



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Коучинг как эффективный инструмент управления человеком в  
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
64,36 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«10» сентября 2024 г.  
и.о. зав. кафедрой Э,УиП  
[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1  
Позднякова Марина Александровна

Научный руководитель:  
д.э.н, профессор  
Лысенко Ю.В. [подпись]

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ КОУЧИНГА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Понятие, сущность, и общая характеристика коучинга .....	7
1.2. Основные принципы коучинг подхода.....	20
1.3. Применение коучинг - подхода в повышении квалификации персонала организации.....	26
Выводы по первой главе .....	31
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА МКДОУ «ДЕТСКИЙ САД ОБЩЕРАЗВИВАЮЩЕГО ВИДА № 12» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОУЧИНГ – ПОДХОДА.....</b>	<b>32</b>
2.1. Организационная характеристика МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» .....	32
2.2 Анализ эффективности процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».....	39
2.3 Разработка проекта по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» с применением коучинг – подхода.....	48
Выводы по второй главе .....	62
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>68</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современных условиях и практически равном доступе к современным технологиям человеческие ресурсы являются важнейшим ресурсом развития, позволяющим стать организации более конкурентоспособной. В нынешних современных условиях, когда внешняя организационная среда динамично меняется, жизнеспособными оказываются такие организации, которые акцентируют свое внимание на постоянном развитии системы развития персоналом, введении и освоении новых подходов, методов и технологий раскрытия и развития потенциала сотрудников организации. Будущее любой организации во многом зависит от производительности труда ее персонала, его возможностей и роста. Но, в свою очередь, будущее любого сотрудника зависит от его значимости для организации, ценности его знаний и способностей. То есть процесс получения знаний и навыков, как на данном этапе, так и в будущем.

Постоянное развитие персонала – важнейший процесс как для организации в целом, так и для ее сотрудников. Коучинг признан мощным инструментом, который повышает производительность, помогает в достижении результатов и оптимизирует личную эффективность. В мире популярность и надобность коучинга продолжает расти. Многие организации используют коучинг как ключевой инструмент развития организации, способствующий достижению как личных целей сотрудников, так и бизнес-целей компании. Данная методика имеет широкое применение и признание в зарубежных компаниях. Примерно в 2010 году коучинг в США окончательно утвердился как необходимый инструмент для развития профессиональных компетенций топ- и middle-менеджеров. В России же в это время он только-только начал зарождаться.

По мере развития этой области в России возникает необходимость в грамотном, поэтапном эффективном внедрении этой методики в

организации. Многие руководители осознают, насколько важен этот инструмент и его результативность в мотивации и развитии персонала, но точно не знают, с чего начать, на какие этапы поделить внедрение, какие факторы учесть. Для этого необходим комплексный подход по выявлению необходимых этапов, ответственных лиц и всех подпроцессов, которые нужно учесть. На данном этапе недостаточно исследований, описывающих то, каким образом и для каких целей коучинг должен быть внедрен. Коучинг как инструмент является довольно изученным, но не с позиции его внедрения в организацию и не на российском рынке. Таким образом, отсутствует единый механизм действий, который являлся бы универсальным соединял бы практические методы различных организаций и теоретические аспекты, описанные в литературе.

Таким образом, **проблема** исследования определяется необходимостью разработки комплекса мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в организации с применением коучинг - подхода.

**Цель исследования** – исследовать коучинг как эффективный инструмент управления человеком в организации.

**Объект исследования** – процесс внедрения коучинга как эффективного инструмента управления человеком в организации.

**Предмет исследования** – комплекс мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в организации с применением коучинг – подхода в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические аспекты проблемы управления человеком в организации с применением коучинга.
2. Дать общую характеристику МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».
3. Проанализировать эффективность процесса повышения

квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

4. Разработать проект по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» с применением коучинг - подхода.

**Теоретической базой исследования** являются труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, управления производительностью, экономической диагностики предприятий таких авторов, как Э.М. Ворониной, И.Н. Герчикова, Е.Ю. Лицаревой, А.М., Лопаревой, Л.И. Лукичева, Е.В. Маслова, М. Мескона, А.А. Раздорожного.

Фундаментальные положения экономической науки в целом, а также теории производительности, в частности, описаны в трудах А. Смита, Д. Риккардо, А. Маршалла, К. Маркса, С.Г. Струмилина, В. В. Леонтьева. Е., Барышниковой, А.В. Батаршева, А.В. Варенова, Л.А. Верещагиной, И.М. Карелиной, Дж. Равена, Уиддет Стиви.

**Методологическая база исследования** В процессе исследования использовались сбор, обобщение и систематизация статистической информации об уровне и динамике показателей производительности труда; методы социально-экономического анализа: статистический, нормативный, сравнительный и ситуационный анализ, а также другие методы в рамках общего системно-функционального подхода; методы экономико-математического моделирования.

**Практическая значимость** настоящего исследования заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» с применением коучинг - подхода. Полученные результаты могут быть использованы в организациях с целью повышения производительности труда рабочих.

Основные положения исследования могут использоваться в учебном процессе при подготовке специалистов экономико-управленческого

профиля.

**База исследования:** исследование проходило на базе Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 12». Краткое наименование организации: МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12». Юридический адрес: 641100, Российская Федерация, Курганская область, г. Шумиха, улица Кирова, 5.

**Структура и объем работы:** выпускная квалификационная работа изложена на 72 страницы состоит из введения, двух глав, выводов к ним, заключения, списка использованных источников (40 источников), иллюстрирована 13 рисунками, 6 таблицами.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ КОУЧИНГА

## 1.1 Понятие, сущность, и общая характеристика коучинга

Один из основоположников коучинга Джон Уитмор в своей книге «Коучинг высокой эффективности» описывает коучинг следующим образом: «Коучинг основан на древнем сократовском принципе о том, что человека невозможно чему-то научить, он должен научиться этому сам. Коучинг помогает человеку осознать, как он все делает, чтобы повысить его осведомленность и ответственность. Коучингу легко научиться. Вы можете ощутить, что уже им пользуетесь и что это - здравый смысл. Хотя он противоречит большинству того, что нам прививает наша культура: осуждению, критике, наказанию и вознаграждению. Его исходное условие - что каждого из нас ждет успех, и роль тренера - просто узнать о решениях человека посредством опроса».

Международная Федерация Коучинга (ICF) трактует коучинг как «непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни».

В.Е. Максимов в монографии «Коучинг от А до Я» дает данное определение: «Коучинг - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром...это система, которая позволяет почувствовать, увидеть новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях вашей жизни».

Есть еще одно определение, которое достойно внимания. Оно приведено в книге «Handbook of Coaching», авторами которого являются Спенс, Бачкирова и Дрейк (2012).

«Коучинг - это процесс человеческого развития, который включает в себя структурированное, целенаправленное взаимодействие и использование соответствующих стратегий, инструментов и методов для содействия желаемым и устойчивым изменениям в интересах обучаемого и, возможно, для других заинтересованных сторон».

Основные понятия в коучинге

Коуч (от англ. coach) – тренер, специалист в области коучинга, проводящий коуч – сессию для клиента.

Клиент, чемпион или коучи – участник коуч сессии, который желает развиваться в различных областях.

Коуч-сессия – форма взаимодействия с клиентом через структурированную беседу, с использованием вопросов для направления мыслей клиента в нужное русло.

Спонсор – сторона, которая является заказчиком коучинга или оплачивает услуги коуча.

Профессиональные коучинговые отношения – форма отношений между коучем и клиентом, которая включает договор, определяющий роли и обязанности каждого участника.

Важно понимать, что в процессе коучинга коуч и клиент – партнеры, в которых клиент является экспертом, а коуч помогает ему добиться желаемого результата при помощи правильно подобранной тактики задавания вопросов.

Происхождение коучинга и его основоположники.

Термин «Коуч» происходит от названия небольшого венгерского города Коч. В этом городе создавали телеги, кареты и экипажи. По-венгерски эта карета называлась «кочи зекер», то есть «карета из Коч». В итоге слово «Коуч» стало означать средство передвижения. Существует интересная метафора, связанная с происхождением этого слова:

Представьте, что вам нужно попасть куда-либо, вы садитесь в повозку, и кучер вас спрашивает: «Куда вы хотите попасть? Какая цель вашей



поездки?» А вы говорите: «Я хочу попасть туда-то или туда-то». Предположим, кучер оказался весьма любопытным, и кроме основных вопросов он спросил: «Почему это для Вас важно?», «Что будет, когда Вы достигнете цели?». Таким образом, вы начинаете задумываться о том, что раньше для Вас не имело особого значения, убеждаетесь в важности поездки. Эта метафора хорошо объясняет суть коучинга.

Роберт Дилтс в своей книге «НЛП-2: Поколение Next» утверждал: «По сути, коучинг состоит в том, чтобы предложить «средство передвижения», позволяющее человеку или группе людей перейти из текущего состояния в какое-то желаемое состояние самым эффективным и кратчайшим путем. В этом путешествии нужно определить и высвободить основные ресурсы, а также обнаружить и нейтрализовать возможные препятствия».

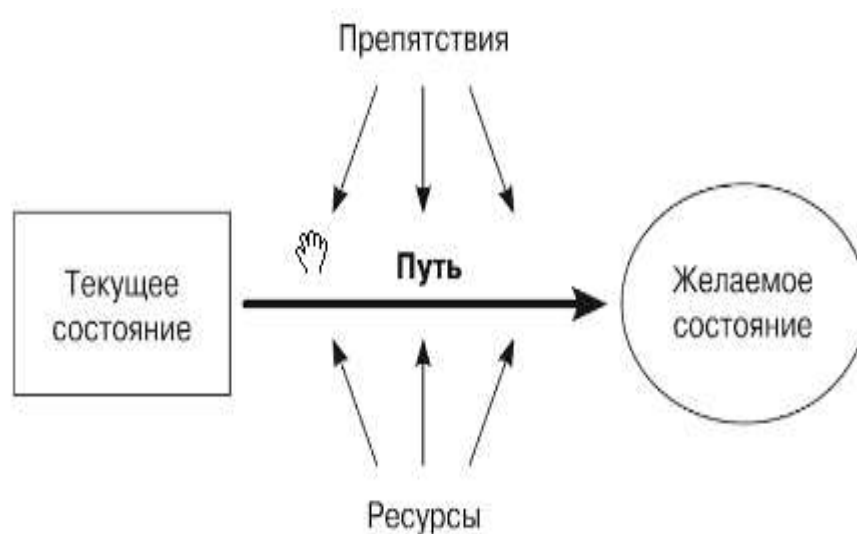


Рисунок 1 - Диаграмма общего процесса коучинга по Дилтсу

Помимо этого, в основу коучинга легла концепция Тимоти Голви, который был профессором Гарвардского университета и знатоком тенниса и гольфа. Коучами раньше называли тренеров, которые помогали спортсменам отработать и приобрести технические навыки. Голви пересмотрел традиционное представление о понятии коучинг. Он написал книгу «Теннис как внутренняя игра, основной идеей которой было смещение акцента с физического состояния на внутреннее или душевное.

По мнению автора, тренер (коуч) должен помочь избавиться игроку от внутренней неуверенности, тогда и появятся скрытые способности. После его ученик Джон Уитмор развил данную идею в своей книге «Коучинг высокой эффективности» и применил их к бизнесу и менеджменту. Помимо Уитмора, идеи Голви в бизнесе применил Томас Дж. Леонард, который впоследствии стал основателем Университета коучей, Международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей и проекта CoachVille.com.

Многие различные дисциплины и области знаний поспособствовали формированию коучинга. К ним относятся: психология, менеджмент, андрагогика, психотерапия, Западная и Восточная философии, нейрофизиология, консалтинг, и даже квантовая физика. В каждой из этих областей существуют различные школы, традиции и подходы. Они содержат свои собственные предположения о человеческой природе, о том, как люди растут и изменяются, и как этот процесс может быть облегчен. Все они потенциально обогащают базу знаний коучинга.



Рисунок 2 - Науки, формирующие коучинг

## Подходы к коучингу

Таблица 1 - Подходы к коучингу

Подход	Фокус коучинга	Инструменты и модели	Цель коучинга
Психодинамический	Бессознательное поведение и мотивация коучи	Психоаналитические методики: идеальное и реальное «Я», анализ прошлого, механизмы защиты, перенос	Углубленное понимание коучи собственной мотивации, устойчивых паттернов поведения, бессознательных реакций
Бихевиористский	Наблюдаемые действия и поведения коучи	Бихевиористские модели: влияние внешних факторов на поведение человека, позитивное и негативное усиление	Изменения в поведении, овладение конкретными навыками
Когнитивная терапия	Сознание коучи	Поиск деструктивных и иррациональных мыслей	Управление мышлением, ведущее к повышению эффективности
Личностный	Интегральная личность коучи	Создание благоприятной безопасной среды с помощью эмпатии и доверия	Новые знания о себе, повышение мотиваций, профессиональный рост и более высокие результаты
Системный	Влияние системы и ее элементов на поведение коучи	Анализ организации, анализ ролей, потребностей, интересов, элементов рабочей системы и их влияние на коучи	Повышение результативности коучи и организации

### Классификация видов коучинга

На данном этапе в мире не существует общепринятой или единой классификации коучинга. К примеру, на сайте Международной Академии коучинга она выглядит следующим образом:

По формату:

- Очный (личный, при встрече);
- Заочный (по интернету, телефону, skype).

По области применения:

- Бизнес - коучинг

Бизнес - коучинг – это практика предоставления поддержки и периодических консультаций отдельным лицам или группам, чтобы помочь им понять, каким образом они могут повысить эффективность своего бизнеса. Бизнес - коучи работают над лидерскими качествами, командной работой, продажами, коммуникациями, постановкой целей, стратегическим планированием и многими другими. Это могут быть как индивидуальные, так и групповые занятия.

- Коучинг высокой эффективности

Высокоэффективный коучинг – это процесс, который исследует все способы достижения повышенных и устойчивых уровней производительности и потенциала в вашей жизни. Когда вы повышаете уровень своей производительности, вы чувствуете себя более уверенно и удовлетворенно;

- Карьерный коучинг

Карьерный коучинг помогает вам определить ваши карьерные цели, разработать стратегию для достижения этих целей и обеспечить верные действия по мере продвижения по пути к достижению ваших целей;

- Лайф-коучинг

Лайф-коучинг - это синергетические отношения между коучем и клиентом, призванные максимально раскрыть ваш потенциал в любой жизненной области;

- Коучинг отношений

Коучинг отношений – взаимодействие между коучем и парой, которые стремятся быть в успешных, здоровых и развивающихся отношениях.

По количеству участников:

- Индивидуальный коучинг

Вид коучинга, в котором благодаря своим собственным взглядам и наблюдениям тренера, люди лучше осознают свои сильные стороны и

разрабатывают стратегии и планы для достижения цели. Роль коуча заключается в том, чтобы быть нейтральным и объективным стратегическим партнером в «проекте по достижению согласованной цели».

- Командный коучинг

Командный коучинг - это процесс поддержки команды в достижении ее целей. Это позволяет членам команды достичь лучших результатов. Суть командного коучинга заключается в том, чтобы обеспечить личное развитие и обучение отдельных лиц в команде. Командный коучинг направлен на развитие людей, которые уже работают вместе или собираются работать вместе в течение длительного времени.

Помимо этого, коучинг также можно классифицировать по значимости целей, которые он решает:

- оперативный (решает текущие проблемы клиента);
- тактический, помогающий в разрешении задач локального характера;
- стратегический, который решает наиболее значимые для индивидуального или корпоративного клиента проблемы, включающие постановку стратегической цели, формулирование миссии, разработку стратегии и задач по достижению цели.

#### Коучинговые ценности

##### Принятие

Коучи не должны пытаться изменить цели клиента или каким-то образом манипулировать разговором. Необходимо уметь принимать цели клиента, намерения и желания.

##### Аутентичность

Открытое и аутентичное общение между коучем и коучи имеет решающее значение для качества бизнес-решений и отношений. Системы, которые продвигают и усиливают аутентичность, позволяют быстро выявлять и решать проблемы.

##### Смелость

Иногда тренеру нужно набраться смелости, чтобы задать сложный вопрос или поделиться жестким наблюдением. Это необходимо, потому что в принципах коучинга заложено наличие открытых, доверительных и откровенных диалогов.

#### Абстракция

Несмотря на то, что коуч является партнером для коучи, он может не иметь никакого понимания в области целей и желаний клиента. Именно поэтому важно умение абстрагироваться от собственных эмоций, желаний и стимулов, взглянуть со стороны на происходящее, и не заикливаться на собственных мыслях о том, что могло бы быть полезным и уместным для клиента.

#### Личная эффективность

Постоянное желание двигаться вперед в данной области, тем самым продвигая других наиболее эффективно.

#### Содействие обучению

Содействие, посредством обнаружения сильных и слабых сторон, новых возможностей для развития и достижения цели, поддержка.

#### Партнерство

Создание крепких и доверительных партнерских отношений имеет решающее значение в отношениях коучинга. Коучинг требует доверия и открытого диалога.

#### Ориентация и концентрация на клиенте

Коучинг – деятельность, в которой необходимо личное участие коучи и его концентрация на текущем клиенте. Чем больше вы концентрируетесь на клиенте в коуч-сессии, тем больше вероятность, что вы заметите мелкие детали и нюансы, которые будут иметь значение для ваших коучи.

На рисунке № 4 можно увидеть, что коучинг направлен на решение проблем, ориентацию на будущее с помощью задания грамотных вопросов, которые выводят клиента в нужное направление.

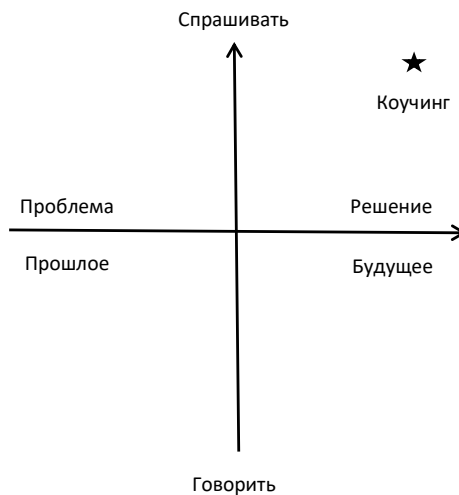


Рисунок 3 - Направление коучинга

### Функции вопросов в коучинге

Джон Уитмор описывал в своей книге «Коучинг высокой эффективности», как вопросы могут повлиять на клиента. Правильно поставленные вопросы порождают осознанность и ответственность, которые, в свою очередь, приводят к результатам, которые можно увидеть на рисунке ниже.



Рисунок 4 - Результаты менеджмента-коучинга

Практически каждая функция, возникающая на коуч – сессии, основана на задании вопросов. Вопросы имеют основополагающее значение для сбора информации; построения и поддержание отношений; учиться, мыслить четко, творчески и критически; делать запросы; и инициирование действий. Задавание вопросы также имеет фундаментальное значение для разрешения конфликтов и сбоев, принятия решений, решения проблем, стимулирования нестандартного мышления, полного выслушивания и управления индивидуальными и организационными изменениями. Кроме того, успех в таких задачах, как постановка целей, стратегическое планирование, зависит от умелого задания вопросов. Поскольку вопросы используются так часто и так по-разному, многие коучи не в полной мере осознают существование систематического, всеобъемлющего метода для овладения их использованием. Более того, даже когда есть понимание важности вопросов, они часто бывают ограниченными, неправильными или упрощенными. Например, многие тренеры считают открытые вопросы («Как вы себя чувствуете?», «Каково ваше мнение об этом?»). Этому также нужно учиться, формат вопросов очень зависит от контекста.

Понимание принципов постановки вопросов начинается с понимания того, что вопросы, как правило, являются наиболее влиятельным и творческим аспектом речи, мышления и слушания. Именно правильно поставленные вопросы, стимулируют к нахождению новых возможностей для того, чтобы добиться цели, в то время как неэффективные или игнорируемые вопросы часто приводят к обходным путям, пропущенным целям и дорогостоящим ошибкам. Такие результаты возникают потому, что вопросы программируют форму и направление ответов.

Не задан вопрос – дверь не открыта. Самая сложная задача коуча - стимулировать способность клиентов видеть новые возможности и предпринимать новые эффективные действия.

Вопросы, которые коуч применяет в своей работе, должны соответствовать модели GROW (Модель РОСТА), которая подразумевает:



- Goal (Цель) – Чего ты хочешь достичь? (Цели на ближайшую и дальнейшую перспективу, их ранжирование);
- Reality (Реальность) – Что происходит сейчас? (Ориентация коуча в обстановке);
- Options (Варианты) – Что ты можешь сделать? (Как ты можешь повлиять на ситуацию, твоя стратегия);
- Will (Воля, намерения) – Какие будут твои действия? (Что, как и кто будет делать).

Стоит отметить, что помимо охвата данных стадий, цели, которые будут сформированы на 1 этапе, должны соответствовать еще одной важной модели, SMART, которая основывается на том, что цель:

- S – specific (конкретная);
- M – measurable (измеримая);
- A – achievable (достижимая);
- R – relevant (релевантная);
- T – time-bounded (определена во времени).

Также цели должны быть PURE: Ясны и понятны; существенны; не противоречат морали; оптимистичны.

Это важно учитывать, так как такие универсальные инструменты позволяют избежать неопределенности, и добиться ясности уже на первых этапах работы с коучем. Помимо того, что коуч направляет клиента при помощи применения различных техник задания вопроса, он также должен обладать определенными навыками, которые делают его ценным профессионалом.

#### Основные навыки коуча

Коучинг фокусируется на целях, надеждах, сильных сторонах, будущем коуча. Успешный коуч концентрируется на том, чтобы помочь исполнителю двигаться вперед и фокусируется на том, чего исполнитель хочет достичь. Коуч не должен фокусироваться на неудачах, слабых сторонах и прошлом клиента.

Таблица 2 - Основные навыки коуча

Категория: коммуникация	Навыки: Умение слушать, умение быть прямым, обеспечивание обратной связи, умение задавать правильные вопросы, быть эмпатичным, умение бодрить и воодушевлять, умение целостно преподносить все сказанное коучи, генерировать альтернативы, устанавливать доверительную атмосферу.
Мотивация коучи	Усилить мотивацию к изменениям или действиям, облегчить процесс внедрения изменений, искренне верить в способности и навыки коучи
Самоконтроль и самоуправление	Умение быть любопытным, непредвзятым, не транслировать личный опыт и не проецировать его на запрос коучи, умение быть включенным в беседу
Технические навыки и знания	Умение внедрить коучинговые практики и методы в беседу, направление коучи в рамках разработки плана и стратегии, знание основополагающих теорий, лежащих в основе коучинга

Эффективность коучинга по сравнению с другими методами, направленными на развитие и раскрытие потенциала намного выше, чем от любых других. К примеру, в сравнении с тренингом эффективность коучинга выше на 67%. На рисунке ниже представлено сравнение эффективности коучинга и менторинга.

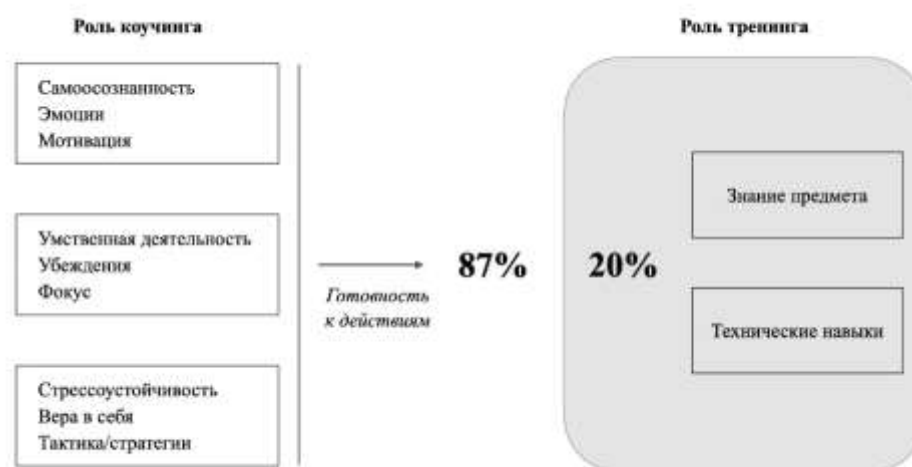


Рисунок 5 - Сравнительная эффективность методов работы с людьми по данным статистики Gallup

Для чего коучинг нужен в организации?

В книге «Корпоративный коучинг: обязательный гид», описаны следующие причины, по которым организации обращаются к коучингу:

Развитие руководителей (в основном топových)

Данная задача является сложной, поскольку у топových руководителей часто возникают трудности с получением обратной связи, признанием необходимости изменений и адаптации нового поведения, что крайне важно для их эффективности.

Групповое обучение

Загвоздка данного вида обучения в том, что в нем принимают участие сотрудники на разных иерархических уровнях, что ограничивает участие высшего руководства на должном уровне, а также может привести к потере желаемых выгод от таких инвестиций.

После того, как менеджеры проходят специальное обучение навыкам или знакомятся с новыми технологиями, они сталкиваются с серьезными препятствиями при внедрении новых навыков на своем рабочем месте. Коучинг помогает менеджерам внедрять новые навыки и усваивать знания в соответствии с их индивидуальным стилем обучения в своем собственном темпе.

Коучинг помогает сотрудникам, нуждающимся в развитии на рабочем месте, перейти на руководящую должность, благодаря проработке индивидуального плана развития.

Корпоративный коучинг (коучинг в компании) может использоваться для самых разных целей: от совершенствования конкретных навыков лидерства до создания эффективных команд, оказания помощи ключевым менеджерам в определении приоритетов, помощи руководителям в балансировании проблем и максимизации производительности. Цель корпоративного коучинга состоит в том, чтобы сделать высокоэффективных людей еще более эффективными, именно поэтому все

большее количество компаний в мире стремятся внедрить данный инструмент на постоянную основу.

## 1.2 Основные принципы коучинг подхода

Традиционно для повышения квалификации сотрудников использовались современные средства и методики: деловые игры, телеконференции, информационнокоммуникационные технологии, технологии разноуровневого и дистанционного обучения [1–5] и другие. Однако современное образование развивается по пути модернизации и гуманизации образовательного процесса. Развитие личности, способной к самореализации и саморазвитию, считается главной ценностью и целью образования. Поэтому возникает серьезная потребность в инновационных технологиях педагогического сопровождения индивидуально-личностного развития обучающихся. К таким технологиям относится коучинговый подход, суть которого состоит в актуализации внутренних ресурсов и субъектной позиции личности.

Коучинг отвечает принципам личностно-ориентированного, персонифицированного обучения и воспитания, и в полной мере соответствует требованиям образовательных стандартов нового поколения.

Коучинг является способом достижения какой-либо жизненной или профессиональной цели улучшения работы человека, при использовании таких приемов, как: психологическое консультирование, мотивация и индивидуальная тренировка определенных навыков у клиента. Работа с коучем дает возможность выработать стратегию развития персонала и компании в целом. Он помогает личности выйти за рамки ее возможностей, раскрыть способности, перестать бояться принимать важные решения и достичь результата.

Коучинг – это метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называющийся «коуч», помогает обучающемуся достичь некой

цели. В отличие от менторства, коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. [6]

Коучинг также называют профессией XXI века. Существует множество его направлений: личный, профессиональный, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг и др.

Необходимо назвать ряд его важных принципов [7]:

1. В каждый момент времени мы делаем наилучший выбор из всех возможных. Данный принцип говорит о том, что сравнив все возможные варианты решения задачи, оценив все преимущества и недостатки, мы выбираем наилучший.

2. Внутри каждого есть гений. То есть абсолютно каждый человек может принести пользу в развитие или осуществление какого-либо дела.

3. Каждый может научиться тому, чему он хочет. Не нужно свои возможности ставить в рамки и бояться научиться чему-либо.

4. Каждый человек обладает необходимыми ресурсами, которые может использовать для достижения поставленных целей. Данный принцип означает, что потенциал человека огромен, главное раскрыть его.

5. Конфиденциальность является фундаментом отношений. Ее основная задача – создать безопасное пространство, в котором можно будет искать ответы на все интересующие вопросы.

6. У каждого действия есть изначально позитивное намерение. Каждый человек действует только себе во благо. Вряд ли кто-нибудь захочет навредить самому себе.

7. Коуч не советует, он лишь направляет клиента в нужную область. Человек должен сам выбирать как наилучшим образом прожить свою жизнь, сам должен найти решение своих проблем. Коуч задает вопросы, стимулируя этим поиск ответа. Клиент находит наилучшие ответы из всех возможных вариантов, так как в процессе диалога, мозг начинает работать эффективней. В процессе отношений коуч занимает позицию собеседника – принимает взгляды и мнения других людей такими, какие они есть. Коучинг

помогает создать новые возможности и способности, развить свой потенциал, дает возможность становиться лучше, идти на шаг впереди других.

В коучинге также уделяется особое внимание действиям, которые индивидуум будет предпринимать для решения задач и достижения поставленных целей. Ведь можно очень долгое время строить планы, выражать желания, но без действий сдвинется с некой стадии и достичь ожидаемых результатов так и не получится, а планы останутся нереализованными.

Очень часто коучинг сравнивают с наставничеством, тренингом и психотерапией. Но на самом деле все эти понятия довольно разные. [6, 8]

Действительно, современное понимание наставничества очень схоже с коучингом. И в том и в другом методе и клиент, и работник сами занимаются поиском и формулировкой своих целей, принимают решение и действуют согласно выбранному пути. Отличие состоит в том, что коуч – ведущий данного процесса, чья роль заключается в том, чтобы показать каждому новые ресурсы и его истинные возможности, полагается на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков у человека. Наставничество же является более общим процессом, в то время как коучинг относится к конкретному умению или сфере деятельности, охватывающей широкий диапазон проблем.

Тренинг – еще один процесс, близко соприкасающийся с коучингом, где специалист учится какому-либо умению или приобретает новые знания. В результате он получает инструменты для выполнения определенной работы. В конце тренинга ученик может научиться выполнять соответствующую работу, но его деятельность после этого не обязательно соответствует требуемому стандарту, так как тренер дает конкретные задания и поясняет их выполнение. В коучинге человек сам выбирает наиболее подходящее решение с помощью коуча. [9]

Смысл проведения коучинга – создание решений, осуществление мечты. Он направлен на будущее. В этом плане он вплотную сходится с самыми новыми направлениями психотерапии: «нарративной», цель которой заключается в создании вокруг клиента пространства для развития альтернативных историй, которые позволят ему почувствовать себя способным повлиять на ход течения собственной жизни и найти ответы на все интересующие вопросы и терапией, направленной на решение. Традиционная психотерапия обычно исследует проблему, причины, породившие ее, и занимается прошлым. В значительной степени она работает с бессознательной частью индивидуума, коучинг чаще работает с осознанной частью нашего «Я» - в этом его экологичность.

Коучинг помогает ответить на вопрос «Чего же на самом деле я хочу и что я должен делать, чтобы добиться результата?». Он всегда ведет клиента к цели, не погружаясь в проблему, а только создавая решения. [10]

Несмотря на отличия от данных процессов, коучинг ни в коем случае нельзя противопоставлять им. Как коучинг есть в работе психотерапевта, консультанта, бизнестренера, так и в коучинге присутствуют элементы, техники разных направлений, обучения, коррекции, консультирования, вариантов управления людьми. Отличия лишь в форме и структуре работы, ее последовательности и направляющих акцентах. Коучинг – не самостоятельная дисциплина, это метод консультирования. Именно поэтому может быть коуч-наставничество, коуч-тренинг, коуч-психотерапия, коуч-консультирование. Приставка «коуч» означает только то, что работа основывается на философии и принципах работы коучинга.

Профессиональный коучинг включает такие техники как наводящее перефразирование, слушание, задавание вопросов, уточнение, которые помогают клиенту изменить перспективу и увидеть новые подходы к достижению желаемой цели. В этом смысле коучинг является «мета-профессией», позволяющей помочь клиенту в самых различных областях. [7, 9]

Такое направление как лайф-коучинг использует широкий набор инструментов и техник, взятых из других дисциплин (психологии, нейробиологии и профорientации), чтобы помочь клиенту определить и достичь личных целей. Профессиональные лайф-коучи могут иметь сертификаты и дипломы в различных областях, включая психологическое консультирование и родственные ему, однако лайф-коуч не является ни психотерапевтом, ни социальным педагогом, ни работником здравоохранения. [8]

Коуч может помочь с тем, чтобы справиться с характерными для синдрома дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ) и выявить личные сильные стороны клиента. Такие коучи помогают с осознанием ожиданий, предъявляемых клиентам другими людьми, так как люди с СДВГ обычно имеют проблемы с точным определением собственного потенциала.

Бизнес-коучинг является разновидностью техники развития кадрового потенциала.

Бизнес-коучинг предоставляет индивидуально и группам поддержку и позитивную обратную связь для улучшения эффективности работы. Примером бизнес-коуча является специалист по психологии труда. Бизнес-коучинг не ограничен вмешательством извне: во многих организациях руководители высшего и среднего звена должны периодически становиться коучами для коллег, помогая им увеличить удовлетворённость работой, ускорить профессиональный и карьерный рост. Исследования свидетельствуют о том, что у коучинга руководителей имеется положительный эффект на производительность труда.

Существуют профессиональные членские организации, такие как Альянс профессиональных бизнес-коучей, Международная федерация коучей, Международный совет коучинга и Всемирная ассоциация бизнес-коучей. При этом сертификации и лицензирования бизнес-коучей не существует, поэтому членство в них не обязательно для работы. Многие бизнес-коучи называют себя более общим словом «консультант».



Изначально коучинг развивался благодаря исследованиям в области спортивной психологии. Спортивный тренер, или коуч, обучает и управляет спортсменом или командой. Тренеры занимаются не только консультированием при подготовке к соревнованиям, они делают управленческую работу, а также выступают представителями подопечных. Конечная цель спортивного тренера — подготовить учеников к победе.

Выбор карьеры может также быть предметом коучинга, который в таком случае именуется профориентацией.

Академический коуч помогает научиться справляться с домашним заданием и получить навыки для повышения успешности обучения в целом (в отличие от обычной помощи по какому-либо предмету).

Финансовый коучинг — относительно новая форма коучинга, задачей которого является преодоление проблем с достижением финансовых целей и следованию финансовым планам. Финансовый коуч помогает клиенту уменьшить и реструктурировать долги, уменьшить траты, выработать привычку к накоплению. Существующих исследований недостаточно для установления полезности такого вида коучинга.

Коучинг по здоровому образу жизни — другая новая профессия, помогающая клиентам научиться жить с болезнями и синдромами, в особенности с хроническими или неизлечимыми.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение такого метода достижения жизненной или профессиональной цели, как коучинг, в современном обществе необходимо. Так как он используется для повышения уровня работы не только специалистов, но и всего предприятия в целом. Коучинг помогает усовершенствовать способности, повысить потенциал, реализовать свои планы в действия, добиться цели, направляет личность в нужную ему сферу деятельности, в соответствии с поставленными задачами.

### 1.3 Применение коучинг - подхода в повышении квалификации персонала организации

На сегодняшний день организации очень сложно одержать победу в постоянной конкурентной борьбе. Конкурентоспособность организации обеспечивается за счет различных ресурсных факторов, одним из которых являются трудовые ресурсы. Сегодня предприятия начали устраивать конкурентную борьбу в новой области – и это не качество товара, а его дизайн, гарантия и имидж. Эти области связаны с интеллектом человека и, конечно же, самой личностью. Активно развиваются и появляются новейшие технологии, которые быстро осваиваются и используются в повседневной практике. Эти новые технологии существенно меняют требования к навыкам людей и их компетенциям, влияющим на эффективность работы. В современных условиях персонал все больше играет роль в основной деятельности организации, он делает продукт или услуги уникальными, а это является важнейшим фактором успешности организации. Именно поэтому в наши дни все больше времени уделяется профессиональному развитию персонала и поиску новых методик и подходов к обучению кадров. Коучинг является одним из наиболее перспективных и активно развивающихся методов развития персонала организации. За последние десять лет коучинг значительно расширил спектр моделей и методов работы с персоналом.

Целью данной работы является – рассмотрение коучинга, как принципиально нового метода повышения эффективности персонала и развития человеческих ресурсов.

К задачам этой работы можно отнести:

Анализ влияния коучинга на профессиональное развитие индивида и его карьерный рост;

Определение – какие возможны пути использования коучинга в развитии персонала в рамках имеющихся подходов, теорий, стратегий, структур и форм.

Коучинг является одним из современных, эффективных, разнообразных и при этом мягких способов развития и обучения персонала. Коучинг как управление – это взгляд на сотрудников как на гигантский вспомогательный ресурс организации. Коучинг- это процесс партнерства, который стимулирует работу мысли и креативность, раскрывает личный и профессиональный потенциал. Процесс обучения и развития персонала преследует конкретную цель – раскрытие его профессионального потенциала.

Коучинг – это искусство создания среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, содействует результативности, обучению и развитию человека. Задача этой тренировки заключается в достижении важных и необходимых для человека целей, увеличении эффективности планирования, приведении в движение имеющегося потенциала, развитии ценных способностей и навыков, освоении ведущих стратегий достижения результата. Философия коучинга заключается в следующих трех постулатах:

- Осознанность есть основа качественных изменений в жизни;
- Ответственность за свой жизненный выбор;
- Вера в безграничные способности человека.

Данные тезисы философской направленности коучинга помогают понять, насколько может быть коучинг эффективен в работе с персоналом.

Наиболее важное в работе с персоналом – это раскрытие потенциала каждого из сотрудников и сделать его работу максимально эффективной, стимулируя его личностный и карьерный рост.

Преимущество коучинга по сравнению с другими методами развития персонала то, что сотрудники открывают новые перспективы в отношении собственных возможностей, повышают уверенность в собственных

силах. Коучинг способен расширить мышление, данный метод способствует нахождению новых неординарных путей в принятии решений. В отличие от мотивации, коучинг не только стимулирует сотрудника, но и помогает раскрыть его потенциал как в личной, так и профессиональной жизни.

Основными преимуществами данного метода являются:

- четкость постановки цели и установки действий на их реализацию;
- возможность использования метода как на индивидуальном, так и на групповом уровне;
- сочетание других методов развития персонала (тренинги, консультирование и наставничество);
- эффективность обучения управленческих кадров.

Одним из значимых элементов коучинга является менеджмент. Коучинг, как и менеджмент сосредоточен в области целеполагания. Для достижения конкретной цели необходимо провести анализ наиболее оптимальных способов достижения, запланировать определенные шаги, и впоследствии организовать процесс реализации максимально эффективно.

Также коучинг можно определить, как особый стиль менеджмента, который представляет взаимодействие между руководителем и сотрудниками, приводящее к повышению эффективности, а также результативности выполнения работ, мотивации, формированию личной ответственности. К достоинствам коучинга можно отнести то, что он может дополнять уже сформировавшийся стиль руководства, делая его более результативным.

Коучинг можно рассматривать, как современную технологию управления персоналом XXI века. Он направлен, систематичен и беспристрастен. В последнее время в России начало появляться новое направление – управление персоналом в стиле коучинг.

Активно используется понятие «коуч-руководитель». Коуч-руководитель прежде всего вдохновляет, мотивирует и договаривается со своими коллегами. Этот тип лидера не заставляет работать, подчиненные его уважают и хотят работать именно с ним. Атмосфера творчества и интереса к своей работе делает вашу компанию более привлекательной для новых сотрудников, система подбора персонала оптимизируется, лояльность клиентов возрастает, процесс переговоров упрощается.

Таким образом, коучинг можно определить, как профессиональная помощь человеку в определении и достижении личных целей. Какие задачи помогает решать коучинг в управлении персоналом:

- профессиональный рост, в том числе помощь в продвижение по карьерной лестнице;
- индивидуальное развитие менеджеров, развитие как профессиональной, так и эмоциональной компетенции;
- навыки тайм-менеджмента и делегирование полномочий;
- успех в ведении переговоров;
- развитие лидерских качеств;
- формирование своей команды единомышленников; командная работа в формировании стратегии, анализ взаимодействия в команде;
- эффективная межличностная коммуникация.

Так, коучинг способен повысить уровень межличностных отношений в коллективе, помогает более эффективно разрешению конфликтов, а также коучинг улучшает взаимодействие между руководителями и подчиненными.

Статистические данные об эффективности использования коучинга в системе управления компании таковы: по данным консалтинговой компании Hay Group, от 23% до 44% компаний, входящих в рейтинг Global 500, используют коучинг в управлении. Согласно исследованиям Metrix Global, во многих организациях, входящих в топ-рейтинга Global 500,

возврат от вложенных инвестиций в коучинг равен 529%. Что подтверждает эффективность использования коучинга.

Принципиальная новизна данного метода и его преимущество в управлении заключается в том, что благодаря методикам коучинга, человек открывает и в дальнейшем развивает в себе новые способности и навыки, которые увеличат его эффективность в будущем. Коучинг работает с еще не раскрытым потенциалом, с его резервами, направляя при этом все силы на повышение эффективности сотрудника и воспитания в нем его лидерских качеств. Согласно данным международной федерации коучинга (ICF), коучинг в работе с персоналом помогает достичь следующих показателей:

- Повышение осознанности – на 69%
- Более сбалансированная жизнь – на 65%
- Постановка более масштабных целей – на 63%
- Снижение уровня стресса – на 54%
- Большая уверенность в себе – на 53%
- Открытие в себе большего потенциала – на 53%

Таким образом, с развитием и становлением понятия обучающейся организации и необходимости непрерывного образования персонала особую актуальность приобретает тема коучинга. В последнее время коучинг проявил себя как один из наиболее востребованных и эффективных методов обучения и развития кадров управления. Коучинг в России, к сожалению, только начинает свой путь как в теоритическом, так и в практическом плане. Рынок коучинга только зарождается. В России коучингу еще предстоит пройти весь путь, начиная от определения четких границ процесса и продолжая развивать российские теории и концепции. Данный инструмент управления открывает абсолютно новый подход к развитию и обучению персонала, за которым будущее.

## Выводы по первой главе

Корпоративный коучинг (коучинг в компании) может использоваться для самых разных целей: от совершенствования конкретных навыков лидерства до создания эффективных команд, оказания помощи ключевым менеджерам в определении приоритетов, помощи руководителям в балансировании проблем и максимизации производительности. Цель корпоративного коучинга состоит в том, чтобы сделать высокоэффективных людей еще более эффективными, именно поэтому все большее количество компаний в мире стремятся внедрить данный инструмент на постоянную основу.

Применение такого метода достижения жизненной или профессиональной цели, как коучинг, в современном обществе необходимо. Так как он используется для повышения уровня работы не только специалистов, но и всей организации в целом. Коучинг помогает усовершенствовать способности, повысить потенциал, реализовать свои планы в действия, добиться цели, направляет личность в нужную ему сферу деятельности, в соответствии с поставленными задачами.

С развитием и становлением понятия обучающейся организации и необходимости непрерывного образования персонала особую актуальность приобретает тема коучинга. В последнее время коучинг проявил себя как один из наиболее востребованных и эффективных методов обучения и развития кадров управления. Коучинг в России, к сожалению, только начинает свой путь как в теоритическом, так и в практическом плане. Рынок коучинга только зарождается. В России коучингу еще предстоит пройти весь путь, начиная от определения четких границ процесса и продолжая развивать российские теории и концепции. Данный инструмент управления открывает абсолютно новый подход к развитию и обучению персонала, за которым будущее.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА МКДОУ «ДЕТСКИЙ САД ОБЩЕРАЗВИВАЮЩЕГО ВИДА № 12» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОУЧИНГ – ПОДХОДА**

2.1 Организационная характеристика МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Полное наименование организации: Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Краткое наименование организации: МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Кратное наименование структурных подразделений: филиал Детский сад № 39; филиал Детский сад общеразвивающего вида № 3; филиал Каменский детский сад.

Юридический и фактический адрес:

Юридический адрес: 641100, Российская Федерация, Курганская область, г. Шумиха, улица Кирова, 5.

Почтовый адрес и местонахождение структурных подразделений:

641100, Российская Федерация, Курганская область, г. Шумиха, улица Кирова, 5.

641100, Российская Федерация, Курганская область, г. Шумиха, улица Ленина, 55.

641100, Российская Федерация, Курганская область, г. Шумиха, улица Островского, 83.

641127, Российская Федерация, Курганская обл., Шумихинский район, с Каменное, улица Парковое кольцо, 2.

Краткая историческая справка:

В 1985 году ЗАО «Шумихинское строительное управление» завершило строительство, запустило в эксплуатацию и приняло на баланс новый двухэтажный детский сад № 12 (Рябинушка) на 160 мест.



26 сентября 1991 года в связи с реорганизацией ЗАО «ШСУ» и отказом в выделении денежных средств областным трестом «Курганпромстрой» на содержание детского сада № 12 (Рябинушка) исполком районного совета народных депутатов решил передать детский сад № 12 (Рябинушка) отделу народного образования, а расходы на его содержание отнести на городской бюджет.

10 мая 1994 году зарегистрировано юридическое лицо, присвоен регистрационный номер 38.

28 августа 2000 года российская организация (полное наименование в соответствии с учредительским документом: муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 12») поставлена на учет в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации в Межрайонной инстанции Федеральной налоговой службы № 6 по Курганской области и ей присвоен ИНН/КПП.

26 февраля 2013 года Администрация Шумихинского района постановило: реорганизовать муниципальные казенные образовательные учреждения путем присоединений муниципальные казенные образовательные учреждение «Детский сад общеразвивающего вида № 12» стало правопреемником муниципального казенного образовательного учреждения «Детский сад № 39».

17 июня 2021 года на основании постановления Администрации Шумихинского муниципального округа Курганской области № 454 Детский сад № 3 общеразвивающего вида филиал муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5 общеразвивающего вида» реорганизовано путем присоединения к муниципальному казенному дошкольному образовательному учреждению «Детский сад общеразвивающего вида № 12», Каменский детский сад филиал муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5 общеразвивающего вида» реорганизовано путем присоединения к муниципальному казенному дошкольному

образовательному учреждению «Детский сад общеразвивающего вида № 12» (выписки из Единого государственного реестра юридических лиц № 3131А/2021 от 17.06.2021г.).

Таким образом, на сегодня в состав муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 12» входят структурные подразделения:

- МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12»;
- филиал Детский сад № 39;
- филиал Детский сад общеразвивающего вида № 3;
- филиал Каменский детский сад.

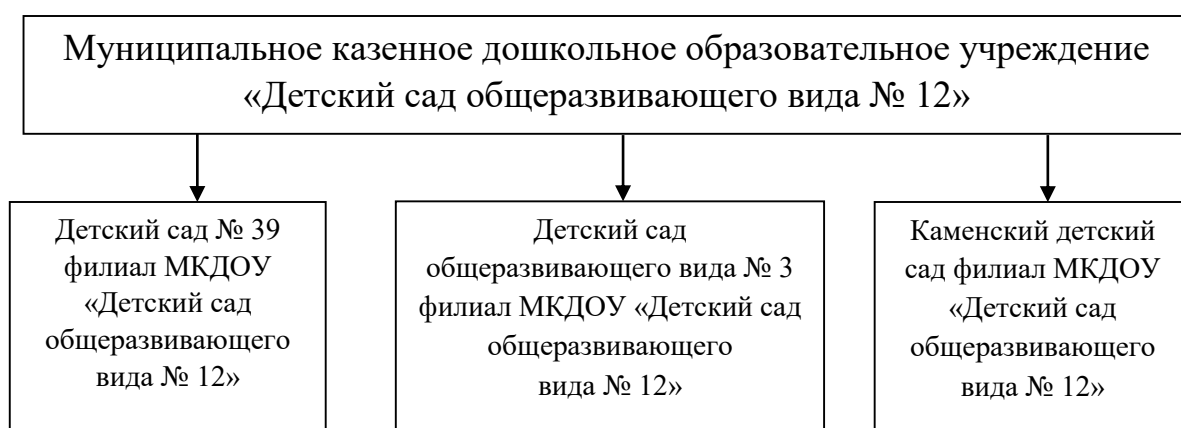


Рисунок 6 - состав муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида №12»

Руководитель учреждения Кожунова Наталья Геннадьевна.

Штатная численность постоянного персонала составляет 84 человека.

Организационно-правовая форма:

Муниципальное казенное учреждение.

Сфера деятельности:

Основным видом деятельности согласно ОКВЭД является образование дошкольное (85.11), дополнительным является образование дополнительное детей и взрослых (85.41).

Номенклатура и ассортимент производимой продукции:

МКДОУ обеспечивает получение дошкольного образования, присмотр и уход за воспитанниками в возрасте с 1,5 лет и до прекращения образовательных отношений.

Организационная структура: линейно-функциональная, связи и отношения субъектов характеризуются одновременно и субординацией, и координацией, то есть развиты и по вертикали, и по горизонтали.

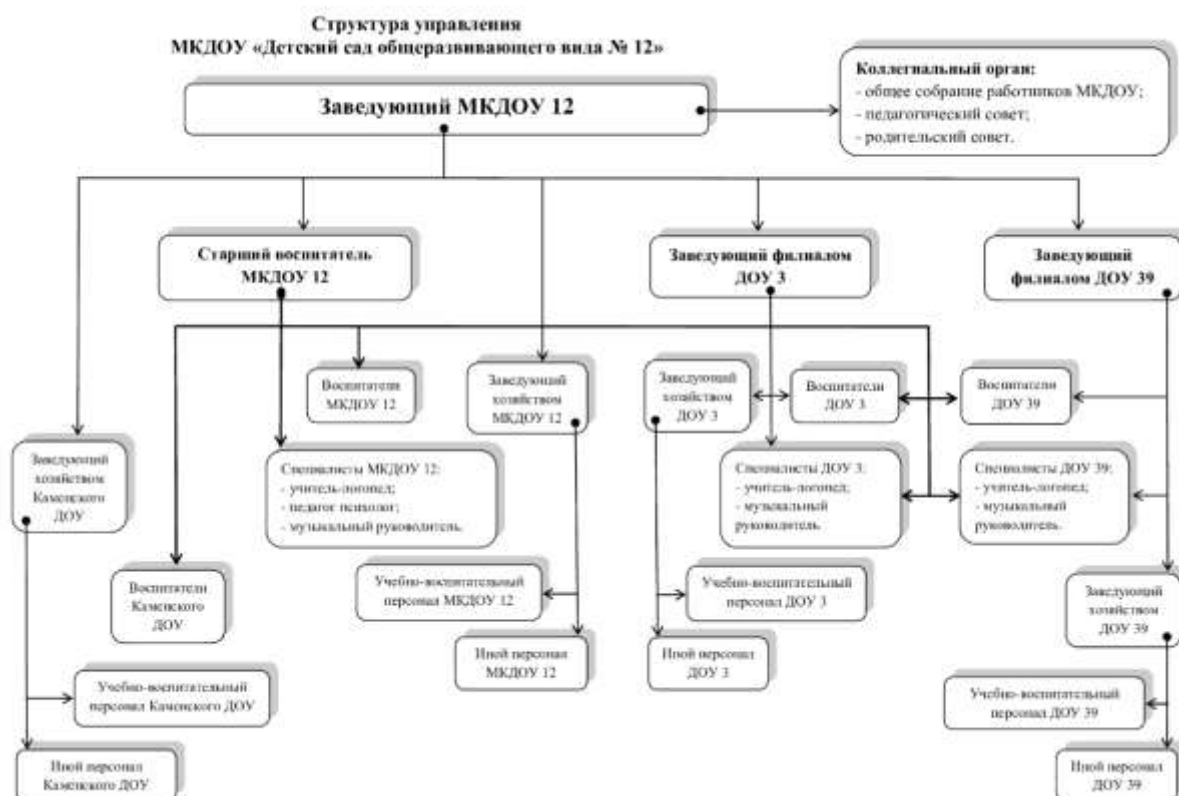


Рисунок 7 - Организационная структура

Состав подразделений и перечень должностей, численность персонала:

Руководство учреждения: заведующий – 1.

Руководство подразделений: заведующий филиалом – 2, заведующий хозяйством – 3.

Педагогический состав: старший воспитатель – 1; музыкальный руководитель – 2; учитель логопед – 1; педагог психолог – 1; воспитатель по физическому воспитанию – 2; воспитатель по изобразительной деятельности – 2; воспитатель – 26.

Вспомогательный персонал: секретарь – 1; младший воспитатель – 16; повар – 7; уборщик служебных помещений – 3; рабочий по комплексному обслуживанию зданий и сооружений – 1 (мужчин 1), дворник – 5 (мужчин 5), электромонтер – 1 (мужчин 1); машинист по стирке белья – 4; сторож – 5 (мужчин 5).

В таблице 3 представлены данные, характеризующие обеспеченность кадрами МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Таблица 3 – Обеспеченность кадрами МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12»

Показатель	Всего	В том числе по категориям					
		Руководители		Педагогический персонал		Вспомогательный персонал	
	Чел.	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. Персонал организации	84	6	7,14	35	41,67	43	51,19
2. Структура персонала по полу							
Мужчины	12	0	0	0	0	12	100
Женщины	72	6	8,33	35	48,62	31	43,05
3. Возрастной состав персонала							
18-25	20	0	0	12	60,00	8	40,00
26-36	26	0	0	6	23,07	20	76,93
37-50	30	3	10,00	17	56,67	10	33,33
старше 50	8	3	37,50	0	0,00	5	62,50
4. Распределение персонала по стажу работы							
До 1 года	14	0	0	2	14,29	12	85,71
от 1 -3	23	0	0	9	39,13	14	60,87
от 3 -5	22	0	0	6	27,27	16	72,73
более 5 лет	25	6	24	18	72	1	4
5. Образовательный уровень							
Средне-специальное	30	0	0	6	20	24	80
Незаконченное высшее	16	0	0	7	43,75	9	56,25
Высшее	38	6	15,79	22	57,89	10	26,32

Таким образом, из таблицы 3 видно, всего в организации работает 84

человека, при этом 6 человек (7,14 %) занимают руководящие должности, 35 человек (41,66 %) – педагогические работники, 43 человека (51,19 %) – вспомогательный персонал. При этом женщин в организации 72 человека, мужчин –12 человек (рисунок 8).

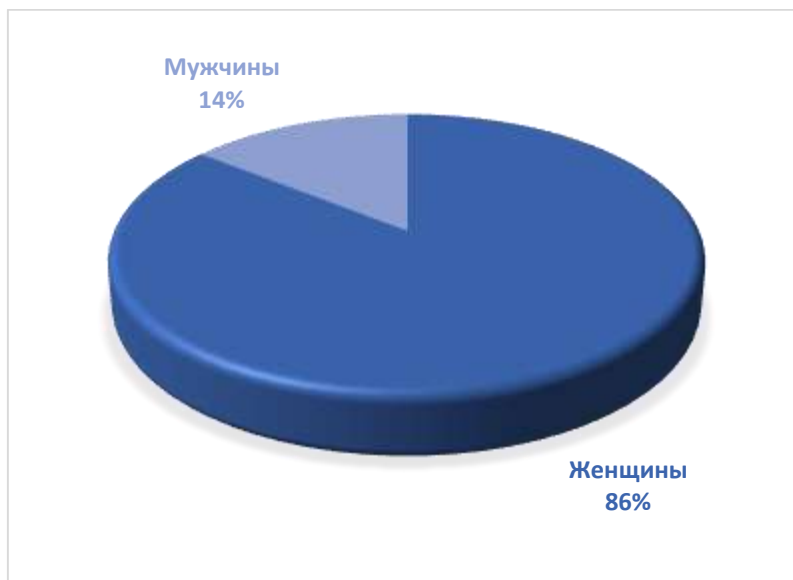


Рисунок 8 – Структура персонала по полу

Распределение по возрасту практически равное, но все же преобладает персонал в возрасте 37-50 лет. Основной возраст персонала 37-50 лет (36 % или 30 человек), 31 % сотрудников в возрасте от 26 до 36 лет, 24 % - в возрасте от 18 до 25 лет, и лишь 9 % персонала старше 50 лет (рисунок 9).



Рисунок 9 – Возрастной состав персонала

Из рисунка 10 видно, что 30 % сотрудников работают в организации более 5 лет, 26 % работают в организации от 3 до 5 лет, 27 % - от 1 года до 3 лет и 17 % имеют стаж работы менее одного года.

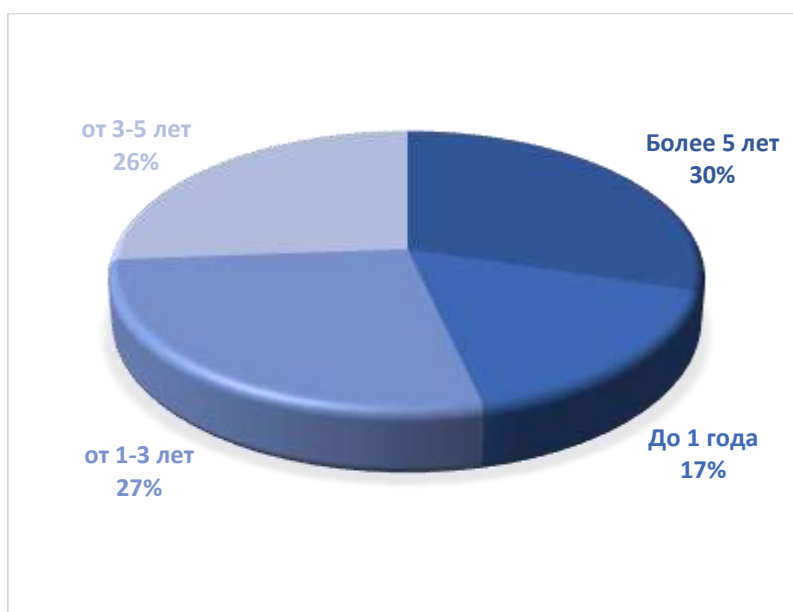


Рисунок 10 – Распределение персонала по стажу работы

Из рисунка 11 видно, что 45 % сотрудников имеют высшее образование, 19 % - незаконченное высшее и 36 % - средне-специальное. Это говорит о высокой квалификации персонала организации.

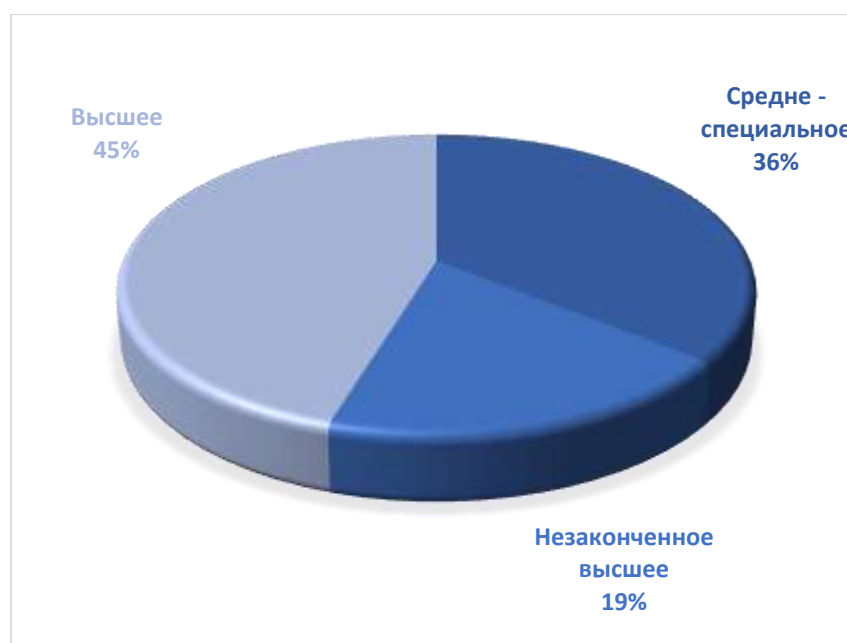


Рисунок 11 – Уровень образования сотрудников МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12»

Таким образом можно сделать вывод что в организации преобладают сотрудники с высшим образованием 45%, так же значительную долю занимают сотрудники с средне – специальным образованием 36%, и присутствуют сотрудники с незаконченным высшим образованием 19%.

Проведем анализ эффективности процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

## 2.2 Анализ эффективности процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12»

Анализ системы повышения квалификации работников, а также удовлетворенности существующей системой был проведен в форме анкетного опроса сотрудников организации. Всего в ходе исследования было опрошено 26 человек – работников организации.

Были выделены следующие основные показатели, по которым можно определить уровень удовлетворенности системой повышения квалификации:

- оценка содержания повышения квалификации – то насколько работники удовлетворены содержанием программ повышения квалификации, а также насколько хорошо организован процесс повышения квалификации;

- оценка эффективности повышения квалификации – оценка того, насколько знания, умения, навыки, полученные в ходе повышения квалификации, применяются в практической деятельности;

- оценка работниками потребности в дальнейшем обучении – предполагает оценку того, насколько у работников удовлетворена потребность в обучении, насколько они нуждаются в нем;

- оценка влияния повышения квалификации на профессиональное развитие в рамках организации – оценка того, насколько обучение, повышение личного профессионального уровня способствует развитию работника, его карьерному росту.

Также разработанный инструмент предполагал оценку наличия в организации института наставничества: насколько развита система передачи опыта от одного поколения работников другому, есть ли такая потребность в коллективе. Для улучшения возможностей по адаптации при помощи организации своевременного производственного повышения квалификации институт наставничества является одним из наиболее эффективных методов.

Описание контингента опрошенных работников.

Всего в ходе социологического исследования было опрошено 26 работников МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12». Среди опрошенных преобладают работники в возрасте 20-30 лет (8 человек), а также от 30 до 40 лет (6 человек).

Очень много опрошенных имеют стаж работы в данной организации от 1 до 3 лет (55,3%), а также сотрудники, работающие в организации более 3-х лет (20%).

Из 26 опрошенных работников 1 человек занимает должность руководителя, 7 – вспомогательный персонал и 18 – воспитателей.

Все работники отметили, что за время работы в организации проходили повышения квалификации.

Далее рассмотрим, как работники оценивают удовлетворенность системой повышения квалификации организации по выделенным показателям.

Оценка содержания повышения квалификации.

Анализ содержания повышения квалификации в организации по направлениям повышения квалификации для различных категорий работников показывает неравномерность распределения направлений повышения квалификации для различных категорий работников.



Таблица 4 – Содержания повышения квалификации в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» по направлениям повышения квалификации для различных категорий работников

Направление повышения квалификации	Всего, (человек)	Воспитатели, (человек)	Вспомогательный персонал, (человек)	Руководители, (человек)
Обучение по охране труда и безопасным методам работы	20	15	5	
Обучение и подготовка по ФГОС	10	3	7	
Повышение квалификации	12	8	3	1
Целевые программы повышения квалификации для формирования кадрового резерва	2	-	-	2
Участие в семинарах и конференциях	2	-	-	2

Из таблицы 4 видно, что наиболее востребованное направление повышения квалификации – это повышения квалификации по охране труда и безопасным методам работы. Обучение по данному направлению проходят преимущественно воспитатели (15 опрошенных), остальные направления повышения квалификации среди данной категории реализуются в меньшей степени. Так, всего 3 человека проходили обучение и подготовку по ФГОС, в то время как поэтому же направлению обучались 7 человек опрошенных вспомогательного персонала.

По оценкам содержания повышения квалификации можно судить о том, что система повышения квалификации организована недостаточно хорошо. Так, наивысшие оценки получил такой параметр, как «Наличие и качество наглядных материалов», что для производственного повышения квалификации персонала является важным, но не главным качеством (см. таблицу 5).

По оценкам работников, наименее всего их удовлетворяет содержание повышения квалификации (3,8 балла), а также полезность повышения

квалификации для работы (4,1 балла), при этом самые низкие оценки по этим критериям дали воспитатели (Таблица 5).

Таблица 5 – Оценка содержания повышения квалификации в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» по различным параметрам в зависимости от категории работников (в средних оценках, по 5-ти балльной шкале)

Критерий оценки системы повышения квалификации	Всего	Воспитатели	Вспомогательный персонал	Руководители
Наличие и качество наглядных материалов (раздаточных, презентационных)	4,5	4,8	4,5	4,2
Материально-техническое оснащение учебного мероприятия	4,4	4,7	4,2	4,1
Организация повышения квалификации	4,4	4,6	4,7	4,1
Технический уровень профессионализма преподавателей	4,2	4,5	4,8	3,9
Полезность повышения квалификации для работы	4,1	3,5	4,1	4,1
Содержание повышения квалификации	3,8	3,2	3,8	3,4

Как показывает исследование такой категории персонала как воспитатели, то помимо отмеченных критериев, эту категорию работников наименее всего удовлетворяет содержание повышения квалификации. Наивысшие оценки получили такие критерии как материально-техническое оснащение учебного мероприятия, организация повышения квалификации, наличие и качество раздаточного материала.

Что касается руководителей, то по данной категории работников можно отметить следующую тенденцию. Они склонны ниже всего оценивать уровень профессионализма преподавателей, что может быть связано с наличием большого практического опыта, приближенность к решению конкретных производственных задач, решить которые в рамках определенных курсов повышения квалификации или целевых программа

нет возможности. При этом руководители, по всем остальным критериям оценивают содержание повышения квалификации довольно высоко.

#### Оценка эффективности повышения квалификации.

В данном исследовании под оценкой эффективности повышения квалификации подразумевается то, насколько работники удовлетворены результатами повышения квалификации, насколько полно оно отвечает потребностям и то, насколько эффективно они могут применить полученные данные в ходе своей трудовой деятельности.

На вопрос: «Способствовало ли обучение развитию (закреплению) у Вас профессиональных знаний, умений, навыков?» 88% опрошенных работников ответили утвердительно и лишь 12% - отрицательно. Это свидетельствует о том, что обучение в организации адекватно сложившейся производственной ситуации и удовлетворяет ее запросам.

При этом, среди воспитателей число ответивших удовлетворительно больше, чем среди других категорий работников – 91%. Самые низкие показатели по этому вопросу среди вспомогательного персонала, но и здесь число ответивших утвердительно очень высокое – 83%. (Рисунок 12)

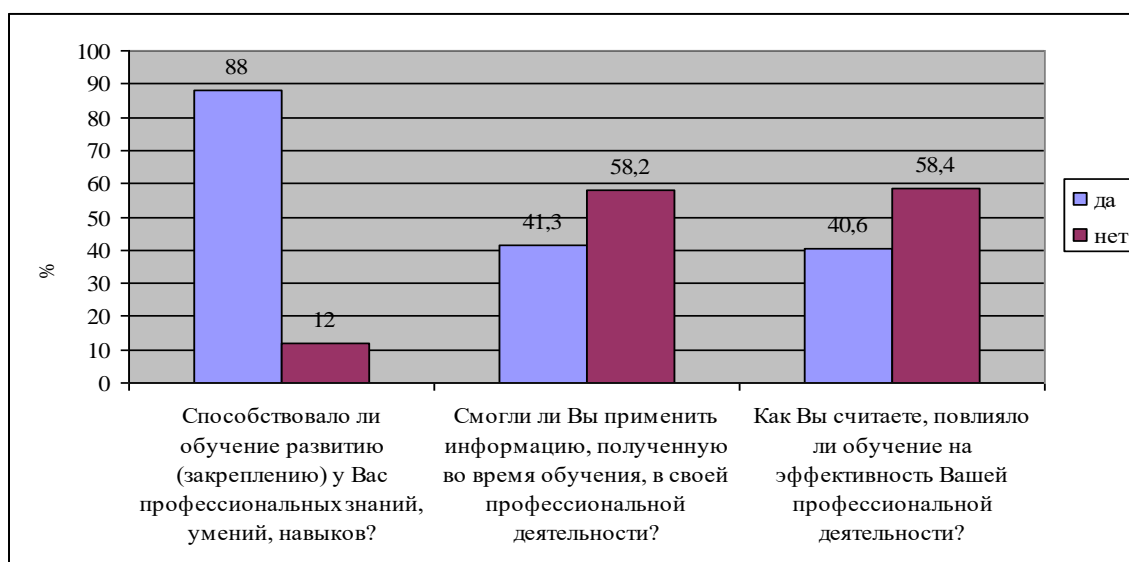


Рисунок 12 – Оценка работниками эффективности повышения квалификации. (%)

Оценки возможности применения информации, полученной в ходе повышения квалификации в профессиональной деятельности и влияние повышения квалификации на эффективность работы взаимосвязаны. Те категории работников, которые отметили, что смогли применить информацию, полученную в ходе повышения квалификации, так же отмечали, что обучение повлияло на эффективность профессиональной деятельности.

В целом положительное отношение к качеству повышения квалификации отметили 41,3% опрошенных сотрудников. Большинство из тех, кто отметил, что обучение никак не повлияло на эффективность профессиональной деятельности, принадлежат к категории воспитатели (83% из опрошенных).

Следует также отметить, что респонденты с высшим образованием отмечали связь повышения квалификации на производстве и эффективность трудовой деятельности чаще, чем те, кто имеет среднее общее или среднее профессиональное образование; женщины отмечали положительную зависимость чаще, чем мужчины. Это свидетельствует о том, что женщины с высшим образованием охотнее обучаются и используют полученные знания в работе, чем мужчины.

Оценка работниками потребности в дальнейшем обучении.

Одним из важнейших показателей оценки системы внутрифирменного повышения квалификации является оценка потребности в дальнейшем обучении. Как показало исследование, потребность в обучении у работников организации на достаточно высоком уровне, что может являться показателем потребности в профессиональном развитии. 83,3% опрошенных работников утвердительно ответили на вопрос о том, что систематическое повышение квалификации для выполнения должностных обязанностей необходимо. Среди данной категории работников наибольшее число воспитателей (92% опрошенных),

руководителей (82% данной категории работников) и вспомогательный персонал (64%).

Необходимость в обучении отметили 74% работников, среди которых наибольший интерес к получению новых знаний есть у воспитателей (88% всех воспитателей отметили, что испытывают потребность в обучении). По данному вопросу следует отметить взаимосвязь потребности в обучении и стаже работы на предприятии. Так, среди работников наиболее заинтересованы работники, чей стаж не превышает 3 лет работы (85% опрошенных).

Данные исследования подтверждают, что группа риска для организации – это молодые работники, которые увольняются вследствие низкой адаптированности и работающие на данном предприятии длительное время, но не имеющие перспектив профессионального развития. Как показывает исследование именно эти категории работников более всего заинтересованы в получении новых знаний.

Оценка влияния повышения квалификации на профессиональное развитие в рамках организации.

Одним из самых важных показателей оценки системы повышения квалификации в организации является мнение работников о том, дает ли получение дополнительного профессионального образования преимущества в карьерном росте.

Оценка этого показателя также коррелирует с уже полученными данными. Большинство работников считает, что преимущества в карьерном росте при получении дополнительного образования есть. То, что дополнительное профессиональное образование дает существенные преимущества в карьерном росте, считают 70% опрошенных работников, еще 21, 3% считают, что эти преимущества несущественные и лишь 4,7% считают, что никаких преимуществ в карьерном росте дополнительное профессиональное образование не дает (4% опрошенных работников затруднились ответить).

По данным исследования, большинство работников высоко оценивают возможности, связанные с получением дополнительного образования. В отличие от них тех. специалисты, руководители, склонны к более сдержанным оценкам возможностей повышения квалификации. Для руководителей и служащих мотивы таких оценок, скорее всего, разнятся.

По нашему мнению, вспомогательный персонал, связанный по роду своей деятельности, преимущественно с обслуживанием помещений и низко квалифицированным трудом не видят перспектив карьерного роста в связи со спецификой своего труда, поэтому и перспектив на дальнейшее продвижение по карьерной лестнице даже в связи с получением дополнительного профессионального образования не строят.

Руководители, по моему мнению, склонны скептически оценивать возможности повышения квалификации, потому как, развитие карьеры руководителя зависит, в первую очередь, от его личностных особенностей и возможностей (активность, наличие лидерских черт, возможность брать на себя ответственность за принятые решения и др.).

Что касается зависимости между оценками возможностей, которые предоставляет обучению и стажу работы, то можно сказать, что молодые работники больше склонны считать, что обучение положительно влияет на профессиональное развитие. К этой категории работников относятся работники, стаж которых не превышает 3 лет работы в данной организации (87% опрошенных рабочих). Так же высокие оценки влияния указали специалисты, стаж которых в организации составляет более 3-х лет (более 80% опрошенных).

Исследование системы повышения квалификации персонала организации так же затрагивало такие аспекты, которые связаны с желаемыми формами повышения квалификации в данной организации и оценки системы передачи опыта от одного поколения сотрудников другому. Анализ этих данных показал, что организация системы повышения квалификации персонала имеет довольно серьезные проблемы.

Так, 89% опрошенных работников отметили, что в организации нет разработанной системы передачи знаний от одного поколения работников другому, лишь 7% указали, что такая система существует, но есть проблемы с ее реализацией и еще 3% опрошенных сотрудников затруднились ответить. При этом руководитель отметил, что такой системы нет.

Это свидетельствует о том, что реально в организации нет четко разработанной системы передачи знаний от одного поколения работников другому, но за годы совместной работы в коллективе сложились определенные традиции наставничества, поэтому ряд сотрудников отмечал, что такая система все-таки есть. Можно также сделать вывод о том, что в организации есть потребность в разработке подобной системы.

О том, что необходимость разработки системы передачи опыта от одного поколения работников другому свидетельствует и анализ предпочтений работников относительно желаемых форм повышения квалификации.

Наиболее предпочтительная форма повышения квалификации для сотрудников – краткосрочные курсы, тренинги с отрывом от производства. Лишь некоторые категории сотрудников отметили, что хотели бы обучаться длительное время с отрывом от производства.

По нашему мнению, это связано с тем, что руководители относятся к повышению своей квалификации более серьезно, поэтому предпочитают более длительные и системные курсы с отрывом от производства. Для вспомогательного персонала же, которые не воспринимают обучение как возможность профессионального роста, длительные курсы с отрывом от производства могут стать возможностью «оплачиваемого отпуска», поэтому среди них такая форма повышения квалификации оказалась столь популярной.

Таким образом, нами был проведен анализ системы повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12», который позволил выявить сильные и слабые стороны по данному

направлению работы организации. Оценка системы повышения квалификации проводилась по ряду параметров, которые были определены как ключевые: оценка содержания повышения квалификации, оценка эффективности повышения квалификации, оценка работниками потребности в дальнейшем обучении, оценка влияния повышения квалификации на профессиональное развитие в рамках организации, оценка института наставничества. Полученные данные позволяют сформулировать ряд проблем и разработать проект по совершенствованию системы повышения квалификации.

2.3 Разработка проекта по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» с применением коучинг – подхода

В связи с вступлением в силу Приказа Минобрнауки РФ № 1155 от 17.10.2013 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» перед методической службой МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» возникла проблема найти новые подходы по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала, с учетом современных требований.

Компетентностный подход выдвигает на первое место умение решать проблемы, возникающие в практической деятельности, и овладение способами этой деятельности. Обрести компетентность можно лишь при самостоятельной постановке проблем, поиске необходимых путей для решения задач и получения знаний и определения их через исследование.

Наряду с традиционными методами подготовки педагогов все больше становятся востребованы в повышении квалификации персонала инновационные методы работы с воспитателями, которые развивают активность, инициативность педагогов, способствуют повышению компетентности воспитателей в области воспитания и развития детей.



Содержание семинаров-тренингов включает индивидуальную работу по анализу педагогической проблемы; работу с группой коллег по решению поставленной поисковой задачи; проведение деловой игры; создание методических рекомендаций.

Одним из содержательных и активных форм работы с педагогами является портфолио - как результат деятельности. ФГОС ДО предполагает личностно-ориентированный подход в образовании. Вместе с тем, в педагогической практике недостаточно используются интерактивные формы повышения профессиональной компетентности.

Коучинг может стать средством, способствующим как личностному, так и коммуникативному развитию специалистов.

Коучинг - это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности (Т. Гэллвей).

Коучинг представляет собой развивающее консультирование. Разница между привычным консультированием и коучингом заключается в том, что коучинг - это активная форма обучения, направленная на личностную поддержку профессиональной деятельности. Основа данной техники – интерактивное общение, дискуссия (вопросответ), где педагог не получает советов и рекомендаций, а только отвечает на вопросы, которые ему задает коуч, и сам находит резервы и пути для решения своих проблем.

Коуч стимулирует творческий поиск решений и поддерживает решимость педагогов достигать целей и осуществлять изменения в своей профессиональной деятельности. Другими словами, в процессе коучинга педагоги находят свой, уникальный способ достижения цели, а коуч создает креативную атмосферу доверия, где педагог чувствует, что его идеи и предложения не остаются без внимания. При этом педагог не получает советов и рекомендаций, а только отвечает на вопросы и сам находит пути для решения проблем.

В данном процессе осуществляется индивидуальная поддержка педагогов, которые ставят перед собой задачу профессионального и

личностного повышения персональной эффективности. Например, работа с аттестуемым педагогом.

Определение проблемного поля.

В МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» функционирует в режиме развития: система управления способствует эффективной деятельности учреждения; разработана и реализуется основная образовательная Программа ДОУ в соответствии с ФГОС.

Для эффективной реализации образовательной программы дошкольного образования применяются как традиционные методы организации образовательного процесса, так и современные технологии, методы, приемы работы с дошкольниками. Педагогический коллектив дошкольного учреждения имеет достаточно высокий уровень профессионализма.

Работа с педагогическими кадрами направлена на повышение профессионализма, выявление и поддержку творческого потенциала педагогической культуры педагогов, оказание методической помощи. Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов является одной из основных задач в работе методической службы МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12», реализация данной задачи осуществлялась через:

- участие в профессиональных конкурсах района, города, края;
- участие в методической работе района, города;
- участие в методических мероприятиях МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12»;
- обучение на базовых курсах повышения квалификации, дистанционное обучение на курсах переподготовки по специальности;
- аттестацию педагогических кадров;
- обучение в высших и средних специальных учреждениях.

Показателем результативности работы по профессиональной поддержке педагогов явилось повышение уровня компетентности педагогов

в знании нормативно - правовых документов, осознание необходимости в применении новых форм работы профессиональный интерес и желание применить новые формы работы в практической деятельности.

Была проведена процедура самообследования соответствия профессиональных компетентностей Профессиональному стандарту «Педагог», что позволило выявить основные дефициты педагогов.

На основе выявленных дефицитов разработаны персонифицированные карты профессионального развития педагогов. Анализируя участие педагогического коллектива в методической работе разного уровня выявлено:

– дефицит по выявлению и созданию собственной новой образовательной практики, обеспечивающей обновление (обогащение, модернизацию) образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ДО;

– неготовность педагогов к презентации собственного опыта и поиску новых путей качественного преобразования образовательного процесса.

Факторами, препятствующими профессиональному формированию педагога, прежде всего, являются личностные: собственная инерция, недостаток времени, ограниченные ресурсы.

На 01.01.2023 в коллективе МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» работают 15 молодых педагогов, что составляет 43% от педагогического коллектива.

Приход молодых специалистов, определил необходимость раскрытия их профессионального и личностного потенциала. Именно молодые педагоги с гибким мышлением - наиболее открыты к освоению инновационной деятельности в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Исходный уровень сформированности профессиональных компетенций «Педагог» может быть значительно повышен, если молодые специалисты узнают и осознают свой внутренний творческий потенциал, и

в соответствии со своими способностями и интересами самостоятельно организуют конкретные направления инновационной деятельности в условиях МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Задача методической службы – помочь педагогам раскрыть творческий потенциал и направить внутренние ресурсы в конструктивную деятельность.

Для выявления уровня готовности к инновационной деятельности нами было проведено анкетирование, которое показало достаточно высокий уровень готовности педагогов к инновационной деятельности (68,5%).

Использование коучинга в работе с молодыми педагогами, а также воспитателями с определенным опытом работы, готовыми к прохождению курса профессионального и личностного саморазвития, рассматривается нами приоритетным.

Можно выделить ключевые элементы коучинга в условиях МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12»:

- проблемная ситуация (ситуация с детьми, с родителями), которую излагает педагог старшему воспитателю.

- решение ситуации на основе коучинга (дать возможность решить ситуацию самостоятельно, через некоторое время вернуться к этому вопросу).

- ключевой элемент коучинга – осознанность и ответственность (то есть собранность и ясность восприятия относящихся к делу фактов и информации, способность определить, что именно относится к делу, а также понимание, когда и как эмоции искажают восприятие действительности).

- эффективные вопросы, для убеждения, что педагог владеет нужной информацией для решения проблемных ситуаций.

Таким образом, коучинг помогает педагогу выполнить свою работу лучше, чем он это делают сейчас, развивает навыки и уверенность в себе.

Основная идея проекта: разработка инструментов внутрикорпоративного методического сопровождения педагогов через использование интерактивных форм и методов обучения.

Объект проектирования: содержательная модель повышения квалификации педагогов ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО.

Предмет проектирования: взаимодействие участников образовательного процесса посредством интерактивных форм и методов обучения.

Цель проекта: повышение результативности методического сопровождения педагогов ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО.

Задачи:

1. Создать условия для изучения, внедрения и реализации ФГОС ДО в дошкольном учреждении;
2. Способствовать оптимизации и активизации практической деятельности педагогов через внедрение инновационных методов и форм методического сопровождения;
3. Совершенствовать развивающую среду ДООУ с учетом требований ФГОС ДО;
4. Повысить показатели профессиональной успешности педагогов в инновационной работе на уровне района, города, края;
5. Разработать методические материалы в помощь педагогам и родителям.

Новизна проекта:

1. Разработка инновационных форм работы с педагогами по повышению компетенции в вопросах самоуправления профессиональным и личностным развитием.
2. Активизация внутрикорпоративной системы обучения и повышения квалификации посредством интерактивных форм взаимодействия участников образовательной деятельности;

3. Разработка компактных материалов в помощь родителям (бюллетени, буклеты, педагогические шпаргалки, памятки и др.)

4. Психологическое консультирование педагогов и родителей через сайт ДООУ «Психолог советует».

Сроки реализации проекта: сентябрь 2024 – сентябрь 2025 гг.

Этапы реализации проекта:

Организационно-аналитический (сентябрь - декабрь 2024 г.)

Изучение научно-методической литературы по проблеме. Разработка педагогическим коллективом нормативно-правовой и организационно - методической базы использования коучинга в инновационной работе МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Административная поддержка. Разработка схемы координации между педагогом-психологом и другими участниками проекта. Выбор методов и форм работы. Разработка, обсуждение и утверждение наиболее благоприятных условий для успешной реализации коучинг-сессий в МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Определение основных функций старшего воспитателя и педагога-психолога в работе с педагогами:

1) руководящая - программа работы и методическое обеспечение занятий;

2) экспертная - помощь в проведении анализа работы;

3) аналитическая - обобщение и комментирование происходящего;

4) посредническая - организация общения в группе;

5) мобилизующая - эффективное взаимодействие при решении проблем;

6) консультирующая - обеспечение необходимой информацией и ответы на вопросы.

Оборудование и оформление места проведения этапов коучинга.

Разработка и утверждение плана-программы коучинга.

Практический (январь 2024 - февраль 2025).

Организация и привлечение педагогов в работу группы, уточнение числа участников, информирование о целях и задачах, формах работы, беседы и первичное анкетирование участников, утверждения графика проведения коучинг - сессий. Работа группы по утвержденному графику. Реализация проекта. Выпуск газет, листовок, бюллетеней, памяток.

Промежуточный мониторинг хода реализации проекта. Обобщающий (март 2025 – сентябрь 2025 г.)

Итоговый мониторинг всех участников образовательного процесса, заключительное анкетирование участников проекта. Анализ. Рефлексия.

Механизм реализации. Коучинг направлен на то, чтобы максимально раскрыть потенциал молодого специалиста и добиться полной отдачи в работе.

Философия коучинга основывается на признании того, что каждый педагог обладает большими способностями, чем они проявляются. Коуч опирается не только на текущие показатели педагога, но и на потенциал, который стремится раскрыть. Коуч, не столько инструктирует, сколько задаёт необходимые вопросы. Вопросы, задаются по определённой схеме («эффективные вопросы»), что позволяет молодому специалисту по-новому посмотреть на работу и на свои возможности.

С другой стороны, непосредственный руководитель от коучинга получает информацию о реальном профессиональном уровне молодого специалиста в текущий момент и позволяет планировать работу по его развитию.

Формат коучинга имеет следующие преимущества: не привязывает к определенному времени заданий – участник может получать задания и выполнять их в удобное время; доступ в личном кабинете к теории и видеоурокам на сайте МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» в разделе «Коучинг для педагога»; согласовывать дату коуч-сессии для проработки темы; участвовать в вебинарах в специальное отведенное в рабочем графике время; разобрать с другими участниками реальные

ситуации, в том числе трудные или конфликтные, найти наилучшие решения и тут же воплотить их на практике в режиме закрытого чата; возможность обращения к ведущим тренерам в закрытом чате; заполнять краткий отчет о выполнении программы в доступной форме.

Результат обучения педагог может увидеть уже после первого вебинара. Коучинг позволяет осуществить поиск новых идей и запуск новых решений, в частности в вопросах самореализации и осознанности своих действий.

Особенности технической организации коучинга. В МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» будет установлена система Moodle (модульная объектно-ориентированная динамическая обучающая среда) – программное обеспечение, позволяющее коучу и молодому специалисту эффективно взаимодействовать онлайн. Понадобится гарнитура, веб-камера, офисная техника.

1. Установка и регистрация в системе. Загрузить платформу можно бесплатно на официальном сайте [moodle.org](http://moodle.org), там же можно ознакомиться с правилами использования.

2. Процесс обучения. Учебный материал представлен в виде модулей, включающих методические рекомендации по изучению темы, теоретические ресурсы и пояснения к практическим заданиям, видео инструкции к урокам, ссылки на полезные ресурсы. Коуч контролирует деятельность участников и находится на связи с ними. Предоставляется широкий выбор вариантов общения: форум, блоги, e-mail, видео-чат, онлайн семинары. Большую часть тем участник осваивает сам, но обязательно предусмотрены и мини-лекции в режиме реального времени.

3. Контроль и оценивание знаний. Проверочные тесты, самостоятельные и контрольные работы проводятся систематически на протяжении всего курса. Завершается курс итоговым тестом.



Структура обучающей платформы коучинга. Коуч может дистанционно сопровождать участников благодаря наличию следующих элементов и ресурсов:

- новостной форум, форум для общения или проведения онлайнконсультаций;
  - модуль «Чат» позволяет участникам осуществлять письменное общение в реальном времени;
  - рабочая программа, расписанная по блокам занятий;
  - методические указания по выполнению заданий в каждом блоке;
  - задания для выполнения работы по каждой теме программы.
- Учебный элемент «Задание» позволяет преподавателям добавлять коммуникативные задания, собирать работы участников, оценивать их и предоставлять отзывы;
- бланк тестов контроля знаний и умений участников;
  - модуль «Опрос» позволяет коучу задать один вопрос и предложить широкий выбор возможных ответов;
  - модуль «Глоссарий» позволяет участникам собирать и систематизировать ресурсы и информацию;
  - модуль «Лекция» - занятия с применением дистанционных технологий расширяют возможности коучинга.

Таблица 6 - Программа «Коучинг для педагогов»

Содержание	Форма обратной связи	Форма контроля
10 дней коуч-тренинга в режиме реального времени	Подтверждение регистрации, ведение Дневника	Выполнение условий программы
10 индивидуальных заданий в форме квеста	Отчет о выполнении в личном кабинете	Выполнение заданий
3 практикума с Коучем	Диалог участников, рекомендации	Заполнение самоотчета, выполнение заданий
Практические задания в тройках с коллегами	Диалог, закрытый чат	Отчет о выполнении творческого задания
Практика в группах с Коучем	Диалог участников, рекомендации	Выполнение индивидуального и группового заданий

Постоянное сопровождение и онлайн поддержка тренера и наставника: ответы на вопросы, обсуждение реальной практики коучинга	Закрытый чат	Онлайн-опрос
Подробные раздаточные материалы по каждому модулю	Рекомендации	Онлайн-опрос
Итоговый тест. Получение оценки и рекомендаций	Получение инструкций, оценка, рекомендации Коуча	Выполнение теста

Программа Moodle позволяет организовывать самостоятельную работу педагогов, осуществлять объективный мониторинг инновационной деятельности. В нашем варианте Программа «Коучинг для педагогов» содержит 10 видео-уроков и индивидуальные задания в форме квеста; 3 практикума (вебинара) с разбором ситуации и дополнительными материалами; домашнее задание после вебинаров и обратная связь с Коучем.

Коучинг требует от участников сплоченной командной работы, вовлеченности, креативного подхода, коммуникативных навыков, а также владения информацией о деятельности МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12». Для выполнения заданий-головоломок участники могут использовать подсказки и вводят правильные ответы на вопросы, используя гаджет. Технологически коучинг проходит 7 шагов (рисунок 13).

- 1 шаг** – установление партнерских взаимоотношений между коучем и педагогами;
- 2 шаг** – совместное определение задач для достижения конкретной цели;
- 3 шаг** – исследование текущей проблемы (ситуации);
- 4 шаг** – определение внутренних и внешних препятствий;
- 5 шаг** – выработка и анализ возможностей для преодоления трудностей в решении проблемы;
- 6 шаг** – выбор конкретного варианта действий и составление плана действий;
- 7 шаг** – договоренность о том, что конкретно должно быть сделано к определенному сроку.

Рисунок 13 - Технология коучинга

Действия коуча: проявляет поддержку молодым специалистам; ориентирует на будущее; создает условия, при которых участник сам делает выбор и самостоятельно реализует его, принимая ответственность за результат; поддерживает мотивацию работника к самостоятельному решению задачи; помогает преодолеть психологические блоки и ограничения на пути к результатам; предоставляет информацию.

Действия обучающегося: принимает задания и выполняет их; отправляет отчеты о выполнении в специальную форму в личном кабинете; участвует в работе учебных групп; заполняет онлайн-опросники; выполняет итоговый тест.

Таким образом, коучинг построен на мотивированном взаимодействии коуча и педагогов, в котором коуч создает специальные условия, направленные на раскрытие личностного потенциала каждого педагога для достижения им значимых для него целей в оптимальные сроки в конкретной предметной области знания.

В рамках реализации проекта будет проведено несколько обучающих мероприятий с целью познакомить педагогов с основными принципами, навыками и шагами коучинга, а также отработать основные техники, направленные на развитие способностей человека, овладение навыком «научиться учиться».

Примерное содержание коучинг-сессий.

1 сессия «Подготовительная». Формы работы: сообщение теоретической направленности «Метод коучинга в дошкольном образовании»; проектная деятельность «Корректировка коучинг-проекта и структуры коучинг-сессии».

2 сессия «Информационная». Формы работы: педагогические чтения «Изучаем ФГОС ДО»; презентации по теме: «Первые шаги к изучению стандарта»; круглый стол «Дошкольное образование. Идем в ногу со временем».

3 сессия «Установочная». Формы работы: совместный просмотр серии вебинаров «Работаем по ФГОС ДО», «Особенности организации предметно-развивающей среды в соответствии с ФГОС ДО с учетом возрастных особенностей детей» и др; брифинг «Вопросы и ответы» по материалам вебинаров.

4 сессия «Практическая». Формы работы: деловая игра «Современные подходы к организации непрерывной образовательной деятельности с учетом ФГОС: плюсы и минусы»; конкурс «Лучшая разработка конспекта НОД с учетом ФГОС ДО»; выставка-ярмарка по результатам работы педагогической мастерской «Использование возможностей современной развивающей среды в образовательном процессе»; конкурс портфолио «Мое педагогическое кредо», «Группа моей мечты».

5 сессия «Аналитическая». Формы работы: анкетирование участников; самоанализ педагогической деятельности «Работаем по ФГОС ДО»; экспертная педагогическая мастерская «Оценка качества»; медиа-копилка для педагогов «Реализуем ФГОС ДО»; ток-шоу «Зачем дошкольному образованию ФГОС?». Презентация годового отчета по реализации проекта. Аналитическая справка.

Пример из практики. Воспитатель: в моей группе двое детей все время ссорятся и мешают мне проводить занятия. Я не знаю, что делать. Традиционный вариант – это совет: «Вы проводите занятия по подгруппам, разделите детей, и все будет хорошо». Есть совет, но на самом деле ситуация не решена: дети продолжают ссориться; остались не выясненными причины этих ссор; воспитатель не научилась справляться с конфликтами в режиме реального времени; ожидание того, что «все будет хорошо», не оправдалось; педагог ждет новых советов. Ситуация подается как жалоба на детей. В способе решения нет профессионального роста.

Вариант на основе коучинга: Старший воспитатель говорит: «Я сейчас занята, освобожусь через десять минут. Попробуйте точно определить причины ссор, то, как они происходят и как вы на них реагируете». Через

десять минут возвращаемся к разговору, но за это время воспитателем уже проведен анализ ситуации. Получили: рефлексии как основу педагогической деятельности; самостоятельный поиск причин и следствий, а, значит, и тренинг самостоятельности в способах ответственного реагирования. Ситуация становится толчком для поиска педагогических действий, а не жалобой. От обвинений детей мы переходим к профессиональным действиям. Затем вместе с воспитателем выбираем один (или несколько) способов действий, договариваемся о наблюдении за их эффективностью и о встрече для продолжения разговора. Старший воспитатель перестает быть «ресурсом», он становится профессиональным коллегой.

В процессе коучинг-сессий и по завершению курса педагоги будут апробировать полученные знания в практической деятельности, нарабатывая собственные модификации коучинговых техник, адаптированных к образовательной деятельности дошкольного учреждения.

Условия реализации проекта:

1. Организационные (имеется кабинет старшего воспитателя, педагога - психолога, учебная аудитория для проведения индивидуальных и групповых занятий, подготовлена нормативно-правовая документация).

2. Нормативно-правовые (изучение документов федерального значения: Конституция РФ, Закон «Об образовании»; ФГОС ДО; Приказ по МКДОУ о проведении инновационной работы).

3. Методические (повышение квалификации педагогов, разработка методических материалов и рекомендаций для педагогов и родителей).

4. Информационные (своевременное обновление психологической странички на сайте МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12», обобщение передового опыта и его транслирование в широкой практике).

5. Материально-технические и финансовые (использование оргтехники для создания продукта, мультимедийное оборудование,

канцелярские принадлежности, инвентарь для совершенствования развивающей среды в ДОО).

Ожидаемые результаты:

1. Созданы условия для изучения, внедрения и реализации ФГОС ДО в дошкольном учреждении;
2. Оптимизирована и активизирована практическая деятельность педагогов по реализации ФГОС ДО через внедрение инновационных методов методического сопровождения;
3. Совершенствуется развивающая предметно-пространственная среда ДОО с учетом требований ФГОС ДО.
4. Повысились показатели профессиональной успешности педагогов в инновационной работе на уровне района, города, края;
5. Повысилась удовлетворенность родителей и педагогов работой ДОО.

Риски в реализации проекта:

- перегрузка педагогов (низкая мотивация, низкая стрессоустойчивость);
- нерегулярность встреч;
- нетерпеливость и непоследовательность педагогов;
- излишняя самокритичность.

Для снижения рисков предлагается возможность перестройки содержания и технологий работы в соответствии с текущей рабочей ситуацией, уровнем активности педагогов и скоростью работы группы. Проводятся профилактические мероприятия психологической поддержки педагогов по снижению психоэмоционального напряжения. Административная поддержка и помощь в реализации проекта.

Выводы по второй главе

Базой исследования стала организация МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Анализ деятельности МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» выявил благоприятные тенденции развития, а также обусловил необходимость диагностики состояния системы повышения квалификации персонала.

Диагностика, проведенная в ходе исследования, позволила описать состояние системы повышения квалификации в организации, выявила противоречия в сложившейся ситуации по организации повышения квалификации работников, их профессионального развития. Эти противоречия касались различных направлений системы повышения квалификации в организации, а именно:

1. Оценка персоналом содержания повышения квалификации;
2. Оценка эффективности повышения квалификации;
3. Оценка работниками своей потребности в дальнейшем обучении;
4. Оценка работниками влияния повышения квалификации на возможности профессионального развития в рамках организации.

В результате выявленных противоречий был разработан проект по совершенствованию управления системой повышения квалификации МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Определены ожидаемые результаты проекта:

1. Созданы условия для изучения, внедрения и реализации ФГОС ДО в дошкольном учреждении;
2. Оптимизирована и активизирована практическая деятельность педагогов по реализации ФГОС ДО через внедрение инновационных методов методического сопровождения;
3. Совершенствуется развивающая предметно-пространственная среда ДОО с учетом требований ФГОС ДО.
4. Повысились показатели профессиональной успешности педагогов в инновационной работе на уровне района, города, края;
5. Повысилась удовлетворенность родителей и педагогов работой ДОО.

Определены риски в реализации проекта:

- перегрузка педагогов (низкая мотивация, низкая стрессоустойчивость);
- нерегулярность встреч;
- нетерпеливость и непоследовательность педагогов;
- излишняя самокритичность.

Для снижения рисков предлагается возможность перестройки содержания и технологий работы в соответствии с текущей рабочей ситуацией, уровнем активности педагогов и скоростью работы группы. Проводить профилактические мероприятия психологической поддержки педагогов по снижению психоэмоционального напряжения. Оказывать административную поддержку и помощь в реализации проекта.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из содержательных и активных форм работы с педагогами является портфолио - как результат деятельности. ФГОС ДО предполагает личностно-ориентированный подход в образовании. Вместе с тем, в педагогической практике недостаточно используются интерактивные формы повышения профессиональной компетентности.

Коучинг может стать средством, способствующим как личностному, так и коммуникативному развитию специалистов.

Коучинг - это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности (Т. Гэллвей).

Коучинг представляет собой развивающее консультирование. Разница между привычным консультированием и коучингом заключается в том, что коучинг - это активная форма обучения, направленная на личностную поддержку профессиональной деятельности. Основа данной техники – интерактивное общение, дискуссия (вопросответ), где педагог не получает советов и рекомендаций, а только отвечает на вопросы, которые ему задает коуч, и сам находит резервы и пути для решения своих проблем.

Коуч стимулирует творческий поиск решений и поддерживает решимость педагогов достигать целей и осуществлять изменения в своей профессиональной деятельности. Другими словами, в процессе коучинга педагоги находят свой, уникальный способ достижения цели, а коуч создает креативную атмосферу доверия, где педагог чувствует, что его идеи и предложения не остаются без внимания. При этом педагог не получает советов и рекомендаций, а только отвечает на вопросы и сам находит пути для решения проблем.

В данном процессе осуществляется индивидуальная поддержка педагогов, которые ставят перед собой задачу профессионального и личностного повышения персональной эффективности. Например, работа с аттестуемым педагогом.

Базой исследования стала организация МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Анализ деятельности МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12» выявил благоприятные тенденции развития, а также обусловил необходимость диагностики состояния системы повышения квалификации персонала.

Диагностика, проведенная в ходе исследования, позволила описать состояние системы повышения квалификации в организации, выявила противоречия в сложившейся ситуации по организации повышения квалификации работников, их профессионального развития. Эти противоречия касались различных направлений системы повышения квалификации в организации, а именно:

1. Оценка персоналом содержания повышения квалификации;
2. Оценка эффективности повышения квалификации;
3. Оценка работниками своей потребности в дальнейшем обучении;
4. Оценка работниками влияния повышения квалификации на возможности профессионального развития в рамках организации.

В результате выявленных противоречий был разработан проект по совершенствованию управления системой повышения квалификации МКДОУ «Детский сад общеразвивающего вида № 12».

Основная идея проекта: разработка инструментов внутрикорпоративного методического сопровождения педагогов через использование интерактивных форм и методов обучения.

Определены ожидаемые результаты проекта:

1. Созданы условия для изучения, внедрения и реализации ФГОС ДО в дошкольном учреждении;
2. Оптимизирована и активизирована практическая деятельность педагогов по реализации ФГОС ДО через внедрение инновационных методов методического сопровождения;

3. Совершенствуется развивающая предметно-пространственная среда ДОО с учетом требований ФГОС ДО.

4. Повысились показатели профессиональной успешности педагогов в инновационной работе на уровне района, города, края;

5. Повысилась удовлетворенность родителей и педагогов работой ДОО.

Определены риски в реализации проекта:

– перегрузка педагогов (низкая мотивация, низкая стрессоустойчивость);

– нерегулярность встреч;

– нетерпеливость и непоследовательность педагогов;

– излишняя самокритичность.

Для снижения рисков предлагается возможность перестройки содержания и технологий работы в соответствии с текущей рабочей ситуацией, уровнем активности педагогов и скоростью работы группы. Проводить профилактические мероприятия психологической поддержки педагогов по снижению психоэмоционального напряжения. Оказывать административную поддержку и помощь в реализации проекта.

Таким образом цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 г. N 1155» Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» - [Электронный ресурс] – режим доступа <http://base.garant.ru/70512244/#ixzz5YJukcbIz>
2. Абдрашитова, Л.Б. Коучинг как стиль управления в дошкольной образовательной организации / Л.Б. Абдрашитова // Проблемы современного образования, 2017. - № 3.- С. 99-105
3. Аткинсон, М., Чойс, Р. Наука и Искусство коучинга: Внутренняя динамика коучинга / М. Аткинсон, Р.Чойс.- М.:Альпина Бизнес Бук, 2016.- 355с.
4. Арутюнов В.В., Волынский И.В. Управление персоналом [Текст]: учебник/В.В. Арутюнов, И.В. Волынский.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 448с.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом[Текст]: учебное пособие/ Д.А. Аширов - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. - 432с.
6. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ: методическое пособие / Н.А. Виноградова. – М.: Айрис – Пресс, 2015.- 286с.
7. Вылегжанина, А.О. Управление конкурентоспособностью предприятий за счет внедрения коуч-технологий /А.О. Вылегжанина // Социально-экономические проблемы трансформационной экономики. МИФУБ. Выпуск 3. – Тюмень: Вектор Бук, 2016.- С.65-68.
8. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики[Текст]: Учебное пособие/ А. П. Волгин - М., 2006. – 541 с.
9. Гагарский В. Повышение эффективности системы мотивации персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2008. - №9. – с.18-20.

10. Герчикова И.Н. Менеджмент[Текст]: Учебник для вузов. - 5-е изд., перераб. и доп./ И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 511 с.
11. Дилтс, Р. НЛП-2: поколение Next / Дилтс Р., Делозье Д. – СПб: Издательский дом «Питер», 2012 г. – 320 с.
12. Дневник корпоративного коуча [Электронный ресурс] // Международный университет коучинга Erickson International. – Режим доступа: <https://erickson.ru/publications/articles/graduates-best-articles/13116-gerobkina/>, свободный (дата обращения: 06.05.20)
13. Карпова Ю. Внедрение и измерение коучинга на примере российских компаний: курсовая работа. Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, Санкт-Петербург, 2019.
14. Коротко о ЮНЕСКО: Миссия и мандат [Электронный ресурс] // ЮНЕСКО - Режим доступа : <https://ru.unesco.org/about-us/introducing-unesco>, свободный (дата обращения: 10.05.2020).
15. Коучинг [Электронный ресурс] / Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. - 2018. - № 047 (2871). Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/pdf/5b88e2ea7a8aa95bc854f580/rbcr..>, свободный (дата обращения: 15.05.2020)
16. Коучинг в России: реалии современности [Электронный ресурс] // Федеральный экспертный канал «Бизнес-образование в России и за рубежом». – Режим доступа: <https://ubo.ru/articles/?cat=99&pub=3294>, свободный (дата обращения: 10.04.20)
17. Коучинг в управлении персоналом [Электронный ресурс] // Учебные материалы. – Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/yugR81rjvCQ/all.html>, свободный (дата обращения: 09.05.20)
18. Коучинг как инструмент развития менеджеров [Электронный ресурс] // Кадровое агентство «КАУС». – Режим доступа: <https://www.kaus->

group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/438/, свободный (дата обращения: 16.04.20)

19. Коучинг как инструмент развития: философия и практика [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/education/coaching.shtml>, свободный (дата обращения: 12.05.20)

20. Коучинг как технология управления [Электронный ресурс] // Международный университет коучинга Erickson International. – Режим доступа: [https://www.erickson.asia/article/coaching\\_manager](https://www.erickson.asia/article/coaching_manager), свободный (дата обращения: 16.04.20)

21. Куксо, Е.Н. Коучинг педагогов / Е.Н. Куксо //Директория. Практика управления ДОО, 2017. - №7.- С. 21-27

22. Культура коучинга в организации // Кадровик.ру. – HR Portal, 2012, N. 11. – URL: <https://hr-portal.ru/article/kultura-kouchinga-v-organizacii> (дата обращения 07.05.2020);

23. Максимов, В. Е. Коучинг от А до Я / В. Е. Максимов. – СПб.: Речь, 2004. - 272 с.

24. Международная Федерация Коучинга [Электронный ресурс]. – International Coach Federation. – Режим доступа: <https://www.icfrussia.ru/>, свободный (дата обращения: 12.04.20)

25. Окатов А. В., Соловьев Д. А. Понятие и виды корпоративной культуры. // Вестник Тамбовского университета. – 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-vidy-korporativnoy-kultury> (дата обращения: 25.05.2020);

26. Определения организационной (корпоративной) культуры // Сообщество HR-менеджеров. – HR Portal, 2004-2019. – URL: <https://hr-portal.ru/pages/okk/ook.php> (дата обращения 27.05.2020);

27. Основные коучинговые школы и подходы [Электронный ресурс] // Проект Wikireading. – Режим доступа: <https://marketing.wikireading.ru/6444>, свободный (дата обращения: 12.04.20)

28. Парслоу, Э., Рэй, М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники/ Э.Парслоу, М.Рэй.- СПб: Питер, 2017.- 468с.

29. Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы // BuroAkzent. – Сайт тренинговой компании BuroAkzent, 2016. – URL: <https://buro-akzent.ru/biblioteka/article/rynok-kouchinga-v-rossii.html> (дата обращения: 07.05.2020);

30. Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы [Электронный ресурс] // Сайт тренинговой компании BuroAkzent. – Режим доступа: <https://buro-akzent.ru/biblioteka/article/rynok-kouchinga-v-rossii.html>, свободный (дата обращения: 07.05.20)

31. Семешкина, М. Коучинг в России: история, тенденции и инструкция по применению // Портал Executive. – Портал деловой информации Executive, 2019. – URL: <https://www.e-executive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1990941-kouching-v-rossii-istoriya-tendentsii-i-instruktsiya-po-primeneniю> (дата обращения 01.05.2020);

32. Самоукина, Н.В. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.

33. Туровец О.Г. Родионов В.Б. Организация производства и управление предприятием. - Изд.дом ИНФРА-М, 2007

34. Управление персоналом / Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - М.: Дашков и Ко, 2006. - 266с.

35. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638с.

36. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – СПб: Эксмо, 2015. – 161 с.

37. Управление изменениями у клиентов по модели ADKAR. 17 февр., 2019 // Сайт хабр. – 2020. – URL: <https://habr.com/ru/company/wrike/blog/440326/> (дата обращения: 18.05.2020);

38. Штарева, Н.А. Интерактивные формы работы с педагогическими кадрами в дошкольном образовательном учреждении / Н.А. Штарева // Образование и воспитание. - 2016. - №2. - С. 29-32.

39. Шлендер П.Э. Управление персоналом. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 540с.

40. Эшназарова, М. Ю. Moodle - свободная система управления обучением / М. Ю. Эшназарова // Образование и воспитание. - 2015. - №3. - С. 41-44.