

УДК 159.9:37.014.5

UDC 159.9:37.014.5

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОУЧИНГА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ «ОБРАЗОВАНИЕ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕЙ ЖИЗНИ»

PSYCHOLOGICAL INSTRUMENTS AND ORGANIZATION PROBLEMS OF COACHING IN “LIFE LONG LEARNING” STRATEGIES

Сербиновская Наталья Васильевна
к.филол.н, доцент
Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса, г.Шахты, Россия

Serbinovskaya Natalya Vasilievna
Cand.Philol.Sci., assistant professor
South-Russia State University of Economics and Service, Shakhty, Russia

Сербиновский Борис Юрьевич
д.э.н., к.т.н., профессор
Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Serbinovskiy Boris Yurievich
Dr.Sci.Econ., Cand.Tech.Sci., professor
Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Приведены результаты исследования проблемы применения технологий коучинга при реализации стратегии «Образование в течение всей жизни», даны рекомендации по внедрению технологий коучинга на разных стадиях образования, введены и определены новые понятия «гибкая и мобильная адаптация системы компетенций человека», «эффект синергии технологий коучинга» и «коучинг коммуникаций в сетевых структурах»

The research results of the problem of using coaching technologies in realizing the strategy of “Life long Learning” are given, recommendations for introducing coaching technologies at different stages of education are conducted, new terms as “flexible and mobile adaptation of competence system of a personality”, “the effect of synergy of coaching technology” and “communication coaching in network structures” are determined

Ключевые слова: ПСИХОЛОГИЯ, КОУЧИНГ, ОБУЧЕНИЕ, ГИБКАЯ И МОБИЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ЧЕЛОВЕКА, ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ ТЕХНОЛОГИЙ КОУЧИНГА, КОУЧИНГ КОММУНИКАЦИЙ В СЕТЕВЫХ СТРУКТУРАХ, ИННОВАЦИИ

Keywords: PSYCHOLOGY, COACHING, TRAINING, FLEXIBLE AND MOBILE ADAPTATION OF COMPETENCE SYSTEM OF A PERSONALITY, SYNERGETIC EFFECT OF COACHING TECHNOLOGY, COMMUNICATION COACHING IN NETWORK STRUCTURES, INNOVATIONS

Проблемы и противоречия современного этапа развития человека, экономики и общества все в большей мере проявляются на фоне успешного и ускоряющегося научно-технического прогресса (НТП), который меняет среду, условия трудовой деятельности и быта людей. Все чаще приходится сталкиваться с факторами, которые приводят людей к стрессу, мешают эффективно трудиться, быть счастливыми в кругу семьи, налаживать коммуникации в обществе и т.д.

Динамичный НТП привнес в жизнь современного человека одну из острых и в то же время ставшую привычной проблему развития и мобильной коррекции компетенций, заставляя обучаться в течение всей жизни. Можно говорить о *гибкой и мобильной адаптации системы компетенций человека* по следующим причинам.

Во-первых, изменение компетенций касается профессиональной деятельности, следовательно, основных и дополнительных (обеспечивающих эффективность основных) профессиональных компетенций, но отражает две группы направлений развития НТП. Первая группа объединяет изменения в конкретной области деятельности (профессии, специальности) человека, а вторая – те из них, которые в определенной мере затрагивают все сферы хозяйственной деятельности и жизни человека, например, динамичное развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Во-вторых, НТП оказывает влияние на все стороны жизни, изменяет среду обитания, отношения между людьми, а это приводит к необходимости адаптировать или развивать социальные, психологические и коммуникативные компетенции.

В-третьих, модернизируемая система образования России еще не приведена в удовлетворительное состояние и об этом говорят и пишут многие, например, [1 – 3]. Проблема повышения качества обучения актуализирует задачи системной модернизации образования, включающей синтез новых подходов и технологий.

Образование, полученное в школе, колледже, университете, можно считать лишь той базой, на которой может строиться и совершенствоваться система компетенций человека, чтобы он не утратил, а сохранил или улучшил свои позиции в трудовой и других сферах деятельности. Об этом факте и явлении современности пишут многие авторы, а ЮНЕСКО рассматривает обеспечение качественного образования для всех и обучения на протяжении всей жизни в качестве всеобъемлющей цели среднесрочной стратегии на 2008 – 2013 гг. [4, с. 42]. Не потеряла своей актуальности Лиссабонская стратегия и программа ЮНЕСКО «Образование для всех» [5], поскольку провозглашенные ими цели и задачи не решены в полной мере, и особую важность приобретает философия и стратегия образования «Обучение на протяжении всей жизни» [6, 7], а также образовательной по-

литике стран, входящих в Организацию Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР). В. С. Аванесов пишет о главной цели такой образовательной политики – обеспечение высокого качества обучения в течение жизни (Life-long learning), доступного для всех, способствующего личностному развитию, устойчивому экономическому росту, социальному единству и культурному развитию [1].

Проблема сложная и проявляющаяся через призму множества противоречий, которые усугубляются двумя важными аспектами:

- дефицит времени, отпущенного жизнью на *гибкую и мобильную адаптацию системы компетенций человека*, что в значительной степени определяет суть следующего аспекта;

- негативные психологические состояния и проявления (в том числе стресс), которые снижают трудовую, творческую продуктивность, качество жизни человека и т.д.

Именно поэтому возникает необходимость повышения образовательной системы и применения в образовательных процессах новых психологических инструментов, в том числе технологий коучинга.

Коучинг в последнее время получает все больше распространение [8 – 14], среди большого числа опубликованных в России книг преобладают работы зарубежных авторов [15 – 49], однако, в системе школьного, среднего и высшего профессионального образования эти технологии только начинают применяться [50 – 52] и работы по этому направлению в нашей стране и за рубежом практически не ведутся.

Множество блогов, порталов, сайтов, например, [53] и публикаций в Интернете [54 – 60] также не связаны со школой, средним и высшим образованием, но имеется достаточное количество курсов, семинаров, вебинаров, программ дополнительного профессионального образования, предоставляющих образовательные услуги, направленные на приобретение знаний о технологиях коучинга для развития комплекса собственных компе-

тенций, приобретения квалификации коуча и начала практической деятельности в качестве коуча, например, [61].

Таким образом, коучинг находит все большее применение как особая и отдельная психологическая и образовательная технология, которая существует отдельно от традиционной системы образования и присутствует в форме индивидуальной работы коуча с клиентом, группой, компанией. Используются разные формы реализации коучинга, но практически все они являются частной практикой, хотя можно найти небольшое число примеров семинаров и программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров, действующих в вузах. Поэтому можно говорить о проникновении технологий коучинга в «Обучение в течение на всей жизни», но только на этапе после получения человеком образования, которое он использует в трудовой деятельности. На этом этапе он осознанно относится к проблемам в труде, семье, обществе, быту и сам инициирует процессы развития системы компетенций и решения жизненных проблем.

Нуждаясь в новых методах, инструментах и технологиях, система образования может с успехом использовать коучинг по ряду причин, в том числе в силу, во-первых, нарастания психологических проблем личности, развивающейся в этой системе и среде, во-вторых, высокого потенциала коучинг-технологий, направленных на гармонизацию личности и повышение эффективности деятельности человека в разных сферах, т.е. реализация проблемно-ориентированного подхода в обучении, но решение проблем обучаемого с его активным участием в этом процессе.

В-третьих, при решении одной из проблем при участии коуча, обучаемый приобретает новые компетенции, которые применимы для решения других проблем, связанных с разными видами деятельности человека. За счет этого достигается состояние, которое можно расценивать как эффект синергии от разнонаправленного применения сформированных компетен-

ций. Человек как творческая личность может самостоятельно сформировать и использовать в жизни и трудовой деятельности свои технологии и новые стандарты поведения, которые порождают множество эффектов. Следовательно, затратив усилия для решения одной проблемы, обучаемый может приобрести достаточно универсальные технологические инструменты, объединенные внутренней философией и общими подходами, для решения многих и разнородных по природе и практическому приложению проблем. В этом проявляется *эффект синергии технологий коучинга* при их освоении и применении обучаемым. Косвенное подтверждение тому можно найти в словах У. Т. Голви, который считал, что коучинг – методика раскрытия потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности, которая больше помогает личности обучаться, нежели учит. Это не только техника, которая применяется в определенных обстоятельствах, но и метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия [21].

В-четвертых, коучинг может применяться при формировании особых компетенций, например, компетенций синергетического управления [62].

Основные направления и виды коучинга известны (системный, интегральный, индивидуальный, групповой, корпоративный, командный и карьерный коучинг, коучинг руководителя, бизнес-коучинг, коучинг-менеджмент, лайф-коучинг, коучинг конфликтов и др.), но важно то, что практически каждая технология может быть адаптирована к новым условиям применения в процессах обучения.

Хорошо известно и то, что в бизнесе коучинг эффективно применяется для развития компании, в том числе для определения стратегии компании, выработки плана развития, создания команды мотивации персонала, подготовки и обучения персонала, увеличения объема продаж, устранения конфликтов в коллективе, подбора персонала и проведения ассесмента и т.д. Во время сессии коучинга у человека, взаимодействующего

с коучем, открывается возможность посмотреть на ситуацию со всех сторон, оценить ее в целом, сгенерировать несколько разных способов решения проблемы, проанализировать их и принять наилучшее решение, составить план действий, научиться контролировать свои действия, подчиняя их цели и плану, продуктивно взаимодействовать с коллегами и т.д. [54].

Итак, коучинг предоставляет эффективный набор методических инструментов для решения разных жизненных задач, связанных с бизнесом, карьерой наемного работника, личной, семейной и общественной жизнью человека. Как технология построения будущих побед, он помогает каждому человеку осознать свои перспективы, поставить цели и задачи, найти оптимальные пути достижения целей и способ решения задач, принимать решения и воплощать их в жизнь. Особенно важно, что коуч может помочь обучаемому раскрыть свой потенциал и внутренние ресурсы, повысить личную эффективность, целенаправленно заняться саморазвитием, самосовершенствованием и формированием компетенций, недостающих для достижения поставленных целей и решения задач интеллектуального и профессионального роста.

Может быть сделан вывод о целесообразности и перспективности использования технологий и инструментов коучинга в образовательных процессах на разных этапах обучения, в том числе в школе (речь может идти о старшеклассниках), в сузах и вузах. Однако коучинг в системе среднего и высшего профессионального образования еще не получил распространения.

Достаточно богатые возможности коучинг целесообразно использовать при разработке и реализации стратегии «Обучение в течение жизни», поскольку его можно рассматривать как особый стиль управления людьми при решении их проблем. Он отличается активным вовлечением человека в диалог с коучем для побуждения к поиску решений, которые придется самостоятельно воплощать в жизнь, используя личные способности,

накопленный трудовой, интеллектуальный и творческий потенциал, приобретенные компетенции, развивая компетенции, но особым путем: путем осознания недостаточности существующей системы компетенций и необходимости ее дополнения и развития, в том числе в форме саморазвития и самообучения. При этом практически всегда корректируется система ценностей и мотивации человека и решается задача повышения продуктивности его работы и качества жизни. Фактически коучинг предоставляет возможность создать вспомогательные технологии, позволяющие повысить эффективности процессов обучения и развить компетенции и способности, которые человек сможет использовать для преодоления проблем, возникающих в течение дальнейшей жизни.

Внедренный в процессы обучения, коучинг может способствовать решению многих проблем и задач, но рассматривая его в плане формирования системы компетенций будущего специалиста, следует выделить ряд важных моментов. Коучинг формирует компетенции:

- выделения, анализа и преодоления собственных проблем, с которыми человек может столкнуться в жизни (в учебе, быту, трудовой деятельности и т.д.). Это важное направление применения технологий коучинга, а в результате приобретения дополнительных компетенций студент и будущий специалист становится «коучем для себя»;

- коуча, что не менее важно, т.к. в учебе, быту и трудовой деятельности студенту и специалисту, сотруднику компании недостаточно овладеть приемами и технологиями эффективной учебы, коммуникации в коллективе, профессиональной деятельности, а также развивать свои компетенции. Необходимо научиться вовлекать других студентов или сотрудников в активную и эффективную деятельность, задействовать и преумножать их профессиональный и личностный потенциал, а в этом случае найдут применение приобретенные компетенции коуча при исполнении технологий. Компетенции коуча могут помочь в карьерном росте специалиста как ме-

неджера, который проявит себя как психолог-организатор коллектива и психолог-управленец. Они полезны управленцу, поскольку использование технологий, подходов, приемов коучинга позволяет добиться хороших результатов в раскрытии и использовании мотивации и потенциала сотрудников предприятия и уйти от преобладающего в российском менеджменте директивного стиля руководства, наладить процесс делегирования полномочий и ответственности, активизировать важнейшие дефицитные ресурсы – ресурсы творческого труда и предпринимательства (интрапренерства и антрепренерства);

- преодоления конфликтов и налаживания коммуникаций в индивидуальных контактах, а также в коллективе, группе, сетевой структуре. Эта группа компетенций востребована в любой сфере деятельности человека и требует особого внимания в силу разнообразия конфликтов, которые сопровождают каждого индивида в жизни. Следует также отметить, что *коучинг (эффективных) коммуникаций в сетевых структурах* особо необходим для продуктивной работы в проектных сетях (в том числе сетях открытых проектов) и общения в социальных сетях. Он приобретает все большую актуальность в последнее время в связи с проникновением современных ИКТ во все сферы деятельности человека, предполагает использование современных ИКТ, но еще недостаточно разработан, например, о нем нет упоминаний в Интернете, о нем не говорят на курсах, семинарах и вебинарах по коучингу. Однако уже сам факт массового распространения дистанционного (посредством Интернета) коучинга (в форме обучения и коуч-сессий), вебинаров свидетельствует о целесообразности формирования и развития этого направления коучинга.

Число открытых сетевых проектов постоянно растет. Для многих открытых сетевых проектов важно привлечь широкую аудиторию к анализу проектной проблемы и синтезу действенных решений. В качестве примера можно привести реализуемый в настоящее время по инициативе Минобр-

науки РФ сетевой проект «Общественные консультации по закону об образовании в РФ». Если же проанализировать содержание и способы общения участников таких проектов, то можно без труда получить подтверждение факта отсутствия у многих из них достаточных коммуникативных навыков.

Возвращаясь к анализу трудностей внедрения коучинга в среднее и высшее профессиональное образование, следует ответить на вопрос: почему практика коучинга не распространена на среднее и высшее профессиональное образование?

Результаты анализа проблемы внедрения коучинга в образовательные процессы показывают, что на его пути возникают четырех основных препятствия:

- сопротивление переменам руководителей и персонала вузов и вузов;
- скудное финансирование образования (по всем источникам);
- весьма распространенная недостаточная мотивация студентов к обучению, нежелание учиться;
- отсутствие четких представлений о месте коучинга в современных технологиях и процессах обучения.

Сопротивление изменениям, инновациям со стороны руководителей и персонала – хорошо известный факт, но именно коучинг четко выделяет причины и последствия такого сопротивления. Здесь уместно привести известную позицию У. Т. Голви, который убедительно показал, что люди, которые наделены полномочиями осуществлять изменения, обычно освобождают себя от необходимости начать перемены с самих себя; сопротивление переменам проявляется как противодействие процессу перемен, а не конкретным переменам (инновациям); сопротивление переменам, которое имеет место внутри корпорации, обусловлено преобладанием командно-административной корпоративной культуры [21]. В системе образования

(особенно в крупных вузах) именно так и происходит. С переходом к рыночным отношениям четко проявилась тенденция превращения сузов и вузов в своеобразные корпорации с разрастающимся командно-административным управлением, которое по своей природе всегда противодействует инновациям и проводит их только в форме реализации программ, спущенных сверху, с формированием командно-административной корпоративной культуры, для которой удобны не новаторы, а исполнители воли руководителя. Однако следует отметить два момента. Во-первых, не следует рассматривать корпоративное управление и корпоративную культуру как некое зло. Многие авторы рассматривают корпоративное управление и корпоративную культуру (они, по нашему мнению, неразделимы) как благо или занимают двойственную позицию [63 – 65]. Существуют попытки формирования инновационной корпоративной культуры университета [66, 67]. Во-вторых, корпоративное управление и корпоративная культура присуща и зарубежным университетам [68]. Мнения и позиции о полезности или вреде корпоративного управления и корпоративной культуры университета могут быть разными, но у такой корпорации (как правило, это корпорация государственная и бюджетная) отсутствуют мотивы и интересы, которые способствовали бы успешному внедрению коучинга.

Скудное финансирование образования, которое особенно ярко проявляется в низкой оплате труда профессорско-преподавательского состава (как большинства других сотрудников вуза), является барьером для дорогого индивидуального образования и фактически отвергает идею реализации индивидуального подхода. При внедрении коучинга у обучаемого должен появиться персональный и профессиональный коуч, проводящий сессии с одной или малой группой студентов.

Нежелание учиться или низкая мотивация в отношении учебы – распространенное явление. Это саморазрушительная позиция людей, которые только собираются начать свою трудовую деятельность и карьеру. По сло-

вам министра образования А. А. Фурсенко, 80% студентов не хотят учиться [69]. Результаты исследования проблемы показывают, что далеко не во всех вузах оценка 80 % находит свое подтверждение, но проблема проявляется не только во всех университетах, а корни ее связаны со школой. Подтверждением тому служит другая оценка, которую в интервью дал ректор МГУ В.А. Садовничий. Он рассказал, что контрольные работы на всех факультетах для первокурсников по русскому языку, математике и обществознанию выявили низкий уровень знаний студентов, приобретенных в школе. Менее половины студентов справились с ними, а на некоторых факультетах количество тех, кто не справился, доходило до 80 % [3].

Вместе с негативной стороной этого явления (нежелание учиться у многих, а иногда у большинства студентов, служит препятствием для успешного применения коучинга) поможет выделить позитивный результат. Появляется еще одна актуальная задача для коуча: помочь студенту преодолеть негативное состояние, найти, осознать цели и перспективы обучения, саморазвития, самосовершенствования. Коучинг – это технология, которая заостряет внимание не на поиске недостатков и слабых сторон человека, а помогает ему развивать свои ресурсы, позитивные стороны и силы, направлять в будущее для развития и приобретения новых возможностей.

Отсутствие четких представлений о месте коучинга в современных технологиях и процессах обучения связано с несколькими причинами.

Во-первых, коучинг в процессах обучения ранее не применялся, нет соответствующего опыта и теоретико-методологических и методических наработок.

Во-вторых, коучинг – это весьма специфическая технология, которую не относят к обучению и консультированию. Она предусматривает активизацию ресурсов, способностей человека для решения его проблем, но в выстроенном по определенным правилам диалоге с коучем. Это взаимо-

действие принято называть коуч-сессиями. Такую технологию сложно вписать в учебные планы и процессы обучения, отнести к определенной дисциплине, следовательно, установить формы занятий, контроля, отчетности.

В-третьих, проблема должна быть осознана обучаемым настолько, чтобы побудить к открытому заявлению о ее существовании и желании ее преодолеть. Это весьма сложное препятствие на пути эффективного использования возможностей коучинга в процессах обучения, поскольку, как свидетельствует практика, к помощи коуча прибегают люди, которые не только столкнулись с проблемой на своем жизненном пути, но и имеют желание решить ее для успеха в будущем, запланировав конкретные достижения, в том числе определенный карьерный рост, профессиональные успехи, увеличение собственных доходов и/или доходов членов семьи или компании, рост личной или групповой эффективности, повышение качества жизни, гармонизацию семейных отношений и т.д. Должна быть осознана (возможно, не вполне ясно) необходимость и цель (пусть даже выраженная недостаточно четко) обращения к коучу (напомним, что коуч всегда следует за интересом клиента). И еще должны быть хотя бы искра понимания и хотя бы слабая надежда или уверенность в том, что коучинг подходит для решения накопившихся личных проблем. Следовательно, нужен спрос на услуги коучей, о которых большинство студентов и сотрудников вузов ничего не знают. В этом кроется еще одно противоречие и как результат возникает задача информирования и формирования спроса.

Если студент не хочет учиться, то и в диалоге с коучем его первая реакция будет предсказуема: не хочу, не буду, незачем мне все это, не могу, устал, надоело и т.п. В этом случае ключевой фактор преодоления негатива – профессионализм и опыт коуча. Как показывает практика, успех с небольшим числом студентов запускает эффективный механизм распро-

странения позитивной информации о коучинге и имидже коуча через социальные сети, дело начинает набирать обороты.

Интерес и спрос появляются, когда у студента нет выбора, а такие ситуации связаны с низкими показателями в учебе, угрозой отчисления, другими конфликтными ситуациями, из которых необходимо выйти как можно скорее. Следовательно, такие ситуации должны продуктивно использоваться в коучинге специально созданной организацией работ и продуманными институциональными правилами и механизмом, которые еще предстоит создать.

Надежды должны оправдываться, поэтому, начиная с первой коуч-сессии, следует инициировать активную работу по качественному изменению состояния проблемы, переводя ее в совокупность конкретных задач и планов, определяя цели, приоритеты, критерии достижения целей, алгоритм решения поставленных задач и ресурсы, которые можно использовать без промедления и которые следует приобрести. Важное место занимает система коучинга «среда-коуч-партнер-технология», помогающая в построении диалога для развития совместного потенциала коуча и обучаемого, а в дальнейшем и его реализации.

Понимание сущности проблемы – важнейший начальный этап вовлечения обучаемого в совместную работу с коучем. Любая проблема многогранна, имеет техническую, организационную, психологическую и другие стороны. Осознание и формулирование проблемы – залог успеха на следующих коуч-сессиях. Однако как процесс осознания проблемы, так и понимание необходимости перемен зачастую порождает сопротивление обучаемого.

Для многих обучаемых сопротивление и неприятие – это привычные и отработанные приемы противодействия родителям, учителям, наставникам, начальникам, стремящимся из года в год заставить их что-то сделать, выполнить в срок, по определенной схеме с заранее намеченным результатом. Подобными сопротивлением и конфликтами наполнена жизнь, поэтому люди с ранних лет обучены приемам, искусству сопротивления. Коуч

должен преодолеть этот стереотип поведения, предоставив значительную самостоятельность студенту при формулировании проблемы, постановке целей, задач, выборе целевых критериев, сроков, способов оценки и вознаграждения за результаты. Главное – в диалоге найти творческие пути решения проблемы, используя неоценочное осознание, проявляя доверие и терпимость, уважая выбор обучаемого, заглушая конфликты и создавая творческую, конструктивную среду и благоприятную для самостоятельного выбора в пользу перемен. В этом выборе ведущую роль должен играть обучаемый, которому необходимо преодолеть внутренние препятствия и расширить собственные возможности для реализации принятых решений.

В-четвертых, внедрение коучинга связано с коррекцией культуры организации, с созданием новой культуры, которая по своей сути инновационна. Она настроена на признание проблем и активное проведение изменений в человеке (его создании, мышлении, ценностях, стереотипах поведения и т.д.) и его окружении. Следовательно, такая культура лояльна к переменам, новациям, а проблемы воспринимает не как повод к низкой оценке и наказанию, но как естественный объект внимания для преодоления трудностей на пути в успешное будущее. Любые перемены в той или иной мере связаны с обучением и приобретением дополнительных компетенций, развитием уже имеющихся. Поэтому – это культура развития, самообучения, саморазвития, самосовершенствования, совершенствования и развития окружения.

Новую культуру университета – культуру перемен должны поддерживать руководители и непосредственно участвовать в переменах. Это самый острый момент, поскольку на словах все за инновации, а на деле очень часто все обстоит иначе. Коучинг также является для системы образования одной из таких инновационных перемен и блокируется не преподавателями или студентами, а руководителями, поэтому он остается за рамками сузов и вузов, в лучшем случае присутствует в высшей школе в качестве программ профессиональной переподготовки или повышения

квалификации преподавателей и специалистов предприятий и организаций.

Создается впечатление, что руководители боятся коучинга и коуч-сессий. Наблюдается известный и распространенный стереотип их поведения – самоустранение от личного участия, описанный, например, У. Т. Голви [21]. В результате оказывается, что, если руководитель отказывается меняться, то влияние сложившейся в вузах командно-административной культуры не ослабевает, она не изменяется, но может усиливаться, и при любых «указаниях» сверху о необходимости перемен воспринимает их скорее как PR-акцию, ложную цель или пустой лозунг, просто созвучные временной моде. Сила сопротивления командно-административной корпоративной культуры оказывается значительнее сил инновационного преобразования, хотя ее проявления обычно не носят демонстративный характер и скорее скрытны, чем явны.

Поскольку коучинг созвучен инновационной культуре и может рассматриваться как особый инструментарий преодоления сопротивления инновационным переменам, его целесообразно использовать в преподавании дисциплин, формирующих инновационные компетенции и компетенции инновационного менеджмента, в том числе включать в содержание дисциплины «Психология инновационной деятельности».

Подводя промежуточный итог, можно сделать вывод о существовании барьеров на пути внедрения коучинга в систему, программы образования и процессы обучения, но его прикладное значение велико, что позволяет говорить о перспективности применения технологий коучинга в подготовке бакалавров, специалистов и магистров.

Проведенные исследования помогли выявить и ранжировать проблемы, которые могут быть преодолены с использованием технологий коучинга. Сформировав группу экспертов, включающую преподавателей и студентов высшей школы, и группу консультантов-коучей, а также используя методику парных сравнений и приоритетов, удалось получить следующий ранжированный ряд проблем, которые мешают студентам эф-

эффективно наращивать систему компетенций для успеха в будущем и которые могут быть решены с применением технологий коучинга (табл. 1).

Таблица 1 – Ранги студенческих образовательных проблем, решаемых с применением технологий коучинга

Ранг проблемы	Суть проблемы (формулировка)	Относительный приоритет (коэффициент)
1	Отсутствие желания учиться	0,241
2	Неумение управлять своим временем, планировать дела (проблема самоорганизации)	0,212
3	Недостатки базовой системы компетенций (низкие базовые знания, навыки, умения абитуриента, связанные с низким качеством школьного образования)	0,128
4	Инфантильность	0,109
5	Отсутствие четкой профориентации	0,088
6	Неумение самообучаться, саморазвиваться	0,076
7	Проблемы адаптации и социализации в университетской среде	0,062
8	Проблема адекватной самооценки (проблема завышенной и заниженной самооценки)	0,034
9	Низкий уровень коммуникативных компетенций, препятствующий эффективному взаимодействию студента с другими людьми, налаживанию коммуникаций в группе, коллективе	0,021
10	Предубеждения	0,018
11	Частные проблемы, например, дисграфия речи	0,011

Представленная таблица явилась результатом исследования, проведенного в Южном федеральном университете и Южно-Российском государственном университете экономики и сервиса. Она может быть расширена. Приоритеты проблем могут меняться для разных университетов и периодов времени. В результате решения отдельных проблем с использованием коучинга будут изменяться ранги и приоритеты проблем, поэтому методику можно применять для диагностики и мониторинга проблем.

Ранжирование позволяет выделять наиболее острые проблемы и сосредотачивать на них ресурсы коучинга, в том числе применяя правило (аксиому, теорему) Парето (в данном случае 80% успеха можно ожидать от решения проблем с рангами 1 – 5).

Основной результат исследования может быть представлен следующими краткими выводами:

- технологии коучинга необходимы для гибкой и мобильной адаптации системы компетенций человека в течение жизни;
- коучинг нашел достаточно широкое применение в «Обучении в течение всей жизни», но пока только на этапе трудовой деятельности человека;
- существует значительный потенциал использования технологий коучинга в образовательных процессах школ, сузов и вузов.

Литература

1. Аванесов В. С. Стратегия развития российского образования в XXI-ом веке [Электронный ресурс]. URL: <http://testolog.narod.ru/Education64.html>
2. Сербиновский Б.Ю. Инновационная модель и интегрированная информационная среда в управлении университетом нового типа / Б.Ю. Сербиновский, Б.Б. Сербиновский, Л.М. Егорова; Южный федеральный ун-т. - Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2009. – 226 с.
3. Садовничий пожаловался на уровень школьной подготовки абитуриентов [Электронный ресурс]. URL: http://miit.ru/portal/page/portal/miit/news?id_page=1776
4. Среднесрочная стратегия на 2008 – 2013 гг. / ЮНЕСКО, документ 34 С4 [Электронный ресурс]. URL: www.ifap.ru/ofdocs/unesco/unesco83.pdf
5. Олейникова О.Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии / О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева, Н.М. Аксёнова. – М.: РИО ТК им. Коняева, 2009. – 131 с.
6. Образование через всю жизнь: Непрерывное образование для устойчивого развития: тр. междунар. сотрудничества / сост. Н. А. Лобанов; под науч. ред. Н. А. Лобанова и В. Н. Скворцова; ЛГУ им. А. С. Пушкина, НИИ соц.-экон. и пед. пробл. непрерыв. образования. Т. 8. – СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2010. – 652 с.
7. Обучение на протяжении всей жизни – на пути к реализации целей программы ЮНЕСКО «Образование для всех» и решений пятой международной конференции по образованию взрослых КОНФИНТЕА V. Призыв к действию Софийской конференции по образованию взрослых (Софийская декларация), 9 ноября 2002 г. // Общество «Знание» России, 2002. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.znanie.org/docs/sofia.html>
8. Downey M. Effective Coaching. Lessons from the coach's coach. – Second edition. – Texere, 2003. – 149 p.
9. Hawkins P. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy / P. Hawkins, N. Smith, 2007. – 368 p.
10. Jay M. R. Coaching as a Transformational Leadership Competency [Electronic resource]. Mode of access: www.coachingedge.com/ctlc
11. O'Neill M. B. Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges. – Jossey-Bass, 2000. – 272 p.
12. Parsloe E. Coaching, Mentoring and Assessing. – L.: Kogan Page, 1992. – 178 p.

13. Stone F. M. Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance. – AMACOM, 2007. – 135 p.
14. Whitmore J. Coaching for Performance. – Nicholas Brealey Publishing, 2002. – 224 p.
15. Аветисов А. Альфа Коучинг. Beta Life. Эпизод 2. – М.: Новости, 2008. – 200 с.
16. Аветисов А. Б. Я коуч. – М.: Спецкнига, 2007. – 152 с.
17. Бэттли С. Тренер для руководителя: Как добиться экстраординарных результатов благодаря коуч-менеджменту / Сьюзан Бэттли; Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
18. Бэттли С. Тренер для руководителя: как добиться экстраординарных результатов благодаря коуч-менеджменту: руководство / Сьюзан Бэттли; Пер. с англ. О. И. Зоря. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 280 с.
19. Вагин И. Как стать миллиардером. Практический коучинг / И. Вагин, П. Рипинская. – М.: АСТ, Астрель, 2004. – 304 с.
20. Вагин И. Как стать первым: Практический коучинг по-русски / И. Вагин, А. Глушай. – М.: АСТ, 2003. – 288 с.
21. Голви У. Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте (The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace). – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 252 с.
22. Горшкова Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство Текст. / Е. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова. - СПб.: Речь, 2006. – 144 с.
23. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
24. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП: From Coach to Awakener / Роберт Дилтс. – М.: Прайм-Еврознак, Олма-Пресс, 2004. – 256 с.
25. Добротворский И. Л. Коучинг – личная тренировка: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. – 3-е изд.. перераб. и доп. – М.: Люберецкая типография, 2006. – 34 с.
26. Добротворский И. Л. Величайший секрет, как достичь успеха. – М., 2007. [Электронный ресурс]: URL: http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/107140/Dobrotvorskiii_-_Velichaiishi_ii_sekret,_kak_dostich'_uspeha.pdf
27. Зиммерль В. Коучинг: Вперед, от ресурса к цели! / В. Зиммерль, К. Зиммерль. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 144 с.
28. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: Технология создания самообучающейся организации. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.
29. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете: The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You / Макс Ландсберг. – М.: Эксмо, 2006. – 160 с.
30. Лейблинг М. Коучинг – это просто: Coaching Made Easy / Майк Лейблинг, Робин Прайор. – СПб.: Питер, 2008. – 144 с.
31. Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 298 с.
32. О'Нил М. Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем: Executive Coaching with Backbone and Heart: A System Approach to Engaging Leaders with Their Challenges / Мэ-

ри О'Нил. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 224 с.

33. Паркин М. Сказки для коучера: Как использовать сказки, истории и метафоры в работе с отдельными людьми и рабочими группами. – М.: Добрая книга, 2005. – 303 с.

34. Парслоу Э. Коучинг в обучении. Практические методы и техники: Coaching and Mentoring. Practical Methods to Improve Learning / Эрик Парслоу, Моника Рэй. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.

35. Рогачев А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Ростов-н/Д: Феникс, 2003. – 160 с.

36. Савкин А. Д. Коучинг по-русски: смелость желать / А. Д. Савкин, М. А. Данилова. – СПб.: Речь, 2003. – 112 с.

37. Самольянов О. А. Коучинг до самой сути. Что важно? – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.

38. Самоукина Н. В. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н. В. Самоукина, Н. К. Туркулец. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.

39. Сандал Ф. Коактивный коучинг: Учебник / Ф. Сандал, Г. Кимски-Хауз, Л. Уитворт. – М.: Макцентр, 2004. – 360 с.

40. Смарт Дж. К. Коучинг: Real Coaching and Feedback: How to Help People Improve Their Performance / Дж. К. Смарт. – СПб.: Нева, 2004. – 192 с.

41. Сорокоумов А. В. Стратегия успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе. – Екатеринбург: У-Фактория, 2006. – 528 с.

42. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании (Systemisches Coaching: Ein zielorientierter Beratungsansatz) / Нино Томашек. – Харьков: Гуманитарный центр, 2008. – 176 с.

43. Торп С. Коучинг. Руководство для тренера и менеджера: The Coaching Handbook. An Action Kit for Trainers & Managers / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.

44. Уитворт Л. Коактивный коучинг. Учебник Co-Active Coaching / Лаура Уитворт, Генри Кимси-Хаус, Фил Сэндал. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.

45. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность (Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose) / Джон Уитмор; Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

46. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практик. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.

47. Флеминг И. Коучинг. Карманный справочник The Coaching / Иен Флеминг, Алан Дж. Тейлор; Пер. с англ. – М.: НИРО, 2004. – 108 с.

48. Харгроуф Р. Ваш коуч: помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере / Р. Харгроуф, М. Рено. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2005. – 270 с.

49. Харрис Д. Коучинг: личностный рост и успех / Джина Харрис. – СПб.: Речь, 2003. – 112 с.

50. Ненашев Д. В. Коучинг как эффективная технология формирования эмоциональной компетентности будущих менеджеров: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – М., 2009. – 159 с.

51. Сербиновский Б. Ю. Центр коучинга в механизме управления самодостаточным развитием инновационного потенциала экономической системы / Б. Ю. Сербиновский, Г. В. Гаврилюк, С. В. Захаров // Стратегическое управление инно-

вационным потенциалом организации / Под ред. д.э.н., проф. А. В. Бабкина. – СПб.: Изд. СПбГПУ, 2010. – с. 310 – 343.

52. Сербиновский Б. Ю. Совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров / Б. Ю. Сербиновский, Г. В. Гаврилюк, Н. В. Сербиновская // Инновации в управлении человеческими ресурсами: Материалы «круглого стола» Третьего Байкальского кадрового форума; г. Иркутск, 2011 г.; Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. – с. 164 – 170.

53. [Электронные ресурсы]. URL: <http://www.GreatCoach.ru>; <http://www.master-life.ru/uslugi/karenyj-kouching/>; <http://www.lifecoach.ru/>; <http://www.mmclass.ru/>; <http://www.coaching.su/>; <http://www.erickson.ru/>; <http://www.abmgroupp.ru/>; <http://www.4coach.ru/>; <http://www.portalopen.ru/>; <http://www.leader3000.ru/articles.htm>

54. Волков Д. Области применения коучинга [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uxp.ru/c01.htm>

55. Гринберг С. Коучинг. Сделано для лидеров [Электронный ресурс]. URL: <http://www.erickson.ru/articles/grinberg01.htm>

56. Моница Ю. Коучинг – метод, ведущий к счастью и гармонии [Электронный ресурс]. URL: http://www.leader3000.ru/articles/coaching_happiness.htm

57. Паршиков Ю. Коучинг: Развивающее консультирование [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leader3000.ru/articles/develop01.htm>

58. Уилкинс Б. Коучинг и интернет [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leader3000.ru/articles/wilkins.htm>

59. Фанталова Н. Предприниматель и коуч – перспективы сотрудничества [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leader3000.ru/articles/fantalova01.htm>

60. Чумакова С. Коучинг эмоциональной компетентности (EQ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leader3000.ru/articles/coacha3.htm>

61. [Электронные ресурсы]. URL: <http://www.portalopen.ru/>; <http://zeora.ru/>; <http://www.GreatCoach.ru>; <http://goalcoach.makeevacom.com/>

62. Сербиновская Н. В. Коучинг в формировании компетенций участника синергетического управления // Vědecký pokrok na přelomu tisyachalety – 2011: Materiály VII mezinárodní vědecko - praktická konference; Praha, 27 května – 05 června 2011 roku. – Díl 5. Ekonomické vědy. – Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o, 2011. – s. 46 – 48.

63. Белова Л. И. Корпоративная культура российского университета как объект социокультурного анализа: на примере Южно-Уральского государственного университета: Дис. ... канд. культуролог. наук: 24.00.01. – Челябинск, 2009. – 186 с.

64. Гоношилина И.Г. Критерии измерения сильной корпоративной культуры вуза // Корпоративная культура: от теории к практике: Сб. науч. тр. / Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – с. 147 – 155 [Электронный ресурс]. URL: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Wapovalov.pdf>

65. Мальцева Г. И. Корпоративная университетская культура [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/992/083/1217/95-103.pdf>

66. Пушных В.А. Инновационная корпоративная культура и конкурентная среда университета [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tpu.ru/files/news/doclad5.doc>

67. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета // Организационная культура вуза [Электронный ресурс]. URL: <http://ksp-edunion.ru/doc/yablonskene.pdf>

68. Алтайцев А.М. Корпоративная культура университетов США [Электронный ресурс]. URL: <http://charko.narod.ru/tekst/cb7/alt.html>

69. Савицкая Н.О поколения, которое мы теряем: Интервью с министром образования Андреем Фурсенко // Независимая газета. 21.12.2010. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ng.ru/education/2010-12-21/8_fursenko.html