

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**по выполнению практических работ по дисциплине**  
**«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОУЧИНГА»**  
для студентов направления подготовки  
37.03.02 «Конфликтология»  
Направленность (профиль)  
«Конфликт-менеджмент»

Ставрополь, 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. **Практическое занятие** Тема. Определение коучинга.
2. **Практическое занятие** Тема. Теоретические и методологические основы коучинга
3. **Практическое занятие** Тема. Взаимосвязь коучинга с психологическим консультированием и психотерапией
4. **Практическое занятие** Тема. Цели и принципы коучинга.
5. **Практическое занятие** Тема. Структура коучинговой работы
6. **Практическое занятие** Тема. Процедуры коучинга на различных этапах коуч-сессии.
7. **Практическое занятие** Тема. Основные навыки коуча, необходимые на различных этапах коуч-сессии.
8. **Практическое занятие** Тема. Модели коучинга
9. **Практическое занятие** Тема. Технологии коучинга. Техники (инструменты) коучинга

## Введение

Целями освоения дисциплины «Теория и практика коучинга» являются: формирование у студентов базовой системы научных знаний в области управления персоналом, овладение практическими методами коучинга и дальнейшее их внедрение в профессиональную деятельность. Полученные в процессе изучения курса знания, умения и навыки позволят на индивидуальном уровне (личный коучинг): определять личные цели и пути их эффективного достижения, повышать самостоятельность и ответственность консультируемого, согласовывать индивидуальные цели с целями организации, открывать новые ресурсы и возможности. Кроме того, командный коучинг в будущем позволит создавать сплоченные команды, обеспечивать эффективное управление изменениями, создавать проектные команды и др. Наличие у специалиста устойчивых знаний, умений и навыков в этой области дает ему возможность значительно повысить эффективность развития и функционирования организации.

Задачи дисциплины:

- формирование осознания значения и возможностей коучинга для собственной профессиональной деятельности;
- развитие личных качеств, необходимых для эффективного осуществления коучинга;
- овладение умением осуществлять в стиле коучинга: постановку целей, анализ реальности, определение возможностей, принятие решения;
- практическое осуществление самокоучинга (как планировать и осуществлять изменения в своей жизни);
- практическое проведение сессий коучинга (индивидуальных и с группой участников).

Дисциплина «Теория и практика коучинга» изучается в 7 семестре.

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате изучения дисциплины:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен решать следующие профессиональные задачи в соответствии с видом профессиональной деятельности:

- формирование осознания значения и возможностей коучинга для собственной профессиональной деятельности;
- развитие личных качеств, необходимых для эффективного осуществления коучинга;
- овладение умением осуществлять в стиле коучинга постановку целей, анализ реальности, определение возможностей, принятие решения.

## Практическое занятие 1

### Тема 1. Определение коучинга

**Цель работы:** формирование представлений о сущности коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы:** необходимость изучения понятия «коучинг» в историческом развитии, ее отличительных признаков от психотерапии и консультирования, элементов и принципов деятельности для наиболее полного изучения курса дисциплины.

**Основные понятия:** коучинг, консультирование, психотерапия, психологическая помощь, коуч, ведомый, принцип позитивности, принцип включенности, принцип совместности успеха, принцип активности и ответственности, принцип творчества, принцип осознания личных ресурсов, принцип системности.

#### Теоретическая часть:

Коучинг (coaching) – это метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.

Первое использование слова «coach» для обозначения инструктора зафиксировано около 1830 года в Оксфордском университете: «коучем» на сленге стали именовать человека, помогающего студенту готовиться к экзамену.

Иногда под понятием «коучинг» подразумевают услуги психотерапевта или психолога-консультанта. Однако, психотерапия в основном обрабатывает травмирующие ситуации, внутриличностные и межличностные дисфункциональные конфликты. В коучинге же акцент делается на разработке и реализации эффективных неординарных стратегий, для достижения специфических персональных целей. Психологи зачастую имеют дело с проблемами, обусловленными болезненными предпосылками, поведенческими и эмоциональными трудностями. Коучи же акцентируются на сильных сторонах личности, её скрытом внутреннем потенциале, неосознанных возможностях саморазвития. Психологи зачастую имеют дело с проблемами, обусловленными болезненными предпосылками, поведенческими и эмоциональными трудностями. Коучи же акцентируются на сильных сторонах личности, её скрытом внутреннем потенциале, неосознанных возможностях саморазвития.

Основные преимущества коучинга – это скорость и результативность. Коучинг относится к краткосрочным методам консультирования, он нацелен на получение результата. Девиз коучинга – «максимальный эффект минимальными усилиями».

Система коучинга состоит из следующих взаимосвязанных между собой элементов: организационно-культурной среды, личности коуча и клиента/партнера, а также технологии взаимодействия между ними. Томас Леонард с коллегами составили подробный перечень всех навыков коуча, с описанием, как они выглядят, откуда берутся и как им можно научиться.

1. Полное принятие клиента.
2. Умение видеть совершенство даже в ошибках.
3. Действия из интересов клиента, а не из того, как вы бы поступали в данной ситуации.

В коучинге существуют **базовые принципы коучинга** (пресуппозиции коучинга):

1. Все люди обладают способностью к развитию.
2. Люди способны изменяться только в тех случаях, когда хотят этого и готовы к этому.
3. Наши убеждения, относящиеся к собственному потенциалу, прямо связаны с нашей успешностью.
4. То, как мы определяем успех, окажет прямое воздействие на наши достижения.

5. Мы ограничиваем наш потенциал рамками наших убеждений (например, считая, что определенные вещи невозможны из-за внешних или ситуационных барьеров).
6. Люди учатся только тогда, когда по-настоящему вовлечены в процесс.
7. Мы можем учиться с помощью всего, что мы делаем, однако обучение происходит только тогда, когда мы мыслим и строим планы на будущее.

Разные авторы выделяют различные принципы. Обобщив их, можно выделить следующий перечень принципов:

1. Принцип позитивности означает позитивную формулировку цели, позитивный настрой самого коуча, его веру в возможности клиента и достижение позитивного результата.

2. Принцип совместности успеха: коуч воспринимает клиента не как пациента, а как сотрудника в процессе совместного поиска решения и достижения цели.

3. Принцип активности и ответственности за результат: активность клиента является условием проведения коучинга. Если клиент не готов работать, коучинг не может проводиться.

4. Принцип творчества (отсутствие догматизма): в коучинге разработано множество моделей и техник, которые могут использоваться коучем, однако нельзя относиться к ним как к догмам: каждая ситуация клиента уникальна, и необходимо творчески относиться к выбору стратегий и техник коучинга в каждый конкретный момент его проведения.

5. Принцип осознания личных ресурсов: осознание – ключевой момент в коучинге. Можно сказать, что основная цель коучинга – усиление осознания клиентом своих целей, ценностей, своих возможностей и альтернатив.

6. Системный подход: в каждый момент проведения коучинга коуч осознает, что и личность клиента, и его ситуация в целом – сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Коуч должен просчитывать возможные последствия изменений для системы в целом и предотвращать нежелательные для системы решения.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие коучинга.
2. История происхождения термина и вида деятельности.
3. Отличие коучинга от консультирования и психотерапии.
4. Преимущества коучинга как вида психологической помощи.
5. Элементы коучинга: личность коуча, личность ведомого, организационно культурная среда, технология коучинга, соотношение между ними.
6. Принципы коучинга. Принципы позитивности, включенности, совместности успеха, активности и ответственности, творчества, осознания личных ресурсов, системности.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

##### **Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр.

Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

## **Практическое занятие 2**

**Тема.** Теоретические и методологические основы коучинга.

**Цель работы:** формирование представлений о содержании коучинговой деятельности.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы:** изучение структуры коучинговой работы и знание этапов работы важны в процессе построения коуча специалистом.

### **Теоретическая часть.**

**Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

#### **Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

#### **Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

## **Практическое занятие 3**

**Тема.** Взаимосвязь коучинга с психологическим консультированием и психотерапией.

**Цель работы:** формирование представлений о содержании коучинговой деятельности.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы:** изучение структуры коучинговой работы и знание этапов работы важны в процессе построения коуча специалистом.

### **Теоретическая часть.**

#### **Отличие коучинга от психологического консультирования и психотерапии**

Иногда под понятием «коучинг» подразумевают услуги психолога-консультанта. Поэтому необходимо уточнить ключевые отличия этих видов деятельности.

Психотерапия в основном отрабатывает травмирующие ситуации, внутрличностные и межличностные дисфункциональные конфликты. Результатом психотерапии зачастую является улучшение психофизиологического состояния. В коучинге акцент делается на разработке и реализации эффективных неординарных

стратегий, для достижения специфических персональных целей. При этом человек не обязательно должен испытывать негативные состояния или иметь серьёзные проблемы.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

##### **Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

##### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

#### **Практическое занятие 4**

**Тема.** Цели и принципы коучинга

**Цель работы:** формирование представлений о содержании коучинговой деятельности.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы:** изучение структуры коучинговой работы и знание этапов работы важны в процессе построения коуча специалистом.

#### **Теоретическая часть.**

Прогресс жизнедеятельности вынуждает человека делать свои профессиональные обязанности гораздо быстрее, чем ранее. Таким образом, традиционные способы, например, контроля, уже не срабатывают. Сегодня, люди сталкиваются с парадоксом: чем больше ты хочешь получить свободного времени, тем больше необходимо уделить времени другим людям. Человек хочет получить от жизни больше, чем он имеет, и максимально сделать так, чтобы работа приносила удовольствие. Поэтому, можно выделить следующие цели коучинга:

1. Другие стили поведения и мышления.
2. Система перспективных техник и технологий достижения цели.
3. Эффективные методы взаимодействия людей.
4. Партнерское взаимодействие.
5. Желаемый образ жизни и адекватное отношение к окружающему миру.

*Системный подход.* В каждый момент проведения коучинга коуч осознает, что и личность клиента, и его ситуация в целом - сложная система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Коучи должны просчитывать возможные последствия изменений для системы в целом и предотвращать нежелательные для системы решения.

**Вопросы:** Каковы основные цели коучинга? Какие принципы коучинга являются основными? Назовите виды коучинга. В чем суть системного подхода в коучинге?

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

##### **Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

## **Практическое занятие 5**

### **Тема Структура коучинговой работы**

**Цель работы:** формирование представлений о содержании коучинговой деятельности.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы:** изучение структуры коучинговой работы и знание этапов работы важны в процессе построения коуча специалистом.

#### **Теоретическая часть.**

0 этап - нулевой этап или этап установления отношений и заключения договора на осуществление коучинга.

1 этап - этап постановки цели. Задача данного этапа - помочь человеку прояснить свою цель.

2 этап - этап исследования реальности. На этом этапе клиент выясняет, чем он обладает для достижения цели и чего ему не хватает для того, чтобы цель была достигнута.

3 этап - этап выбора. Целью этого этапа является не нахождение "правильного" ответа, а обоснование как можно большего числа альтернативных действий.

4 этап - этап воли. Это основные этапы прохождения коучинга. Время на прохождение всего процесса варьируется от клиента к клиенту и зависит как от особенностей клиента, так и от сложности поставленной задачи. Клиент может также попросить коуча о дополнительных, поддерживающих встречах, на которых будут обсуждаться особенности продвижения клиента к цели. И в этих встречах коуч придерживается тех же принципов, что и во время основных сессий.

«Живой» коучинг — типичная модель, когда внутри может быть что угодно: наставничество, лайф-коучинг и так далее.

Коучинг по телефону, скайпу, вебинары и так далее — когда присутствует большое количество решений, принимаемых через Интернет или по телефону. Суть та же, что и в живых коучингах, только все происходит не лицом к лицу, а с помощью технических инструментов.

Коучинг по конкретному навыку. Например, в продажах это могут быть «холодные» звонки, презентации, в спорте — бег, в бизнесе — публичное выступление,

навык жестких переговоров и так далее. В этом виде коучинга вы прививаете человеку какой-то навык.

Коучинг до результата — когда вы даете что-то до какого-то первого результата. Например, в интернет-маркетинге — до первой продажи с сайта или до первого миллиона рублей, в недвижимости — до первой сделки. Аналогично в любой сфере вы даете человеку конкретный желаемый результат.

Групповой коучинг — делится на два типа: коучинг в мини-группах и коучинг в мастер-группах. Он иногда проходит под видом тренинга, иногда под видом минигрупп, есть коучинг в больших группах: от пятидесяти человек и больше. В мастер-группах динамика немного другая и продажи тоже другие.

Коучинг плюс — в коучинг добавляются сервисы, лицензирование, использование дополнительных материалов, эксклюзивные цены и так далее.

Коучинг вместе с клонированием — когда вы себя клонируете, обучая других тренеров, которые будут работать и коучить по вашей методике, но, например, в другом городе.

Гибридный коучинг — когда берутся разные виды, разные слои и как-то смешиваются, выстраивая гибридную модель.

Выделяются две преобладающие области коучинговой практики: персональный коучинг жизненных решений (lifecoaching) и коучинг в бизнес-контексте (businesscoaching, corporatecoaching, executivecoaching). Разделение носит условный характер, так как эти области нередко пересекаются, - вопрос в исходной теме запроса и области, которой уделяется ключевое внимание. Разделение коучинга на виды связано с контекстом (содержанием, задачами) коучинговой работы. Распространение получили виды-специализации областей коучинга: карьерный, спортивный, семейный, бизнес-коучинг для предпринимателей, коучинг высших руководителей, командный коучинг, карьерный коучинг, спортивный, коучинг для родителей и др.

### **Модель коучинга Мори Бет О'Нил**

Интересная и эффективная модель коучинга была предложена Мори Бет О'Нил, известным американским коучем. Эта модель дает представление о структуре не только одного сеанса, но и всего курса коучинга в целом. Ключевыми словами в модели О'Нила являются «твердость» и «открытость». Твердость подразумевает приверженность цели, даже если это необходимо, чтобы дать твердую обратную связь или использовать конфронтацию. Открытость - это глубина отношений с клиентом, его понимание, глубина отчета. Комбинация этих функций обеспечивает, по словам О'Нила, успех коучинга.

Автор предлагает следующие этапы (фазы) коучинга руководителя.

#### **Этап 1. Заключение контракта.**

Этот этап очень важен, так как он определяет все дальнейшие взаимодействия коуча с клиентом.

*Задачи этого этапа:*

1) установление контакта. Для этого коуч использует техники эмпатийного слушания. Коуч пытается понять, может ли он доверять коучу и может ли он ему помочь, поэтому очень важно установить с ним доверие и в то же время продемонстрировать его авторитет (профессионализм). Кроме того, коуч должен понимать, насколько коуч готов к изменениям, поскольку только в этом случае коучинг будет эффективным;

2) формулировка запроса. Для этого используются техники рефлексивного слушания.

*Основные приемы, использованные при оформлении запроса:*

а) операционализация - доступ к конкретным ситуациям, если клиент выражает ситуацию в общих чертах («Что вы имеете в виду? Можете ли вы привести примеры?»);

- б) пересказ, резюмирование, перефразирование;
- в) конфронтация - указание на противоречие в словах клиента: как вариант конфронтации - дать клиенту обратную связь здесь и сейчас;
- г) поддержка - демонстрация уверенности в силе клиента и его способности справиться с ситуацией;
- д) ориентация руководителя на принятие ответственности - для этого необходимо сделать акцент на его поведении, что вызывает трудности.

*Коуч соглашается заключить контракт, если выполнены три условия:*

- руководитель готов к изменениям;
- руководитель признает свою ответственность;
- руководитель способен воспринимать обратную связь.

3) утверждение контракта - это переход от разговора к постановке конкретной цели.

Необходимо сформулировать ожидаемые результаты и определить все требования, которые могут быть в контракте коучинга, а также:

- а) наметить конкретное содержание и последовательность встреч;
- б) согласовать форму коучинга - за кулисами или «в процессе деятельности»;
- в) указать вопросы оплаты.

## **Этап 2. Планирование деятельности.**

*Задачи этого этапа:*

1) перейти от обсуждения трудностей к составлению плана действий, то есть выстроить цепочку: «цель - задачи - действия - первый шаг»;

2) помочь руководителю осознать свой вклад в возникновение трудностей (реализовать его модель поведения). Клиенты обычно говорят, что другие люди должны измениться. Но принцип ответственности клиента подразумевает, что необходимо осознать свои собственные неадекватные модели и изменить их. В этом случае ситуация меняется. Для этого вы можете попросить клиента обратить внимание на свои чувства и мысли в сложной ситуации. Вы можете использовать анализ конкретной ситуации, связанной с трудностями.

3) распределение ролей в организации в связи с изменениями:

- а) спонсор - лицо, которое имеет право вносить изменения;
- б) исполнители - те, кто должен изменить;
- в) посредник – фасилитатор (в этой ситуации может быть коуч),
- г) генератор идей - тот, кто имеет представление о том, как реализовать изменения, но для реализации ему нужен спонсор, коуч может работать со спонсором и с исполнителями

4) составить план действий коуча на случай сопротивления со стороны сотрудников. Система стремится к гомеостазу - следовательно, существует сопротивление переменам. Необходимо:

- а) побудить клиента представить себе сопротивление, которое может подавить его инициативу, в том числе его собственную, внутреннюю;
- б) помочь клиенту представить, что он вышел из тупика;
- в) спросить, что он сделает, чтобы следовать своему курсу. Изучение этих сценариев поможет ему понять, как противостоять сопротивлению.
- 5) выбрать первый шаг - действие, которое руководитель сразу начинает выполнять;
- б) предложить выбор между коучингом за сценой и коучингом в процессе деятельности.

## **Фаза 3. Тренировка во время движения или за сценой.**

На этом этапе коучинг проводится в режиме, выбранном вместе с клиентом:

1) закулисное обучение - встреча один раз в неделю с обсуждением достижений клиента в реализации первого этапа,

2) коучинг в процессе своей деятельности – участие коуча в реализации действий клиента по изменению.

*Критерии выбора коучинга по ходу занятий:*

а) степень доверия в комбинации «коуч- клиент» - чем выше доверие, тем успешнее будет коучинг в процессе деятельности;

б) неспособность коуча выделить свой собственный шаблон и исправить его;

в) необходимость калибровки коучинга за сценой - когда тренеру необходимо наблюдать степень изменения поведения коуча и реакцию команды.

*Коучинг в ходе мероприятий может проводиться на разных уровнях вмешательства (этот уровень также должен быть заранее согласован с руководителем)*

- Уровень 1 - просто наблюдение за моделями поведения клиента в реальной ситуации - это наименее активный режим, он оказывает минимальное влияние на клиента;

- Уровень 2 - промежуточный режим, когда коуч может задавать клиенту вопросы по ходу действия, которые не мешают его поведению. В этом случае руководитель может использовать их или игнорировать их по своему усмотрению;

- Уровень 3 - самый активный режим - прерывание действия, когда коуч может предложить клиенту в любой момент тайм-аут в коучинге. Этот уровень требует особенно доверительных отношений с клиентом и подходит для тех клиентов, которые чувствуют себя уверенно в роли ученика и с юмором относятся к своим слабостям.

#### **Этап 4. Подведение итогов.**

После осуществления коучинга «за сценой» или «в процессе деятельности» подводятся итоги. Необходимо конкретно договориться о том, когда это будет сделано после самостоятельной реализации программы - организовать встречу по истечении времени, необходимого для реализации плана, после коучинга в ходе мероприятия вы можете подвести итоги сразу после деятельности (например, остаться после встречи).

*Результаты подводятся в два этапа:*

1) оценка действий руководителя;

2) оценка эффективности работы коуча и получение обратной связи от руководителя.

Оценивая эффективность руководителя, нужно сначала спросить, как он сам оценивает свою эффективность, с какими трудностями он столкнулся. Попросите оценить его не только свои ошибки, но и достижения. Также обсудите, что помешало достижению. После этого коуч дает клиенту обратную связь, подчеркивая достижения.

Затем составляется план дальнейших шагов и назначается следующая встреча. После завершения некоторых работ вам необходимо просмотреть все шаги. Могут быть новые цели или переформулированные старые. В этом случае заключается новый контракт для новой цели.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Этапы коучинга: различные модели.
2. Структура коучинга.
3. Этапы коучинга по М.Б. О Нил: заключение контракта, планирование деятельности, коучинг по ходу деятельности, подведение итогов.
4. Четыре этапа коучинг-цикла
5. Базовые этапы коучинг-разговора.

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

#### **Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

#### **Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

#### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

#### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

### **Практическое занятие 6**

**Тема.** Процедуры коучинга на различных этапах коуч-сессии. Постановка вопросов и техники слушания в коучинге. Основные навыки коуча, необходимые на различных этапах коуч-сессии

**Цель работы:** сформировать представление о личности коуча, изучить необходимые для эффективного коуча личностные качества и профессиональные компетенции, сформировать представление о роли коуча внутри организации.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы:** знание профессиональных компетенций, навыков и качеств коуча необходимо для формирования представления об эффективной личности коуча.

**Основные понятия:** компетенции коуча, коуч-позиция, коуч-тренер, коуч-менеджер, коуч –консультант.

### **Теоретическая часть. Основные навыки коуча.**

#### **1. Установление взаимопонимания**

Взаимопонимание и его установление с клиентом является основой коучинга. Клиент должен доверять своему коучу, должен чувствовать легкость в общении с ним, должен чувствовать внимательность. Это все является способностью коуча устанавливать взаимопонимание[2].

На данном этапе коуч может применять различные техники, которые применяются в психологическом консультировании:

- невербальное отзеркаливание;
- открытые вопросы;
- техники эмпатического слушания.

Кроме данных техник, для установления прочного контакта с клиентом, коуч может использовать следующие приемы:

- фразы-смягчители («Мне хотелось бы узнать...», «Поправьте меня, если я не прав, но...», «Что вы скажете, если...») способствуют снятию эффектов лобовых вопросов и допроса;

- парафраз способствует проверке понимания коучем клиента;

- структурирование вопросов клиенту, для мотивации и облегчения общения («Чтобы лучше понять вашу ситуацию, мне необходимо знать...»);

- мета-позиция коуча – с одной стороны коуч вовлечен в разговор с клиентом, с другой должен постоянно наблюдать за происходящим извне [1].

#### **2. Различные уровни слушания**

Искусство слушания зачастую недооценивается как навык коуча. Но человек, который умеет слушать, способен эффективнее воспринимать и реагировать в различных ситуациях, связанных с клиентом.

Хороший слушатель сосредоточен на речи собеседника, при этом рассказчик чувствует важность его мнения для слушающего. Это облегчает разговор и способствует повышению уровня доверия.

### **Постановка вопросов.**

Важным аспектом в деятельности коуча являются вопросы, задаваемые клиенту. Так как это профессиональная сфера, вопросы должны быть правильно сформулированы и структурированы. Такие вопросы будут способствовать устранению сложностей в беседе и получению необходимой информации, нужной для установления каких-либо выводов.

Характеристики правильно поставленных вопросов:

- вопрос должен быть простым;
- вопрос должен иметь цель;
- вопрос должен оказывать влияние;
- вопрос не должен устанавливать контроль.

Не нужно усложнять вопросы, это будет сбивать с толку собеседника, при этом он может запутаться или занервничать, а может вообще не ответить на вопрос. Тогда беседа станет напряженной.

В коучинге есть такое понятие, как «давящий» вопрос («Почему?»). Это может быть простой вопрос, в котором может находиться слово «Почему», но при этом имеется риск, что такой вопрос можно понять, как просьбу оправдаться или доказать что-либо. Соответственно при давлении на собеседника он может избегать беседы.

### **Процедуры коучинга на различных этапах коуч-сессии**

Как правило, одна сессия в коучинге длится 1 час, но ем не менее, бывают исключения, длительность может варьироваться от 15 минут до 2-х часов. Коуч делает пометки, записи обсуждаемых тем во время сессии, а затем, отдает их клиенту для самостоятельной работы. В записях обязательно прописываются цель, параметры ее измерения, основные этапы работы, программа рекомендаций, а также конкретные действия клиента по достижению собственной цели.

1. Установление контакта или раппорта.

На данном этапе возможно использование тех же методов и техник, которые характерны для психологического консультирования. Например, такие как: невербальное отзеркаливание, вопросы открытого характера, эмпатическое слушание.

2. Заключение контракта.

В коучинге можно выделить несколько видов контракта: контракт на коучинг в целом, на достижение определенной цели и контракт на данную сессию здесь и сейчас

Контракт первого типа заключается на первой-второй сессии. Контракт второго типа заключается на каждой сессии

Заключение контракта на сессию - одна из ключевых компетенций коуча. При отсутствии контракта на сессию коучинг теряет направленность, становится невозможной оценка достижений.

Для того чтобы заключить контракт на сессию, достаточно спросить клиента «Что вы хотели бы достичь за эту сессию».

**Контрольные вопросы:**

1. Определение цели.
2. Основные навыки.
3. Использование техник эмпатического и рефлексивного слушания на различных этапах коучинга.
4. Приемы операционализации, конфронтации, неотсроченной обратной связи.
5. Ориентация клиента на принятие ответственности.

**Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

**Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

**Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства  
Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и  
практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. -  
Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое  
пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. -  
206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

#### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и  
практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль  
Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в  
5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по  
дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02  
Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация  
выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по  
организации самостоятельной работы студентов

#### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система  
«Университетская библиотека онлайн»

3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

### **Практическое занятие 7**

#### **Тема. Модели коучинга**

**Цель работы:** формирование представлений о специфике коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и  
реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять  
эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в  
конфликте

**Актуальность темы занятия** обусловлена тем, что знания особенностей  
технологий коучинга необходимы для выполнения профессиональных задач

#### **Коучинговая модель GROW.**

GROW представляет собой модель эффективных вопросов, созданную Джоном  
Уитмором. Она является наиболее распространённым способом структурирования беседы  
в коучинге.

Обычно вопросы задают, чтобы получить информацию. Однако в данном случае  
информация имеет второстепенное значение. Полученные ответы часто задают  
направление последующих вопросов, позволяя в то же время контролировать, следует ли  
клиент выбранному пути.

Как правило, это открытые вопросы, требующие описательных ответов. Открытые  
вопросы способствуют осознанию и, как следствие, ответственности у клиента. Важно,  
чтобы вопросы отвечали интересам клиента, следуя за ходом его мыслей.

Аббревиатура GROW означает ключевые точки, через которые стоит провести клиента:

- **Goal** (Цель) — определение целей на короткий и длительный срок.
- **Reality** (Реальность), в других вариантах Resources (Ресурсы) — исследование  
текущей ситуации и имеющихся ресурсов: что есть, что происходит.
- **Opportunity** (Возможности), или Options (Варианты) — определение списка  
возможностей, рисков и стратегии плана действий.

- **Will** (Намерение), **Way** (Путь, Шаги) или **What** (Что, Действия) — фиксирование: что, когда, с кем и чем клиент будет делать, конкретные шаги по достижению цели.

## МОДЕЛЬ GROW



Рис. 1. Модель GROW

### Вопросы для ориентирования модели GROW

#### Цель:

1. О чем тебе интересно сегодня поговорить?
2. Чего ты хочешь достичь?
3. Если бы имел возможность осуществить любое твоё желание – каким бы оно было?
4. Как ты считаешь, насколько оно реалистично?
5. По-твоему, что должно произойти в рамках нашей беседы, чтобы появилось ощущение, что ты провел это время с пользой?
6. Что из того, что происходит в данный момент, ты предпочел бы исключить из обсуждения?
7. Что бы ты хотел изменить по завершению нашей беседы?
8. Каким ты представляешь себе результат нашей беседы?
9. Сумеем ли мы его достичь за имеющееся у нас время?
10. Какой результат ты будешь считать отличным?

#### Реальность:

1. Что происходит (какое у тебя состояние) на текущий момент?
2. Какие у тебя есть причины считать, что это именно так?
3. Когда это случается?
4. Как часто это происходит? Опиши как можно точнее.
5. Какой эффект это оказывает?
6. Какие еще есть факторы, имеющие к этому отношение?
7. Кто еще имеет к этому отношение?
8. Что ты сам думаешь обо всем этом?
9. Что уже сделано на данный момент?
10. Каковы последствия этих действий?

#### Возможность:

1. Что ты сможешь сделать, чтобы изменить ситуацию?
2. Какие у тебя есть альтернативы этому подходу?
3. Расскажи, какие ты видишь возможности для конкретных действий, не анализируя, насколько они осуществимы?

4. Какой подход ты уже применял в подобных обстоятельствах?
5. Кто мог бы помочь в этой ситуации?
6. Были ли у тебя примеры успешного решения подобных задач в прошлом?
7. Какое бы решение принял авторитетный для тебя человек?
8. Хотел бы ты выслушать мои соображения по этому поводу?
9. Каким вариантам ты отдаешь предпочтение?
10. Каковы скрытые преимущества и недостатки этих вариантов?
11. Какие варианты представляют для тебя определенный интерес?
12. Оцени по 10-бальной шкале степень своей личной заинтересованности в каждом из этих вариантов?
13. Какой из них ты хотел бы выбрать для осуществления на практике?

**Намерение:**

1. Что станет твоим первым шагом в выбранном варианте?
2. Каковы будут дальнейшие шаги?
3. Когда конкретно ты их предпримешь?
4. С какими препятствиями ты можешь столкнуться?
5. Как будешь с ними справляться?
6. В какой и чьей еще поддержке ты нуждаешься?
7. Как и когда ты собираешься заручиться такой поддержкой?

Данные модели в рамках сессий коучинга обычно производятся в четкой последовательности. Хотя, опираясь на практику, допустимы ситуации, когда вопросы-цели обсуждались коучем с клиентом ранее и уже находятся в процессе их разрешения. Соответственно, допустимо, если сессия коучинга начинается и завершается на любом этапе.

Есть и другой вариант графического изображения модели GROW.

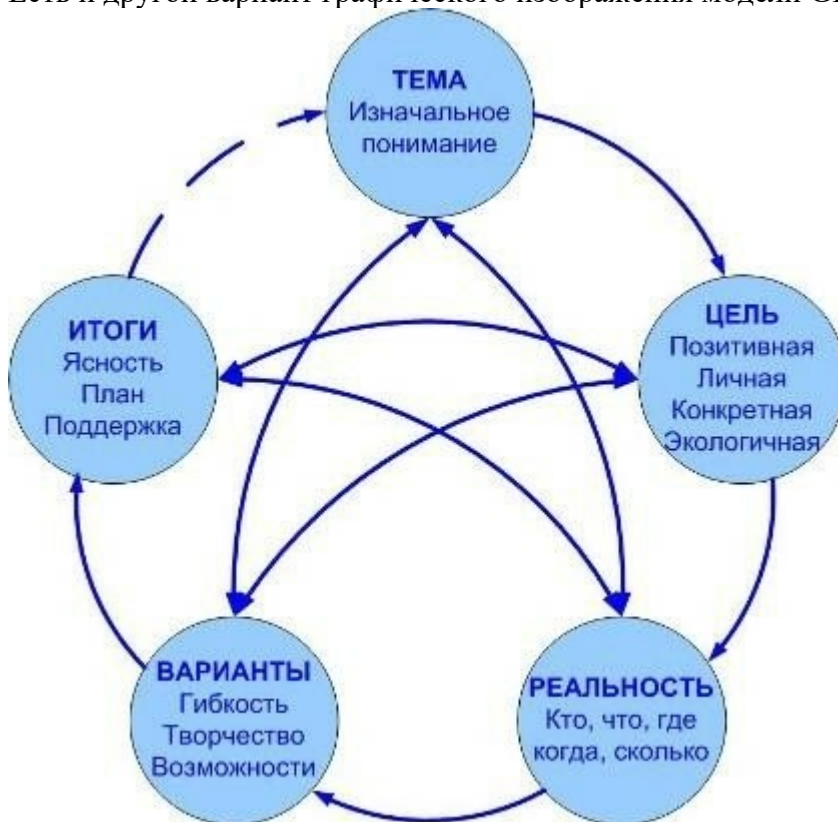


Рис.2. Альтернативный вариант представления модели GROW

Обратите внимание на стрелки внутри круга. Не всегда сессии проходят четко по шагам модели GROW. Может так случиться, что уже на этапе формирования цели у клиента возникнут варианты решения или на этапе детального рассмотрения настоящего положения дел, окажется, что контекст вопроса задан не совсем точно. Если случилось

что-то подобное, смело возвращайтесь на соответствующий этап модели и проработайте его более детально.

#### Модель TOTE

Модель TOTE была создана в 40-х годах в качестве модели управления для самонаводящихся снарядов, а позднее (в шестидесятые годы) использовалась в качестве общей модели целенаправленных действий человека (Miller, Galanteret Pribram 1960). Преимущество TOTE как способа описания (ментального) поведения состоит в том, что TOTE является довольно простой моделью (она использует только три или четыре понятия), но она также включает в себя понятия «цель» и «обратная связь», которые важнысточка зрения кибернетики. (Dilts 1980).

TOTE – это аббревиатура цикла Test – Operations – Test — Exit. Какую практическую пользу мы можем извлечь из понимания и применения данной модели? Модель TOTE (звучит как «тоут») впервые была предложена Карлом Прибрамом, Джорджем Миллером и Юджином Галантером в 1960 году в книге «Планы и Структуры Поведения», также она описана в 1983 в книге Роберта Дилтса «Основы Нейро-Лингвистического Программирования».

Согласно этой модели, мы (сознательно или подсознательно) постоянно ставим перед собой цели (или определяем желаемое для нас состояние).

1. Первый этап – это этап постановки цели (определения желаемого состояния). В данной модели он называется «Test» и соответствует первой букве аббревиатуры TOTE.

2. Затем мы осуществляем действия по достижению этой цели или этого состояния. Это этап «Operations» и буква O.

3. После осуществления действий, мы проверяем, достигнута ли цель. И это снова «Test». В отличие от первого назовем его «Test2», поскольку это вторая буква T. Test2 — это сравнение нашего текущего состояния с желаемым состоянием. Если мы не удовлетворены результатами проверки и считаем, что цель или желаемое состояние не достигнуты, то мы снова выполняем действие для приближения нас к нашей цели (возвращаемся к пункту 2). И мы возвращаемся к пункту 2 до тех пор, пока не будет устранено различие между нашим текущим и нашим желаемым состоянием.

Таких циклов может быть мало или много. Мы можем выполнять одинаковые или похожие действия, или мы можем все кардинально поменять, вплоть до смены самой цели или полного отказа от нее. Но мы будем находиться в этом цикле до тех пор, пока не получим приемлемые для нас результаты проверки, пока не пройдем Test2.

В этом случае мы будем считать, что цель достигнута и выйдем из цикла TOTE. Это «Exit» и, соответственно, буква E.

Существуют различные модели коучинга, и они не противоречат друг другу, а скорее взаимодополняют и могут использоваться в зависимости от актуальных потребностей клиента и предпочтений самого коуча.

#### Вопросы для сообщений:

1. Модели коучинга. Сходство и различие.
2. Схема «GROW» и ее развитие.
3. Модель TOTE

**Задание.** Приведите примеры различных моделей в решении жизненных задач.

#### Контрольные вопросы:

1. Перечислите, в чем схожи современные модели коучинга?
2. Охарактеризуйте модель GROW, предложенную Джоном Уитмором.
3. В чем заключается преимущество TOTE как способа описания (мысленного) поведения?
4. Какие этапы (фазы) коучинга руководителя выделяет Мори Бет О'Нил?
5. Как выглядит структура коуч-сессия в рамках модели Мэрилин Аткинсон?
6. Перечислите этапы SWOT-анализа.

## Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:

### Основная литература:

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

### Дополнительная литература:

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

### Методическая литература:

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

### Интернет-источники:

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
2. [www URL: http://www.biblioclub.ru/](http://www.biblioclub.ru/) - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

## Практическое занятие 8

### Тема . Технологии коучинга

**Цель работы:** формирование представлений о специфике коучинга.

**Формируемые компетенции или их части:** ПК-3. Способен разрабатывать и реализовывать технологии урегулирования конфликтов и поддержания мира, определять эффективные коммуникативные тактики и стратегии конструктивного поведения в конфликте

**Актуальность темы занятия** обусловлена тем, что знания особенностей технологий коучинга необходимы для выполнения профессиональных задач

**Основные понятия:** коучинг, эмпатическое слушание, рефлексивное слушание, конфронтация, операционализация, отсроченная обратная связь.

### **Теоретическая часть:**

Технология коучинга появилась в России совсем недавно. В то же время принятие коучинга как способа управления персоналом, по мнению его сторонников, в перспективе может иметь широкое практическое применение во многих российских компаниях.

Коучинг может способствовать влиянию на формирование внутренней заинтересованности как у начальников, так и у работников компании, повысит их лояльность по отношению к организации.

Пока ещё далеко не каждая организация готова принять коучинг как стиль управления. Прежде всего, это зависит непосредственно от топ-менеджеров организации: какие цели они ставят перед собой и каким видят дальнейшее развитие фирмы. Если они хотят добиться хороших результатов в будущем, они должны понять, что авторитарный стиль в этом не поможет, а демократический и либеральный также имеют ряд ограничений.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем определяют нормы и цели, которые будут приняты в их коллективе, оценивают, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, согласовывают способ управления, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять производственную задачу. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания. В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что повышает уровень контроля за рабочим процессом. Работник получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т. д. Одновременно он понимает свою ответственность за конечный результат. Именно это активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию, а также повышает удовлетворенность трудом.

Если коучинг как способ управления персоналом станет нормой взаимодействия между сотрудником и руководителем, то можно предположить, что будут достигнуты значительные результаты: появится самомотивация работников, возрастет их доверие к менеджеру, что позволит им трудиться более эффективно, будет способствовать получению удовлетворения от результатов работы и желания повысить профессионализм и подниматься по служебной лестнице. Вследствие этого изменится отношение персонала к своему труду: из объективной необходимости оно превратится в источник получения удовлетворения от хорошо выполненной работы, что будет способствовать росту самоуважения и положительно отразится на самооценке сотрудника.

Организация тоже получает целый ряд преимуществ от внедрения коучинга: высокая продуктивность работников, высвобождение времени у менеджера для решения стратегических задач, улучшение работы с клиентами, и, как результат, создание благоприятного образа компании на рынке.

Осуществление технологии коучинга в организации начинается с осознания кем-то из руководства, что компания может работать более эффективно. Приглашённый коуч приходит в организацию и оценивает вероятность того, что элементы коучинга смогут стать частью корпоративной культуры. Это можно выяснить только после проведения индивидуального коучинга с первым лицом компании, предварительного знакомства с фирмой. Основные моменты, на которые коуч обращает внимание, в первую очередь:

1. Форма организационной культуры фирмы. В случае преобладания авторитарного стиля руководства будет очень сложно изменить сложившуюся систему управления. Во-первых, потому что руководитель привык отдавать приказы, не считаясь с соображениями

работников, а, во-вторых, самим сотрудникам будет сложно вначале принимать самостоятельные решения и отвечать за них.

2. Состояние материально-финансовой базы. Это связано с тем, что фирме придется нести дополнительные расходы на внедрение коучинга. Если фирма ставит перед собой стратегические цели, ориентированные на достижение высоких результатов в будущем, то без активного участия сотрудников это будет сложно осуществить.

3. "Возраст" фирмы. До тех пор, пока фирма не достигнет определенного уровня зрелости, она будет потребительски относиться к своему персоналу.

4. Удовлетворенность сотрудников существующим стилем руководства.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Технология проведения коучинга.
2. Основные задачи и техники каждого этапа коучинга

#### **Список литературы, рекомендованный к использованию по данной теме:**

##### **Основная литература:**

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

##### **Дополнительная литература:**

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7

##### **Методическая литература:**

Методические указания по выполнению практических занятий по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника - бакалавр; Изучается в 5 семестре; учебный план 2016 г. - Ставрополь, 2018. - 49 с.

Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы по дисциплине "Теория и практика коучинга" : Направление подготовки 37.03.02 Конфликтология; Профиль Психология управления конфликтами; Квалификация выпускника – бакалавр.

Методические указания по выполнению лабораторных работ, методические указания по организации самостоятельной работы студентов

##### **Интернет-источники:**

1. <http://eLibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

2. www URL: <http://www.biblioclub.ru/> - Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»
3. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система IPRbooks

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические указания  
по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине  
«ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОУЧИНГА»  
для студентов направления подготовки  
37.03.02 «Конфликтология»  
Направленность (профиль)  
«Конфликт-менеджмент»**

Ставрополь, 2026

ВВЕДЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО  
МАТЕРИАЛА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ  
ДОКЛАДА

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА  
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ  
ЗАДАНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ  
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## ВВЕДЕНИЕ

Современные стандарты подготовки бакалавров предусматривают значительный объем внеаудиторной работы. Освоение программы курса предполагает получение как теоретических знаний по проблемам теории и практики коучинга, так и формирование навыков практической работы. Поэтому самостоятельная работа в рамках курса ориентирована как на теоретический, так и на практический аспект.

Самостоятельная работа магистрантов – это выполнение теоретических и практических заданий студентами по усвоению изучаемой дисциплины «Теория и практика коучинга».

**Целью самостоятельной работы** является закрепление и углубление знаний, полученных студентами на лекциях, подготовке к текущим практическим занятиям, промежуточным формам контроля знаний и к итоговому контролю.

### **Дидактические цели самостоятельных занятий:**

- формирование профессиональных умений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Самостоятельная работа включает те разделы курса, которые не получили достаточного освещения на лекциях по причине ограниченности лекционного времени и большого объема изучаемого материала.

Методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине состоит из:

- 1) Определения учебных вопросов, которые магистранты должны изучить самостоятельно;
- 2) Подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- 3) Поиска дополнительной научной литературы, к которой магистранты могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес в данной теме;
- 4) Определения контрольных вопросов, позволяющих магистрантам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- 5) Организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у обучающихся затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Комплексное изучение предлагаемой учебной дисциплины «Теория и практика коучинга» предполагает овладение материалами лекций, учебников, программы, творческую работу магистрантов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемых тем, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты магистрантами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки магистрантов к лабораторным практическим занятиям.

### *Работа с конспектом лекций*

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не

удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

#### *Проведение практических занятий*

На первом занятии получите у преподавателя задания по курсу, планы подготовки к занятиям. Обзавайтесь всем необходимым методическим обеспечением.

Практическое занятие – одна из форм организации учебного процесса – самостоятельной работы обучающихся, которая регламентируется требованиями документа. Занятие представляет собой обсуждение обучающимися теоретических вопросов под руководством преподавателя, углубление и закрепление теоретических знаний, развитие навыков самостоятельного решения задач.

При подготовке к занятию сначала следует прочесть конспект лекций по теме занятия, затем изучить учебную и справочную литературу (учебник, учебные пособия, словари, энциклопедии), после чего – первоисточники.

Литературу необходимо конспектировать и давать сжатые письменные ответы на вопросы занятия. Такие ответы пригодятся для зачёта или экзамена. В них следует отразить содержание главных понятий и связь между ними, дать собственную оценку тем или иным концепциям, выявить связь изучаемого вопроса с современностью, с будущей профессиональной деятельностью. По неясным вопросам необходимо обращаться к преподавателю.

Текст выступления на занятии должен быть написан самим студентом (уже переработанный). Выступления, на которых студент ограничивается только чтением уже опубликованного текста, преподавателем не учитываются.

По пропущенным занятиям студент отчитывается в устной или письменной форме. В противном случае преподаватель имеет право задать студенту для зачёта дополнительные вопросы по теме пропущенного занятия.

Преподаватель оценивает подготовку студента к занятию по следующим критериям:

- Наличие конспектов, лекций.
- Понимание главных понятий, их связей.
- Умение мыслить самостоятельно, логично, последовательно, доказательно.
- Оценка идей, концепций, обоснование своей позиции, умение связывать теорию с практикой, приводить примеры, приводить аналогии.
- Навыки самостоятельного решения задач.

На занятия выносятся узловые темы, запланированные в программе учебной дисциплины, освоение которых определяет качество профессиональной подготовки будущих специалистов.

Цель занятия – формирование знаний по теме, развитие самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся путём равноправного и активного их участия в обсуждении рассматриваемых вопросов.

#### Задачи занятия:

- закрепление, расширение и углубление знаний по предметной сфере и конкретной теме;

- развитие навыков постановки проблем и решения задач;

- отработка навыков ведения дискуссии, аргументации и отстаивания своей точки зрения;

- демонстрация обучающимися достигнутого уровня знаний;

- формирование навыков самостоятельной работы.

#### Функции занятия (семинара):

- познавательная,

- воспитательная,

- развивающая,
- контрольная.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С ЛИТЕРАТУРОЙ

При изучении дисциплины у студентов должен вырабатываться рационально-критический подход к изучаемым проблемам и явлениям. Это включает понимание того, что со временем ряд информационных и теоретических материалов устаревает, требуя критического отношения. С другой стороны, каждый текущий вопрос имеет свою историю, которую тоже полезно знать. Каждое событие может иметь разные интерпретации, поэтому слова, сказанные много лет назад, могут иметь принципиальное значение сегодня.

Чтобы понять содержание материала, нужно уметь его прочитывать. Начинать следует с предварительного просмотра, в ходе которого ознакомиться с названием работы, с аннотацией, оглавлением, предисловием. Часто замысел работы ясен уже при ознакомлении с её названием. Но особенно интересен просмотр оглавления, в результате которого становится ясным развитие мысли автора. Хорошо было бы появившиеся при этом мысли зафиксировать на бумаге.

Просматривая текст оглавления, нужно остановиться на тех главах, которые представляют для вас особый интерес, бегло ознакомиться с ними, составляя в общих чертах свое представление о них. Цель этого действия – найти места, относящиеся к искомой теме, определив при этом, что ценного в каждом из них.

Следующий этап – прочтение выделенных мест с фиксацией самых главных сведений. При этом надо четко и ясно осознавать цель чтения, постоянно держа её перед собой: по какому вопросу нужна информация, для чего нужна, её характер и т.д. необходимо менять режим чтения – от беглого вдумчивого – в зависимости от ценности информации, останавливаясь там, где это требуется для глубокого понимания текста.

Следует научиться определять структуру текста по соподчинённости его частей, учитывая взаимосвязь текста с рисунками, сносками, примечаниями и таблицами. Все это поможет пониманию текста при беглом ознакомлении с ним. Так вырабатывается способность при прочтении сразу понимать смысл и значение новой информации.

Многие книги и статьи имеют в своем аппарате списки литературы, которые дают возможность пополнить информационную осведомленность о дополнительной литературе по данному вопросу.

Отдельный этап прочтения – ведение записей прочитанного. Существует несколько видов записей: план, выписки, тезисы, аннотация, резюме, конспект.

Планом удобно пользоваться при подготовке к устному выступлению по выбранной теме. Каждый пункт плана должен раскрывать одну из сторон избранной темы, а весь план должен охватывать её целиком.

Тезисы предполагают сжатое изложение основных положений текста в форме утверждения или отрицания. Они являются более совершенной формой записей и представляют основу для дискуссии. К тому же их легко запомнить.

Аннотация – краткое изложение содержания – даёт общее представление о работе.

Резюме кратко характеризует выводы, главные итоги произведения.

Конспект является наиболее распространенной формой ведения записей. Основную ткань конспекта составляют тезисы, дополненные доказательствами и рассуждениями. Конспект может быть текстуальным, свободным или тематическим. Текстуальный представляет собой цитатник с сохранением логики работы и структуры текста. Свободный конспект основан на изложении материала в том порядке, который более удобен автору. В этом смысле конспект представляет собрание воедино мыслей, разбросанных по всей книге. Тематический конспект может быть составлен по нескольким источникам, где за основу берется тема, интерпретируемая по-разному.

Экономию времени даёт использование при записях различного рода сокращений, аббревиатуры и т.д.; многие используют для регистрации исследуемых тем систему карточек.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ДОКЛАДА

Работая с литературными источниками, не следует ограничиваться простым пересказом содержания прочитанного. Необходимо выделить наиболее важные теоретические положения и обосновать их, раскрыть особенности различных точек зрения на один и тот же вопрос, оценить прикладное и теоретическое значение результатов реферируемой работы, а также выразить собственное отношение к идеям и выводам автора, подкрепив его определенными аргументами (личным опытом, высказываниями других исследователей и пр.). Реферируемый источник, списки использованной литературы, а также все ссылки на литературные работы должны быть оформлены по алфавиту с указанием фамилии и инициалов автора, название источника, места и года издания; для журнальных статей необходимо указать фамилию и инициалы автора, название статьи, журнала, год издания и номер.

*Доклад по дисциплине «Теория и практика коучинга  
студента ... курса (фамилия, имя, отчество)  
института, группы*

*Тема: «.....».*

*Год выполнения.*

### 1. Общие положения

1.1. Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

1.2. При написании доклада по заданной теме студент составляет план, подбирает основные источники.

1.3. В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения.

1.4. К докладу по крупной теме могут привлекать несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

### 2. Выбор темы доклада

2.1. Тематика доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент.

2.2. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко её изучить.

### 3. Этапы работы над докладом

3.1. Формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию.

3.2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников).

3.3. Составление списка использованных источников.

3.4. Обработка и систематизация информации

3.5. Разработка плана доклада.

3.6. Написание доклада.

3.7. Публичное выступление с результатами исследования.

### 4. Структура доклада:

- титульный лист

- оглавление (в нём последовательно излагаются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт);

- введение (формулирует суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, даётся характеристика используемой литературы);

- основная часть (каждый раздел ее, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из ее сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть представлены таблицы, графики, схемы);

- заключение (подводятся итоги или дается обобщенный вывод по теме доклада, предлагаются рекомендации);

- список использованных источников

## 5. Структура и содержание доклада

5.1. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объёму разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

5.2. Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, даётся критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

5.3. В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

5.4. Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

5.5. Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу, например: «Приложение 1»

## 6. Требования к оформлению доклада

6.1. Объём доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в её объём.

6.2. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

6.3. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

6.4. Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

## 7. Критерии оценки доклада

- актуальность темы исследования;

- соответствие содержания теме;

- глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников;

- соответствие оформления доклада стандартам.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научных конференциях, а также использоваться как зачётные работы по пройденным темам.

**Оценкой «отлично»** оценивается доклад, в котором соблюдены следующие требования: обоснована актуальность избранной темы; полно и чётко представлены основные теоретические понятия; проведен глубокий анализ теоретических и лабораторных исследований по проблеме; продемонстрировано знание методологических

основ изучаемой проблемы; показана осведомленность о новейших исследованиях в данной отрасли (по материалам научной периодики); уместно и точно использованы различные иллюстративные приёмы – примеры, схемы, таблицы и т.д.; показано знание межпредметных связей; работа написана с использованием терминов современной науки, хорошим русским языком, соблюдена логическая стройность работы; соблюдены все требования к оформлению доклада.

**Оценкой «хорошо»** оценивается доклад, в которой: в целом раскрыта актуальность темы; в основном представлен обзор основной литературы по данной проблеме; недостаточно использованы последние публикации по данному вопросу; выводы сформулированы недостаточно полно; собственная точка зрения отсутствует или недостаточно аргументирована; в изложении преобладает описательный характер

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется при условии: изложение носит исключительно описательный, компилятивный характер; библиография ограничена; изложение отличается слабой аргументацией; работа не выстроена логически; недостаточно используется научная терминология; выводы тривиальны; имеются существенные недостатки в оформлении.

Если большинство изложенных требований к докладу не соблюдено, то он не засчитывается.

#### *Примерные темы докладов*

##### **Базовый уровень**

1. Тренер как коуч
2. Менеджер как коуч
3. Роли коуча
4. Коуч-консультант внутри организации - его роль, цели деятельности
5. Границы деятельности коуча
6. Коуч как профессия на рынке труда
7. Коучинг, менторинг и тренинг - общность и различия
8. Отличия и сходство коучинга с управлением, тренерством, психологией
9. Психологические теории, лежащие в основе коучинга
10. Структура личности
11. Процесс обучения как способ достижения личной цели
12. Основные принципы коучинга

##### **Повышенный уровень**

1. Создание условий для креативного процесса индивидуально и в группе
2. Командный коучинг
3. Индивидуальная динамика личностных изменений
4. Границы деятельности коуча
5. Коуч как профессия на рынке труда
6. Коучинг, менторинг и тренинг - общность и различия

#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дают студенту возможность оперативной оценки своей подготовленности по данной дисциплине и определения готовности к изучению следующей. Контрольные вопросы направлены на то, чтобы студент мог проверить понимание понятийного аппарата учебной дисциплины, смог воспроизвести фактический материал, раскрыть причинно-следственные, временные связи, а также мог выделять главное, сравнивать, доказывать, конкретизировать, обобщать и систематизировать знания.

##### **Базовый уровень**

1. Консультирование сотрудников организации по проблемам личностного развития.
2. Консультирование сотрудников организации по проблемам снятия эмоционального напряжения.
3. Консультирование сотрудников организации по эмоциональным проблемам.
4. Консультирование сотрудников организации по проблемам взаимоотношения с коллегами.
5. Консультирование сотрудников организации по проблемам взаимоотношения с вышестоящим начальником.
6. Консультирование сотрудников организации по проблемам разрешения конфликта с коллегой.
7. Консультирование сотрудников организации по проблемам разрешения конфликта с группой (отделом, подразделением).
8. Консультирование сотрудников организации по проблемам вхождения в новый коллектив.
9. Консультирование сотрудников организации по проблемам коррекции индивидуального имиджа.
10. Консультирование сотрудников организации по проблемам планирования карьеры.
11. Модель "GROW" - вопросы для коучинга
12. Сочетание коучинга и наставничества, баланс, пропорции

### **Повышенный уровень**

1. Навыки коуча.
2. Технология "присоединения".
3. Формирование умения создать и поддерживать контакт для последующего продуктивного диалога.
4. Активное слушание.
5. Технология задавания специальных вопросов
6. Механизмы проекции: перенос и контрперенос в коуч-консультировании, его влияние на результаты работы.
7. Использование переноса как ресурса в коучинге
8. Обратная связь как основной инструмент в работе с группой
9. Управление конфликтами в команде
10. Личность коуча и ее влияние на группу
11. Коучинг как стиль управления - использование коучинга в практике менеджера

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЙ**

Творческие задания выполняются в свободной форме.

*Выполнение индивидуальных заданий* оценивается по следующим параметрам:

- Умение формулировать задание.
- Адекватность заданий обозначенной теме.
- Наличие творческих идей.
- Эстетичность оформления.

Тематика индивидуальных заданий представлена в ФОС дисциплины.

**Форма отчёта о результатах самостоятельной работы по дисциплине:**

- собеседование;

- доклад.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Контроль и оценка знаний студентов является неотъемлемой составной частью учебно-воспитательного процесса в вузе. Экзаменационная сессия – самая ответственная пора в студенческой жизни: она является итогом большой работы студентов в семестре. Экзамен – это метод проверки знаний студентов по части или полному курсу учебной дисциплины, произведенный путем постановки устных или письменных вопросов. Он дает объективную официально фиксируемую оценку успехов студентов за определенный отрезок времени.

Экзамен преследует многогранную цель: во-первых, это – проверка знаний студента, во-вторых, они сами по себе являются важным звеном в овладении наукой, в-третьих, это продолжение учебного процесса; наконец, он имеет большое значение как фактор стимулирования глубокого изучения предмета.

Подготовка к экзамену состоит из двух взаимосвязанных этапов. Первый – систематический труд на протяжении семестра, учебного года, охватывающий все формы учебного процесса: лекции, изучение и конспектирование рекомендованной литературы, активное участие в семинарских (практических) и лабораторных занятиях.

Второй – подготовка непосредственно перед экзаменом. Она позволяет студентам за сравнительно короткий отрезок времени охватить всю перспективу изученного и лучше понять основные закономерности и явления.

Ограниченность времени (3-4 дня) для непосредственной подготовки к экзамену по предмету требует от студентов спокойно, без нервной суеты и спешки еще раз внимательно продумать изученный в течение семестра материал, тщательно отработать вопросы, недостаточно изученные или плохо понятые, с тем, чтобы по возможности устранить все пробелы в своих знаниях.

Готовиться надо по строго продуманному графику, последовательно переходя от темы к теме, не пропуская ни одну из них.

Сложные вопросы, недостаточно уясненные в процессе подготовки к экзамену, необходимо записать и получить на них разъяснения у преподавателей во время предэкзаменационных консультаций.

Следует заметить, что студенты, которые не ходят на консультации из-за отсутствия, по их мнению, сложных вопросов, поступают опрометчиво. На консультациях очень часто лектор не только отвечает на заданные вопросы, но и по собственной инициативе разъясняет наиболее трудные разделы курса.

Итак, основной задачей подготовки студентов к экзамену является систематизация знаний учебного материала, его творческое осмысливание. Важнейшим учебным пособием на этом этапе работы студента является собственный конспект прослушанных лекций и самостоятельно проработанных тем курса.

В соответствии с положением об экзаменах их, как правило, принимают преподаватели, читающие курс лекций.

Получив билет, студент должен хорошо продумать содержание поставленных вопросов. Значительное число неудачных ответов объясняется неясным пониманием поставленной проблемы. Правильное понимание вопроса обеспечит успех при ответе на него. При подготовке к ответу на билет нужно составить развернутый план по каждому вопросу

Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издали, общих рассуждений. Рекомендуются строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. Вместе с тем весьма желательно быстро и правильно иллюстрировать свой ответ примерами.

От экзаменуемого требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом, дать альтернативные подходы по отдельным проблемам. Логичность, стройность, литературная грамотность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, переходящей в схематизм, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

Теория и практика коучинга : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.04.01 Психология; профиль подготовки "Психология кадрового менеджмента"; Магистратура / Северо-Кавказский федеральный университет ; [авторы-составители: И. В. Белашева, Д. А. Ершова, С. В. Нищитенко] - Ставрополь : СКФУ, 2019. - 171 с.

### Дополнительная литература:

Аткинсон, Мэрилин. Жизнь в потоке: Коучинг Электронный ресурс / Мэрилин Аткинсон. - Жизнь в потоке: Коучинг, 2020-03-26. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 332 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-5039-2

Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой ; Высш. школа экономики, Нац. исслед. ун-т. - Москва : Юрайт, 2016. - 371 с. : ил., табл. - (Бакалавр. Магистр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 339-370. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-9916-6844-6

Огнев, А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А. С. Огнев. - СПб. : Речь, 2003. - 192 с. - Библиогр.: с. 183-186. - ISBN 5-9268-0154-0

Уитмор, Джон Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства Электронный ресурс / Джон Уитмор ; пер. С. Марченко. - Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства, 2020-02-28. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 319 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-7093-2

Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг : практическое пособие / С. Шекшня ; ред. Н. Казакова. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 206 с. : схем., табл. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-9614-2233-7