

Научная статья

УДК 159.99+37.0

DOI: 10.15293/1812-9463.2202.07

## **Командный коучинг как технология психолого-педагогического сопровождения педагогического коллектива**

**Истюфеева Жанна Николаевна**

*Новосибирский государственный педагогический университет,  
г. Новосибирск, Россия*

*Аннотация.* Основной целью данной статьи является описание возможностей инновационной психотехнологии «командный коучинг» для психолого-педагогического сопровождения педагогического коллектива образовательной организации. Выделены этапы становления коллектива и особенности использования командного коучинга на определённой стадии развития команды. Описаны проблемы организации, которые могут быть решены посредством командного коучинга. Выделены эффективные методы и приемы работы с командой в рамках коуч-сессии в соответствии с ее структурой. Определена роль коуча в процессе коуч-сессии. Рассмотрена специфика педагогического коллектива как субъекта профессиональной деятельности в контексте запроса на командный коучинг. Предложена универсальная программа командного коучинга для педагогического коллектива образовательной организации, представляющая собой темы, в процессе освоения которых формируется представление о командной работе, техниках принятия командных решений, постановке командных целей, способах повышения качества командного диалога, способах построения командной истории и командного видения миссии организации.

*Ключевые слова:* командный коучинг, психолого-педагогическое сопровождение, педагогический коллектив, командное мышление, коуч-сессия, психотехнология, образовательная организация.

*Для цитирования:* Истюфеева Ж. Н. Командный коучинг как технология психолого-педагогического сопровождения педагогического коллектива // Вестник педагогических инноваций. 2022. № 2 (66). С. 57–63. <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2202.07>

Original article

## **Team coaching as a technology of psychological and pedagogical support of the teaching staff**

**Zhanna Nikolaevna Istyufeeva**

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

*Abstract.* The main purpose of this article is to describe the possibilities of the innovative psychotechnology "team coaching" for the psychological and pedagogical support of the teaching staff of an educational organization. The stages of the formation of the team and the features of the use of team coaching at a certain stage of team development are highlighted.



Organizational problems that can be solved through team coaching are described. The effective methods and techniques of working with the team within the framework of the coaching session are identified in accordance with its structure. The role of the coach in the process of the coaching session is defined. The specificity of the teaching staff as a subject of professional activity in the context of a request for team coaching is considered. A universal team coaching program for the teaching staff of an educational organization is proposed, which is a topic that, in the process of mastering, forms an idea of teamwork, team decision-making techniques, setting team goals, ways to improve the quality of team dialogue, ways to build a team history and team vision of the mission of the organization.

*Keywords:* team coaching, psychological and pedagogical support, teaching staff, team thinking, coaching session, psychotechnology, educational organization.

*For citation:* Istyufeeva Z. N. Team coaching as a technology of psychological and pedagogical support of the teaching staff // Journal of Pedagogical Innovations. 2022;(2(66)):57–63. (in Russ.). <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2202.07>

Динамичность модернизации современной системы образования повышает требования к эффективности деятельности педагогического коллектива как субъекта профессиональной деятельности, при этом вызывая психоэмоциональное напряжение педагогов от интенсивности и трудностей достижения профессиональных целей. Становится очевидным актуальность своевременного и адекватного психолого-педагогического сопровождения педагогического коллектива.

Методологической основой понимания процесса психолого-педагогического сопровождения являлись работы М. Р. Битяновой [1], К. В. Адушкиной [9], О. В. Лозгачевой [9], О. В. Хухлаевой [14] и др.

Психолого-педагогическое сопровождение коллектива представляет собой динамичный процесс выявления перспективы деятельности, ориентированной на поддержку личностного и профессионального развития членов коллектива. При этом цель психолого-педагогического сопровождения достигается через «стыковку» начальной и конечной целей деятельности педагогического коллектива. Первый этап сопровождения связан с определением и формированием готовности коллектива к образовательной деятельности через

разнообразие видов воздействия (мотивационных, интеллектуальных, эмоциональных, поведенческих), выявление индивидуальных особенностей педагогов как основы формирования коллективного взаимодействия. Итоговый этап сопровождения представляет собой наличие у педагогического коллектива психологической, профессиональной, творческой готовности к профессиональной деятельности в реальных социокультурных условиях.

Таким образом, сопровождение коллектива образовательной организации сложный, многоплановый, системный процесс, требующий творческого, грамотного подхода, поиска адекватных способов и технологий.

Эффективным инструментом психолого-педагогического сопровождения педагогического коллектива может являться командный коучинг как инновационная психотехнология, направленная на взаимодействие руководителя с коллективом в целях его гармонизации и достижения поставленных общих целей [2; 12].

С точки зрения Н. С. Ливак, командный коучинг может решить следующие социально-психологические проблемы:

- отсутствие сплоченности и командного духа;



- необходимость мотивации участников команды; наличие конфликтных ситуаций и недопонимания;
- излишний эгоцентризм и амбициозность сотрудников;
- отсутствие общих целей и совместных задач;
- амбициозные планы, для которых необходима мобилизация усилий;
- непонимание проблем, мешающих работе коллектива;
- слабая вовлеченность сотрудников в общее дело;
- отсутствие налаженной коммуникация между структурными подразделениями; отсутствие единой стратегии;
- низкий уровень коллективного творчества;
- игнорирование корпоративного стиля и правил;
- неэффективное использование трудовых ресурсов;
- деструктивная роль неформальных лидеров в коллективе [5].

Выделяют следующие виды командного коучинга:

1. Team-building направлен на сплочение коллектива, поиск общих ценностей для долговременного взаимодействия;
2. Agile-коучинг ориентирован на помощь командам достигать сверхрезультаты за счет объединения потенциала коучинга и наставничества, свободы и внешнего управления;
3. Классический командный коучинг построен на принципах модерации (налаживание и управление диалогом в коллективе) и фасилитации (повышение коллективной продуктивности в принятии решений) [8].

Важно отметить, что в современной социокультурной ситуации коллектив функционирует в режиме многозадачности, что требует разветвленной структуры коммуникаций и взаимодействия. Команда может представлять собой весь коллектив, а также коллектив может со-

стоять из нескольких команд, сформированных под определенные стратегические и тактические профессиональные задачи.

Д. Клаттарбак выделяет 5 стадий развития, которые проходит любая команда: создание, шторм, выработка правил и норм, эффективное функционирование и завершение (или реформирование) [4].

На каждой из стадий развития команды коучинг может применяться для различных целей.

На этапе создания, когда члены команды знакомятся, командный коучинг способствует прояснению ожиданий всех участников по отношению друг к другу и к совместной работе, целей каждого в отдельности и их связей с общей целью.

На второй стадии – стадии шторма, которая отличается столкновениями интересов, появлением конфликтов и увеличением напряженности среди членов команды, коучинг помогает снизить конфликтность, направить энергию сотрудников на решение общих задач, определить вклад каждого в общий результат, способствует появлению уважительного отношения к трудовой деятельности коллег, атмосфере сотрудничества и развитию доверия.

Для успешного прохождения третьего этапа коучинг может быть задействован в выработке правил и норм работы в команде.

На четвертой стадии с помощью коучинга могут решаться текущие профессиональные задачи как, например, выработка новых направлений развития, уточнение стратегии, определение вклада каждого и связей личных целей и целей команды. Если все же команда не планирует работать дальше в таком составе, на стадии завершения командный коучинг помогает оценить результаты совместной работы, увидеть ее достоинства и недостатки, прояснить роль каждого



в достижении результатов и поддержать уважение и благодарность участников по отношению друг к другу [4].

Психолого-педагогическое сопровождение коллектива посредством коучинга представляет собой поэтапный процесс проведения коуч-сессий, подготовленных специалистом – коучем. При этом важно отметить, что командный коучинг – это такая организация процесса взаимодействия участников, при котором содержание взаимодействия создают они сами.

Командный коучинг (коуч-сессия) проводится в группе от 8 до 40 человек (группы по 4–8 человек) и занимает обычно от четырех часов до двух дней. На каждую сессию (от 4 до 8 часов) командой ставятся задачи, и по окончании работы проверяется соответствие достигнутых результатов первоначальному запросу.

Коуч-сессия состоит из определенных этапов, таких как:

- создание доверительных отношений между коучем и командой,
- установление задачи, которую необходимо решить,
- приведение задачи в соответствие с ключевыми критериями,
- нахождение альтернативных путей ее решения [12].

Результаты сессий командного коучинга всегда уникальны в зависимости от запроса команды или её руководителя.

Как отмечает М. Дернаковский [2], все методики командного коучинга в основном построены на максимальном сплочении коллектива, когда каждый член команды включен в процесс решения задачи и понимает, что он может сделать для ее решения. Для активизации процесса сплочения используются активные методы (игры, дискуссии, конкурсы и т.п.). Ключевой эффект дает синергия осознанных, развитых, целеустремленных личностей во временных

и содержательных рамках взаимодействия.

Например, первое задание для всех участников – вспомнить моменты, когда они чувствовали себя частью команды, когда они сделали что-то для блага коллектива. Благодаря этим рассказам сотрудники узнают друг друга ближе и проникаются командным духом, необходимым для дальнейшей работы.

Один из эффективных приемов командного коучинга является мозговой штурм, позволяющий в короткие сроки выработать коллективное решение в результате интенсивного обсуждения за счет свободы в высказывании своих идей, отсутствия критики, пока не прозвучит последняя мысль. Коуч ничего не подсказывает, а осуществляет модерацию общения, т. к. члены команды сами решают поставленную задачу.

Следующий эффективный метод – смена обстановки, которая «вытаскивает» людей из «зоны комфорта». Командный коучинг может проходить в любом пространстве: как в открытом (лес, горы, пустыня, морской берег и т. п.), так и в закрытом. Попадая в неожиданные условия, люди «снимают маски», проявляя себя настоящих, что позволяет упростить их объединение и синхронизацию, чем в привычной обстановке.

Кроме ключевых методов используются разнообразные упражнения под запрос конкретной команды, например, такие, как «Составление колеса баланса», которое позволяет оценить имеющиеся ресурсы, приоритеты в деятельности команды, отыскать ключевую сферу, влияющую на другие сферы, или «Построение пирамиды логических уровней Роберта Дилтса», результатом которого может быть прояснение целей команды, ценности ее деятельности и т. д. [2].

Важно выделить специфику педагогического коллектива в контексте формирования запроса на командный коуч-



чинг. Современные вопросы управления педагогическим коллективом в образовательных организациях разного типа (педагогическое командообразование) нашли отражение в исследованиях С. А. Золотухина, Н. Г. Золотухиной [3], А. А. Пинегинной [6], Н. В. Пилипчевская [7], М. М. Поташник [8], Н. А. Солововой [10], М. Т. Сулеевой [11], Е. И. Тимофеевой, А. А. Шумейко [13].

Выделим значимые особенности педагогического коллектива в контексте командного коучинга:

1. Обладает высокой степенью самоуправляемости в виде профессиональных объединений;

2. Дает учащимся первоначальное представление о коллективе взрослых, о системе взаимоотношений в нем, об эффективной совместной деятельности;

3. Деятельность педагогов коллективная с коллективной ответственностью за результаты педагогической деятельности;

4. Отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда приводит к перегруженности педагогов, нехватке времени на профессиональное развитие, духовное обогащение;

5. Имеет преимущественно женский состав, что определяет более эмоциональный характер взаимоотношений, частую подверженность смене настроений, более высокую конфликтность во взаимодействии. При этом женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия.

На основании выделенных характеристик педагогического коллектива можно предложить универсальную тематику коуч-сессий, при этом в каждой теме можно актуализировать материал под конкретный запрос коллектива.

Тема 1. Команда профессионалов в современной образовательной организации

Важность командной работы. Командный интеллект, командный разум, командный дух образовательной организации.

Тема 2. Техника принятия командных решений

Чем команда отличается от группы? Как ускорить принятие эффективного командного решения? Способы диагностики мотивации в команде.

Тема 3. Как ставить командные цели

Каковы критерии эффективной формулировки целей? Как повысить качество работы через цели, которые позитивны, подконтрольны, SMART и экологичны. Распределение приоритетов в процессе достижения цели. Командный договор – на проект и на встречу. Четыре стадии планирования проекта: вдохновение, внедрение, мотивирование и завершение проекта.

Тема 5. Навыки построения отношений

Виртуозные навыки раппорта. Методы восстановления раппорта. Как уменьшить вредное воздействие интриг и трудных отношений в коллективе. Развитие эмоционального интеллекта.

Тема 6. Повышение качества командного диалога

Как сформировать командный диалог? Какова роль лидера в команде? Функции команды.

Тема 7. Создание командной истории

Вдохновляющая метафора. Для чего создается командная история? Как сформулировать командную историю для команды образовательной организации. Самая лучшая история о педагогической команде.

Тема 8. Формирование ценностей команды

Колесо ценностей, как инструмент поднятия мотивации. Ключевые ценно-



сти команды. Как совместить индивидуальные ценности участников проекта? Действия команды на основе самых ключевых ценностей.

#### Тема 9. Формирование миссии

Основные подходы к формированию миссии коллектива. Какие ключевые характеристики должна содержать миссия? Создание вдохновляющей миссии: какой она должна быть? Что такое видение? Усиление миссии через командное видение.

Важно отметить, что оптимальный режим проведения командных коуч-сессий раз в месяц для текущего контроля реальной ситуации, мониторинга результатов.

Таким образом, психолого-педагогическое сопровождение коллектива посредством командного коучинга является таковым, если:

- включает коучинговое поведение и подходы, в частности, является недирективным способом оказания помощи людям в отношении качества их мышления;

- работает со всей командой вместе по вопросам, имеющим общее значение, в которых заинтересованы все;

- имеет согласованный результат, касающийся какого-либо аспекта совместной деятельности или достижения совместной цели.

При этом командный коучинг становится не только инновационным средством психолого-педагогического сопровождения деятельности педагогического коллектива, но и эффективным механизмом сохранения коллектива в ситуации неопределенности функционирования образовательной системы.

#### Список источников

1. *Битянова М. Р.* Организация психологической работы в школе. – М.: Генезис, 2000. – 304 с.
2. *Дернаковский М.* Техники командного коучинга высокой эффективности. – М: Издательство ООО "Смэлток", 2019. – 154 с.
3. *Золотухин С. А., Золотухина Н. Г.* Тимбилдинг как форма совершенствования системы управления педагогическим коллективом в учреждении дополнительного образования // Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы. материалы VI Всероссийской научной конференции с международным участием. – Иркутск, 2022. – С. 157–160.
4. *Клаттарбак Д.* Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. – М.: Эксмо, 2008.
5. *Ливак Н. С.* Технологии командного коучинга как инструмент управления человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2017. – № 7. – С. 184–189.
6. *Пинегина А. А.* Формирование команды педагогов в современной школе // Академический вестник. Вестник Санкт-петербургской академии постдипломного педагогического образования. – 2014. – № 1 (24). – С. 33–34.
7. *Пилипчевская Н. В.* Формирование педагогической команды образовательной организации // Севастопольские Кирилло-Мефодиевские чтения. – 2022. – № 15. – С. 268–274.
8. *Потапкин М. М.* О формировании в школе педагогической команды // Школьные технологии. – 2012. – № 5. – С. 12–18.
9. *Адушкина К. В., Лозгачёва О. В.* Психолого-педагогическое сопровождение субъектов образования: учебное пособие. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2017.
10. *Соловова Н. А.* Исследование эффективности формирования педагогических команд в образовательных учреждениях средствами тренинга // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – № 29. – С. 293–297.



11. Сулеева М. Т. Технологии тимбилдинга как форма работы с педагогическим коллективом // Педагогика: традиции и инновации: материалы VIII Междунар. науч. конф. – Челябинск: Два комсомольца, 2017. – С. 11–14.

12. Таран Л. И., Дедкова И. Ф. Командный коучинг как инструмент повышения эффективности труда // Российская наука: вектор развития. Материалы всероссийского конкурса научных работ. – 2019. – С. 346–350.

13. Тимофеева Е. И., Шумейко А. А. Командный стиль управления как фактор развития образовательной организации // Амурский научный вестник. – 2019. – № 4. – С. 48–53.

14. Хухлаева О. В. Школьная психологическая служба. Работа с педагогами. – М.: Генезис, 2008. – 192 с.

### **Информация об авторах**

**Истофеева Жанна Николаевна** – кандидат психологических наук, руководитель центра дополнительного профессионального образования, Институт дополнительного образования, Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2476-6732>, E-mail: [jannaist@mail.ru](mailto:jannaist@mail.ru)

### **Information about the authors**

**Zhanna Nikolaevna Istyufeeva** – Candidate of psychological Sciences, Head of the center for continuing education, Institute of continuing education, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2476-6732>, E-mail: [jannaist@mail.ru](mailto:jannaist@mail.ru)

Статья поступила в редакцию 08.02.2022; одобрена после рецензирования 30.04.2022; принята к публикации 06.05.2022.

The article was submitted 08.02.2022; approved after reviewing 30.04.2022; accepted for publication 06.05.2022.

