

MTÜ International Supervision and Coaching Institute

Täiskasvanute koolitusasutus

Õppekava on kinnitatud ESCÜ õppekavade komisjoni poolt 04.11.2019.a.

ÕPPEKAVA	<i>Coach`i /superviisori väljaõpe</i>
ÕPPEKAVA RÜHM	<i>Coach`i /superviisori väljaõpe</i>
HARIDUSE LIIK	Töölane täiendkoolitus
EESMÄRK	<p>Väljaõppe eesmärk on ette valmistada coache/superviisoreid kes suudavad pakkuda valdkondadeülest coachingut ja supervisiooni, tehes seda professionaalselt kõrgel tasemel, ning eetilisi põhimõtteid järgides.</p> <p>Väljaõpe annab osalejatele teadmised <i>coachingust ja supervisioonist, coachi/superviisori kutsest ning oskused töötada coach`ina ja superviisorina.</i></p> <p>Õppekava eesmärk on anda ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europe; www.anse.eu) standardile vastavat haridust. Õppekava on seotud superviisorite kompetentsiraamistikuga (A European Competence Framework of Supervision and Coaching, March 2015).</p>
KOOLITUSE KESTUS	2,5 aastat, 12 sessiooni
ÕPINGUTE ALUSTAMISE TINGIMUSED	<ol style="list-style-type: none">1. Kõrgharidus: sotsiaal- ja humanitaarteadused (sh majandus ja juhtimise erialad)2. Töökogemus: vähemalt 4 aastat pärast kõrgkooli lõpetamist.3. Erialastel täiendkoolitustel ja grupiprotsessides osalemine (min 120 akadeemilist tundi). Arvesse võetakse erinevaid kursusi ja/või pikema kestusega enesearenguprogramme, mis annavad teadmisi inimesest, suhtlemisest, õpetamisest, gruppidest, organisatsioonidest, juhtimisest, jms.4. Kasuks tuleb psühhoteraapia kogemus.5. Varasem supervisiooni ja/või <i>coachingu</i> kogemus (erinevad vormid) – miinimum 30 akadeemilist tundi.6. Isiksuslikud eeldused: baasilised eneseregulatsiooni, suhtlemise ja reflekteerimise oskused ning inimestega töötamise põhiliste eetiliste printsiipide arvestamine.
VASTUVÕTU PROTSEDUUR	<ol style="list-style-type: none">1. Dokumentide esitamine e-posti teel2. Grupiintervjuu positiivne läbimine
ÕPPEKEEL	Eesti keel. Kirjanduse lugemine inglise või mõnes teises võõrkeeles.
ÕPPEKAVA MAHT	<p>Õppekava sisu on kooskõlas ANSE standardiga ja tugineb Euroopa supervisiooni ja <i>coaching`u</i> pädevusraamistikule.</p> <p>Kursus kestab 2,5 aastat. Kursuse maht on 650 akadeemilist tundi, millest:</p> <ul style="list-style-type: none">- 412 akadeemilist tundi moodustavad kontakttunnid ehk kokku 12 õppesessiooni (kümme 4-päevast ja kaks 3-päevast õppesessiooni);- 60 akadeemilist tundi õppesupervisiooni, mis jaguneb 1: 1 õppesupervisiooniks oma valitud õppesuperviisoriga (40 tundi) ja grupi õppesupervisiooniks (20 tundi);- 60 akadeemilist tundi coachingu/supervisiooni praktikat (2-4 individuaalcoachingu või -supervisiooni protsessi, kokku 30 kohtumist);- 16 akadeemilist tundi või rohkem grupi- või meeskonnasupervisiooni/-coachingu praktikat (vähemalt 4 kohtumist);- 12 akadeemilist tundi vaatluspraktikat;- 90 akadeemilist tundi iseseisvat töö kaasõppijate grupis ja individuaalselt, s.h. töö kirjandusega, portfoolio ja lõputöö koostamine.

	ÕPPEKAVA SISU
Õppeprotsessi iseloomustus	<p>Väljaõppe baasstruktuur: Väljaõppe esimeses pooles keskendutakse peamiselt individuaaltööle. Teises pooles peamiselt supervisioonile ning tööle grupi, tiimi ja organisatsiooniga. Coachi/superviisori identiteedi kujunemine ning teadlik eneseareng läbib kogu õpet.</p> <p>Valdkondade ülesus: Väljaõppe lõpetajad võivad töötada äri-, haridus-, sotsiaal- vms. valdkonnas. Omandatud põhikompetentsid on eelkõige seotud arendusprotsessis kasutatavate meetoditega, eneserefleksiooni ja eetiliste hoiakutega ning ei ole rõhutatult seotud erinevate tööalade spetsiifiliste teadmistega.</p> <p>Õppetöö toimub grupiprotsesside, praktilise harjutamise ja kogemuse reflekteerimise baasil.</p> <p>Refleksioonikompetents on enese, kliendi ja konteksti teadvustamise oskus. Tegu on võtmeoskusega coachi ja superviisori töös.</p> <p>Meetodite ülesus: Õppe ülesehituses läbivalt kasutatavate ning ühtlasi õpetatavate meetodite valik tuleneb lähenemistest ja mõtteviisidest, mis pärit olulistest psühhoteraapia ning täiskasvanu õppimise suundadest.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lahenduskeskne lähenemisviis ja tehnikad • Coachingu GROW baasmudel ja variatsioonid • Väärtustav coaching: ressursi- ja tulevikukesksus • Süsteemne lähenemine: konstellatsioonid • Psühhodraamast ja gestaltteraapiast pärit põhiprintsiibid ja töövõtted • Loov-lähenemised, NLP ja teised teadlikkust ning tulemuslikkust aktiveerivad tehnikad <p>Õppeprotsessi rütm ja tegevused</p> <p>Sessioonid: 4 päevaseid õppesessioone on kokku 10, lisaks kaks 3 päevast sessiooni vahevaateks ja lõpueksamiks. Vahevaade on mitmesuunaline tagasisidestamise protsess, kus kooruvad õppija tugevused ning arengupunktid. Lõpueksamiks tuleb esitada portfoolio. Kohapeal tuleb teha reaalne klienditöö, kus avalduvad väljaõppes omandatud kompetentsid.</p> <p>Õpingukaaslaste grupid: Sessioonide vahelisel ajal toimub osa õppetööd ja harjutamist õpingukaaslastest moodustatud väikeste gruppide regulaarsetel kohtumistel.</p> <p>Õppesuperviisor: Õppija valib endale õppesuperviisori. Õppesupervisiooni ülesanne on valmistada ette praktikaid, reflekteerida tehtud töid ning toetada õppija isiksuslikku kasvu.</p> <p>Praktika: Õppija leiab endale võimaluse järjepidevalt sessioonide vahelisel ajal praktiseerida. (Individuaalse <i>coachingu</i> ja supervisiooni praktika; grupiga, meeskonnaga või organisatsiooniga töötamise praktika; vaatluspraktika).</p> <p>Teemade käsitlemise järjekord võib muutuda tulenevalt reaalsest grupiprotsessist, külalisõppejõudude ajagraafikust või teistest olulistest mõjutajatest.</p> <p>Õppesessioone viivad läbi kolm põhiõppejõudu. Väljaõpet rikastavad ka teised ISCI ja välismaa õppejõud.</p>

<p>1. sessioon</p>	<p>Coachingu ja supervisiooni ja olemus. Õppetöö korraldus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ülevaade <i>coachingust</i> ja supervisioonist,: eesmärk, funktsioonid, vormid ○ Mõisted: superviisor, <i>coach</i>, <i>supervisee</i>, <i>coachee</i>, klient, juhtum; mentorlus, juhendamine, konsultatsioon, koolitus, teraapia, kovisioon; <i>coachiv</i> juhtimine. ○ Protsessi ja sessiooni ülesehitus. Konteksti tähendus supervisioonis ja <i>coachingus</i>. ○ Lepingu tähendus ja kokkulepete sõlmimine. ○ Portfoolio – professionaalse arengu peegeldaja ○ Sotsiomeetrilised harjutused ○ Töö pika plaani visiooniga
<p>2. sessioon</p>	<p>Coachingu ja supervisiooni vaimne raamistik, professionaalne hoiak ja eetika. Kompetentsid.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Genogramm. ○ Teadlikkus ja kohalolek (<i>mindfulness</i>) ○ Usaldusliku, hinnanguvaba ja jõustava suhte loomine. Konfidentsiaalsus. ○ <i>Coachi</i>/ superviisori/identiteet. ○ <i>Coachi</i>/superviisori tööks vajalikud kompetentsid ja hoiak (ANSE). ○ Õppija isiklikud õpi- ja arengueesmärgid. ○ Lahenduskeskse lähenemisviisi teoreetilised alused. ○ GROW-mudel
<p>3. sessioon</p>	<p>Õppimine ja areng <i>coachingus</i> ja supervisioonis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Täiskasvanu õppimise käsitlused ○ Reflektiivne praktika. Refleksiooni mõiste ja sisu. Refleksiooni mudelid. ○ Metatasandi mõiste supervisioonis/<i>coachingus</i>. ○ Iseseisev õppimine, enesejuhtimine, <i>coachi</i>/superviisori eneserefleksioon ○ Lahenduskesksed tehnikad. ○ Väärtustav lähenemisviis ja väärtustava <i>coachingu</i> tehnikad.
<p>4. sessioon</p>	<p>Individuaalne <i>coaching</i> ja supervisioon. Komplitseeritud juhtumid.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rollid individuaalses töös kliendiga. Leping. Vastutus. <i>Coachee/supervisee</i> eesmärgid ja vajadused . ○ Protsessi juhtimine. ○ Paralleelprotsess. Ülekandemehhanismid. Vastupanu. Psühholoogilised kaitsed. ○ Läbipõlemine ja selle ennetamine supervisiooni ja <i>coachingu</i> kaudu. ○ Kriisi- ja stressijuhtimine.
<p>5. sessioon</p>	<p>Individuaalne <i>coaching</i> ja supervisioon. Süsteemne lähenemine.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Süsteemse lähenemise teoreetilised alused ja tehnikad ○ Skulptuuritehnika, konstellatsioon. ○ Lähenemised psühhodraamast ja gestaltteraapiast. ○ Rollivahetus
<p>6. sessioon</p>	<p>Vahevaade. Tagasiside ja edasiside.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Õppeprotsessi käigus valmiva portfoolio vahehindamine. ○ Video analüüs ○ Tagasiside ja edasiside saamine oma professionaalsele arengule õppejõududelt ja grupikaaslastelt. ○ Edasiste arengueesmärkide seadmine.

7. sessioon	<p>Grupisupervisioon ja -coaching.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lepingu sõlmimine grupiga/organisatsiooniga. Rollid ja vastutus. ○ Kontekst gruppidega töötamisel. Juhtumi mõiste grupisupervisioonis. ○ Grupidünaamika ja protsesside juhtimine. ○ Grupisupervisioon, sh. võrgustike superviseerimine. ○ Kovisioon. ○ Grupicoaching
8. sessioon	<p>Grupisupervisioon ja -coaching. Organisatsioon.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Grupisupervisiooni meetodikad ○ Organisatsiooni käsitlus. ○ Mitmekesisus. Globaalsed arengud. ○ Organisatsioonikultuur ja väärtused ○ Visioon ja missioon. ○ Meeskonna juhtimine. <i>Coachiv</i> juhtimine. ○ Võim. Võimestamine. ○ Juhi <i>coaching</i> ja supervisioon
9. sessioon	<p>Meeskonna supervisioon ja coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Eesmärkide püstitamine ja saavutamine. Motivatsioon ○ Arenguplaanide koostamine ○ Arenguprotsessi eesmärgistamine, mõõdikute seadmine ○ Superviisori/<i>coachi</i> kompetentsid sekkumise, sessiooni ja pikaajalise protsessi tasandil ○ Töö rollidega ja funktsioonidega meeskonna supervisioonis ○ Väärtustav <i>coaching</i> (Appreciative Inquiry) ○ Sotsiomeetrilised harjutused, skaalad ja teised visuaalid töös meeskonnaga
10. sessioon	<p>Meeskonna supervisioon ja coaching. Organisatsiooni arendamine supervisiooni ja coachingu kaudu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Muutuste juhtimine ○ Töö konfliktidega ○ Kriisid ○ Meeskonna sisese tagasiside korraldamine ○ Superviisori/ <i>coachi</i> poolt antav tagasiside organisatsioonile ○ Sisemised ja välised toetusmeetmed organisatsioonis
11. sessioon	<p>Superviisori ja <i>coachi</i> professionaalne tegevus</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tuleviku disainimine ja tegevusplaani koostamine. ○ Professionaalne identiteet ○ Eetikakoodeks ○ Kvaliteedinõuded tegevssuperviisorile/<i>coachile</i> ○ Jätkuv eneseareng; enesehindamine, tagasiside võtmine. ○ Kuuluvus erialaühendustesse
12. sessioon	<p>Eksam ja portfoolio esitamine.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lõpetamisel esitatav portfoolio koosneb järgmistest osadest: <ol style="list-style-type: none"> 1) superviisori/<i>coachi</i> identiteet (maailmavaade, taust, haridus, töökogemus, väljaõpped) 2) kompetentsidest lähtuv eneseanalüüs ANSE pädevusraamistiku alusel

	<p>3) ühe supervisiooni/<i>coachingu</i> protsessi (individuaalne või grupi-protsess) reflekteerimine/analüüs ning selle sidumine teooriaga.</p> <p>4) õppesuperviisori tagasiside</p> <p>5) õppekava tingimuste täitmine (tabelina)</p> <p>6) lisad</p> <p>○ Praktiline eksam.</p>
--	---

ÕPPEMEETODID	<p>Koolitus koosneb teoreetilisest ja kogemuslikust õppest, mille käigus areneb valmisolek tegutsemaks iseseisva superviisori/<i>coachina</i> nii üksikisikute, gruppide kui ka organisatsioonidega.</p> <p>Reflektiivsed ja interaktiivsed õppimismeetodid lähtuvad täiskasvanukoolituse põhimõtetest: praktilised töötoad, rollitreening, diskussioonid, juhtumianalüüsid, loengud, videote analüüsimine, loovmetoodikad, harjutamine paarides, kolmikutes ja väiksemates gruppides; õppeprotsessi ja isikliku arengu reflekteerimine ning protokollimine jne.</p> <p>Rühmaprotsessis osalemine, selle vaatlemine ja reflekteerimine on keskne osa kogu koolituse tervikus.</p> <p>Saadud teadmiste ja oskuste pidev rakendamine praktikasse: oma isikliku supervisiooni/<i>coachingu</i> praktika alustamine ja sellele supervisiooni saamine õppesuperviisorilt; kaasõppijate grupis nii teooria kui praktiliste juhtumite läbitöötamine, pidev eneserefleksioon nii õppegrupis kui ka väljaspool seda.</p> <p>Osalemise kohustus. Õppijalt eeldatakse osalemist kogu õppeprotsessis.</p>
NÕUDED KOOLITAJATELE	<p>Kõrgharidus vähemalt magistritasemel (MA)</p> <p>Läbinud ESCÜ kvaliteedigrupi.</p> <p>Vastutavatel õppejõududel on nõutav ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase (vt. http://supervisioon.ee/uhingust/escu-superviisorate-kvaliteedisusteem/), sisaldab mh. lõpetatud supervisiooni/<i>coaching</i> väljaõpet; pidevat praktiseerimist superviisori/<i>coachina</i>; koolitamise ja koolituskavade väljatöötamise kogemust; täiendkoolitustel osalemist ja pidevat professionaalset enese arendamist.</p>
KOOLITAJAD	<p>Põhiõppejõud:</p> <p>Kaupo Saue - MA (TÜ psühholoogia), superviisori ja coachi diplom (Der Rote Faden, TLÜ 2006), ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Mari Saari - MA (TÜ psühholoogia), superviisori diplom (Der Rote Faden, Eesti Supervisiooniühing 1998); ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Signe Vesso - Ph.D (EBS, juhtimisteadused, 2016), superviisori, coachi diplom (Der Rote Faden, TLÜ 2006), ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Võimalikud teised koolitajad:</p> <p>Ester Väljaots – MA (TPÜ, psühholoogia õpetaja, koolieelse kasvatustöö metoodik), superviisori diplom (Der Rote Faden, Eesti Supervisiooniühing 1998), ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Inge Tael – TÜ kliiniline psühholoogia, superviisori/coachi diplom (Der Rote Faden,</p>

	<p>TLÜ 2006), ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Kaidi Peets - MA (TPÜ, inglise keel), supeviisori/coachi diplom (Der Rote Faden, TLÜ 2009), ESCÜ kvaliteedigrupi läbinud 8. taseme superviisor</p> <p>Piret Bristol - MA (TÜ psühholoogia), superviisori/coachi diplom (Der Rote Faden, TLÜ 2009), Erickson Professional Coach (ACSTH), ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase, ANSE juhatuse liige</p> <p>Sigrid Melts - MA (TPÜ, pedagoogika), superviisori ja coachi diplom 2009, (Der Rote Faden, TLÜ)</p> <p>Tiina Merkuljeva - MA (TÜ kasvatusteadus, eripedagoogika), superviisori diplom (Der Rote Faden, TLÜ 2006), alates 2011 EBS juhtimisteaduste doktorant, ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Triin Vana - MBA (TÜ Pärnu kolledž, teenuste disain ja juhtimine), superviisori diplom (Der Rote Faden, TLÜ 2006) ESCÜ kvaliteedistandardi alusel superviisori 8.tase</p> <p>Viktoria Saat – MA (St-Peterburi Puškini-nimeline riiklik ülikool, psühholoogia), MA, Dipl.PW (Process Work Institute, Portland, USA, psühhoteraapia), superviisor/coach (Der Rote Faden, TLÜ 2009, ISCI 2017), ESCÜ kvaliteedigrupi läbinud 6. taseme superviisor</p>
<p>LÕPETAMISE TINGIMUSED JA VÄLJASTATAVAD DOKUMENDID</p>	<p>Kursuse lõpetamise eelduseks on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osavõtt õppesessioonidest vähemalt 85% ulatuses ning puudumiste korral kokku lepitud kompenseerivate ülesannete täitmine täies mahus • Praktika nõuete täitmine kogu nõutavas mahus • Iseseisev töö kirjandusega. Loetu jagamine õpigrupis või uue teadmise integreerimine praktilistesse harjutustesse. • Kirjaliku lõputöö esitamine ning sellele positiivse hinnangu saamine • Praktilise eksami sooritamise õppegrupis komisjoni positiivse hinnangu alusel <p>Kogu kursuse käigus hinnatakse osavõttu moodulitest, sooritatud ülesandeid, läbi viidud superviisiooni ja <i>coachingu</i> sessioone, juhtumite analüüse, õppesuperviisori kirjalikku kokkuvõtet õppesuperviisioonidest, rühmaesitlust, professionaalset portfooliot, kirjalikku lõputööd ja praktilist eksamit.</p> <p>Hindamisprotseduur lähtub paindlikust õppijakesksest raamistikust, milleks on enesehindamine ja soorituste hindamine. Kursus eeldab isiklikku seotust ja pühendumist, enesemotivatsiooni. Enesehindamine toimub kogu koolituse jooksul.</p> <p>Kursuse lõpetajatele väljastatakse superviisori/<i>coachi</i> tunnistus.</p>
<p>ÕPIVÄLJUNDID</p>	<p>Kursuse lõpetanud on teadmised, oskused, professionaalsed hoiakud ning praktiline valmisolek tegutsemaks iseseisva superviisorina ja/või <i>coachina</i> nii üksikisikute, gruppide kui ka organisatsioonidega.</p> <p>Kursuse lõpuks arendavad õppijad välja superviisiooni/<i>coachingu</i> läbiviimise isikliku professionaalse stiili, mille loomulik osa on kriitiline teadlikkus superviisori/<i>coachi</i> rollist ja selle mõjust inimese tööalasele arengule täiskasvanuhariduse ja õppijakesksete teooriate kontekstis.</p> <p>Kursuse lõpetanu on omaks võtnud superviisori/<i>coachi</i> eetika.</p> <p>Kursus loob eeldused superviisori isiksuslikuks ja professionaalseks kasvuks ja arenguks.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kursuse lõpetanu on välja arendanud superviisorile/<i>coachile</i> omase

	<p>professionaalse identiteedi: suhtumise, eetika, arusaamise professionaalse arengu põhimõtetest, superviisorile ja <i>coachile</i> omase vaatenurga isikule, tööle ja organisatsioonile (ANSE 1 - 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kursusel osalenu oskab üles ehitada professionaalse suhte superviseeritavate/<i>coachitavate</i> isikutega, gruppidega, organisatsioonidega ning soodustada nende arengut. (ANSE 5 - 6) • Kursuse lõpetanu tunneb ja oskab kasutada erinevaid tehnikaid ja meetodeid superviisiooni ja <i>coachingu</i> läbiviimiseks ning valdab neid temale isikupärasel viisil. (ANSE 9) • Kursusel osalenu on välja arendanud eeskujuliku superviisorile ja <i>coachile</i> omase isikupärase suhtlemise stiili ning võime juhtida mitmekesiseid, mitmetähenduslikke ja süsteemseid protsesse (ANSE 1, ANSE 7, ANSE 8)
<p>ÕPPEKESKKONNA KIRJELDUS</p>	<p>Õppetöös kasutatakse ühte kuni kolme ruumi loenguteks, rühmatöös ning väikerühmades harjutamiseks; projektorit, tahvlit, markereid ning loovtöövahendeid.</p>
<p>ÕPPEMATERJALIDE LOEND</p>	<p>Õppekirjandus õppekava osana:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hawkins, P., Shohet, R., 2009. Supervision in the helping professions. An individual, group and organizational approach, Second Edition 2. Penny Henderson, 2009, A Different Wisdom, Reflections on Supervision Practice 3. John Whitmore, Coaching for Performance, 2017, Fifth Edition 4. Carol Wilson, 2014, Performance Coaching: A Complete Guide to Best Practice Coaching and Training, Second Edition 5. Marianne, Cindy and Gerald Corey. Groups, process and practice, 2008 <p>Soovituslik kirjandus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marilyn Atkinson, Ph.,D and Rae T. Chois, MCC, Step By Step Coaching 2012 2. Robin Shohet, 2008. Passionate Supervision 3. John Whittington, 2012. Systemic Coaching and Constellations: An Introduction to the Principles, Practices and Applications 4. James D. Ludema, Diana Whitney and others, 2003. The Appreciative Inquiry Summit 5. Peter Felix Kellermann, Focus on Psychodrama 6. Erving & Myriam Polster Gestalt Therapy Integrated 7. Marshall Goldsmith, Mark Reiter, 2016, Päästikud 8. Carol S. Dweck, 2017, Mõtteviis 9. Mark Williams, Danny Penman, 2013, Ärksus 10. Jenny Rogers, 2015, Juht kui treener 11. A. Davys and L. Beddoe, 2010. Best Practice in Professional Supervision. A Guide for the Helping Professions

- | | |
|--|--|
| | <p>12. 57 SF Activities for facilitators , edited by Peter Röhrig and Jenny Clarke</p> <p>13. Jane M. Campbell, 2000, Becoming an Effective supervisor</p> <p>14. Daniel Harkavy, 2006, Becoming a Coaching Leader</p> <p>15. Simon Sinek, 2017, Find Your WHY</p> <p>16. Rick Hanson, 2018, Resilient</p> <p>17. Peter Hawkins, 2014. Leadership Team Coaching:Developing Collective Transformational Leadership</p> <p>18. Solution Focused Group work, John Sharry</p> <p>20. Perekonna varjatud saladused, Tiiu Boltzman</p> <p>21. MI, www.tai.ee</p> <p>22. John McLeod, 2007 Nõustamisoskus</p> |
|--|--|