

*ТИМЕНКО Володимир Миколайович;
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри теорії та технологій соціальної роботи
факультету соціально-психологічних наук та управління,
Національний педагогічний університет
імені М. П. Драгоманова, коуч ACC ICF;
НЕЖИНСЬКА Олена Олександрівна,
кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології управління,
Державний вищий навчальний заклад «Університет
менеджменту освіти» НАПН України, коуч ACC ICF*

КОУЧИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТИ

Анотація

В статті розкрито особливості використання коучингу як технології розвитку лідерства у сфері освіти. Розглянуто сутність, історію та основні підходи до визначення поняття «коучинг».

Представлено новий інноваційний підхід до процесу навчання в закладі освіти, до особливостей міжособистісної взаємодії в системі «викладач-студент», «викладач-викладач», «викладач-керівник», роль лідерського аспекту в цій взаємодії. В той же час застосування коучингу сприяє стимулюванню творчого пошуку рішень, підтримці мотивації для досягнення цілей з метою мобілізації власних ресурсів, кількісні варіанти побудови індивідуальної освітньої траєкторії, досягнення поставлених цілей, розширення можливостей, сприяння професійному та особистісному розвитку. Відбувається розвиток професійної гнучкості й мобільності, і, нарешті, це одержання насолоди як від самої діяльності, так і від її результатів тощо. Це розвиває лідерські характеристики усіх учасників освітнього процесу.

Коучинг представлено як універсальний інструмент, який дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні. Це допомагає в процесі вміння керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами, допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати ефективні комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, створювати і розвивати систему вищої освіти. Коучинг максимально ефективно працює на результат вирішення актуальних завдань та розвитку лідерства.

Доведено важливість коучингу як технології розвитку лідерства у сфері освіти. Доцільним уявляється впровадження коучингових технологій на всіх рівнях системи вищої освіти України завдяки відповідній підготовці професійними фахівцями з коучингу.

Ключові слова: лідерство, лідерство для сфери освіти, коучинг, технологія коучингу, особистісний та професійний розвиток.

Постановка проблеми та її актуальність. Сьогодні від суспільства до системи освіти існує запит на розвиток вільної, суспільно активної особистості, яка володіє лідерськими характеристиками й усвідомлює своє право вибору та вміє здійснювати цей вибір свідомо та відповідально. Актуальність даного питання обумовлена ще й тим, що якість сучасних процесів модернізації сфери освіти України багато в чому залежить від характеру впровадження інноваційних процесів. Разом з тим це також визначається й особливостями тих нововведень, що використовуються самим інноваційним потенціалом його педагогічного середовища. А це в свою чергу висуває нові вимоги до змісту та напрямків відповідної підготовки педагогічних

працівників освітньої галузі на всіх рівнях завдяки відповідній підготовці професійними фахівцями з коучингу.

Слід відмітити, що лідерство є ключовим елементом інноваційного процесу й розвитку культури в будь-якій організації або команді. Особливо це стосується сфери освіти, яка спрямована на формування й розвиток соціально-значущих якостей кожної людини як члена суспільства й громадянина держави. При цьому ефективний лідер-студент, лідер-освітянин, так і лідер-керівник освітнього закладу досягає головних цілей в оптимальні терміни з максимальним ефектом.

В якості одного з таких процесів, на наш погляд, є технологія коучингу, яка виступає як одна з технологій розвитку лідерства, а також створює умови для формування особистості майбутнього фахівця, здатного до реалізації своїх потенційних можливостей, самостійному прийняттю відповідальних рішень в різних ситуаціях життєвого вибору, прогнозуючи їх можливі наслідки, так і вдосконалення діяльності викладача та керівника сфери освіти.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Узагальнюючи теоретичний аналіз наукових праць та матеріали досліджень, присвячені проблемі, слід сказати, що основні аспекти розкриття сутності коучингу знайшли своє відображення в таких аспектах: теоретичне підґрунтя (М. Аткинсон, У.Т. Голлві, М. Дауні та ін.), ефективність коучингових технологій (С. Канню, С. Кові, Дж. Уйтмор та ін.), прикладні особливості використання інструментів коучингу (Л. Марчініак, Т. Столцфуз, А. Цивінська та ін.), в т.ч. в освіті нашої країни (Т. Борова, О. Нежинська, В. Тименко та ін.). Також дослідженням особливостей лідерства приділяли увагу М. Бауер, Р. Ділс, Дж. Уйтмор та ін. Що ж до питання використання коучингу як технології розвитку лідерства в сфері освіти, то воно раніше не виступало предметом досліджень.

Мет а ст ат т і. Висвітлення особливостей коучингу як технології розвитку лідерства у сфері освіти.

Виклад основного матеріалу. Варто зазначити, що коучинг спрямований на покращення життя людей в професійній та особистій сферах. На думку одного із засновників коучингу, У.Тімоті Голлві [5], коучинг – методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах. Це метод управління, метод взаємодії з людьми, спосіб мислення.

Підхід, який запропонував Т. Голлві [5], насправді вже використовувався раніше, приблизно 2500 років тому, давньогрецьким філософом Сократом, що вчив своїх учнів яким чином поліпшити власне життя. У першу чергу за допомогою питань діагностував інтелектуальний потенціал своїх учнів і підштовхував до роздумів про власне життя, а потім за допомогою відповідно сформульованих питань сприяв тому, що учні знаходили всередині себе відповіді, які сприяли їхньому особистісному розвитку. Головною особливістю було те, що він ніколи не давав учням готових рішень, наштовхуючи питаннями на самостійне знаходження відповідей на важливі та пріоритетні життєві запитання.

Слід розкрити та зауважити, що в перекладі з англійської мови «coaching» (коучинг) означає тренерство, настанови. «To coach» – тренувати, підготувати до змагань, або займатися репетиторством, підготовкою до екзамену. «Coach» (коуч) – приватний педагог, тренер, інструктор.

Належить особливо виділити та констатувати той факт, що на сьогодні існують різні течії трансляції коучингу, але всесвітньо визнаною якістю коучингу є Міжнародна Федерація Коучингу (ICF) – перша професійна організація в світі, яка створила філософію та дала визначення коучингу, а також розробила стандарти етичних принципів і ключових професійних компетенцій, які зобов'язані дотримуватися та виконувати усі професійні коучі ICF. Доцільним

є наголосити і на безпосередню приналежність авторів даної публікації до цієї організації, як сертифікованих коучів акредитованих ICF.

Так, Мерілін Аткінсон підкреслює, що коучинг здійснює позитивні зміни за рахунок внутрішнього потенціалу людей, команд, організацій [1].

Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. «Коучинг не вчить, а допомагає навчатися», – Сер Джон Уйтмор [9].

У загальному сенсі, як зазначає Роберт Ділтс, коучинг – це процес, в ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно та максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних сторін людей, підтримку їх в подоланні особистих бар'єрів і обмежень в досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді [6].

Коучинг – це система, яка сприяє формуванню лідерів, оскільки він виступає елементом ефективного управління будь-яким процесом, взаємодії зі всіма його учасниками. Завдяки коучингу розширюється сфера пізнання та горизонти бачення, підвищується ефективність та якість життя, відкриваються можливості розвитку [9]. А справжній лідер – той, хто здатний заглянути в майбутнє та реалізувати побачене в сьогоденні.

«Лідерство починається з того, що людина знаходить в собі сміливість стати тим, ким вона здатна стати. Лідерство передбачає безперервне навчання впродовж всього життя. Завдяки навчанню ми пізнаємо себе, навколишній світ і реальні проблеми навколо нас. До навчання слід ставитися як до процесу власного перетворення», – Х. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзар [8].

Варто відзначити, що **лідер** (від *англ. leader* – «особа, яка веде за собою») – це авторитетний член групи, якому вона надає право приймати найвідповідальніші рішення, що стосуються інтересів усієї групи. Лідер значною мірою залежний від групи, яка вимагає виражати та транслювати інтереси групи. Лише за цієї умови послідовники не просто йдуть за своїм лідером, а й бажають іти за ним [8; 11].

Сучасний лідер визначається як людина, яка:

- мислить глобальними категоріями,
- передбачає потенційні можливості,
- створює загальне бачення майбутнього,
- сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження,
- цінує в людях автентичність,
- розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства,
- вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій,
- заохочує конструктивний виклик,
- забезпечує задоволення людей,
- досягає успіхів у змаганні з конкурентами,
- демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції,
- проявляє готовність до спільного керівництва,
- діє відповідно до проголошених цінностей, однак може змінювати ці цінності, якщо того вимагає ситуація.

Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, в яку готові повірити та яку готові прийняти. Щоб вести за собою та допомагати іншим мислити більш креативно та творчо, ефективним і одним з головних інструментів коучингу, який варто використовувати лідеру, – це *частіше ставити питання, а не давати поради*. Коли ставляться вдалі сильні питання [13], які допомагають як членам групи, колегам, так і будь-кому з учасників навчально-виховного процесу в сфері освіти, то це дає можливість зупинитися та подумати

над ходом своїх думок [3–4]. В цьому випадку ми спираємося на їх (колег) знання, а не обмежуємо своїми власними знаннями, допомагаємо людям стати більш відкритими новому і побачити світ навколо по-іншому.

Ефективність лідера також залежить і від того, наскільки його стиль поведінки відповідає критеріям людей, яких він веде за собою. Знання принципів, згідно з якими члени команди оцінюють свого лідера, дає йому змогу бути гнучким у спілкуванні, а це означає використовувати не загальний, а індивідуальний підхід до кожного із співробітників, бути професіоналом з великої літери у своїй справі.

Як показують дослідження, ефективні лідери мають особливий набір компетенцій. Їх умовно можна розділити на три категорії:

1. *Емоційний інтелект*, який включає в себе позитивне мислення, контроль над емоціями, орієнтацію на досягнення цілей.

2. *Соціальний інтелект*, що включає емпатію, вплив, вирішення конфліктів, коучинг, командну роботу.

3. *Когнітивний інтелект*, що складається з синхронізації систем (вміння бачити світ як сукупність різних систем і можливість впливати на їх взаємодію), розпізнавання образів (навик пов'язувати, що відбувається в практично випадкових наборах даних).

Лідер – це в першу чергу чудовий психолог, коуч, здатний створити атмосферу, що надихає людей і направляє вектор їх емоцій в русло творіння. Управління в стилі коучинг дозволяє створити та підтримувати ефективні відносини як в команді в цілому, так і з будь-яким з учасників навчального процесу у сфері освіти. Діалог в коучинговому стилі стає продуктивнішим, коли лідером створений рапорт – тип зв'язку та зв'язок між людьми, який характеризуються наявністю взаємних позитивних емоційних відносин і певною мірою взаєморозуміння, налаштування на темп його мови, тон голосу, манеру жестикуляції. Так відбувається «безоцінна оцінка». При глибокому рапорті відповідь на просте коучингове питання «А що Ви по-справжньому хочете?» стає справжнім одкровенням. Адже не так часто, наприклад, керівник запитує про це на глибинному щирому рівні, та навіть запитавши, не завжди вислуховує серйозно.

М. Бауер [2], відомий теоретик і практик з питань управління та лідерства, пропонує відмовитися від застарілої системі керівництва, і до цього часу, на жаль, яскраво функціонуючої, яка побудована на авторитарності, жорсткій ієрархії та вертикальному підпорядкуванні, замінивши її на спільноту лідерів і лідерських команд, де панує вміння слухати своїх працівників і чути їх. Лише така організаційна структура здатна розвинути у співробітниках найкращі якості, бажання працювати й креативно мислити.

Тут слід підкреслити, що коучинг для лідера в даному випадку виступає як універсальний інструмент, який дозволяє розвинути компетенції людини в кожному з трьох напрямів її діяльності: ефективно працювати на рівні особистості, тобто вміти керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами; допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності; розвивати ефективні комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами; створювати і розвивати системи, які максимально ефективно працюють на результат вирішення актуальних завдань.

Доцільним є тут навести чотири заповіді великого коуча М. Ландсберга [7]:

1. Лідер без команди – це не лідер.

2. Бос-автократ – це «вимираючий вид» керівника.

3. Десять хвилин, присвячені коучингу, заощадають цілу годину.

4. Знаєш, як завоювати довіру та впливати на людей – станеш великим коучем.

Життя бентежне та непередбачуване, а сфера освіти не є виключенням з цього. Часто в педагогічній діяльності всі ми потрапляємо сьогодні із так званої «зони комфорту» в «зону

дискомфарту». В такому випадку класичні прийоми та методи вирішення проблеми вже не діють в швидкоплинних трансформаційних освітніх процесах. Тут варто підкреслити, що лідери, які знають як вести розмову в зоні дискомфорту, є найкращими в сприянні розвитку своїх співробітників або колег. Так, використовуючи коучинг в роботі з персоналом завдяки відповідним коучинговим інструментам, таким, наприклад, як технологія «Колесо балансу», можна допомогти команді побачити будь-який проект з усіх боків, зрозуміти, що буде найкращим результатом по кожній складовій цього проекту, оцінити поточний стан справ, і, що більше важливо, визначити вклад і значущість результатів кожного співробітника в кожному конкретному проекті. До того ж, до речі, ця техніка допомагає об'єднати усіх членів команди на рівні загальних цінностей [10, 12].

Далі для створення конкретного плану дій, наприклад, використовується техніка «Стратегія Уолта Діснея» [4, 10]. В процесі мозкового штурму в ролях Мрійника, Реаліста й Критика у команді виробляється / народжується план та «інструкція» до дії, ефективність якої в рази перевищує відомий усім у психолого-педагогічній діяльності та практиці SWOT-аналіз. В ході такої роботи команда діє на рівні загального бачення, при цьому кожен член команди задоволений виконаною роботою й поспішає скоріше реалізувати намічені кроки.

Наступним важливим аспектом є те, що потрібно звернути увагу і на емоційний аспект лідера, а саме, на емоційні компетенції, які дозволяють ефективно управляти соціально-психологічним кліматом і реалізуються у власній роботі через емоційну компетентність. Під *емоційною компетентністю* розуміється здатність суб'єкта розуміти і виражати власні емоції та почуття і почуття інших людей, здатність управляти своїми емоціями й емоціями інших людей у взаємодії з ними. Таким чином, ефективний лідер завжди є професіоналом і виступає як приклад для своїх підопічних або колег-освітян, а також ідеальним образом у процесі формування особистості молодого фахівця-студента у навчально-виховному процесі сфери освіти, ефективно сприяє їх особистісному та професійному розвитку й саморозвитку.

Висновки. Отже, в результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що використання коучингу як технології розвитку лідерства у сфері освіти є універсальним засобом, який дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, вміти допомагати собі й іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності, розвивати ефективні комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, досягати поставлених цілей, розширювати можливості та горизонти бачення, разом з цим розвивати лідерські якості інших тим самим забезпечуючи ефективність діяльності закладу освіти загалом. В означеному контексті підготовку студентів, педагогічних працівників та керівників освітньої галузі можна забезпечити завдяки проведенню відповідного навчання професійними фахівцями.

Список використаних джерел

1. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Внутренняя динамика / Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чоис ; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2009. – 208 с.
2. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 200 с.
3. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Т. А. Борова : дис. на здобуття доктора пед. наук зі спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. – К., 2012. – С. 170-234.
4. Використання коучингу в системі вищої освіти України / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.] ; голов. ред. В. В. Олійник. – К. : АТОПОЛ ГРУП, 2015. – Вип. 15(28). – С. 236–245.

5. Голлви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра / Тимоти Голлви ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 264 с.
6. Дилтс Р. Альфа-лидерство / Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел. – СПб. : ЕВРОЗНАК, 2004. – 256 с. (Проект «Магия высшей практической психологии»).
7. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете (Дао успешного бизнесмена) / М. Ландсберг. – М. : Эксмо, 2004. - 160 с.
8. Оуэн Х. Призвание – лидер : Полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
9. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
10. Coaching / Anna Cywińska, Sylwia Majewska, Kamila Pępiak-Kowalska, Eliza Szwec. – Wydanie pierwsze. – Lublin, 2013. – 190 s.
11. Coaching dla zwycięzców. Sprawdzone techniki urzeczywistniania marzeń i osiągnięcia trudnych celów / Jack Canfield, Peter Chee ; Przełożyła Bożena Józwiak. – Poznań : Dom Wydawniczy REBIS, 2014. – 296 s.
12. Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju / Marciniak Łukasz T., Rogala-Marciniak Sylwia. – Warszawa : ABC a Wolters Kluwer business, 2012. – 392 s.
13. Stoltzfus T. Sztuka zadawania pytań w coachingu / T. Stoltzfus. – Wyd. Aetos Media. – Wrocław, 2012. – 102 s.

*Tymenko Volodymyr Mykolayovych,
Nezhynska Olena Oleksandrivna*

Coaching as a technology development of the leadership in education

Summary

The article reveals the peculiarities of using coaching of education leadership. Reflected the essence, history and main approaches to the definition of "coaching".

The authors presents a new innovative approach to learning in the institution of education, modern image of the teacher of education leadership, the relationship between teacher and student, teacher and teacher, teacher and head, leadership role in these interactions. At the same time application of coaching helps stimulating creative solutions, support for achieving the goals of motivations for mobilizing their own resources quantitative options for individual educational trajectory, achieving goals, empowerment, promotion of professional and personal development. There is a development of professional mobility and flexibility, and finally it's getting pleasure from both: the activity and its results. And it develops the leadership characteristics of all participants of the educational process.

It has been proven that coaching is a versatile tool that allows you to work effectively on the subject-subject level. It helps in the process of self-management and it also assist you in the development of personal potential: to improve personal effectiveness, to develop effective communication, to build positive relationships, to develop higher education system. Coaching works as efficiently as possible on the outcome of the decision of actual tasks and development of the leadership.

So justified the importance of the coaching as a technology development of the leadership in education. It seemed the introduction of coaching at all levels of higher education system of Ukraine. It maybe through to corresponding preparation professional specialists in coaching.

Key words: leadership, education leadership, coaching, coaching technology, personal and professional development.