

**Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка**

**Факультет педагогіки і психології
Кафедра соціальної роботи та соціальної педагогіки**

**Магістерська робота
на тему:**

**«КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО ТА
ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦЯ З СОЦІАЛЬНОЇ
РОБОТИ»**

**Спеціальність:
231 Соціальна робота
(Соціальне адміністрування у громаді)**

Студентки групи змСАГ-27
Задоріжної Наталії Володимирівни

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:
кандидат педагогічних наук, доцент
Лещук Галина Василівна

РЕЦЕНЗЕНТ:
завідувач кафедри спеціальної та
інклюзивної освіти
Тернопільського національного
педагогічного університету імені
Володимира Гнатюка
Слозанська Ганна Іванівна

Робота захищена з оцінкою:
Національна шкала _____
Кількість балів: __ Оцінка: ECTS __

Тернопіль – 2025 року

АНОТАЦІЯ

Задоріжна Н.В. Магістерська робота. Коучинг як інструмент особистісного та професійного розвитку фахівця з соціальної роботи. Тернопільський національний педагогічний університет ім. В.Гнатюка, 2025. 78 с.

Мета дослідження: проаналізувати коучинг як ефективний інструмент особистісного й професійного розвитку фахівця з соціальної роботи.

Об'єкт дослідження: процес професійного та особистісного розвитку фахівця з соціальної роботи.

Предмет дослідження: коучинг як технологія та інструмент особистісного і професійного розвитку соціального працівника.

У магістерській роботі проаналізовані теоретичні засади коучингу та його місце серед сучасних технологій розвитку особистості. Схарактеризовані сфери застосування та види коучингу. Розкриті особливості застосування коучингу в підготовці фахівця з соціальної роботи. Проаналізовані коучингові технології в професійній діяльності соціального працівника. Розроблена програма коучингового супроводу фахівця з соціальної роботи.

Ключові слова: коучинг, фахівець з соціальної роботи, особистісний розвиток, професійний розвиток, коучингові технології.

ABSTRACT

Zadorizhna N.V. Master's Thesis. Coaching as a tool for personal and professional development of a social work specialist. Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 2025. 78 p.

Purpose: to analyze coaching as an effective tool for the personal and professional development of a social work specialist.

Research object: the process of professional and personal development of a social work specialist.

Research subject: coaching as a technology and tool for personal and professional development of a social worker.

The master's thesis analyzes the theoretical foundations of coaching and its place among modern technologies of personality development. The spheres of application and types of coaching are characterized. The peculiarities of using coaching in the training of a social work specialist are revealed. Coaching technologies in the professional activity of a social worker are analyzed. A program of coaching support for a social work specialist has been developed.

Keywords: coaching, social work specialist, personal development, professional development, coaching technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ У ПРОФЕСІЙНОМУ ТА ОСОБИСТІСНОМУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦЯ.....	8
1.1. Сутність коучингу як технології розвитку особистості та професіонала.....	8
1.2. Сфери застосування та види коучингу.....	19
1.3. Коучинговий процес і його особливості.....	28
Висновки до першого розділу.....	38
 РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ У ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФАХІВЦЯ З СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ.....	 41
2.1. Особливості застосування коучингу в підготовці фахівця з соціальної роботи.....	41
2.2. Коучингові технології в професійній діяльності соціального працівника.....	49
2.3. Програма коучингового супроводу фахівця з соціальної роботи.....	55
Висновки до другого розділу.....	58
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

У сучасних умовах зростає потреба у фахівцях із соціальної роботи, здатних ефективно взаємодіяти з клієнтами, приймати виважені рішення та підтримувати високий рівень професійної стійкості. Динамічні соціальні зміни, психоемоційні навантаження, складність життєвих ситуацій клієнтів та збільшення кількості викликів у професійній діяльності вимагають від соціальних працівників не лише фахових знань, а й розвинених компетентностей саморегуляції, саморозвитку, рефлексії та комунікації.

У цьому контексті коучинг стає цінним інструментом, який сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності та зміцненню особистісного потенціалу соціального працівника. Коучингові технології орієнтуються на розвиток відповідальності, здатності формулювати цілі, будувати власні стратегії, усвідомлювати внутрішні ресурси та долати професійні труднощі. Вони підсилюють компетентності, що є базовими у соціальній роботі: емпатійність, здатність підтримувати клієнта, навички партнерської взаємодії, уміння мотивувати й активізувати особистісні можливості інших людей.

Вивчення коучингу, особливо в контексті соціальної роботи, є відносно новим напрямом, який активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями.

Основна увага в дослідженнях часто приділяється інтеграції коучингу в соціально-педагогічну діяльність, професійний розвиток фахівців, підвищення ефективності їхньої роботи та впровадження інноваційних технологій.

Т. Голві вважається основоположником коучингового підходу, який спочатку використовувався у спортивній сфері, а пізніше був адаптований в інших галузях; Дж. Вітмор (John Whitmore) впроваджував коучинг у бізнес-середовище та управління; М. Дауні (Myles Downey) досліджував коучинг як основу розвитку особистості та фахівця.

Дослідження коучингу в соціальній роботі та суміжних сферах в Україні ще не настільки поширені, як за кордоном, але науковий інтерес до теми зростає. Серед вчених, які досліджували коучинг у контексті освіти, соціально-

педагогічної діяльності та професійного розвитку (що є базою для соціальної роботи), можна виділити: І. Голяд, О. Комар, О. Пометун, С. Романова, Т. Чернова та інші.

Таким чином, більшість зарубіжних досліджень фокусується на загальних моделях коучингу та їхній ефективності для професійного розвитку соціальних працівників (наприклад, для передачі знань у практику, лідерства, боротьби з вигоранням). Вітчизняні науковці здебільшого розглядають коучинг як інноваційну технологію в соціальній роботі та соціально-педагогічній діяльності та підготовці фахівців соціальної сфери.

Отже, актуальність теми нашого дослідження визначається потребою впровадження сучасних технологій професійного й особистісного розвитку у систему підготовки та підвищення кваліфікації соціальних працівників. Попри активне поширення коучингового підходу у сфері бізнесу, психології та освіти, його потенціал у соціальній роботі використовується недостатньо, а методичні засади інтеграції коучингу у професійну підготовку фахівців залишаються недостатньо розробленими. Це створює важливий науково-практичний простір для дослідження і обумовило вибір теми нашої магістерської роботи.

Мета дослідження: проаналізувати коучинг як ефективний інструмент особистісного й професійного розвитку фахівця з соціальної роботи.

Завдання дослідження

1. Проаналізувати теоретичні засади коучингу та його місце серед сучасних технологій розвитку особистості.
2. Схарактеризувати сфери застосування та види коучингу.
3. Розкрити особливості застосування коучингу в підготовці фахівця з соціальної роботи.
4. Проаналізувати коучингові технології в професійній діяльності соціального працівника.
5. Розробити програму коучингового супроводу фахівця з соціальної роботи.

Об'єкт дослідження: процес професійного та особистісного розвитку фахівця з соціальної роботи.

Предмет дослідження: коучинг як технологія та інструмент особистісного і професійного розвитку соціального працівника.

Методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, системний та порівняльний аналіз наукових джерел, вивчення професійного досвіду.

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що магістерська робота розкриває зміст та потенціал коучингу в контексті соціальної роботи, уточнює понятійний апарат, сприяє розвитку наукових уявлень про сучасні технології професійного зростання соціальних працівників.

Практичне значення дослідження. Розроблена програма коучингового супроводу може бути використана у практиці соціальних служб, у діяльності фахівців з соціальної роботи, у системі підготовки студентів спеціальності «Соціальна робота та консультування», у програмах підвищення кваліфікації для зміцнення професійної стійкості фахівців, розвитку рефлексивності, підвищенню якості роботи з клієнтами.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний магістерської роботи складає 78 сторінок, них 59 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ КОУЧИНГУ У ПРОФЕСІЙНОМУ ТА ОСОБИСТІСНОМУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦЯ

1.1. Сутність коучингу як технології розвитку особистості та професіонала

Особистісний розвиток з позицій поведінкового підходу є процесом і результатом навчання. Під час соціалізації дорослі, які оточують дитину, схвалюють, підкріплюють одні моделі поведінки і не підтримують інші. В результаті в індивіда формується поведінка, що відповідає або не відповідає очікуванням суспільства. У першому випадку говорять про соціально адаптовану особистість, у другому випадку має місце соціальна дезадаптація.

Особистісне зростання включає такі чинники як прийняття себе, відкритість до внутрішніх переживань, розуміння себе, відповідальна свобода, цілісність, динамічність. Ці чинники описують внутрішнє відчуття особистості та ступінь її розвитку, орієнтовані на саму себе. Таким чином, при повному розумінні людиною своїх можливостей, здібностей, обізнаності, здатності приймати та обробляти інформацію, людина розвиває свої особистісні характеристики та відчуття себе. Ми можемо говорити також і про усвідомлене наповнення себе інформацією, яка допомагає особистості динамічно розвиватися, не перебувати в стані стагнації та регресії. Усвідомлена особистість прагне наповнити себе чимось новим або ж розвивати в собі вже набуті навички та вміння. Такі люди формують у собі характеристики, які здатні допомогти їм не тільки в особистісному, але й кар'єрному зростанні [21].

Варто відзначити й такі чинники особистісного зростання як прийняття та розуміння інших, соціалізованість, творча адаптивність. Ці фактори розкривають особистісне зростання через зовнішні впливи, що оточують людину. Соціалізована в суспільстві людина здатна приймати, обробляти та засвоювати інформацію, отриману від інших, завдяки чому відбувається обмін досвідом, і особистісне зростання найчастіше відбувається в обох учасників, які спілкуються між собою.

У контексті розвитку особистості звернемося до поняття кар'єрного (професійне) зростання та кар'єрного стимулювання. Кар'єрне зростання – це розширення повноважень та відповідальності співробітника, рух угору, перехід з одного рівня управління на інший. Говорячи про кар'єрне стимулювання, робимо акцент на тому, що людині пропонується допомога ззовні, тим самим накладаються одне на одне внутрішньоособистісні характеристики, що сприяють особистісному зростанню, та зовнішні чинники, які допомагають людині в кар'єрному та професійному зростанні.

Одним зі способів кар'єрного та професійного стимулювання може бути коучинг.

Коучинг належить до нових, але надзвичайно динамічних інструментів XXI століття. За інформацією Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation, ICF), сьогодні у світі працює понад 50 000 сертифікованих спеціалістів у цій сфері [23]. Якщо ще два десятиліття тому послуги коучів вважалися чимось незвичним, а десять років тому – модним нововведенням, то тепер коучинг став природною частиною бізнес-середовища та інструментом управління персоналом. Його активно застосовують HR-фахівці, бізнес-консультанти, аудитори, рекрутери, а також представники освіти, спорту й інших сфер життя.

Саме слово «коуч» має цікаву етимологію. Воно походить від назви угорського містечка Коч, де в XV столітті виготовляли вози та карети. Один із таких екіпажів, розрахований на чотирьох пасажирів, отримав назву «кочи зекер» – «каре́та з Коча». Модель стрімко поширилася Європою, і в різних країнах її називали по-своєму: австрійці – «котче», французи – «коше», італійці – «коччіо», англійці – «coach». Це слово стало означати засіб, який допомагає людині дістатися з одного пункту в інший, – метафора, що чудово відображає сучасний зміст коучингу: сприяння руху людини до її цілей [14].

У XIX столітті термін почали використовувати британські студенти, називаючи коучами приватних репетиторів, які готували їх до іспитів. Наприкінці того ж століття слово перейшло у спортивну термінологію й означало тренера,

який допомагає спортсменам готуватися до змагань та максимально реалізовувати власні можливості. У 1950-х роках поняття «коучинг» поступово поширилось і на інші сфери людської діяльності, пов'язані з наставництвом чи консультуванням.

Сьогодні коучинг розглядають як:

- 1) технологію, спрямовану на самореалізацію людини, зміст якої визначає той, хто навчається (коучі), а процес – коуч;
- 2) процес створення умов, що полегшує просування людини до поставленої мети;
- 3) процес створення умов для максимально повного розкриття особистісних якостей клієнта [15].

У бізнес середовище коучинг офіційно увійшов у 1980-х, а як окрема професія сформувався у 1990-х роках. У США його офіційно визнали у 2001 році завдяки ініціативі ICF [23].

Одним з основоположників сучасного коучингового підходу вважають Вільяма Тімоті Голві – викладача Гарварду та тренера з тенісу. У своїй знаменитій книзі «Внутрішня гра в теніс» (1974) він описав ідею про те, що головний суперник людини – це не зовнішні обставини, а її власний внутрішній стан. Т. Голві запропонував принципово нову методику спортивного навчання, у якій ключову роль відіграють усвідомлення, довіра та внутрішній вибір. Коуч не просто навчає техніці, а допомагає людині знаходити власні розв'язання й повністю брати відповідальність за результат [4].

Власне підхід, схожий за суттю до сучасного коучингу, використовувався ще давньогрецьким філософом Сократом, який через продумані запитання допомагав учням самостійно доходити висновків щодо свого життя та рішень. Саме діалогічність, опора на внутрішні ресурси людини та автономність у прийнятті рішень стали ядром сучасного коучингу.

Коучинг відрізняється від менторства, наставництва, консультування, інструктування та тренінгу. Він інтегрує елементи психології, педагогіки,

менеджменту та філософії, але водночас має чіткі межі, що відрізняють його від суміжних професій.

Якщо провести аналогію зі спортом, найбільше коуча можна порівняти з персональним тренером – це партнер, який допомагає людині визначити ціль, розробити стратегію та рухатися до результату, не приймаючи рішень замість клієнта. Як і спортсменам, які навіть на піку майстерності потребують тренера, так і звичайні люди часто значно ефективніше розвиваються з підтримкою коуча.

Консультанти працюють переважно з певними проблемами: втрата, стрес, конфлікти, специфічні труднощі. Їхня роль – надати рекомендації або поділитися експертизою. Коуч же фокусується на майбутньому, вибудовує партнерський діалог і не дає порад, натомість допомагає знаходити власні рішення.

Коучинг призначений виключно для психічно здорових людей. Якщо фахівець бачить ознаки, що людині потрібна психотерапія чи психологічне консультування, він має скерувати її до відповідного спеціаліста.

Психотерапевт досліджує минулі переживання, пов'язані з теперішніми труднощами, та працює з емоційними бар'єрами. Коуч зосереджується на перспективах і діях, що ведуть до бажаного результату.

Експерт надає готову інформацію та рекомендації. Коуч не обов'язково має бути експертом у галузі клієнта – його компетенція полягає у майстерності вести процес, що сприяє усвідомленню та змінам.

Ментор – це досвідчена особа, яка ділиться власним шляхом, тоді як наставник здебільшого сприяє професійному зростанню конкретного працівника. Коуч навчає не своїм методам, а допомагає людині виробити власний спосіб руху.

У тренінгу нові знання передаються безпосередньо, у коучингу ж клієнт самостійно формує нові моделі поведінки, а коуч лише створює умови для цього. Тренінг – це процес навчання, який спрямований на вироблення та набуття певних навичок, виявлення та відпрацювання способів подолання конкретних труднощів. В ході тренінгу учасник має можливість розглянути свою проблему збоку та виробити певний алгоритм дій щодо її вирішення. Оскільки тренінги

здебільшого вимагають від учасників завчасного усвідомлення його теми та мети і, відповідно, наявності базових знань у конкретній сфері, то перед тренером стоїть завдання відпрацювання конкретних умінь та практичних навичок, необхідних у даний момент. Відмінною рисою тренінгів від стандартних форм навчання є орієнтація на практичні завдання.

Загалом коучинг – це підхід, який спрямований не на передачу знань, а на розкриття потенціалу клієнта, підтримку відповідальності та розвиток життєвих компетенцій. Попри різноманітність методів і шкіл коучингу, його фундаментальна сутність залишається єдиною – це спосіб допомоги людині розкрити внутрішні ресурси та ефективніше реалізовувати себе.

Дж. Вітмор, один із провідних теоретиків коучингу та автор моделі GROW, стверджує, що коучинг не навчає, а допомагає навчатись. Він підкреслює такі переваги підходу:

- 1) помітне зростання результативності діяльності;
- 2) здобуття нових навичок без відриву від роботи;
- 3) покращення взаємин у колективі;
- 4) підвищення загальної якості життя;
- 5) ефективніше використання людського потенціалу;
- 6) гнучкість і здатність до адаптації;
- 7) розвиток відповідальності та самоорганізації [3].

Т. Леонард – один із засновників сучасного персонального коучингу та творець ICF – визначив, ким є коуч для клієнта. Це партнер, мотиватор, захисник у складних ситуаціях, джерело підтримки, співтворець важливих проєктів, «маяк» у період невизначеності та той, хто допомагає людині почути власний внутрішній голос [31].

ICF визначає коучинг як професійні партнерські відносини, у яких коуч сприяє створенню видатних результатів у житті, кар'єрі та бізнесі клієнта. Етичний кодекс ICF наголошує, що коучинг – це процес, який пробуджує мислення, спонукає до креативності та допомагає клієнтові розкрити свій потенціал [23].

М. Дауні трактує коучинг як мистецтво підтримувати навчання і розвиток іншої людини. Роберт Ділтс підкреслює, що коучинг включає як роботу із завданнями, так і роботу з міжособистісними стосунками, а його метою є подолання бар'єрів та розвиток сильних сторін [25].

Багато авторів наголошують, ої коучинг активізує внутрішні ресурси людини, допомагаючи їй мобілізувати здібності, формувати нові навички та реалізовувати особисті й професійні цілі. Разом із тим коучинг підходить не кожному. Він ефективний лише тоді, коли людина має мотивацію, прагнення до розвитку й готовність нести відповідальність за свої дії. Ті, хто очікує готових порад або хоче перекласти розв'язання проблем на коуча, не отримають від нього користі.

Ключовою спрямованістю коучингу є розвиток усвідомленості й на її основі розвиток внутрішніх ресурсів людини, її можливостей, лідерського потенціалу.

Наведемо приклади відповідей вищих керівників різних країн на запитання про те, що їм дає коучинг [36, с.18]:

1. Розвиток лідерства, покращення дій на робочому місці, кращі результати (Бразилія).
2. Незалежний сторонній погляд на професійну діяльність, позбавлений суб'єктивності. (Нова Зеландія).
3. Коучинг долає явище «самотності на вершині» (Польща).
4. Клієнти вчаться бачити діапазон можливостей, не обмежуючи себе (Шотландія).
5. Ясність думки, самоусвідомлення особистості, що дозволяє стати впевненим лідером (Південна Африка).
6. Клієнти отримують більше ресурсів, стають більш творчими, здатними працювати з усіма викликами, які зустрічаються на їхньому шляху (Велика Британія).
7. Клієнти знаходять чітке бачення своїх сильних сторін, впевненість, розуміння інших відмінних стилів (США).

Наведені відповіді виявляють цінність розвивального впливу коучингу, його позитивну спрямованість на високі досягнення, лідерську позицію людини. Однак запит на коучинг далеко не завжди формулюється як завдання розвитку (розвивати себе, свій потенціал, досягати високих цілей тощо), до коучингу часто звертаються не як до інструменту розвитку, а насамперед як до засобу вирішення ситуативних завдань.

Дані міжнародного дослідження типових ситуацій, у яких використовується коучинг для керівників, показують, що звернення до коучингу з боку організацій часто обумовлене потребами у вирішенні ситуативно виникаючих завдань/проблем. До типових ситуацій використання коучингу належать, наприклад, ситуації переходу на іншу посаду (нового призначення, підвищення на посаді – вже здійсненого або планованого), організаційних перетворень, стратегічних змін, суттєвої зміни завдань управління, запуску стратегічних проєктів, злиття та поглинань тощо [36].

Дані досліджень [36, с.17] підтверджують помітну частку ситуативних завдань як джерело звернення організацій до коучингу. Велика кількість ситуацій коучингу (понад 25%) пов'язана з прагненням організації-замовника вирішити поточну складність, «загасити пожежу»; помітна частка ситуацій пов'язана з переходом на іншу посаду (близько 20%) [36].

Частка ситуацій, у яких до коучингу звертаються з приводу конкретних проблем, з часом поступово скорочується, однак залишається високою; співвідношення «задачної» ситуативної та розвиваючої спрямованості у зверненні до коучингу в корпоративному контексті близьке до 1:1. У міжнародній практиці в корпоративному середовищі статистично переважаючими є завдання розвитку лідерства, частка таких ситуацій зростає останніми роками (понад 50% випадків) [36].

В організаціях цінність коучингу останніми роками стійко наростає: помітний зсув у позитивному сприйнятті цінності коучингу в організаціях відбувся у 2010-2012 рр., у 2012 році понад 85%, а у 2022 році понад 97% експертів оцінили її як високу або дуже високу [23].

Потенціал професії пов'язаний з особистісною значущістю її результатів (людина стає автором свого життєвого шляху), а також із соціальною значущістю та високою економічною віддачею. У соціально-економічному плані коучинг виступає як каталізатор вищих професійних та управлінських досягнень, усвідомленого та відповідального вибору, лідерства.

Методи та принципи коучингу ґрунтуються на теоріях і наукових працях психотерапевта М. Еріксона [22]. Розкриваючи основні принципи коучингу, на перший план виступають такі: у роботі коуча кожен учасник розглядається як окрема особистість зі своїм набором якостей та характеристик, які допомагають людині досягти успіху в сфері особистісного та кар'єрного зростання. Таким чином, у цьому принципі головним завданням коуча є підкріплення сильних рис особистості кожного учасника.

Наступний принцип ґрунтується на формуванні, підкріпленні та розвитку особистісних ресурсів учасників. Завдання коуча – допомогти виявити основні внутрішньоособистісні та зовнішні ресурси індивідів, які допомогли б їм у постановці та досягненні цілей. Таким чином виявляються ресурси, які здатні не тільки підштовхувати людей до дії, але й у випадках невдачі, звертаючись до цих ресурсів, людина змогла б «набратися нових сил» для того, щоб досягти більшого [18].

Принцип «тут і зараз» полягає в тому, що коуч повертає учасників у теперішній момент, звертаючи їхню увагу на їхнє відчуття та сприйняття себе зараз. Тим самим підкріплюються наявні здібності та потенціал для досягнення певних цілей. Також коучем при здійсненні цього принципу зазначається, що раніше зроблені вибори та дії залишаються в минулому і також є досвідом, навіть якщо він був негативним. Таким чином виробляються ресурси вже зі здійснених дій та формуються способи їхньої актуалізації в теперішньому моменті.

Принцип «зміни неминучі» полягає у прийнятті учасниками будь-яких змін, які з'являтимуться внаслідок особистісного та кар'єрного зростання. Завдання коуча – орієнтувати учасників на те, що при особистісному, кар'єрному зростанні у кожного з учасників будуть змінюватися їхні погляди, мотиви, способи

досягнення цілей, патерни поведінки, стиль взаємодії з оточуючими, подача себе, сприйняття власного «Я». Формування адекватної реакції на ці зміни допоможе учасникам продуктивно будувати та досягати поставлених цілей.

Таким чином, **основні принципи коучингу** включають:

- віру у великі можливості та внутрішні ресурси кожної людини;
- фокус на сильних сторонах;
- орієнтацію на вирішення, а не на проблему;
- довіру, прийняття та відкритість;
- рух від сьогодення до майбутнього;
- відсутність оцінок і порад – клієнт сам знаходить відповіді;
- позитивний і підтримуючий стиль взаємодії;
- відповідальність клієнта за результат [15].

Для стимуляції особистісного та кар'єрного зростання коучинг будується на універсальному наборі інструментів. Це відкриті запитання, діаграми, часова шкала, матриця Ейзенхауера тощо. Але також методи можуть дещо відрізнятися:

1. Зосередження на меті, її чіткому та структурованому формулюванні. Необхідно зрозуміти, в чому буде виражатися особистісне зростання в конкретної людини, як воно буде проявлятися в її житті.

2. Мотивація та підтримка.

3. Підвищення особистої стійкості, «внутрішнього стрижня». Особистісне зростання передбачає більшу пристосованість та стійкість у часи кризи.

4. Позбавлення від стресу та занепокоєння. Коуч може допомогти освоїти техніки саморегуляції, такі як медитація, релаксація, аутотренінг.

5. Самопізнання, поступове розкриття своєї унікальності та цінності, підвищення самоповаги, визнання власних заслуг.

6. Формування гнучкості мислення. Використовуючи методи розвитку мислення, такі як фрірайтинг, таблиця наставника або часова шкала, коуч може допомогти вам мислити більш творчо та знаходити нестандартні рішення проблем.

Основна проблема в коучингу полягає в тому, щоб виявити, що є перешкодою, і повернутися до практичного рішення, яке має місце в реальному житті. Слід також пам'ятати, що жоден тренінг не дає рішень абсолютно для всіх побутових ситуацій, що вимагають швидкого вирішення.

Однією з основних цілей будь-якого навчання є прагнення максимально залучитись до необхідних знань. За його наявності мотивовані учасники самі взаємодіють з коучем та обмінюються досвідом, щоб накопичити знання для вирішення робочих завдань. Коучинг потрібен, коли у співробітників вже недостатньо знань та навичок для успішної роботи в компанії і потрібно провести швидку навчальну кампанію, а на роботі, щоб швидко реалізувати отримані знання та підвищити прибутковість компанії.

Дж. Вітмор підкреслював: керівник, який вірить у потенціал працівників, автоматично підсилює їхню мотивацію. Люди прагнуть виправдати таку довіру, а отже, працюють ефективніше [3].

Щоб коучинг був дієвим, важливо забезпечити:

- усвідомлену потребу в коучинговому процесі;
- підтримку з боку керівництва (якщо йдеться про організацію);
- чітке розуміння ролей і зони відповідальності;
- спільне фокусування на конкретній меті;
- відсутність каральної мотивації – коучинг не є критикою;
- середовище, де можна помилятися та вчитися [1].

Коучинг – це партнерська взаємодія, спрямована на розвиток потенціалу людини. Він не виконується «над» клієнтом, а здійснюється «разом із ним». Відповідальність розподіляється так: коуч відповідає за процес, а клієнт – за результат. Саме це робить коучинг унікальним і потужним інструментом особистісного та професійного зростання (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність коучингу

Звертаючись до фахівця-коуча, людина працює з ним не в позиції учня (як у навчанні), стажиста (як у наставництві) або пацієнта (як у психотерапії), а в позиції партнера з дослідження та самовизначення своєї життєвої позиції, своїх намірів, інтересів, пріоритетів, цілей, завдань та планів. Професійний коуч свідомо утримується від директивного, направляючого впливу на людину, поради підказок, повністю визнає за нею право вибору та прийняття рішень, діє з безоцінної позиції, не висловлюючи оцінки ідей та/або рішень клієнта. Звідси прийняте у професійній практиці позначення «клієнт коучингу».

Коучинг виступає як послуга, навіть у тих випадках, коли замовником є організація, а клієнтом-користувачем – співробітник, який спочатку не подавав запиту щодо коучингової підтримки. Для коучингу необхідна особиста згода та особистий запит на роботу з боку клієнта.

Отже, коуч:

- 1) вибудовує програму коучингу, що зачіпає головні області розвитку;

2) допомагає перевірити цілі та завдання на органічність світу особистості, реалістичність, розставити пріоритети, чітко сформулювати цілі та вимірювані показники їхнього досягнення для всієї програми (циклу сесій) та кожної сесії;

3) допомагає розробити план досягнення вимірюваних, конкретних результатів, терміни їхнього досягнення;

4) відстежує просування клієнта коучингу в напрямку поставлених цілей, допомагаючи за необхідності уточнювати, поглиблювати та переформулювати цілі в ході сесії;

5) у діалозі з клієнтом вносить у програму коучингу зміни, необхідні в міру зміни ситуації та корекції намічених цілей [7].

Таким чином, коучинг являє собою розвиваючий діалог, у якому фахівець (коуч) допомагає клієнту самостійно уточнити, прояснити та сформулювати свої життєві, професійні та/або ділові цілі й завдання, сфокусувати увагу на завданнях розвитку, шукати внутрішні та зовнішні ресурси, шукати та знаходити альтернативи дій, будувати плани, перевіряти їх на реалістичність, приймати на себе відповідальність за їхню реалізацію. Коучинг принципово ґрунтується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії та активній позиції людини.

1.2. Сфери застосування та види коучингу

Поштовхом до становлення та розвитку коучингу як виду професійної діяльності стала низка соціокультурних потреб та запитів сучасного суспільства. На індивідуальному рівні це запит на усвідомлений вибір людиною свого життєвого шляху; на рівні корпорацій/бізнесу – потреба в принциповому підвищенні ефективності працівників за рахунок мобілізації внутрішнього потенціалу, делегування працівникам низки оперативних рішень, підтримуване з боку працівників прийняттям відповідальності за свої ініціативи, рішення та їхнє втілення.

Виділяються дві основні сфери коучингової практики: персональний коучинг життєвих рішень (life coaching) та коучинг у бізнес-контексті (business

coaching, corporate coaching, executive coaching). Поділ має умовний характер, оскільки ці області нерідко перетинаються, – питання у вихідній темі запиту та області, якій приділяється ключова увага.

Поділ коучингу на види пов'язаний із контекстом (змістом, завданнями) коучингової роботи. Поширення набули види-спеціалізації галузей коучингу: кар'єрний, спортивний, сімейний, бізнес-коучинг для підприємців, коучинг вищих керівників, командний коучинг, кар'єрний коучинг, спортивний, коучинг для батьків та ін. [10].

В останні роки у світі розвиваються спеціалізовані види коучингу. Серед них: коучинг здорового способу життя, коучинг синдрому дефіциту уваги та гіперактивності (ADHD coaching), фінансовий коучинг та інші.

Коучинг класифікується за сферою застосування, фокусом роботи та цільовою аудиторією. Виділяють такі його **ключові напрямки**:

1. Лайф-коучинг (Life Coaching) орієнтований на планування життя клієнта та досягнення особистих цілей. Він допомагає клієнту організувати баланс та узгодженість між його приватним і професійним життям, зосереджуючись на його внутрішніх потребах.

2. Бізнес-коучинг (Business Coaching). Його мета – підтримувати та супроводжувати розвиток бізнесу та формування динамічної, креативної позиції організації в умовах конкуренції.

3. Коучинг для керівників (Executive Coaching) спрямований на топ-менеджмент та вищий рівень управління. Він особливо ефективний на початку управлінської кар'єри, під час розвитку нових компетенцій або в кризові періоди. Окремо виділяють Коучинг лідерства (Leadership Coaching), який фокусується на взаємодії з менеджерами, відповідальними за управління колективами. Тут акцент робиться на розвитку навичок супроводу, мотивування співробітників, підвищення їхньої лояльності та заохочення вільного обміну думками в команді.

4. Кар'єрний коучинг (Career Coaching) – це інтерактивна співпраця щодо професійного шляху клієнта. Він охоплює розробку плану професійного розвитку, встановлення кар'єрних цілей, визначення та використання талантів,

пошук ідеальної роботи, зміну вектора професійного розвитку або стратегії пошуку роботи.

5. Коучинг на робочому місці (On-Job-Coaching) зосереджений на розвитку компетенцій безпосередньо під час виконання роботи. Коуч бере участь у щоденній діяльності (зустрічах, презентаціях) та надає цільовий зворотний зв'язок для підвищення професійної майстерності.

6. Спортивний коучинг допомагає спортсменам у досягненні їхніх спортивних цілей. Робота може бути сфокусована на фізичних, технічних, тактичних аспектах, а також на психологічній підготовці (мотивація, протидія тиску, комунікація в команді).

7. Коучинг в освіті є інструментом для підвищення ефективності взаємодії в освітній системі (викладач-студент, адміністрація-педагог). У відносинах зі студентами завдання педагога-коуча – організувати процес, де студент самостійно шукає оптимальні рішення та відповіді.

8. Сімейний коучинг – системна робота з цінностями як окремого члена, так і всієї родини. Допомагає вирішувати конфлікти та покращувати взаємини з близькими (чоловік/дружина, діти, родичі).

9. Коучинг особистої ефективності перетинається з іншими видами, але фокусується на підвищенні загальної ефективності особистості: вдосконалення тайм-менеджменту, покращення спортивних чи професійних показників, балансування різних сфер життя для максимального розвитку [13].

Коучинг може бути класифікований за стилем роботи, глибиною змін та кількістю учасників, що дозволяє індивідуалізувати підхід до клієнта.

За стилем взаємодії виокремлюють:

1. Фрістайл-коучинг – вільний, гнучкий стиль, де запит клієнт формулює незадовго до сесії або безпосередньо на ній. Це зручно для клієнтів, які вже знайомі з коучингом, оскільки дозволяє щотижня фокусуватися на найбільш актуальних поточних завданнях.

2. Процесуальний коучинг базується на заздалегідь розробленій програмі розвитку, узгодженій коучем і клієнтом. Ця форма ідеальна для

новачків, оскільки надає цілісне бачення процесу та очікуваних результатів ще до укладення контракту.

За рівнем глибини змін:

1. Поведінковий коучинг спрямований на коригування моделей поведінки та вироблення конкретних навичок. Це може бути тренування публічних виступів, делегування повноважень, активного слухання, роботи із запереченнями чи постановки цілей.

2. Коучинг розвитку працює з еволюційним розвитком особистості. На цьому рівні відбувається усвідомлення базових потреб, глибинних цінностей, а також розробляється довгострокова стратегія та система цілей у всіх життєвих сферах (наприклад, з використанням техніки «Колесо балансу»). Мета – досягнення більшої внутрішньої цілісності.

3. Трансформаційний коучинг фокусується на революційних, докорінних змінах у житті людини: перегляд місії, призначення та глибинних переконань. Це робота з мета-планом розвитку особистості та зміною обмежуючих установок для повної самореалізації через кардинальні практичні дії.

За кількістю учасників:

1. Індивідуальний коучинг – робота один на один (коуч і клієнт) над запитом, метою або програмою розвитку.

2. Груповий коучинг – робота з групою осіб (від 2 до 15) за розробленою програмою, планом, або у фрістайл-формі з поточними цілями групи. Приклади включають мозкові штурми, SWOT-аналіз, розробку стратегій чи підвищення ефективності роботи.

Командний коучинг і сімейний коучинг є прикладами групового формату, оскільки передбачають присутність двох або більше учасників, сфокусованих на спільних цілях (команди або сім'ї).

За форматом проведення:

1. Очний коучинг – сесії проводяться під час особистої зустрічі клієнта з коучем у режимі реального часу, на певній території.

2. Дистанційний коучинг – сесії відбуваються без особистого контакту, використовуючи засоби зв'язку:

– відео/телефонний коучинг: сесії у форматі реального часу (skype, zoom, телефон);

– електронний коучинг: взаємодія відбувається через електронні повідомлення (e-mail, завдання, звіти, нагадування).

3. Змішаний коучинг – використання комбінації перелічених форм коучингу.

Наведена нижче таблиця 1.1. узагальнює різні підходи до класифікації коучингу залежно від його мети, спрямованості, формату та інших критеріїв.

Таблиця 1.1.

Види та характеристики коучингу

Класифікаційна ознака	Вид коучингу	Характеристика
За характером і метою	Довготривалий	Цей тип коучингу застосовується для підтримки реалізації довгострокових планів або великих проєктів розвитку підприємства. Його необхідність визначається на початку проєкту і триває до його завершення. На відміну від періодичного, керівник може вирішити не продовжувати такий коучинг у будь-який момент.
	Професійно-діловий	Спрямований на розвиток професійних компетенцій та навичок, необхідних для виконання робочих обов'язків, а

		також сприяє покращенню ділових якостей працівника.
	Адміністративно-організаційний	Фокусується на розвитку організаційних та адміністративних навичок, важливих для ефективного управління та внутрішньої структури компанії.
	Особистісний	Схожий на лайф-коучинг. Його мета полягає у формуванні та реалізації індивідуальних життєвих цілей клієнта.
	Соціально-психологічний	Спрямований на розвиток корпоративної культури, а також навичок управління власною поведінкою, психоемоційним станом та іншими характеристиками, що формують позитивний імідж працівника.
За сферою використання	Маркетинговий, фінансовий, управлінський, кадровий, освітній, виробничий	Типологія охоплює застосування коучингу в різних спеціалізованих сферах діяльності підприємства. Це означає, що коучинг може бути адаптований для покращення процесів у маркетингу, фінансах, управлінні, роботі з персоналом, освіті або безпосередньо у виробничій діяльності. Конкретний вид обирається

		керівництвом, виходячи з потреб відділів.
За спрямованістю на розвиток	Інтенсивний	Передбачає розвиток нових, раніше відсутніх навичок і компетенцій працівника, орієнтований на якісний стрибок у розвитку.
	Екстенсивний	Спрямований на посилення та вдосконалення вже наявних характеристик, компетенцій, навичок та якостей працівника, орієнтований на критеріальний розвиток.
За спрямованістю на систему управління	Коучинг управлінської системи	Реалізується для керівників різних рівнів управління, фокусуючись на їхніх управлінських навичках.
	Коучинг керованої системи	Спрямований на розвиток потенціалу керованої системи на підприємстві. Ініціаторами можуть виступати лінійні менеджери або власники компанії.
За періодичністю проведення	Разовий	Основна мета – встановлення доцільності застосування коучингу (або інших інструментів розвитку) для працівника, групи чи підприємства загалом.
	Періодичний	Представляє собою систематичну реалізацію програми розвитку. Необхідність його проведення обумовлена тим, що працівники

		постійно прагнуть нових цілей і не повинні зупинятися на досягнутому, тому періодичний коучинг стимулює такий безперервний розвиток.
За способом проведення	Усний	Вид коучингу, що ґрунтується на вербальній комунікації між коучем та клієнтом.
	Наочний	Передбачає використання різноманітних графічних засобів (моделей, схем, діаграм) у процесі коучингу. Основна мета – забезпечення наочності, універсальності та зручності подання матеріалів.
	Дистанційний коучинг	Поширений у закордонній практиці. Проводиться без безпосереднього фізичного контакту з використанням Інтернету та мобільного зв'язку, дозволяючи узгоджувати цілі та працювати на відстані.
	Очний	Найбільш поширений вид, що передбачає пряму взаємодію коуча та клієнта у процесі реалізації коучингу.
	Комбінований	Вид коучингу, що дозволяє застосовувати поєднання вищезазначених способів проведення (усний,

		ілюстративний, дистанційний та очний).
За кількістю учасників	Індивідуальний	Вид коучингу, спрямований на підвищення особистої ефективності працівника в різних сферах життя. Може застосовуватися для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-психологічних та адміністративно-організаційних якостей.
	Груповий	Призначенням цього виду є підвищення ефективності роботи групи. Спрямований на покращення взаємодії, зниження конфліктності, інтеграцію цілей учасників та подолання опору змінам у колективі.
	Корпоративний	Сфокусований на загальному впливі на розвиток підприємства. Часто застосовується для малих та середніх підприємств, щоб стимулювати їхній розвиток у цілому. Для великих підприємств може проводитися як коучинг конкретних відділів чи підрозділів (часто у формі групового коучингу).

Важливою сферою застосування коучингу є освіта. Можна виділити два основні варіанти використання коучингу в освіті:

1. Супровід тих, хто навчається, у ході освітнього процесу (вища школа, післядипломна освіта).
2. Підтримка управлінської роботи та організаційних змін в освітніх установах усіх типів [11].

Коучинговий супровід усе ширше використовується в бізнес-школах. Індивідуальна робота з професійним коучем підтримує самостійну розробку та реалізацію плану персонального розвитку студента, його кар'єрного руху; така програма є гнучкою та складається під потреби конкретного студента.

У зарубіжній практиці вищої освіти деякі ЗВО починають звертатися до професійних коучингових сервісів, які пропонують спеціалізовані організації-провайдери. Інтеграція коучингу в програми ЗВО та післядипломної освіти це яскравий приклад того, як сфери приватного бізнесу та освіти об'єднують свої зусилля, для того, щоб краще підготувати студентів [2]. «Вбудовані» послуги коучингу є актуальними і для випускників програм ЗВО, оскільки роботодавці не надають їм послуги з планування кар'єри. Наявність коучингу посилює привабливість ЗВО в умовах складної ситуації на ринку праці, яка породжує попит на коучингові послуги з побудови кар'єри.

Ще одна сфера використання коучингу в освіті – супровід організаційних змін в освітніх установах (середні школи, середні спеціальні навчальні заклади, вища школа); такі зміни останніми роками стають безперервними та вибудовуються як цілеспрямовано організований процес [1].

1.3. Коучинговий процес і його особливості

Коучинговий процес складається з низки послідовних кроків, які можуть бути представлені у вигляді чотирьох основних стадій, успішне завершення кожної з яких є необхідною умовою для досягнення поставленої мети [26].

Етап I. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації.

Коучинг може розпочатися лише тоді, коли людина усвідомлює внутрішню потребу в самовдосконаленні у межах своєї професійної діяльності або необхідність зміни підходу до виконання будь-якої іншої діяльності. Без такого усвідомлення потреб змінити поведінку майже неможливо. Завдання коуча полягає у розвитку цього усвідомлення, оскільки неможливо когось чомусь навчити, якщо людина сама цього не прагне.

Етап II. Планування та формування системи відповідальності.

Досягнення мети буде ефективним лише за тієї умови, що індивід приймає на себе повну відповідальність за результати. Першим кроком у прийнятті відповідальності є детальне планування коучингового процесу. Добре сформульований план має давати чіткі відповіді на такі питання:

1. Що саме потрібно досягти?
2. Як це відбуватиметься?
3. Коли це буде відбуватися?
4. Де це буде відбуватися?
5. Коли цей процес розпочнеться і коли завершиться?
6. Хто буде залучений до цього процесу?
7. З ким необхідно погоджувати цей план?
8. Хто допомагатиме у реалізації цього плану?

Для забезпечення ефективності плану він повинен базуватися на одній або двох конкретних цілях розвитку, яких необхідно досягти за визначений термін. Кожна мета має бути конкретною, вимірюваною, досяжною, доречною на даний момент і мати чіткі терміни досягнення.

Етапи діяльності, що реалізуються під час коучингу, включають:

Аналіз – оцінка рівня компетенцій клієнта, узгодження його особистих цілей та цілей організації, укладення контракту з клієнтом.

Планування – визначення ключових чинників успіху, підготовка плану розвитку навичок, узгодження плану дій та моніторингу ефективності результатів.

Впровадження (імплементация) – «коучинг через розрив» (coaching through the gap) – супровід клієнта від поточного моменту до бажаного майбутнього, безпосередні дії згідно з довгостроковими та короткостроковими цілями, встановлення пріоритетів.

Оцінка – систематичне надання зворотного зв'язку, схвалення набутих навичок, мотивування клієнта до відповідальності та прийняття нових викликів, створення методів самодисципліни клієнта без постійної підтримки коуча.

Етап III. Реалізація плану з використанням різноманітних технік коучингу.

Під час реалізації плану коучі повинні застосовувати лише ті стилі та технології, які відповідають конкретній ситуації та узгоджуються з їхніми особистими навичками. Однією з найважливіших професійних навичок у цьому контексті є вміння надавати зворотний зв'язок.

Етап IV. Оцінка результативності.

Слід чітко розрізняти моніторинг і оцінку. Моніторинг – це регулярна перевірка процесу виконання плану досягнення мети. Оцінка – це аналіз і висновки за планом одразу після його остаточного виконання. Це одноразова спільна діяльність коуча і клієнта.

Ключовими елементами у процесі коучингу також є:

1. Усвідомлення, яке є результатом посилення уваги, концентрації та чіткого розуміння сутності проблеми. Це здатність ясно сприймати всі факти та інформацію, що стосуються справи, і визначати їхню важливість для життя клієнта.

2. Відповідальність – ключова концепція та мета коучингу, згідно з якою відповідальність за результати несе сам клієнт. Людина, яка бере на себе сто відсотків відповідальності за результат, не покладається на випадок і нікого не звинувачує, чітко розуміючи, що події у її житті є підсумком її власних дій [5].

Процес коучингу завжди орієнтований на майбутнє та перспективу. Кількість і тривалість коучингових сесій залежать від індивідуальних потреб

клієнта. Існує низка важливих питань, що стосуються взаємодії коуча з клієнтом та розуміння його запиту:

1. Як визначити тип клієнта з погляду його готовності до розвитку чи вирішення завдань за допомогою коучингу?
2. Як за короткий час зрозуміти справжній запит клієнта?
3. Як виявити сильні сторони та якості клієнта, які можуть слугувати опорою для швидкого досягнення цілей, а також які «вади» у розвитку особистості має клієнт?
4. Як визначити прогрес клієнта та що йому реально допомагає розвиватися?
5. Як діагностувати момент, коли клієнт досяг цілей і готовий самостійно рухатися далі?

Для вирішення цих питань на першій сесії ефективним є використання міні-опитувальників. Питання можуть стосуватися бажаних змін, потреб, цінностей, мрій про майбутнє та плану індивідуального розвитку. Метою заповнення такого опитувальника є: краще знайомство з клієнтом, мотивація (через прямий та зворотний зв'язок), окреслення зон співпраці.

Опрацювання такої анкети є важливим інструментом самодіагностики, оскільки клієнт детально описує свої наміри, досвід та цілі.

Розглянемо детальніше процедури, необхідні на кожному етапі окремої коуч-сесії.

Стандартна коуч-сесія триває близько однієї години, хоча тривалість може варіюватися від п'ятнадцяти хвилин до півтори години. Коучингова бесіда не обов'язково має відбуватися лише у запланований час і в певному місці; вона може проходити під час подорожі, прогулянки, у дружній розмові або в офісі. Коуч зазвичай записує обговорення, а після сесії віддає ці записи клієнту (або за домовленістю залишає їх у себе) для самостійного опрацювання. У записах фіксуються: формулювання мети, параметри її вимірювання, основні кроки роботи та підсумкова програма дій клієнта [24].

1. Встановлення раппорту (контакту)

На цьому етапі використовуються техніки, які зазвичай застосовуються у психологічному консультуванні: невербальне віддзеркалення («ефект люстерка»), відкриті питання та техніки емпатичного слухання.

Коуч повинен володіти різними рівнями **слухання**:

- нульовий рівень слухання – фактична відсутність уваги до слів співрозмовника, коли увага зосереджена на власних думках. Для коуча це неприпустимо і призводить до втрати контакту;

- перший рівень слухання (інформаційний) – зосередження лише на словах, які промовляє клієнт, контакт при цьому залишається поверхневим;

- другий рівень слухання (глибинний) дає можливість побачити нюанси емоцій та те, що стоїть за словами клієнта. Ці нюанси передаються на невербальному рівні. Техніка «ефект люстерка» (повторення міміки, інтонації, жестів) допомагає встановити глибинний контакт і досягти взаєморозуміння. Налаштування під дихання іншої людини є потужним засобом побудови контакту;

- третій рівень слухання (емпатичне слухання) – відчуття клієнта, його настрою, бажань, емоцій. Це найглибший рівень контакту та розуміння.

Для встановлення глибокого контакту застосовуються **прийоми**:

Слова-пом'якшувачі («словесний пух»): «А ось цікаво...», «Мені хотілося би дізнатися...», «Що ви скажете, якщо...». Вони допомагають зняти ефект прямих питань, що можуть бути сприйняті як «допит».

Техніка парафразу – повторення або інтерпретація слів клієнта: «Якщо я правильно зрозумів, Ви...». Це дає клієнту можливість подивитися на ситуацію під іншим кутом. Не можна виключити, що саме в таку мить може виникнути інсайт (раптова здогадка, прозріння), що описує несподіваний прорив до розуміння проблеми [28].

У процесі роботи коучу важливо перебувати у коуч-позиції або «мета-позиції» – стані залученого спостерігача. Це нейтральна, неупереджена та незасуджуюча позиція, за якої коуч повністю і безоціночно приймає клієнта, бачить його цілісно. Коуч-позиція дає можливість побачити картину в цілому,

зберігає незасуджуючий погляд і звільняє простір для вирішення завдань клієнтом.

2. Укладання контракту

Контракт є юридичною угодою, що визначає дії, які підлягають виконанню обома сторонами, та відповідальність за їх виконання. У коучинговому процесі клієнт сам визначає бажаний результат, а завдання коуча – допомогти максимально конкретно його окреслити.

Важливо укласти контракт до початку роботи, чітко проговоривши результати, реалістичність їх досягнення, терміни, умови та оплату. Питання для укладання контракту на сесію:

1. Що Ви хочете отримати від цієї коуч-сесії?
2. Що буде для Вас ідеальним результатом?
3. Як Ви зрозумієте, що отримали те, що хотіли?
4. Які критерії ідеального результату?

3. Визначення мети

При визначенні мети клієнта використовується техніка S.M.A.R.T. (SMART). Це аббревіатура, що позначає критерії, яким повинні відповідати цілі:

Specific (специфічні) – ясно, чітко і зрозуміло описують те, що має статися.

Measurable (вимірювані) – мають критерій, за яким можна оцінити виконання завдання (кінцеві та проміжні критерії).

Achievable (досяжні) – співвідносяться з реально існуючими зовнішніми та внутрішніми ресурсами.

Relevant (доречні/актуальні) відносяться до того, що можна зробити в реальному світі та співвідносяться із загальними завданнями.

Time-bound (визначені в часі) – мають чіткі часові рамки реалізації [29].

Техніка S.M.A.R.T. – це аббревіатура, що використовується для формулювання та перевірки цілей. Її застосування гарантує, що мета клієнта буде не просто мрією, а чітко окресленим планом дій. У коучингу коуч використовує відповідні питання, щоб проаналізувати» ціль клієнта через призму кожного критерію (Рис.2.).



Рис. 1.2. Техніка S.M.A.R.T.

Коуч повинен поставити клієнту питання на всі параметри S.M.A.R.T., а також визначити екологічність мети (на кого ще може вплинути її досягнення) і зони контролю (на що саме клієнт може впливати).

Питання для визначення мети:

С (Specific): «Що саме Ви хотіли би мати на виході?». Мета має бути сформульована ясно, чітко і звичною мовою. Неприпустимі розмиті формулювання, як-от «почати краще працювати» або «стати щасливішим». Клієнт повинен точно знати, що він хоче отримати в результаті.

М (Measurable): «Як можна це виміряти? Як Ви дізнаєтеся, що досягли мети?» Повинен існувати чіткий критерій, за яким можна оцінити, чи було завдання виконано, і наскільки. Це може бути кількість, відсоток, частота чи певний показник якості. Якщо мета нематеріальна (наприклад, «підвищити мотивацію»), для вимірювання використовують техніку шкалювання.

A (Achievable): «Наскільки ця мета досяжна?» Мета має бути реалістичною з урахуванням наявних у клієнта зовнішніх і внутрішніх ресурсів (час, гроші, навички, підтримка). Завдання коуча – розширити бачення клієнта щодо його ресурсів, але не дозволити йому ставити свідомо нездійсненні цілі.

R (Relevant): «Наскільки реально досягти цього за даний проміжок часу?» Мета повинна співвідноситися із загальними життєвими або стратегічними цілями клієнта. Важливо переконатися, що клієнт досягає саме *своїх* цілей, а не нав'язаної суспільством, родиною чи роботодавцем. Вона має бути актуальною на даний момент.

T (Time-bound): «За який термін Ви хотіли би досягти цієї мети?» Мета повинна мати чіткі часові рамки реалізації – дату початку і дату завершення. Без термінів мета залишається бажанням. Також корисно визначити проміжні терміни для моніторингу прогресу.

Екологічність оцінює побічний вплив досягнення мети на інші важливі сфери життя клієнта та на його оточення. Важливо, щоб позитивні зміни не призвели до негативних наслідків в інших сферах (наприклад, успіх у кар'єрі не зруйнував сім'ю). Питання коуча: На кого ще може вплинути реалізація цієї ідеї? Чи не створить досягнення мети нових проблем, які Ви не готові вирішувати?

Зона Контролю (Zone of Control). Цей критерій допомагає клієнту чітко зрозуміти, на що саме він може впливати, а що знаходиться поза його контролем (наприклад, світова економіка чи дії інших людей). Коучинг фокусується лише на тих діях, які залежать від клієнта. Питання коуча: Чи знаходиться ця ситуація в зоні Вашого контролю? Що саме Ви можете контролювати, а що ні?

Ці питання можуть задаватися в довільному порядку для збереження природності розмови, але вони повинні бути обов'язково опрацьовані. Якщо мета нематеріального характеру і важко знайти одиниці її вимірювання (наприклад, мотивація), можна використовувати техніку шкалювання. Постановка мети має аналізуватися через чотири послідовні фази рамки результату: натхнення – реалізація – інтеграція – завершення.

Після застосування S.M.A.R.T. у коучингу часто застосовують додаткову перевірку, яка забезпечує відповідальність і стійкість результату [32].

4. Використання досвіду

На цьому етапі використовуються різноманітні техніки, які обираються коучем залежно від унікальної ситуації клієнта. Саме тут найбільш повно проявляється принцип творчості коуча.

5. Планування діяльності

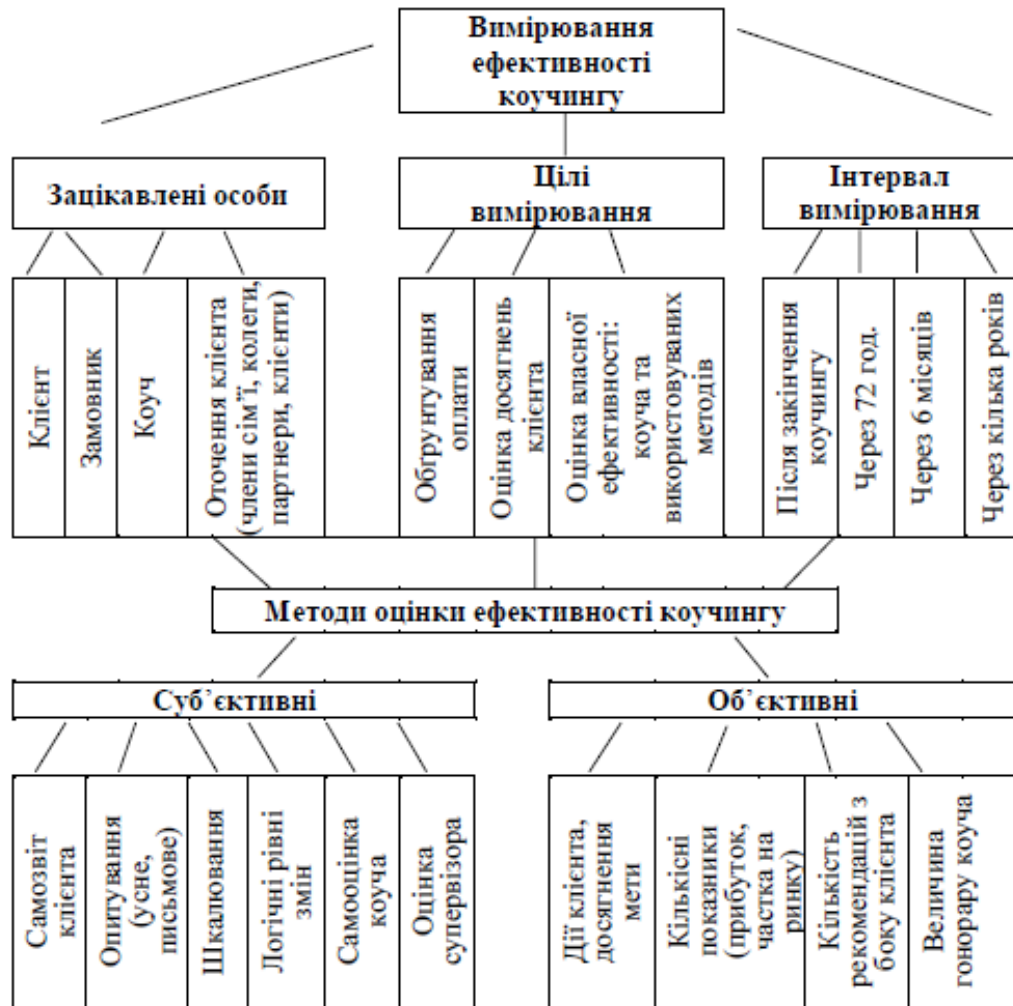
Коуч-сесія повинна закінчуватися конкретним планом дій, які клієнт буде здійснювати в проміжку між сесіями. Дії мають бути сформульовані максимально конкретно, а їх досягнення чітко визначено в часі.

6. Висновок, підведення підсумків

На заключному етапі коуч обговорює з клієнтом підсумки даної сесії – що клієнт бачить у ній цінного для себе, наскільки він просунувся в досягненні своєї основної мети. За п'ять хвилин до закінчення коуч робить «п'ятихвилинне попередження». Потім коуч пропонує клієнту оцінити, наскільки він досяг мети, поставленої на дану сесію. Далі коуч висловлює свою оцінку сесії та надає клієнту зворотний зв'язок. Обов'язковою частиною є «домашнє завдання» – домовленість про дії клієнта між сесіями.

Важливим є питання оцінки ефективності коучингу, яка є складною. Спосіб оцінки залежить від того, хто є замовником, від характеру запиту та мети вимірювання (Рис. 1.3.).

Суб'єктами оцінки ефективності коучингу є: клієнт (оцінює ефективність на основі своєї суб'єктивної задоволеності, хоча бажано перевести цю оцінку на більш чіткі критерії (наприклад, шкалювання або анкетування); коуч (оцінює, виходячи з власних критеріїв ефективності, порівнюючи дану сесію з попередніми); замовник (керівник або власник фірми), якому важливо розуміти, чи будуть відшкодовані кошти, вкладені у коучинг. Для замовника ефект часто виражається в об'єктивних показниках змін – зростанні прибутку, зниженні витрат тощо.



1.3. Вимірювання ефективності коучингу.

Таким чином, ефективність коучингу формується в трикутнику контрактних відносин: «клієнт – замовник», «коуч – замовник» та «клієнт – коуч». Цілі клієнта та замовника можуть не збігатися або навіть суперечити одна одній. Мета клієнта є визначальною при проведенні коучингу, навіть якщо оплату здійснює замовник. «Робота на замовника» без повідомлення про це клієнта є грубим порушенням етичних принципів. У разі протиріч необхідно провести тристоронню зустріч для узгодження цілей [31].

Для ефективності коучингу необхідно також:

1. Обговорити запит із замовником.
2. Обговорити запит у трикутнику «коуч – клієнт – замовник» для узгодження бачення цілей.

3. Приділити увагу формулюванню цілей і складанню контракту з самим клієнтом.

Оцінка ефективності проводиться через:

1. Чіткий опис бажаного результату в контракті.
2. Визначення наявного стану справ (базові показники).
3. Визначення стану справ після проведення коучингу та співвіднесення його з бажаним результатом.

Слід враховувати наявність відстроченого ефекту, коли результат досягається не одразу. Тому вимірювання ефективності доцільно проводити через певні інтервали часу:

1. Безпосередньо наприкінці сеансу коучингу.
2. Через 72 години після сеансу (оцінка перших кроків виконання плану).
3. Через шість місяців після проведення коучингу (оцінка сталих змін).
4. Через рік або інший термін, залежно від масштабності запиту.

Висновки до першого розділу

Коучинг утвердився як сучасна, динамічна технологія XXI століття, що має глибоке коріння, пов'язане з ідеями Сократа та методикою Вільяма Тімоті Голві. Його ключова мета – не передача знань чи розв'язання проблем минулого, а розкриття внутрішнього потенціалу людини та сприяння її руху до майбутніх цілей. Коучинг принципово ґрунтується на суб'єкт-суб'єктній партнерській взаємодії, де коуч свідомо утримується від директивного впливу, порад чи підказок, повністю визнаючи за клієнтом право вибору та відповідальність за результат. Це чітко відмежовує його від менторства (передача досвіду), консультування (надання експертних рекомендацій) та психотерапії (робота з минулим та емоційними бар'єрами), підкреслюючи його унікальну функцію як каталізатора усвідомленого та відповідального вибору.

Розвиток коучингу був зумовлений соціокультурним запитом як на усвідомлений вибір життєвого шляху на індивідуальному рівні (лайф-коучинг),

так і на підвищення ефективності та мобілізацію внутрішнього потенціалу в корпоративному середовищі (бізнес-коучинг). Поділ на персональний (життєві рішення) та бізнес-контекст (управління, кар'єра) є умовним, проте він створює основу для численних спеціалізованих видів, таких як кар'єрний, спортивний, сімейний, а також нові напрями, як-от коучинг здорового способу життя та коучинг синдрому дефіциту уваги. Коучинг також класифікується за стилем (фрістайл/процесуальний), глибиною змін (поведінковий, розвитку, трансформаційний) та кількістю учасників (індивідуальний, груповий, командний), що забезпечує необхідну гнучкість для адаптації методології під унікальні запити клієнтів.

Коучинговий процес являє собою послідовний розвиваючий діалог, що складається з низки обов'язкових етапів: аналіз ситуації/усвідомлення потреб, планування та формування відповідальності, реалізація плану та оцінка результативності. Ключовим моментом на початку роботи є укладання контракту на сесію, а в центрі планування – використання інструментарію, зокрема техніки S.M.A.R.T., що забезпечує конкретність, вимірюваність та реалістичність цілей. Успіх взаємодії залежить від здатності коуча підтримувати коуч-позицію («залученого спостерігача») та володіти глибинним емпатичним слуханням. Оцінка ефективності коучингу є складним, але необхідним елементом і відбувається в трикутнику «клієнт – коуч – замовник» з використанням як безпосередніх, так і відстрочених вимірювань, що підтверджує стійкість досягнутих результатів.

Особистісний розвиток, згідно з поведінковим підходом, є результатом навчання, а коучинг виступає як потужний механізм, що стимулює цей процес. Він активізує внутрішні чинники зростання (усвідомленість, цілісність) та сприяє формуванню характеристик, необхідних для кар'єрного зростання (прийняття інших, соціалізованість, творча адаптивність). Його вплив на керівників також підтверджує його цінність як каталізатора вищих професійних досягнень, сприяючи розвитку лідерства та підвищенню особистої стійкості (резилієнтності) у кризові періоди. Таким чином, коучинг є ключовою

розвиваючою практикою, що формує особистісну значущість результатів, роблячи людину автором власного життєвого шляху.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ У ПРОФЕСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ФАХІВЦЯ З СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

2.1. Особливості застосування коучингу в підготовці фахівця соціальної сфери

Особистісно-професійна підготовка фахівця з соціальної роботи, на жаль, не повністю забезпечується освітньою програмою. Тому завдання особистісно-професійної підготовки спеціаліста вирішуються комплексно як засобами професійної освіти, обумовленими освітнім стандартом, так і за допомогою особистісно-орієнтованого коучингу.

Коучингова технологія створена на стику психології, менеджменту, філософії, аналітики та логіки. У сучасному діловому світі такі ключові напрямки, як управління людськими ресурсами, стратегічне планування, тайм-менеджмент, ведення переговорів, система мотивації, прийняття рішення, делегування, управління конфліктами тощо, проходячи через призму коучингу, набувають більш ефективного впливу на бізнес-процес [9]. Коучинг можна застосувати і в роботі фахівців соціальної сфери як соціальну технологію за принципом: **ціль – засіб – результат**. Його можна включити до базових технологій стратегічного проектування, тобто довготривалого проектування на соціальний суб'єкт: гармонізація особистості, втілення цілей, розвиток творчих здібностей. Вже на стадії звернення клієнта соціальної роботи коучинг може бути використаний як механізм виявлення тих, хто справді хоче вирішити свою проблему, і тих, хто, прикриваючись своєю проблемою, має інші цілі. Така диференціація суттєво полегшить діяльність соціального працівника: коучинг покращить сам процес проведення соціальної роботи, починаючи від соціальних організацій і закінчуючи кожним окремим спеціалістом цієї сфери.

Розвиток особистісно-професійних якостей спеціалістів будь-якої сфери виникає за наявності певних **умов і факторів**, що забезпечують динаміку, цілісність, цінність, продуктивність цього процесу.

Психологічні умови мають об'єктивний характер по відношенню до суб'єкта діяльності. У психологічних дослідженнях такими умовами

називаються задатки, загальні та спеціальні здібності суб'єкта праці, стан суспільства в період його становлення, умови сімейного виховання та освіти, доступ до культурних цінностей та інше, що становить зміст умов так званого передстартового періоду розвитку професіоналізму [14].

У психологічному контексті загальнонаукова категорія «фактор» розуміється як об'єктивна причина, що обумовлює саморух індивідуальності до високих досягнень у процесі життєдіяльності. Виходячи з цього, психологічні фактори – це причини, що обумовлюють досягнення високого рівня діяльності, саморозвитку суб'єкта або розвитку будь-яких особистісних якостей, головні детермінанти ефективності процесу орієнтованого саморозвитку.

До психологічних факторів розвитку особистісно-професійних якостей спеціаліста соціальної сфери можна віднести наступні:

- індивідуально-особистісний;
- інтерактивно-груповий;
- організаційно-діяльнісний;
- контекстно-варіюючий;
- проблемно-ситуативний.

Останні два фактори можна оцінити як додаткові фактори процесу розвитку особистісно-професійних якостей спеціаліста соціальної сфери в умовах коучингу.

Індивідуально-особистісний фактор мало змінюється упродовж професійного шляху і належить до найбільш стабільних характеристик. При цьому він може мати як позитивні, так і негативні (з точки зору професійної успішності) прояви. До числа індивідуально-особистісних властивостей, що виявляються у всіх видах активності спеціаліста соціальної сфери і впливають на пізнавальні й емоційні процеси, психічні стани та властивості, належить темперамент як одна з найважливіших властивостей індивідуальності. Інтелект, як і інші особистісні характеристики психічних процесів індивіда, є властивістю індивідуально-особистісного фактора розвитку професійних якостей спеціаліста.

Інтерактивно-груповий фактор розвитку професійних якостей фахівця з соціальної роботи представляє собою взаємодію спеціаліста з групою, включаючи колег, клієнтів та коуча. Базуючись на активній участі та інтенсивній груповій взаємодії, спеціалісти можуть розвинути конкретні вміння та навички, і тим самим розвинути професійні якості. У професійній діяльності соціальному працівнику щодня доводиться стикатися з безліччю ситуацій, де потрібно виявляти не лише професійні, а й особистісні якості. У процесі взаємодії з колегами, співробітниками соціальних організацій та установ, у спілкуванні з клієнтами, можна простежити професіоналізм спеціаліста соціальної сфери, виражений, насамперед, у вмінні вибудовувати зв'язки та відносини.

Наступний виділений фактор – **організаційно-діяльнісний**. Організаційно-діяльнісний підхід передбачає таку організацію діяльності колективу та особистості, коли кожен спеціаліст виявляє активність, ініціативу, творчість, прагнення до самовираження.

Розгляд змісту і розвитку особистісно-професійних якостей соціального працівника в умовах коучингу висуває такі проблеми, як стимулювання його професійного самовдосконалення, попередження та подолання проблемних і ситуативно-варіюючих ситуацій, що впливають на його становлення як спеціаліста.

Професійно-особистісні якості спеціаліста соціальної сфери – це якісна характеристика його здатності вирішувати на високому рівні професійні завдання протягом усього періоду часу, відведеного соціумом для його професійної діяльності. Це включає:

- становлення діяльнісної компетенції, що передбачає професійні мотиви його діяльності, професійні ціннісно-сміслові утворення;
- становлення внутрішньо особистісних компетенцій: адекватність професійної самооцінки, професійна самокритичність, професійна рефлексія.
- вдосконалення міжособистісної компетенції, куди входять професійні аналітичні вміння, вміння професійного діагностування, гуманістичні особистісні установки.

У вирішенні цієї життєво важливої проблеми найбільш чітко виділяються наступні напрямки: стимулювання професійного самовдосконалення спеціаліста; створення найбільш оптимальних умов професійної діяльності, що забезпечують попередження можливих проблемних ситуацій і готовність виходити з варіюючих обставин. Для цього необхідно використовувати коучингові технології, які покликані враховувати дані психологічні фактори розвитку особистісно-професійних якостей спеціаліста соціальної сфери.

Ми робимо висновок, що коучингові технології дозволяють:

1. Виробити у фахівця з соціальної роботи навички самоуправління, управління своїми емоціями в різних обставинах, що виникають у процесі виконання професійних обов'язків.
2. Сприяти розвитку психологічної стабільності та захищеності у соціальних працівників для виконання їхніх професійних обов'язків.
3. Більш повно засвоювати рекомендації фахівцям з соціальної роботи для збереження емоційно-психологічної стійкості, необхідної в проблемно-ситуативних обставинах.

Розкриваючи особистісно-професійні якості соціального працівника, що формуються в умовах коучингу, ми можемо розділити їх на три групи:

1. Психологічні характеристики, які є складовою частиною здатності до даного виду діяльності.
2. Психолого-педагогічні якості, орієнтовані на самовдосконалення соціального працівника як особистості.
3. Психолого-педагогічні якості, спрямовані на облік ситуативно-проблемної варіації та успішне подолання труднощів, що виникають [14].

Виходячи з усього вищесказаного, ми робимо висновок, що розвиток професійних якостей спеціаліста соціальної сфери в умовах коучингу залежить від таких психологічних факторів, як індивідуально-особистісний, інтерактивно-груповий, організаційно-діяльнісний, контекстно-варіативний та проблемно-ситуативний (рис. 2.1).

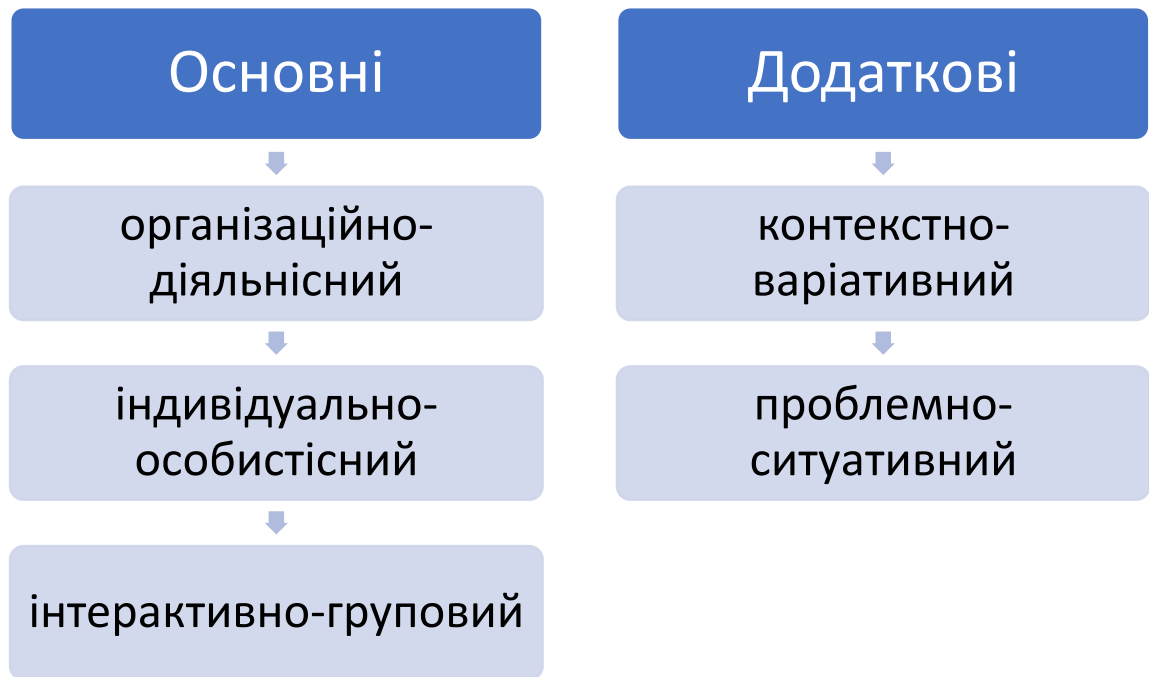


Рис. 2.1. Фактори розвитку професійних рис фахівця з соціальної роботи в умовах коучингу.

Одним із найголовніших завдань керівника є збереження високої мотивації співробітників організації. Як відомо, для цього недостатньо лише фінансової винагороди, необхідна найбільш детальна система мотивації, яку керівник зобов'язаний надавати та підтримувати:

- 1) грошова винагорода повинна бути невід'ємною частиною відкритої системи моніторингу та заохочення персоналу;
- 2) співробітники повинні мати можливість розвитку та кар'єрного зростання;
- 3) співробітники повинні відчувати довіру керівника та усвідомлювати свою цінність в організації;
- 4) співробітникам необхідно відчувати повагу до себе з боку колег та керівника;
- 5) максимально широка інформація, що забезпечує роботу персоналу та ефективність діяльності компанії, повинна бути у вільному доступі для співробітників, також необхідно отримувати якісний зворотний зв'язок;
- 6) робоче місце повинно створювати відчуття комфорту та свободи [16].

Більшість із вище зазначених критеріїв найкращим чином забезпечується за рахунок застосування коучингових підходів в управлінні. Сама ж система управління організацією, зокрема, соціального профілю, буде ефективною при забезпеченні максимальної залученості співробітників організації.

Коучинг, як система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості та групи спільно працюючих людей, а також забезпечують максимальне розкриття та ефективну реалізацію цього потенціалу, в більшості випадків застосовується в організаціях у ролі унікального системного підходу до формування корпоративної культури, методів розвитку співробітників, створення та реалізації стратегій підприємств. Окрім цього, керівники, які використовують метод коучингу як метод управління персоналом, мають можливість найбільш простіше та ефективніше утримати цінних працівників у своїй компанії, тим самим знижуючи плинність кадрів.

Коучинг застосовний до всіх співробітників організації, але особливо він є необхідним для таких категорій, як:

- керівники;
- успішні співробітники;
- менеджери, які переживають не найкращі часи;
- працівники, яким необхідні нові навички.

Безперечно, впровадження коучингу в організації повинно починатися з її топ-менеджерів. Коучинг для керівників вищої та середньої ланки проводиться з метою:

- 1) розвитку управлінських навичок;
- 2) впровадження коучингу в систему менеджменту організації;
- 3) залучення співробітників до роботи компанії;
- 4) адаптації нових керівників;
- 5) розвитку системного мислення;
- 6) навчання стрес-менеджменту [12].

Наступна категорія персоналу, якій необхідний коучинг, – успішні співробітники. Це люди, які успішно виконали доручену їм роботу та досягли

всього, чого могли досягти на даний момент. Цій категорії співробітників потрібно щось нове, що визначить їхню подальшу кар'єру та розвиток. Замість того, щоб відправляти перспективних менеджерів на тренінги та семінари, доцільно використовувати метод коучингу, який сприяє наданню підтримки у розвитку нових ідей, тим самим підвищуючи мотиваційний потенціал.

Третя категорія, яка потребує коучингу, – менеджери, які переживають не найкращий період на роботі або в особистих взаємовідносинах. Компанії, які прагнуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, нерідко стикаються з труднощами, пов'язаними з проблемами власного менеджерського складу. Найчастіше це здібні співробітники компанії, люди, які перебувають у даний момент часу в кризовій ситуації, але володіють чудовими здібностями. Оскільки вони становлять цінність для організації, керівник не захоче з ними розлучатися. У той момент, коли стає зрозуміло, що дані співробітники не в змозі перейти на наступний етап ефективності, необхідно застосувати метод коучингу, що сприяє тому, що у менеджерів з'являється бажання реалізовувати свої ідеї, впроваджувати інновації. Коучинг сприяє як особистісним, так і організаційним змінам.

Четверта категорія, яка потребує коучингу, – працівники, яким слід вдосконалювати свої навички, необхідні для ефективної роботи. Основними аспектами такого коучингу є навчання навичкам прийняття рішень, вирішення конфліктних ситуацій, навичкам спілкування, стратегічному плануванню, створенню сильної команди.

Значення коучингу для організації проявляється в тих діях, які здійснюються коуч-менеджером (керівником, який займається коучингом у сфері управління персоналом). Для цього необхідно, щоб керівник володів високим рівнем емоційної стійкості. Розвинені навички емоційної стійкості дозволяють керівнику розглядати свої емоції та емоції підлеглих як управлінський ресурс і завдяки цьому підвищувати ефективність своєї діяльності, а, отже, й ефективність організації загалом.

У тих компаніях, де прийнято не приховувати свої емоції, направляти почуття та стани людей у конструктивне русло, процес взаємодії співробітників є найбільш продуктивним. У таких організаціях спостерігається висока продуктивність праці, позитивний мікроклімат, зменшення конфліктних ситуацій, прийняття правильних рішень. Там, де емоціями нехтують, персонал менш доброзичливий, спостерігається висока плинність кадрів, знижується стресостійкість.

Коуч-менеджери знають, як поводитися зі своїми емоціями і як працювати з емоціями своїх колег та підлеглих. У процесі коучингу, при залученні співробітників до обговорення спільних проблем, завдань, до обміну досвідом, підвищується не лише мотивація персоналу, а й з'являється можливість поглянути на проблему з позиції різних людей та різного життєвого досвіду. Коучинг є доцільним як у ситуаціях необхідності прийняття командного рішення, так і в процесі формулювання місії та цілей організації, формування прихильності корпоративним цілям [19].

Залученість співробітників до процесу роботи є важливим фактором, оскільки незахопленого своєю роботою співробітника не можна замотивувати ніякими засобами. Однак якщо залученість присутня, то мотивувати співробітника буде набагато простіше.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що суть коучингу в управлінні персоналом полягає у використанні методів коучингу у взаємодії зі співробітниками. Це і конкретний стиль у бесіді, і відкритий зворотний зв'язок, і метод постановки цілей та мотивації співробітників тощо. Завдяки цьому між співробітниками та керівниками з'являється можливість у встановленні більш відкритих, довірчих відносин, покращується мікроклімат у колективі. За допомогою коучингових методів керівнику простіше перейти від директивної системи керівництва до управління за цінностями та цілями. Крім цього, використання коучингу в управлінні дозволяє ефективніше розвивати корпоративну культуру організації. Тому можна сказати, що коучинг є

ефективним в управлінні з усіх точок зору, і впровадження його методів може призвести до високоякісних змін у соціальній службі.

2.2. Коучингові технології в професійній діяльності соціального працівника

Однією з гострих соціальних проблем є зниження здоров'я населення, що актуалізує і роль соціального працівника у формуванні навичок здорового способу життя в населення. Протягом останніх 100 років тривалість життя населення в усьому світі збільшилася, а в медицині продовжують з'являтися нові технології для профілактики, ранньої діагностики та лікування різноманітних захворювань. Однак, незважаючи на це, кількість людей із хронічними хворобами продовжує неухильно зростати, негативно впливаючи на стан і якість життя населення загалом. Водночас пандемія ще раз продемонструвала, що система охорони здоров'я та соціальна сфера не можуть своєчасно та в повному обсязі надавати необхідну допомогу. Усе це обумовлює необхідність пошуку нових підходів у сфері охорони здоров'я та соціальній сфері, які дозволяли б не лише допомагати пацієнтам із вже наявними захворюваннями, але й запобігати виникненню та розвитку хвороб. Актуальними стають методи, які дозволили б допомогти людям в опануванні принципів здорового способу життя та дозволяли б підтримувати їх на шляху до цих змін, розширюючи можливості для покращення здоров'я та досягнення благополуччя, зокрема, арт-хелс коучинг [31].

Наприкінці 90-х років 20 століття Мартін Селігман запропонував концепцію напрямку, орієнтованого на допомогу здоровим і хворим людям у досягненні цілей, визначених за допомогою підтримки фахівця [34]. Пізніше за підтримки послідовників Селігмана виник новий напрям — коучинг здоров'я та благополуччя, в основу якого лягли основні принципи психотерапії, позитивної психології, мотиваційного інтерв'ювання, когнітивно-поведінкової терапії, нейропсихології, а також методи психології бізнесу та спорту [35].

Р. Волевер узагальнив дані досліджень, присвячених коучингу здоров'я та благополуччя, та запропонував визначити його як «підхід, орієнтований на пацієнта, при якому пацієнти, принаймні частково, визначають свої цілі, використовують процеси самопізнання або активного навчання разом з інформаційним навчанням для досягнення своїх цілей і самоконтролю поведінки для підвищення відповідальності, і все це в контексті міжособистісних відносин з коучем... Коуч – це медичний чи соціальний працівник, навчений теорії зміни поведінки, мотиваційним стратегіям і методам спілкування, які використовуються для допомоги пацієнтам у розвитку внутрішньої мотивації та набутті навичок для створення стійких змін для покращення здоров'я та благополуччя» [21].

Огляд наукових джерел показав високий потенціал коучингу здоров'я та благополуччя для просування здорового способу життя та стримування зростання поширеності хронічних захворювань [37].

Мотиваційне інтерв'ю є ключовим методом для роботи над змінами способу життя [37]. Під час нього коуч ставить відкриті запитання, покликані допомогти клієнту виявити власні цілі та визначити способи їх досягнення. Замість того, щоб давати рекомендації про необхідність зниження ваги, коуч може поцікавитися тим, як зміниться життя клієнта, коли він скине вагу. Ефективність такого підходу обумовлена тим, що усвідомлені дії, що базуються на цінностях та пріоритетах, мають набагато більше шансів на успіх, ніж ті, які будуть вжиті під впливом зовнішньої мотивації, оскільки з більшою ймовірністю вони викличуть у виконавця опір.

В умовах обмеженості соціальних контактів та неможливості відвідування медичних та соціальних установ онлайн-коучинг може стати ефективним способом підтримки клієнтів у їхньому прагненні до підтримання здорового способу життя. Було показано, що взаємодія через Інтернет має порівнянну ефективність з очними сесіями, а також дозволяє запропонувати клієнтам той самий рівень підтримки та конфіденційності, але робить роботу з фахівцем більш доступною та зручною – можна не витрачати час на поїздку, більш гнучко

планувати свій розклад, а також працювати з фахівцем, який перебуває в іншій країні або іншому часовому поясі [32].

Співпраця медичних фахівців, соціальних працівників та коучів дозволяє найбільш ефективно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на покращення здоров'я пацієнта. Фахівці різного профілю можуть направляти пацієнтів до коучів для проведення серії занять, на яких основна увага приділяється підтримці пацієнтів у зміні поведінки щодо здоров'я. Наприклад, коуч може допомогти з покращенням харчування, вибором відповідного виду спорту, а також із відмовою від шкідливих звичок – куріння та прийому алкоголю. Коучинг здоров'я та благополуччя може стати ефективним інструментом роботи не тільки профільних фахівців, health-коучів, деякі з методів можуть з успіхом бути застосовані медичними працівниками для допомоги пацієнтам, які прагнуть налагодити здоровий спосіб життя [33]. Навички коучингу по здоров'ю також можуть бути використані в рамках коротких регулярних медичних консультацій, у тому числі віддалено, для підтримки пацієнтів та спільного ухвалення обґрунтованих медичних рішень. Фахівець може проінформувати пацієнта про можливі способи терапевтичного лікування його стану, а потім, поставивши всього одне або два ключових коучингових запитання, дозволити пацієнту по-новому поглянути на свою ситуацію. Коучингові методики також можуть бути корисні під час бесід з особами, які здійснюють догляд за пацієнтами – членами сім'ї або опікунами – для вивчення різних точок зору, усвідомлення спільних цінностей, а також спільного ухвалення рішень у ситуаціях, коли пацієнти є недієздатними.

Що стосується застосування мистецтва в сфері коучингу, то воно має незаперечні переваги, оскільки може м'яко та дбайливо допомагати клієнтам у процесі усвідомлення власних цілей, потреб та цінностей, трансформувати власні переконання, долати внутрішні та зовнішні перешкоди, а також мотивувати на досягнення поставлених завдань.

Важливою особливістю є те, що як коуч, так і клієнт не зобов'язані бути художниками або мати профільну освіту у сфері мистецтв, щоб використовувати

інструменти арт-терапії. З боку коуча необхідне розуміння основ арт-терапії та бажання застосовувати її методи у своїй роботі, з боку клієнта потрібна лише цікавість до використання творчості для самопізнання та досягнення власних цілей.

Мистецтво з'єднує свідомість і несвідоме, допомагаючи їм взаємодіяти в обох напрямках. Методи арт-коучингу допомагають переводити на рівень свідомості всі ті механізми, які змушують людину діяти певним чином і робити вибір у різних ситуаціях. Оскільки мозок не відрізняє реальний образ від уявного, то при подоланні перешкод в уяві, вони нібито долаються насправді: їхня важливість у свідомості знижується, вони перестають бути чимось непереборним на шляху до мети.

Мистецтво допомагає впорядкувати всі сумбурні думки, що виникають у голові. Коли людину просять створити візуальні образи того, що діється в її голові, на папері, в процесі малюнка та подальшої роботи з ним виникає ясність, людина може буквально бачити те, що було в її думках. Такий образ допомагає структурувати наявні думки та створити своєрідний «якір», який дозволяє свідомому розуму відпочити та дає несвідомому час для реорганізації та створення чогось нового. За допомогою коучингу мистецтво може виявити приховані переконання та перетворити їх, що надалі дозволить з легкістю досягати цілей, що стосуються особистих, професійних питань, а також здоров'я та благополуччя.

Таким чином, застосування арт-терапевтичних методик відкриває широкі можливості для м'якої і водночас глибокої роботи з клієнтом у рамках коучингу здоров'я та благополуччя.

На сучасному етапі розвитку соціуму становлення молоді відбувається в умовах багатьох невизначеностей, що суттєво ускладнюють процес нормальної інтеграції молодих людей у повноцінне життя суспільства. При цьому з кожним роком кількість молоді, не здатної самотійно впоратися з цим завданням, неухильно зростає. Найбільш актуальні проблеми сучасної молоді: труднощі з працевлаштуванням; житлові проблеми; важке фінансове становище;

недостатній рівень освіти; алкогольна, тютюнова, наркозалежність; ігроманія; непевність у майбутньому [30]. Одним із механізмів розв'язання зазначених проблем є соціальна робота з молоддю. Зробити її ефективнішою, на нашу думку, можуть прогресивні інноваційні технології, зокрема використання у практиці установ коуч-наставництва.

Як прикладна технологія коучинг спирається на основи психології, психодинаміки, менеджменту, соціології, нейробіології, квантової фізики та інших дисциплін. Вона ґрунтується на якісних процесах діалогу, орієнтованого на цілі та результати. Через серію спрямованих і стратегічних бесід технологія коучингу може допомогти прийняти ментальну модель поведінки, розкрити і стимулювати потенціал супроводжуваних осіб, усунути перешкоди у саморозвитку.

Що стосується коуч-наставництва, то це відносно новий напрямок волонтерської діяльності у вітчизняній практиці, що передбачає організацію індивідуального партнерства між досвідченим у певній сфері членом суспільства та його менш досвідченим у даній області «підопічним».

Стосовно молоді у важкій життєвій ситуації ця співпраця може бути сконцентрована на досягненні найрізноманітніших особистісних та професійних цілей – це може бути закінчення коледжу, перехід на новий життєвий етап, відкриття своєї справи, вдосконалення професійних умінь та навичок, відмова від залежностей тощо.

Незважаючи на доведену ефективність, у вітчизняній практиці соціальної роботи коучинг – ще досить рідкісне явище. Як правило, він використовується або як допоміжна технологія при роботі з підлітками групи ризику, або як технологія стимулювання професійної активності безробітної молоді. І якщо перший напрямок стійко розвивається, то другий представлений поодинокими проєктами.

Однією з визначальних причин цього є низка проблем, пов'язаних із впровадженням коучингу в практику освітніх установ:

- 1) недопрацьованість методології;

- 2) відсутність у педагогів потрібних компетентностей та мотивації;
- 3) психологічні особливості молоді;
- 4) питання організаційної підтримки [9].

Специфіка технологій соціальної роботи, як і соціальних технологій загалом, полягає в тому, що це не суб'єкт-об'єктні відносини – вони орієнтовані на взаємодію двох або кількох суб'єктів: з одного боку – ініціатора перетворень (стосовно досліджуваної нами теми – фахівця із соціальної роботи), з іншого – учасника взаємодії (молодої людини, яка перебуває у важкій життєвій ситуації) [11].

Велика частина авторів, наводячи перелік технологій соціальної роботи з молоддю, називає здебільшого лише ті з них, які можна класифікувати як терапевтичні або абілітаційні: соціальна терапія, арт-терапія, музикотерапія, бібліотерапія, логотерапія, творчі технології [12]. Розв'язання соціальних проблем індивіда в цьому випадку досягається за допомогою його залучення до певного виду діяльності.

Для ефективного впровадження коуч-наставництва в роботу, зокрема, освітніх установ необхідно передбачати такі аспекти:

- проходження майбутніми коучами спеціальних курсів або програм підготовки;
- розробка положення про реалізацію програми коучингу в установі з докладним описом програми чи технології, функціоналом співробітників, визначеними критеріями оцінки ефективності програми, способами оцінки ефективності та контролю реалізації програми тощо;
- організація методологічної підтримки коучам з боку вузьких фахівців: психологів, юристів та кар'єрних консультантів;
- організація підготовчої психологічної роботи з молоддю з метою знизити протест проти участі в програмі, усвідомити її необхідність.

Реалізація зазначених пунктів дозволить мінімізувати ризики виникнення проблем при впровадженні установою коучингових технологій у роботу з молоддю у важкій життєвій ситуації. Однак наш досвід довів, що, попри

необхідність розв'язання перелічених питань, технологія коуч-наставництва має величезний потенціал у сфері соціальної допомоги молоді.

2.3. Програма коучингового супроводу фахівця з соціальної роботи

У практичній частині нашого дослідження ми провели опитування соціальних працівників через гугл-форму, розповсюджену в соцмережах, для з'ясування рівня обізнаності соціальних працівників із коучингом. Повний опитувальник представлений у додатку А. Участь в опитуванні взяли 22 фахівців із соціальної роботи

Отримані результати опитування преставлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати опитування фахівців соціальної сфери

Секція	Критерій результату	Показник, що свідчить про потребу в програмі
Обізнаність	Недостатній рівень розуміння коучингу (Питання 3, 4)	Понад 50% респондентів обирають відповіді, що: 1) мають лише загальне уявлення або не знайомі з коучингом; 2) помилково ототожнюють коучинг з порадами, тренінгом або терапією.
Професійні труднощі	Високий рівень вигорання та потреба у змінах (Питання 7, 8)	Понад 60% респондентів оцінюють емоційне вигорання, нестачу креативних рішень або складнощі з тайм-менеджментом на 4 або 5 балів.
Сприйняття коучингу	Високе очікування ефективності (Питання 6)	Понад 70% респондентів вважають коучинг дуже ефективним або швидше ефективним для соціальної роботи.
Запит на участь	Готовність долучитися до програми (Питання 9, 10)	Понад 75% респондентів обирають відповіді: «Так,

		абсолютно» / «Швидше так» (Питання 9) та «Так, одразу» / «Розглянув(-ла) б» (Питання 10).
Сфера фокусу	Актуальність розвитку лідерства/саморегуляції (Питання 8)	Пріоритетними аспектами розвитку названо набуття навичок саморегуляції та чітке визначення власних кар'єрних цілей

Отримані результати свідчать про те, що високий відсоток фахівців з соціальної роботи відчуває значні професійні труднощі (вигорання, нестача креативних рішень), при цьому більшість з них недостатньо обізнана з коучингом, але демонструє високу готовність і очікування щодо участі в коучинговій програмі, це прямо вказує на існування актуальної та неусвідомленої до кінця потреби в інноваційному інструменті, яким може стати програма коучингового супроводу фахівця з соціальної роботи. З такою метою нами розроблена програма коучингового супроводу, яка є індивідуальним коучинговим супроводом фахівця із соціальної роботи, орієнтованим на його професійний розвиток, підвищення ефективності та профілактику вигорання. Програма розрахована 10-12 сесій і ґрунтується на принципах партнерства, конфіденційності та фокусі на рішеннях і майбутньому (Додаток Б). Програма може використовуватись у практиці соціальних служб, як форма підвищення кваліфікації фахівців з соціальної роботи.

Мета програми: сприяти професійному розвитку фахівця через коучинговий супровід, розвиток його компетентностей та формування навичок саморегуляції й усвідомленої взаємодії з клієнтами.

Ключові завдання:

1. Створити безпечний простір для рефлексії та усвідомлення професійних викликів.
2. Виявити сильні сторони та внутрішні ресурси фахівця.
3. Сформувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку.

4. Опрацювати конкретні ситуації з практики для знаходження ефективних способів реагування.

5. Розвинути навички емоційної саморегуляції та управління стресом для зниження ризиків професійного вигорання.

6. Забезпечити підтримку у впровадженні змін у щоденну практику.

Структура та основні модулі (10-12 сесій)

Програма поділена на чотири послідовні блоки з акцентом на практичні вправи та мікротренування навичок.

Блок	Назва та Тривалість	Основний Зміст	Ключові Компетенції
Блок 1	Старт та діагностика (1–2 сесії)	Визначення очікувань, первинна самооцінка компетенцій (комунікація, управління емоціями, тайм-менеджмент, командна взаємодія) за допомогою «Колеса професійного розвитку» та коучингових питань.	Усвідомлення, діагностика
Блок 2	Формування цілей (1 сесія)	Постановка 2–3 конкретних довгострокових професійних цілей та визначення коротких, реалістичних кроків на найближчий період.	Цілепокладання, планування
Блок 3	Опрацювання компетенцій (6–7 сесій)	Детальне опрацювання тематичних модулів: 1. Робота зі складними випадками. Аналіз реальних ситуацій, пошук нових стратегій взаємодії. 2. Емоційна саморегуляція та профілактика вигорання. Виявлення тригерів, «план відновлення», техніки швидкого заспокоєння. 3. Управління професійними межами. Розмежування відповідальності, напрацювання «мови коректної відмови».	Регуляція, комунікація, організація, резиліентність

		4. Комунікація та робота з опорою клієнта. Активне слухання, моделювання складних розмов. 5. Оптимізація робочого навантаження. Визначення «пожирачів часу», пріоритезація (Тайм-менеджмент). 6. Ресурсність і професійна впевненість. Робота з внутрішнім критиком, опора на сильні сторони.	
Блок 4	Підсумкова сесія та оцінка змін (1 сесія)	Аналіз досягнутих результатів та найбільш помітних змін. Рефлексія, визначення планів на подальший саморозвиток та ухвалення рішення про завершення/продовження супроводу.	Рефлексія, оцінка прогресу

Програма використовує коучингові запитання (відкриті, уточнювальні), метод GROW, техніки рефлексії (щоденник професійних ситуацій), рольові міні-сценарії (моделювання розмов з клієнтами) та вправи на формування конкретних планів дій.

Очікувані результати програми полягатимуть в тому, що фахівець досягне:

1. Чіткого розуміння професійних цілей та шляхів їх досягнення.
2. Уміння керувати власним емоційним станом у складних випадках.
3. Підвищення впевненості у взаємодії з клієнтами (навіть у кризових ситуаціях).
4. Ефективнішої організації роботи та здатності до пріоритезації.
5. Зменшення ризику емоційного виснаження та підвищення задоволеності роботою.

Висновки до другого розділу

Дослідження підтверджує, що коучингова технологія, створена на стику психології, менеджменту та аналітики, має значний потенціал як ефективна

соціальна технологія у професійній діяльності фахівця. Коучинг застосовний у соціальній сфері за принципом «ціль – засіб – результат», сприяючи не лише стратегічному проектуванню розвитку клієнтів (гармонізація особистості, розвиток здібностей), але й диференціації тих, хто справді прагне змін, від тих, хто лише маскує інші цілі. Це значно полегшує діяльність соціального працівника та підвищує ефективність усього процесу соціальної роботи.

Розвиток особистісно-професійних якостей соціального працівника в умовах коучингу обумовлений такими ключовими психологічними факторами: індивідуально-особистісний (стабільні характеристики, як-от темперамент), інтерактивно-груповий (взаємодія з колегами та клієнтами), організаційно-діяльнісний (забезпечення активності та ініціативи в колективі), а також додаткові – контекстно-варіюючий та проблемно-ситуативний. Коучингові технології дозволяють враховувати ці фактори, формуючи у фахівця навички самоуправління емоціями, підвищуючи його психологічну стабільність та сприяючи засвоєнню рекомендацій для збереження емоційно-психологічної стійкості у складних обставинах. Таким чином, коучинг цілеспрямовано формує три групи якостей: психологічні (здатності до діяльності), психолого-педагогічні (самовдосконалення особистості) та якості, спрямовані на подолання труднощів.

Управлінські та мотиваційні переваги коучингу незаперечні, що робить його ключовим інструментом для керівників соціальних організацій. Коучинг-менеджмент, орієнтований на залученість співробітників та розвиток їхнього потенціалу, дозволяє ефективно утримувати цінні кадри, знижувати плинність, підвищувати продуктивність та створювати позитивний мікроклімат. Коучинг необхідний для керівників (для розвитку управлінських навичок та системного мислення), успішних співробітників (для нового кар'єрного поштовху), менеджерів у кризових ситуаціях та працівників, яким потрібні нові навички (прийняття рішень, комунікація). Керівник, який володіє емоційною стійкістю та використовує коучингові методи, простіше переходить від директивного керівництва до управління за цінностями та цілями, підвищуючи загальну ефективність організації.

Практичне значення коучингу розширюється завдяки розвитку коучингу здоров'я та благополуччя (health-коучингу) та арт-коучингу. На тлі зростання хронічних захворювань коучинг стає актуальним засобом підтримки населення в опануванні здорового способу життя та самоконтролю поведінки. Цей підхід, заснований на мотиваційному інтерв'юванні, дозволяє фахівцю (медичному чи соціальному) допомогти клієнту самостійно визначити цілі, ґрунтуючись на власних цінностях, що гарантує вищу стійкість змін. Онлайн-коучинг і арт-коучинг (використання мистецтва для усвідомлення несвідомого та подолання внутрішніх перешкод) доводять свою ефективність у забезпеченні доступної та глибокої роботи з клієнтами.

Проведене опитування 22 фахівців соціальної сфери підтвердило існування актуальної потреби у коучинговому супроводі: високий рівень професійного вигорання (понад 60% оцінюють на 4–5 балів) поєднується з недостатньою обізнаністю, але високою готовністю (понад 75%) брати участь у програмі. З метою задоволення цієї потреби та розвитку навичок саморегуляції розроблена Програма коучингового супроводу фахівця із соціальної роботи. Програма розрахована на 3 місяці (10–12 індивідуальних сесій) і складається з чотирьох блоків: діагностика, формування цілей, опрацювання ключових компетенцій (емоційна саморегуляція, управління межами, комунікація) та оцінка змін. Очікується, що реалізація програми призведе до чіткого розуміння цілей, керування емоційним станом, підвищення впевненості та зменшення ризику виснаження, підтверджуючи коучинг як необхідний інструмент для професійного розвитку у соціальній сфері.

ВИСНОВКИ

Наше магістерське дослідження підтверджує, що **коучинг** є багатофункціональною, динамічною та стратегічно важливою **технологією розвитку XXI століття**, яка ефективно застосовується для стимулювання **особистісного, кар'єрного та професійного зростання** фахівців у різних сферах, включаючи соціальну роботу.

1. На теоретичному рівні коучинг визначається як суб'єкт-суб'єктна партнерська взаємодія та розвиваючий діалог, що принципово відрізняється від наставництва, менторства чи психотерапії. Його ключова мета – не надання готових рішень, а розкриття внутрішнього потенціалу клієнта (коучі) через розвиток усвідомленості та відповідальності. Інструментарій коучингу, зокрема техніка S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), доповнена критеріями екологічності та зони контролю, дозволяє чітко формулювати цілі та вибудовувати реалістичні траєкторії руху, ґрунтуючись на сильних сторонах особистості та принципі «тут і зараз». Цей підхід, що базується на філософії позитивної психології та роботах М. Еріксона та Т. Голві, підтверджує, що коучинг є ефективним засобом кар'єрного стимулювання, сприяючи реалізації внутрішнього потенціалу в контексті професійного зростання.

2. У бізнес-середовищі та в управлінні коучинг виступає як каталізатор вищих досягнень, сприяючи підвищенню ефективності працівників, розвитку лідерського потенціалу та подоланню ситуативних проблем, таких як перехід на нову посаду або організаційні зміни. Його цінність зростає, оскільки він забезпечує системний підхід до формування корпоративної культури, що підтверджується позитивною оцінкою його ефективності понад 97% експертів. Коучинг-менеджмент, орієнтований на залученість співробітників та розвиток їхнього потенціалу, дозволяє керівникам ефективно утримувати цінні кадри, знижувати плинність та переходити від директивного стилю до управління за цінностями та цілями. Особливе значення коучинг має для роботи з керівниками

вищої ланки та успішними співробітниками, яким потрібен новий поштовх для кар'єрного зростання.

3. Коучинг має значний, хоча і ще не повністю реалізований, потенціал як інноваційна соціальна технологія. Він може бути інтегрований у підготовку фахівців соціальної сфери для розвитку їхніх навичок самоуправління, емоційної стійкості та здатності до подолання ситуативних труднощів. Його застосування дозволяє соціальному працівнику ефективніше проводити диференціацію клієнтів, виявляючи тих, хто справді прагне змін. Це особливо актуально у роботі з молоддю, де такі технології, як коуч-наставництво, допомагають вирішувати проблеми дезадаптації, безробіття та кар'єрного зростання. У цьому контексті коучингова робота зосереджена на формуванні таких якостей, як діяльнісна, внутрішньоособистісна та міжособистісна компетенції фахівця.

4. Розвиток спеціалізованих видів коучингу, зокрема, коучингу здоров'я та благополуччя (health-коучингу) та арт-коучингу, доводить універсальність підходу. Health-коучинг, заснований на мотиваційному інтерв'юванні, є важливим інструментом у боротьбі зі зростанням хронічних захворювань, допомагаючи клієнтам у формуванні здорового способу життя через самоконтроль та усвідомлений вибір. Арт-коучинг, своєю чергою, використовує творчість для м'якого усвідомлення несвідомого, перегляду обмежуючих переконань та подолання внутрішніх бар'єрів, що є особливо цінним у роботі з особами, які перебувають у кризі.

5. Проведене опитування фахівців соціальної роботи чітко підтвердило актуальну та гостру потребу у впровадженні коучингових інструментів: значна частина фахівців відчуває високий ризик професійного вигорання (емоційне виснаження, труднощі з креативними рішеннями) та недостатню обізнаність щодо коучингу, але водночас демонструє високу готовність до участі у програмі супроводу. Це обґрунтовує необхідність розробки індивідуальної програми коучингового супроводу фахівця, орієнтованої на розвиток саморегуляції, управління професійними межами та активізацію внутрішніх ресурсів для запобігання професійній деформації.

Таким чином, коучинг є необхідним інструментом для підвищення якості соціальної роботи, забезпечуючи як професійний, так і особистісний розвиток фахівців у динамічних умовах сучасності та сприяючи досягненню соціальної значущості результатів їхньої праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борова Т.А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: дис. на здобуття д-ра пед. наук зі спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. К., 2012. С. 170–234.
2. Використання коучингу в системі вищої освіти України. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України ; редкол.: О. Л. Ануфрієва та ін.; голов. ред. В. В. Олійник. К.: АТОПОЛ ГРУП, 2015. Вип. 15 (28). С. 236–245.
3. Вітмор Дж. Коучинг високої ефективності. 5-те вид. К.: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
4. Голві Т. Внутрішня гра у роботу. К.: Наш Формат, 2018. 208 с.
5. Головнєва І.В. Актуальні напрями застосування нового підходу в менеджменті в освітній сфері. *Педагогіка і психологія*. К.: 2002, №3, с.53–58.
6. Гребеняк Д.В. Коучинг як сучасна технологія педагогічного керівництва
7. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнесінформ*. 2011. № 9. С. 117–181.
8. Копитко М., Прихідько С. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник [Львівського державного університету внутрішніх справ]*. 2018. Вип. 2. С. 156–168.
9. Костєва Т. Б. Практикум коуч-діяльності. Методичні вказівки. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. 40 с.
10. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*. 2017. № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
11. Коучинг як технологія формування професійної компетентності освітянина. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення*

євроінтеграційних процесів» (м. Мукачєво, 17–18 травня 2017 р.) / Ред. Практикум коуч-діяльності кол.: Т. Д. Щербан (гол. ред.) та ін. Мукачєво : Вид-во МДУ, 2017. С. 194–196.

12. Кривов'язюк І. В. Методи формування лідерських якостей у керівників підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 318–321.

13. Нежинська О.О. Основи коучингу: навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тищенко. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

14. Нежинська О., Тищенко В. Коучинг у діяльності практичного психолога системи освіти: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О. О. Нежинська, В. М. Тищенко; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К., 2015. 44 с.

15. Нежинська О., Тищенко В. Коучинг як інструмент соціально-психологічної допомоги. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія II. Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. Вип. 23: зб. наук. праць. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 182–187.

16. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с.

17. Петрунько О. Коучинг як метод розвитку професійних компетенцій менеджерів в умовах гейміфікації бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №4(76). 2024. С.306–312.

18. Петрунько О. В. Коучинг як психотехнологія неманіпулятивного соціального інжинирінгу у професійних та ігрових середовищах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №3(75). С. 211-221.

19. Сингаївська І. В. Форми та методи вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*, 2011. №5(18). С.323–331

20. Управлінське лідерство: виклики сьогодення: колективна монографія; за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
21. A Systematic Review of the Literature on Health and Wellness Coaching: Defining a Key Behavioral intervention in Healthcare / R.Q. Wolever. *Global Advances in Health and Medicine*. 2013. Т. 2. № 4. Р. 38–57.
22. Eriksson M. Product Leadership. 2017. 256 p.
23. International Coach Federation. URL: https://coachingfederation.org/neuroscience-behind-unique-coaching-practices/?gad_source=1&gad_campaignid=22434161410&gbraid=0AAAAABTkdbBv5Gaw1ACyqTPukzVopIEr&gclid=Cj0KCQiA9OnJBhD-ARIsAPV51xMEIVqYQYTgPvtkgreZXUnj8CDzoNvfeE2m2VpWI9yOW-GiulEu4h0aAhRhEALw_wcB
24. Dawson P. Beyond a definition: Toward a framework for designing and specifying mentoring models. *Educational Researcher*. 2014. Vol. 43, N 3. P. 120–124.
25. Downey M. Effective Modern Coaching. LID Publishing, 2014. 224 p.
26. Hoffman J. V. What can we learn from studying the coaching interactions between cooperating teachers and preservice teachers? A literature review. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 52. P. 99–112.
27. Hudson P. Mentoring as professional development: ‘Growth for both’ mentor and mentee. *Professional Development in Education*. 2013. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19415257.2012.749415>
28. Integrative Health Coaching and Motivational interviewing. 2013. № 4. P. 28–35.
29. James J. M. Are You My Mentor? New Perspectives and Research on Informal Mentorship. *Journal of Academic Librarianship*. 2015. Vol. 41 (5). P. 532–539.
30. Kasprzhak A. G. Development of models of academic bachelor’s and research master’s degrees in the framework of the program of modernization of teacher education: first results. *Psychological Science and Education*. 2015. Vol. 20, N 5. P. 29–44.

31. Leonard T. Becoming a coach : the Coach U approach. Steamboat Springs, Colo. Coach U Press, 1999.
32. Mahdaria S. The Effectiveness of Online Coaching through Social Networking Site: A case study of Coach Potato Indonesia. *ELS Journal on 200 Interdisciplinary Studies in Humanities*. 2021.
33. Miller W.R. Motivational interviewing: preparing people for change. Motivational interviewing. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2002. 428 p.
34. Positive psychology progress: empirical validation of interventions / M.E.P. Seligman. *The American Psychologist*. 2005. T. 60. № 5. P. 410–421.
35. Rogers J. Coaching for Health: Why it works and how to do it. *Coaching for Health*. Milton Keynes: Open University Press, 2016. 216 c.
36. *Sherpa Coaching. The Executive Coaching Survey* (2013). 8th Annual report. S. l., 18.
37. Simmons L.A. Integrative Health Coaching and Motivational interviewing: Synergistic Approaches to Behavior Change in Healthcare. *Global Advances in Health and Medicine*. 2013. T. 2.

ДОДАТКИ

Опитувальник для з'ясування рівня обізнаності соціальних працівників із коучингом

Секція 1. Загальна обізнаність та розуміння коучингу

Ці питання (зокрема, питання 3 та 4) мають на меті з'ясувати, чи мають фахівці лише загальне уявлення про коучинг, і чи не ототожнюють його помилково з іншими формами підтримки.

<i>№</i>	<i>Питання</i>	<i>Тип відповіді</i>	<i>Варіанти відповідей</i>	<i>Показник (для підтвердження потреби)</i>
1.	Питання 3. Наскільки Ви знайомі з поняттям «коучинг» у професійному контексті?	Вибір одного варіанта	А) Знайомий(-а) добре, маю досвід участі. Б) Маю лише загальне уявлення. В) Знаю назву, але не розумію суті. Г) Не знайомий(-а) взагалі.	Потреба в програмі: 50% та більше обирають Б, В або Г.
2.	Питання 4. Як би Ви визначили основну мету коучингу? (Оберіть найбільш точне, на Вашу думку, визначення).	Вибір одного варіанта	А) Надання готових порад та експертних рішень. Б) Навчання конкретним навичкам і знанням (як тренінг).	Потреба в програмі: 50% та більше обирають А, Б або В (помилкове ототожнення).

			В) Робота з травмами та минулим досвідом (як терапія). Г) Стимулювання самостійного пошуку рішень, розвиток потенціалу клієнта.	
--	--	--	--	--

Секція 2: Професійні труднощі та вигорання

Ці питання (зокрема, питання 7 та 8) спрямовані на виявлення високого рівня вигорання та проблем із ключовими компетенціями (тайм-менеджмент, креативність рішень).

№	Питання	Тип відповіді	Варіанти відповідей	Показник (для підтвердження потреби)
3.	Питання 7. Оцініть за 5-бальною шкалою (де 5 – «дуже високий рівень», 1 – «відсутній»), наскільки Ви відчуваєте емоційне вигорання у своїй роботі?	Шкала (1 до 5)	1 – Не відчуваю / 2 / 3 / 4 / 5 – Дуже високий рівень	Потреба в програмі: 60% та більше обирають 4 або 5 балів.
4.	Питання 8, Частина 1. Оцініть	Шкала (1 до 5) для	1. Тайм-менеджмент та	Потреба в програмі: 60% та

	за 5-бальною шкалою (де 5 – «дуже гостра проблема», 1 – «проблеми немає»), наскільки Ви стикаєтеся зі складнощами у:	кожного пункту	пріоритезація завдань. 2. Пошук креативних рішень у складних випадках. 3. Управління професійними межами.	більше обирають 4 або 5 балів за цими пунктами.
5.	Питання 8, Частина 2 – Сфера Фокусу. Які аспекти професійного розвитку для Вас наразі найбільш актуальні? (Оберіть не більше 3-х).	Вибір кількох варіантів	А) Набуття навичок емоційної саморегуляції. Б) Чітке визначення власних кар'єрних цілей (лідерство). В) Розвиток комунікативних навичок. Г) Технічні знання (зміни в законодавстві).	Набуття навичок саморегуляції та кар'єрні цілі є найбільш пріоритетними.

Секція 3: Сприйняття коучингу та запит на участь

Ці питання (питання 6, 9 та 10) вимірюють очікування від коучингу та готовність фахівців долучитися до програми.

<i>№</i>	<i>Питання</i>	<i>Тип відповіді</i>	<i>Варіанти відповідей</i>	<i>Показник (для підтвердження потреби)</i>

6.	Питання 6. Наскільки, на Вашу думку, коучинг може бути ефективним інструментом для соціальної роботи?	Вибір одного варіанта	А) Дуже ефективний. Б) Швидше ефективний, ніж ні. В) Швидше неефективний. Г) Абсолютно неефективний.	Потреба в програмі: 70% та більше обирають А або Б.
7.	Питання 9. Чи вважаєте Ви доцільним запровадження індивідуального коучингового супроводу для фахівців соціальної сфери?	Вибір одного варіанта	А) Так, абсолютно. Б) Швидше так, ніж ні. В) Швидше ні. Г) Ні, абсолютно.	Готовність: 75% та більше обирають А або Б.
8.	Питання 10. Якби сьогодні Вам запропонували участь в індивідуальній програмі коучингу, якою була б Ваша реакція?	Вибір одного варіанта	А) Так, одразу б долучився(-лася). Б) Розглянув(-ла) би, але пізніше. В) Швидше відмовився(-лася) б. Г) Точно відмовився(-лася) б.	Готовність: 75% та більше обирають А або Б.

Програма коучингового супроводу фахівця із соціальної роботи

Програма використовує інструменти коучингу, сфокусовані на рішеннях і вирішенні практичних професійних завдань і ситуацій.

Блок 1. Старт та діагностика (1-2 сесії)

Мета: Створити простір довіри, визначити очікування клієнта та провести первинну діагностику поточного стану та компетенцій.

Сесія	Назва/Тема	Завдання та вправи	Ключовий інструментарій
Сесія 1	Знайомство та карта очікувань	Вправа «Контракт та хімія»: Узгодження принципів (конфіденційність, партнерство) та очікуваних результатів. Вправа «Ідеальний результат»: Запитання: «Яким буде Ваш успіх через 3 місяці, завдяки нашій роботі? Як Ви це зрозумієте?» Самодіагностика «Колесо професійного розвитку»: оцінка компетенцій (комунікація, управління емоціями, тайм-менеджмент, командна взаємодія, резилієнтність) за 10-бальною шкалою.	Коучинговий контракт, відкриті запитання, «Колесо професійного розвитку».

Сесія 2 (за необхідності)	Глибока рефлексія поточного стану	Вправа «Світлофор»: Визначення «зелених зон» (сильні сторони, ресурси) та «червоних зон» (виклики, складні ситуації, зони вигорання). Завдання для рефлексії (домашнє завдання): Заповнення щоденника професійних ситуацій» (опис 2-3 типових складних випадків/викликів із практики).	Сфокусована рефлексія, сильні коучингові запитання.
----------------------------------	-----------------------------------	--	---

Блок 2. Формування цілей (1 сесія)

Мета: Сформувати індивідуальну траєкторію розвитку через постановку 2-3 чітких, довгострокових та SMART-цілей.

Сесія	Назва/Тема	Завдання та вправи	Ключовий інструментарій
Сесія 3	Цілепокладання та план дій	Метод GROW: Використання моделі GROW для опрацювання однієї ключової цілі, що впливає з діагностики (наприклад, «Підвищити здатність до саморегуляції в кризових ситуаціях»). Вправа «Малі кроки»: Розбиття довгострокової цілі на конкретні, реалістичні кроки на найближчі 2 тижні.	Модель GROW, SMART-цілі, планування дій.

		Фокус на ресурсах: Виявлення внутрішніх та зовнішніх ресурсів, необхідних для досягнення цілей.	
--	--	--	--

Блок 3. Опрацювання компетенцій (6-7 сесій)

Мета: Практично опрацювати ключові компетенції, використовуючи реальні кейси фахівця, для підвищення ефективності та профілактики вигорання.

Сесія	Тематичний модуль	Завдання та вправи	Ключовий інструментарій
Сесія 4	Робота зі складними випадками	Аналіз кейсів: Обговорення 1-2 кейсів із щоденника професійних ситуацій. Вправа «Зміна перспективи»: Розгляд ситуації з позиції клієнта, колеги, супервізора. Пошук 2-3 нових, ефективніших стратегій реагування.	Системне мислення, рефлексія, уточнювальні запитання.
Сесія 5	Емоційна саморегуляція та профілактика вигорання	Виявлення тригерів: Складання списку професійних ситуацій, що викликають інтенсивні емоції. Техніки «Швидке заспокоєння»: Практика дихальних вправ, міні-медитацій або тілесних якорів. Створення «Плану відновлення»: розробка конкретного, неробочого заняття для відновлення енергії.	Техніки усвідомленості (mindfulness), «План відновлення», мікротренування.

Сесія 6	Управління професійними межами	Розмежування відповідальності: Чітке визначення «Моя зона контролю vs. Зона впливу vs. Зона прийняття». Рольовий сценарій «Коректна відмова»: моделювання складної розмови, де необхідно сказати «ні» клієнту/колезі/керівнику, не порушуючи стосунків (напрацювання «мови коректної відмови»).	Рольове моделювання, встановлення меж, асертивна комунікація.
Сесія 7	Комунікація та робота з опором клієнта	Вправа «Активне слухання»: Практика парафразу, резюмування, використання відкритих запитань для поглиблення розуміння. Моделювання розмови: Опрацювання ситуації з клієнтом, який виявляє опір або агресію, з фокусом на валідації почуттів та перенаправленні розмови.	Активне слухання, ненасильницьке спілкування, моделювання.
Сесія 8	Оптимізація робочого навантаження (тайм-менеджмент)	Аналіз «Пожирачів Часу»: Визначення, на що витрачається 80% робочого часу (наприклад, метод фотографування дня). Матриця Ейзенхауера: Навчання пріоритезації завдань	

Сесія 9	Ресурсність і професійна впевненість	Вправа «Мій список досягнень»: Згадка 5-7 успішних кейсів із практики та аналіз, які сильні сторони та компетенції забезпечили успіх. Робота з внутрішнім критиком: виявлення обмежувальних переконань («Я недостатньо...», «Це моя провина») та їх трансформація у підтримуючі твердження	Опора на сильні сторони, робота з переконаннями, коучингові запитання.
Сесія 10	Сесія-буфер (за потребою)	Фокус на поточному виклику: використання моделі GROW для опрацювання найактуальнішої ситуації, що виникла між сесіями. Закріплення навичок: Повторення та відпрацювання найбільш важливих технік із попередніх сесій.	GROW, мікротренування.

Блок 4. Підсумкова сесія та оцінка змін (1 сесія)

Мета: Оцінити прогрес, усвідомити набуті навички та сформувавши план подальшого саморозвитку.

Сесія	Назва/Тема	Завдання та вправи	Ключовий інструментарій
Сесія 11-12	Підсумкова рефлексія та оцінка прогресу	Повторна Діагностика: повторне заповнення «Колеса професійного розвитку» та порівняння результатів із початковою оцінкою.	Оцінка прогресу, шкалювання, планування подальших дій.

		Вправа «3 Ключові зміни»: відповідь на запитання: «Які 3 найбільш помітні зміни відбулися у Вашій роботі/відчуттях завдяки програмі?» План саморозвитку: визначення 1-2 наступних кроків у професійному розвитку без коуча. Оцінка супроводу: ухвалення рішення про завершення/продовження роботи.	
--	--	---	--

Очікувані результати програми будуть вимірюватися через:

1. Суб'єктивну оцінку (задоволеність роботою та зниження ризику вигорання) – через шкалювання та рефлексію в підсумковій сесії.
2. Об'єктивні зміни (уміння керувати емоційним станом, ефективність організації) – через порівняння балів у «Колесі професійного розвитку» та аналіз успішно опрацьованих рольових сценаріїв та кейсів.