

УДК 378

Тимофеева Е. И.<sup>1</sup>, Шумейко А. А.<sup>2</sup>

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Амурский гуманитарно-педагогический  
государственный университет»,  
г. Комсомольск-на-Амуре, Россия, timofeevakaterina@yandex.ru

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Амурский гуманитарно-педагогический  
государственный университет»,  
г. Комсомольск-на-Амуре, Россия, science17@list.ru

*Ключевые слова:* компетенции, технологии коучинга, agile, руководитель, управленческая деятельность, эффективность, образовательная организация.

*Аннотация.* Модернизация образования является одним из приоритетных направлений государственной политики в Российской Федерации. В условиях возрастающей конкуренции и при становлении системы образования основой экономического роста и социального развития общества руководители образовательных организаций должны внедрять в свою деятельность все более новые инновационные технологии, призванные вывести образовательные учреждения на передовые позиции. В предлагаемой статье рассмотрен феномен технологии коучинга, как инструмента позволяющего существенно повысить эффективность управленческой деятельности руководителя образовательной организации. Представлены преимущества описываемой технологии Agile и рассмотрены категории персонала организации, которым необходимо коучинговое сопровождение.

Федеральный закон N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предоставляет образовательным организациям автономию и невмешательство в конкурентные отношения между ними, в связи с чем образовательные учреждения получают самостоятельность в административной, образовательной, научной деятельности, инновационной политике.

Очевидно, что без наличия менеджерских компетенций руководителю не обойтись при выполнении требований профессионального стандарта руководителя образовательной организации в заданных условиях. Современный руководитель в образовании – человек с амбициями, стремлением сделать карьеру, болеющий за свою

школу, лицей, колледж, ВУЗ и т.д., способный сформировать команду педагогов, начиная с подбора кадров; человек, которым движет драйв, могущий преодолевать стереотипы и находить нетрадиционные пути решения задач, а также внедрять в свою деятельность инновационные управленческие технологии.

Компетентностная концепция формирования и развития педагогических и управленческих кадров актуализировала споры в определении понятий «компетенция» и «компетентность». Анализ научно-методической литературы позволил развести эти понятия по принципу «потенциальное», где потенциальное – это компетенция, и «реальное», где реальное – это компетентность.

Профессор И.Д. Чечель [8] определяет компетенцию, как характеристику потенциального состояния личности, проявляемую в реальной деятельности. В то время как компетентность, по мнению автора, – это сложная интегральная характеристика, состоящая из комплекса компетенций, содержание которой определяется целями, задачами и характером деятельности. Другой российский ученый Э.Ф. Зеер [3, 23-25] определяет компетентность как интегративное качество личности, включающее систему необходимых знаний, умений, навыков, достаточных для выполнения определенного вида профессиональной деятельности, выделяя в основе ориентацию на личностный фактор.

Анализируя отечественную и зарубежную литературу по проблеме управленческих профессиональных компетенций, можно сделать вывод, что в настоящее время в системе менеджмента представлены различные концепции:

- концепция ключевых факторов успеха 1990-х годов;
- концепция динамических организационных способностей Д. Гиса [6];
- концепция ключевых компетенций Г. Хамела и К.К. Прахалада [7].

Организацией Management Systems представлена усовершенствованная концепция управления «Пирамида управления и развития лидерства» [12] (рис. 1).

Данная концепция является классической схемой иерархии практических управленческих компетенций и идентифицирует их, как необходимые на каждом уровне управления организацией – от управленца низшего звена до генерального директора. То есть здесь наглядно представлена эволюция профессионального роста человека в управлении. Разумеется, что приобретая актуальные для каждого уровня компетенции, субъект управления не утрачивает их при продвижении по карьерной лестнице, напротив, улучшает и оттачивает. При этом, такие компетенции, как коучинг, разрешение проблем и принятие решений являются компетенциями базового уровня

пирамиды. Это позволяет сделать вывод о том, что данные технологии: а) просты в освоении; б) обязательны для любого менеджера.

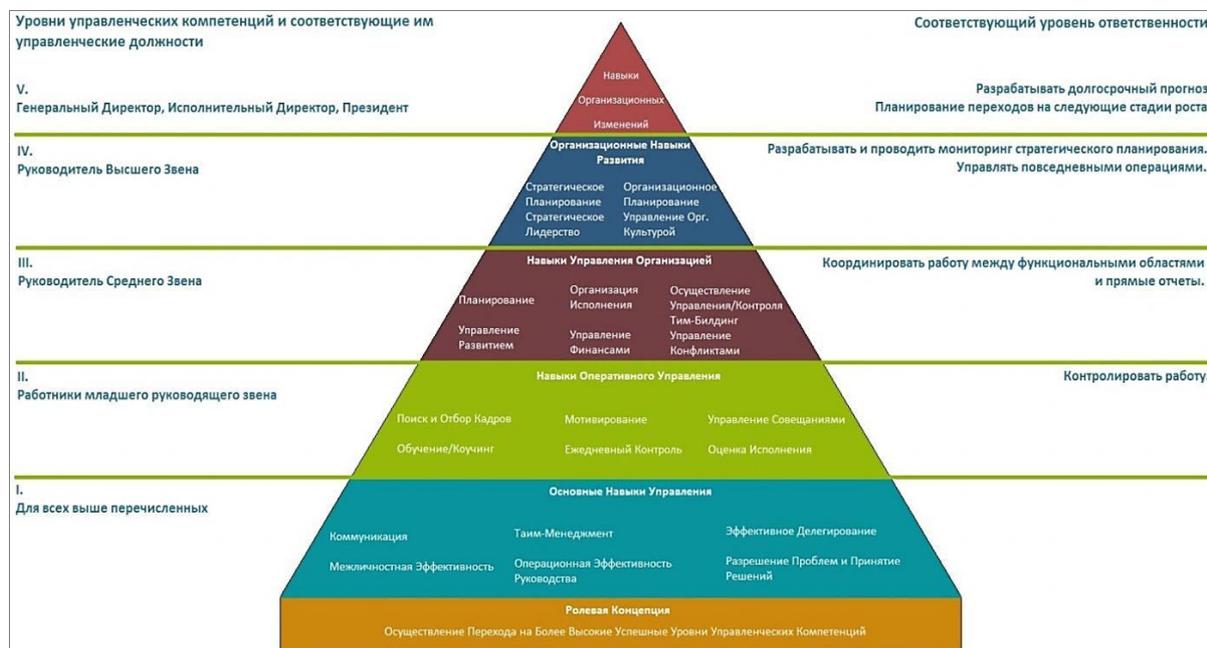


Рисунок 1 – Пирамида управления и развития лидерства.

Развитие системы образования в новых социально-экономических условиях становится основополагающим фактором динамичного экономического роста и социального развития общества. В связи с актуализацией роли образования в развитии экономики страны преобразуются и права и обязанности руководителей образовательных организаций. На первый план выходят способности руководителей согласно стратегии развития образовательной организации привлекать и оптимизировать ресурсы разного характера: финансовые, кадровые, технические, информационные. Эффективность образовательной организации зависит от эффективности управленческой деятельности руководителя.

Очевидно, что перед руководителем стоит глобальная задача выстроить организацию работы таким образом, чтобы она работала на него же. Подтверждением вышесказанному служит утверждение известного польского писателя Лешека Кумора: «сначала ты работаешь на свой авторитет, потом авторитет работает на тебя!».

Обеспечить качество взаимодействия руководителя со своей командой призваны инновационные технологии, одной из которых наиболее востребованной и актуальной в последнее время стала технология Agile-коучинга. Это современная технология

применяется с целью повышения влияния, перестройки мышления для улучшения управляемости бизнеса и продуктивности сотрудников.

Данная технология представляет для нас наибольший интерес. Agile в переводе с английского языка означает подвижность, ловкость, сообразительность [4]. Изначально, этот термин появился как гибкая методология разработки проектов ПО в IT-компаниях, но, так как принципы и ценности этого направления являются одинаковыми с ценностями современного бизнеса вообще, то Agile перешел в управление большими компаниями и малыми организациями посредством коучинга.

Agile манифест был сформулирован в феврале 2001 года на встрече семнадцати программистов в штате Юта, США. Они провозгласили четыре главных ценности Agile методологии:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану [11].

Помимо этого разработчики предложили двенадцать принципов Agile-манифеста, которые и являются сутью agile – методологии. Вот некоторые из них:

- 1) удовлетворение потребностей заказчика через быстрое предоставление отдельных готовых частей выпускаемого продукта;
- 2) совместная работа: все отделы производства должны работать вместе на ежедневной основе;
- 3) доверие и поддержка: участники проекта должны быть замотивированы и находиться в подходящих для работы условиях;
- 4) простота крайне необходима: не допускать излишней бумажной волокиты;
- 5) самые лучшие решения рождаются у самоорганизующихся команд;
- 6) работающий продукт – это основной показатель продвижения проекта и др.

Если говорить о использовании технологии Agile в менеджменте, то это будет скорее отражать образ мышления, нежели конечное состояние. Это – эффективная практика организации труда небольших групп, выполняющих единую творческую работу под эгидой либерального и демократического управления, так определяет Agile Wikipedia [2]. Если руководству удастся внедрить ценности Agile в коллектив организации, то управленцам не придется брать на себя все изменения или подгонять сотрудников делать что-то по-другому. Организация становится единым

пространством, управление которым требует меньше затрат сил и приносит больше удовольствия, а значит, и результативности. Для реализации технологии Agile в организации необходим коллектив осознанных ответственных людей. Если это требование не соблюдено, на помощь приходит коучинг, который так же, как и Agile, апеллирует к осознанности и ответственности сотрудника за принятие решений.

Для внедрения инновационной технологии Agile-коучинга в управленческую и образовательную практику руководителю необходимо освоить следующие компетенции: 1) профессиональный коучинг, 2) обучение практике Agile, 3) фасилитацию, 4) менторство, 5) бизнес-мастерство, 6) трансформационное и 7) профессиональное (педагогическое) мастерство.

На сегодняшний день «Agile-методология» и «коучинговые технологии» уже представлены в системе образования. За рубежом, например, существует организация «EduScrum» – специальный фонд Нидерландов (Scrum – одна из agile-методологий). В России помимо исследовательских работ существуют организации «AgileinEducation» и «КоучингвОбразовании.рф», однако все они внедряют «agile-методологию» только в организацию непосредственно педагогического процесса, например, «Модель практико-ориентированного обучения на основе agile-принципов» авторов Н.А. Молодчика и Н.И. Нагибиной.

Ежегодные отчеты ответственных организаций (в России и за рубежом) по применению Agile-технологий в компаниях содержат данные и за 2018 год. Опрошенные компании мира, внедрившие Agile-технологию, назвали ТОП-5 причин, по которым они вообще используют Agile [13]. Среди них:

- А) ускорить доставку продукта до заказчика или потребителя – 74 % компаний;
- Б) повысить способность управлять организационными изменениями – 62 % компаний;
- В) улучшить продуктивность – 51 % компаний;
- Г) выровнять бизнес – 50 % компаний;
- Д) повысить качество продукта – 43 % компаний.

Среди прочих и такие причины, как сокращение стоимости проекта, улучшение морального состояния сотрудников или команды, сокращение рисков проекта, улучшение видения проекта и др. Соответственно бенефиты, которые получили компании от применения Agile следующие (наиболее актуальные):

- повышение способности управлять организационными изменениями – 69 % компаний;

- улучшение видения проекта – 65 % компаний;
- выравнивание бизнеса – 64 % компаний;
- улучшение морального состояния сотрудников или команды – 64 % компаний;
- сокращение времени на доставку продукта на рынок – 63 % компаний.

Также среди других бонусов от использования Agile: продуктивность команды, предсказуемость проекта, сокращение рисков проекта, сокращение стоимости проекта и др. В России самые заметные улучшения, которые обрели компании при переходе на Agile, касаются прозрачности работ и управления организационными изменениями [5] (рис. 2). Причина самых заметных выгод находится в самом процессе Agile-подхода на базе Scrum, Kanban или Lean. Все эти методики предполагают и визуализацию работ, и итерации (сессии), после которых проще поменять приоритеты, чем в каком-либо другом негибком процессе. Кроме того превосходит все ожидания и повышение мотивации сотрудников по результатам перехода на Agile независимо от отрасли или опыта компании (на 14-26%).

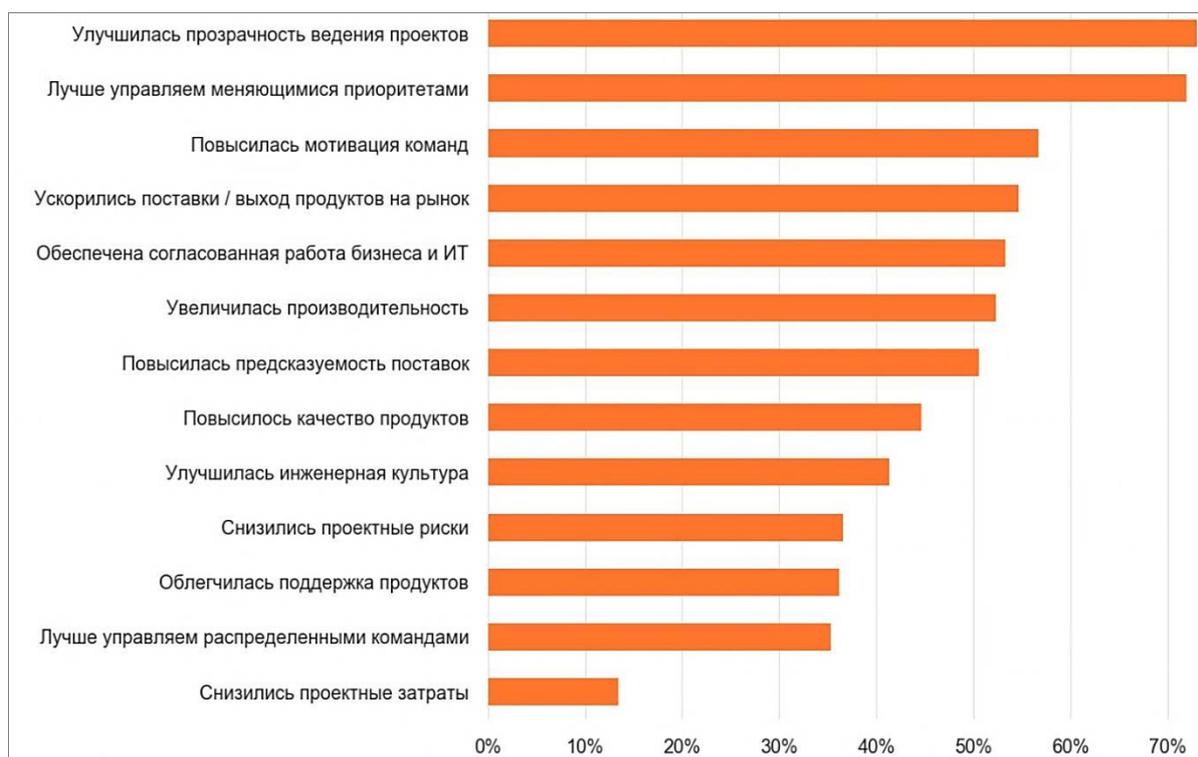


Рисунок 2 – Выгоды, полученные организациями от получения Agile в России в 2018 году.

Успех Agile немислим без применения коучинговых технологий, которым в последнее время посвящены исследования зарубежных и отечественных ученых.

Самым ярким бестселлером стала книга Лиссы Адкинс «Коучинг agile-команд. Руководство для Scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период». В своей книге она подчеркивает, что «Agile-коучинг помогает сразу в двух областях – производстве продуктов, которые существуют в реальном, сложном и непредсказуемом мире, и в жизни человека. ... (Agile) методология позволяет нам удовлетворять собственные высокие стандарты качества и достигать личных целей. ... А значит, командам нужны коучи, которые способны четко определить, что такое в понимании Agile «выполнено хорошо» [1].

Т.М. Ланская выделяет критерии для выявления необходимости и возможности внедрения коучинга [10].

1. **Стиль руководства.** При авторитарном стиле коучинг работать просто не будет потому, что необходимо развивать осознанность и ответственность у сотрудников.

2. **Опыт работы сотрудника.** Коучинг более эффективен во время взаимодействия с квалифицированными и зрелыми специалистами, чей опыт позволяет предлагать более эффективные пути решения задач.

3. **Тип поставленной задачи.** Генерирование креативных решений, инновационные проекты, постановка новых целей – сферы эффективности коучинга. Также автором обозначены критерии эффективности образовательной организации и оценена эффективность использования коучинга в образовательной организации. По ее утверждению, критериями эффективности образовательной организации выступают:

- соответствие деятельности образовательной организации законодательству РФ;
- обеспечение образовательного процесса кадрами;
- обеспечение качества обучения и воспитания;
- обеспечение доступности качественного образования;
- эффективное применение современных образовательных технологий;
- реализация программы развития;
- обеспечение комплексной безопасности и охраны труда в образовательной организации;
- создание системы государственно-общественного управления образовательной организацией.

Оценка эффективности использования коучинга в образовательной организации (на 2018 год) выглядит следующим образом:

- Повышение эффективности деятельности (47 %).

- Повышение качества образовательных услуг (51 %).
- Выравнивание или укрепление организации (54 %).
- Снижение текучести кадров (50 %).
- Снижение конфликтности (52 %).
- Удовлетворенность работой (61 %).
- Снижение расходов (23 %).
- Увеличение итоговой доходности (28 %).

Кроме того, Т.М. Ланская называет такие критерии, как:

- степень удовлетворенности сотрудников, клиентов, учредителя;
- количество творческих инициатив;
- количество продуктов интеллектуальной собственности;
- стиль управления.

Для применения коучинговых технологий в организации для начала нужно увидеть и проанализировать категории неэффективных сотрудников, для которых целесообразно это применение. С.Ю. Чумакова [9] называет 4 группы, к которым применим такой подход, как коучинг:

1. **Руководители.** Эта категория руководителей высшего звена и других управленцев. Причинами неэффективности здесь могут быть ускоряющиеся технологические перемены и бизнес – циклы, жесткая конкуренция и возникновение новых рынков. Это приводит к «опусканию рук», ощущению одиночества и непосильной ответственности человека. Другой причиной может быть то, что человек не вырос как руководитель в данной организации, а был нанят «со стороны» в устоявшийся коллектив. Управленцу нередко хочется поменять собственный стиль управления так, чтобы был замечен быстрый, позитивный и устойчивый результат его деятельности в моменте здесь и сейчас. Но все это на фоне взаимного недоверия с коллективом, невозможности доверять и обсудить свои идеи, сопротивления персонала новым идеям, отсутствия налаженной обратной связи. Именно здесь необходима непредвзятость коуча, чтобы задать правильные вопросы и стимулировать появление честных и объективных ответов. Руководителю предоставляется возможность «подумать» вслух, почувствовать свободу и уверенность и принимать качественные решения.

2. **Успешные сотрудники.** Это «восходящие звезды», люди, которые достигли своих целей, справившись с порученным заданием, и теперь стоит вопрос об их дальнейшем продвижении по карьере. Таким перспективным сотрудникам коучинг

открывает перспективу развиваться в рабочем процессе вместо того, чтобы отправлять их на банальные семинары и тренинги.

3. **Менеджеры**, переживающие не лучшие времена. Моменты, когда организация находится в кризисной ситуации, являются лакмусом для выявления неэффективных сотрудников, переживающих трудный период на работе или в личных взаимоотношениях. Когда нужно быстро реагировать на изменения, проявляется низкая продуктивность, негибкость, недостаточная осознанность, проблемность во взаимоотношениях с сотрудниками или недостаточность навыков таких сотрудников. Часто это талантливые люди, обладатели бесценных знаний большого опыта. Потери от замены таких сотрудников могут дорого обходиться организации. Возможно, при беседах с такими сотрудниками становится понятно, что человек не в состоянии сам изменить свой подход к проблеме. Тогда коучинг при помощи собственных технологий позволяет разработать определенный стратегический план, способствует тому, чтобы у человека появилось желание создавать новое, видеть новый смысл в привычном алгоритме действий.

4. **Работники**, которым необходимы новые навыки. Это те работники, которым нужно развивать и совершенствовать такие навыки, как стратегическое планирование, принятие решений, управление конфликтами, навыки общения, изменение стиля менеджмента, создание высоко функциональной команды. Также в ситуациях, имеет место быть конфликт ценностей, коуч использует технологии по их выявлению. Здесь эффективным будет взаимодействие такого сотрудника с коучем, который работает в этой же организации, прошел эту ступень обучения. Обычно таким коучем становится непосредственно руководитель, обучившийся коучинг-менеджменту.

Таким образом, мировой и российский опыт применения Agile-коучинга не оставляет сомнений в том, что на сегодняшний день это очень привлекательный инструмент для внедрения в образовательной организации с целью повысить конкурентоспособность и выживаемость на фоне социально-экономических изменений в обществе и стране, раскрыть человеческий потенциал, создать оптимальные стратегии и планы действий в достижении поставленных профессиональных и карьерных целей.

#### Список литературы

1. Адкинс Л. Коучинг Agile-команд. Руководство для Scrum-мастеров, Agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Л. Адкинс; пер. с англ. С. Пасерба. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 416 с.

2. Гибкая методология разработки [Электронный ресурс]. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая\\_методология\\_разработки](https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая_методология_разработки) (дата обращения 15.10.2019 г.)
3. Зеер Э.Ф. Ключевые компетенции, определяющие качество образования / Э.Ф. Зеер // Образование в Уральском регионе: научные основы развития: тез. докл. II науч.-практ. конф. Ч. 2. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2002. – С. 23-25.
4. Мультитран-словарь: agile [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.multitrans.com/m.exe?s=agile&l1=1&l2=2> (дата обращения 12.10.2019 г.)
5. Отчет об исследовании Agile в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://scrumtrek.ru/blog/agilesurvey18/> (дата обращения 12.10.2019 г.)
6. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж.Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – № 4.
7. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
8. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития / И.Д. Чечель. – М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. – 192 с.
9. Чумакова С.Ю. Коучинг лидерства в организациях [Электронный ресурс] / С.Ю. Чумакова. – URL: <http://www.coacha.ru> (дата обращения 10.11.2019 г.)
10. Шестая Международная онлайн конференция «Коучинг в образовании» [Электронный ресурс]. – URL: <https://coachingineducation.ru/conference2018/> (дата обращения 12.11.2019 г.)
11. Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. – URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения 15.10.2019 г.)
12. Management and Leadership Development [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mgtsystems.com/management-and-leadership-development?rq=pyramid> (дата обращения 25.10.2019 г.)
13. 13th Annual State of Agile Report [Electronic resource]. – URL: [https://www.stateofagile.com/?\\_ga=2.63723690.421524194.1573905251-1107742620.1572498096#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508](https://www.stateofagile.com/?_ga=2.63723690.421524194.1573905251-1107742620.1572498096#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508) (дата обращения 12.10.2019 г.)