

К. п. н., независимый эксперт Агапова О.В.

Коучинг как методика эффективного внедрения и взаимообогащения лучших практик в деятельности педагогов

Предварительные замечания

В Стратегии развития системы образования Санкт-Петербурга 2011-2020 «Петербургская Школа 2020» ключевым направлением для ее модернизации заявлено направление профессионального развития учителя, где особая роль отводится инновационному педагогическому комплексу, цель которого - «объединить педагогические сообщества, науку, эффективные педагогические практики, которые составят конкуренцию действующим формам повышения квалификации или будут интегрированы в модернизированные формы». Следовательно, можно говорить о том, что назревает потребность в изменении методов и подходов в образовании и в воспитании: традиционные методы взаимодействия с детьми и подростками перестают быть эффективными и увеличивают разрыв между поколениями. Педагоги, по их собственному признанию, перестают слышать детей, их истинные желания, говорят с ними на разных языках. Формы контроля и наказаний, передаваемых из поколения в поколение, вызывает защитную реакцию, которая снижает желание сотрудничать и мешает процессу обучения. Стресс, причинами которого могут быть взаимоотношения со сверстниками, родителями, учителями, подготовка и сдача ГИА и ЕГЭ, поток информации, который обрушивается на детей и подростков, осложняет процесс общения детей и родителей, учеников и учителей, а иногда приводит и к конфронтации. Применение стандартного или «правильного» способа на основе принципа «делай, как я», на первый взгляд, дает результат, при этом личные предпочтения ребенка, его индивидуальность подавляются.

О лучшей практике

В этих непростых условиях работы педагога возникает вопрос: есть ли образцы, практики, которым педагоги могут следовать, для того, чтобы жизнь детей стала более гармоничной, а работа – более эффективной? Понятие «лучшая практика» (best practice) употребляется для обозначения «лучшего способа делать что-либо». Понятие сформировалось в рамках изучения специфических практик в бизнесе, чтобы определить наиболее эффективную систему организации или представления ее функций. Понятие получило широкое распространение в 1980х годах не только благодаря академическим исследованиям, но и популярным книгам, посвященным менеджменту. В некоторых публикациях понятие вводится для того, чтобы подчеркнуть, что в данном случае (или описываемом процессе) инновации не требуются: модель функционирует идеально. Другое определение данного понятия, наоборот, трактует его как некий эвфемизм, чтобы снять

негативный оттенок смысла понятий «повторение», «копирование», отсутствие собственной идеи.

Лучшая практика – это техника или методология, которая на практике с большой вероятностью приводит к желаемому результату.

Решение использовать лучшие практики в любой области есть решение использовать чьи-либо знания, опыт, технологии для того, чтобы гарантированно обеспечить успех своему начинанию. В настоящее время термин широко используется в системе здравоохранения, управлении и системе администрирования, в образовании, в проектном менеджменте. Повторяемость процессов особенно на первоначальных фазах помогает сосредоточить внимание на наиболее точном выполнении задач, избежать возможных ошибок и недоразумений, обеспечивая тем самым успех деятельности с самого начала. Таким образом, предполагается что «лучшая практика» становится *лучшей* тогда, когда ее успех очевиден, и выражается в субъективном чувстве удовлетворения от сделанной работы участниками проекта и позитивных эмоциях, чувстве удовлетворенности со стороны целевой группы, потребителей, на которых направлена деятельность. В образовании термин используется достаточно активно, хотя устоявшихся критериев пока нет.

В первом приближении можно говорить о том, что лучшую практику характеризуют:

- инновационный прием описан и может быть предъявлен в зафиксированном виде (фрагмент урока; метод, технология и т.д.)
- высокая оценка деятельности педагога извне (высокие достижения в конкурсах и других открытых мероприятиях);
- позитивная внутренняя оценка (по результатам общественно-профессиональной экспертизы).

О внедрении/взаимообогащении лучших практик

Очевидно, что не всякую успешную деятельность можно повторить, даже в условиях одной и той же организации. Согласно данным американского Центра продуктивности и качества (American Productivity & Quality Center), существуют три основных барьера, мешающих полноценной адаптации лучших практик: недостаток знаний о существующих в настоящий момент лучших практиках, недостаточный уровень мотивации сотрудников изменять что-либо к лучшему, и отсутствие умений и навыков для того, чтобы реализовать лучшую практику в других, по отношению к первоначальным, условиях. Помимо этого, известный скептицизм вызывает вопрос о том, какова процедура оценивания «лучших практик», иначе говоря,

кто является «экспертом»¹? Когда эта оценка действительно точна? Очевидно, что методология оценки «лучших практик» - дело будущего; пока же предлагается ее рассматривать как процесс².

Оценка и решение о внедрении лучших практик педагогами реализуется в процессе освоения инструментов коучинга.

Обеспечению эффективного взаимообогащения деятельности учителей посредством освоения «лучших практик» способствуют принципы, заложенные в основу деятельности. К ним относятся:

- «Лучшие практики» вовлекают участников в активное обучение, предполагающее, что оно строится на активном осмыслении профессионального опыта. Педагоги критически оценивают собственные перспективы; активно выражают свои позиции и точку зрения, применяют полученные знания и опыт в собственной жизни. Опыт участия в интерактивном обучении в рамках повышения квалификации в безопасных условиях позволяет лучше понимать себя, дает опыт творчества, опыт взаимодействия в команде и сотрудничества с коллегами, что, в конечном счете, ведет к взаимообогащению педагогических практик.
- Осмысление «лучших практик» развивает гуманистические ценности и этические нормы, поскольку строится на таких ключевых ценностях, как справедливость, честность, равноправие, свобода, гражданственность, ответственность, достоинство.
- Обращение к «лучшим практикам» способствуют реализации ожиданий, развитию воодушевления и энтузиазма. Представленные в фактических результатах, достижения и успехи общего дела соответствуют заявленным высоким целям, миссии школы, целям обучения педагогов инструментам коучинга.
- «Лучшие практики» нуждаются в постоянной оценке, внешней и внутренней. Для этого необходимо развивать соответствующие умения супервизии (один из важных инструментов коучинга!) и внедрять их в практику на промежуточном и заключительном этапах работы.
- «Лучшие практики» инициируют создание сообществ и партнерских сетей; подобные, в первую очередь, неформальные, структуры поддерживают сотрудничество в процессе деятельности, и впоследствии создают сообщества, которые строятся на идее поддержки, а не конкуренции, готовые к включенности в созидательную деятельность.

Заложенные в основу практической деятельности, эти принципы способствуют тому, что лучшие практики, которые и сами участники, и сообщество оценивают как успешные, становятся своеобразным образцом,

¹ Источник: <http://www.unesco.org/most/bpcrop2.htm#oyen>

² Там же

моделью, которая может воодушевить других людей внедрять на практике аналогичные практики. При этом очевидно, что скопировать их невозможно: меняются время и место действия, люди, которые «приносят» в него свой уникальный жизненный и профессиональный опыт. «Лучшие практики» являются стимулом, импульсом для самостоятельной деятельности, дополнительным аргументом и средством убеждения заинтересованных сторон.

В районе используются различные формы предъявления лучших практик (фестиваль лучших практик, конкурс классных руководителей, оценка деятельности преподавателей, ведущих исследовательскую деятельность детей и т.д.). Сравнительно новым подходом в освоении лучших практик является освоение педагогами инструментов коучинга в процессе повышения квалификации; именно этот подход позволяет максимально «приблизить» решение вопроса об эффективном использовании/внедрении/освоении «лучших практик» в профессиональной деятельности педагога.

О коучинге в образовании

Гуманистическая педагогика давно доказала: вера в людей, в их способности помогает раскрыть их внутренний потенциал, определить ресурсы и те черты, которые следует развивать.

Современной эффективной технологией раскрытия потенциала личности повышения его эффективности является коучинг. Коучинг – метод взаимодействия с людьми, и, говоря шире, способ продуктивного мышления и внедрения позитивных изменений в жизни. Коучинг не учит в привычном понимании, а помогает учиться (*Тимоти Голви*).

Коучинг - инновационная технология, она открывает перспективы для совершенствования образовательного процесса и развития профессиональной компетентности педагога, позволяя по-новому выстраивать отношения с учениками, с родителями, с коллегами.

Коучинговый подход - инновационный метод коммуникации - помогает развить у учеников ответственность, самостоятельность и **осознанность** в принятии решений, повышает их мотивацию, личную заинтересованность в процессе обучения и в подготовке к ГИА и ЕГЭ, помогает осмысленно найти будущую профессию, развивает у учащихся новый тип мышления, основанный на уверенности в себе, на позитиве и на желании взаимодействовать с окружающими. Это возможно при одном условии: если учитель в общении с окружением занимает коуч-позицию. Освоение на практике основных принципов, сформулированных М. Эриксоном, а также технологии и инструментов коучинга помогает

педагогам и впоследствии родителям поддерживать своего ребенка на пути становления самостоятельной Личности.

В процессе интерактивного обучения педагоги осваивают коучинговые **подходы**, применяемые для создания основы для собственной лучшей практики, в частности:

- создание ясного видения целей, ведущих к качественным результатам;
- умение задавать эффективные открытые вопросы;
- освоение инструментов выяснения и усиления мотивации, определения возможностей;
- методы выбора оптимального решения;
- планирование и сопровождение (последствия, обязательства);
- методы самоанализа, супервизии и открытой обратной связи.

Для эффективного взаимодействия с детьми и взрослыми учителя осваивают:

- стратегии и инструменты коучинга (концепцию двух «я» и внутренней игры в процессе обучения и воспитания, прием «фокуса внимания»; стимуляция творческих процессов),
- методы и инструменты группового коучинга, необходимого для взаимодействия с коллегами в процессе освоения лучших практик.

Осмысление феномена инноваций в практической деятельности строится на основе принятия на личностном уровне ценностей, этических норм. Вводится понятие *экологичности* в деятельности педагога. Педагоги осваивают вербальные инструменты и приемы невербальной коммуникации в деятельности педагога-коуча. В тренинговой форме изучаются этапы развития и стратегии преодоления конфликтных ситуаций.

Об организационных условиях эффективного внедрения лучших практик и взаимообогащения в деятельности педагогов

Для того, чтобы учитель мог более активно и органично включаться в инновационные образовательные практики, мог более продуктивно решать профессиональные проблемы, был подготовлен к позитивным преобразованиям, необходимо, чтобы учитель был активным субъектом обучения, что не всегда возможно в системе формального обучения и переобучения. Для эффективного внедрения лучших практик и взаимообогащения в деятельности педагогов в процессе повышения квалификации необходимо:

- освоение инструментов коучинга;

- формирование коуч-позиции учителя;
- разработка учителями критериев оценивания лучших практик на основе освоенных методов и инструментов коучинга;
- апробация различных способов внедрения лучших практик в деятельность педагога с последующей супервизией результатов;
- разработка реальных шагов и элементов системы для создания коуч-среды в школе

Таким образом, процесс взаимодействия и обмена опытом в рамках опытно-экспериментальной и инновационной учебной деятельности педагогов способствует развитию лучших образовательных практик инновационных площадок района путем их осознанной интеграции в практическую деятельность педагога. В конечном счете, создаются условия для превращения урока в *лучшую практику*.