

**Применение методики «Колесо баланса» при изучении условий  
для профессионального развития педагогов в рамках  
образовательной организации**

*Крошкина Инна Владимировна,  
старший преподаватель кафедры  
общего и профессионального  
образования КГАУ ДПО  
«Камчатский институт развития  
образования»*

*Постановка и достижение целей в любой сфере жизни  
является фундаментом продолжительного  
и приносящего удовлетворение успеха.  
Пол Дж. Майер*

Методические рекомендации предназначены для руководителей образовательных организаций, которые хотят раскрыть потенциал своих сотрудников и готовы самостоятельно искать пути решения данной задачи, исходя из условий деятельности своей образовательной организации и возможностей работников. Методы коучинга позволяют руководителю опереться на собственный опыт и сильные стороны сотрудников, активизируя тем самым внутренние ресурсы организации.

Эффективная деятельность руководителя возможна только при эффективной реализации основных видов управленческой деятельности. Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации выделяет следующие виды деятельности, закрепленные в трудовых функциях (далее – ТФ): руководство развитием, руководство образовательной деятельностью, управление ресурсами, представительская деятельность [2].

Развитие потенциала работников относится к трудовой функции «Руководство развитием» и выражается:

- 1) в умении:

- оценивать реальные и потенциальные возможности работников, стимулировать их профессиональное развитие и карьерный рост, мотивировать участие в развитии образовательной организации;

- строить конструктивное взаимодействие с участниками отношений в сфере образования, в т.ч. педагогическими работниками;

- предупреждать конфликты при наличии различных мнений участников образовательных отношений;

2) в знании:

- моделей морального и материального стимулирования и мотивации персонала образовательной организации;

- принципов и технологий эффективной коммуникации.

Разработка системы стимулирования педагогов, мотивация коллектива к участию в развитии образовательной организации, создание управленческой команды, формирование организационной культуры являются неотъемлемой частью стратегического управления образовательной организацией, инструментом ее адаптации к изменениям внешней среды.

Управление профессиональным развитием педагогов – это деятельность руководителей образовательных организаций по созданию условий для профессионального развития педагогических работников. Среди методов управления профессиональным развитием педагогов особое место занимают внутриорганизационные методы как наиболее мобильные и экономически эффективные. Система внутриорганизационного развития педагогов является элементом внутренней среды организации, на который руководитель может и должен влиять, достигая гарантированных результатов.

Поиск наиболее действенных путей внутриорганизационного повышения квалификации приводит к применению методов различных смежных областей, в том числе и коучинга. Коучинг в образовании является на сегодняшний день быстро развивающейся сферой, его инструментарий

доказывает свою эффективность в образовательных организациях различных регионов нашей страны и мира. Появляется инфраструктура коучинга в образовании, которая дает представление об использовании методов коучинга как в управлении образовательной организацией, так и в процессе обучения, например, электронные журналы, специализированные сайты и конференции.

Коучинг (от англ. coach – тренер, инструктор) – новое явление не только для образовательной, но и для управленческой деятельности в целом. Изначально зародившись в спорте, он перешел в практику управления в 80-х годах прошлого века. Доказав свою эффективность в бизнесе, коучинг шагнул за его пределы и распространился на другие сферы деловой и общественной жизни людей, в том числе на образование. В своей основе коучинг имеет позитивный фокус, ориентированный на выявление того, что у человека хорошо, и работу по дальнейшему развитию этих качеств. Опора на сильные стороны – это особая стратегия развития человека и повышения его эффективности, при которой мы смещаем акцент с подтягивания того, что у него «хромает» (отстающие качества, навыки, дефицитарные способности, нарушения), на активное использование того, что у него получается лучше всего и уже «работает» [4, с. 74].

По определению директора Британской школы коучинга Майлза Дауни, коучинг – это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [1, с. 48].

Когда мы говорим о коучинге в образовании, мы можем иметь в виду два аспекта применения коучинга: в процессе обучения и в процессе управления образовательной организацией. В данной статье речь идет о последнем, хотя инструменты коучинга в равной степени могут применяться в обоих аспектах.

Коучинг является профессиональной услугой, взаимоотношения коуча и клиента предполагают наличие контракта и отсутствие подчиненности. Поэтому чистым коучем руководитель быть не может. Однако он может

использовать стиль коучинга или коучинговый подход к менеджменту. Коучинг относится к гибким, недирективным технологиям управления. Его применение возможно только при наличии доверительных отношений, построенных на искреннем интересе к человеку, заинтересованности в его развитии и исключающих сравнение с другими людьми и оценку личности.

Особенно ценным инструментом коучинг становится при управлении изменениями, которые имеют тенденцию непрерывно нарастать. Среди профессиональных коучей принято выделять три столпа успешного организационного изменения:

- 1) результативность изменений;
- 2) обучение, развитие, адаптация;
- 3) оценка степени удовлетворенности процессом и результатом проведенных изменений.

Эти три элемента являются взаимосвязанными и составляют «круг успеха» организационных изменений. Например, если «удовлетворенность» сильно уменьшить, это окажет отрицательный эффект на «обучение и развитие» и «результативность» сотрудников организации и изменения в целом. Поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы создать баланс этих трех сфер.

Для того чтобы спланировать мероприятия, необходимые для изменения той или иной области управления образовательной организацией, предлагаем использовать один из проверенных инструментов коучинга – «Колесо баланса». Встречаются и другие его названия – «Колесо жизненного баланса» или «Колесо коучинга». Инструментами коучинга являются также работа с логическими уровнями, шкалирование, принципы обратной связи, развивающая техника «GROW» и другие.

Методика «Колесо баланса» была разработана американским психологом, идеологом личностного роста и автором термина «эмоциональный интеллект» Полом Дж. Майером для достижения сбалансированности основных сфер личной жизни человека. Основная идея

заключается в возможности осмыслить свои жизненные ценности и приоритеты и отразить их в виде рисунка в жизненном круге. Техника визуализации при этом наглядно показывает степень уравновешенности выделенных сфер. Методика Майера включает в себя деление всей жизни человека на восемь сфер:

- 1) здоровье и спорт;
- 2) личные отношения, семья, дети, родственники (отношения с самыми близкими);
- 3) личностный рост: развитие себя как личности (ум, навыки, знания, привычки, характер, чтение книг, изучение языков и нового);
- 4) карьера / бизнес / финансы / самореализация;
- 5) окружение / друзья;
- 6) отдых / впечатления / яркость жизни: путешествия, новый опыт, развлечения;
- 7) творчество / хобби;
- 8) духовность: изучение религии, философии.

Разные люди могут выделять для себя разные области (рис. 1):



Рисунок 1. Колесо жизненного баланса

Для исследования условий профессионального развития педагогов в рамках образовательной организации целесообразно провести групповую работу среди руководящих работников по выделению областей и определению критериев результативности каждой из них. Если в данной работе примут участие педагогические работники, то общая картина будет максимально точной, а решения, принимаемые на основе полученной информации, окажутся более эффективными.

Для инициирования поиска ответа в групповом коучинге используются коучинговые вопросы. Коучинговые вопросы – это эффективные вопросы, которые предоставляют широкие перспективы, вызывают самоанализ, предоставляют дополнительные решения, расширяют творческое восприятие, углубляют понимание, позволяют заглянуть в себя или в будущее. Приведем несколько особенно эффективных вопросов:

- Какого результата вы хотите добиться?
- Что именно вызывает сомнения?
- Чего вы хотите?
- Что же из этого выйдет?
- Как вы это узнаете?
- Что это вам даст?
- А как все обстоит на самом деле?
- От чего вам придется в этом случае отказаться?

Эффективные вопросы застают человека врасплох, поэтому вероятны минутное замешательство, паузы: человеку необходимо дать время для ответа. Через минуту у руководителя-коуча может появиться искушение заполнить паузу, возможно, даже с помощью другого эффективного вопроса. Воздержитесь, просто ждите и слушайте. В коучинге эффективные вопросы отключают автопилот и заставляют человека вести самолет самостоятельно [3, с. 52].

После того, как руководитель образовательной организации познакомился с основными положениями коучинга, можно переходить к практической части выполнения методики «Колесо баланса».

Шаг 1. Каждому участнику групповой или индивидуальной работы выдается индивидуальное «колесо баланса», которое представляет собой круг, разделенный на восемь равных частей (приложение 1).

Шаг 2. Определяем срок, на который мы хотели бы заглянуть вперед и создать те условия для развития педагогов, которые, на ваш взгляд, помогут им стать мотивированными, инициативными, удовлетворенными своей работой, оптимально продуктивными. Можно сделать колесо на год, чтобы изменения успели реализоваться. Хотя срок – это ваше желание, он может определяться, например, от полугода до пяти лет. Внизу страницы нарисуйте «стрелу времени» с указанием точки отсчета и точки в будущем, когда изменения должны произойти.

Шаг 3. Присваиваем название каждой области. Мысленно перенеситесь в назначенную вами точку будущего. Оглядываясь назад, вы понимаете, что у вас все получилось, и вы довольны результатами профессионального развития педагогов. Колесо баланса – это колесо гармонии, здесь не может быть правильных или неправильных областей. Мы смотрим на вопрос, который хотим решить, как бы сверху, системно: из каких самых важных частей он состоит. Подумайте, какие области это могут быть? По количеству – это, обычно, 6-12 областей. В дальнейшем можно проработать по технологии колеса баланса одну из них. Какие-то из областей у вас уже есть, а какие-то вы хотели бы, чтобы у вас появились.

Шаг 4. Определение критериев. Представьте, что на этом колесе есть шкала от 1 до 10, где 1 находится в центре, а 10 – снаружи на окружности. Шкала отражает степень вашей удовлетворенности каждой из областей. Минимальный, начальный уровень удовлетворенности – это 1, а ваша максимальная удовлетворенность на сегодняшний день – это 10.

Опять перенеситесь в точку будущего, которую вы для себя обозначили. Представьте, что это будущее уже наступило. Вы чувствуете, что весь этот период был максимально успешным в реализации нашего вопроса. Вы очень довольны всем тем, что происходило. То есть по всем областям вы находитесь на 10. Если представить, что это возможно, то как вы поймете, что это десятка? По каким критериям, как вы ощутите, что находитесь на десятке удовлетворенности именно за этот период времени?

Пропишите по всем областям колеса баланса, что будет десяткой удовлетворенности на эту точку будущего. Продумайте критерии как можно более конкретно, измеримо, осязаемо, чтобы любой человек, который будет их читать, мог вас понять, а вы могли это измерить, например, 1-2 раза в месяц в течение года. Эти критерии должны быть экологичны, то есть реализуемы, так как недостижимые цели демотивируют, а также они должны нравиться тем, кто их будет воплощать.

Данное задание может занять 0,5-1 час. Задайте вопрос участникам группового обсуждения, в том числе и себе: что ценного для себя вы почерпнули из этого упражнения? Были ли у вас инсайты, открытия? Или вы легко написали то, о чем и так много думали?

Шаг 5. Оценка каждой области по 10-балльной шкале. Перенеситесь мысленно в настоящее и посмотрите в те десятки, которые вы хотите достичь. Ощутите, где вы сейчас находитесь. Последовательно читайте критерии по каждой области и оценивайте свою субъективную удовлетворенность каждой областью относительно созданной вами десятки на сегодняшний момент. Это начальные точки, с которых вы будете двигаться. В случае, если вы оценили область на 1, считайте, что вы просто находитесь в самом начале пути по данному направлению. В коучинге не принято считать области провальными, а также оценивать ее на «0», так как привлечение внимание к какой-либо области уже является первым шагом ее развития.



Что вы заметили, глядя на это колесо? Какой первый вывод можно из этого сделать? Посмотрите на все десятки целостно, критически. Насколько эти цели не противоречат друг другу, а двигаются в одном направлении? Реалистично ли достижение всех этих целей?

Закрасьте сегменты областей разными цветами. Насколько вы удовлетворены получившимся «дизайном»? Насколько важны для вас эти области? Есть ли ресурсы для воплощения этих целей? Иногда, чтобы быть удовлетворенным какой-то областью, важно не количество времени, а например, внимание. Еще раз посмотрите и ответьте на вопросы:

1. Успеете ли вы достигнуть всех этих целей?
2. Гармонируют ли цели между собой?
3. Как повлияет достижение этих целей на жизнь педагогов?
4. Насколько для вас важны выделенные области?
5. Готовы ли вы взяться за дело с энергией?

Шаг 6. Определение ключевой области. Выбираем «запускающую» область, повышение удовлетворенности которой на один шаг автоматически приведет к прогрессу в остальных областях или в большинстве из них. Представьте, что уровень удовлетворенности этой областью увеличился на один пункт. В чет будет разница? Что такого нового появится, чем вы будете удовлетворены? Перейдите к другой области: какие изменения произошли здесь после того, как наша ключевая область повысилась на один шаг? Если произойдут позитивные изменения – нарисуйте стрелочку вверх.

Если вы правильно определили ключевую область, то в остальных областях произойдут лавинообразные изменения. Если нет – вернитесь и определите другую область (обычно одну или две), проверьте ее. Таким образом мы фокусируемся на запускающей области, не распыляя силы и ресурсы.

Шаг 7. Составляем план из трех пунктов. Это тот первый план, который запускает все колесо баланса. Каким образом вы можете подняться на один балл? Какие действия вы можете совершить, прямо начиная с

сегодняшнего дня, чтобы продвинуться на балл вверх в этой области? Первые три шага запишите себе (их может быть и больше). Для каждого шага пропишите дату и время. Какие ресурсы вам понадобятся для воплощения плана? Как вы себя поблагодарите, когда выполните эти шаги?

Вывод. Методика «Колесо баланса» позволяет упорядочить наши желания и перевести их в конкретные цели, увидеть наглядную картину успехов и обозначить области роста. В дальнейшем с помощью методики можно более детально изучить конкретную, наиболее значимую область профессионального развития педагогов в рамках образовательной организации для ее большей осознанности и проработки вплоть до конкретных задач, выполнение которых почти гарантирует успех.

#### Литература

1. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 288 с.
2. Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации // Федеральный институт развития образования: [сайт]. URL: [http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/11/ПС\\_Руководитель-ОО\\_15.11\\_РГ.pdf/](http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/11/ПС_Руководитель-ОО_15.11_РГ.pdf/)
3. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. – М.: Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
4. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – Т. 9. – № 4. – С. 59-80.

Колесо баланса

