**Донецька обласна державна адміністрація**

**Департамент освіти і науки**

**Донецький обласний палац дитячої та юнацької творчості**

**КОУЧИНГ**



**Слов’янськ – 2020 р.**

*Друкується за ухвалою науково-методичної ради Донецького обласного палацу дитячої та юнацької творчості (протокол №…)*

**Укладач:**

**Ліхута О.В.,** методист методичного відділу Донецького обласного палацу дитячої та юнацької творчості

В методичному посібнику подано матеріали про педагогічний коучинг як технологію професійного розвитку. Представлено характеристику основних технологій та інструментів коучингу.

Методичний посібник рекомендований методистам та педагогічним працівникам системи освіти

**Зміст**

ВСТУП…………………………………………………….4

1. СУТНІСТЬ КОУЧИНГУ………………………….......5

1.1. Історія виникнення коучингу………….……………5

1.2. Основні підходи до визначення поняття «коучинг»……………………….…..…………………….8

1.3. Мета та принципи коучингу ……………………......9

1.4. Умови якісного коучингу ………………….............10

1.5. Види коучингу …………………………..................11

1.6. Переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності …………………………………20

1.7. Ключові компетентності коуча……………………22

2. ПЕДАГОГІЧНИЙ КОУЧИНГ……………………….23

2.1. Сутність поняття педагогічний коучинг………….23

2.2. Мета та завдання педагогічного коучингу……….25

2.3. Види педагогічного коучингу……………………..27

2.4. Методи педагогічного коучингу…………………..29

3. КОУЧИНГОВИЙ ПРОЦЕС…………………….........31

3.1. Етапи коучингового процесу………………………31

3.2. Методи оцінки ефективності коучингу..................32

3.3. «Зона комфорту»………………………....................33

3.4. Процедурні аспекти коучингового процесу………34

3.5. Мотивація до змін як основа коучингового процесу…………………………………………………...44

ДОДАТКИ

ЛІТЕРАТУРА

**ВСТУП**

Сьогодні спостерігається перехід від суворо регламентованого життя всього суспільства та окремо взятої людини до вибудовування гнучких взаємовідносин у процесі міжособистісної комунікації. При цьому підвищення ефективності власної життєдіяльності можливе тільки за умови постійного розвитку та самовдосконалення особистості протягом усього життя, що проявляється у якісній і творчій реалізації власних професійних функцій, створенні умов для розвитку інших людей, що сприяють розв’язанню проблем будь-якого характеру.

Необхідною умовою цього процесу є використання різноманітних методів, вдосконалення як власної професійної діяльності, так і особистісного розвитку в цілому. Одним з таких методів є *коучинг*.

**Коучинг** - це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості.

У процесі коучингу відбувається розкриття потенціалу людини, розвиток її професійних та особистих якостей завдяки чому розвиваються нові здібності й навички, які підвищують ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому.

**СУТНІСТЬ КОУЧИНГУ**

*«Деякі люди живуть лінійно - вони роблять крок за кроком. Я ж вважаю за краще танцювати не торкаючись підлоги».*

*Томас Дж. Леонард*

* 1. **Історія виникнення коучингу**

Коуч - це одна з професій ХХІ століття, яка стрімко поширюється у всьому світі. Ще двадцять років тому працювати з коучем вважалося екстравагантним, десять років тому - модним. Сьогодні коучинг - звичне явище як у сфері бізнесу, де він активно використовується у сфері управління людськими ресурсами, у роботі з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, так і в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому житті тощо. Сама етимологія слова «коуч» походить від назви невеличкого угорського містечка Коч, яке було розташоване в Європі напівдорозі від Відня до Будапешту. У цьому місті у XV столітті виготовляли вози, карети та екіпажі. Одна з найкращих карет, яка була створена майстрами цього міста, що була розрахована на чотири особи, отримала назву «кочи зекер», що в перекладі означало «карета з Коч». І вже в XVI та XVII ст. аналог даної карети стали виготовляти по всій Європі. У різних країнах її називали по-різному: у Австрії - «котче», у Франції - «коше», у Італії - «коччіо», у Англії - «коуч». Внаслідок цього слово «коуч» стало означати засіб пересування, що доставляє людей з пункту А в пункт Б. У цьому відображається глибока сутність даного слова. Це «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися на шляху до цієї мети». І як колись слушно зауважив Роберт Ділтс: «Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дозволяє особі або групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні ресурси, а також, виявити та нейтралізувати можливі перешкоди».

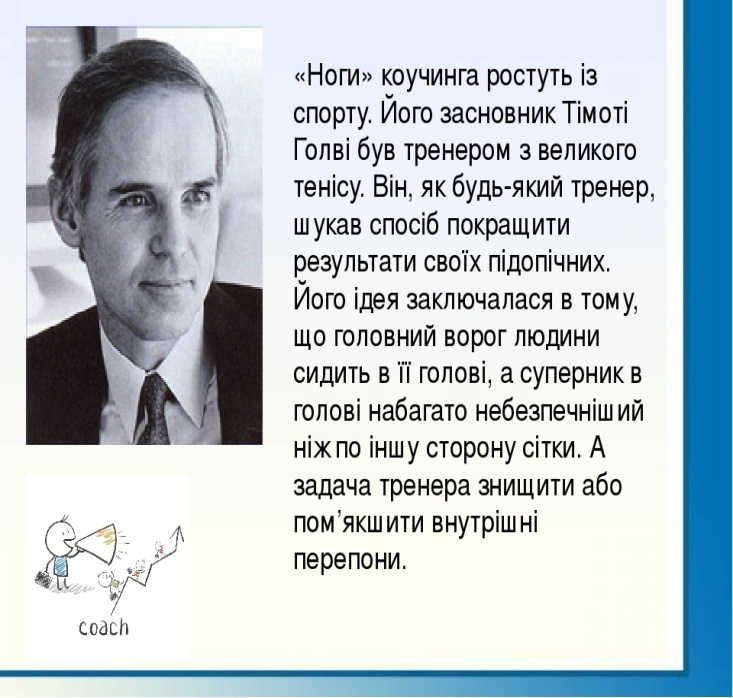


У XIX ст. «коучами» англійські студенти почали називали приватних педагогів і репетиторів, які допомагали добре підготуватися їм до іспитів. Наприкінці XIX - початку ХХ ст. це слово увійшло у спортивну лексику як назва професії, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні ресурси для перемоги у цих змаганнях. Згодом у 50-х рр. ХХ ст. це поняття почали використовувати з усім, що пов’язано з консультуванням, інструктуванням.

З 80-х років ХХ ст. коучинг офіційно впроваджений у бізнесі, а як окрема професія, остаточно сформувалася у 90-х роках ХХ ст. У США професія «коуч» визнана у 2001 р. завдяки Міжнародній Федерації Коучингу (ICF).

Основоположником коучингового підходу вважається **У. Тімоті Голві** - викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу.

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас зі світу спорту як один з методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі».



Згідно Т. Голві, коучинг - це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності.

Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки *техніка,* яка застосовується в певних обставинах, а ще і *метод управління*, метод взаємодії з людьми, а також *спосіб мислення*.

*Мета коучингу* - навчити вчитися, допомогти людині самостійно освоювати нові знання, уміння та навички.

**1.2. Основні підходи до визначення поняття «коучинг»**

Сучасний етап розвитку коучингу характеризується різноманіттям та багатогранністю. Існують багато поглядів і підходів до визначення цього поняття, але техніки, інструменти коучингу - універсальні, не прив’язані географічно до тієї чи іншої країни. Якщо дуже стисло говорити про цю технологію, то можна сказати, що коучинг - це *допомога у розкритті внутрішнього потенціалу особистості.*

Коучинг - це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає навчатися.

Сер Дж. Уітмор виділяє наступні переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності:

– поліпшення продуктивності діяльності: це головне, для чого застосовується коучинг;

– швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес надає почуття радості та задоволення; – поліпшення взаємовідносин у колективі;

– покращення якості життя: поліпшення взаємин і пов’язаний з цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі;

– краще використання внутрішніх ресурсів людей: коучинг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед працівників;

– зростає особиста ефективність клієнта та швидкість його просування до мети;

– висока еластичність і адаптивність до змін.

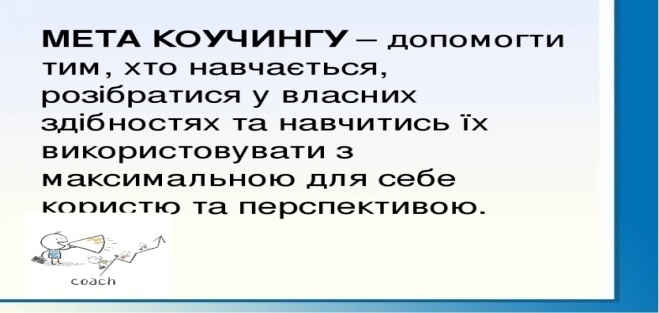
**1.3. Мета та принципи коучингу**

*«Енергія для досягнення мети*

*з’являється тоді, коли є мета».*

*Радіслав Гандапас*

Мета спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта **-** досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін. Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки.



Коучинг не є методом роботи для кожного. Ця технологія для осіб, які прагнуть до чогось в житті, мають амбіції, але потребують підтримки.

*Роль коуча* подвійна. І тут йдеться про те, що трансформує його модель поведінки:

1) змінити дії, спосіб мислення;

2) дотримання нової моделі поведінки навіть тоді, коли це видається важким і нереальним щоб допомогти клієнтові.

**Принципи коучингу*:***

* усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
* кожна людина має великий потенціал;
* у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
* фокусування на сильні сторони;
* навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
* орієнтир не на проблему, а на вирішення;
* прийняття, відкритість і довіра - ключ до взаємодії;
* спрямованість з сьогодення в майбутнє;

Основоположним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що практично всі мають набагато більше здібностей, ніж ті, які вони виявляють у своєму повсякденному житті.

**1.4. Умови якісного коучингу:**

* сприйняття реальної потреби проведення коучингу. Якщо це організація, тоді має бути підтримка від керівництва і менеджерів;
* точне визначення зон відповідальності та способу поведінки;
* повна зосередженість на визначеній меті (рівнозначно як з боку коуча, так і клієнта);
* розуміння, що коучинг не є ні формою критики, ні формою покарання;
* атмосфера, де можна припускати помилки.

Отже, в контексті розуміння сутності коучингу, слід усвідомити, що коучинг - це діяльність, яка відбувається *спільно* ***з*** ким-небудь, а не  *стосовно* кого-небудь.

**1.5. Види коучингу**

*Life Coaching (Лайф-коучинг) -* концентрується на плануванні життя і досягненні власних цілей (охоплює уміння організації узгодженості між особистим і професійним життям);

*Business-coaching (Бізнес-коучинг)* ***-*** формування динамічної, креативної позиції в конкурентному середовищі, а також підтримка і супровід у розвитку бізнесу;

*Executivecoaching (Коучинг для керівників) -* спрямований на найвищий рівень керівництва. Найбільш ефективний, коли топменеджер починає керівну/управлінську кар’єру, хоче розвивати нові уміння і потребує підтримки у важкі робочі моменти.

*Leadership Coaching (Коучинг лідерства***)**, який спрямований на взаємодію з менеджером, відповідальним за управління колективами. У першу чергу мета тут сфокусована на розвиток наступних компетенцій: супровід і мотивування співробітників, сприяння заангажованості, лояльності членів команди, вільний обмін власними позиціями, думками в колективі;

*Career coaching (Коучинг кар’єри)* ***-*** це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта. Коучинг кар’єри охоплює такі аспекти професійної діяльності, як: ефективні пошуки нової роботи; розробка плану професійного розвитку; встановлення кар’єрних цілей; визначення і використання своїх талантів; аналіз і виділення важливих аспектів своєї ідеальної роботи і професії; пошук роботи, яка найбільш задовольняє потреби; початок власної економічної діяльності, зміна вектору професійного розвитку особистості; стратегія і техніка пошуку роботи;

*On-Job-Coaching (Коучинг на робочому місці)* ***-*** зосереджений на розвитку компетенції під час виконання роботи. Коуч бере участь в подіях щоденної роботи клієнта (наприклад, зустрічах з колективом, презентаціях), і, надаючи зворотний зв’язок, підтримує клієнта в підвищенні рівня його професійної компетентності;

*Коучинг спорту* ***-*** спрямований на допомогу спортсмену в досягненні поставлених ним же спортивних цілей. Може бути спрямований на допомогу у розвитку фізичних, технічних, тактичних і психологічних (мотивація, протидія психологічному тиску до, під час і після змагань, комунікація з партнерами по команді, взаємовідносини з тренером тощо) аспектів підготовки до змагань;

*Коучинг освіти* ***-*** це інструмент підвищення ефективності взаємодії в системі освіти в цілому, у всіх напрямках: педагог-студент, педагог-адміністрація, педагог-педагог (мотиваційний чинник при цьому - повага, значущість кожного, ріст і розвиток). Наприклад, у відносинах викладача зі студентами завданням педагога стає організація процесу самостійного пошуку студентом оптимальних рішень і відповідей на питання, що їх цікавлять;

*Сімейний коучинг* ***-*** це системна робота як з цінностями окремо взятого члена сім`ї, так і з цінностями всієї родини в цілому. Сімейний коуч допомагає вирішити проблеми, що виникають у колі сім’ї - з чоловіком (дружиною), з дітьми, братами або сестрами, бабусями або дідусями, батьками, родичами. Підсумок роботи з сімейним коучем передбачає поліпшення взаємин, як з близькою людиною, так і в колі сім’ї в цілому;

*Коучинг особистої ефективності* багато в чому перегукується з іншими варіантами коучингу.

По рівнях змін виділяють:

* поведінковий коучинг,
* коучинг розвитку,
* трансформаційний коучинг.

*Поведінковий коучинг -* коучинг, націлений в першу чергу на зміни моделей поведінки. Це досягається за рахунок вироблення навичок, здібностей, звичок, засвоєння та тренування нових стратегій поведінки (приклади подібних навичок: публічні виступи, делегування повноважень, презентація, взаємодія з клієнтами, робота з запереченнями, встановлення контакту, з’ясування потреб, активне слухання, постановка цілей, створення ресурсного стану і т.д.).

*Коучинг розвитку -* коучинг, який працює з еволюційним розвитком, розвитком особистості. На цьому рівні усвідомлюються базові потреби (і їх відмінності від обов’язків і необхідності), глибинні цінності (і їх відмінності від можливостей і нав’язаних стандартів), а також створюється довгострокова система цілей - стратегія досягнення бажаних результатів в усіх сферах життя клієнта.

*Трансформаційний коучинг -* коучинг, що працює з революційними змінами, які повністю, тобто докорінно змінюють життя людини, її призначення, місію. Тут коучинг працює з метапланом розвитку особистості, а також зі зміною обмежуючих переконань і ухваленням кардинальних рішень для повної самореалізації людини за допомогою реалізації практичних дій.

**За кількістю учасників** розрізняють: **індивідуальний і груповий коучинг.**

**Індивідуальний коучинг** - це робота Коуча і Клієнта наодинці з запитом, метою або над програмою розвитку клієнта.

**Груповий коучинг** - це коучинг групи (від 2 до 15 осіб) за розробленою програмою, заздалегідь погодженому плану або ж у фрістайл-формі з поточними цілями і завданнями, які виникли перед групою. Прикладами можуть слугувати: «мозковий штурм», SWOT аналіз, розробка генеральної стратегії розвитку компанії, підвищення ефективності роботи, створення програми якості, аналіз ризиків і створення плану реагування на проблемну ситуацію, поліпшення навичок продажів та якості обслуговування клієнтів і т.д.

Прикладом групового коучингу може бути командний і сімейний коучинг, коли на сесії є присутніми від 2-х учасників. Відповідно, командний коучинг працює з цілями команди, сімейний коучинг - з цілями сім’ї.

**По формату виділяють очний, дистанційний і змішаний види коучингу.**

**Очний коучинг** - коуч-сесії проходять при особистій зустрічі клієнта з коучем у режимі реального часу - передбачає зустріч на певній території.

**Дистанційний коучинг** - коуч-сесії проходять без особистого контакту завдяки технічним засобам зв’язку на відстані:

**-skype-коучинг** / відеочат / телефонний коучинг - коуч-сесії відбуваються у форматі реального часу;

**-електронний коучинг** - існує у формі повідомлень-нагадувань на електронну пошту відповідно до запиту клієнта (e-mail, телекласи, підкасти, тести, завдання, звіти тощо). Змішаний коучинг - використовує всі або деякі з перелічених вище форм коучингу.

**Коучинг відрізняється від класичного тренінгу** та класичного консультування тим, що коуч не дає порад і рекомендацій, а шукає вирішення спільно з клієнтом.

**Від психологічного консультування** коучинг відрізняється спрямованістю мотивації. Так, якщо психологічне консультування та психотерапія спрямовані на вирішення якоїсь проблеми, позбавлення від певного симптому, робота з коучем - це досягнення певної мети, нових позитивно сформульованих результатів у житті. Слід зазначити, що часто помилково саме під поняттям «психотерапія» розуміють коучинг. Тому потрібно чітко розрізняти, «не змішувати» психологічне консультування або психотерапію з коучингом, а також не називати коучингом звичайне консультування. І найголовнішим на першій зустрічі з потенційним клієнтом є визначення саме того, чи це взагалі клієнт коуча і чи потрібен йому коучинг.

У результаті аналізу методів допомоги особистості та відповідних спеціалістів підкреслюємо, що коучинг повністю відрізняється від інших методів, таких як тренінг, консультування, психотерапія, наставництво / менторство! З огляду на вищевикладене, наступним вважаємо виділити декілька особливостей.

**Коучинг - не тренінг**: тренер заздалегідь знає «як правильно», і під час тренінгу відпрацьовує конкретні навички. У переважній більшості випадків тренер займає роль експерта, котрий уже має власну практику, якою ділиться з учасниками. З позиції коуча кожна людина має всі ресурси, для того, щоб самостійно зрозуміти та визначити, що робити й як це робити та реалізовувати у своєму власному житті. Коуч ставить перед собою основне завдання допомогти клієнтові усвідомити, що потрібно йому для вирішення конкретних життєвих цілей і почати реалізовувати свій потенціал на практиці через реальні дії в умовах реальної ситуації.

|  |  |
| --- | --- |
| **Коучинг** | **Тренінг** |
| **Мета коучингу** - навчити вчитися, допомогти людині самостійно освоювати нові знання, уміння та навички | **Мета тренінгу** – розвинути конкретні навички (знання, уміння) |
| Коуч використовує помилки як матеріал для подальшого розвитку | Учасники тренінгу бачать свої помилки з іншого боку, і складають план їхнього виправлення |
| Людина сама вирішує, як буде виконувати дану роботу | У результаті особа оволодіває інструментами та алгоритмами для виконання відповідної роботи |
| Людина навчається усвідомлено реагувати на різні ситуації | Доведення до автоматизму навичок роботи в певних умовах |

**Коучинг - не консультування:** консультант має вищий рівень знань, ніж тренер. Він більш обізнаний, має багатший досвід і напевне знає, що й як потрібно робити, він пропонує рішення, які були ефективні для багатьох інших людей. Коуч не говорить, який саме результат потрібен клієнту й яким способом його досягнути. Він допомагає клієнту обрати бажаний для нього результат, найбільш близький шлях його досягнення та знаходження необхідних дій, побачити власні можливості й обрати ту, яка буде найбільш ефективною.

|  |  |
| --- | --- |
| **Коучинг** | **Консультування** |
| До коуча звертається людина, у якої «все добре» і вона взаємодіє з коучем «на рівних» та вважає, що з коучем вона зможе вирішити завдання (проблему) значно швидше та ефективніше | До психолога приходить людина, у якої «не все добре», вона чекає на допомогу, і не бере на себе відповідальність за ситуацію. Чекає що їй порадять, що і як треба робити |
| Коуч орієнтується на ту картину світу, яка є у клієнта, і допомагає цю картину усвідомити та скоригувати для отримання необхідного результату | У консультуванні консультант-психолог спирається на ту модель, якій він навчався |
| Коуч пропонує клієнту знайти рішення самому і взяти на себе відповідальність за його виконання | У консультуванні рішення пропонує консультант, спираючись при цьому на свій багатий власний досвід |

**Коучинг - не психотерапія:** психотерапія звертає увагу на минуле, вирішуючи проблеми теперішнього через роботу з минулим досвідом і зняттям обмежень, пов’язаних з певними аспектами старих моделей поведінки. Коуч працює з майбутнім, його запитання спрямовані на пошук вирішення, а не усунення проблеми. Коуч використовує ресурси попереднього досвіду та відштовхується від них для створення алгоритму дій з формування нового позитивного майбутнього.

|  |  |
| --- | --- |
| **Коучинг** | **Психотерапія** |
| Коучинг працює в одній площині - площині цілей (ціль, досягнення, результат) | Психотерапія занурюється в глибину переживань людини |
| Коучинг не працює з травмами і минулим клієнта | Психотерапія працює з минулим людини |
| Коучинг фіксується на майбутньому | Психотерапевти часто питають про минулі переживання та помилки |
| Коучинг працює з людьми, які прагнуть чогось досягти | Терапія допомагає звільнитися від ...... |

**Коучинг – не менторство/наставництво:** менторством називають процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь, тобто це передача свого «правильного методу досягнення цілі» іншій людині, яка є часто молодшою за віком або просто не має достатньо досвіду. В певні моменти життя ментором для людини можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію з досвідченим ментором , то  така діяльність здійснюється комплексно та професійно. Наставник - це людина, яка працює в організації та має інтерес у розвитку знань, навичок та міжособистісних стосунків. На відміну від наставника, ментор - це людина, що самостійно встановлює інтенсивність та напрямок навчання. Коуч заохочує людину саму шукати рішення та шляхи досягнення цілей.

|  |  |
| --- | --- |
| **Коучинг** | **Менторство/наставництво** |
| Стосується конкретного завдання, уміння або сфери діяльності | Охоплює широкий діапазон проблем |
| Відпрацювання нових унікальних рішень. Заохочення пошуку власних рішень | Передача вже існуючих знань та професійних навичок |
| Коуч передає відповідальність за вибір напряму і за контроль виконання самій людині | Ментор / наставник має більше досвіду і часто займає більш високу позицію по відношенню до підопічного / клієнта |
| Коуч заохочує людину саму шукати та пробувати різні методи на шляху до досягнення мети | Ментор / наставник скеровує та контролює дії клієнта та показує приклад - як потрібно робити |

**1.6. Переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності:**

* поліпшення продуктивної діяльності: це головне, для чого застосовується коучинг;
* швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес надає почуття радості та задоволення;
* поліпшення взаємовідносин у колективі;
* покращення якості життя: поліпшення взаємин і пов’язаний з цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі;
* краще використання внутрішніх ресурсів людей: коучинг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед працівників компанії;
* зростає особиста ефективність клієнта та швидкість його просування до мети;

Коуч - це:

* ваш партнер у досягненні особистісних та професійних цілей;
* ваш захисник під час життєвих негараздів;
* ваш тренер навичок комунікації;
* ваш відбивач негативу в процесі прийняття рішення;
* ваша мотивація, коли потрібно бути сильним;
* ваша безумовна підтримка, коли вам нанесли удар;
* ваш наставник у процесі особистісного розвитку;
* ваш співтворець у реалізації видатного проєкту;
* ваш маяк під час шторму;
* ваш будильник, коли ви не чуєте свого внутрішнього голосу.

І головне, професійний коуч - ваш партнер, який допоможе вам отримати те, що має для вас найбільше значення!

*«Професійний коучинг* **-** це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар’єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя».

Коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу.

«У загальному сенсі *коучинг - це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності*. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар’єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді. Так, ефективний коучинг вимагає акценту як на завданні, так і на стосунках між людьми» (Роберт Ділтс).

**1.7. Ключові компетентності коуча**

* Укладання контракту на проведення коучингу.
* Проведення коуч-сесій. Професійний коуч проводить коуч-сесії відповідно до етичних норм і професійних стандартів.
* Коуч діє з безоціночної позиції, усвідомлено утримується від направляючого впливу на клієнта, повністю визнаючи право вибору і прийняття рішень за клієнтом;



**ПЕДАГОГІЧНИЙ КОУЧИНГ**

**2.1. Сутність поняття педагогічний коучинг**

Впродовж минулих років у педагогічній літературі все частіше зустрічаємо термін коучинг, який впевнено перекочував з комерційних тренінгових програм в освітній простір. Це зумовлено насамперед необхідністю адаптації освіти до потреб її споживачів, намаганням зробити її привабливою, гнучкою та доступною, забезпечуючи комфортні умови для професійного становлення і розвитку кожної особистості. Однак феномен коучингу полягає не лише у його навчальних можливостях, а також у формуванні соціальної культури саморозвитку та самовдосконалення.

Ефективним методом науково-методичного супроводу є ***педагогічний коучинг*** *(від англ. сoaching – наставляти, надихати, тренувати для спеціальних цілей, підготовляти до вирішення певних завдань) як система андрагогічних, акме-синергетичних принципів і прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості та групи спільно працюючих людей (команди, організації), а також забезпечують максимальне розкриття та ефективну реалізацію цього потенціалу*.

Педагогічний коучинг передбачає *системність, вертикальну і горизонтальну цілісність неперервного освітнього процесу; інтеграцію формальної, неформальної та інформальної освіти*, освітньої, практичної і самоосвітньої діяльності; урахування змісту освітніх потреб педагога на різних стадіях життєвого циклу; єдність професійної, загальної та гуманітарної освіти тощо. В основі педагогічного коучингу *покладено ідею про те, що кожна особистість неповторна, відрізняється власними потребами, цілями, інтересами, мотивами, задоволення яких передбачає індивідуальні способи, форми, підходи до підвищення професійного та особистісного рівня.* Тобто кожен педагогічний працівник виступає осердям освітнього процесу в системі освіти, цілісним суб’єктом професійної діяльності, активним, вільним і відповідальним у проєктуванні, здійсненні та творчому реформуванні власного професійного розвитку. Майлз Дауні свого часу зазначив: «Коучинг – це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини».

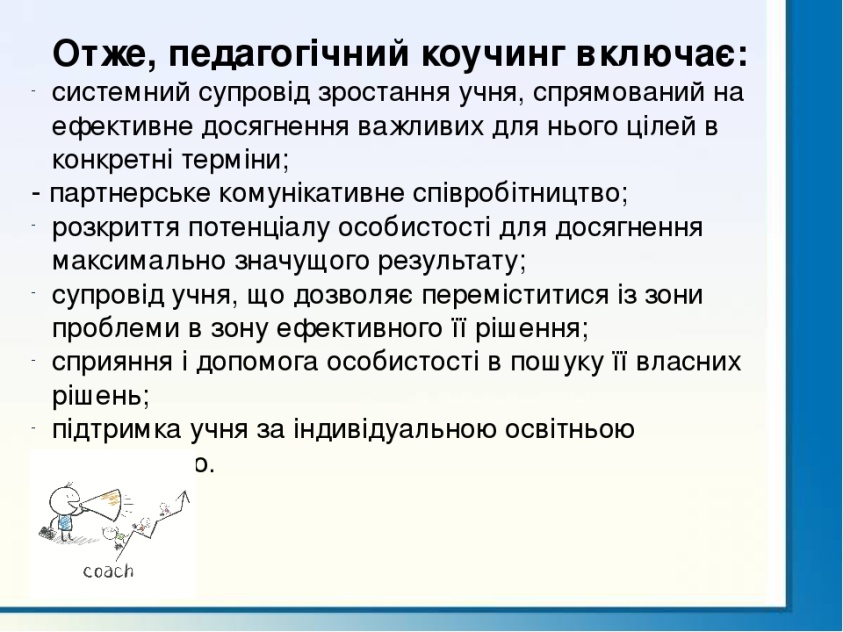
Основні **загальноприйняті значення терміна «педагогічний коучинг»** такі:

*індивідуальне консультування* (професійно-фахове, технологічне, психолого-педагогічне, навчально-методичне) для досягнення вищих професійних та особистісних досягнень (акме-рівня);

*адаптивний стиль управління персоналом,* спрямований на неперервний розвиток педагогічної майстерності педагогічного працівника за індивідуальною освітньою траєкторією протягом усього життя, уміння вчитися і самовдосконалюватися;

*форма індивідуального і групового консультування* для проєкту менеджерів і керівних працівників середнього і/або вищого рівнів.

В англійському варіанті слову «сoaching» можна зіставити «coachieving» – співдосягнення, сприяння, що відображає розуміння процесу коучингу як спільної дії консультанта (андрагога, коуча) і клієнта (педагогічного працівника, організації, команди).



**2.2. Мета та завдання педагогічного коучингу**

*Метою впровадження технології педагогічного коучингу* є підвищення якості освітніх послуг і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності педагогічних працівників відповідно до європейських стандартів і найкращих вітчизняних традицій.

*Основні завдання педагогічного коучингу:*

- створити єдиний диференційований акмеологічний освітній простір для неперервного розвитку педагогічної майстерності за індивідуальними освітніми траєкторіями для забезпечення мобільності, конкурентоздатності педагогічних працівників, враховуючи швидкозмінні вимоги національного та міжнародного ринків праці;

- забезпечити інноваційний науково-методичний, психолого-педагогічний, інформаційно-комунікаційний супровід, висококваліфіковані індивідуальні тренування педагогічних працівників для неперервного розвитку їх педагогічної майстерності в системі освіти, мобілізації потенційних внутрішніх ресурсів, суб’єктної творчої активності, вироблення педагогічної дії нової якості, професійно-продуктивного стилю спілкування з суб’єктами освітнього процесу, що дозволяє досягти акме-періоду у професійному та особистісному зростанні;

- стимулювати учасників освітнього процесу з метою досягнення високої якості неперервної педагогічної освіти, формування сталої акмеологічної позиції, здатності до виконання нових професійних ролей і функцій, упровадження освітніх інновацій у освітньому процесі;

- готувати конкурентоспроможного на ринку освітніх послуг педагога майстра, акме професіонала, здатного до професійно-педагогічної дії нової якості, успішного вирішення завдань освітньої галузі, акме-орієнтованого саморозвитку, самовдосконалення і самореалізації, підвищення рівня педагогічної майстерності протягом усього життя;

- унормувати порядок надання можливості педагогічним працівникам отримати професійні кваліфікації відповідно до ринку праці, сформувати і вдосконалити професійно значущі компетентності.

**2.3. Види педагогічного коучингу**

Виділяють різні види педагогічного коучингу. Розглянемо їх детальніше.

**Коучинг адміністративний** – вид коучингу, що використовується в організаціях. Передбачає різноманітні способи допомоги науково-педагогічним працівникам у підвищенні ефективності їх професійно-педагогічної діяльності: включає в себе коучинг проєктів, а також ситуативний і транзитивний коучинг.

**Коучинг життєвий** – вид коучингу, що передбачає допомогу науково-методичним працівникам у досягненні особистих цілей, які можуть бути незалежні від професійних чи колективних, сприяє ефективному вирішенню різних проблем, з якими стикаються при переході від одного життєвого етапу на інший.

**Коучинг індивідуальний** – це метод планування власного життя, управління його змінами й розвитком. *Метою є створення самого себе* як особистості з необхідними, бажаними якостями і характеристиками в соціальному, особистісному, міжособистісному, духовному аспектах.

**Коучинг проєктів** – вид коучингу, що передбачає стратегічне управління колективом для найбільш ефективного досягнення результату (акме-результату).

**Коучинг ситуативний** – вид коучингу, зосереджений на вдосконаленні науково-методичного працівника в певному контексті, зокрема його здатності до педагогічної імпровізації, умінні творчо розв’язувати професійні ситуації тощо.

**Коучинг транзитивний** – вид коучингу, що передбачає допомогу науково-методичним працівникам у стресовій ситуації, перехід від одного виду професійно-педагогічної діяльності або ролі до іншої.

Перенесений у освітнє середовище, коучинг забезпечує набір методик для формування важливих самоосвітніх умінь особистості, а саме: виокремлення, аналізу, подолання труднощів і проблем, які виникатимуть у процесі навчання, ефективного спілкування та навчання в колективі, групі, соціальних мережах, організаторських і управлінських умінь, умінь самоаналізу та самомотивації тощо. Усі ці уміння становлять основу самоосвітньої компетенції майбутнього спеціаліста, яка є одним із проявів і показників соціальної та професійної зрілості особистості.

За C. М. Романовою, освітня діяльність сучасного педагога повинна бути спрямованою на створення таких педагогічних умов, за яких його підопічні б сприймали знання активно, формуючи тим самим в собі навички самоосвіти. У структурі самоосвітньої компетентності виокремлюють мотиваційно ціннісний, когнітивний, операційно-діяльнісний і рефлексивний компоненти. Мотиваційно-ціннісна складова полягає у формуванні свідомого прагнення до особистісного і професійного вдосконалення, готовності до неперервного навчання впродовж життя, розвиток емоційно-вольових механізмів щодо подолання труднощів під час самоосвітньої діяльності. Когнітивний компонент полягає в оволодінні знаннями про самоосвіту, формуванні умінь самостійного пізнавального пошуку. Діяльнісна складова передбачає засвоєння умінь організовувати і регулювати самоосвітню діяльність, а рефлексивна – у формуванні умінь самоаналізу та самокорекції, розвитку умінь самооцінки і самоконтролю своєї пізнавальної діяльності. Застосування технології коучингу дозволяє інтегрувати більшість перелічених вище компонентів, особистість стає мотивованою, усвідомлює важливість поставлених завдань для досягнення особистих цілей, самостійно обирає методи і засоби вирішення завдань, які максимально підходять для виконання поставленої задачі; усвідомлено бере на себе відповідальність за кінцевий результат.

В основі коуч підходу в освіті є уміння наставника-коуча формулювати важливі потужні запитання, які сприятимуть визначенню потреб і сподівань слухачів, стимулюють мислення, змушують мобілізувати попередні знання і досвід, розкрити потенціал. Створений на перетині психології, менеджменту, філософії і логіки, коучинг є універсальним інструментом для розкриття внутрішнього потенціалу людини.

**2.4. Методи педагогічного коучингу**

*Метод конкретних ситуацій*. Він заснований на ствердженні, що шлях до вдосконалення власних знань можливо прокласти лише через розгляд, вивчення та обговорення конкретних проблемних ситуацій.

*Метод емоційного стимулювання*. В основі цього методу навчання лежить принцип формування пізнавального інтересу шляхом створення позитивних емоцій до запропонованого виду діяльності, підвищення зацікавленості та мотивації до освітнього процесу.

*Метод створення ситуації пізнавальної дискусії*.

Є дієвим методом активізації навчання, адже в дискусії народжується істина, а пошук істини завжди викликає посилену зацікавленість темою.

«Мозаїка» – метод розподілу обов’язків у групі, коли розподіл здійснюють самі педагогічні працівники. Такий вид діяльності змушує педагогів самостійно, без допомоги викладача-коуча розподіляти обов’язки в групі та нести за даний розподіл відповідальність.

*Метод проєктів* є методом, що виводить діяльність педагогічних працівників на новий, освітньо-науковий рівень. На цьому рівні кожен з педагогів здійснює великий обсяг самостійної роботи та навчається самоконтролю, що сприяє їх самоосвіті. Навчити педагогічних працівників самостійно отримувати і застосовувати знання на практиці є чи не найголовнішою та найскладнішою метою сучасної освіти.

Серед напрямів використання коучингу в системі освіти - підтримка управлінської діяльності та організаційних змін у освітніх закладах всіх типів. Такі зміни останнім часом стають неперервними, тому використання коучингу дозволяє вибудувати їх як цілеспрямовано організований процес.

**КОУЧИНГОВИЙ ПРОЦЕС**

*«Шлях у тисячу миль починається з першого кроку»*

*Лао-цзи*

**3.1. Етапи коучингового процесу**

Коучинговий процес можна розглядати через кілька поетапних кроків, який може бути представлений у вигляді схеми, що включає в себе чотири стадії. Досягнення поставленої мети в процесі коучингу обумовлено успішним завершенням кожного етапу.

*1. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації***.** Коучинг може починатися тільки тоді, коли людина усвідомлює потребу у необхідності самовдосконалення в межах власної професійної діяльності або в зміні підходу до виконання будь-якої іншої діяльності. Без усвідомлення потреб, майже неможливо змінити поведінку. Коуч повинен розвивати це усвідомлення, оскільки неможливо нікого нічому навчити, перш ніж людина сама цього не захоче.

*2. Планування системи відповідальності.* Досягнення мети буде ефективним лише за умови, коли індивід бере на себе відповідальність за результати.

Першим етапом у процесі взяття на себе відповідальності - є планування процесу коучингу. Добре сформульований план має чітко відповідати на наступні питання:

* Що саме необхідно досягти?
* Як це буде відбуватися?
* Коли це буде відбуватися?
* Де це буде відбуватися?
* Коли цей процес почнеться і коли завершиться?
* Хто буде залучений до цього процесу?

*3. Реалізація плану з використанням різноманітних технік коучингу***.** При реалізації плану коучі повинні використовувати лише ті стилі та техніки, які відповідають ситуації. Застосовувані технології крім відповідності даній ситуації повинні співпадати з особистими навичками коуча. Можливо, однією з найважливіших професійних надбань у цьому контексті є навички надання зворотного зв’язку.

*4. Оцінка результативності.* Слід розрізняти моніторинг і оцінку: моніторинг - це регулярна перевірка процесу реалізації плану досягнення мети, оцінка - це аналіз і висновки за планом одразу ж після його остаточного виконання. Це одноразова діяльність, яку коуч і клієнт здійснюють спільно.

**3.2. Методи оцінки ефективності коучингу**

*Суб’єктивні:*

1) самозвіт клієнта;

2) опитування (усне, письмове);

3) логічні рівні змін;

4) самооцінка коуча;

*Об’єктивні:*

- дії клієнта, досягнення мети;

- кількісні показники;

- кількість рекомендацій з боку клієнта;

**3.3. «Зона комфорту»**

За допомогою коучингу відбувається розширення сфери пізнання, підвищення ефективності та якості власного життя.

Основою коучингу є допомога клієнту у процесі виходу з зони комфорту, розширення своїх горизонтів бачення, можливостей розвитку. Термін «зона комфорту» часто вводить людей в оману, оскільки «комфорт» у цьому терміні означає не «зручне і приємне», а просто звичне, те, що ми вже робили і проходили десятки та сотні разів. Найлегше переживають часи змін ті, хто з інтересом підходить до всього нового.

Зона комфорту ***-*** область життєвого простору, що дає відчуття комфорту і безпеки. Як правило, зона комфорту визначається звичними шаблонами поведінки: те, до чого звикаємо, те комфортне, де все знайоме, стабільне, звичне, немає нічого непередбачуваного. Коли людина перебуває у своєму звичному комфортному стані – вона «пливе» по течії життя, займається своїми звичайними (рутинними) справами кожного дня, почуває себе в безпеці, робить те, що вміє, упевнена, що все йде своєю дорогою. У цьому середовищі вона стає лінивою, а з часом деградує, тому що втрачає ціль і не бачить її поза рутинними справами сьогодення. Також знаходячись в зоні комфорту, людина перестає рухатися вперед і розвиватися, перестає прагнути кращого, освоювати нове. Внутрішні кордони, у межах яких ми почуваємо себе у безпеці тільки тому, що там нам все знайоме і звичне, ці внутрішні рамки примушують нас триматися за стосунки, які себе вичерпали, за роботу, яка не приносить нам задоволення, і навіть дотримуємось звичного образу думок. Саме ці внутрішні рамки й утворюють нашу зону комфорту. За межами зони комфорту знаходиться *зона ризику*.

Розумний вихід за межі зони комфорту в зону ризику є необхідною умовою розвитку особистості. Саме у дискомфорті ми зростаємо і розвиваємося. Для того, щоб вийти з зони комфорту, треба докладати зусилля, щоб щось змінити у власному житті, подолати бар’єри. Саме у дискомфорті ми щось змінюємо в собі самому або змінюємо відношення до чого-небудь.

**3.4. Процедурні аспекти коучингового процесу**

Розглянемо докладніше процедури, які необхідні на кожному етапі окремої коуч-сесії. Стандартна коуч-сесія триває 1 год, хоча можливі й інші варіанти відносно тривалості: від 15 хв. до 1,5 год. Разом з цим, слід зазначити, що коучингова розмова може відбуватися не обов’язково заплановано з зазначенням часу і місця. Перевага та відмінність коучингового процесу полягає в тому, що це може відбуватися і в процесі подорожі в автомобілі, у приватній дружній розмові, на прогулянці та в офісі, на відпочинку і на роботі, у процесі обговорення будь-яких проблем і різних життєвих ситуацій у будь-якому місці та за будь-яких обставин. Коуч зазвичай записує те, що обговорює з клієнтом, і після закінчення сесії віддає записи клієнту (або за домовленістю залишає їх у себе) для самостійного опрацювання, в інших випадках, за бажанням, клієнт сам може робити нотатки. У записах повинні бути присутніми: формулювання мети, параметри вимірювання цілі, основні кроки роботи, підсумкова програма дій клієнта по досягненню мети.

1. **Встановлення контакту.**

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

Коучу важливо володіти різними рівнями слухання клієнта:

*Нульовий рівень слухання* - фактично коли не слухаєш іншу людину, а думаєш про своє. Часто в розмові один партнер щось розповідає, а другий в цей час думає про те, що він сам потім скаже - це теж випадок відсутності уваги до слів іншої людини. Для коуча це неприпустимо і означає втрату контакту з клієнтом.

*Перший рівень слухання* - інформаційний, коли ми прислуховуємося до слів, які промовляє інша людина. В цьому випадку контакт буде поверхневим.

*Другий рівень слухання* - глибинний, який дає можливість побачити різноманітні нюанси емоцій, і того, що стоїть за словами клієнта. Ці нюанси передаються на невербальному рівні, тому коуч повинен бути уважний відносно сприйняття невербальної інформації. Варто зазначити, що на цьому етапі коуч-сесії можна використовувати невербальне віддзеркалення, яке ще називають технікою «ефект люстерка». Варто пригадати, що віддзеркалення - це повторення міміки, інтонації, жестів свого співрозмовника. На рівні підсвідомості віддзеркалення дає відчуття, що ми думаємо та відчуваємо так само, як і наш співрозмовник. Ось чому цей прийом або «закон люстерка» допомагає якнайкраще встановити контакт з іншою людиною, а також досягти взаєморозуміння.

Для повторення жестів і міміки знадобляться спостережливість і природність вашої невербальної поведінки. Треба налаштуватися на свого співрозмовника, немов би на одну й ту ж хвилю. В результаті ви станете передбачати рухи співрозмовника, а часто він теж стане повторювати ваші вирази і жести. Виходить, що тепер уже не ви йдете за ним, повторюючи його дії, а він йде за вами. Таке невербальне взаємопроникнення дозволяє направляти людину, використовуючи «закон люстерка».

Проте для цього треба досягти певної міри довіри в стосунках з людиною, а це виходить не завжди. Наприклад, до вас прийшов клієнт, який демонстративно «тримає себе в руках», не проявляючи емоцій, не роблячи ніяких жестів. Проте будь-яка людина все одно здійснює хоч якісь швидкоплинні рухи. Ви можете помітити їх, якщо будете уважні, а потім віддзеркалити ці рухи в посиленому варіанті. Крім того, у людини так чи інакше міняється поза - вам можна просто віддзеркалити таку ж позу. Також найбільш потужним засобом в побудові контакту є налаштування під дихання іншої людини.

Щоб правильно копіювати пози та міміку, треба уміти розбиратися в їх значенні. Слід зауважити, що під час коучингової сесії переймати захисну позу, невдоволені вирази, позу і жести невпевненості або переваги не можна, тому що так ви можете настроїти клієнта проти себе.

*Третій рівень - емпатичне слухання –* відчуття клієнта, його настрою, бажань, емоцій тощо. Це найглибший рівень контакту і розуміння коучем клієнта.

Для встановлення глибокого контакту можуть використовуватися такі прийоми: слова-пом’якшувачі («словесний пух»), наприклад: «А ось цікаво ...», «Мені хотілося би дізнатися ..», «Поправте мене, якщо я не правий, але ...», «Що ви скажете, якщо ...» і т.ін. Ці слова та фрази допомагають зняти ефект лобових питань, що можуть створити враження «допиту» з боку коуча, наприклад: «Щоб краще зрозуміти Вашу ситуацію, мені необхідно знати ...». Такі зв’язки будуть структурувати розмову в свідомості клієнта і мотивуватимуть його до відповіді.

**Техніка парафраз**

Важливим моментом є впровадження в процес проведення коучингу технік парафраз, повторення або інтерпретації. Наприклад, «Якщо я правильно зрозумів, Ви …».

У підсумку, обов’язково потрібно визначити сильні сторони клієнта та його області для подальшого розвитку:

• у часі: «Коли Вам важливо отримати...?», «Коли Ви плануєте досягти поставленої мети?», «Скільки часу Ви відводите собі для досягнення…?»;

• у просторі: «Де б Ви хотіли, щоб пройшла ця подія?», «Як би мало виглядати те місце, де ...?», «Опишіть ідеальне місце для Вашої роботи?»;

• за місцем призначення: «Як ще Ви могли би використати свої сильні якості для досягнення поставленої мети?».

*Рекомендації для коуча при постановці запитань:*

1. Ставити питання по одному.

2. Робити паузи після питань.

3. Дочекатися відповіді, утримуватися від своїх відповідей.

4. Слухати уважно (активне слухання) клієнта.

5. Ставити питання впевненим тоном голосу.

Після побудови довірливих взаємин з клієнтом через активне слухання кожному коучу доводиться вибудовувати систему діагностики й оцінки ефективності своєї роботи з кожним конкретним клієнтом. Тому коуч може використовувати з досить багатого арсеналу коучингу його різноманітні техніки та інструменти, які підходять в тому чи іншому випадку для того чи іншого клієнта індивідуально.

Часто саме після застосування коучем техніки перефразування клієнт зовсім по-новому дивиться на свою проблему або на питання, яке розглядалося під час коучингової сесії. У ту мить, коли одна і та сама ситуація проговорюється іншими словами іншою людиною дає клієнтові можливість подивитися на неї по-іншому або зрозуміти для себе зовсім інші речі. Не можна виключити і того, що саме в таку мить у клієнта може виникнути інсайт (від англ. Insight - прозорливість, проникнення в суть, розуміння, осяяння, раптова здогадка, прозріння - багатозначний термін з області психології, психоаналізу та психіатрії, що описує складне інтелектуальне явище, суть якого полягає в несподіваному, частково інтуїтивному прориві до розуміння поставленої проблеми і «раптовому» знаходженні її рішення).

**Перебування в коуч-позиції,** або **«метапозиції»**, «залученого спостерігача», коли коуч одночасно і залучений в діалог з клієнтом, і водночас знаходиться в позиції спостерігача, тобто як би спостерігає за тим, що відбувається «ззовні». Коуч-позиція - це нейтральна неупереджена та незасуджуюча позиція, це такий стан коуча, при якому він повністю і безоціночно приймає свого клієнта, бачить його цілісно, з усіма плюсами та мінусами, перемогами і поразками.

Зайняти коуч-позицію і знаходитися в ній означає створити сенс і усвідомленість з точки зору цілісної системи. Якщо коуч під час коуч-сесії знаходиться в коуч-позиції, це означає, що він готовий побачити картину в цілому, зберігає нейтральний, незасуджуючий погляд на цілі і завдання клієнта. Якщо ви займаєте коуч-позицію у внутрішній бесіді з самим собою, це означає, що ви шукаєте найбільш широкий контекст і серцевину внутрішньої істини, виходячи з якої можна досліджувати те, що відбувається у вашому житті. Іншими словами, коуч-позиція завжди рухлива, завжди широка, і є центром, з якого ви можете побачити обрії вашого життя. Щоб ефективно проводити коучинг, вам слід навчитися входити в коуч-позицію й зберігати її. З точки зору свідомого розуму нейтральна неупереджена позиція свідка може здатися неефективною. Однак звичка підтримувати коуч-позицію під час коучингової розмови веде до більш глобального мислення і розвиває ледь вловимий, але в той же час потужний потік розширеного усвідомлення і спостереження.

Коуч-позиція примножує трансформаційну силу будь-якої розмови, особливо розмови між коучем і клієнтом. Ви завойовуєте довіру, відмовившись від особистих думок і оцінок і проявляючи щиру зацікавленість в ідеях і цілях вашого клієнта тут і зараз. З коуч-позиції ви звільняєте простір для вирішення завдань свого співрозмовника, а він, у свою чергу, відкривається назустріч корисним ідеям, що сприяють його трансформаційним змінам.

1. ***Укладання контракту.***

**Контракт -** юридична угода між двома або декількома особами, в якій визначаються дії, що підлягають виконанню двома сторонами, і відповідальність за виконання (невиконання) цих дій.

У коучинговому процесі клієнт сам визначає той результат, який хоче отримати, завдання коуча - допомогти клієнтові максимально конкретно визначити бажаний результат. У зв’язку з цим, слід ще раз звернути увагу на важливість укладення контракту ще до моменту початку роботи, а саме чіткого проговорення, окреслення та прописування результатів, яких чекає клієнт, реалістичність їх досягнення, термінів, умови, оплати тощо. Для цього коуч використовує питання, що добре описують бажаний результат, який стосується навіть окремої коуч-сесії:

Що Ви хочете отримати від цієї коуч-сесії?

Що буде для Вас ідеальним результатом коуч-сесії?

Як Ви зрозумієте, що отримали те, що хотіли?

Які критерії ідеального результату коуч-сесії?

Якщо в запиті клієнта звучить бажання вже за підсумками коучсесії отримати, наприклад, план завдань, то завдання коуча максимально конкретизувати критерії того, що називатиметься таким планом.

1. ***Визначення мети.***

При визначенні мети клієнта можна використовувати техніку SMART. SMART - це абревіатура, утворена першими буквами англійських слів, які представлені нижче. У практиці управління існують так звані SMART-критерії, яким повинні відповідати цілі.

Specific (специфічні) - ясно, чітко і звичною мовою описувати те, що повинно статися; завдання мають бути зрозумілі усім учасникам процесу.

Measurable (вимірювані) - має бути критерій, по якому ви можете оцінити, чи було виконано завдання. Рекомендується виділити не лише кінцеві, але і проміжні критерії досягнення результату, щоб розуміти, на якому саме етапі виникли проблеми.

Achievable (досяжні) - співвідноситися з реально існуючими речами та подіями (тобто завдання і терміни їх реалізації повинні ставитися з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів).

Relevant (реалістичні) - відноситися до того, що можна зробити у реальному світі, в актуальній ситуації; завдання повинні співвідноситися з загальними завданнями та стратегічними цілями.

Timebound (визначені в часі) - мати чіткі часові рамки реалізації з урахуванням досягнення як остаточного, так і проміжного результатів. Відповідно, необхідно задати клієнту питання на всі параметри SMART. Важливо також визначити екологічність мети (на що і на кого ще може вплинути досягнення мети) і зони контролю (на що саме може впливати клієнт, що знаходиться поза зоною його контролю).

Питання для визначення мети:

• S: «Що саме Ви хотіли би мати по завершенню?»

• М: «Як можна це виміряти? Як Ви дізнаєтеся, що досягли мети?»

• А: «Наскільки ця мета досяжна?»

• R: «Наскільки реально досягти цього за певний проміжок часу?»

• Т: «За який термін Ви хотіли би досягти цієї мети?»

• Екологія: «На кого ще може вплинути реалізація цієї ідеї?»

• Зона контролю: «Наскільки Ви можете впливати на ситуацію? Чи знаходиться вона в зоні вашого контролю? Що саме Ви можете контролювати?»

Ці питання можуть задаватися в довільному порядку, щоб зберегти природність розмови, але вони обов’язково повинні бути опрацьовані. Непроаналізована мета має мало шансів бути досягнутою, крім того, якщо не визначені параметри її вимірювання, неможливо буде оцінити досягнення мети. Якщо мета нематеріального характеру і важко знайти одиниці її вимірювання (наприклад, мотивація), можна використовувати техніку шкалювання.

Важливо також визначити екологічність мети (на що і на кого ще може вплинути досягнення мети) і зони контролю (на що саме може впливати клієнт, що знаходиться поза зоною його контролю). Тому постановку мети варто аналізувати крізь рамку результату в коучингу, яка представлена на рис. 2, по чотирьох послідовних фазах: натхнення – реалізація – інтеграція – завершення.

Рис. 2. Рамка результату в коучингу

1. ***Використання досвіду.***

На етапі досвіду використовуються різні техніки, які обираються коучем в залежності від унікальної ситуації клієнта. Саме на цьому етапі найбільшою мірою проявляється принцип творчості. Деякі техніки, які часто використовуються в коучингу, будуть розглянуті в наступному розділі.

1. ***Планування діяльності.***

Коуч-сесія обов’язково повинна закінчуватися конкретним планом дій, які клієнт буде здійснювати в проміжку між сесіями. Дії повинні бути сформульовані максимально конкретно і їх досягнення має бути чітко визначено в часі.

1. ***Висновок..***

На завершальному етапі коуч обговорює з клієнтом підсумки даної сесії - що цінного бачить в ній клієнт для себе, наскільки він просунувся в досягненні своєї основної мети.

За 5 хвилин до закінчення сесії коуч робить «п’ятихвилинне попередження»: «До закінчення нашої зустрічі залишається п’ять хвилин. Давайте обговоримо її підсумки».

Потім коуч пропонує клієнту оцінити, наскільки він досяг мети, поставленої на дану сесію. Для оцінки досягнення можна використовувати відому техніку шкалювання .

Потім коуч висловлює свою оцінку сесії та дає клієнтові зворотний зв’язок. Обов’язковою частиною коуч-сесії є «домашнє завдання» - домовленість про те, що буде робити клієнт між сесіями. Ці дії зафіксовані раніше, на етапі розробки плану. Зараз коуч ще раз промовляє цей план і отримує згоду клієнта його виконувати. На цьому сесія закінчується, коуч прощається з клієнтом.

**3.5. Мотивація до змін як основа коучингового процесу**

*«Усі відчувають страх в ту мить, коли можуть змінити свою долю».*

*Пауло Коельо*

У коучингу важливою умовою й основним аспектом розвитку особистості клієнта є мотивація до змін, прагнення розширювати сфери своєї життєдіяльності, інтерес до нових сфер або аспектів життя, прагнення до самовдосконалення тощо. Доцільно згадати висловлення Абрахама Маслоу, який говорив, що «все наше життя - навчання, кожна людина в ньому – вчитель, і кожна людина завжди залишається учнем». При цьому основним є усвідомлене активне опанування особистістю свого внутрішнього світу та пізнання особливостей соціально-психологічних процесів та явищ, що безпосередньо впливають на якість життя.

Слід зазначити, що зміни стосуються усіх сфер психічної активності людини й проявляються у таких основних аспектах:

* *ціннісно-мотиваційному* (зміни цінностей, мотивів);
* *когнітивному* (осмислення нових підходів, виникнення нових думок, уявлень, бачення нового);
* *поведінковому* (здійснення певних дій, перетворень);
* *емоційному* (виникнення нових емоцій).

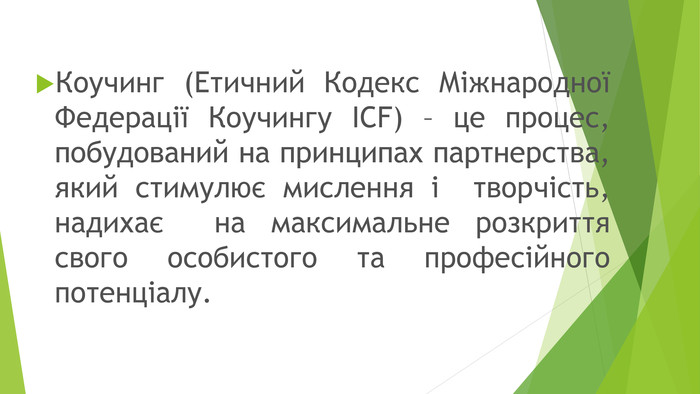
Багато залежить від того, як ми сприймаємо навколишній світ. Одна і та сама ситуація може сприйматися різними людьми зовсім по-різному. Це свідчить про неповторні особливості кожної людини, рис її характеру та настрою, емоцій і відчуттів, життєвого досвіду й навколишнього середовища тощо.

*Способи самомотивації***:**

* залиште свою зону комфорту;
* не бійтеся робити помилки;
* не обмежуйте своє мислення;
* розвивайте здібності;
* закінчуйте те, що почали робити;
* живіть теперішнім;
* не зупиняйтеся.

**Додатки**

**Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу**



**Частина 1.Визначення коучингу.**

**Розділ 1. Визначення.**

**Коучинг**

Коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення та творчість клієнтів, і надихає їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу.

**Професійні коучингові відносини**

Професійні коучингові відносини існують, коли коучинг включає бізнес-угоду або контракт / договір, що визначає обов’язки кожної зі сторін.

**Професійний Коуч ICF**

Професійний Коуч ICF засновує свою практику на Ключових професійних компетенціях ICF і приймає зобов’язання слідувати Етичному Кодексу ICF.

Для того, щоб прояснити ролі в коучингових відносинах, часто необхідно розрізняти клієнта та спонсора. У більшості випадків, клієнт одночасно є і спонсором, в цьому випадку використовується термін «клієнт». З метою розрізнення цих ролей ICF дає наступне визначення:

Клієнт: людина, з якою проводять коучинг.

Спонсор: сторона (включаючи також її представників), яка оплачує і / або замовляє послуги коучингу.

У всіх випадках, якщо клієнт і спонсор не є однією і тією ж особою, контракт / договір або угода про надання послуги коучингу повинні містити ясний опис прав, ролей та відповідальності клієнта та спонсора.

**Частина 2. Етичні стандарти ICF.**

**Преамбула:**

Професійні коучі ICF прагнуть діяти так, щоб це доброчинно відбивалося на професії, ставляться з повагою до різних підходів до коучингу і визнають, що їхня діяльність регулюється чинним законодавством та нормативними документами.

**Розділ 1. Професійна етика (загальні положення).**

Як коуч, Я:

1. Зобов’язуюсь навмисно не вводити в оману та не робити свідомо неправдивих тверджень щодо того, яку послугу я надаю, про професію коуча, про свою кваліфікацію або про ICF.

2. Зобов’язуюсь чітко визначати рівень своєї кваліфікації у коучингу, компетенцій, досвіду та знань, сертифікації та акредитації в ICF як коуча.

3. Зобов’язуюсь визнавати досягнення, результати та внесок інших людей, і не представляти їх як свої. Я розумію, що порушення цієї вимоги може привести до позову третьої сторони.

4. Я зобов’язуюсь постійно докладати зусилля, щоб розпізнавати особисті питання, які можуть знижувати мою ефективність, створювати конфлікт або негативно впливати на мою продуктивність як коуча, або завдавати шкоди коучинговим відносинам. У разі виникнення таких фактів чи обставин я зобов’язуюсь негайно звернутися за професійною допомогою та визначити дії, які необхідно вжити, включаючи, при необхідності, тимчасове або повне припинення контракту(ів) на коучинг.

5. Зобов’язуюсь діяти за Етичним Кодексом ICF на всіх тренінгах в області коучингу, в процесі коучингового менторингу та супервізії.

6. Зобов’язуюсь при проведенні досліджень проявляти компетентність, публікувати чесні результати, спиратися на визнані наукові стандарти та відповідні до теми дослідження керівні принципи. При проведенні досліджень я зобов’язуюсь спиратися на згоду респондентів і підхід, що захищає учасників від нанесення будь-якого потенційного збитку. Всі дослідницькі заходи проводитимуться відповідно до законодавства країни, де буде проходити дослідження.

7. Зобов’язуюсь обробляти, зберігати та знищувати записи, зроблені в процесі моєї роботи коуча так, щоб забезпечити конфіденційність, безпеку та збереження особистих даних відповідно до чинного законодавства та угод.

8. Зобов’язуюсь використовувати контактну інформацію про членів ICF (e-mail, номери телефонів і т.ін.) виключно у формах і рамках, встановлених ICF.

**Розділ 2. Конфлікт інтересів.**

Як коуч, Я:

1. Зобов’язуюсь уникати конфлікту інтересів і потенційних конфліктів, та відкрито обговорювати такі ситуації. У разі виникнення конфлікту інтересів, я буду пропонувати відійти / відсторонитися від цієї ситуації.

2. Зобов’язуюсь сповіщати свого клієнта і його / її спонсора про всі передбачувані винагороди, які я можу отримати від третіх сторін за рекомендаціями, даними цим клієнтом.

3. Я буду погоджуватися на бартерні умови винагороди у вигляді послуг, товарів або інших видів нематеріальної винагороди, тільки якщо це не завдаватиме шкоди коучинговим відносинам.

4. Зобов’язуюсь навмисно не отримувати ніякої особистої, професійної або грошової вигоди від відносин коуч-клієнт, крім тієї форми компенсації, яка обумовлена в контракті / договорі або угоді.

**Розділ 3. Професійна Взаємодія з Клієнтом.**

Як коуч, Я:

1. Зобов’язуюсь навмисно не дезінформувати та не давати неправдивих обіцянок клієнтові або спонсору про те, що вони можуть очікувати від процесу коучингу або від мене як від коуча.

2. Зобов’язуюсь укладати ясні угоди або контракти з моїми клієнтами та спонсорами. Я з повагою буду ставитися до всіх угод і контрактів, укладених в контексті професійних відносин коучингу.

3. Зобов’язуюсь при підготовці договору на надання послуг коучингу або під час першої зустрічі з клієнтами та спонсорами переконатися в тому, що клієнт / спонсор розуміє, як буде проходити процес коучингу, які умови і межі конфіденційності, фінансові домовленості й усі інші умови угоди або контракту.

4. Зобов’язуюсь нести відповідальність за встановлення ясних, відповідних ситуацій та культурних норм, які визначатимуть будь-які види фізичного контакту, які можуть виникнути в процесі взаємодії з коучем і спонсором.

5. Зобов’язуюсь ставитися з повагою до права клієнта перервати коучингові відносини на будь-якому етапі процесу та обумовлювати це в угоді або у контракті. Зобов’язуюсь уважно стежити за тим, чи приносять наші коучингові відносини користь клієнту.

6. Буду рекомендувати клієнтові або спонсору скористатися послугами іншого коуча чи іншими ресурсами, якщо вважаю, що це буде для нього більш корисно.

7. Буду пропонувати клієнтові звернутися до інших фахівців, якщо це необхідно або відповідає ситуації.

**Розділ 4. Конфіденційність / збереження особистих даних.**

Як коуч, Я:

1. Зобов’язуюсь зберігати високий рівень конфіденційності щодо всієї інформації про клієнта та спонсора. Я буду мати ясну угоду або контракт перш, ніж передавати інформацію іншій особі, за винятком випадків встановлених законодавством.

2. Буду мати чітку домовленість про те, як буде відбуватися обмін інформацією між коучем, клієнтом і спонсором.

3. У випадку, якщо я буду виступати в ролі тренера в навчанні коучів, зобов’язуюсь пояснювати студентам політику конфіденційності.

4. У випадку, якщо я буду виступати в ролі організатора послуг для моїх клієнтів та їх спонсорів, будь то на платній або волонтерській основі, і в моєму підпорядкуванні знаходитимуться асоційовані коучі та інші люди, я буду укладати ясні угоди або контракти та дотримуватися стандарту в області конфіденційності та збереження особистих даних відповідно до розділу 4 частини 2 Етичного Кодексу ICF.

**Частина 3. Етична Клятва International Coach Federation.**

Як професійний коуч ICF, я визнаю свою моральну відповідальність і юридичні зобов’язання перед коучинговими клієнтами та спонсорами, колегами та суспільством в цілому та зобов’язуюсь її дотримуватися.

Я зобов’язуюсь дотримуватись Етичного Кодексу ICF і слідувати цим нормам у спілкуванні зі своїми клієнтами.

При порушенні мною цієї Етичної Клятви або будь-якого з пунктів Етичного Кодексу ICF, я визнаю повне право ICF закликати мене до відповіді за скоєні вчинки.

Я погоджуюся з тим, що ICF у разі порушення може застосовувати санкції навіть до виключення мене з членів та / або позбавлення акредитації ICF.

**Комплексна характеристика видів коучингу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Класифікаційна ознака** | **Вид коучингу** | **Характеристика виду коучингу** |
| **1** | **2** | **3** |
| За кількістю учасників | Індивідуальний | Вид коучингу, який передбачає підвищення особистої ефективності працівника у різних життєвих сферах. Може застосовуватись для розвитку професійно-ділових, моральних, соціально-психологічних та адміністративно-організаційних якостей |
|  | Груповий | Призначенням цього виду коучингу є підвищення ефективності роботи групи. Цей вид коучингу спрямований на підвищення рівня взаємодії у групі, зниження рівня конфліктності, інтегрованості цілей учасників групи, подолання опору змінам у групі |
|  | Корпоративний | Вид впливу на розвиток підприємства загалом. Може бути застосований для малих та середніх підприємств, оскільки саме такі види підприємств можна стимулювати до розвитку в цілому. Щодо великих підприємств, то доцільно здійснювати коучинг конкретних підрозділів, відділів чи структурних одиниць у формі групового коучингу |
| **1** | **2** | **3** |
| За спрямованістю на розвиток | Інтенсивний | Представляє собою розвиток нових навичок та компетенцій працівника. Орієнтований на якісний розвиток |
|  | Екстенсивний | Спрямований на розвиток існуючих характеристик, компетенцій, навичок та якостей працівника. Орієнтований на критеріальний розвиток |
| **За спрямованістю**  **на систему**  **управління** | Коучинг керуючої системи | Коучинг, який реалізується для керівників різних рівнів управління |
|  | Коучинг керованої системи | Вид коучингу спрямований на розвиток потенціалу керованої системи на підприємстві. Ініціаторами такого виду коучингу можуть бути лінійні менеджери та власники підприємств |
| **За періодичністю проведення** | Разовий | Призначенням цього виду коучингу є встановлення необхідності та доцільності застосування саме коучингу, а не інших інструментів чи засобів розвитку працівника, групи чи загалом підприємств |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Періодичний | Це систематична реалізація програм розвитку працівника. Тобто у випадку розвитку певного критерію працівника виникає необхідність розвивати інші характеристики. Оскільки працівники ніколи не повинні зупинятися на досягнутому, а ставити перед собою нові цілі та досягати їх, то саме періодичний коучинг є тим самим засобом, який спонукатиме їх до такої діяльності |
|  | | Довготривалий | Вид коучингу, який застосовується у випадку реалізації довгострокових планів та проєктів розвитку підприємства. На відміну від періодичного виду коучингу його необхідність вказується на початку проєкту і триває до його закінчення. Періодичний же коучинг може здійснюватися, а може і ні. Працівник самостійно приймає рішення про доцільність коучингу |
| **За характером та метою розвитку** | | Професійно-діловий | Передбачає розвиток професійних компетенцій та навичок. Сприяє розвитку ділових якостей |
|  | | Адміністративно-організаційний | Призначенням є розвиток організаційних та адміністративних навичок |
|  | | Особистісний | Синонімом є Life-коучинг, тобто це вид коучингу, спрямований на формування та реалізацію особистих життєвих цілей людини |
|  | | Соціально-психологічний | Спрямований на розвиток культури, уміння керувати своєю поведінкою, психічним станом та іншими характеристиками, які створюють імідж працівника |
| **За сферою використання** | | Маркетинговий  Фінансовий  Управлінський  Бізнес-коучинг (підприємницький) Кадровий  Освітній  Виробничий | Типологія видів коучингу згідно з класифікаційною ознакою - за сферою використання, передбачає відповідно використання коучингу в різноманітних сферах діяльності підприємства. Тобто коучинг може бути спрямований на маркетингову, фінансову, управлінську, кадрову, освітню чи виробничу діяльність. Конкретний вид коучингу обирається керівництвом залежно від того, які напрями діяльності мають певні недоліки та потребують розвитку |
| **За способом проведення** | | Усний | Вид коучингу, який полягає у проведенні вербальної комунікації між коучем та слухачем коучингу |
|  | | Ілюстративний | Вид коучингу, який передбачає застосування різноманітних графічних моделей, органіграм, топограм, хронограм та діаграм у процесі реалізації коучингу. Основною метою даного виду коучингу є створення наочності, універсальності, змістовності та зручності подання матеріалів коучингового процесу |
| **За способом проведення** | Дистанційний коучинг | | Досить поширений особливо в зарубіжній практиці.  Серед способів, які при цьому використовуються, – Інтернет та мобільний зв’язок. Тобто користувач коучингу може узгоджувати деякі аспекти досягнення цілей, не здійснюючи безпосереднього контакту з коучем | |
|  | Очний | | Найбільш поширений вид коучингу, який передбачає безпосередньо взаємодію коуча та користувача коучингу у процесі реалізації коучингу | |
|  | Комбінований | | Вид коучингу, що дозволяє застосовувати вище перелічені засоби проведення коучингу | |

**Коучинговий процес**

Аналіз: оцінка рівня компетенцій клієнта, узгодження особистих цілей і цілей організації, які реалізуються в коучинговому процесі, укладення контракту з клієнтом

Планування: визначення ключових чинників успіху, підготовка плану розвитку вмінь, узгодження плану дій і моніторингу ефективності результатів

Впровадження: «сoaching through the gap» – супровід клієнта від моменту «зараз» до моменту «майбутнє», безпосередні дії відповідно до довгострокових і короткострокових цілей, визначення пріоритетів

Оцінка: систематичне надання зворотного зв’язку, схвалення набутих умінь, а також мотивування клієнта до відповідальності і прийняття нових викликів, створення методів самодисципліни клієнта без підтримки коуча

лІТЕРАТУРА

**Література**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв : Как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.

2. Аткинсон М. Достижение целей: Пошаговая система / Мэрилин Аткинсон, при участии Рае Т. Чоис ; пер. с англ. - 2-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2013. - 281 с. - (Серия «Трансформационный коучинг: Наука и искусство»).

3. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Внутренняя динамика / Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чоис ; пер. с англ. - К. : Companion Group, 2009. - 208 с.

4. Аткинсон М. Пошаговая система: Наука и искусство коучинга / Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чоис ; пер. с англ. - К. : Companion Group, 2010. - 256 с.

5. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр ; пер с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2014. - 200 с.

6. Бессер-Зигмунд К. EMDR в коучинге: WingWave - как взмах крыла бабочки / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд. - СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. – 160 с.

7. Бессер-Зигмунд К. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей / К. Бессер-Зигмунд,

Х. Зигмунд. - СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007.–160с.

8. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Т. А. Борова : дис. на здобуття доктора пед. наук зі спец. 13.00.06 - теорія та методика управління освітою. - К., 2012. - С. 170-234.

9. Верникова Н. Метафорические ассоциативные карты - универсальный инструмент для максимальных результатов. Практическая психология / Ника Верникова. - Винница : ЧП «ТД «Эдельвейс и К», 2014. – 124 с.

10. Використання коучингу в системі вищої освіти України / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // 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.

11. Голлви Т. Максимальная самореализация: Работа как внутренняя игра / Т. Голлви ; пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 264 с.

12. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей (Effective Coaching: Lessons from the Coaches’ Coach) / Майлз Дауни ; пер. с англ. Е. Гладкова. - М. : Издательство «Добрая книга», 2013. – 288 с.

13. Дилтс Р. Альфа-лидерство / Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел. - СПб. : ЕВРОЗНАК, 2004. - 256 с. (Проект «Магия высшей практической психологии»).

14. Дмитриева Е. Н. Возможности использования методов и приемов коучинга в профессионально-личностном становлении студентов / Е. Н. Дмитриева, Н. А. Тренькаева // Вестник ТГУ. Философия. Социология. Политология. - 2008. – № 3(4). - С. 144-147.

15. Добротворский И. Л. Коучинг - личная тренировка: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере / И. Л. Добротворский ; 3-е изд., перераб. и доп. - М., 2006. - 34 с.

16. Зеер Э. Ф. Профессиональное становление личности инженера-педагога / Э. Ф. Зеер. - Свердловск : Из-во Урал.ун-та, 1988. - 120 с.

17. Зеленин В. В. Между травмой и величием: трактат о селективной психодиагностике в коучинге / В. В. Зеленин. - К. : Гнозис, 2015. - 272 с.

18. Зиберт Э. Сила стойкости / Э. Зиберт ; пер. с англ. - К. : Network TwentyOne Ukraine, 2015. - 246 с.

19. Зиммерль В. Коучинг: Вперёд, от ресурса к цели! / В. Зиммерль, К. Зиммерль. - СПб. : Издательство Вернера Регена, 2007. - 144 с.

20. Зырянова Н. М. Коучинг в обучении подростков / Н. М. Зырянова. - Вестник практической психологии образования. 2004. - № 1. - С. 46-49.

21. Каннио С. Мастерство коучинга. Лучшие практики в бизнес-коучинге // С. Каннио, В. Лаунер. - Лондон, Мадрид, Нью-Йорк, Мехико, Барселона, Монтеррей, 2012. - 240 с.

22. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте : технология создания самообучающейся организации / Дэвид Клаттербак ; [пер. Ю. С. Титовой]. - М. : Эксмо, 2008. - 288 с. - (HR-библиотека).

23. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 375 с.

24. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. - СПб. : Питер, 2003. - 204 с: ил. - (Серия «Практическая психология»).

25. Коучинг - інструмент особистого і професійного розвитку [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.lifecoach.com.ua/

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

27. Коучинг як інструмент соціально-психологічної допомоги клієнту / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. - Вип. 23: збірн. наук.праць. - К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. - С. 182-187.

28. Коучинг як технологія формування професійної компетентності освітянина / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» (м. Мукачево, 17-18 травня 2017 р.) / Ред. кол. : Т. Д. Щербан (гол.ред.) та ін. - Мукачево : Вид-во МДУ, 2017. - С. 194-196.

29. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / М. Ландсберг. - М. : Эксмо, 2004. - 160 с.

30. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все / В. Е. Максимов. - СПб. : Речь, 2004. - 272 с.