

УДК 37.015.3

DOI [10.17150/2225-7845.2015.7\(2\).159-168](https://doi.org/10.17150/2225-7845.2015.7(2).159-168)

Н. П. Эпова

*Ростовский институт повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования,
г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация*

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОУЧ-СТИЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ: ОТ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ К ТАКТИКЕ ФОРМИРОВАНИЯ РЕФЛЕКСИВНО-СУБЪЕКТНОЙ ПОЗИЦИИ ПЕРСОНАЛА В ИНКЛЮЗИВНОЙ ШКОЛЕ

АННОТАЦИЯ. Статья раскрывает психологические особенности применения коучингового подхода к управлению образовательным процессом при внедрении моделей инклюзивного образования. Автор рассматривает инклюзию как закономерный этап развития системы общего образования, одновременно подчеркивает ее инновационный характер. Особое внимание обращается на следующие аспекты проблемы организации и становления инклюзивного образования в современной школе: теоретические подходы и принципы организации инклюзивного образования (дифференцированный, деятельностный и рефлексивный подходы как психологическая основа инклюзивного образования в современной школе); развивающая среда инклюзивной школы как условие формирования инклюзивной культуры; стратегия управления и организационная культура инклюзивной школы; организационно-педагогическая модель управления и нормативно-правовые основы управления; управление и стимулирование развития профессиональных компетенций педагогических работников инклюзивной школы. Представлена авторская система работы по проектированию стратегии перехода образовательной организации к инклюзии при активном использовании коуч-стиля, базирующегося на таких психологических принципах, как ответственность и осознанность. Особое внимание уделено вопросам работы с персоналом и рассмотрению его рефлексивно-субъектной позиции — как важнейшего фактора инновационных изменений и обеспечения доступности и качества современного образования. Автор рассуждает о необходимости развития рефлексии и становления субъектности каждого педагога, так как именно эти качества составляют суть, содержание и проявление личности, что особенно значимо в настоящее время. Решение данной задачи является архиважным, поскольку обеспечивает осознанное и ответственное отношение к инновациям в образовании, которые в свою очередь являются инструментом развития общества. Автор выделяет морально-психологические методы воздействия на инновационную активность участников образовательного процесса, подчеркивая роль творческо-образовательной среды как пространства смыслообразования и территории содействия профессионально-личностному росту. Статья содержит описание эффективных коуч-техник (колесо изменений, формат конечного результата, SMART-анализ), которые являются эффективными методами воздействия на личность, и апробированы автором в образовательной практике.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Управление, коуч-стиль, стратегия, инновационный менеджмент, ответственность, осознанность, рефлексивно-субъектная позиция, инклюзивное образование, развивающая среда, формат конечного результата, колесо профессионального развития, шкалирование, планируемый результат.

N. P. Epova

*Rostov Institute of Teachers' Advanced Training and Professional Retraining,
Rostov, Russian Federation*

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF COACHING-STYLE IN EDUCATION PROCESS MANAGEMENT: FROM DEVELOPMENT OF STRATEGY TO PERSONNEL'S TACTICS OF REFLEXIVE AND SUBJECTIVE POSITION FORMATION AT INCLUSIVE SCHOOL

ABSTRACT. Article reveals psychological features of application of coaching approach to education process management during the introduction of inclusive education models. The author considers an inclusion as an appropriate stage of general education system development, at the same time he emphasizes its innovative character. Special attention is directed to the following aspects

of a problem of inclusive education organization at modern school: the theoretical approaches and the principles of the inclusive education organization (differentiated, activity-based and reflexive approaches as a psychological basis of inclusive education at modern school); the developmental environment of inclusive school as a condition for establishing inclusive culture; management strategy and organizational culture at inclusive school; organizational-pedagogical model of management and its normative and legal basis; management and stimulation of teachers' professional qualities development at inclusive school. The article puts forward the author's system using for designing strategy of the educational organization transition to inclusive education model applying the coaching-style which is based on such psychological principles as responsibility and consciousness. The article points up the questions of working with personnel and considering their reflexive-subjective positions – as a major factor of innovative changes and ensuring the availability and quality of modern education. Article contains the description of effective coaching techniques (the wheel of changes, the format of final result, SMART-analysis), which represent effective methods of influencing on a person. All these techniques are tested by the author in education practice. **KEYWORDS.** Management, coaching-style, strategy, innovative management, responsibility, consciousness, reflexive-subjective position, inclusive education, developing environment, a format of the final result, a wheel of professional development, scaling, the planned result.

Инклюзивное образование – это закономерный этап развития системы образования, новое и перспективное направление психолого-педагогической науки. В настоящее время состоялось законодательное закрепление идей инклюзивного образования, так называемый политический этап завершился, и инклюзия стала реальной проблемой образовательной практики в нашей стране. Инклюзивные процессы в образовательных организациях свидетельствуют не только о признании и принятии права ребенка с ограниченными возможностями на совместное образование в условиях общеобразовательной школы, но и о происходящих качественных изменениях самой школы, необходимых для создания эффективного условия включенности каждого ребенка в образовательный процесс. Наиболее важным здесь представляется следующее обстоятельство – «готовность школы меняться, искать не столько внешние, сколько внутренние резервные возможности, которые актуализируются в определенных условиях, способны обеспечить достижение поставленных целей» (С. В. Алехина).

Образование детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в образовательных организациях общего типа является образовательной инновацией, требует методологического анализа, проведения научных исследований, научно-методических разработок. Весьма актуальным является поиск и четкая трактовка методологических оснований, с позиции которых будет происходить исследование проблем инклюзивного образования и процессов, происходящих внутри него [1, с. 27]. По мнению исследователя методологических подходов к инклюзивному образованию А.С. Сунцовой «становление новой

образовательной парадигмы будет представлять синтез теорий, включающий философское, педагогическое, психологическое, медицинское и другие знания, а результаты теоретического поиска и прогнозирования будут выполнять роль научных ориентиров в реализации инклюзивных практик, обеспечат их оптимальное функционирование» [1, с. 27]. Исследователь выделяет наиболее значимые методологические основания, применимые к инклюзии как социально-образовательной практике, среди которых: системный, аксиологический, антропологический, личностно-развивающий, деятельностный, системно-деятельностный и компетентностный подходы.

На наш взгляд, актуально рассмотрение вопросов построения инклюзивной развивающей среды образовательной организации, практическая разработка технологий создания инклюзивной школы, формирование нормативно-правовой базы и плана ее развития, определения основ процесса управления кадровым персоналом в инклюзивной школе [2].

Проведенное нами исследование охватило следующие аспекты проблемы организации и становления инклюзивного образования в современной школе [2]:

– теоретические подходы и принципы организации инклюзивного образования – дифференцированный, деятельностный и рефлексивный подходы как психологическая основа инклюзивного образования в современной школе;

– развивающая среда инклюзивной школы как условие формирования инклюзивной культуры;

– стратегия управления и организационная культура инклюзивной школы;

– организационно-педагогическая модель управления и нормативно-правовые основы управления;

– управление и стимулирование развития профессиональных компетенций педагогических работников инклюзивной школы;

– практико-содержательные и процессуальные характеристики проектирования и эмпирического исследования развивающей среды инклюзивной школы.

В ходе исследования мы пришли к выводу о том, что для того чтобы полноценно осуществить процесс проектирования развивающей среды в инклюзивной школе и приступить к ее эффективной организации на практике (т. е. генерировать ее как культурную инновацию) руководителю образовательной организации следует выполнить определенную последовательность действий. Это обеспечит эффективное развитие его профессионально-личностных качеств, компетенций и трудовых функций, т. е. всех составляющих его управленческой культуры. Директору необходимо обеспечить собственные научные представления о содержательно-контекстуальном наполнении терминологического поля проблемы инклюзивного образования, изучить теоретические подходы, концептуальные и нормативно-правовые основы вводимой инновации, определить совокупность принципов для рационального упорядочения действительности и реализации выбранной стратегии, разработать систему вариативно-деятельностной тактики, а самое главное выделить квинтэссенцию ценностей, смыслов, переживаний, норм, моделей деятельности и поведения, способов и критериев оценок, нормативов, которые следует развить у участников образовательного процесса. Все это, на наш взгляд, поможет определить видение организационно-управленческой деятельности по введению инновации в образовательную практику, обеспечит совершенствование управленческой культуры руководителя образовательной организации [3, с. 80].

Подчеркнем, что все участники инклюзивного образовательного процесса действуют в качественно иных, нежели ранее, условиях, с учетом всех социокультурных и правовых изменений современности [4]. В связи с этим требуется теоретическая, практико-методическая подготовка и повышение профессионального уровня всех участников инновационных мероприятий.

В октябре 2014 г. и июне 2015 г. 590 руководящих кадров, педагогических работников, специалистов психолого-медико-педагогических комиссий и службы психолого-педагогического сопровождения прошли обучение по дистанционному и очному модулям программы повышения квалификации по проблеме «Организация инклюзивного образования детей-инвалидов, детей с ОВЗ в общеобразовательных организациях» в рамках реализации государственной программы «Доступная среда» на 2011–2015 годы. Очный модуль проводился на базе ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО¹. Следует отметить, что обучающие мероприятия были ориентированы на представителей образовательных организаций, являющихся базовыми площадками по рассматриваемому направлению в Ростовской области, а автор статьи является региональным тьютором по проблеме «Организации инклюзивного образования детей-инвалидов, детей с ОВЗ в общеобразовательных организациях».

В рамках очных обучающих мероприятий наши слушатели получили возможность для разработки проектов по созданию инклюзивной образовательной среды, плана развития инклюзивной школы, организации специальных условий для образования детей с ОВЗ, адаптации образовательных программ, проектированию индивидуальных программ психолого-педагогического и социального сопровождения ребенка с проблемами в развитии.

Для обеспечения научно-методического сопровождения обучающих мероприятий нами было подготовлено учебное пособие «Управление развивающей средой в условиях инклюзивного образования: психолого-педагогический ракурс» [2]. В учебном пособии раскрыты теоретико-методологические основы и психолого-педагогические аспекты организации инклюзивного образования, обоснованы принципы проектирования развивающей среды в инклюзивной модели обучения и стратегии управления организационной культурой инклюзивной школы. В пособии представлена организационная система создания специальных педагогических условий в инклюзивной школе. Описаны организационно-процессуальные действия, компоненты разработки стратегии, тактического плана перехода к инклюзивной модели образования и управления

¹ URL : <http://roipkpro.ru/news-dostsreda.html>.

профессиональными компетенциями педагогических кадров. Мы представили вариант проектирования адаптированной основной образовательной программы, модель психолого-педагогического сопровождения, программу коррекционной работы в структуре основной образовательной программы, координационный план и технологический инструментарий их обеспечения.

Особое внимание при проведении курсовых мероприятий и подготовке учебного пособия мы акцентировали на задаче развития профессиональных компетенций организаторов инклюзивного образования. Неоспоримой является мысль о том, что повышение эффективности общего образования, и инновационных процессов в этой системе, напрямую зависят от профессионального уровня педагогических работников. Модернизация системы образования невозможна без модернизации педагогической деятельности и условий ее развития. Педагог (учитель, воспитатель) — ключевая фигура образования, это главный источник успехов или неудач обучающихся. В стремительно меняющемся мире одним из главных профессиональных качеств учителя становится готовность к переменам, мобильность, способность принятия ответственных и нестандартных решений педагогических проблем, самостоятельность в определении направлений личного и профессионального развития. От каждого учителя требуются переосмысление и выработка собственной профессиональной позиции, освоение новых знаний и профессиональных умений, поиск новых ресурсов развития.

Отметим также, что реальная действительность XXI в. — это информационная эпоха, это новая пространственно-временная ситуация, в которой находится современный человек и ребенок. В школе сегодня другой ребенок (поколение Z), а значит, педагог должен это хорошо осознавать (рефлектировать), знать и уметь работать с детьми нового поколения, с диверсифицированным контингентом обучающихся, быть транслятором будущего, и хранителем вечных нравственных ценностей, а самое главное, быть успешным, конкурентоспособным и активным субъектом собственной жизнедеятельности [5]. Актуализируются задачи формирования акмеологических ценностей педагога, становления его активной профессиональной и рефлексивно-субъектной позиции. Нам особенно близко мнение М.Поташника, М.Левита о

том, что важнейшим условием современного образования является «обеспечение и реализация только субъектной позиции руководителя, учителя и ученика» [6, с. 45, 50]. Действительно проявление субъектности есть суть, содержание и проявление личности, субъект же всегда рефлексивен и в этом главное отличие субъекта от объекта [7, с. 24]. Отсутствие рефлексивных способностей делает человека объектом, которым легко манипулировать и управлять. М. Поташник пишет: «Субъекту ничего навязать нельзя, так как он будет требовать обоснований, разъяснений, доказательств, ответов на вопросы “Почему?”, “Зачем?”, “Для чего?”, пока не поймет и добровольно не примет предложенное, пока оно не станет его собственным, он и выполнять ничего не будет или будет имитировать подчинение, а делать по-своему» [6, с. 47].

Особую ценность в связи с этим приобретают компетенции руководителя в области применения инновационного менеджмента и создания условий для становления рефлексивно-субъектной позиции участников образовательного процесса. Для этого остановимся на одном из компонентов инновационного менеджмента — это морально-психологические методы воздействия на инновационную активность участников процесса [8].

Для того чтобы активность личности специалиста была самоуправляемой она должна находиться в благоприятной среде жизнедеятельности и осуществления профессиональных функций. Необходима творческо-образовательная среда как пространство смыслообразования и формирования мировоззренческой позиции современного педагога, как территория содействия его профессионально-личностному росту.

Отличным условием для создания такой среды является применение методологии коучингового подхода, который содержит все необходимые ресурсы для развития профессиональных компетенций и личностных качеств современного специалиста. В основе коучингового подхода, на наш взгляд, лежит методология гуманистической психологии и педагогики (К. Роджерс, В. Франкл, А. Маслоу, Л. С. Выготский, Е. В. Бондаревская, В. В. Сериков, И. С. Якиманская, В. Г. Гульчевская). Мы согласны с мнением В. Г. Гульчевской о том, что между личностно-ориентированным обучением и принципами коучинга просматривается явная аналогия, а принципы и технологии коучинга выступа-

ют механизмами повышения эффективности образовательных технологий личностно-ориентированного обучения [9, с. 3].

Коучинг в образовании выступает как пространство, где происходит раскрытие латентного таланта человека с целью максимального повышения его эффективности в самореализации (М. Аткинсон, Н. В. Долина, В. В. Зеленин, И. В. Зотова, М. В. Кларин, Н. П. Эпова) [10]. В. В. Зеленин пишет: «следует считать коуч-парадигму революционной концепцией творческого развития человечества, которая стремительно приходит на смену традиционной педагогической парадигме образования» [10, с. 54]. М. В. Кларин характеризует области применения российского национального стандарта профессии «Коуч» в сфере развития управления и образования [10, с. 84].

Особую актуальность коуч-парадигма и коуч-менеджмент как новая форма управленческой деятельности приобретают в условиях быстрых трансформаций и внедрения инноваций в образовательной системе страны, что, в свою очередь, предъявляет современные требования к профессиональным компетенциям специалистов, задачам раскрытия их личностного потенциала.

Коучинг глубоко базируется на психологических принципах и моделях, способствует пониманию и осмыслению человеком своих огромных возможностей, которые он, будучи достаточно мотивированным, может успешно реализовать в своей сфере деятельности, обеспечивая тем самым решение задачи — повышения качества труда и эффективности исполнения работы.

В основе подхода лежат такие принципы, как осознание, ответственность, ресурсное рабочее пространство. Коучинг акцентирует внимание на возможности развития внутренних навыков, гибкости, выбора и личностного мастерства, творчества и понимания смысла деятельности человека. При умелом коуч-управлении специалист может прийти к выводу о том, что он может самостоятельно решить проблему и вообще способен на гораздо большее, чем сам о себе думает, он может меняться, легко трансформировать старый опыт в новый.

Коуч-технологии помогают специалисту развеять неуверенность в себе и сомнение в собственных силах. Это очень важно. Известный российский исследователь вопросов психологической готовности педагога к профессиональной деятельности по реализации

инклюзивных моделей С. В. Алехина называет психологический ограничитель деятельности учителя — неопределенность результата обучения «особого ребенка». У учителя появляется чувство неуверенности в своих усилиях, состояние «зря потраченного времени». В условиях требований к учителю «сверху» обостренное чувство ответственности за академический результат ученика провоцирует защитную форму поведения учителя и порождает страх. Основной вопрос, который задают педагоги массовой школы, как пишет С. В. Алехина, — какой аттестат мы дадим такому ребенку? Мышление учителя не ориентированно на индивидуальность ребенка, его возможности и ресурсы, устойчиво доминирует установка на достижения и академическую успешность в обучении. Вследствие этого появляется самый важный «барьер» — это нежелание педагога работать в инклюзивном классе, сопротивление самой идее инклюзии в образовании, сомнения в ее успехе и возможностях [11, с. 14]. Конечно, один учитель не сможет справиться с данной проблемой без участия педагога-психолога, коллег-учителей, методической службы школы и ее руководителей. И здесь требуются современные и эффективные способы работы, а умелое применение коучинга может предоставить огромные ресурсы для этого.

Признанный во всем мире коуч и психолог М. Аткинсон подчеркивает задачу принятия человеком ответственности на себя за личный или профессиональный проект и исследует особенности самооценки личности в данном вопросе. Она характеризует типы людей: с внутренней референцией и внешней [12, с. 58–59]. Люди с внутренней референцией стремятся постоянно оценивать себя, каждую минуту соотносят свои действия со своим же внутренним стандартом, так как уверены в том, что постоянная оценка собственных действий является необходимым условием достижения успеха. Они целиком увлечены собой. Люди второго типа зависят от других, ориентированы на помощь со стороны, прислушиваются к внешним оценкам и мнениям, стремятся к тому, чтобы другие устанавливали стандарты. Следствием такого поведения может стать то, что человек прекращает любое стремление к движению за пределами установленных стандартов. Нахождение между двумя позициями — сильной внутренней и внешней референцией — может привести человека к стрессовой ситуации при

реализации трудного проекта. Способность оценивать себя и знать какие точки отсчета и руководящие указания будут лучше соответствовать целям личности, являются ключом к тому, чтобы достигать цели [12, с. 59]. И это пространство коучинга, который воспитывает в человеке/специалисте ответственность за эффективную самооценку и видение развивающихся целей. Эти рассуждения имеют место и при рассмотрении проблем внедрения инклюзивного образования.

Заметим, М. М. Поташник признает, что «коучинг — это вершина управленческого профессионализма руководителя в работе с людьми, а руководитель, овладевший коучингом, становится мастером работы с подчиненными, с педкадрами, управленцем экстра-класса» [13, с. 213]. Более того сегодня в проекте профессионального стандарта руководителя образовательной организации, который был представлен к профессиональной экспертизе на сайте КИАС¹, рекомендуется применять коучинг наряду с другими известными управленческими технологиями.

Коучинг — это воздействие, основной и постоянной целью которого является формирование уверенности в себе независимо от содержания конкретного задания: это стиль управления, стиль отношения к людям, стиль мышления и поступков [14]. Применение коучингового подхода приводит к изменению культуры организации, в которой иерархия уступает место поддержке, а обвинения — честной оценке; внешние мотивирующие факторы заменяет самомотивация; защитные барьеры исчезают по мере формирования командных групп; перемены не вызывают боязни, а приветствуются, появляется открытость и честность; нагрузки на работе превращаются в новые возможности, а сиюминутное «тушение пожаров» вытесняется долгосрочным стратегическим мышлением.

По нашему мнению, именно управление в коуч-стиле содержит огромные ресурсы для становления рефлексивно-субъектной позиции как педагогических кадров, так и самого руководителя. Более подробно результаты исследования развития рефлексивной культуры личности руководителя школы, в основе которой лежит рефлексивное управление и рефлексивно-субъектная позиция, мы представили в учебном пособии «Рефлексивная культура личности руководителя школы как

фактор эффективного взаимодействия субъектов в условиях трансформации образования». В пособии представлены результаты изучения уровня рефлексивности и готовности руководителей школ к реализации моделей инклюзивного образования, спроектированы коучинговые этапы на процесс управления, описаны коуч-техники [15, с. 121–135].

Как показывает наш опыт, коуч-стиль в управлении и тип рефлексивного управления имеют сходные черты. Это: осознание смысла действий, потребностей целенаправленной преобразуемой деятельности, развитие процессов «самоопределения — самовыражения — самоутверждения — самореализации — саморегуляции», которые составляют рефлексивную природу саморазвития личности.

Приведем примеры коуч-технологий, которые применимы для разработки стратегии перехода к инклюзивной модели образования, тактики действий, обеспечивают профессиональные компетенции и рефлексивно-субъектные позиции специалистов. Это: «Колесо профессионального развития», «Шкалирование (шкалы понимания и важности; ясности действий; удовлетворенности и др.); «Формат конечного результата», «Пирамида логических уровней», «Целостный образ себя» и др.

Для проектирования плана перехода образовательной организации к реализации инклюзивного образования, как продемонстрировала наша практика, эффективным является применение таких техник коучингового подхода: «Колесо изменений», «4 вопроса планирования», «Формат конечного результата», «Шкалирование», «Линия времени», «Поддерживающая среда», «Мозговой штурм в стиле WORLD CAFÉ» и др.

Данные техники позволяют эффективно осуществить целеполагание, произвести оценку предполагаемого результата, составить план реализации, разработать критерии и показатели инновационной деятельности. Особо полезным, как мы считаем, является применение техники «Формат конечного результата», которая позволяет исследовать цель на предмет ее конкретности, измеримости, достижимости, реалистичности, актуальности и определенности во времени (SMART). Представим краткое описание работы [2, с. 236–240; 15, с. 128–154].

Для составления «Колеса баланса» (перехода) нарисуем окружность (на доске, флип-

¹ URL : <http://edu-expert.ru/pages/projects.php>.

чате, на листе бумаги) и отрезок, означающий временной период для планируемых изменений. Рекомендуются брать период — от 1 года до 3 или 5 лет. Зафиксируем даты начала и окончания. Окружность разделим на 8–10 равных частей. Каждая часть имеет 10-балльную шкалу, где 1 означает наименьшую важность, а 10 — максимальную значимость и содержит критерии, отвечающие максимуму в данной области. Эти части (области колеса) могут заполняться самым разным содержанием или описанием направлений, по которым необходимо осуществить план перехода к инклюзивному образованию. Например, это могут быть: разработка нормативно-правовой базы образовательной организации; формирование инклюзивной культуры коллектива; разработка адаптированной образовательной программы; анализ готовности образовательной среды и материально-технической базы; анализ психологической и методической готовности педагогических кадров к участию в инклюзивном процессе; организация психолого-педагогического сопровождения участников инклюзивного образовательного процесса — родителей, учеников, учителей; организация взаимодействия с социальными партнерами и др.

Следующим шагом является оценивание каждой области на максимально возможный показатель (10 баллов) и описание максимально желаемого результата на данный временной период. В таком случае каждая область колеса получит качественное и количественное описание желаемых и планируемых действий. Например, область «Формирование инклюзивной культуры коллектива» будет (может быть) описана так: организация просветительской работы, обсуждение и формулирование основных целей, ценностей и принципов инклюзии, разработка перспективного и текущего плана действий коллектива.

Целесообразно форматировать результат данной области, задав следующие вопросы: «Как Вы поймете, что инклюзивная культура сформирована?», «Что изменится в образовательной организации?». Это придаст ясности целям и добавит количественные показатели (сколько совещаний, педагогических советов, сколько основных принципов, сколько человек, будут охвачены данной работой и т. д.).

Область «Разработка локальных нормативно-правовых актов, регулирующих ре-

ализацию инклюзивного образования в ОУ» может быть определена так: разработка Положения о психолого-медико-педагогическом консилиуме (ПМПк); внесение изменений в Устав (пункт об организации работы с детьми с ОВЗ); Приказ о разработке программы коррекционной работы в структуре основной образовательной программы (ООП); включение программ дополнительного образования в ООП; назначение ответственного за организацию инклюзивной практики (координатора) и т. д. Производим форматирование планируемого результата, отвечаем на вопросы: «Как Вы поймете, что подготовлена нормативно-правовая база в образовательной организации по данному направлению?», «Почему это важно?», «Как Вы узнаете, что достигли результата?». Чем точнее и конкретнее будет определен планируемый результат по каждой области, тем более достижимым он станет в целом.

Далее необходимо произвести оценку (выставить отметку на 10-и балльной шкале) наличных ресурсов по каждой рассматриваемой области колеса. Это степень удовлетворенности наличным уровнем. И так по каждой области. Теперь соединяем получившиеся отмеченные сектора и начинаем исследовать ключевую область, изменения в которой только на один шаг позволят получить изменения в других областях нашего колеса. У нас появится общее видение развития организации (стратегия), получится план первоочередных действий (тактический план) в выборе ключевого направления и первостепенных шагов по его реализации.

«Формат конечного результата» — это своего рода шаблон, совокупность условий, соблюдение которых необходимо для того, чтобы поставленная цель оказалась достижимой. Представим формат конечного результата в виде последовательности ячеек, содержащих проверочные условия. Вначале определим цели в достижении результата в формате SMART (Умные цели в формате конечного результата: конкретные, измеримые, достижимые, значимые и экологичные, определенные во времени). Примерные вопросы, требующие поиска ответа: Чего Вы хотите достичь при выполнении проекта? Насколько от Вас зависит достижение цели? В чем конкретно заключается Ваша цель? Как Вы можете достичь цели? Почему эта цель важна для Вас и Вашей образовательной организации? Как Вы поймете, что достигли цели?

Следует обратить внимание на то, что цель должна быть сформулирована в позитивных терминах. Это первое условие формата конечного результата. Следующее условие — задачи должны находиться в зоне нашего контроля. Могут быть определены такие задачи, на решение которых у нас недостаточно полномочий. В таком случае необходимо представить два списка — факторов, которые в настоящий момент находятся вне зоны нашего контроля, и те, что находятся под контролем. Таким образом, становится понятна зона ответственности и возможных изменений, связанных с поведением и деятельностью в нашем случае образовательной организации, ее руководителем и педагогического коллектива.

Рассуждая логично, мы можем постараться оказать влияние на окружение, если оно также входило в планы по достижению целей. Далее следует провести анализ двух списков-факторов. Определяем, какие факторы находятся не под контролем лишь в настоящий момент, а, совершив дополнительные действия или развив дополнительные навыки, мы сможем перевести эти факторы в сферу нашего контроля. Затем, просматривая два списка, оцениваем, сможем ли мы решить задачу (реальна ли она) и является ли список правдоподобным. Следующий этап — SMART-анализ. *S* — конкретная (В чем конкретно заключается Ваша цель? Чего Вы

хотите достичь при выполнении проекта?). *M* — измеримая (Как Вы поймете, что достигли цели? Задаем количественные характеристики, описывающие конечный результат). *A* — достижимая (Как Вы можете достичь цели? Какими способами?). *R* — востребованная (Кто может Вам помочь? Кто еще заинтересован в результате? в проекте? Почему эта цель важна для Вас и Вашей образовательной организации?). *T* — в конкретных временных рамках (определяем сроки и еще раз конкретизируем цель).

Важным параметром формата конечного результата является экологичность поставленных целей. Проверяя цель на экологичность, следует задать вопрос, что такого есть в нынешней ситуации, что важно было бы сохранить в будущем. Для этого целесообразно также провести анализ рисков и возможных негативных последствий, связанных с получением результата, которые могут появиться.

Таким образом, в рамках заявленной проблемы применения коуч-стиля в управлении образовательным процессом в условиях инноваций эффективное целеполагание (прообраз результатов), а также работа с персоналом с упором на становление их рефлексивно-субъектной позиции, в целом обеспечат организацию практической деятельности педагогических кадров по внедрению моделей инклюзивного образования.

Список использованной литературы

1. Сунцова А. С. О методологических подходах к исследованию проблем инклюзивного образования / А. С. Сунцова // Психологическая наука и образование. — 2014. — № 1. — С. 26–32.
2. Тринитатская О. Г. Управление развивающей средой в условиях инклюзивного образования: психолого-педагогический ракурс : учеб. пособие / О. Г. Тринитатская, Н. П. Эпова. — Ростов н/Д : Изд-во Ростов. ин-та повышения квалификации и проф. переподгот. работников образования, 2015. — 244 с.
3. Эпова Н. П. Управленческая культура проектирования развивающей среды в условиях организации и становления инклюзивного образования / Н. П. Эпова // Культура и личность. Социализация и инкультурация : монография. — Чита : Ин-т развития образования Забайкал. края, 2015. — С. 79–88.
4. Алехина С. В. Развитие инклюзивного образования в свете нового Закона «Об образовании в Российской Федерации» / С. В. Алехина // Бюллетень Учебно-методического объединения вузов Российской Федерации по психолого-педагогическому образованию. — 2013. — № 1 (4). — С. 74.
5. Эпова Н. П. Профессиональный стандарт педагога: профессиональные дефициты и новые психологические компетенции / Н. П. Эпова // Современные тенденции и перспективы развития доступного и качественного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья : материалы IV Всерос. симп. с междунар. участием. Чита, 24–26 апр. 2014 г. — Чита : Ин-т развития образования Забайкал. края, 2015. — С. 35–40.
6. Поташник М. Работать по-фгософски / М. Поташник, М. Левит // Директор школы. — 2016. — № 1 (204). — С. 45–50.
7. Робский В. Педагогическая рефлексия / В. Робский // Директор школы. — 2015. — № 6 (199). — С. 23–30.

8. Светенко Т. В. Инновационный менеджмент в управлении школой : учеб. пособие / Т. В. Светенко, Г. В. Галковская. — М. : Акад. повышения квалификации и проф. переподгот. работников образования, 2009. — 92 с.
9. Гульчевская В. Г. Принципы и техники коучингового подхода как механизмы повышения эффективности образовательных технологий личностно-ориентированного обучения / В. Г. Гульчевская // Практические советы учителю. — 2015. — № 9 (203). — С. 3–8.
10. Коучинг: перспективы развития в управлении и образовании : сб. материалов I Международ. науч.-практ. конф., 27 мая 2015 г. / под ред. И. В. Зотовой. — М. : Изд-во Рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова, 2015. — 170 с.
11. Алехина С. В. Профессионализм учителя в инклюзивном образовании / С. В. Алехина // Модель системы комплексного сопровождения инклюзивных форм обучения и воспитания детей-инвалидов и детей с ограниченными возможностями здоровья : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф., 27–28 нояб. 2014 г. / под ред. Т. В. Машаровой, С. В. Алехиной, И. А. Крестининой. — Киров : Тип. «Старая Вятка», 2014. — С. 12–19.
12. Тринитатская О. Г. Достижение целей: пошаговая система : пер. с англ. / Мэрилин Аткинсон, при участии Рае Т. Чойс. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 581 с. — (Трансформационный коучинг: наука и искусство).
13. Поташник М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой : метод. пособие / М. М. Поташник. — М. : Пед. о-во России, 2012. — 320 с.
14. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности: новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность : пер. с англ. / Дж. Уотмор. — М. : Междунар. акад. корпорат. упр. и бизнеса, 2005. — 168 с.
15. Тринитатская О. Г. Рефлексивная культура личности руководителя школы как фактор эффективного взаимодействия субъектов в условиях трансформации образования : учеб. пособие / О. Г. Тринитатская, Н. П. Эпова. — Ростов н/Д : Изд-во Ростов. ин-та повышения квалификации и проф. переподгот. работников образования, 2016. — 268 с.

References

1. Suntsova A. S. On Methodological Approaches to the Study of the Problems of Inclusive Education. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie = Psychological Science and Education*, 2014, no. 1, p. 26–32. (In Russian).
2. Trinitatsky O. G., Epova N. P. *Upravlenie razvoivayushchei sredoi v usloviyakh inklyuzivnogo obrazovaniya: psikhologo-pedagogicheskii rakurs* [Management of Developmental Education Environment in the Conditions of Inclusive Education: Psycho-pedagogical Perspectives]. Rostov-on-Don, Rostov of Professional Development and Retraining of Educators Publ., 2015. 244 p.
3. Epova N. P. Management Culture of Designing Developmental Environment in terms of inclusive education organization and development. *Kul'tura i lichnost'. Sotsializatsiya i inkul'turatsiya* [Culture and Personality. Socialization and Inculturation]. Chita, The Institute of education development of the Zabaikalye region, Publ., 2015, pp. 79–88. (In Russian).
4. Alekhina S. V. The Development of Inclusive Education in the Light of the New Law «On education in Russian Federation». *Byulleten' Uchebno-metodicheskogo ob"edineniya vuzov Rossiiskoi Federatsii po psikhologo-pedagogicheskomu obrazovaniyu* = Bulletin of Educational and Methodical Association of Institutes of Higher Education of Russian Federation on Psychological and Pedagogical Education, 2013, no. 1 (4), p. 74. (In Russian).
5. Epova N. P. The Professional Standard of a Teacher: Professional Shortages and New Psychological Competences. *Sovremennye tendentsii i perspektivy razvitiya dostupnogo i kachestvennogo obrazovaniya dlya detei s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya. Materialy IV Vserossiiskogo simpoziuma s mezhdunarodnym uchastiem. Chita, 24–26 aprelya 2014 g.* [Modern Tendencies and Perspectives of Accessible and Qualitative Education Development for Disabled Children. Materials of the IV all-Russian Symposium with International Participation. Chita, 24–26 April, 2014 year]. Chita, The Institute of education development of the Zabaikalye region Publ., 2015, pp. 35–40. (In Russian).
6. Potashnik M., Levit M. To Work according to Federal State Educational Standards. *Direktor shkoly = Direktor shkoly = Director of a school*, 2016, no. 1 (204), pp. 45–50. (In Russian).
7. Robskii V. Pedagogical Reflection: to work according to Federal State Educational Standards. *Direktor shkoly = Direktor shkoly = Director of a school*, 2015, no. 6 (199), pp. 23–30. (In Russian).
8. Svetenko T. V., Galkovskaya G. V. *Innovatsionnyi menedzhment v upravlenii shkoloi* [Innovative Aspects in School Management]. Moscow, Academy of Professional Development and Retraining of Educators Publ., 2009. 92 p.
9. Gul'chevskaya V. G. Principles and Techniques of Coaching Approach as Mechanism for Increasing the Effectiveness of «Student-centered» Educational Technologies. *Prakticheskie sovety uchitel'yu = Practical Advices for the Teacher*, 2015, no. 9 (203), pp. 3–8. (In Russian).

10. Zotova I. V. (ed.). *Kouching: perspektivy razvoitiya v upravlenii i obrazovanii. Materialy I Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, 27 maya 2015 g.* [Coaching: Perspectives of Management and Education Development. Materials of the 1-st International Research Conference, May 27, 2015]. Moscow, Plekhanov Russian Academy of Economics Publ., 2015. 170 p.
11. Alekhina S. V., Krestinina I. A. (eds.). *Model' sistemy kompleksnogo soprovozhdeniya inklyuzivnykh form obucheniya i vospitaniya detei-invalidov i detei s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya. Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, 27–28 noyabrya 2014 g.* [The Model of Complex Support System of Inclusive Education Forms and Educating the Disabled Children and Children with Some Disabilities. Materials of All-Russian Research Conference, November 27–28, 2014]. Kirov, Staraya Vyatka Publ., 2014, pp. 12–19. (In Russian).
12. Atkinson Marilyn W., Chois Rae T. *Art & Science of Coaching: Step-by-Step System.* Exalon Publishing, 2007. 250 p. (Russ. ed.: Atkinson Marilyn, Chois Rae T. *Dostizhenie tselei: poshagovaya Sistema.* 4th ed. Moscow, Alpina Publisher, 2015. 581 p.).
13. Potashnik M. M. *Eksklyuzivnye aspekty upravleniya shkoloj* [Exclusive Aspects of School Management]. Moscow, Russian pedagogical society Publ., 2012. 320 p.
14. Whitmore J. *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose.* London, Nicholas Brealey Publishing, 1992. 168 p. (Russ. ed.: Whitmore J. *Kouching vysokoi effektivnosti: Novyi stil' menedzhmenta, Razvitie lyudei, Vysokaya effektivnost'.* 3rd ed. Moscow, International Academy of corporate management and business, 2005. 168 p.).
15. Trinitatskaya O. G., Epova N. P. *Refleksivnaya kul'tura lichnosti rukovoditelya shkoly kak faktor effektivnogo vzaimodeistviya sub"ektov v usloviyakh transformatsii obrazovaniya* [The Reflective Culture of the School Director as a Factor of Effective Interaction of Subjects in Condition of Education Transformation]. Rostov-on-Don, Rostov of Professional Development and Retraining of Educators Publ., 2016. 268 p.

Информация об авторе

Эпова Надежда Павловна — кандидат психологический наук, доцент, кафедра управления образованием, Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, 344011, г. Ростов-на-Дону, пер. Гвардейский, пер. Доломановский, 2/51, e-mail: epova_70@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Эпова Н. П. Психологические особенности коуч-стиля в управлении образовательным процессом: от разработки стратегии к тактике формирования рефлексивно-субъектной позиции персонала в инклюзивной школе / Н. П. Эпова // Психология в экономике и управлении. — 2015. — Т. 7, № 2. — С. 159–168. — DOI : 10.17150/2225-7845.2015.7(2).159-168.

Information about author

Epova, Nadezhda P. — PhD in Psychology, Assistant Professor of the Department of Education Management, Rostov Institute of Teachers' Advanced Training and Professional Retraining, 2/51 Dolomansky St., Rostov-on-Don, 344011, Russian Federation; e-mail: epova_70@mail.ru.

Reference to article

Epova N. P. Psychological Features of Coaching-style in Education Process Management: from Development of Strategy to Personnel's Tactics of Reflexive and Subjective Position Formation at Inclusive School. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii* = *Psychology in Economics and Management*, 2015, vol. 7, no. 2, pp. 159–168. DOI: 10.17150/2225-7845.2015.7(2).159-168. (In Russian).