Макиавелли). В XVI–XX веках к данной проблеме наставничества обращались митрополит Илларион, В. Мономах, Ж.Ж. Руссо, И. Песталоцци, Я. Коменский, К. Ставровецкий, К.Д. Ушинский, В.А. Сухомлинский, В.С. Макаренко, В.А. Сластенин и др. Сущность понятия наставничества раскрыли в своих трудах С.Г. Вершловский, С.Я. Батышев, Л.Н. Лесохина, В.Г. Сухобская и др.

Особенно значимую роль наставничество играло в русской педагогической науке. Оплотом теории наставничества принято считать К.Д. Ушинского. Еще в середине XIX в. он отмечал, что успешная профессиональная адаптация молодого педагога тесно связана с профессионализмом, опытом и несомненными навыками в педагогическом мастерстве его наставника.

По мнению К.Д. Ушинского, «дело воспитания, состоит именно в том, чтобы воспитать такого человека, который вошел бы самостоятельной единицей в цифру общества», который был бы готов к «самостоятельной жизни в обществе» [2].

А.С. Батышев и Н.М. Таланчук в 1985 году в книге «Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе» сделали интересный вывод о том, что: «наставничество сопровождало жизнь людей на всех этапах развития общества, так как представляет собой процесс передачи общественного опыта старшего поколения младшему. С полным основанием

можно признать, что наставничество в истории человечества предшествовало воспитанию» [1, с. 14].

В Советском Союзе в 1930-х годах наставничество имело разнообразные формы. Основной целью наставничества было воспитание и обучение молодого поколения под руководством опытных и грамотных людей. Движение наставничества активно пропагандировалось и проводились мероприятия, такие как смотры и съезды. Для трудоустройства молодых специалистов и привлечения молодежи в школы разрабатывались специальные программы подбора пионервожатых, их закрепление на работе и повышение их квалификации.

В постановлении ЦК ВКП (б) от 1932 года отмечается: «Наркомпросу следует установить такую расстановку кадров на местах, которая обеспечивала бы правильное использование на работе опытных учителей и систематическую помощь со стороны последних молодым учителям» [5, с. 40].

Понятие наставничества было раскрыто в современной трактовке в 60-е годы XX века и рассматривалось как главный элемент профессиональной подготовки педагогических кадров. Наставниками выступали наиболее авторитетные, социально активные и опытные педагоги с квалифицированной подготовкой и богатым жизненным и профессиональным опытом [5].

«Профессионально-техническое образование и производственное обучение достигали значительных успехов в 70–80 годах XX века, что способствовало активному развитию наставничества. Роль наставников была особенно почетной и уважаемой, поскольку они были ответственны за идеологическое, политическое и профессиональное становление молодых специалистов. В результате произошла эволюция понятия наставничества, которое стало широко применяться как средство профессиональной подготовки и воспитания. В исследованиях этих лет (С.Я. Батышев, А.С. Батышев, В.А. Новосельцева, Л.С. Рогачевская, И.Г. Столяр и др.), которые отражали специфику наставничества в условиях производственной деятельности, подчеркнута его особая функция – воспитание личности: идейно-политическое, нравственное, трудовое» [1, с. 89].

Согласно мнению Т.Н. Щербаковой, для обеспечения успешной адаптации молодых специалистов в педагогическом коллективе и развития их практических навыков выпускники высших учебных заведений проходят стажировку по своей специальности и профилю. Эта стажировка проводится под руководством администрации учреждений и организаций, а также контролируется высшими учебными заведениями. Каждый молодой специалист должен пройти индивидуально разработанную стажировочную программу, которую совместно разрабатывает со своим наставником, выбранным из числа опытных профессионалов [8].

Программа стажировки и требования к ней были изложены в Инструктивных письмах Министерства просвещения СССР, изданных 27 марта 1974 года. Цель программы – обеспечить деятельность молодого педагога, направленную на различные направления его деятельности (преподавательская деятельность, внеклассная работа, взаимодействие с родителями учеников, изучение передового педагогического опыта, освоение новых методов и средств обучения и воспитания). Молодой педагог за 10 месяцев стажировки изучал методики преподавания, разрабатывал план занятий по каждому из преподаваемых дисциплин, а также получал помощь

от опытных преподавателей и руководства учебного заведения. Несмотря на это, руководство профессиональными навыками молодых учителей не ограничивалось только рамками учебного заведения. Важную роль в процессе наставничества играли районные и городские методические объединения, которые проводили разнообразные консультации, конференции, совещания как по общепедагогической проблематике, так и по конкретным методическим вопросам обучения и воспитания [8].

В современном образовательном пространстве огромное внимание уделяется вопросам наставничества. Значительный пласт педагогических исследований как в зарубежных странах, так и в России посвящен вопросам понимания культуры и опыта наставничества. По мнению Е.Н. Фомина, «наставничество – это личностно-ориентированный процесс, который призван помочь молодому специалисту овладеть профессией и понять ее значимость. Способность наставничества заключается в возможности создания условий, при которых молодой специалист может приобрести ряд профессиональных компетенций и индивидуальный опыт решения поставленных задач. Е.Н. Фомин выделяет одну из приоритетных форм наставничества. Данная форма заключается в ориентации наставляемого на пример своего наставника, стимулирует на приобретение знаний, умений и навыков, которыми обладает наставник, способствующие адаптации в организации и учреждении [7]».

По мнению Ю.Л. Львовой, понятие «педагогическое наставничество» является процессом творческого сотрудничества, парного содружества, которое возникает на основе единства педагогических взглядов и совместного решения поставленных задач, в основе которых лежит общение [6].

Как считают О.Е. Лебедев, А.А. Мезенцев, Ю.Л. Львова, наставничество можно рассматривать с точки зрения помощи наставляемому, как метод оказания поддержки в процессе учебы и развития карьеры. В педагогической теории и практике наставником является человек, который обладает жизненным опытом, знаниями, высоким уровнем коммуникации, который призван помочь приобрести опыт для овладения профессией (социализации).

Однако, учитывая современные геополитические и социальные условия, отношение к самому понятию наставничества видоизменилось. Оно не утратило своей актуальности и консервативности, но все же претерпело трансформацию по виду деятельности, стало более практико-ориентированным. Важность и необходимость возрождения наставничества поднимается современными менеджерами, которые заняты в сфере бизнеса, экономики, услуг. Так как изменения в экономике влекут за собой изменения в управленческой деятельности, менеджмент берет на вооружение понятие наставничества, отдавая ему предпочтение в подготовке и адаптации молодых специалистов: «тьюторство», «коучинг», «менторство».

Одним из первых, кто дал определение наставничеству, является Дэвид Меггинсон. В своей книге «Каждый нуждается в наставнике» в 1991 году он писал: «наставник – это человек, обладающий опытом, готовый делиться своими знаниями с менее опытными людьми в обстановке взаимного доверия» [4]. В образовательном и информационном пространстве в настоящее время более распространено понятие «коучинг». Коуч, более опытный педагог, помогает молодому специалисту достичь ранее заявленной профессиональной цели, реализовать свои ступени профессионального роста.

Призвание коуча – управлять процессом становления специалиста. Реализация четко поставленных конкретных целей проходит быстрее, ярче и намного эффективнее, чем целей общего значения.

В условиях тенденции индивидуализации, информатизации и модернизации современного образовательного пространства институт наставничества эволюционирует и переходит на новый этап своего развития. Значительно повышается социальная роль наставника не только в рамках образовательного учреждения, но и социальной жизни каждого специалиста вне рамок школы. Наставник выступает гарантом адаптации и профессионального становления молодого учителя [3]. Стоит отметить, что развитие и совершенствование института наставничества входят на государственном уровне в федеральные проекты в рамках национального проекта «Образование». Институт наставничества существовал и раньше в сфере среднего профессионального образования. Сегодня образовательные организации нуждаются в молодых специалистах, которые обладают педагогическими умениями, которые знакомы с профессиональной средой, ее ценностями, которые мотивированы на труд, которым можно доверить выполнение задачи, которые обладают самоконтролем. Данные задачи необходимо решать с использованием методологии наставничества и внедрения целевой модели в организации высшего образования.

Список литературы

1. Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе / А.С. Батышев. – М.: Высш. шк., 1985. – 272 с.
2. Днепров Э.Д. Ушинский и современность / Э.Д. Днепров. – М., 2008. – С. 37.
3. Круглова И.В. Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Ирина Викторовна Круглова; МГПИ. – М., 2007. – EDN NONUHR
4. Лебедева И.В. Учитель или коуч? / И.В. Лебедева, С.И. Аксенов // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №6. – EDN TGQQLL
5. О школе и учителе: сборник постановлений и материалов. – М., 1938. – С. 40.
6. Педагогика наставничества / сост. Н.М. Таланчук. – М.: Советская Россия, 1981. – 192 с.
7. Урмина И.А. Наставничество, его значение в истории и современности / И.А. Урмина // Социальная политика и социология. – 2010. – №7. – EDN OJFEDT
8. Щербакова Т.Н. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога / Т.Н. Щербакова, Е.В. Щербакова // Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). – СПб.: Свое издательство, 2015. – С. 18–22 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/185/9138/> (дата обращения: 24.11.2023). EDN VCYRDH

Мухина Оксана Дмитриевна

канд. пед. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Рязанский государственный
университет им. С.А. Есенина»
г. Рязань, Рязанская область

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

***Аннотация:** в статье обусловлена актуальность запроса государства на специалистов, обладающих профессиональным мировоззрением, то есть профессиональными, научными и общественными знаниями, системой представлений о цели и смысле жизни, ценностями и нормами в практических поступках и действиях и готовностью к определенному типу профессионального поведения, с помощью преподавателей-наставников, обладающих определенным набором компетенций, и анализ проблемы внедрения института наставничества в вузах.*

***Ключевые слова:** наставничество, образовательная организация, преподаватель-наставник, профессионализация, профессиональные компетенции, общекультурные компетенции.*

Несмотря на довольно давнее существование в педагогической практике феномена наставничества, в современном высшем образовании на данный момент оно еще не до конца обрело свое воплощение. Все участники образовательного процесса понимают, что это очень нужный вид деятельности, особенно при наличии определенной пустоты, которая образуется после окончания второго курса, когда куратор студенческой группы формально уже не имеет к ней отношения и тьюторы становятся тьюторами первокурсников. По школьной модели студенты по аналогии с классным руководителем переносят и на старшие курсы образ педагога-воспитателя.

Для студента неведомо и неважно, что преподаватель, с которым они за два первых года обучения в вузе сблизались и в идеальном варианте построили доверительные отношения, уже не их. Поэтому в некоторых вузах наставниками становятся те же преподаватели, которые были кураторами, то есть изменяется их статус.

Помимо статуса изменяется и функционал, который должны выполнять наставники. Студенты старших курсов отличаются от студентов 1–2 курсов своей профессиональной ориентированностью. Если для куратора основными задачами были помощь в адаптации к нормам обучения в вузе и сплочение группы, то у наставника появляются новые задачи.

Статус наставника вуза предполагает выполнение всех ролей, выделенных в научной литературе: 1) педагог-наставник; 2) эксперт-наставник; 3) консультант-наставник; 4) технолог-наставник; 5) руководитель-наставник; 6) визионер-наставник; 7) специалист-наставник; 8) волонтер-наставник [1, с. 187]. Эта многофункциональность требует наличия определенных компетенций, которыми большинство преподавателей не обладают, что является еще одной проблемой.

Сквозной задачей остается воспитательная деятельность, защита интересов студентов и психолого-педагогическое сопровождение.

Все это реализуется на фоне доверительных отношений, взаимной симпатии, эмпатии, искренней заинтересованности наставника в благополучии и успешности его воспитанников/наставляемых. Основная цель и задача института наставничества в университете – сопровождение личностного становления студентов, а общение с преподавателем – важное средство поддержки.

Зная студента на протяжении нескольких лет, обладая иногда данными психологической диагностики, наставник составляет социально-психологический портрет своего подшефного. Имея представление о его социально-психологических особенностях и при этом будучи теоретиком, наставник может и должен выступить в роли коуча, основной задачей которого является активизация внутренних резервов студента и создание у него мотивации на достижение своих целей, в том числе профессиональных.

Помимо формирования общекультурных и профессиональных компетенций наставник от наставника ожидается посредническая поддержка между студентом и его потенциальным работодателем. Организация такого взаимодействия, например, в рамках проектной деятельности или в рамках программы «обучение служением», реализация которой в широком формате планируется с 2024–2025 учебного года, служит своеобразным моделированием реальной ситуации и несет большую практическую пользу для формирования будущего профессионала. Наличие наставника и всех инструментов вуза в контексте защиты прав студента позволяет проявляться профессиональным знаниям и навыкам в тренинговом формате в психологически более комфортной обстановке. Но, к сожалению, эта система пока находится в стадии становления, несмотря на наличие большого опыта в деятельности наставничества.

По результатам опроса, проведённого среди студентов 3–4 курсов, почти половина опрошенных (45%) хотели бы обсудить с наставником выбор своего профессионального пути, 26% студентов нуждаются в помощи при решении методических вопросов, которые возникают при написании дипломной или курсовой работы, выборе литературы для профессионального и личностного развития, при прохождении практики. Остальные хотели бы привлечь наставника для проведения групповых мероприятий, решения конфликтов внутри группы или спорных вопросов с преподавателями, для решения организационных вопросов и оптимизации учебного процесса.

По результатам исследования готовности преподавателей стать наставниками для будущих специалистов 100% преподавателей готовы выполнять свои основные обязанности по формированию профессиональных знаний, навыки и умения. Большинство (68% и 71%) преподавателей готовы эмоционально поддерживать студентов. 50% преподавателей готовы взять на себя осуществление помощи студенту в построении его профессиональной траектории развития (66% и 46%). Самым проблемным является компонент профессионального мировоззрения, где от преподавателей-наставников требуется контролировать процесс взаимодействия студентов друг с другом, проводить тренинги по развитию прорывных компетенций, помогать студентам осуществлять поиск инвестора, создавать идею, организовать научные состязания, создавать вызовы для

студента, помогать увидеть и раскрыть предприимчивость (27% и 14%). У самих преподавателей не хватает таких компетенций [2, с. 228].

В число основных признаков реально работающей системы наставничества входят следующие признаки: наличие нормативно-правовой базы; в организации регулярно действует организационный механизм, обеспечивающий подбор наставников, контакты наставников и их подопечных; в организации есть требования-стандарты наставнической работы; в организации есть практика подготовки наставников (внутренняя или с привлечением внешних специалистов), которая опирается на требования-стандарты; в организации сформулированы и приняты ключевые показатели эффективности (КПЭ) наставника; в организации действует система стимулирования наставников (на основе КПЭ). В настоящее время наличие всей совокупности данных требований в большинстве вузов также является проблемой, требующей доработки.

Одной из современных проблем института наставничества является оценка и достойная оплата этого труда. Необходима понятная система поощрения наставничества, так как это деятельность, требующая больших затрат знаний и усилий. В числе способов поощрения, компенсации и стимулирования в общепринятой практике – премирование за успешную наставническую работу, отнесение ее к показателям эффективности трудовой деятельности педагогических работников с дальнейшим начислением баллов и их монетизацией, моральное поощрение, например, публикация успешного опыта, присвоение почетного статуса.

Формами наставничества в вузе могут быть: индивидуальные и групповые встречи с целью обсуждения актуальных в данное время для подопечных вопросов; всегда актуален тренинговый формат для отработки навыков, требуемых для эффективной бытовой и профессиональной социализации.

Для самовыражения и обсуждения актуальных проблем учащимся требуется большее количество дискуссионных площадок.

Список литературы

1. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2024. – 288 с. – ISBN 978-5-534-02811-9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/538205/p.162> (дата обращения: 23.04.2024).
2. Помельникова Е.А. Роль наставничества в формировании профессионального мировоззрения в современных условиях профессиональной подготовки в вузе / Е.А. Помельникова, М.В. Ивкина, П.П. Альмузрин // Проблемы современного педагогического образования. – 2023. – №80–3. – С. 227–230. – EDN XAJPJE.

Пастухова Ирина Павловна

канд. пед. наук, доцент, ведущий научный сотрудник
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
главный редактор научно-методического
и теоретического журнала
«Среднее профессиональное образование»
г Москва

НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

***Аннотация:** наставничество является одним из важнейших инструментов повышения уровня профессионализма педагогического корпуса общеобразовательных школ. В статье выделены группы проблем учителей, охарактеризованы функции и модели наставничества, представлен опыт сетевой экспериментальной площадки ФИРО РАНХиГС по внедрению и развитию наставничества.*

***Ключевые слова:** система образования, общеобразовательная школа, наставничество, функции наставничества, модели наставничества.*

В настоящее время в управлении образованием все большее значение приобретают концепции управления с позиции психологии и человеческих отношений (А. Маслоу, М. Мэйо, М. Фоллет и др.) и науки о поведении (М. Мак Грегор, Ф. Херцберг и др.). В обеих концепциях принципиальной является идея о необходимости помощи работнику в осознании, развитии и использовании своих потенциальных возможностей, самоопределения для решения поставленных производственных задач. При этом акцент делается на философии взаимодействия, сотрудничества и рефлексивного управления. Так, по мнению отечественных (В.П. Симонов [4] и др.) и зарубежных ученых (Ф. Деккер [8] и др.), образовательный менеджмент, являясь по своей сути коммуникативным процессом, призван оперативно реагировать на потребности и проблемы сотрудников и обучающихся, разрешать их, включая самообразование и самосовершенствование.

О важности этих задач свидетельствуют, в частности, результаты деятельности в течение 2019–2024 гг. сетевой экспериментальной площадки ФИРО РАНХиГС «Индивидуальная программа развития педагога и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций», которая объединяет 40 образовательных организаций из 11 регионов страны. В ходе лонгитюдного исследования было установлено:

- учителя всех возрастных групп, независимо от стажа работы, в той или иной мере нуждаются в научно-методическом сопровождении;
- более всего – молодые педагоги до 25 лет и учителя без педобразования, прошедшие лишь курсы профессиональной переподготовки.

Весь спектр психолого-педагогических и методических проблем учителей можно представить следующими группами:

- методологические проблемы, обусловленные пробелами в знании: научных подходов, составляющих основу педагогических технологий;

– операционально-процессуальные проблемы, связанные с использованием моделей современных педагогических технологий, методик психолого-педагогической диагностики, оценки, мониторинга и коррекции;

– проектировочно-исследовательские проблемы, проявляющиеся в затруднениях в использовании приемов проектирования, моделирования, разработки и внедрения педтехнологий, организации педагогического эксперимента и научно-педагогического исследования;

– коммуникативно-рефлексивные проблемы, выражающиеся в слабом владении методикой анализа, обобщения и распространения успешного опыта; способами разработки стратегии и тактики взаимодействий с субъектами образования для достижения планируемых результатов;

– акмеологические проблемы, обусловленные недостаточностью знаний и слабым владением приемами профессионального самоопределения, самосовершенствования и самообучения.

Результаты работы площадки показали, что диагностика, идентификация и преодоление проблем могут успешно реализовываться, если школа обладает признаками обучающейся организации, т.е. находится в процессе постоянного самосовершенствования и создает условия для обучения и развития работников на коллективном и персональном уровнях (Э.М. Коротков [1], В.С. Скворцова [5], П. Сенге [3] и др.). П. Сенге сформулировал пять базовых умений «обучающейся организации»: мастерство и совершенствование личности, интеллектуальные модели, общее видение, групповое обучение и системное мышление. При этом развитие умений должно осуществляться не порознь, а системно, как традиционным путем (семинары, тренинги и пр.), так и непосредственно в процессе профессиональной деятельности путем обмена опытом [3].

Очевидно, что этим признакам в полной мере отвечает институт наставничества, которому сейчас уделяется много внимания со стороны государства, общества и педагогических коллективов. «Дистанционка» наглядно продемонстрировала, что в условиях неопределенности, быстро меняющихся требованиях к содержанию и результатам деятельности, определенной технической и технологической неподготовленности, большинство педагогов испытывали потребность в различных формах персонализированной методической, психолого-педагогической, технологической помощи, в том числе в форме наставничества. Так, 62,7% учителей площадки назвали его необходимым в школе; 19,7% учителей признали, что нуждаются в наставнике, а 25,9% были готовы стать наставниками для своих коллег [2; 6; 7].

Статус действенного социального института наставничеству придали ряд нормативно-правовых и методических документов, а именно: Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов (утв. Президентом РФ 03.04.2012 №Пр-827); Профессиональный стандарт педагога (утв. Минтруда и социальной защиты РФ 18.10.2013 г. №544н); Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным образовательным общеобразовательным и программам СПО, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» и др.

Необходимо отметить, что сама по себе практика наставничества для российского образования и производства не является абсолютным новшеством.

Она существовала еще в XIX в. и нашла свое отражение в работах И.И. Бецкого, В.П. Вахтерова, К.Д. Ушинского и др. С середины XX в. наставничество широко распространилось в профессиональном обучении и адаптации молодых специалистов к условиям производственной деятельности. Осмысление его сущности и методологии было предпринято С.Я. Батышевым, А.Н. Долгушевой, В.И. Загвязинским, В.Г. Сухобской, В.М. Шепелем и др. В настоящее время вопросы наставничества представлены исследованиями А.С. Зелко, О.К. Репиной, И.А. Эсауловой и др.

В деятельности экспериментальной площадки ФИРО РАНХиГС наставничество рассматривается как универсальная технология, используемая образовательным менеджментом в целях диссеминации успешного (в том числе инновационного) педагогического опыта, освоения теоретических и научно-методических знаний, совершенствования компетентности учителей посредством организации неформального взаимообогащающего взаимодействия субъектов наставничества, основанного на принципах паритетности, добровольности, доверия и сотрудничества.

Следует отметить, что в данном определении наставничества сделан акцент именно на диссеминации педагогического опыта, а не на его передаче. Мы исходим из того, что диссеминация имеет целью формирование практического знания и «выращивание» опыта учителя в процессе распространения инновационных практик посредством адаптации и развития в собственных условиях их различных элементов или системы в целом. Иначе говоря, диссеминация в наставничестве актуализирует деятельность позицию педагогов как по отношению к себе, так и по отношению к коллеге или группе коллег, обеспечивая использование ситуации неопределенности как ресурса конструирования своей жизни и профессиональной деятельности. Важно также то, что диссеминация предполагает диверсификацию форм сопровождения тех лиц, которые осваивают определенный опыт или знание, а также открытость, рефлексивность, гибкое реагирование на возникающие у учителей проблемы и затруднения. Это обстоятельство имеет прямое отношение к наставничеству, которое по своей психолого-педагогической сущности представляет именно сопровождение наставляемого и помощь в решении его профессиональных проблем и преодолении компетентностных дефицитов.

Следует отметить, что в общеобразовательных школах в настоящий момент существуют различные модели реализации наставничества, структура которых обусловлена выбранной теоретико-методологической базой, содержанием реализуемых основных и дополнительных образовательных программ, а также спецификой поля проблем и профессиональных дефицитов педагогических кадров. Тем не менее анализ данных моделей позволяет выделить некоторые общие (инвариантные) для них признаки. В частности, любая модель имеет практическую направленность, позволяя конкретному учителю преодолеть то или иное диагностированное затруднение в условиях реальной педагогической деятельности, а не в рамках теоретических курсов или семинаров. Кроме того, наставничество, как правило, не имеет жестких административных рамок, регламентируемых трудовыми договорами, строится на принципах неформального добровольного взаимно заинтересованного общения и сотрудничества и выполняет следующие функции:

– диагностическая: получение и интерпретация с помощью различных методик данных об уровне профессионализма субъектов наставничества, которые служат информационной базой для формирования поля профессиональных проблем и компетентностных дефицитов педагогов, проектирования модели наставничества и определения наставнических пар;

– адаптационная: активное принятие наставляемым условий и требований профессионально-педагогической деятельности, приспособление к этим условиям; осмысление индивидуального стиля педагогической деятельности, который обуславливает эффективность осуществляемого образовательного процесса;

– образовательная: включение наставляемого в активную практико-ориентированную деятельность по освоению новых знаний и опыта; обеспечение их действенности, сознательного применения в собственной педагогической практике;

– мотивирующая: побуждение подколлектива к осуществлению наставничества достижению совместными усилиями более высокого качества образования, развитию традиций, освоению успешных инновационных практик, разрешению коллективных и персональных проблем;

– рефлексивно-аналитическая: анализ и осознание субъектами наставничества границ знания – незнания, умения – неумения, достигнутого – недостигнутого, возможностей своих и другого человека;

– диссеминационная: распространение и активное освоение инновационного опыта и успешных педагогических практик, реализуемых членами педагогического коллектива, являющимися наставниками;

– социально-психологическая: обеспечение субъектов наставничества в информации, необходимой для успешной ориентировки в образовательной ситуации, ее традициях и ценностях и прочих аспектах профессионально-педагогической деятельности. Достижение наставляемым чувства защищенности, уверенности в своих педагогических возможностях, ощущения психологического комфорта в коллективе.

Универсальность наставничества заключается в его способности интегрировать, сочетать и взаимодополнять формы, методы, приемы, техники научно-методического, психологического и технологического сопровождения учителей. Вместе с тем, в силу его многоаспектности идентифицировать используемые модели организации бывает не так просто. В образовательных организациях экспериментальной площадки ФИРО РАН-ХиГС эти модели классифицируются по следующим основаниям: количество субъектов, связанных отношениями наставничества; характер (открытость, неформальность) взаимодействия наставника и наставляемых; цель и содержание наставнической деятельности; систематичность взаимодействия субъектов наставничества; регламентация (формализация) взаимоотношений наставника и наставляемых.

По количеству субъектов. Персональное (индивидуальное) наставничество осуществляется по принципу закрепления за одним наставником одного наставляемого Групповое – по принципу закрепления за одним наставником группы педагогов. Коллективно-индивидуальное – по принципу закрепления за педагогом коллективного наставника: структурного подразделения, творческой группы, педагогической лаборатории и пр. Коллективно-групповое – по принципу закрепления группы педагогов за

структурным подразделением, творческой группой, педагогической лабораторией.

По характеру взаимодействия. Прямое наставничество осуществляется по принципу непосредственного открытого взаимодействия наставника с наставляемым в рабочее время и в неформальной обстановке. Опосредованное – по принципу формального контакта в рабочее время посредством советов, рекомендаций без близких личных отношений.

По цели и содержанию деятельности. Корпоративное наставничество осуществляется с целью передачи корпоративных ценностей, знакомства с традициями и достижениями образовательной организации, используемыми технологиями обучения, ее лидерами, новаторами и мастерами. Социально-психологическое – с целью решения социально-психологических проблем молодых, начинающих или нуждающихся в конкретной помощи педагогов. Квалификационное (наставничество-супервизия) – с целью преодоления профессиональных затруднений и компетентностных дефицитов молодых, начинающих или нуждающихся в конкретной помощи педагогов в рамках корпоративной методической работы. Комплементарное – с целью формирования коллективного знания и/или опыта на основе межпрофессионального и междисциплинарного взаимодействия наставляемых и наставников.

По систематичности деятельности. Эпизодическое (ситуационное) наставничество осуществляется ситуативно в связи с внедрением в практику новых документов, педагогических технологий или методик; необходимостью оказания актуальной в данный момент для молодых, начинающих или нуждающихся педагогов в конкретной методической, психологической, практической помощи. Периодическое наставничество носит дискретный характер, организуется периодически в связи с введением сотрудников в новую должность, аттестацией учителей и т. п. Систематическое наставничество имеет постоянный и преемственный характер обновления интеллектуальной, профессиональной и инновационной базы кадрового состава образовательной организации в соответствии с актуальными тенденциями и процессами в системе образования.

По регламентации (формализации) взаимоотношений. Формальное наставничество организуется на основе дополнительно оплачиваемых формальных процедур и правил, разъяснении наставляемому целей, содержания, методик педагогической деятельности в рамках специальных тренингов, консультаций и т. п. (такое наставничество подобно менторингу). Неформальное наставничество представляет собой добровольное шефство (опеку) над коллегой, включая личную ответственность за его успехи и неудачи без документального оформления и финансового вознаграждения.

Необходимо заметить, что любую модель наставничества вряд ли возможно идентифицировать по какому-либо одному основанию. Так, неформальное шефство опытного учителя над вчерашним выпускником пединститута может быть как ситуационным, так и систематическим в зависимости от того, какие цели стоят перед ними. Между тем анализ практики позволяет заключить, что общеобразовательные школы чаще всего используют модель организации индивидуального (персонального) наставничества. Групповое и коллективное наставничество также встречается, хоть и реже. Как правило, это связано с освоением творческой

группой учителей новой педагогической технологии, успешно реализуемой наставником и актуальной в целом для образовательной организации. Например, в период пандемии данная модель использовалась для обучения групп педагогов, нередко наиболее возрастных, испытывающих технологические затруднения в подготовке и проведении онлайн-уроков.

Практика экспериментальной площадки показала, что оптимальной будет комплексная модель наставничества, позволяющая обеспечить гибкость и оперативность выполнения наставничеством своих функций. Тем не менее выбор и проектирование той или иной модели наставничества является прерогативой самой образовательной организации. При этом основными регулятивными механизмами наставничества являются: целенаправленность; проектирование и реализация индивидуальной программы (плана, траектории) профессионального роста; персонализированное сопровождение наставляемого; рефлексия, самооценка, взаимная оценка и мониторинг достигнутых профессиональных результатов.

Подводя некоторые итоги, следует отметить, что наставничество, как технология образовательного менеджмента, еще не получило достаточного научного осмысления. Общеобразовательные школы пока накапливают опыт проектирования и реализации моделей наставничества. На основе анализа опыта организации наставничества, представленного в публикациях, а также результатов проведенной сетевой экспериментальной площадкой работы были составлены рекомендации для руководящих работников общеобразовательных организаций [7].

Список литературы

1. Коротков Э.М. Концепция обучающейся организации / Э.М. Коротков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/koncepcija_obuchajushhejsja_organizacii/ (дата обращения: 15.05.2024).
2. Пастухова И.П. Наставничество в структуре образовательного менеджмента: функции, модели, этапы организации / И.П. Пастухова, Н.В. Тарасова // Дошкольное и школьное образование в России и за рубежом: векторы развития: коллективная монография / отв. ред. А.Ю. Нагорнова. – Ульяновск: Зебра, 2021. – С. 52–65.
3. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 624 с.
4. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. Ноу-хай в образовании: учеб. пособие / В.П. Симонов. – М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – 357 с. EDN VTSGAF
5. Скворцова В.С. Концепция обучающейся организации и ее применение в менеджменте / В.С. Скворцова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №3. – Ч. 1. EDN RZMNYX
6. Тарасова Н.В. Дистанционный режим обучения: проблемы и уроки педагогической деятельности / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.М. Пестрикова [и др.] // Среднее профессиональное образование. 2020. – №7. – С. 22–26. EDN XMYNST
7. Тарасова Н.В. Рекомендации по применению инструментария персонализированного сопровождения учителей общеобразовательных организаций для сотрудников центров непрерывного повышения профессионального мастерства и организаций дополнительного профессионального образования / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина. – М.: Перспектива, 2020. – 94 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://itdperspectiva.page.link/recppm> (дата обращения: 15.05.2024).
8. Decker F. *Bildungsmanagement für eine neue Praxis*. München, 1995 [Electronic resource]. – Access mode: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/>

Сафонова Марина Вадимовна

канд. психол. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный
педагогический университет им. В.П. Астафьева»
г. Красноярск, Красноярский край

Ольхова Юлия Владимировна

заместитель директора по УВР
МАОУ «СШ №157»

аспирант

ФГБОУ ВО «Красноярский государственный
педагогический университет им. В.П. Астафьева»
г. Красноярск, Красноярский край

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ОБЩЕШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СОБЫТИЙ КАК ПРАКТИКА НАСТАВНИЧЕСТВА ТИПА «ПЕДАГОГ – ПЕДАГОГ»

***Аннотация:** в статье описана практика наставничества, реализованная в МАОУ СШ №157 г. Красноярска. Практика представляет собой включение наставнических пар в процесс проектирования общешкольных образовательных событий, в ходе которого происходит адаптация молодого специалиста, обнаружение образовательных и профессиональных дефицитов молодого специалиста, передача профессионального опыта от опытного педагога молодому специалисту. Практика обеспечивает адаптацию молодых педагогов, их закрепление на рабочем месте, освоение корпоративной культуры и совместную деятельность педагогов с разными ролевыми позициями.*

***Ключевые слова:** наставничество, молодой педагог, наставник, совместное проектирование, образовательная среда.*

Одной из актуальных проблем в образовании остается закрепление в учреждениях образования выпускников педагогических колледжей и вузов, их успешная адаптация в роли педагога, формирование профессиональной направленности. В декабре 2019 г. был дан старт внедрения Целевой модели наставничества в субъектах Российской Федерации в ходе реализации федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы» национального проекта «Образование». *Наставничество* рассматривается как универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

МАОУ СШ №157 – школа-новостройка в активно строящемся микрорайоне г. Красноярска – мкр. Преображенский. В начале каждого учебного года количество обучающихся увеличивается примерно на треть, в связи с этим педагогический коллектив прирастает третью педагогов, примерно половина из которых – молодые специалисты, выпускники вузов, сотрудники, прошедшие переподготовки и не имеющие педагогического опыта. Задача адаптации вновь пришедших педагогов и педагогов, не

имеющих опыта педагогической деятельности, – актуальная задача каждого учебного года в школе.

Приходя в школу, молодой специалист сталкивается со сложной задачей адаптации, которая требует освоения правил и выбора адекватных способов поведения в разных отношениях: в отношениях с самим собой, в отношениях с укладом школьной жизни, в отношениях с другими людьми – с обучающимися, родителями, коллегами, администрацией школы [1; 3].

Молодые педагоги одновременно адаптируются в исполнении огромного количества ролей и позиций. Это и профессиональные позиции, и личные. Их дифференциация порой трудна, а порой невозможна. Поэтому адаптация молодого педагога представляет собой сложный целостный процесс самоопределения в школьной жизни, и выделение какого-то одного аспекта для сопровождения оказывается недостаточным.

Недостаточно закрепить за молодым специалистом наставника, знающего, как вести уроки, или знающего, как оформлять школьные документы, важно включить молодого специалиста в уклад школьных отношений, в образовательную среду так, чтобы процесс адаптации, освоения нового мира происходил для него целостно и гармонично.

Наставник в данном случае – это не только мастер педагогической профессии, это еще и напарник в совместной деятельности, это сосед по кабинету, это член одной команды, это носитель жизненного опыта. Это референтная личность, готовая проживать с наставляемым совместную жизнь и проходить совместный путь.

Для создания такого образовательного пространства, в котором наставляемый и наставник могли бы проживать совместную жизнь [4], важно соблюсти следующие критерии:

- пространство должно быть событийно;
- содержание деятельности в пространстве должно быть актуальным, важным и значимым для участников;
- деятельность внутри пространства должна быть интенсивна и способствовать личностному росту участников;
- пространство должно обеспечивать осознание собственных ценностей, постановку и реализацию собственных целей и рефлексию деятельности.

Таким пространством в нашей школе стало совместное проектирование и реализация общешкольных событий в рамках городского проекта «Школа – часть городской инфраструктуры».

Цель практики: создание уклада школьной жизни для педагогов, в котором молодые педагоги, наставники и другие педагоги проживают совместное проектирование, реализацию и рефлексию значимой деятельности.

Задачи.

1. Совместно с педагогами спроектировать образ общешкольных образовательных событий.
2. Обеспечить совместное проектирование каждого образовательного события.
3. Обеспечить сопровождение реализации событий и включенность в реализацию каждого педагога с его собственной задачей.
4. Обеспечить промежуточную и итоговую рефлексию.

Ожидаемые результаты.

1. У молодых педагогов сложилась целостная система отношений с другими людьми – с коллегами, обучающимися родителями.

2. У молодых педагогов сложились комфортные отношения с самим собой: они чувствуют удовлетворенность собственной деятельностью и ценностью своей деятельности, у них отсутствуют внутренние конфликты, они чувствуют себя нужными и готовы выстраивать отношения.

3. Молодые педагоги чувствуют, что они «нашли своё место» в сложноустроенной школьной жизни, они чувствуют общие ценности и знают правила, по которым устроена школьная жизнь, они готовы делиться своим опытом и знаниями с другими.

Практика обоснована представлениями об устройстве мира человека, принятыми в экзистенциальной психологии (Д. Леонтьев, М. Бисвангер, Л. Хайдеггер и др.) и фиксируемыми, что мир человека представляет собой целостность из трех составляющих: внутренний мир, внешний мир и мир других людей [2]. Исходя из этого адаптация молодого педагога – это построение в новой жизненной ситуации комфортных отношений с собой, с укладом школьной жизни и с другими людьми – коллегами, обучающимися и родителями.

В связи с этим речь идет не о передаче наставником опыта профессиональной деятельности, а создание образовательной среды (по В.А. Ясвину), в которую включены все субъекты школьной жизни – ученики, родители, педагоги, администрация школы – и которая обеспечивает молодому педагогу контакт с собой, с наставником, с другими педагогами [6]. В.А. Ясвин определяет образовательную среду как совокупность возможностей для развития личности школьников, возникающих под влиянием педагогически спроектированных организационно-технологических и пространственно-предметных условий, а также случайных факторов в контексте событийного взаимодействия членов школьного коллектива.

В школе с момента открытия (уже в течение трех лет) существуют традиции субботних семинаров для педагогов. В первый год семинары были направлены на обсуждение и выработку совместного представления концепции школы, во второй – на выстраивание традиций и уклада жизни, в этом году субботние семинары были местом проектирования и рефлексии четырех общешкольных образовательных событий в рамках муниципального проекта «Школа – часть городской инфраструктуры».

На первом проектировочном семинаре была принята идея, что в каждое событие должны быть включены уроки по предметам, связанные с тематикой города, мини-конференции, на которых обучающиеся представляют доклады по темам, экскурсии, уроки в городе или встречи со значимыми горожанами и оформление пространства холла. В этой идее молодому педагогу необходимо было выступить и в роли учителя-предметника (придумать и провести свой урок), и в роли классного руководителя (провести экскурсию для учеников), и в роли члена проектной группы (педагоги одного холла совместно разрабатывали идею оформления, затем реализовывали свою часть с обучающимися).

Таким образом, в совместное проектирование были включены все педагоги, это повышало его значимость, при этом каждому молодому педагогу в начале года был прикреплен наставник из числа педагогов

методического объединения, в чьи задачи также входило поддерживать молодого педагога в проведении образовательного события: помогать с разработкой урока, подсказывать, как лучше выстраивать отношения с коллегами в блоке, дать совет при организации жизни класса и родительского актива, ориентироваться в городской инфраструктуре в поиске мест для экскурсий и уроков и т. д.

Молодые педагоги выступали субъектами в проектировании и проведении мероприятий. На семинарах они, в зависимости от задачи, становились членами сразу нескольких групп педагогов (учительских коопераций): методическое объединение педагогов по предмету, педагоги одной параллели (например, 5-х классов), педагоги одного учебного блока. Это давало им возможность быстро познакомиться и попробовать себя в контакте с разными педагогами.

Наличие общей модерации семинаров сняло с наставников задачу проектировать события для наставничества, они включались в семинар с позицией наставника – человека, готового к коммуникации, к содействию, к помощи. Находясь в одной роли с молодыми педагогами (они тоже были участниками семинаров, тоже придумывали и проводили уроки в своих классах – делали всё то же самое), они демонстрировали свою позицию – позицию готовности помочь.

Совместное проектирование позволяет осуществлять непосредственную передачу опыта и от более опытного педагога молодому, и наоборот [5]. В.И. Слободчиков определяет проектирование как мысленное конструирование и практическую реализацию того, что должно быть [7], следовательно, совместное проектирование – это замысливание и реализация образа деятельности несколькими субъектами, в данном случае наставником и молодым педагогом.

Часто во время наших семинаров в основу мероприятий ложились идеи, предложенные молодыми педагогами, часто им отводилась лидирующая роль в рабочей группе.

Совместное проектирование – это одновременный рост всех участников. Для наставников это одномоментное обучение наставничеству (сопровождению) и его реализации при поддержке ведущего семинара.

Важным моментом было то, что разработанные на проектировочных семинарах события были реализованы в течение года (одно в четверть): рожденные на семинарах идеи переживали этап планирования и воплощения в жизнь. На следующем семинаре происходила рефлексия и доработка идеи.

Встроенная в каждое общешкольное событие предметная линия (проведение урока, подготовка с обучающимися докладов на мини-конференции) позволила обеспечить крепкий профессиональный контакт между молодым педагогом и наставником. Присвоенная общая задача позволила не только запросить помощь у наставника, но и обменяться идеями, мыслями, педагогическими приемами. Наставники, работающие на одной параллели с наставляемыми, организовали совместное проектирование и проведение уроков, приглашали молодых педагогов на свои уроки, посетили их уроки. Это позволило снять тревожность, типичную для молодых педагогов, связанную с восприятием наставника как контролера, проверяющего, оценивающего. Общая задача обеспечила чувство: «мы делаем общее дело, каждый из нас может быть в нем полезен, опыт каждого – важен».

При подготовке докладов с обучающимися оказался важным опыт молодых педагогов, вчерашних студентов, в выполнении исследовательских работ – еще недавно они писали свои дипломы, у нас есть актуальный опыт выполнения исследовательской работы, который оказался полезен многим педагогам со стажем.

Практика может быть тиражирована в любой образовательной организации. Для этого принципиально необходимо наличие в образовательной организации проекта общешкольных образовательных событий или готовность и возможность такой проект создать через серию семинаров с педагогами.

Для реализации практики необходимо реализовать следующий алгоритм действий.

1. Формирование базы данных молодых педагогов и наставников.
2. Проведение фокус группы с целью определения актуального состояния адаптации молодых педагогов к школьной жизни, выделение задач адаптации.
3. Определение общешкольного проекта, в котором возможно совместное проектирование образовательных событий.
4. Проведение семинаров для педагогического коллектива, обеспечивающих проектирование образовательных событий для обучающихся.
5. Сопровождение молодых педагогов наставниками в реализации проектных идей.
6. Проведение рефлексии образовательных событий, анализ включенности молодых педагогов в проведение.
7. Организация нового совместного проектирования.

Необходимо обеспечить наставника для каждого молодого педагога либо наставнических групп с небольшим количеством наставляемых (2–3 на одного наставника).

В плане методической работы необходимо предусмотреть возможность проведения регулярных проектно-рефлексивных семинаров для всего коллектива, а также последующее проведение общешкольных образовательных событий с включенностью всего педагогического коллектива.

Реализация практики показала следующие результаты.

1. Молодые педагоги включены в систему общешкольных мероприятий: каждый молодой педагог включен в каждое общешкольное мероприятие (провел тематический урок, экскурсию, подготовил обучающихся к выступлению с докладом или исследовательской работой, принимал участие в проектировании пространства холла, организовывал обучающихся в организации оформления пространства).
2. Молодые педагоги проявляют активность и инициативу: три молодых педагога выступили с докладами на школьной научно-практической конференции, один молодой педагог стал руководителем муниципальной базовой площадки по работе с молодыми педагогами, 80% молодых педагогов провели открытые уроки для коллег.
3. Закрепление молодых педагогов на рабочем месте: все молодые педагоги продолжат работу в МАОУ СШ №157 в следующем учебном году.
4. Молодые педагоги ощущают свою принадлежность к образовательной организации, чувствуют себя частью коллектива: молодые педагоги включены в рабочие группы и профессиональные сообщества, участники

городских педагогических конкурсов, ведущие мероприятий в рамках городских методических недель для молодых педагогов.

Таким образом, предлагаемая нами практика наставничества способствует успешной адаптации молодых педагогов на рабочем месте, проявлению их профессиональной активности, выбору траектории профессионального развития.

Список литературы

1. Безвиконная Е.В. Потенциал использования наставничества в процессе адаптации молодых педагогов / Е.В. Безвиконная, Е.В. Порнягина // Вестник науки. – 2022. – №11 (56) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/potencial-ispolzovaniya-nastavnichestva-v-protsesse-adaptatsii-molodyh-pedagogov> (дата обращения: 12.05.2024).

2. Бинсвангер Л. Экзистенциальный анализ / Л. Бинсвангер; пер. под ред. С. Римского. – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2014. – С. 272.

3. Буяковская И.А. Наставничество как важный элемент адаптации молодых педагогов довузовских образовательных организаций / И.А. Буяковская // Universum: психология и образование. – 2024. – №2 (116) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-vazhnyy-element-adaptatsii-molodyh-pedago-gov-dovuzovskih-obrazovatelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 12.05.2024).

4. Зуенко Е.А. Организация студенческого наставничества в техникуме / Е.А. Зуенко // Образование. Карьера. Общество. – 2021. – №4 (71) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-studencheskogo-nastavnichestva-v-tehnikume> (дата обращения: 12.05.2024).

5. Рыбина О.Е. Совместное проектирование урока в методической подготовке будущих учителей начальных классов / О.Е. Рыбина // Ped. Rev. – 2021. – №3 (37) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovmestnoe-proektirovanie-uroka-v-metodicheskoy-podgotovke-buduschih-uchiteley-nachalnyh-klassov> (дата обращения: 12.05.2024).

6. Ясвин В.А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. – М.: Народное образование, 2019. – 448 с. – EDN BHG1CT

7. Слободчиков В.И. Очерки психологии образования. Сер. Материалы для педагогических размышлений / В.И. Слободчиков. – Вып. 2. – Биробиджан: БГПИ, 2003. – 160 с.

Селезнева Ольга Николаевна

канд. филол. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Тверской государственный
медицинский университет»
г. Тверь, Тверская область

НАСТАВНИЧЕСТВО В СОВРЕМЕННЫХ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Аннотация: наставничество в высшем учебном заведении предполагает систему, которая объединяет учебную работу, научно-исследовательскую деятельность, а также воспитательную работу со студентами. Наставник в современном университете помогает студенту получать и совершенствовать специализированные навыки и умения, погружает учащегося в научно-исследовательскую деятельность, способствует формированию у студента традиционных духовно-нравственных ценностей, создает условия для сплоченности коллектива и успешной

социальной адаптации. Наставник в вузе – это куратор, который развивает у обучающихся как hard skills («жесткие навыки»), так и soft skills («мягкие навыки»).

Ключевые слова: *наставничество, наставник, высшее учебное заведение, учебная работа, научная работа, СНО, воспитательная работа, hard skills, «жесткие навыки», soft skills, «мягкие навыки».*

Наставничество в высшем учебном заведении является совокупностью учебной, научной и воспитательной работы. Наставничество является важным инструментом передачи накопленного опыта. «Наставничество – наиболее удобный и эффективный способ передачи знаний и умений от опытного и знающего представителя старшего поколения молодым людям» [3]. При наставничестве в вузе помощь наставника может носить как технический характер, так и касаться морального сопровождения студентов, которые изучают не только прикладные дисциплины, но и учатся социализации. Целью работы наставника вуза является помощь студенту в получении и совершенствовании профессиональных навыков и умений; погружение студента в научное сообщество путем вовлечения учащихся в научно-исследовательскую деятельность; создание вектора духовно-нравственных ценностей, успешной социальной адаптации.

В современном высшем образовательном учреждении наставничество является способом передачи опыта, при этом «такая технология получения знаний, умений, опыта, навыков и компетенций работает гораздо быстрее и эффективнее, чем другие способы (учебные пособия, уроки, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение)» [3].

В зарубежной практике основной целью наставничества в университетах является скорее формальное, техническое сопровождение студентов, когда учащиеся старших курсов проходят практику на производстве или в организации под управлением опытного сотрудника [2]. Российская практика наставничества, в отличие от зарубежной практики, подразумевает не только помощь студентам в отработке практических навыков на производстве для подготовки к будущей работе по специальности, но и социально-педагогическую поддержку кураторов.

При традиционной, годами сложившейся модели образования без наставника, студент вынужден сам справляться с возникающими проблемами и трудностями, а процесс обучения может занимать значительное количество времени. Если в образовательный процесс вовлечен наставник, то студент сокращает не только собственные трудозатраты и экономит время, но и благодаря наставнику развивает soft skills и мотивацию к обучению. Наставник также может поделиться со студентом личным опытом, своими ошибками и тем, как удалось преодолеть те или иные сложные ситуации. Взаимодействуя с другими коллегами, наставник может повысить мотивацию студента к учебе, порекомендовать обучающемуся, как улучшить успеваемость (к примеру, благодаря чтению дополнительной литературы из разных информационных источников).

Как уже указывалось выше, в задачи наставника в современных высших учебных заведениях входит не только помощь студенту в формировании hard skills («жесткие навыки»), которые заточены под конкретные задачи, возникают в процессе образования и нужны для получения практических навыков, но и soft skills («мягкие навыки»), которые направлены

на развитие таких важных и необходимых качеств успешного современного специалиста, как [1]:

- коммуникация;
- критическое мышление;
- сервисность/клиентоориентированность;
- управление проектами, людьми и собой;
- решение проблем;
- принятие решений;
- эмоциональный интеллект;
- ненасильственное общение;
- управление знаниями;
- работа в режиме неопределенности;
- бережливое производство;
- экологическое мышление;
- самоанализ и саморефлексия.

Важно отметить, что наставник в вузе не должен давать студенту готовые ответы и решения: задачей куратора является помочь студенту сформировать ряд возможных решений той или иной проблемы с дальнейшим выбором самого адекватного варианта. Кроме того, студенту важно получить навык самостоятельного обнаружения ошибок.

В современных вузах особенность наставничества состоит в том, чтобы сформировать у студента поисковые и исследовательские навыки. В этой связи особую роль играет образование СНО (студенческое научное общество). СНО помогает студенту при помощи наставника выполнять следующие задачи:

- погрузиться в научную деятельность;
- научиться интерпретировать информацию, работать с разнообразными источниками;
- генерировать идеи;
- находить нестандартные решения.

СНО оказывает важное влияние на формирование как профессиональных качеств, так и развивает личностные характеристики (внимательность, целеустремленность, мотивацию к учебе). Важно отметить, что научная деятельность – это совместная работа наставника и студента, которая подразумевает сотрудничество и обратную связь.

Наставник в современном высшем образовательном учреждении – это человек, способный оказать мощную моральную поддержку студентам. Например, происходят ситуации, когда студент неудовлетворительно сдает экзамен или думает, что выбрал неправильную будущую профессию, теряет мотивацию. В таких случаях наставник (куратор) должен поддержать обучающегося, оказать ему психологическую помощь, объяснить, что процесс обучения неизбежно включает в себя не только взлеты, но и падения, помочь увидеть возможные пути решения той или иной проблемы.

В задачи наставника входит воспитательная часть работы, такая как:

- информирование студентов о культурных и спортивных мероприятиях «вне стен» университета, а также мотивация студентов к их посещению;
- прививание традиционных духовно-нравственных ценностей;
- помощь в решении конфликтных ситуаций;
- создание позитивной атмосферы в группе;

– формирование сплоченности в коллективе.

Наставничество в современном высшем учебном заведении предполагает единство учебной работы, научно-исследовательской деятельности и воспитательной работы. Наставник в современном университете помогает студенту получать и совершенствовать специализированные навыки и умения, погружает студента в научно-исследовательскую деятельность, способствует формированию у студента традиционных духовно-нравственных ценностей, создает условия для сплоченности коллектива и успешной социальной адаптации.

Список литературы

1. Абрамов А. Что такое soft skills и как их развивать: полный гид / А. Абрамов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523> (дата обращения: 14.04.2024).
2. Токарева Ю. Наставничество в образовании: зарубежный и российский опыт / Ю. Токарева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pedsovet.org/article/nastavnicestvo-v-obrazovanii-zarubezhnyj-i-rossijskij-opyt> (дата обращения: 13.04.2024).
3. Geek Brains. Наставничество в образовании: эффективная модель обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gb.ru/blog/nastavnichestvo-v-obrazovanii/> (дата обращения: 13.04.2024).

Сливная Елена Михайловна

канд. филол. наук, доцент

Институт филологии, журналистики и межкультурной коммуникации ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

КОУЧИНГ В КОНТЕКСТЕ ОБРАЗОВАНИЯ

***Аннотация:** в статье раскрываются понятие и сущность коучинга, а также рассматривается использование коучинга в учебном процессе с целью усиления эффективности последнего. Обосновано мнение, что коучинг способствует раскрытию потенциала, развитию у обучающихся проактивности, автономности мышления, самостоятельности, что в целом отвечает современному взгляду на образование как непрерывный процесс со-учения, в котором и обучаемый, и обучающий изменяются, превращаясь в критически-рефлексивно ориентированных исследователей.*

***Ключевые слова:** коучинг, принципы коучинга, обучаемый, обучающий, коуч компетентный учитель, сотрудничество, партнерство.*

За последнее десятилетие популярность коучинга как метода повышения личной и профессиональной эффективности выросла в геометрической прогрессии в ряде высокопроизводительных областей, таких как бизнес, медицина, образование. Коучинг как инструмент эффективного обучения становится все более востребованным среди руководителей высшего звена, преподавателей высшей школы, топ-менеджеров разного уровня, реализуя в том числе программу непрерывного профессионального развития или CPD, что является неотъемлемой частью современного профессионального общества с его быстроменяющимся укладом жизни, условий, требований, задач.

Коучинг (англ. coaching «тренировка») – метод раскрытия потенциала человека, в процессе которого человек, называющийся коуч, помогает собеседнику достичь некой жизненной или профессиональной цели в отношениях сотрудничества [3, с. 13]. Международная федерация коучинга (International Coaching Federation) определяет *коучинг* как «процесс творческого сотрудничества между коучем и клиентом, направленный на максимизацию личного и профессионального потенциала клиента». На наш взгляд, *коучинг* – это особый способ партнерского взаимодействия с другим человеком, помогающий ему выявить потребности и определить систему ценностей, освоить новые способы мышления и поведения, раскрыть свой потенциал, грамотно ставить и достигать актуальные личные и профессиональные цели исходя из имеющихся ресурсов. Как видим из вышеприведенных определений, в основе таких отношений лежит сотрудничество, партнерство.

На данный момент наблюдается интерес к достижению подобных равноправных и сбалансированных взаимоотношений сотрудничества в педагогическом процессе, что выражается в поисках диалоговой модели образования. Теоретики и практики образования, философы разных эпох и стран М. Бахтин, В. Библиера, М. Бубер, Л. Выготский, Г. Гадамер, А. Грамши, Н. Зеленко, В. Зинченко, В. Давыдова, Ю. Коваленко, М. Мамардашвили, В. Михайлова, Ж. Пиаже, Ф. Розенцвейг, К. Роджерс, Э. Розеншток-Хюсси, А. Ухтомский, С. Френе, Ю. Хабермас и др. проявляли беспокойство относительно асимметричности и неравенства отношений, в которые вступают обучающий и обучаемый, что лишает образовательный процесс самой важной составляющей – развития целостной зрелой личности, могущей ставить и решать задачи разного уровня сложности, органично объединяющей специально профессиональную и социальную компетентности, адекватно представляющей все жизненно важные проблемы современности и их возможные последствия. Еще Пауло Фрейре говорил о том, что «высшей целью образования является освобождение человека от отношений угнетения установлением равноправных отношений субъектов образования и исключением педагогического авторитаризма любой разновидности». Он связывает выстраивание такого плодотворного диалога «учитель – ученик» с последующим радикальным изменением общества и достижением такого его состояния, когда каждый человек проявляется в качестве субъекта собственной истории в открытой, непосредственной и прямой форме [6, с. 47].

Выстраиванию подобных партнерских отношений, нацеленных на сотрудничество, эффективную коммуникацию и, как следствие, достижение целей, во многом способствует коучинговый стиль мышления и компетенции профессионального коучинга. Однако идея о том, что коучинг является жизнеспособным альтернативным подходом к преобразованию педагогических отношений между обучающимся и обучающим, еще не укоренилась. Это связано с тем, что фундаментальные принципы профессионального коучинга только начали свое вхождение в образовательную сферу. Одной из сложностей внедрения коучинга в учебный процесс является привычная установка на то, что ученик по своей природе и на правах роли ученика еще недостаточно компетентен, представляет собой все еще не целостную, а дефицитную модель в противовес учительской – целостной, зрелой. Для того чтобы профессиональный коучинг эффективно

работал на деле, педагогам необходимо осознать и принять фундаментальные принципы коучинга. Обратимся далее к некоторым из них.

Современный учитель давно перестал быть просто учителем в условиях запросов и задач современного общества. Очень часто учитель реализует компетенции *коуча, наставника, модератора, фасилитатора*, делая это по большей части интуитивно, а значит неосознанно, формируя такие компетенции через призму опыта. И насколько тогда иначе могут выглядеть действия учителя в классе, если он понимает, какие сейчас реализует компетенции и к чему они могут привести. Ключевые понятия коучингового метода, которые могут быть привнесены в образовательный процесс с целью повышения его эффективности и решению тех задач, которые ставит перед образованием современная реальность: *безопасная поддерживающая среда* – когда коуч намеренно культивирует доверие и ощущение безопасности, в котором обучающийся может свободно делиться мыслями, чувствами и проявлять себя без страха осуждения (компетенция 4 по стандартам Федерации профессиональных коучей наставников, далее ФПКиН) [1], что в свою очередь через *«меня уважают, принимают, ценят и «видят»* обучает человека нести это отношение к другим людям дальше в мир, поступать и с другими так, как поступают с ним (золотое правило нравственности); *проявление коучингового мышления* (компетенция 2 по стандартам ФПКиН) [1], например, через целенаправленность, фактичность, нацеленность на сотрудничество и построение гипотез. Эти проявления второй компетенции можно раскрыть в том числе и через доверие и веру в успех ученика. Так, русский философ, профессор И.А. Ильин писал «вера в многогранные способности учащегося, качественную индивидуальность каждого, приводит к осознанию ограниченности нашего знания об ученике и путях реализации возможностей учащегося. И тогда вера в ученика сопрягается с неустанным поиском путей к его душе, новых гипотез, приемов и методов совместного постижения истины, раскрывающей ученику тайны его бытия на каждом этапе его жизненного пути. Именно вера в ученика порождает творчество учителя» [2, с. 34]. Другой важной компетенцией является *активное слушание* – которое помогает услышать и дать конструктивную обратную связь обучающемуся через главные принципы коучинга *фактичность, нейтральность*, но при этом искреннюю заинтересованность и исследовательское любопытство с целью обеспечить ясность и продвижение обучающегося к результату через обратную связь учителя в отношении сильных сторон и зон роста обучаемого (компетенция 6 по стандартам ФПКиН) [1]; *продвигающие вопросы* как один из инструментов коуча, которые создают предпосылки для осознания обучающимся себя, своей образовательной задачи, контекста, идентичности, среды, ценностей, убеждений и систем, в которые он вовлечен с точки зрения временных рамок (компетенция 7 по стандартам ФПКиН) [1]; *рефлексия опыта* обучающегося, что способствует развитию у обучающегося ответственности, умению переводить полученные теоретические знания в конкретные действия, эксперименты, практику (компетенция 8 по стандартам ФПКиН) [1].

По сути, коуч компетентный учитель – это тот, чья работа заключается в том, чтобы помогать людям учиться, а не только учить их. Коуч – компетентный учитель, способен повысить производительность отдельно взятого ученика или группы, если владеет техниками по работе с

внутренними ограничениями, такими как прокрастинация, мотивационные спады, обесценивание, синдром самозванца, внутреннее сопротивление, адаптационные механизмы, работа с фокусом внимания. Быть учителем с коучинговым взглядом и подходом к образовательному процессу – значит отказаться от всезнающей позиции и мантии учителя, несущего знания. Учитель становитесь вопрошающим, тем, кто задает вопросы, разжигающие любопытство. В своей книге *From English Teacher to Learner Coach* Д. Барбер пишет, когда вы учитель-коуч, вы перестаете давать советы. Узнайте и начните по-настоящему интересоваться тем, что происходит с другим человеком. Давая советы другим, мы подрываем уверенность и самооценку других людей. Других не нужно исправлять. То, как обучающийся относится к учебной среде и какие предположения делаются о нем как об ученике, существенно влияет на развитие его мозга и его способности создавать творческие и новаторские продукты» [1, с. 32]. На практике это означает переход от раздачи советов обучающимся кощрению того, чтобы они сами планировали и ставили цели, умели следить за их выполнением, а затем анализировать, что сработало, а что нет.

Необходимость изменений в иерархической образовательной модели «учитель – ученик» обусловлена еще во многом проблемой переизбытка информации в современном обществе и невозможностью осмысления получаемой информации в полной мере. Еще в конце XX века доступ к информации разного плана, учебным материалам был существенно ограничен во времени и пространстве, учитель чаще всего выступал единственным источником новых знаний. На сегодняшний день переизбыток информации обозначает новую образовательную проблему и даже ставит новый вызов перед обучающимися – проблему выбора. И естественное следствие этой проблемы – как управлять множеством возможностей и ориентироваться в них перед лицом множества конкурирующих отвлекающих факторов. По причине бесконечного выбора среди огромного многообразия информации человек зачастую оказывается на перепутье, что в свою очередь ведет его к своеобразному застою. Успех обучающихся во многом теперь зависит от того, как хорошо они справляются с задачей выбора учебного материала, организацией рабочего учебного пространства, перевода теории в практику, поскольку именно практика становится критерием истины, потому что мало знать – важно делать и действовать.

Если современный учитель не учитывает эти аспекты, выстраивая традиционный учебный процесс в рамках исключительно передачи и проверки знаний, то следствием становится потеря времени и интеллектуальных ресурсов обучающегося, затраченных в поиске необходимых данных или же в процессе их сортировки, что в итоге ведет к переутомляемости. Именно коучинговые принципы, техники, компетенции способны здесь прояснить индивидуальную картину отдельно взятого ученика и оптимизировать процесс обучения под него через выявление его истинных потребностей, ценностей, намерений и целей, что запускает в работу механизм внутренней мотивацией обучающегося.

Исходя из добрых побуждений многие учителя считают себя профессионально обязанными быть донорами мотивации для своих учеников, возникает кажущийся парадокс – учитель хочет научить своих учеников делать больше, но если именно учитель побуждает к этому действию, то ученики делают это не для себя. В такой ситуации продолжает работать

система, в которой ученик – объект учебного процесса. Коучинговые принципы, компетенции и инструменты (партнерство, сотрудничество, фактичность, нейтральность, продвигающие вопросы, активное слушание, рефлексия опыта, работа с ограничивающими состояниями и др.) позволяют перевести обучающегося из позиции объекта в субъект, т.е. из позиции человека реактивного в проактивного. Учителю намного привычнее и понятнее формировать в обучающемся навыки активности и интерактивности, образовательный процесс в большей степени опирается именно на эти качества обучающихся в рамках, например, традиционного урока. Нам представляется не менее, а возможно, и более важным развивать через коучинговый стиль мышления и коучинговые компетенции навыки проактивности и автономности мышления, что становится отличным фундаментом для формирования зрелой личности обучающегося. Как, например, даже простая демонстрация обучающимся качеств собственных личности реактивной и проактивной с последующей дискуссией или беседой в коучинговом стиле позволит задуматься о своих реакциях и моделях поведения, подвергнуть их коррекции при желании.

Таблица 1

Вы проактивный или реактивный обучающийся?	
Реактивный	Проактивный
Я ничего не могу поделать с...	Посмотрим, какие есть возможности...
Вот такой я есть...	Я могу выбрать другой подход...
Меня так раздражает этот...	Я контролирую свои чувства...
Они не согласятся на это...	Я могу подготовить эффективную презентацию...
Мне придется это сделать...	Я выберу соответствующую реакцию...
Я не могу...	Я выбираю...
Я вынужден...	Я предпочитаю...
Если бы только...	Я сделаю...

Если учитель обращается к коучинговому инструментарию и помогает обучающимся раскрывать свой потенциал через рефлексию своих достижений, если учитель побуждает студентов своими вопросами подумать о том, *как и почему* они обучаются, если обучающиеся имеют пространство на занятиях задуматься о том, *как* максимально эффективно использовать время, проведенное с учителем и сокурсниками, что является ключевым элементом в их развитии, все это способствует развитию навыков проактивности, а значит, личностной зрелости. К беседам в коучинговом стиле следует готовиться так же, как к уроку. Вот несколько советов, которые помогут учителю, который собирается применять элементы коучинга на своих занятиях.

1. *Слушайте внимательно.* Задавайте уточняющие вопросы, если вам кажется, что вы не все поняли, чтобы ваш ученик развивал мысль и объяснял, то есть исследуйте. Например, ученик: «У меня нет времени заниматься дома». Учитель: «Расскажите о своем распорядке дня на неделю».

2. *Избегайте соблазна указывать* своему ученику, что ему делать. Вместо «Вы можете посвятить 30 минут занятиям дома каждую неделю» – «Каким образом вы бы хотели организовать свою работу над материалом дома?»

3. *Обсуждайте цели.* Помогите своему ученику четко сформулировать их и сделать реалистичными. Ученик: «Я хотел бы улучшить свой английский». Учитель: «Что именно? Какой именно навык?». Ученик: «Я хочу говорить более правильно». Учитель: «Как вы можете повысить свою грамотность? Какой из рассмотренных нами вариантов вы бы хотели использовать? Как вы узнаете, что говорите более правильно?»

4. *Поддержка.* Даже самые уверенные в себе ученики ценят поддержку и мотивируются ею. Напомните им о том, что у них уже хорошо получается, дайте максимально конкретную фактичную обратную связь об их прогрессе.

5. *Проявите оптимизм, верьте в своих учеников.* Учащиеся могут песимистично относиться к своим достижениям. Они видят впереди много работы, иногда у них возникает ощущение, что они не улучшают свои навыки, возникает необходимость в быстром достижении успеха, с чем конфликтует одновременно нехватка времени. Задача коуча в таких случаях заключается в том, чтобы настроить ученика на более позитивный лад – «Чего вы можете достичь за то время, которое у вас есть в наличии? В каких областях, по вашему мнению, вы преуспели?».

Несмотря на то что существуют веские основания для внедрения профессионального коучинга в образовательный процесс, мы полагаем, что достичь этого в условиях образовательных организаций разного уровня пока еще не очень легко, особенно если необходимо быстро изменить результаты учащихся. Эффективное обучение, на наш взгляд, возможно лишь тогда, когда изучаемое приобретает личностный смысл, для обретения которого учитель с коучинговым подходом к учебному процессу выстраивает особую продвигающую среду, в которой есть место проактивной позиции ученика. К сожалению, все еще встречается стереотипное понимание и даже подмена таких ключевых понятий коучинга, как *нейтральность, безоценочность, фактичность, отсутствие готовых ответов и советов* равнодушием и безучастием по отношению к обучающемуся. Тогда как на деле современному учителю важно чувствовать и реализовывать тонкую грань, компромисс между двумя крайностями: принуждением учащихся к чему-либо и полным предоставлением им самим решать, что делать и как обучаться.

Список литературы

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра / Т. Голви. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 417 с.
2. Ильин И.А. Путь духовного обновления / И.А. Ильин // Путь к очевидности. – М.: Республика, 1993. – С. 133–289.
3. Коучинг: истоки, подходы, перспективы: сб. ст. – СПб.: Речь, 2007. – 220 с.
4. Никитина Т.А. Основы коучинга: учеб. пособие / Т.А. Никитина, М.А. Шаталина. – Самара, 2007. – 184 с.
5. Barber D., Foord D. From English Teacher to Learner Coach. 2014 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.the-round.com/> (дата обращения: 25.04.2024).
6. Freire P. Professora – sim, Tiañão. – Rio de Janeiro, 1984. 95 с.
7. Renton Jane. Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them. – New York: Bloomberg Press, 2009. – ISBN 9781576603307.
8. Федерация профессиональных коучей и наставников: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://procoach.ru/> (дата обращения: 25.04.2024).

Улендеева Наталья Ивановна

канд. пед. наук, доцент, доцент

ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»

г. Самара, Самарская область

НАСТАВНИЧЕСТВО В ФОРМЕ «КУРСАНТ – КУРСАНТ» КАК ИНСТРУМЕНТ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ВЕДОМСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ БУДУЩИХ СОТРУДНИКОВ ПЕНИТЕНЦИАРНОЙ СИСТЕМЫ

***Аннотация:** в статье рассматривается потенциал для использования различных форм наставничества в формах «ученик – ученик», «студент – студент», «студент – ученик» и «курсант – курсант» для формирования и развития личных и деловых качеств наставника и наставляемого, организации поддержки и сотрудничества в целях воспитательного воздействия, повышения заинтересованности в познавательных и учебных занятиях, мотивации к достижению профессионального самоопределения личности.*

***Ключевые слова:** наставничество, наставник, наставляемый, курсант, будущий сотрудник пенитенциарной системы, ведомственный вуз.*

Наставничество в современном образовательном пространстве вузов часто рассматривается в форме «педагог – педагог» и использует возможности более опытного преподавателя для формирования профессионального потенциала молодого педагога. Однако в литературе представлен положительный опыт взаимодействия в форме «ученик – ученик» или «студент – студент», который выступает организацией наставничества с целью преобразования «наставниками» воспитательного процесса со сверстниками со стороны более активных в общественной жизни класса учеников.

Так, в работе Л.А. Верченко рассматривается наставничество в форме взаимодействия «ученик – ученик» и его роль при решении многих проблем, возникающих во время реализации воспитательной программы класса [1, с. 14]. Автор выделила положительные стороны применения инструмента наставничества для работы в группах ребят классного коллектива как над предметными проблемными темами по литературе, но при работе над проектом по профессиональному самоопределению «Билет в будущее». При характеристике основных качеств наставников Л.А. Верченко выделяет инициативность ребят, их самостоятельные решения при подготовке к взаимодействию со сверстниками через сопровождение «добрых» дел или идей на страницах в социальной сети группы-класса, распределением ответственности на мини-группу, состоящую из 2–3 учеников, выполняющих конкретные обязанности или поручения в школьном самоуправлении. Автор в своем исследовании экспериментального внедрения наставничества в форме «ученик – ученик» приводит статистические данные о положительной динамике в развитии классного коллектива, что определяется неформальным общением между наставником и наставляемым в виде поддержки, обоснования принятых решений,

принятия стороны оппонента в условиях формирования заинтересованности в выполнении совместной деятельности.

Раскрывая возможности модели наставничества «студент – студент» в техникуме, Е.А. Ермоленко обобщает опыт организации студенческого самоуправления во взаимодействии и сотрудничестве со сверстниками, что определяется психологическими особенностями по принятию самостоятельных решений на этапе ослабления влияния социального института семьи, когда акценты смещаются на взаимодействие со сверстниками, общение с которыми становится значимым источником накопления опыта, средством социализации [2, с. 58]. Автор подчеркивает, что роль наставничества в форме «студент – студент» возрастает, когда такое взаимодействие нацелено на формирование условий по развитию потенциала студента-наставника и наставляемого студента при влиянии эффективных факторов профессиональной самореализации. В качестве факторов успеха для наставников стали курсы обучения в проекте «Студент-куратор», которые были направлены на формирование умений студентов наставников по организации мероприятий, волонтерской деятельности, тренингов по ораторскому мастерству, работе над проектными решениями, разработке тьюторских программ, развитию лидерства, навыков научной деятельности и т. п. Представленный в исследовании Е.А. Ермоленко опыт организации наставничества в форме «студент – студент» получил грантовую поддержку в рамках государственной программы образования Кузбасса в 2014–2015 года и который в последствии был продолжен через реализацию проекта «#Твойвыход» на областном и всероссийском уровнях. Таким образом, опыт реализации наставничества в форме «студент – студент» на уровне среднего профессионального обучения стал положительным примером успешного взаимодействия студента-наставника и студента, который был в роли наставляемого, а процесс реализации рассматриваемого вида наставничества был целенаправленно организован при дополнительном обучении и формировании у наставников определенных личностных качеств: инициативности, лидерства, ответственности, организованности, коммуникативности и т. п.

Другой формой наставничества между обучающимися одной образовательной организации выступает организация службы примирения, когда реализуются инновационные модели воспитания, обеспечивающие формирование социально-значимых качеств и свойств личности (модели гражданского воспитания).

По мнению М.В. Дерюгиной и Д.А. Бернадиной, актуальность наставничества в условиях формирования социальной активности участников образовательных отношений является неопределимым положительным инструментом, основанным на доверии и партнерстве. В своем исследовании авторы характеризуют наставничество в школьной службе примирения через добровольную готовность наставника оказать помощь своему подопечному увидеть успех, приобрести практические знания, сформировать навыки [3, с. 15]. В работе отражены условия для создания эффективной команды наставников в образовательной организации через проведение следующих мероприятий: анкетирование, собеседование и внесение данных в базы наставников; обучение под руководством куратора наставников по практическому пособию «Медиатор-наставник» для целей получения опыта и развития личностных качеств, повышения мотивации и

осознанности своей медиативной деятельности; получение возможности реализации наставничества в форме «студент – ученик» в школьной службе примирения; рефлексия реализации формы наставничества, анализ эффективности принятых решений и применяемых методов и приемов поддержки статуса сотрудничества при проведении бесед, переговоров, встреч оппонентов.

Рассмотренные формы организации наставничества «ученик – ученик», «студент – студент» и «студент – ученик» позволяют формировать идеи о полезности и положительном опыте влияния взаимодействия формы «курсант – курсант», в первую очередь сверстников, на процессы совместной деятельности, когда целесообразно реализовать воспитательное воздействие на наставляемого или повысить его познавательную заинтересованность в общем мероприятии.

В литературе широко представлен опыт реализации наставничества в военных и ведомственных вузах в форме «педагог – курсант» и «офицер – курсант», когда ставится задача формирования профессиональной культуры и профессионально-значимых качеств будущего офицера и роль наставника в данном процессе очень велика.

Как отмечает в своей работе А.Ю. Филатов, «задачами наставника являются организация помощи курсантам реализовать себя, развить личностные качества, коммуникативные и управленческие умения» [4].

Однако роль структурного деления групп курсантов ведомственных вузов пенитенциарной системы по взводам позволяет использовать потенциал заместителей командиров взводов для организации групп наставничества с целью проведения профилактических бесед о моральном поведении, внешнем виде, ответственном отношении ко всем видам служебной и учебной деятельности. Для более эффективной наставнической деятельности со стороны старших во взводах целесообразно организовать их обучение на курсе «Молодой наставник». В программу курса включить изучение трех основных модулей: личные и деловые качества курсанта и возможности для их развития в условиях ведомственного вуза; организация и проведение мероприятий различной направленности; изучение показателей сформированности коллектива и технологии для их развития в образовательном пространстве вуза.

Список литературы

1. Верченко Л.А. Наставничество в форме «ученик – ученик» как инструмент преобразования воспитательной системы класса / Л.А. Верченко // Наставничество XXI века: сборник статей по итогам Региональной научно-практической конференции (29 марта 2021 г.). – Омск: БПОУ «Омский педагогический колледж №1», 2021. – 70 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://opk1.ru/wp-content/uploads/2022/06/sbornik-statej-po-itogam-regionalnoj-nauchno-prakticheskoy-konferenczii_nastavnichestvo-21-veka.pdf (дата обращения: 12.04.2024).
2. Ермоленко Е.А. Опыт реализации модели наставничества «студент – студент» в техникуме / Е.А. Ермоленко // Образование. Карьера. Общество. – 2021. – №4 (71). – С. 57–58. – EDN TXPTNH
3. Дерюгина М.В. Реализация наставничества в деятельности школьной службы примирения / М.В. Дерюгина, Д.А. Бернадина // Universum: психология и образование. – 2021. – №7 (85). – С. 14–19. EDN NTTAHQ
4. Филатов А.Ю. Актуальные вопросы организации работы наставников в образовательном процессе военного вуза / А.Ю. Филатов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – №12–3. EDN TETPEN

Черменина Анастасия Сергеевна
сертифицированный коуч по стандартам ICF,
карьерный консультант
Ассоциация «Федерация профессиональных
коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-111389

НАСТАВНИЧЕСТВО, КОУЧИНГ И МЕНТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТЫ РЕШЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ЗАДАЧ БИЗНЕСА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация: в статье рассмотрены понятия «наставничество», «менторинг» и «коучинг» как эффективные инструменты работы с персоналом, показаны их сходства и различия. Было проанализировано, на каких этапах работы с персоналом в рамках организационной деятельности продуктивно применять каждый из заявленных инструментов, а также приведены примеры компаний, в которых уже внедрены наставничество, менторинг и коучинг.

Ключевые слова: наставничество, менторинг, коучинг, наставляемый, менти, коучи, наставник, ментор, коуч, адаптация, развитие, обучение, подбор персонала.

В условиях глобальных политических и экономических изменений компаниям приходится менять старые подходы к работе с персоналом. В настоящее время многие компании перестраивают HR-бизнес-процессы начиная с подбора до развития персонала.

Согласно отчету рекрутинговой компании Antal Talent наиболее остро в 2024 году перед работодателями будут стоять среди прочих вопросы удержания персонала (64% респондентов), повышения эффективности персонала (36%) [16].

Great Consultants Group в своем отчете «Обзор льгот и бенефитов 2023–2024» также выделила топ 11 ключевых вызовов, с которыми сталкиваются организации, среди них: привлечение и удержание сотрудников (29% респондентов назвали этот вопрос критически значимым, а 25% существенно значимым), повышение мотивации и вовлеченности (для 21% респондентов вопрос критически значим и для 35% существенно значим), развитие и управление талантами (4%, 21%, 69% критически значимо, существенно значимо, значимо, соответственно) [15].

С учетом стоящих перед бизнесом вызовов современными трендами становятся [5].

1. Качественный подбор персонала: работа с различными источниками поиска персонала, точечный стратегический сорсинг, развитие HR-бренда работодателя, развитие профессиональных навыков сотрудников, ответственных за подбор, которые позволят применять разнообразные инструменты в процессе отбора кандидатов.

2. Удержание персонала: максимальное применение компетенций сотрудников, развитие корпоративной культуры, человекоцентричное лидерство, сбор и анализ обратной связи сотрудников.

3. Обучение и развитие персонала: построение индивидуальных планов развития, определение ключевых навыков, необходимых для

компании, разработка программ по их развитию, привлечение персонала к замещению смежных ролей, работа с кадровым резервом, мобильность ключевых работников, состоящих в кадровом резерве.

Особое внимание хочется уделить человекоцентричному подходу в управлении персоналом. «Формирование человекоцентричного подхода и оцифровка влияния человекоцентричности на эффективность бизнеса – одна из важнейших и безотлагательных задач и для HR, и для всего бизнеса» [14]. Становится важным не только достижение целей компании, но и реализация целей и задач персонала. Задачей бизнеса становится «создать внутри компании условия/среду для вдохновения людей на продуктивную работу... При этом важно, чтобы данная среда была бережной к людям». В рамках работы по удержанию персонала компании держат фокус на повышении квалификации и переобучении персонала, в программе адаптации новых сотрудников посредством наставничества, предоставлении возможности сотрудникам делиться экспертизой, кадровом резерве и внутренних перемещениях [14].

Для указанных целей работодателям важно наладить партнерский диалог с сотрудниками, уметь доносить свои цели, видение, ценности и в то же время выявлять истинные ценности и потребности людей. При достижении такого формата взаимодействия возможно взаимовыгодное сотрудничество как для работников, так и для работодателя, и для этого необходимы новые инструменты. В данной статье речь пойдет о таких инструментах, как коучинг, менторинг и наставничество, и будет рассмотрено, на каких этапах работы с персоналом они могут быть максимально эффективны.

Первым инструментом для изучения является наставничество.

Есть много определений наставничества, в статье представлены два из них.

Наставничество – это «способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области» [19].

Наставничество – это «метод профессионального развития, направленный на формирование у молодых гражданских служащих профессиональных знаний и умений, надлежащего исполнения ими должностных обязанностей, ознакомление с особенностями прохождения гражданской службы в соответствующем государственном органе» [12].

Наставничеству сейчас уделяется пристальное внимание на уровне руководства страны. На заседании Государственного совета и президентской комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития 23.12.2013 г. Президент России В.В. Путин высказал свою позицию: «Считаю необходимым подумать, как нам возродить институт наставничества. Многие из тех, кто успешно трудится на производстве, уже прошли эту школу, и нам нужны современные формы передачи опыта на предприятиях. Конечно, никакого формализма здесь не должно быть. Нужна эффективная система мотивации для наставников, и это должно быть эффективное современное наставничество, передача опыта, конкретных навыков» [6].

В настоящее время Минпросвещения России разрабатывается проект федерального закона о наставничестве, который «станет нормативной правовой основой для развития института наставничества», а также профессиональный стандарт «Наставник», который установит единые

требования к компетенциям и функционалу наставников [13]. Следует отметить, что речь идет о роли наставников на рабочем месте, другими словами, о внутреннем наставничестве, где в роли наставника выступает сотрудник компании с уровнем квалификации не ниже, чем у наставляемого [17].

Профессиональный стандарт определяет уровни квалификации наставников и их трудовые функции [17]. Выполнять роль наставника могут:

- 1) рабочие для других рабочих и для осваивающих рабочие профессии;
- 2) руководители и специалисты среднего и высшего уровня квалификации для рабочих, руководителей и специалистов среднего и высшего уровня квалификации и для обучающихся по соответствующим образовательным программам.

За наставниками закреплены следующие функции:

- 1) планирование наставничества;
- 2) организация деятельности наставляемых;
- 3) контроль и оценка подготовки наставляемых;
- 4) за руководителями и специалистами в роли наставников также закреплена функция руководства другими наставниками более низкого уровня квалификации.

Исходя из трудовых действий, прописанных в стандарте, можно говорить о применении наставничества на следующих этапах работы с персоналом:

- 1) на этапе адаптации: на основе плана адаптации знакомство с корпоративными политиками и процедурами, документацией, корпоративной культурой, объяснение необходимых основ для решения профессиональных задач, демонстрация эталонных образцов деятельности, рациональных приемов и методов выполнения работ и/или решения задач;

- 2) на этапе обучения и развития: обсуждение направления профессионального развития, составление индивидуальных планов развития, построение карьеры, работа над развитием компетенций и мотивации, проведение обучающих мероприятий для демонстрации лучших практик, технологий, используемых в производственных и бизнес-процессах.

Также наставник оказывает профессиональную и психологическую поддержку наставляемому в процессе вхождения в коллектив и развитии профессиональных связей, в момент возникновения проблем, в том числе коммуникативных и организационных.

Если говорить о практическом применении наставничества в бизнесе, то данный инструмент можно применять еще более широко в работе с персоналом.

1. Подготовка кадров: в условиях нехватки квалифицированного персонала отдельные компании фокусируются на «выращивании» собственного персонала. Этот процесс может начинаться с работы со школами и проведения профориентационных программ для старшеклассников. Многие компании работают на уровне среднего профессионального образования и высшего образования и приглашают студентов на производственные практики и стажировки, где также необходима работа наставников для знакомства потенциальных работников с организационной структурой, корпоративной культурой компании и должностными обязанностями на конкретном рабочем месте.

2. Адаптация персонала: понятие «адаптация» в данном случае можно рассматривать как вхождение новых сотрудников в компанию

(т.е. адаптация после трудоустройства в компанию) и вхождение персонала со стажем в компании в новые роли (т.е. адаптация к новой роли), например, получение первого управленческого опыта. Как уже говорилось ранее, если для новых сотрудников важна быстрая интеграция в трудовой коллектив и погружение в существующие бизнес-процессы для того, чтобы новичок как можно быстрее смог самостоятельно выполнять возложенные на него обязанности и его деятельность стала максимально продуктивной. Для новоявленных руководителей первоочередной задачей является переформатирование своего видения задач компании, своего влияния на реализацию данных задач и своей зоны ответственности. Наставник в обоих случаях помогает минимизировать ошибки, предусмотрев возможные риски, показывает наиболее оптимальный путь для реализации задач и фокусирует на тех вопросах, которые могут быть неочевидны для наставляемого в силу отсутствия опыта.

3. Развитие, обучение персонала. В трудовой жизни каждого отдельно взятого человека возникает масса сложностей: кто-то не обладает навыком стратегического видения, не может определить направление своего дальнейшего развития внутри организации, другой может потерять мотивацию в выполнении своих рабочих задач, у кого-то не хватает компетенций для выполнения большего функционала. В этих случаях для работодателя возникает риск снижения эффективности деятельности сотрудников и потери ключевых работников. Роль наставника необходима для формирования плана развития сотрудника в компании, определения компетенций, которые необходимо развить, поиска наилучшего применения опыта и навыков сотрудника на пользу компании, определения мотивирующих факторов для сотрудника. В этой связи особенно важна работа наставников с кадровым резервом.

Компании, которые уже развивают институт наставничества, могут привлекать наставников на всех перечисленных этапах работы с персоналом, а могут фокусироваться на отдельных этапах.

В Группе РусГидро институт наставничества – это многоуровневая система взаимодействия как с работниками группы на разных этапах трудовой деятельности, так и с учебными заведениями и даже детскими домами. Так в рамках социального проекта «Молодая энергия» объединенная команда волонтеров-работников группы и педагогов детских домов помогает выбрать будущую профессию выпускникам детских домов, т.к. «эффективный наставник – это тот человек, который способен существенно повлиять на выбор жизненной стратегии подростка» [11].

«Программа «Молодая энергия» реализуется с 2013 года при поддержке Корпоративного университета Гидроэнергетики (КорУНГ) в рамках Концепции опережающего развития кадрового потенциала РусГидро «От Новой школы к рабочему месту». Программа направлена на внедрение механизмов успешной социализации и профессионализации детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Основным показателем эффективности реализации Программы – это количество детей-сирот, успешно адаптировавшихся к самостоятельной жизни, получивших среднее профессиональное энергетическое или техническое образование, трудоустроившихся на объекты компании (или другие предприятия отрасли), прошедших период профессиональной адаптации» [11].

В Сбербанке России с 2015 года действует корпоративный стандарт наставничества, он охватывает всех руководителей на всех ступенях управленческой иерархии. «Каждый руководитель Банка выступает в роли наставника для своих подчиненных; наставники проходят обязательную подготовку в Корпоративном университете по инструментам индивидуального развития сотрудников. Согласно стандарту наставничества, наставничество – это процесс передачи знаний, навыков, опыта и элементов корпоративной культуры от руководителя подчиненному, а также регулярная деятельность каждого руководителя Банка по отношению к подчиненным. Наставник – это каждый линейный руководитель Банка, который осуществляет развитие непосредственных подчиненных. Подопечный – это подчиненный сотрудник Банка, которому необходимо развитие через передачу опыта, знаний непосредственного руководителя» [10].

На Новокуйбышевском НПЗ, дочернем предприятии компании «Роснефть», с 2015 года действует Программа наставничества и развития рабочих ресурсов, в рамках которой за новыми сотрудниками рабочих профессий закрепляются наставники на 6 месяцев, а по окончании этого срока новички сдают экзамены. В случае успешной сдачи наставники получают материальное вознаграждение [18].

Рассматривая наставничество, имеет смысл остановиться на таких форматах наставничества, как теневое наставничество или Job shadowing и секондмент (secondment). Данные методы широко распространены на Западе, в России они были внедрены в представительствах иностранных компаний, например, Shell. Практика secondment была реализована на совместных предприятиях Группы Газпром.

«Теневое наставничество (англ. shadow – тень) – особая форма наставничества, в котором сотрудник временно прикрепляется к наставнику для включенного наблюдения за процессом работы, профессиональными особенностями. Этот вид наставничества может применяться для быстрого практического знакомства с рабочим местом и организацией, наставниками могут выступать сотрудники всех уровней – от квалифицированных специалистов до высших руководителей» [10].

Job shadowing применяют на этапах профориентации школьников, работы со студентами, подбора, адаптации и обучения персонала.

«Секондмент, или прикомандирование персонала, – это временный перевод физического лица («Прикомандированный») от одного работодателя («Командирующая компания») к другому работодателю («Клиент»), при котором предполагается возвращение Прикомандированного к первому работодателю» [8].

«Сотрудника направляют на другое место работы, на время для приобретения новых знаний и навыков, компетенций. После чего сотрудник возвращается на свое прежнее место работы, к своим прежним обязанностям, где он применяет полученный опыт» [21]. Огромное значение при секондменте имеет наставничество на новом рабочем месте, поскольку перед работником стоит не только задача адаптации и ускоренного вхождения в рабочие процессы принимающей стороны, но и приобретение навыков, необходимых для развития на основном месте работы.

Для того чтобы система наставничества работала в организации не номинально, важен отбор кандидатов на роль наставника: наставником должен быть человек с потребностью в передаче знаний, который не будет

бояться конкуренции со стороны своего наставляемого по мере развития его квалификации. Правильно подобранная система материальной и нематериальной мотивации, применяемая к наставникам, будет способствовать большей вовлеченности и результативности наставнической деятельности. Учитывая потребность в передаче знаний, наставничество для таких сотрудников является мотивирующим фактором и зачастую именно привлечение к наставничеству помогает удержать и сохранить ключевых работников. Но не всегда этого бывает достаточно, поэтому во многих компаниях к результатам наставнической деятельности привязана система материальной мотивации.

Стоит отметить, что важна подготовка и постоянное повышение квалификации самого наставника, и это напрямую влияет на продуктивность работы наставника с наставляемым и достижениями последнего. Особенно эффективными становятся наставники, которые обладают не только необходимым профессиональным опытом, но и другими компетенциями, способствующими более глубокой и разносторонней работе с наставляемым, в частности речь идет о компетенциях в коучинге и менторинге.

Исследования, проводимые западными компаниями, показывают эффективность коучинга и менторинга: так 40% организаций-респондентов, которые применяют коучинг и менторинг, успешнее в удержании ключевых работников по сравнению с 24% компаний, которые не применяют данные инструменты [2]. Менторинг и коучинг продолжали занимать ведущие места среди наиболее популярных методов обучения и развития персонала в Великобритании в 2021 – 2023 годах – 42% и 40% респондентов соответственно [3].

В России популярность этих инструментов также начинает набирать обороты. В рамках исследования Московской школы управления Skolkovo рынка корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 годах было выявлено 3 основных формата обучения и развития руководителей высшего звена и среди них были индивидуальным коучинг и менторинг [7].

В данной статье коучинг и менторинг будут рассмотрены как инструменты, необходимые для применения в первую очередь руководителями всех уровней компании, а также HR-специалистами, наставниками, даже в том случае если они не являются руководителями.

Коучинг, как и наставничество, направлен на повышение результативности персонала, но не за счет четких инструкций, а за счет поиска индивидуального наиболее эффективного способа достижения цели и удержания устойчивого результата. Цель коучинга – повысить результативность за счет наращивания человеческого потенциала и снижения внутренних препятствий (вмешательств) [4].

Коучинг – это «высвобождение потенциала человека для максимизации результата» [20].

Рассмотрим, на каких этапах работы с персоналом применимы коучинговые техники.

1. На этапе подбора персонала: учитывая нехватку рабочей силы и текущий тренд на «качественный» подбор, коммуникация с кандидатами не на уровне инструментов, а на уровне личностных особенностей, ценностей и потребностей, позволит еще на этапе отбора определить, может ли

кандидат успешно выполнять обязанности на претендуемой должности, в чем его мотивация и может ли компания предложить условия, которые удержат его в компании надолго, насколько кандидат разделяет видение и ценности компании, и как он видит свой собственный карьерный путь.

2. На этапе адаптации персонала: с помощью коучинговых техник можно выявить еще на ранней стадии сложности с вхождением в коллектив и освоением рабочих инструментов, определить причины возникших сложностей и решить точно возникшие вопросы, а также выявить слабые места в бизнес-процессах и внести необходимые корректировки.

3. На этапе обучения и развития: коучинг помогает в поиске мотивации сотрудника в случаях, когда сотрудник перестал показывать прежний уровень результативности, способствует выявлению хорошо развитых навыков, которые могут задать направление дальнейшего развития сотрудника в компании, и в то же время определению слабых мест, коучинг помогает в налаживании коммуникации и выстраивании партнерских взаимоотношений между коллегами, дает возможность сотрудникам предлагать инновационные идеи, а их руководителям быть открытыми к таким идеям и давать конструктивную обратную связь.

Поскольку коучинг направлен на развитие человеческого потенциала, то руководитель и/или наставник, обладающий коучинговыми компетенциями, будет ставить перед собой не только задачи, ориентированные на достижение бизнес-показателей, но и раскрытие способностей сотрудника и/или своего наставляемого, проявление его индивидуальности и личностных способностей.

Такой подход обеспечивает большую результативность на долгосрочной основе, особенно это важно при работе с руководителями. Показательными являются результаты исследования, проведенного агентством «MetrixGlobal» в крупных компаниях, входящих в Fortune 500. Оно показало, что «результативность коучинга связана с характером целей: стратегическими или тактическими:

– из клиентов, работавших над тактическими приоритетами, немного больше половины (58%) отметили, что результаты коучинга оказали существенное влияние на их бизнес, в то же время из клиентов, работавших над стратегическими приоритетами существенное влияние отметили все (100%);

– из общего числа случаев, в которых клиенты коучинга могли назвать прямые финансовые следствия коучинговой работы, преобладающая часть (70%) приходилась на ситуации работы над стратегическими, а не тактическими приоритетами» [9].

В качестве практического примера эффективного применения коучинга и менторинга в бизнесе можно привести пример компании «Газпром нефть», которая в конце 2012 года запустила пилотный проект «Организационный коучинг», а к 2016 году его элементы были интегрированы в линейку инструментов развития руководителей и команд. Одним из направлений проекта был коучинг/менторинг топ-менеджмента. «Высший менеджмент – заместители генерального директора выступают коучами (менторами) для руководителей-резервистов второго–третьего уровня управленческой линейки. Обязательным является кросс-функциональное взаимодействие: пары формируются из разных функций; в некоторых случаях руководители корпоративного центра компании могут работать с руководителями дочерних обществ. Основной критерий подбора

пар – наличие у ментора выраженных (ролевых) управленческих качеств, которые для резидента являются зоной развития» [9].

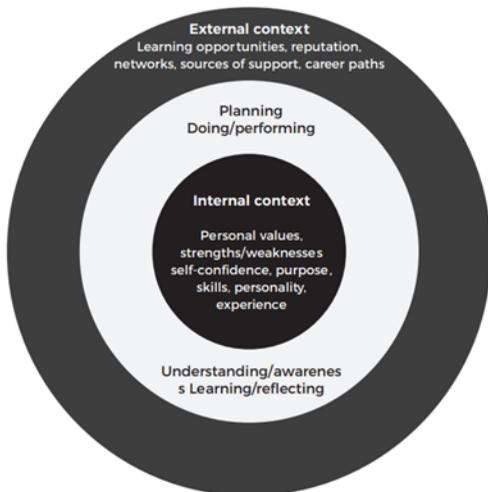


Рис. 1. Модель «Развивающий диалог» [1]

Приведенная модель (рис. 1) демонстрирует сходства и различия между коучингом и менторингом. Диалог с клиентом (в данном контексте – сотрудником компании) как в формате коучинга, так и менторинга направлен на взаимодействие между внутренним контекстом (познание себя: своих личностных особенностей, ценностей, целей, сильных сторон и зон роста, самооценности, навыков и опыта) и внешним контекстом (осознание того, что происходит в окружающем мире: карьерные перспективы, возможности развития компетенций, нетворкинг, источники поддержки). И коуч, и ментор ставят перед собой цель помочь собеседнику стать более осознанным и достичь большей ясности в этих двух контекстах, а также трансформировать свои осознания в видение разнообразных вариантов движения вперед и выбор из них наиболее оптимальных для себя и научиться принимать решения на основе своих ценностей. Но в то время как коучи, как правило, уделяют больше внимания внутреннему контексту, менторы – внешнему. Данное различие в некоторой степени определено тем, что ментор обладает большим опытом в предмете работы со своим клиентом, в то время как для коуча необязательна экспертиза в сфере деятельности клиента [1].

В российской практике в организациях ментором называют «руководителя, который, занимая высокую позицию на служебной лестнице, осуществляет наставничество по отношению к нижестоящему руководителю. Слово «менторинг» обозначает наставничество с руководителями для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления и т. д. В некоторых организациях менторинг стал откликом на необходимость в условиях быстрого развития и изменений в руководящем составе как можно скорее ввести

руководителей высшего уровня в рабочий режим. Особенно важен менторинг для начинающих руководителей» [9].

Таким образом, в отечественной деловой практике понятия «наставничество» и «менторинг» часто разделены относительно уровня должности и характера взаимоотношений с наставляемым / менти: наставничество применяется для обучения и шефства по отношению к рабочим-новичкам, молодым специалистам с целью передачи опыта производственной работы, а менторинг подразумевает специально выстроенную практику наставнической работы для развития руководителей, а также для предпринимателей в рамках развития собственных проектов с целью передачи управленческого опыта.

Если наставническая деятельность более линейная и направлена на овладение наставляемым конкретного набора знаний, умений и навыков, то менторинг носит контекстный характер: либо он проводится для развития управленческих компетенций менти (пример компании «СИБУР»), либо на основе ситуативно возникающих потребностей в развитии (пример компании «Северсталь») [9].

В заключение следует отметить, что инструменты коучинга, наставничества и менторинга применяются в той или иной степени в российских компаниях. На данный момент наиболее распространен институт наставничества, но больше всего он представлен в более традиционной трактовке передачи знаний, умений и навыков в производственной среде. Однако этот инструмент может быть применен гораздо шире и может отвечать современным бизнес-запросам на разных уровнях управления. Наставник, обладающий компетенциями в коучинге и менторинге, способен выстраивать работу с наставляемым не только на уровне передачи инструментов, но и на уровне личностных особенностей, ценностей и индивидуальности в работе и таким образом максимально раскрыть потенциал сотрудника и использовать его на благо компании, что в свою очередь будет способствовать построению долгосрочных взаимовыгодных отношений между работником и работодателем.

Инструменты коучинга и менторинга особенно эффективны для решения текущих задач бизнеса в условиях неопределенности и способны помочь не только в удержании персонала, но и выстроить процесс поиска и отбора кандидатов на более глубоком и качественном уровне, а также определить потенциал сотрудников в дальнейшем развитии внутри компании.

Список литературы

1. Clutterbuck David. Coaching and mentoring: a journey through the models, theories, frameworks and narratives of David Clutterbuck. – Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2023.
2. Leveraging Coaching and Mentoring to Create More Effective Leaders. Research Report. 2023. Harvard Business Review Analytic Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/sponsored/2023/01/leveraging-coaching-and-mentoring-to-create-more-effective-leaders> (дата обращения: 26.04.2024).
3. Overton L. (2023). Learning at work 2023 survey report. London: Chartered Institute of Personnel and Development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/learning-at-work/> (дата обращения: 26.04.2024).
4. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Тимоти Голви. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
5. 15 HR-предсказаний на 2024 год от Джоша Берсина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-trends/josh-bernsin-hr-predictions-2024/?ysclid=lvq0aaz8hu224009926> (дата обращения: 26.04.2024).

6. Духанина Л. О нормативном закреплении наставнической деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spkob.ru/novosti/na-ploshchadke-spk-v-sfere-obrazovaniya-sostoyalsya-kruglyy-stol-po-voprosam-normativnogo-zakrepleni/?sphrase_id=1406 (дата обращения: 26.04.2024).

7. Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 гг. Экспертный опрос HR-, T&D-, I&D-руководителей. Московская школа управления Skolkovo [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022–2023-gg/?ysclid=lvfzhsne5e542568980> (дата обращения: 26.04.2024).

8. Ким И.В. Правовые аспекты соглашений о прикомандировании персонала (секондмент) в Казахстане / И.В. Ким // Информационная система «ПАПАГРАФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30057438 (дата обращения: 26.04.2024).

9. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М.В. Кларин. – М.: Юрайт, 2022.

10. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М.В. Кларин // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – №5. EDN XAIJBN

11. Корпоративный университет гидроэнергетики провел семинар по наставничеству для волонтеров РусГидро и педагогов детских домов. 24.08.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://korung.rushydro.ru/press/news/2408201749241/> (дата обращения: 26.04.2024).

12. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе. – М., 2020.

13. Минпросвещения России разрабатывает проект федерального закона о наставничестве. 27.03.2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.gov.ru/press/6730/minprosvescheniya-rossii-razrabatyvaet-proekt-federalnogo-zakona-o-nastavnichestve/> (дата обращения: 26.04.2024).

14. Новое время – новые вызовы: экономика, технологии, люди. Как справиться и преуспеть на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://expert.hh.ru/webinar/1771416871> (дата обращения: 26.04.2024).

15. Обзор льгот и бенефитов 2023–2024. Исследование Great Consultants Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gcg.expert/results_cb_2023

16. Планы работодателей в отношении персонала на 2024 год. Исследование Antal Talent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://antaltalent.ru/blog/plany-rabotodatelej-v-otnoshenii-personala-na-2024-god/> (дата обращения: 26.04.2024).

17. Проект профессионального стандарта «Наставник» от 31.07.2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://txts.guppros.ru/09.08.2023/nastavnik.pdf> (дата обращения: 26.04.2024).

18. Сборнова Е. НК НПЗ: Институт наставничества – школа профессионализма / Е. Сборнова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samara.kp.ru/daily/26556/3573070/> (дата обращения: 26.04.2024).

19. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным / Н. Сулейманова // Кадры. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – №9. – EDN RLMUJF

20. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства / Джон Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

21. Чуланова О.Л. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности актуализации, риски / О.Л. Чуланова, Е.И. Мезенцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – №2–3. EDN VOMLOH

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИКА

Блужина Юлия Васильевна
магистр, старший методист

Коваленкова Елена Васильевна
почетный работник общего образования РФ,
отличник образования Республики Саха (Якутия), старший методист

ГАУ ДПО «Институт развития образования Иркутской области»
г. Иркутск, Иркутская область

DOI 10.31483/r-111372

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ ДЕТЕЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ПРОГРАММЫ С МОДУЛЬНЫМ НАПОЛНЕНИЕМ

Аннотация: в статье представлен теоретический аспект и практический опыт применения технологии наставничества в дополнительном образовании детей при реализации проектной программы с модульным наполнением. Дана оценка результатов применения технологии как возможности дать ребёнку сделать первые шаги в направлении профессионального самоопределения.

Ключевые слова: технология наставничества, проектная программа, модули, профорентация.

В современном стремительно развивающемся обществе огромная роль отведена наставничеству. Педагог в роли наставника не только ретранслирует знания, но и отвечает на вызовы времени. Наставничество рассматривается как перспективная образовательная технология, которая позволяет передавать знания, формировать необходимые навыки и осознанность быстрее, чем традиционные способы.

Целью наставнической деятельности в системе дополнительного образования детей выступает непосредственное воздействие на формирующуюся личность, направленное на ее образование, активную социализацию, продуктивное развитие, социальную адаптацию путем передачи опыта от наставника к наставляемому [2].

Современная сущность педагогического наставничества во многом сохраняет своё традиционное значение и состоит в передаче опыта от наставника к наставляемому, осваивающему тот или иной вид деятельности.

Учреждения дополнительного образования детей успешно реализуют программы наставничества. Накоплен опыт в области организации наставнической деятельности как условия социальной адаптации и профессиональной ориентации детей, повышения качества образовательной деятельности по дополнительной общеобразовательной программе, профессионального роста педагогических работников дополнительного образования детей.

Центром развития дополнительного образования ГАУ ДПО ИРО в рамках семинаров, стажировочных сессий, конкурсов и научно-практических конференций организовано обобщение и представление управленческих и педагогических решений по внедрению и применению системы наставничества в образовательных организациях, осуществляющих дополнительное образование детей.

В 2023 году создана виртуальная школа наставничества на ресурсе ГАУ ДПО ИРО – «Образование для жизни», где размещены лучшие практики наставничества и материалы образовательных событий, по актуальным вопросам реализации сопровождения и наставничества в образовательных организациях дополнительного образования детей. Особое внимание уделено молодым педагогам, пришедшим в систему дополнительного образования детей, для них создана страница «Школа молодого педагога дополнительного образования детей «5 секретов мастерства», на которой наставники размещают видеоуроки и мастер-классы по организации образовательного процесса. В школе молодого педагога организована работа творческой лаборатории «Копилка педагогического мастерства» и консультационный пункт наставников «Школа молодого педагога: преодоление затруднений, становление, развитие профессиональных компетенций».

Дополнительное образование детей и взрослых сегодня позиционируется как открытое вариативное образование, и его миссия – наиболее полное обеспечение права человека на развитие и свободный выбор различных видов деятельности, в которых происходит личностное и профессиональное самоопределение детей и подростков. Данный вид образования обеспечивается государственными организациями различной ведомственной принадлежности (образование, культура, спорт и другие), а также негосударственными (коммерческими и некоммерческими) организациями и индивидуальными предприятиями [4].

Дополнительное образование детей – это мотивированное образование, позволяющее человеку приобрести устойчивую потребность в познании и творчестве, максимально реализовать себя, самоопределиться профессионально и лично [1].

Одна из особенностей дополнительного образования заключается в передаче базовых национальных ценностей и сохранении культурного наследия. Дополнительное образование носит практико-ориентированный характер и прежде всего предполагает развитие творческого потенциала через освоение практического опыта, в том числе с использованием технологии наставничества.

Цирковое искусство в системе дополнительного образования – это школа, но особенная, со своей ярко выраженной направленностью. Обучение в ней ведется по своим законам, которые определяются спецификой циркового искусства. Специфика циркового искусства находит отражение в личностно-ориентированном подходе в организации обучения в системе дополнительного образования детей. Личностно-ориентированный подход сконцентрирован на особенностях конкретного человека, направляя его на реализацию своих индивидуальных способностей, формируя готовность к нестандартным ситуациям на манеже и готовность работать в разных цирковых жанрах.

Цирковое искусство в системе дополнительного образования детей реализуется в учреждениях государственного и негосударственного

финансирования, также в учреждениях, занимающихся профессиональной цирковой деятельностью, где стабильно работают детские любительские цирковые коллективы. В своем исследовании феномена циркового искусства кандидат социологических наук Д.В. Щербакова пишет: «Массовому привлечению к цирковому искусству способствует организация детских и самодельных коллективов. Целевое назначение любительского цирка – подготовка номеров разнообразных цирковых жанров, органичное их сочетание в цирковое представление, художественная постановка цельных программ – цирковых спектаклей. Немало участников самодельных цирковых коллективов достигают больших успехов и пополняют ряды артистов-профессионалов. Индивидуальное ученичество в номерах, как и семейная школа, – старый и испытанный путь будущего артиста на арену цирка. Школу индивидуального ученичества проходят главным образом артисты тех жанров, которых до сих пор не готовит главная кузница цирковых кадров – «Государственное училище циркового и эстрадного искусства имени М.Н. Румянцева (Карандаша)» [7].

Применение личностно-ориентированного подхода в обучении цирковым номерам позволяет решать важную проблему, стоящую перед цирковым искусством, – создание условий для реализации личности артиста в своем индивидуальном творчестве, где происходит познание себя, своих возможностей, управление накопленными знаниями о себе и реализация потенциала личности в цирковом произведении – номере, через технологию наставничества.

На сегодняшний день дополнительное образование детей приобретает новый смысл – стране нужны креативные, творческие кадры, способные созидать и двигать экономику вперед. Обучение цирковому искусству в системе дополнительного образования с применением технологии наставничества – это путь к воспитанию креативности, дисциплинированности, терпимости, развитию критического мышления, умению решать проблемы и желанию общаться, а это главные требования, которые выдвигают все крупнейшие работодатели России к кандидатам на рабочие места. Система дополнительного образования может стать кузницей кадров для цирковой индустрии России и других сфер профессиональной деятельности.

Традиционно основные действия педагога дополнительного образования заключаются в том, что он комплекует состав обучающихся, воспитанников детского объединения и принимает меры по сохранению контингента обучающихся, воспитанников в течение всего срока обучения. Он также разрабатывает и реализует дополнительную образовательную программу и создает условия для ее выполнения. Педагог дополнительного образования должен обеспечивать и анализировать достижения обучающихся; оценивать эффективность обучения, учитывая овладение основными навыками и умениями циркового искусства. Все вышесказанное предполагает, что в функции педагога входит создание условий для получения обучающимися опыта творческой деятельности; оказание особой поддержки одаренным и талантливым обучающимся; организация участия обучающихся в массовых мероприятиях, конкурсах, фестивалях циркового искусства. Кроме того, он должен обеспечивать и гарантировать охрану жизни и здоровья обучающихся, воспитанников в течение образовательного процесса. Данный комплекс профессиональных действий педагога дополнительного образования цирковой студии или

любительского циркового коллектива осуществляется в рамках реализации программы обучения цирковому искусству [5].

В дополнительном образовании детей программа обучения цирковому искусству является авторским продуктом, т.к. цели, задачи, результаты, содержание программы определяется личностью, квалификацией и профессиональными интересами педагога, реализующего ее. Программа дополнительного образования детей, с одной стороны, – это документ, который создается с соблюдением формализованных процедур и общих для всех правил, с другой стороны – это большой проект или набор проектов, ориентированных на развитие исполнительского творчества в различных цирковых жанрах. Эффективность управленческих действий руководителя цирковой студии или циркового любительского коллектива определяется:

- степенью комплексности цели программы, то есть насколько цели и задачи взаимосвязаны, дополняют или объясняют друг друга, а также какие задачи вынесены в приоритет и насколько это целесообразно и обосновано уровнем соответствия содержания программы заявленной цели;
- вариативностью содержания программы, разнообразием и возможностью выбора содержания и форм деятельности в образовательном процессе;
- вовлеченностью социальных партнеров в рамках межведомственного, межуровневого и сетевого взаимодействия при реализации образовательной программы;
- степенью открытости и доступности информации о деятельности цирковой студии.

Обобщая сказанное выше, можно сделать следующие выводы.

1. Дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом развитии. Всё вышесказанное способствует формированию культуры здорового и безопасного образа жизни, укреплению здоровья, а также на организации их свободного времени.

2. Цирковое искусство сочетает в себе множество жанров, постоянно пересекающихся между собой, что позволяет эффектно преподнести достижения многих смежных видов искусства. Цирк – это демонстрации безграничных возможностей человека, его физической красоты, смелости и отваги.

3. Детские цирковые школы-студии являются эффективным инструментом современного развития циркового искусства. Их создание дает возможность получения от дополнительного до предпрофессионального образования.

4. Приобщение детей к цирковому искусству с самого раннего возраста способствует формированию эстетического вкуса и устойчивого интереса к искусству.

5. Процесс приобщения детей к цирковому искусству возможен путем организации цирковых студий, объединений, кружков в системе дополнительного образования детей.

Реализация программы дополнительного образования детей как специально организованного проекта совместной добровольной деятельности педагога дополнительного образования детей и обучающихся цирковому искусству, активного общения педагога и ребенка, педагога и

группы происходит во взаимодействии различных социальных групп людей, их сотрудничества и сотворчества, что соответствует цели наставничества.

Дополнительная общеразвивающая программа «Искусство цирка: постановка циркового номера» реализуется в муниципальном бюджетном учреждении дополнительного образования города Иркутска «Дом детского творчества №3» с 2005 года.

Программа углублённого уровня – «Искусство цирка: постановка циркового номера» позволяет приобрести навыки создания и реализации индивидуальных творческих проектов в области циркового искусства. Ведущая идея программы – дать возможность ребёнку сделать первые шаги в направлении профессионального самоопределения.

Проектная программа с модульным наполнением подразумевает составление индивидуального творческого образовательного маршрута. Модули по цирковым жанрам имеют уровни сложности от стартового до продвинутого. Обучение осуществляется в смешанных группах, цикличность изучения теоретического и практического наполнения модуля позволяет входить в процесс обучения без ограничения календарных периодов. Наличие обучающихся с разным уровнем модуля позволяет обеспечивать преемственность поколений и наставничество [6].

Наставничество применяется с целью оказания помощи и поддержки в развитии личности обучающегося на пути решения его индивидуальных образовательных задач. Наставляемым может стать любой обучающийся по дополнительной общеразвивающей программе, реализуемой на базе студии. На условиях свободного вхождения в программу «Наставничество» достаточно обозначить свою проблему и заполнить анкету. Напротив, наставником может стать только обучающийся: прошедший обучение по программам ознакомительного и базового уровня; проходящий обучение в студии по программе углублённого уровня; имеющий высокую результативность (победы на фестивалях, конкурсах циркового искусства различного уровня); на условиях добровольного заполнения анкеты.

В результате внедрения технологии выработался алгоритм формирования наставнической пары «ученик– ученик», при котором потенциальные участники пары не просто общаются в свободной форме, а осуществляют совместную деятельность.

1 этап	Знакомство с программой «Наставничество». Создание базы данных наставников	Беседа. Анкетирование
2 этап	Организация первой встречи потенциальных участников наставнических пар (онлайн или очно)	Беседа, мастер-класс, игра и так далее. Главная идея первой встречи – это совместная деятельность
3 этап	Анализ результатов встречи. Формирование наставнических пар	Определение целей и задач работы наставнических пар

На этапе формирования наставнической пары соблюдается соотношение: 40% – общение и 60% – совместной деятельности. Анализ результатов встречи осуществляется методом наблюдения, беседы, анкетирования. Спектральный анализ позволяет создавать наставнические пары,

основанные на положительном эмоциональном фоне, нацеленные на продуктивную совместную деятельность в выбранном направлении.

Процентное соотношение количества наставнических пар и направлений их работы позволяет выявить рейтинг, представленный на рис. 1.



Рис. 1

Выявлены приоритетные направления работы наставнических пар, среди которых лидируют: «помощь в достижении индивидуальных целей» и «сопровождение этапов реализации творческих проектов». Следовательно, внедрение технологии наставничества позволяет решать ведущую образовательную задачу: развитие личности обучающегося.

Ключевым моментом внедрения технологии наставничества в реализацию проектной программы с модульным наполнением является использование деятельностного подхода, в условиях которого личность выступает как активное творческое начало. Погружаясь в процесс творческого мышления, нацеленного на решение поставленных перед наставнической парой задач, они вместе попадают в ситуацию моделирования деятельности в области циркового искусства и тем самым получают возможность профессионального самоопределения.

Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://school4-26.gosuslugi.ru/netcat_files/32/50/Federal_nyu_zakon_ot_29.12.2012_N_273_FZ_red_ot_19.12.2023.pdf?ysclid=lsbd7y5tuf790423061 (дата обращения: 07.02.2024).

2. Минпросвещения России от 23.01.2020 №МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися») // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hmskosh86.gosuslugi.ru/netcat_files/30/69/Pis_mo_Minprosvescheniya_Rossii_ot_23.01.2020_MR_42.pdf (дата обращения: 26.04.2024).

3. Бакина О.В. Дополнительное образование как основной ресурс развития сферы культуры / О.В. Бакина // Обсерватория культуры. – 2018. – Т. 15. №2. – С. 230–237. DOI 10.25281/2072-3156-2018-15-2-230-237. EDN OSIANV

4. Баринов В.А. Цирк – объект философского анализа / В.А. Баринов // Гуманитарные науки. Философия. – 2011. – №4. – С. 57–68. EDN ОКМІWХ

5. Вакуленко Е.Г. Педагогика дополнительного образования. Организация деятельности учащихся, направленной на освоение дополнительных общеобразовательных программ: учеб. пособие / Е.Г. Вакуленко. – Екатеринбург: Изд-во УГПУ, 2017. – 282 с.

6. Блужина Ю.В. Путь к цирковому манежу: авторская радикальная программа для занятий детской любительской цирковой студии / Ю.В. Блужина, Л.Н. Индюкова. – Иркутск, 2009. – 87 с.

7. Щербакова Д.В. Цирковые студии как новый тренд физического воспитания подрастающего поколения / Д.В. Щербакова // Инновационные технологии в спорте и физическом воспитании подрастающего поколения: материалы IX Всероссийской научно-практической конференции / Институт естествознания и спортивных технологий Московского городского педагогического университета. – 2019. – С. 233–237. EDN BMWYVR

Вихарева Надежда

психолог, коуч эксперт,

партнер по работе с родителями и учителями

Ассоциация «Федерация профессиональных
коучей и наставников»

г. Санкт-Петербург

РОДИТЕЛЬ-НАСТАВНИК

***Аннотация:** в статье мы поделимся наблюдениями из практики коучинговой работы с родителями – о том, как трансформируется роль родителя в разные возрастные периоды детства, какие сложности в реализации наставнической роли родителя мы наблюдаем, с какими темами чаще всего сталкивается коуч в работе с родителями. Материал будет полезен как коучам, работающим с родителями, так и непосредственно родителям.*

***Ключевые слова:** наставник, родитель, родительство, родитель-коуч.*

Наставник – человек, который передает свой опыт и знания другим людям для максимальной реализации имеющегося у них потенциала.

Сложность родительства в том, что независимо от своего желания, осознанно или нет, родитель передает не только узко направленные знания или опыт, родитель передает «всего себя» – свои стратегии взаимодействия с самим собой, другими людьми и с миром в целом.

Первый год жизни ребёнка. Родитель – отражение мира

Задача ребёнка в первые месяцы – выжить, а задача родителя обеспечить выживание. В этот период родитель выступает гарантом спокойствия и безопасности ребёнка. Является своеобразным «зеркалом», сообщаящим ребёнку о его существовании, безусловной «хорошести» и достаточности, способствуя формированию базового доверия к миру.

На этом этапе особенно важен ресурс родителя – чтобы быть гарантом спокойствия и безопасности, важно самому чувствовать это, быть

«гостеприимным миром», своевременно откликающимся на потребности ребенка.

Вызовы, ожидающие родителя на этом этапе:

- непринятие изменений, ожидание, что всё будет как раньше, только с ребёнком;
- ребёнок растёт, всё быстро меняется, неготовность родителя постоянно адаптироваться к изменениям;
- ощущение, что больше не принадлежишь себе.

Темы для обсуждения с коучем:

- освоение роли родителя – создание новой идентичности;
- адаптивность к изменениям, гибкость реагирования на потребности ребёнка;
- профилактика «родительского выгорания», стратегии поддержания физического и психического ресурса;
- определение собственных границ и баланса социальных ролей – мама (папа), женщина (мужчина), жена (муж), профессиональная сфера.

От года до 3-х. Родитель – тренер, спарринг-партнер

Задачи ребёнка:

- освоение базовых навыков, обеспечивающих качество жизни (еда, туалет, речь, передвижение в пространстве, манипулирование предметами);
- формирование способности заботы о себе – успокоения и утешения;
- освоение стратегий взаимодействия в конфликте.

Функции родителя:

- обучать и тренировать через собственное поведение и создание условий для получения ребёнком необходимого опыта.

Вызовы, ожидающие родителя на этом этапе:

- невыдерживание сильных эмоций ребёнка;
- отсутствие личного опыта и навыка контейнирования;
- страх столкновения с конфликтом;
- однотипное реагирование в конфликте.

Темы для обсуждения с коучем:

- способность предоставить психологическую утробу (контейнирование);
- осознание своей роли спарринг-партнера, тренера по взаимодействию в конфликте;
- расширение репертуара собственных стратегий взаимодействия в конфликте.

Период от 4 до 7 лет. Родитель – проводник в мир людей и отношений

Задачи ребёнка:

- научиться понимать и чувствовать состояния других людей (эмпатия);
- научиться распознавать собственные чувства и говорить о них (рефлексия);
- уметь справиться в ситуации, когда взрослого нет рядом (контакт с «внутренним родителем»);
- научиться проявлять заботу о других;
- освоить коммуникацию и совместную деятельность в группе.

Функции родителя:

- быть образцом проявления эмпатии и рефлексии;
- заложить позитивный и поддерживающий образ «внутреннего родителя».

Вызовы родителя:

– страхи «а если не научится?», «а если без меня не справится?».

«Внутренний родитель» – это те стратегии родителя, которые запечатлеваются в психике ребёнка в виде внутреннего голоса – поддерживающего или давящего, критикующего.

Мы наблюдаем минимальное количество обращений родителей с детьми этой возрастной группы. Возможно, это связано с тем, что этот период – «золотое» время родительства, когда мама – самая красивая и добрая, а папа – самый сильный и смелый.

Темы для обсуждения с коучем:

– работа над формированием поддерживающего и позитивного голоса «внутреннего родителя»;

– родительские страхи, неготовность доверять ребёнка другим людям.

Период от 7 до 12 лет. Родитель – администратор, организатор

Задачи ребёнка:

– идти за интересом, изучать всё вокруг (обучение самостоятельная деятельность, появляется потребность во внешнем наставнике как образце для подражания);

– создавать вокруг себя социальные группы.

Функции родителя:

– быть надёжным тылом;

– организация условий для обучения, освоения интересующих ребёнка навыков;

– администрирование жизни ребёнка – его расписания, питания и гигиены, стиля в одежде и т. д.

Вызовы родителя:

– отдаление ребёнка (родитель больше не главный интерес в его жизни, авторитет переходит к внешнему наставнику);

– принять интересы ребёнка (ребёнок учится не тому, чему надо для будущего, а тому, что ему интересно прямо сейчас);

– отдать роль наставника во вне.

Особенностью этого периода является появление у ребёнка потребности во внешнем наставнике. Несмотря на то что отношения с наставником похожи по своей природе на отношения с родителем – они также являются отношениями безопасности и заботы, в них есть отличительная характеристика. Внешний наставник не только поддерживает, он ещё и оценивает – его признание нужно заслужить.

Если родитель берёт на себя роль внешнего наставника, возникает риск разрушения отношений доверия – потребность в безусловной любви и необходимость заслужить похвалу и признание несовместимы, они противоречат друг другу. Как только появляется элемент оценки, безусловное принятие становится невозможным.

Темы для обсуждения с коучем:

– проблема разрыва связи с ребёнком, утраты доверия и близости с его стороны (причина – взятие на себя чужой роли внешнего наставника);

– тревога из-за отдаления – ребёнок больше интересуется внешними отношениями, предпочитает друзей контакту с родителями, родитель начинает чувствовать первые признаки одиночества;

– непринятие интересов ребёнка, их непрактичности для будущего (родитель считает, что надо учиться тому, что пригодится в будущем) –

для ребенка не существует никакого будущего, он учится для того, чтобы получилось – чтобы понять, смочь сейчас.

Период с 12-ти лет. Родитель – коуч

Задачи ребёнка:

- освободиться от родительской опеки, отделиться;
- снизить значимость авторитета родителей;
- научиться принимать собственные решения, проявлять свою волю.

Функции родителя:

- дать пространство для принятия решений и получение опыта;
- помочь справиться с последствиями;
- оставаться надежным тылом.

Вызовы:

- дать «жизни» случаться в разных проявлениях;
- не занимать «оставляющую» позицию («твое решение – ты и разбирайся с последствиями»);
- не упрекать в самостоятельности.

Кризис 13-ти лет – завершение отношений привязанности. Для того чтобы ребёнок научился решать жизненные задачи, с ним должна случаться «жизнь» в разных её проявлениях, не только в позитивных. Важно, чтобы родитель не занимал «оставляющую позицию» («твое решение – сам разбирайся с результатом») и не упрекал в том, что подросток проявил самостоятельность и получил неудовлетворительный результат («а я говорил (-а)»).

Темы для обсуждения с коучем:

- смена роли – из координатора в коуча;
- формирования новой идентичности – родителя подростка.

Мы желаем родителям создавать и поддерживать отношения безусловной любви и безопасности, пусть семья будет местом, куда ребёнку хотелось бы возвращаться за поддержкой независимо от его возраста. А коллегам-коучам – уметь поддержать родителя в этом непростом, но очень интересном деле на любом этапе родительства.

Список литературы

1. Особенности развития ребенка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crisiscenter74.ru/tema-4-osobennosti-razvitiya-rebenka> (дата обращения: 17.05.2024).

Иванов Денис Игоревич

начальник службы по работе с персоналом

Климова Татьяна Александровна

старший менеджер

Дивизион «Северсталь Российская сталь»

г. Череповец, Вологодская область

НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Аннотация: в статье рассмотрена методология, кейсы, проблематика наставничества на производстве на примере «Северсталь Российская сталь». Представлена система работы с наставниками с точки зрения «ученик, руководитель, наставник».

Ключевые слова: *наставничество, Северсталь, адаптация, наставничество для рабочих профессий, наставничество для руководителей и специалистов, наставничество для студентов и выпускников.*

В статье поделимся с вами методологией, кейсами, проблематикой наставничества на производстве, какие вызовы стоят. Проблематика очень понятна, прозрачна. «Северсталь» – в этом слове защиты то, чем мы занимаемся. Конечный продукт – сталь во всевозможных формах. Распространенный продукт, который очень массовый, охватывает практически все крупные сферы. Машиностроение, там, где мы участвуем. Это производители желтой и белой техники. Это стройка, это энергостроение. И так далее. Даже если вправо-влево посмотреть, какую-то часть из железа вы все равно найдете. Большой шанс, что она сделана благодаря участию работников компании «Северсталь». Нас 50 тысяч человек. Мы вертикально интегрированная компания. Что это значит? Значит то, что мы от того, как начали копать и уже до конечного передела создаем продукт под названием «сталь». 50 тысяч сотрудников трудятся, 12 миллионов стали выпускаем. 1800 студентов (вузы, ссузы) ежегодно приходят на практику. Каждый четвертый трудоустраивающийся в компанию «Северсталь» из числа выпускников, 25%. Мы себя позиционируем как самая крупная металлургическая компания России, самая эффективная.

География наших активов. Сейчас мы находимся в Череповце. Череповец – это сердце металлургии, где находится Череповецкий металлургический комбинат. 24/7 работники производят продукцию – сталь, которая потом уходит на все наши направления. Помимо этого есть активы железорудные. Это Карельский окатыш, это Яковлевский ГОК, Олкон, Северсталь-метиз, которые метизную продукцию выпускают, Ижорский трубный завод, которые выпускают трубы большого диаметра в Колпино в Санкт-Петербурге. Вот поэтому мы очень большие, нас очень много, и тема наставничества для нас очень актуальна, потому что большое количество людей, профессионалов, всех надо учить, текучесть. Мы все понимаем прекрасно.

Наши цели достаточно стандартные. Достаточно мы эти цели поддерживаем и позиционируем. Первое – это обеспечить преемственные знания и умения, чтобы те профессиональные знания, которые у нас закладываются в основу и жизнедеятельность всех сложных производственных машин, передавались, ученики получали эти знания и мы имели эффективную компанию.

Далее снижение уровня производственного травматизма. Кто как не наставник наставит на путь истинный и в начале карьерного пути работника поможет справиться со всеми азами, которые связаны с вопросами безопасности. Третье – базовая цель, это скорее наша HR, это снижение уровня текучести персонала в течение первого года. Поэтому здесь ключевая роль наставника как проводника ученика в процессе его адаптации.

У нас 2700 наставников обучают ежегодно 4300 человек по различным направлениям. Это как вновь принятое, это как на вторую профессию, переподготовка и так далее. Наставник в нашем понимании – это тот, который научит на рабочем месте тем азам, которые необходимы на этом рабочем месте.

Три направления, которые у нас есть, которые связаны с наставничеством. Это наставничество для рабочих профессий, это наставничество для руководителей и специалистов и наставничество для студентов и выпускников. Все так красной ниточкой проходит, по сути, это такой огромный пласт работы и в том числе там и менторство, и различные программы развития, взаимодействия, диалоги о целях.

Сегодня поговорим про наставничество для рабочих профессий. Если говорить про прокатное производство, у нас это 7500 работников. Проблематика, мы с ней ежедневно сталкиваемся, как с набором персонала, с оттоком персонала, но и работаем с наставниками в том числе. Поэтому сегодняшний наш фокус – это наставничество для рабочих профессий. С прошлого года 3127 работников компании «Северсталь» прошли обучение по рабочим профессиям.

Проблематика, которую мы тоже в нашей команде посмотрели, обсудили и пришли к выводу, что 4 направления, они для нас такие важные и над чем точно нам стоит работать, думать постоянно. Первое – это кадровый голод, с кем из коллег ни общался, из производственных руководителей других компаний, с HR-ами коллегами других компаний, не только металлургических, с коллегами, которые у нас в городе работают, малый-средний бизнес. И проблема одна: под дефицит кадров связана, как и с макрофакторами, в целом связана она с нежеланием идти, с демографической ситуацией, с ростом объемов производства, с программами импортозамещения, то есть уходит иностранная компания, нам нужно это что-то производить, продукт, соответственно, мы создаем свой бизнес, на этот бизнес нужны люди, ну и так далее. Цепочка постоянного кадрового голода сейчас очень актуальна для нас и для всех компаний в принципе. Изменения в законодательстве происходят каждый год в режиме нон-стоп, и любое изменение, в частности по охране труда, тоже влекут целую цепочку изменений и адаптации курсов обучения, в том числе обучения наставников.

Компания активно развивается, у нас сильная программа развития, главная инвестиционная программа стратегическая, мы активно расширяемся, активно модернизируем производство. Все это требует определенных квалификаций, потому что мало того, что нужно еще самому научиться работать, так еще нужно научить других, чтобы у нас была понятная система работы. Ну и новая молодежь, которая к нам приходит, интересная, специфическая, и к ним нужен особый подход, и нам как руководителям HR-службы, производственным руководителям в целом всем нужно искать правильные точки взаимодействия, соприкосновения с новой молодежью.

Вызовы, упомянутые ранее, заставили нас принять решение и создать комплексную программу благополучия сотрудников Северстали. Это программа для ослабления этих вызовов и влияния их на ход производственного процесса. Она была разработана с таким красивым названием «Для своих с заботой о каждом». Что мы сделали? С февраля 2024 года работники могут за 10% ездить на нашу базу отдыха, то есть достаточно комфортно везти туда свою семью и могут позволить себе такой отдых. Следующая, в марте ввели программу «Гибкие льготы». Программа гибких льгот – это возможность у каждого сотрудника со стажем работы более шести месяцев иметь на своем счету 20 тысяч рублей. Эти 20 тысяч

рублей можно потратить на свои нужды: для себя, для своей семьи. На спорт, это страхование, какие-то другие прелести, которые возможны. Следующее, что мы сделали, увеличили выплаты по коллективному договору. Мы кардинально их пересмотрели в сторону увеличения. С апреля повысили заработную плату в районе 12% для того, чтобы повысить конкурентоспособность предприятия. С июня планируем программу здорового питания, то есть каждый работник будет получать комплексный обед. И с июля планируем внедрить частичную компенсацию процентов по ипотеке, так как фактор жилья у нас ключевой. И поэтому мы надеемся, что наша программа заинтересует тех, кто еще не на Северстали, и позволит оставить тех, кто уже здесь работает.

Выбор наставников – тема достаточно сложная. Не каждый работник, который имеет подходящие критерии, готов быть наставником. Но мы их заинтересовываем не только методом убеждений, но и материально.

У наставника должен быть стаж работы не менее года. Раньше это было три года. Мы движемся опять же, мы делаем все, чтобы у нас большее количество работников могло быть наставниками. Высший квалификационный разряд, среднегодовая оценка. За группу критериев мы снизили до 1,8 балла. Что такое среднегодовая оценка? У нас есть квартальная оценка рабочих. Мастер оценивает ежеквартально, производит оценку по определенным критериям. По году эта средняя оценка должна быть не ниже 1,8 балла. Очень интересный критерий – это три зеленых маркера по навыкам. Ну и отсутствие дисциплинарных взысканий, это очень важный фактор. Раньше это был год, а теперь шесть месяцев.

Это мотивация наставника, и наставник может получить за каждого подготовленного работника в среднем 12,5 тысяч рублей. Средний срок подготовки новичка 2,5 месяца: это обучение на средний уровень профессии. И соответственно, за каждую из позиций наставник может получить премию, в том числе годовую. Лучшие наставники номинируются на звание «Наставник года».

Какие инструменты могут применять наши руководители, наши наставники? Для руководителя есть блок из трех: для руководителя, для наставника и для ученика. Для руководителя это матрица навыков. Матрица навыков – это стандарты, которые закреплены в документе, дорожная карта, по которой руководитель может отслеживать, проводить обучение, определять, соответствует или не соответствует работник этой матрицы навыкам.

Что касается наставника, какие у него инструменты? Мы обучаем наставников качественно проводить коммуникацию, потому что в большинстве своем этот блок западает. И, конечно же, признание коллектива. Если ты наставник, признание коллектива – это достаточно важно для любого человека.

Для ученика у нас свои инструменты. Например, в одном из цехов ученики сами разрабатывают папки производственного обучения. Чем это хорошо? Это хорошо тем, что ученик уже с самого начала погружается в этот процесс. Он лучше знает процесс, как, что и задает соответствующие вопросы. По ученикам, если он не имеет профильного образования, у нас стипендия увеличенная. Было 27,5 тысяч рублей, стало 30,8 тысяч рублей. Со второго месяца размер стипендии увеличивается.

Если мы принимаем на работу ребят из нашего профильного учреждения (у нас есть колледж, где готовят ребят обработке металлов давлением), то мы их принимаем, им назначается заработная плата, и обучение, если необходимо, уже наставниками происходит на рабочем месте, и зарплата тоже получается с рабочего места. Мы сократили сроки обучения тем, кто не имеет профессии. Средний срок обучения раньше был пять месяцев, сейчас сократили до трех с половиной, чтобы ребята быстрее переходили на основную заработную плату и уходили от стипендии, потому что она все равно не так велика.

Сейчас у нас достаточно хороший набор инструментов, курсов, которые сделаны на основе VR. Для нас это инструменты быстрого погружения в профессию, инструменты, помогающие наставнику, чтобы ученик быстрее освоил те или иные языки. Почему? У нас есть Стан-2000 – это ключевая машина в процессе производства металлопродукции, которая нагревает сляб, процессом прокатки из него делают уже горячекатаный рулон. Вроде просто, но это очень сложная и небыстрая процедура. В общем, у ученика возможностей на большой и сложной машине потренироваться нет, потому что цена ошибки на данном стане очень велика, это миллионы и миллионы рублей за минуту.

VR-тренажер позволяет полностью погрузиться в технологические процессы и, выполняя определенные задания на ключевых профессиях, позволяет более быстро адаптироваться на ту профессию, на которую он учится. Таких тренажеров порядка семи, мы их распространяем, они не только есть в прокатном производстве, они есть во всей компании «Северсталь». Мы активно их внедряем, данные тренажерные наработки даем в наши ссузы, вузы, которые есть в проекте «Профессионалитет».

Виртуальные экскурсии Туры 360. Здесь мы позиционируем их как инструмент, который позволяет кандидату, вновь трудоустраиваемому ученику, посмотреть внимательно его будущее место работы, текущее место работы в части следующего передела, предыдущего передела, понять, как что работает. Мы его адаптировали, там очень понятно, как в Яндекске по картам гуляете, но у нас еще круче, потому что можно остановиться у любого узла и, благодаря звуковым сообщениям, послушать, какая цель вообще того или иного оборудования. Поэтому такие туры мы тоже развиваем, и студенты очень активно их проходят. Здесь мы позиционируем, что в цифре сейчас происходит и развивается, это надо точно зашивать и в производственные компании, и использовать на максимум, потому что молодежь эти инструменты точно приветствует, принимает, мы уже это на себе испытали.

Для ученика действует несколько адаптационных инструментов, которые наставнику помогают не тратить время на некоторые базовые вещи, чтобы ученик в режиме геймификации мог быстро адаптироваться, понять, чем компания дышит, как это все работает. И с использованием неких подсказок в режиме квеста тоже пройти даже режим трудоустройства до момента его старта первого рабочего дня официального, после сдачи всех экзаменов.

В курсе «Добро пожаловать в Северсталь» у нас есть центр металлургической промышленности, где любой кандидат может ознакомиться, что такое металлургия. Кстати, уникальный центр, вот и Череповец чем уникален, что у нас два таких классных музея, один у ФосАгро «Зеленая

планета» называется, второй – центр металлургической промышленности. Steel City – ключ металлургии будущего, мы все-таки позиционируем себя как современная компания, и все инструменты обучения постараемся максимально дать каждому работнику, в том числе то, что у нас очень много цифры, у нас математические модели работают, о чем мы говорили, что сложность технологических процессов у нас постоянно что-то новое происходит. У нас математические модели управляют определенными агрегатами, у нас роботы вместо людей наносят маркировку и так далее.

Три вопроса задали действующим наставникам: что побуждает быть наставником, какие трудности возникают в процессе наставничества, кто, по вашему мнению, наставник в будущем? Но еще сделали одну фишку, что наставник – это не просто машина, наставник – это не просто рабочий, а наставник – это еще человек, у которого могут быть разные интересы и хобби.

Мы выбрали трех наставников. Первый наставник – это листопрокатный цех №2, оператор поста управления. Это интереснейшая женщина увлекается байкерством, у нее с мужем одно увлечение, у них два мотоцикла. Это чтобы вы поняли, что наставником может быть любой человек. Самое главное, чтобы он соответствовал критериям и чтобы хотел быть наставником.

Когда ее спросили, для чего и зачем она хочет быть наставником, она ответила, что не может сказать, что сильно хочет быть наставником, но надо же кому-то обучать. Какие у нее сложности возникают: сложность в мотивации нового поколения. И наставник в будущем в ее понимании – это учитель, как в школе с компетенциями психолога.

Следующий наставник – это уникальный человек. Цех отделки металла, где происходит подготовка готовой продукции, оператор поста управления. В 40 лет она начала заниматься бодибилдингом, мастер спорта. Обучение для нее не вызывает трудностей. Отмечает слаборазвитые коммуникационные навыки у молодежи, про психологию о том, что наставник в будущем должен иметь навыки психолога.

Следующий наставник – так называемый учитель. Ему очень интересно обучать, как вырастает ученик. Это фрезеровщик, охотник, рыбак. О трудностях у новичков говорит о том, что у них нет минимальных навыков после профильного обучения. У нас это у по всем предприятиям такая провальная зона. Но в будущем наставник – это компьютер, это робот. И наставник должен быть освобожденным, ему было бы значительно проще обучать своих подопечных, уделять им больше внимания, потому что все-таки процесс зарабатывания денег – это процесс достаточно важный для любого человека.

И в завершение. У Роберта Рождественского есть стихотворение про учителей. Я хочу перефразировать эти слова и сказать: наставник – это призвание дальнего действия, самое важное призвание на земле.

Список литературы

1. Северсталь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://severstal.com/rus/> (дата обращения: 14.05.2024).

2. Современное развитие нефтегазовой отрасли России: вызовы, проблемы, решения: материалы межрегиональной научно-практической конференции / под общ. ред. О.К. Четверикова – Саратов: Амирит, 2024. – 532 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://oren.gubkin.ru/newstitle/buklety/Современноеразвитиенефтегазовойотрасли_ISBN.pdf (дата обращения: 14.05.2024).

Краснобрыжева Алена Дмитриевна
коуч, наставник по профессиональному и личностному развитию
АНО ДПО «Академия «Пять призм»
г. Санкт-Петербург
член ФПКиН
бакалавр
Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)
г. Москва

DOI 10.31483/r-111321

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ АВТОМАТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ: ИССЛЕДОВАНИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

***Аннотация:** статья исследует влияние автоматических действий на эмоциональную стабильность и предлагает практические подходы к управлению этими действиями. На примере клиента рассматривается взаимосвязь между повседневными ритуалами и его эмоциональным состоянием. Автор предлагает методы отслеживания, анализа и коррекции автоматических действий с целью достижения более устойчивого эмоционального состояния.*

***Ключевые слова:** эмоциональная стабильность, автоматические действия, ритуалы, психическое благополучие, управление эмоциями, осознанность, практики коучинга, эмоциональная регуляция.*

Введение.

В современном мире, где стремительные перемены и повышенный стресс прочно заняли свои позиции, каждому человеку важно обращать внимание на психическое благополучие и эмоциональную устойчивость. Эмоциональная стабильность становится ключевым аспектом обеспечения психического благополучия и успешного функционирования в современном обществе. Одним из самых эффективных способов достижения этой стабильности является анализ и управление автоматическими действиями или ритуалами, которые мы повторяем ежедневно [1].

История клиента.

На одной из недавних коуч-сессий наш клиент выразил беспокойство по поводу частых эмоциональных переживаний и тревожных состояний, связанных с прошлым опытом. При этом в процессе глубокого исследования стало ясно, что на ежедневной основе клиент совершает ряд повторяющихся автоматических действий или ритуалов. Эти действия включают в себя привычку надевать ботинки в определенной последовательности, ходить на работу по одному и тому же маршруту, пить кофе шесть–восемь и более раз в день, не ощущая в действительности его вкус, много курить, обязательно смотреть что-то перед сном и т. д. Эти ритуалы не имели значительного влияния на показатели эффективности клиента в работе и создавали основу для прокрастинации, отодвигая старт действительно важных задач и оказывая прямое влияние на производительность

и общее состояние. Этот кейс стал отправной точкой для нашего исследования влияния автоматических действий на эмоциональное состояние [2].

Анализ взаимосвязи. Использование психической энергии.

На первый взгляд связь автоматических действий с эмоциональной нестабильностью не очевидна. Практический опыт многих клиентов свидетельствует о том, что ритуалы позитивно отражаются на ментальном и физическом здоровье – они способны заземлять, успокаивать, давать ощущение опоры и комфорта. Но если взглянуть на ситуацию с точки зрения коучинга, мы обнаружим, что на действия, которые стали рутинными, мозгу не требуется затрачивать энергию – эти процессы настолько прочно закреплены в нейронных цепочках, что протекают буквально в фоновом режиме. И тогда у мозга появляется возможность направить сэкономленный ресурс на руминацию – так называемую мыслительную жвачку, которая представляет собой цикл тревожных или депрессивных мыслей, связанных с прошлым, настоящим, будущим или любыми другими триггерными для клиента точками. И напротив, смещая фокус в сторону новых, непривычных действий, мы даём мозгу нагрузку такого уровня, что он становится слишком занятым – энергии на тревогу и негативные цикличные переживания у него попросту не остается.

Отслеживание автоматических действий.

Первый шаг к пониманию влияния автоматических действий на ментальное состояние – это осознание и отслеживание автоматизмов [3]. Это могут быть привычные действия, такие как строгая последовательность утренних ритуалов, привычки во время обеденного перерыва или автоматические реакции на определенные ситуации. Как правило, открывающее автоматическое действие (к примеру, одно и то же блюдо на завтрак, независимо от дня недели и местонахождения) запускает последовательность остальных элементов рутинной цепочки. Человек фактически находится в потоке привычных фоновых задач, каждая из которых не отнимает силы, так как многократно повторялась в течение долгих месяцев или лет, а следовательно – прочно закрепилась в нейронной сети. Поскольку все эти процессы происходят за рамками коуч-сессий, важно доносить до клиента информацию о необходимости самостоятельного отслеживания таких деструктивных ритуалов. В этом ему могут помочь вопросы, повышающие осознанность и развивающие умение находиться в текущем моменте. Примеры вопросов:

Что я делаю прямо сейчас?

Для чего я это делаю? Что мне это даст?

Я хочу выполнять это действие или следую привычке?

Ещё один мощный инструмент отслеживания деструктивных ритуалов – документирование автоматических действий. Это может быть ведение дневника привычек, в котором клиент фиксирует каждое повторяющееся действие и сопутствующие эмоции. В процессе он может заметить, что, к примеру, после проверки электронной почты у него регулярно возникает чувство тревоги или стресса. Влияние ритуалов на ментальное состояние мы подробно разберём в следующей главе.

Анализ влияния автоматизмов на эмоциональное состояние.

После того, как автоматические действия были идентифицированы, следующим шагом является их анализ и оценка их влияния на эмоциональное состояние [4]. Какие из этих действий способствуют

эмоциональной устойчивости, а какие, наоборот, могут вызывать стресс или тревожность?

Клиент может определить это, задавая себе следующие вопросы:

Какие эмоции вызывает у меня это действие?

Как часто появляются эти эмоции? Как долго я их испытываю?

Какие триггеры или ситуации способствуют этим эмоциям и ощущениям?

После анализа можно обнаружить определенные паттерны и связи между автоматическими действиями и эмоциональным состоянием клиента. Например, он может понять, что определенные привычки активируются в ответ на определенные стрессовые ситуации или эмоциональные состояния, или наоборот, негативные эмоции появляются вследствие повторения определенных действий.

Примеры анализа и влияния.

Привычка: просмотр новостных лент в социальных сетях перед сном.

Влияние: повышенное чувство тревоги и беспокойства перед сном, затруднения с засыпанием.

Паттерн: привычка активируется в ответ на стрессовые ситуации в течение дня, что приводит к повышенной активности мозга перед сном.

Привычка: просмотр видео на YouTube в перерывах на работе.

Влияние: расслабление и отвлечение от рабочих задач, однако возникает чувство вины за потерянное время и общее состояние тревожности.

Паттерн: привычка активируется в моменты перерыва или утомления на работе, что может привести к производственным сбоям и снижению продуктивности.

Практические методы управления автоматическими действиями.

Управление автоматическими действиями, их коррекция или отказ от них могут оказаться сложной задачей, но при этом способны стать ключом к достижению эмоциональной стабильности и повышению качества жизни. Существуют практические методы, которые помогают изменить привычки и поведение [5]. Это может включать в себя практику осознанности, разработку новых ритуалов или работу с профессиональным коучем. Для каждого клиента необходимо разработать индивидуальные стратегии, которые позволят осознанно управлять поведением и привычками. Ниже мы приведем некоторые методы коррекции автоматизмов, которые используем в своей частной практике.

1. Практика осознанности.

Одним из эффективных методов управления автоматическими действиями является практика осознанности, или медитация. Основная идея заключается в том, чтобы стать наблюдателем своих мыслей, эмоций и действий, не придавая им слишком большого значения. Медитация помогает развить навык осознанности и улучшить контроль над своим поведением [2].

2. Разработка новых ритуалов.

Для того чтобы изменить автоматические действия, необходимо разработать новые здоровые привычки и ритуалы. Это может включать в себя установку конкретных актуальных целей и создание плана действий для их достижения. Новые продуктивные ритуалы помогут заменить старые привычки и улучшить качество жизни [3].

3. Работа с профессиональным коучем.

Профессиональный коуч может стать надежным партнером в процессе коррекции автоматических действий или отказа от них. Коуч поможет выявить актуальные цели и истинные желания клиента, разработать стратегии достижения этих целей и поддержать в процессе изменений. Регулярные сессии коучинга помогут удерживать фокус клиента на результате и поддерживать уровень его мотивации [1].

4. Общие принципы работы с автоматическими действиями.

Важно доносить до клиента информацию о том, что коррекция автоматических действий требует времени и терпения. Это процесс, который не всегда протекает гладко, и может включать неудачи и попытки отклониться от поставленных целей. Клиента необходимо подготовить к различным турбулентным состояниям в процессе перестройки и заблаговременно прописать уникальные, проверенные и действующие методы самоподдержки на случай снижения уровня мотивации и ухудшения общего состояния. Стоит напоминать клиенту о том, что каждый, даже самый небольшой, шаг в направлении изменения – это важный шаг к лучшей жизни и эмоциональной стабильности [5].

Исследование случая и практические выводы.

В рамках проведенного исследования была рассмотрена тема эмоциональной стабильности через призму автоматических действий. Клиент выразил беспокойство по поводу частых эмоциональных переживаний, связанных с прошлым опытом. Изучив его повседневные привычки, стало ясно, что ритуалы, которые он повторяет ежедневно, могут быть тесно связаны с его эмоциональной нестабильностью.

Важным выводом исследования является то, что осознание, управление, коррекция автоматических действий или отказ от них могут стать эффективным инструментом для повышения эмоциональной стабильности. Путём отслеживания, анализа и изменения этих действий мы можем освободить психическую энергию, перенаправить её на процесс решения действительно актуальных задач, снизить уровень тревожности и обеспечить более устойчивое эмоциональное состояние.

Заключение.

Исследование роли автоматических действий в эмоциональной стабильности подчеркивает важность осознанности и управления своим поведением и привычками. Регулярный анализ и осознание автоматических действий могут помочь распознать те из них, которые способствуют благополучию, и выявить те, которые могут быть деструктивными для ментального здоровья.

Как профессиональные коучи, мы можем помочь нашим клиентам в этом процессе, предоставляя инструменты и поддержку для осознания и коррекции автоматических действий. Это может включать в себя разработку (совместно с клиентом) индивидуальных стратегий управления стрессом, практику осознанности и помощь в развитии новых здоровых привычек.

Итак, понимание влияния автоматических действий на эмоциональное состояние является важным шагом к достижению эмоциональной стабильности. С помощью осознанности и практических методов управления привычками мы можем создать более здоровую и устойчивую эмоциональную среду как для себя, так и для наших клиентов.

Список литературы

1. Барг Дж.А. Невыносимая автоматизация существования / Дж.А. Барг, Т.Л. Шарг-рэнд // Американский психолог. – 1999. – №54 (7). – С. 462–479.
2. Хофманн В. Импульс и самоконтроль из двойной системной перспективы / В. Хофманн, М. Фризе, Ф. Страк // Взгляды на психологическую науку. – 2009. – № 4 (2). – С. 162–176.
3. Лалли П. Как формируются привычки: моделирование формирования привычек в реальном мире / П. Лалли, С.Х.М. ван Ярсвелд, Х.В.В. Поттс [и др.] // Европейский журнал социальной психологии. – 2010. – №40 (6). – С. 998–1009.
4. Оэтен М. Долгосрочные выигрыши в саморегуляции от регулярных физических упражнений / М. Оэтен, К. Ченг // Британский журнал здоровья и психологии. – 2006. – №11 (4). – С. 717–733.
5. Верпланкен Б. Вмешательства для разрыва и создания потребительских привычек / Б. Верпланкен, У.Вуд // Журнал общественной политики и маркетинга. – 2006. – №25 (1). – С. 90–103.

Переверзева Наталья Юрьевна
канд. филос. наук, генеральный директор
ООО «Стиль успеха»
Консультант по управлению СМС
Мастер коуч ICU, executive coach ICC
г. Москва

DOI 10.31483/r-111393

КОУЧИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, МЕНТОРИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО В ПОДХОДЕ ОБУЧЕНИЯ ДЕЙСТВИЕМ ПРИ РАЗВИТИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Аннотация: *статья раскрывает специфику работы с коучинговыми технологиями и наставничеством, менторингом при развитии руководителей и лидеров в подходе обучение действием, с чередованием этапов «действие» и «размышление».*

Ключевые слова: *коучинг, менторинг, наставничество, обучение действием, горизонтальное лидерство, внедрение изменений, развитие руководителей.*

В текущих условиях активного развития отечественного рынка во всех аспектах взамен ушедших западных «преимуществ»: и с точки зрения продуктов, сервисов, ресурсов, так и компетенций, экспертизы – наиболее актуальным становится развитие лидеров изменений и наращивания мощи России изнутри.

Развитие лидерства и управленческих компетенций становится наиболее значимым для поиска лучших решений, новых технологий и прорывов, чтобы создать и укрепить здоровую мощную конкурентную отечественную экспертизу во всех сферах и областях экономики, политики, социальной жизни в мировом сообществе.

Одним из наиболее продуктивных на практике подходов, развивающих навыки руководителей и лидеров, является популярный подход «обучение действием».

С идеологической точки зрения обучение действием представляет собой цикл этапов «действия» и «размышления» [4], когда участники с

определенной регулярностью один раз в две–три недели проходят командные встречи, с разбором системным текущих задач, трудностей благодаря командному взаимодействию с модерацией экспертом каждой встречи.

В промежутках между командными рабочими встречами с разбором решений в действии, при выявлении слабых зон в компетенциях участников, проводятся соответствующие обучающие мероприятия в формате вебинаров, тренингов, семинаров, мастер-классов, лекций, практикумов, когда участники получают обучающую информацию, размышляют над решением текущих задач. И далее оперативно дорабатывают пробелы компетенций до следующей командной рабочей встречи и снова «проверкой практикой».

В подходе обучения действием при развитии компетенций руководителей и лидеров ведущему эксперту при взаимодействии с участниками продуктивно использовать коучинговые технологии, наставничество и менторство.

«Коучинг – целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий как максимизации их производительности, так и успешной деятельности компании» [3]. Коучинг благодаря вербальным инструментам (вопросам глубинным открытым, идеям, вызовам), формированию комфортной доверительной атмосферы повышает осознанность, позволяет прорабатывать новые ракурсы видения и рассмотрения решений, раскрывает потенциал и оптимальными ресурсами достигать целей.

Подход менторства используется для ментального альтернативного рассмотрения решений: как на практике прорабатывались и находились решения уже другими управленцами и лидерами ранее. И остается выбрать близкий и наиболее понятный вариант от менторов.

Еще один подход в развитии руководителей и лидеров – наставничество, когда более опытный специалист или руководитель объяснят конкретные навыки, показывая, как можно их наработать, повторяя точно, как он. В этом заключается ключевое отличие коучинга и наставничества: коучинг – исходит из возможности, ресурсов и готовности конкретного человека, наставничество – процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества [1].

Подходы наставничества, коучинга и менторства используются давно, уже десятилетиями практикуются для развития руководителей: интерес к возможностям коучинга и наставничества вызван личным опытом корпоративной жизни и чтением книг по менеджменту в 1980-х годах [2].

*Сравнительный анализ подходов коучинга, менторства
и наставничества*

<i>Вид развития/ область сравне- ния (период и ситуации использования)</i>	<i>Наставниче- ство</i>	<i>Коучинг</i>	<i>Менторство</i>
Адаптация на новом месте, в новой ситуации	Развивает типовые навыки на новом месте как прямое повторение	Определяет наилучшие подходы в ресурсах и навыках персонально	Находит близкий для рассмотрения допустимый опыт адаптации
Самореализация	Нарабатывает понятные навыки от узкой до широкой характеристики	Прорабатывает индивидуально специфичные навыки за счет осознания и исследования от узкой до широкой характеристики	Развивает в конкретных «пройденных» ситуациях опыта
Достижение целей и задач	При наличии четкого проработанного опытным путем алгоритма, с уверенностью в достижимости целей	Достижение любых целей осуществляется за счет поиска различных обновленных ресурсов для прорывов	Достигаются конкретные узкие цели, когда есть опыт у ментора, позволяет допустить возможность реализации

В целом подходы наставничества, коучинговых технологий и менторства полезно использовать комплексно при развитии руководителей и лидеров, за счет объединения нескольких ключевых обучающих направлений и практик.

Выбор гибкого сочетания подходов позволяет прорабатывать различные сложные ситуации в практике, особенно в популярном развивающем команды лидеров изменений подходе обучения действием.

Список литературы

1. Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь / Б.М. Бим-Бад, – М., 2002. – С. 162.
2. Парслоу Э. Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития / Эрик Парслоу, Мелвилл Лидхем. – Библиос, 2021. – 440 с. ISBN: 978–5–905641–75–6.
3. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/business/> (дата обращения: 26.04.2024).
4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.255130dd-662bd126-74004655-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Action_learning?__ya_mt_enable_static_translations=1 (дата обращения: 26.04.2024).

Судаков Олег Валериевич

д-р мед. наук, профессор

Судаков Дмитрий Валериевич

канд. мед. наук, доцент

Гордеева Ольга Игоревна

канд. техн. наук, доцент

Сыч Галина Владимировна

канд. мед. наук, доцент

Крестина Людмила Валентиновна

ассистент

Казазян Георгий Валерьевич

студент

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко» Минздрава России
г. Воронеж, Воронежская область

НАСТАВНИЧЕСТВО НА СТОМАТОЛОГИЧЕСКОМ ФАКУЛЬТЕТЕ МЕДИЦИНСКОГО ВУЗА

***Аннотация:** в статье рассматривается вопрос наставничества. Причем изучаются и обобщаются не только отношение к наставнику, но и само понятие наставничества с давних времен и до наших дней. Особое место в статье занимает изучение роли наставничества в медицинской среде во времена СССР и в современной России. Указывается важная роль наставничества как такового и его некоторых аспектов. Данная работа содержит и практическую часть, которой стало анкетирование студентов стоматологического факультета ($n = 100$) ВГМУ им. Н.Н. Бурденко по специально разработанной авторами анкете-опроснику. Изучалось отношение студентов-стоматологов непосредственно к наставничеству и к наставничеству преподавательскому и студенческому, в частности. Определяли процент обучающихся, кто имел наставника из той или иной среды. Анализировали мнения анкетированных о пользе и необходимости наставничества и об их желании самим стать когда-нибудь наставником. Полученные в работе данные представляют определенный интерес для всех тех, кто занят научно-исследовательской и педагогической работой в высших учебных заведениях, особенно медицинского профиля.*

***Ключевые слова:** наставничество, студент, преподаватель, педагог.*

Наставничество – одна из самых древних форм отношений, в которой неопытный человек получает знания и навыки от своего более опытного товарища. При этом наставничество может в себя включать не только передачу и приобретение каких-либо специализированных навыков, но и навыков довольно широкого спектра, включая разнообразные аспекты личностного развития.

Можно с уверенностью сказать, что наставничество существовало с самых древних времен – практически со времен становления человека. В доисторические времена именно наставничество помогало молодым охотникам и собирателям перенимать необходимые для выживания навыки у своих

соплеменников. С ростом и эволюционным развитием цивилизации видоизменялись и подходы к наставничеству, а точнее, к более полному осознанию его роли в становлении и развитии молодого поколения.

Первыми официально задокументированными, дошедшими до нашего времени свидетельствами о наставничестве можно считать сведения из древней Греции, в которых описывается система наставничества, существовавшая как у греков, так и у персов того времени. Особенно четко система наставничества прослеживалась в тех слоях населения, которым было суждено занять руководящие должности в различных сферах деятельности. Ярким примером можно считать династии царей и иных правителей, к которым одним из первых стали прикреплять наставников.

Если же несколько отойти от политической составляющей общественного строя того времени, то можно с уверенностью заявить, что наставничество захватывало и иные сферы деятельности. Особенно четко это можно проследить в религиозной сфере, где ведущими наставниками становились старейшины или так называемые «старцы». Подобное неоднократно наблюдалось в христианстве, индуизме, иудаизме, буддизме и т. д.

С течением времени шло развитие науки и техники, появлялись новые цивилизации. Наставничество становилось неотъемлемой частью самого существования той или иной сферы, той или иной специальности. Отчасти из-за малого распространения или полного отсутствия письменности знания передавались устно от наставника к ученику. В связи с этим освоение той или иной профессии превращалось в определенное таинство, доступ к которому имели лишь ограниченное число людей.

Большой скачок в развитии и изобретение печатного станка. Несмотря на то что первой напечатанной книгой стала Библия, научные издания скоро потеснили религиозные, и с течением времени печатные станки в значительной мере использовались для создания научных и учебных изданий.

Время неумолимо двигалось вперед, совместно с революцией в науке и технике, открывая двери в новый дивный мир. Стало совершенно ясно, что нельзя в общем научном контексте выделять лишь какую-то определенную науку и считать ее исключительно изолированной. Со временем стали видны ранее малозаметные связи между разного рода специальностями и научными направлениями. И чем сложнее и современнее наука, тем больше у нее связей и взаимодействий со смежными и даже, казалось бы, далекими областями. К примеру, современная медицина не может отдельно существовать без биологии, химии, физики, математики, информатики и т. д. Можно с уверенностью сказать, что современные научные направления являются в определенной степени – определенными научными экосистемами, в основе которых лежит квинтэссенция межнаучных связей и т. д.

Наравне с продвижениями в науке и технике совершенствовались и определенные подходы и понятия в наставничестве. И если в древности или в Средние века наставничество было нечастым явлением, а шанс стать учеником – уделом немногих «счастливицков», которым в будущем предстояло «продолжить профессию», то уже к середине XX века наставничество стало не только обыденностью, но и всеми осознанной и всеми понимаемой необходимостью. Касательно нашей страны – в СССР была разработана, создана и внедрена полноценная система наставничества, на

всех уровнях научной и рабочей деятельности. Независимо от того, кем являлся обучающийся (студент) и затем – кем молодой специалист: сантехник или врач, металлург или летчик – все они на определенном этапе прикреплялись к более опытному специалисту, старшему товарищу, который помогал им не только в становлении их как специалистов, но и направлял их в морально-нравственном контексте.

Медицина не стала исключением. В медицинской среде наставничество с давних времен играло огромную роль в подготовке будущих специалистов и определенной преемственности, по крайней мере в области передачи знаний, навыков, опыта от старшего поколения – молодому. Данную тенденцию продолжили и в СССР, где вопрос обучения нового поколения специалистов стал одним из ведущих и важных. Этому легко найти объяснение в понимании значимости молодых специалистов для специальности, для населения и для страны в целом. Молодой специалист, находящийся «под крылом» более опытного наставника, не будет «разбазаривать» данное ему время на поиск верного пути, через пробы и ошибки. Девиз «через тернии – к звездам» здесь начал приобретать несколько иной смысл. Какой смысл пробиваться через лишние проблемы и трудности, если рядом будет опытный наставник, который, благодаря своим знаниям и опыту, поможет эти трудности обойти?

Сила наставничества и осознание его необходимости в медицине так велики, что даже развал СССР не смог изменить отношение к данному аспекту комплексного процесса обучения и воспитания будущих медиков. Даже оказавшись в трудном экономическом положении, специалисты-медики не отказывались от благородной и такой социально необходимой роли наставника, продолжая обучать «новые» кадры [1, с. 282].

Современная Россия не стала исключением из правил и не бросила тень недоверия на аспекты наставничества. Традиции, заложенные с давних времен и возвращенные во времена СССР, нашли свое место и отражение в российском образовательном и научном процессе, причем во всех сферах деятельности, в том числе и в медицине.

Но мир не стоит на месте. Можно представить наш мир в виде определенной динамической среды. Современные проблемы требуют современных решений. Если раньше наставничество в сфере медицины в основном касалось молодых специалистов или ученых, то с наступлением нового века стало понятно, что для полной интеграции будущих эскулапов в медицинскую среду одного преподавательского или врачебного наставничества недостаточно [2, с. 115]. Необходимо планомерное комплексное погружение будущего медика в указанную среду, ввиду чего можно использовать в качестве наставника не только преподавателей или врачей, но и старших товарищей.

Студенческое наставничество существовало в той или иной мере в ВГМУ им. Н.Н. Бурденко практически с момента его основания. Однако получило новый виток в своем развитии в последние 10 лет. При этом прогрессирование идей наставничества в студенческой среде растет год от года, и можно с уверенностью заявлять, что с каждым новым годом оно становится все более совершенным и все более интегрированным в комплексный процесс обучения будущих медиков.

Студенты-наставники играют большую роль в жизни своих младших коллег, помогают им с самыми разнообразными просьбами и делами – от

поиска нужной аудитории до помощи в подготовке к экзамену или отработке практических навыков.

Целью данного исследования как раз и послужило изучение отношения студентов медицинского вуза, в частности стоматологического факультета ВГМУ им. Н.Н. Бурденко, к наставничеству.

Объектами исследования послужили 100 человек, мужчин и женщин различного возраста, обучающихся на стоматологическом факультете 2 курса ВГМУ им. Н.Н. Бурденко.

Основу исследования составила специально разработанная авторами анкета-опросник, включающая в себя ряд вопросов о наставничестве. Исследование было полностью добровольным и анонимным.

Основные результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1

О некоторых аспектах отношения студентов-стоматологов к наставничеству

Вопрос /ответ	Частота встречаемости
Вы знаете про наставничество в медицинском вузе?	
Да	78%
Нет	14%
Не могу ответить	8%
Вы сталкивались с наставничеством в преподавательской среде?	
Да	56%
Нет	27%
Не могу ответить	17%
Лично у вас был наставник из преподавателей?	
Да	23%
Нет	71%
Не могу ответить	6%
Вы сталкивались с наставничеством в студенческой среде?	
Да	76%
Нет	21%
Не могу ответить	3%
Лично у вас был наставник из студентов?	
Да	47%
Нет	41%
Не могу ответить	12%
Ваше отношение в целом к наставникам-преподавателям:	
Положительное	67%
Отрицательное	0%
Нейтральное	33%
Ваше отношение в целом к наставникам-студентам:	
Положительное	78%
Отрицательное	6%
Нейтральное	16%
Наставническое движение надо:	
Развивать	88%
Прекращать	0%
Не могу ответить на вопрос	12%
Вы бы хотели стать наставником?	
Да	68%
Нет	6%
Не могу ответить	26%

Полученные данные представляют определенный интерес. Было установлено, что большая часть студентов осведомлена о наставничестве и многие хоть раз сталкивались как с педагогическим наставничеством, так и со студенческим.

Однако обратил на себя внимание тот факт, что большее количество студентов сообщили о том, что у них был наставник – студент, и гораздо меньше, что у них был наставник – преподаватель.

С одной стороны, этому явлению легко дать объяснение, так как преподавателей в вузе во много раз меньше, чем студентов, при этом, к сожалению, не все педагогические работники занимаются наставничеством. Безусловно, во главе определенного дистанцирования от наставничества преподавателями лежит их серьезная загруженность – большое количество часов аудиторной и внеаудиторной работы, не говоря уже об общественной деятельности.

С другой стороны, надо понимать, что даже благородные порывы студенческой молодежи в помощи могут быть не всегда корректны, особенно на фоне аналогичной помощи преподавательского звена. Ведь преподаватель-наставник в любом случае является более опытным, более знающим, зачастую имеющим не только медицинское, но и педагогическое образование. Поэтому было бы замечательно, если бы педагоги высшей школы все же несколько больше времени уделяли наставничеству, несмотря на свою загруженность.

При этом что наставники-преподаватели, что наставники-студенты заслужили положительное отношение к себе. Хотя стоит заметить, что хоть и не было высказано отрицательного отношения в пользу преподавателей-наставников, но они заслужили несколько меньше положительного отношения, нежели их младшие товарищи, при этом у них более значительно в сравнении со студентами определялось нейтральное отношение.

Подобный факт также можно легко объяснить тем, что преподаватели-наставники были у гораздо меньшего числа студентов; соответственно, будущие медики не имели возможности в полной мере ощутить их значимость и в ряде случаев их мнение приобретало нейтральный оттенок.

В то же время, несмотря на то что студенты-наставники завоевали большее число положительных откликов, стоит отметить и незначительное наличие негативных отзывов. Подобный момент вызывает определенный интерес, и авторами планируется продолжение исследования с большей выборкой объектов исследования, с уточнением причин возможного негатива. С учетом относительно небольшой выборки и без выяснения конкретных причин и обстоятельств можно подумать об определенной погрешности или о несоответствии взглядов или авторитета студентов-наставников. С другой же стороны это может свидетельствовать и о негативе от самих наставников из среды студенческой молодежи, что может свидетельствовать о более детальном подходе к выбору наставников для младшекурсников.

Подавляющая часть студентов высказали мысль о том, что наставничество необходимо развивать. Полученные данные свидетельствуют об определенной удовлетворенности студентов программой наставничества.

Также практически две трети студентов, участвующих в исследовании, высказали положительное мнение о том, что в будущем они, возможно, хотели бы стать наставниками. Полученные данные указывают на

формирование определенной преемственности в вузе не только по параллели преподаватель – студент, но и студент – студент.

Полученные данные представляют определенный интерес не только для преподавателей, занятых в учебном процессе медицинского вуза, но и для всех тех педагогов, включая педагогов высшей школы, кто просто занят учебной работой и наставничеством с подрастающим поколением специалистов.

Работа представляет интерес, и авторами планируется продолжение исследования с большей выборкой студентов и включением в исследование представителей не только стоматологического, но и лечебного и педагогического факультетов.

Список литературы

1. Судаков Д.В. Роль педагога и наставника в формировании профессиональных качеств врача-ординатора / Д.В. Судаков, О.В. Судаков, Е.В. Белов [и др.] // Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Чебоксары, 20 сент. 2022 г.) / редкол.: Ж.В. Мурзина [и др.] – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 281–284. – ISBN 978-5-907561-63-2.

2. Юдин Г.В. Педагогика и психология современного образования: монография / Г.В. Юдин, С.В. Красовская, Т.Н. Васягина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2023. – 180 с. – ISBN 978-5-907688-78-0. – DOI 10.31483/a-10549. EDN MBCECZ

Щёлоков Дмитрий Александрович

канд. экон. наук, доцент, советник заместителя
генерального директора по персоналу
РКЦ «Прогресс»
г. Самара, Самарская область

НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РФ

Аннотация: в статье рассмотрены методы развития и реализации системы наставничества на промышленных предприятиях РФ. Описано, какие сейчас проводятся мероприятия, с какими сложностями сталкивались в процессе внедрения системы наставничества.

Ключевые слова: наставничество, дуальная форма обучения, профориентация, профессионалитет, совет наставников, дуальное наставничество.

Наставничество начало развиваться на промышленных предприятиях в послевоенные годы. Кто становился наставником? И для чего это вообще всё создавалось? Каким образом это транслировалось в нашу жизнь? Система наставничества зародилась, чтобы люди, скажем так, не уходили «по кривой дорожке», чтобы им прививали методы, культуру, ценности. Чтобы происходило развитие в обществе: в обществе предприятия, в обществе экономики региона и вообще в целом в стране.

Чтобы приступить к наставничеству, нужно сначала найти тех людей, которых мы будем в дальнейшем наставлять. На сегодняшний день ситуация с кадрами довольно-таки сложная на предприятиях, поэтому мы начинаем работать с профориентацией уже начиная с детского сада. 17

апреля провели большой конкурс «Космофест», участниками которого стали дошкольники с воспитателями и родителями из 42 регионов РФ. Под эгидой губернатора Самарской области Дмитрия Игоревича Азарова мы уже организовали седьмой фестиваль по счету. На этих мероприятиях детям педагоги и родители уже начинают рассказывать о космосе, делать с ними поделки, сочинять стихи и т. д. После чего комиссией, назначенной Министерством образования Самарской области, выбираются лучшие работы со всей России, после чего проходит награждение с вручением подарков.

Нам важно, чтобы дети поменяли свои игрушки-смартфоны на конструкторы, которые мы им вместе с партнерами дарим на этих конкурсах, делали что-то своими руками и узнавали как можно больше. Это такая профориентационная работа, в которую мы зашли уже на уровень почти всей России. Дальше, естественно, идут школы, открытые уроки, посещения школ нашими ветеранами, сотрудниками. Также техникумы и, естественно, университеты, где мы присутствуем, проводим определенную профориентационную работу.

Здесь хотелось бы уточнить, проводят это наставники или нет? И являются ли эти люди уже в момент проведения данных мероприятий наставниками? Здесь можно считать по-разному.

Если человек работает с детьми на уровне школы, техникума, университета по разным направлениям, рассказывает о предприятиях, об отраслях промышленности, неважно каких (сельское хозяйство, медицина, космическая отрасль или газовая, нефтяная), здесь мы все же склоняемся, что человек занимается профориентационной работой.

Но если он со школьниками, студентами, как у нас это происходит, выезжает на определенные сессии, даже на уроки физкультуры, занимается с ними физкультурой и в этот период рассказывает о конкретном предприятии, как себя ведут люди, что они делают, что они в дальнейшем будут делать, как они растут, какие принципы заложены и как это влияет вообще на регионы, на страну в целом, то здесь уже, конечно, мы подразумеваем это как элементы наставничества.

Дальше идет подготовка кадров, которая на сегодняшний день отработана и постепенно видоизменяется в связи с изменением времени и реальности. Естественно, сначала целевое обучение, которое мы долгое время развивали, оно претерпело несколько как положительных, так и отрицательных изменений. Здесь этого скрывать не будем, так как разные структуры и организации видят это по-разному. Учитывая изменения законодательства, для некоторых предприятий целевое обучение стало труднопроходимым: слишком большие временные сроки и слишком большие требования, особенно на режимно-секретных предприятиях. При этом нет уверенности, что студент, заключив договор, сможет на это предприятие в дальнейшем попасть. И там очень жесткие рамки по закону: что мы должны его взять, что должны предусмотреть, что должны ему предоставить. В свое время на одном из наших предприятий доходило до 2800 человек-целевиков: это среднее профессиональное образование и высшее одновременно (с 1 по 5 курс), техникумы и университеты.

В связи с изменением законодательства были годы, когда мы ушли на ноль, мы не знали, каким образом, как работать и как покажет судебная практика по возмещению денежных средств, как студентов, так и

предприятий в случае, если будут нарушены определенные пункты вот именно этого целевого договора. То есть мы подождали, сделали небольшую паузу, потому что у нас был большой запас и потом продолжили работать дальше.

Очень хороша форма – дуальная форма обучения, которой мы пользуемся. Мы ее также, можно сказать, придумывали, потом транслировали другим предприятиям и другим корпорациям вместе с министерством образования. Мы ее начали внедрять, она зарекомендовала себя очень хорошо с нашей стороны. Для нас она подходит в принципе для промышленников, то есть человек 50% своего обучения проводит на предприятии, где за ним закрепляется мастер производственного обучения, не наставник.

Наставник закрепляется с момента, когда человек получает профессию и приходит на предприятие. Либо закрепляется инструктор производственного обучения – в зависимости от того, какое подразделение, какое направление. Они вводят его в курс дела и проводят адаптацию на тот период, пока он еще обучается. Обучается в техникуме в основном, то есть это дуальная форма обучения. Они проходят практику, уже совместно с руководителем по тому направлению, по которому он идет по рабочим специальностям, начинают выполнять определенные задания. Делают то, что будет связано с его работой.

У нас есть период оценить будущего сотрудника, а он оценивает также своего руководителя. Сможет он с ним в дальнейшем работать или не сможет, устраивает ли его коллектив, устраивает ли именно это подразделение. Потому что были случаи, что наставляемому что-то не понравилось. Мы его перевели в другое подразделение, и он был рад и счастлив, продолжал там работать. Уже на этом этапе, на моменте обучения, ведем плотную работу.

У нас создана база, руководители подразделений видят эту базу, смотрят, какие люди есть, с каким образованием, из каких образовательных учреждений, с какими специальностями, чтобы в дальнейшем можно было уже плотно прорабатывать и выбирать себе будущие кадры. Это то, что касается дуального.

Сейчас также мы подключились в систему «Профессионалитет». Одни из первых, мы с Поволжским государственным колледжем две недели назад выступали на ВДНХ, приезжали, представляли Самарский регион вместе со студентами, которые вошли в «Профессионалитет».

Плотно работаем с техникумами, присутствуем на всех демонстрационных экзаменах, участвуем во всех конкурсах. Часть наших сотрудников преподает в техникумах, в высших учебных заведениях, в том числе и автор также преподает в университете.

«Профессионалитет», который сейчас родился, показывает определенные сложности, именно возрастные сложности, так как студенты не могут работать на опасных производствах в связи с возрастом, многим не исполнилось еще 18 лет. И промышленники столкнулись с тем, каким образом их устраивать. Здесь есть определенные вещи, они все в процессе решения: берем людей, берем учениками, у нас есть лицензия на образовательную деятельность, подготавливаем себе кадры, в том числе и сами на предприятии своим учебным центром, и уже можем присвоить несколько профессий человеку, который выходит из техникума. Такая форма обучения.

После этого они приходят к нам и после целевого обучения, после дуального, после «Профессионалитета», и здесь уже закрепляется наставник. Почему именно сейчас?

Человек получил профессию, получил минимальный разряд, первый или второй, по какому-либо виду направления. И здесь уже наставник его вводит в курс дела и формирует из него именно личность, которая будет работать на нашем предприятии. Как мы помним старые фильмы: «Мы с тобой в кино ходим, мы с тобой в театре побудем, ты у нас школу хорошо закончишь». Именно так делается и у нас. Что хорошо, у нас не было это потеряно в 90-е годы, то есть оно трансформировалось, у нас всегда было наставничество.

Есть определенное положение по наставничеству на предприятиях. Есть у нас помимо Положения, Совет наставников, куда входят производственники, кадровики, подготовка кадров, руководители.

Совет по наставничеству регулярно работает, собираем наставников, они утверждаются приказом по предприятиям каждый год, потом вносят туда дополнение. Мы стараемся, чтобы человек был образованный, но высшее образование, как мы считаем опять для себя, в рабочем направлении не всегда обязательно. Важно, чтобы человек был специалист своего дела, на некоторых направлениях по рабочим специальностям высшее образование не нужно.

За людьми, которые приходят уже с высшим образованием, закрепляем не наставников, а инструкторов, которые вводят в курс дела всего предприятия. Так как получение высшего образования уже подразумевает, что человек находится на определенном уровне, его не надо двигать дальше, именно внедрять в среду, которое требует определенных навыков и умений. Он это уже сам понял, достиг, и мы его направляем по направлениям.

Если это брать, допустим, инженер-конструктор, инженер-технолог, то есть человек, пришедший с высшим образованием техническим, естественно, за ним уже закрепляется не наставник. Может быть, руководитель стажировки закрепится за ним на какой-то период, руководитель по адаптации, допустим, на год может закрепиться. От этого зависят разные доплаты на разных предприятиях в зависимости от возможности различных отраслей.

Мы можем сказать сразу о нескольких отраслях, потому что мы в этой теме не можем даже сказать, какое количество лет. Очень долго работаем, очень много. Очень много было у нас тренировок с Министерством образования вообще определить, кто такой наставник. И когда проводился самый первый конкурс у нас по региону, в котором, конечно же, в комиссию включились также и мы, конкурс пришлось просто перенести на небольшое время, потому что нам не смогли доказать критерии оценки конкретных наставников по конкретным специальностям, по которым проводился конкурс. После чего в оперативном порядке мы согласовывали вместе с промышленниками, вместе с Министерством образования, Минтрудом, Министерством развития. То есть с очень многими структурами власти, какими же критериями должен обладать наставник и по каким критериям его можно оценивать, чтобы его можно было вывести на конкурс.

Два года подряд наше предприятие занимало первое место по Самарскому региону. На третий год мы заняли второе место. Есть много и

других тоже славных и прекрасных предприятий, школ, училищ, которым надо участвовать.

После этого мы вместе с Национальным агентством развития квалификации решили поучаствовать во всероссийском конкурсе, наше предприятие заняло второе место по России. Это был 2019 год. Там выделялось три первых места, три вторых и три третьих. Вот мы были на втором месте вместе с Московским метрополитеном и Российскими железными дорогами. Уже на уровне, то есть получили федеральную награду предприятия.

Потом у нас идет подготовка высших кадров. Это уже магистратура, аспирантура, переподготовка руководящего состава по различным программам. Это программа МВА, это президентская программа, кадровый резерв Роскосмоса, правительственный кадровый резерв и всевозможные узкоспециализированные направленности для руководящего состава именно по тем тематикам, которые им требуются. У нас создан молодежный совет, где мы отслеживаем аспирантов, направляем их, курируем, за ними закрепляем определенных руководителей, которые их координируют. Основное требование, чтобы либо магистерская, либо аспирантская работа, кандидатская диссертация соответствовала его непосредственному месту работы.

Раз в квартал собирается совет, аспиранты нам докладывают, какой год обучения, какой специализации, как они это приносят на предприятие, что это дает, и задают определенные вопросы, чем мы можем им помочь, начиная от публикации статей, заканчивая тем, когда можно взять отпуск или как помочь опубликоваться. У нас людей с научной степенью довольно-таки много работает. Были случаи, когда людей переводили в соседние подразделения, так как аспирант писал по другой тематике, которая находилась в соседнем подразделении и была очень актуальна.

Здесь мы за ними тоже закрепляем, но здесь уже у нас они не попадают под наставников, хотя доплатам определенных не платится, но он все равно его наставляет уже в качестве научного будущего деятеля науки, будущего кандидата наук, возможно, в дальнейшем доцента, доктора наук и профессора.

И, конечно же, здесь очень много вопросов и очень много проблем у данной группы людей, которые надо помогать решать. Здесь мы подключаемся полностью всем, чем можем, стараемся помочь, поэтому у нас регулярно в год 2–3–4 человека выходят кандидатами наук. Мы вместе с Национальным агентством развития квалификации в свое время ездили, мне выпал такой шанс, по линии Роскосмоса, двух человек отправили вместе с НАРКом в Германию, где мы также перенимали опыт наставничества, смотрели, как построено у них в институтах, на производствах, какие формы обучения, какие документы, каким образом это все оформляется. Посмотрели то, что сделано у них, они переняли из советской школы. Мы подняли свои документы, которые были в 50–60-х годах, практически все то же самое, просто немного трансформируется.

Ну и тут хотелось бы, конечно, сказать, что все зависит от отрасли. Очень понравилось дуальное наставничество, которое заработало у нас, когда наставляемый передает наставнику свой опыт. У нас мы столкнулись с этим, когда появились гаджеты, хотя они у нас и запрещены. Очень много людей ими просто не умели пользоваться, как работать с

Госуслугами, как работать с разными мессенджерами. И получается, у нас получилось двойное наставничество. То есть наставник передавал навыки обучения по профессиям рабочим, а после работы уже наставляемый передавал своему наставнику, как работать с компьютером и как пользоваться гаджетами. Эта дуальная связка очень сплотила и связала. Потому что были проблемы в свое время, когда наставники – очень хорошие специалисты, но просто не могли передать свой опыт, так как не имели педагогического образования. Вот он специалист, руки золотые, рассказать об этом не может. Будешь наставником? Буду. К нему ставят специалиста, он молчит. Ну пусть говорит, смотрит, как я работаю и повторяет. И вот после этого, конечно, нам приходилось их обучать. Эффект был очень хороший. Мы вместе с корпоративной академией Роскосмоса разрабатывали различные программы, куда входили люди с различных предприятий, которые входят в отрасль, и именно транслировали это по предприятиям, чтобы сделать одну форму. И по линии Роскосмоса, чтобы было одно понимание, кто такой наставник. Доплаты в зависимости от предприятия они устанавливали сами. А уже именно кто такой наставник, какие требования к наставнику, по каким критериям его оценивать, кем его можно ставить, с какого возраста, какое образование, сколько он должен проработать в данной профессии. И вот когда уже на конкурс подаются документы, естественно, лидируют люди, которые подготовили, наставники, которые подготовили своих наставляемых, они сами стали наставниками и уже подготовили тоже хороших специалистов. Эти люди, конечно, уже ценятся с большим опытом. Они имеют определенные награды. И мы очень рады, что под эгидой правительства очень многие организации уделяют на это направление очень много внимания, так как это наше будущее. Дети – наше будущее.

Список литературы

1. Каким должен быть наставник – 5 основных критериев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rsv.ru/blog/kakim-dolzhen-byt-nastavnik-5-osnovnyh-kriteriev/> (дата обращения: 14.05.2024).
2. Калужский завод КВТ занял призовое место на Всероссийском конкурсе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vest-news.ru/news/203309> (дата обращения: 14.05.2024).

Для заметок

Для заметок

Научное издание

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы

Всероссийской научно-практической конференции
(Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.)

Главный редактор *О. В. Рыбина*

Компьютерная верстка и правка *Е. В. Кузнецова*

Дизайн обложки *М. Д. Желугова*

Подписано в печать 22.05.2024 г.

Дата выхода издания в свет 28.05.2024 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 16,04. Заказ К-1295. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12

+7 (8352) 655-731

info@phsreda.com

<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»

428005, Чебоксары, Гражданская, 75

+7 (8352) 655-047

info@maksimum21.ru

www.maksimum21.ru