ПЕДАГОГІЧНИЙ ПЕРСОНАЛ

УДК 371.313

КОНСАЛТИНГ, КОУЧИНГ ТА ТРЕНІНГ: РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНСЬКІЙ ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ОСВІТІ

Світлана Івашньова

В статті представлено теоретичний аналіз змісту понять «коучинг», «консалтинг» та «тренінг»; окреслено провідні особливості використання вказаних форм взаємодії акторів освітнього процесу (як в Україні, так і за кордоном) в контексті післядипломної педагогічної освіти; представлено авторські визначення вказаних понять. Стаття містить результати емпіричного дослідження, спрямованого на виявлення ступеню усвідомлення науково-педагогічними працівниками системи післядипломної педагогічної освіти відмінностей вказаних понять. Проведене опитування з подальшим прямим ранжуванням підтвердило гіпотезу щодо існування проблем диференціації понять «коучинг» та «консалтинг».

Ключові слова: коучинг, тренінг, консалтинг, післядипломна педагогічна освіта, метод ранжування.

Реформування системи післядипломної педагогічної освіти отримало чітке спрямування на демонополізацію, децентралізацію та диверсифікацію змісту, форм та термінів навчання. Реформа викликана насамперед необхідністю забезпечення адекватної і швидкої реакції на динамічну зміну вимог, які висуває суспільство до системи шкільної освіти. Німецькі дослідники вказують, що сучасна система освіти змінюється насамперед під прогресуючим впливом 5 провідних галузей: науки і технології з їх значною еволюційною динамікою та все більш короткими інноваційними циклами; економіки з використанням найманої праці та тенденціями глобалізації; суспільної демографії та соціальної структури зі специфічними проблемами імміграції, старіння, молодіжних очікувань; політики та громадського управління з обмеженим фінансуванням і ресурсами; ЗМІ з їх прагненням до сенсацій [13].

Перебуваючи під тиском, система післядипломної педагогічної освіти має адаптуватись по постійних змін або зникнути в тому вигляді, як вона є, у випадку високого ступеню ригідності. Провідна мета її функціонування полягає насамперед в забезпеченні неперервного професійного розвитку педагогічних працівників. Питання забезпечення свободи вибору педагогічними працівниками форми, змісту, часу і місця навчання, що актуалізувались останнім часом, виводять на перший план проблему визначення критеріїв цього вибору. Пошук відповіді на запитання «Як вибирати, де і чому саме навчатись?»

залишається проблемою вчителя, оскільки діюча система післядипломної педагогічної освіти на нинішньому етапі не володіє ефективним, перевіреним на практиці, інструментарієм для її вирішення. Серед засобів розвитку не обхідного для вирішення такого типу проблем комплексу компетентностей наукові джерела вказують в першу чергу консалтинг, коучинг та тренінг.

Консультування в межах діяльності системи підготовки та після дипломної освіти педагогічних працівників використовується в Німеччині. Консультаційна служба Мюнхенського центру педагогічної освіти (Münchener Zentrum für Lehrerfortbildung [15]) орієнтована на супровід навчання та підтримку зв'язку між різними структурними підрозділами, що забезпечують підготовку майбутнього вчителя. Підвищення кваліфікації в Центрі передбачається за такими формами як освітній міжпредметний форум; програма професіоналізації; програма розширення фаху.

Освітній міжпредметний форум проводиться раз на два роки та не має обмежень щодо фаху чи педагогічного стажу учасників. До цільової аудиторії і відносяться педагогічні працівники всіх типів навчальних закладів та предметів, в тому числі – майбутні. Тематика форуму носить міждисциплінарний характер, до змісту включено результати найновіших досліджень у предметній сфері, педагогіці та дидактиці, що проводяться провідними експертами університету імені Людвіга Максиміліана та інших університетів. Цільова аудиторія *програми професіоналізації LehramtPRO* – студенти, вчителі та стажери. Провідна тематика: «Здоров'я вчителя»; «Все про урок»; спеціальні тренінги «Мюнхенський тренінг для вчителя», «Класна команда»; «Мюнхенський інклюзивний тренінг», тренінги з використання медіа в навчальному процесі. Діючі педагогічні працівники мають можливість пройти навчання з метою *розширення фаху,* підвищити рівень, додати один або кілька предметів, які вони мають право викладати. Передумовою є зданий попередньо Баварський педагогічний іспит або інший, визнаний Міністерством культури Баварії (перший чи другий). Ті, хто планує отримання кваліфікації вчителя (після другого державного іспиту), мають можливість обирати одну із запропонованих моделей – «старої» (немодульної, 2002 р.) або «нової» (укладеної за модульним принципом, 2008 р.). За будь-якого вибору на всіх етапах навчання педагогічні працівники отримують консультативну допомогу спеціально організованої служби [14].

На необхідність організації консультативної служби, наприклад, в структурі районного (міського) науково-методичного кабінету (центру), основним завданням якої стане надання допомоги у визначенні професійних освітніх потреб, професійних проблем і шляхів їх подолання, вказують як науковці, так і вчителі-практики. Незважаючи на те, що консультативна діяльність входить до переліку провідних завдань РНМК(Ц), на практиці вона носить достатньо формальний та/або несистематичний характер.

Аналіз пропозицій на ринку підвищення кваліфікації фахівців інших галузей свідчить про значну активність тренерів, коучів та консультантів, що надають відповідні послуги, а вивчення останніх наукових публікацій в педагогічних виданнях ілюструє міграцію таких понять як «тренінг», «коучинг» та «консалтинг» із бізнес-сфери в систему педагогічної освіти. Проведений аналіз

науково-методичних публікацій виявив, що тренінг достатньо успішно імплементований у вітчизняну систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників, при цьому часто зміст цього терміну ототожнюється з коучингом, незважаючи на наявність усвідомленої, але переважно невербалізованої респондентами відмінності. Особливості коучингу та консалтингу не стали об'єктом системного наукового аналізу з точки зору визначення потенційної можливості використання в системі післядипломної педагогічної освіти України, незважаючи на наявність відповідних пропозицій в неформальному секторі освіти.

Мета наукової розвідки подвійна і полягає у виявленні провідних особливостей понять «тренінг», «коучинг» та «консалинг», а також ступеню усвідомлення цих особливостей науково-педагогічними працівниками і методистами науково-методичних кабінетів (центрів). Для досягнення вказаної мети послідовно розв'язано такі завдання: проаналізовано науково-методичні публікації (вітчизняні та зарубіжні); уточнено зміст понять «тренінг», «коучинг» та «консалтинг»; систематизовано особливості використання тренінгу, коучингу та консалтингу у професійному розвитку педагогічних працівників; проведено експериментальне дослідження рівня усвідомлення відмінностей вказаних форм взаємодії.

Аналіз змісту основних теоретичних понять. Незважаючи на той факт, що тренінги давно активно використовуються в системі післядипломної освіти фахівців різних галузей економіки, єдиного підходу до визначення змісту цього поняття не існує. У загальному вигляді тренінг визначається як система тренувань, провідна мета яких полягає в удоско-наленні взаємодії в різноманітних сферах життя, а також з метою нейтралізації будь-якого негативного впливу; або ж як діяльність, спрямована на отримання знань, вмінь та навичок коригування та формування здібностей та установок, що необхідні для успішного виконання професійної діяльності [8, с. 178]; як навчальний інтерактивний захід з закріпленням навичок, що формуються; як навчання технологіям дії на основі певної концепції реальності в інтерактивній формі [9, с. 11]. В праці Л. М. Калініної, Л. В. Карташової, В. В. Лапінського «Тренінги та технологія їх проведення» підкреслюється, що у тренінгу широко використовуються методи, спрямовані на стимулювання взаємодії учасників, які об'єднуються під назвою інтерактивні техніки і забезпечують взаємодію та власну активність учасників під час динамічного навчального процесу [4]. Автори дають кілька визначень тренінгу: «Тренінг – це:

- група, яка допомагає стати кожному її учаснику більш компетентним;

- процес, під час якого учасники вступають у взаємодію;

- процес, у центрі якого є проблема та її розуміння учасниками групи, а не компетентність ведучого щодо зазначеної проблеми;

- навчання, під час якого активність учасників вища, ніж активність ведучого;

- навчання, яке дає учасникам задоволення, активізує їх, стимулює інтерес до пізнання;

- навчання, результат якого досягається у взаємодії всіх учасників тренінгу;

- відкриття учас-никами в собі нових можливостей, відчуття того, що вони знають та вміють більше, ніж до цих пір думали про себе;

- можливість відкриття інших людей, навчання через взаємодію з ними, розуміння того, на що здатні люди, від яких раніше не очікувалося нічого цікавого;

- можливість у безпечних, з одного боку, трохи штучних, а з іншого – наближених до реальності умовах взаємодії з іншими людьми досягти бажаних змін» [4].

На основі порівняння вказаних визначень можна виокремити провідні ознаки тренінгу в системі післядипломної педагогічної освіти (інтерактивність взаємодії учасників; наявність чіткого алгоритму розв'язання визначеної попередньо проблеми; тренування у її використанні на практиці; наявність можливості коригування плану дій з урахуванням реальної ситуації; використання в якості одного із елементів в системі; імітація реальних умов професійної діяльності) та визначити його як *метод інтерактивного навчання, побудованого на імітації реального процесу (діяльності), метою якого є формування нової компетентності або вдосконалення існуючої.*

Тренінг часто ототожнюють із коучингом, зважаючи на близькість конотацій та спільне англомовне походження. Словник англійської мови подає слова *couching* та *training* як синоніми із основним значенням «тренування, навчання». Праці таких дослідників, як Р. Д. Бала, Е. В. Сидоренко, Т. А. Борова, Е. Грант, Дж. Грін, Ю. Федорченко, А. С. Огнев, С. М. Романова, Л. М. Калініна, В. В. Лапінський, Л. А. Карташова висвітлюють різні трактування змісту коучинга та особливостей його застосування, надають рекомендації щодо розвитку потенціалу працівників із застосуванням коучинга.

В наукових дослідженнях коучинг визначається як *система заходів* щодо встановлення взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу з метою досягнення взаємно визначених цілей як з удосконалення професійної діяльності так і підвищення якості навчання, що, у свою чергу, призведе до підвищення ефективності роботи освітнього закладу [2]; як *феномен освітнього процесу*, що побудований на мотивуючій взаємодії, в якому викладач створює спеціальні умови, спрямовані на розкриття особистісного потенціалу студента для досягнення ним значимих для нього цілей в оптимальні терміни, в конкретній предметній галузі знань [7]; як *діяльність*, спрямовану на досягнення цілей та реалізацію стратегії підприємства, на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень. Він переважно проявляється у формі питань, а тому розглядається як *інструмент управління персоналом* [1, с. 8]; *сукупність способів і прийомів впливу коуча* на працівника з метою виявлення та реалізації його потенціалу [1, с. 8].

З огляду на особливості функціонування системи післядипломної педагогічної освіти, за основу обрано визначення коучинга як *системної мотивуючої взаємодії між тим, хто навчає та тим, хто розвиває власну професійну педагогічну компетентність, спрямованої на виявлення професійного освітнього потенціалу, визначення значимих професійних освітніх цілей та забезпечення попередньо визначених умов їх досягнення.*

Разом з тим, у окремих дослідження визначаються дещо відмінні підходи: Г. Хомберг визначає коучинг як «орієнтовану на процес інтегровану форму консультування, що підтримує клієнта і навчає його самостійно задовольняти власні потреби та задіювати для цього особисті ресурси» [13]. Така дослідницька позиція дозволяє ідентифікувати поняття «коучинг» як споріднене з поняттям «консалтинг» та детермінує необхідність уточнення змісту цього поняття.

Термін «консалтинг» у вітчизняних наукових педагогічних публікаціях вживається відносно недавно, переважно у словосполученні «освітній консалтинг», при цьому задекларованою цільовою аудиторією такої форми консультування є абітурієнти, студенти, батьки абітурієнтів та студенти, освітні заклади, а кінцевою метою – свідомий вибір на ринку освітніх пропозицій. Інтерполяція визначення Ю. Федорченко [11] на інші категорії тих, хто навчається, дозволяє визначити освітній консалтинг в сфері підвищення кваліфікації педагогічних працівників як надання освітніх консультацій фахівцям з питань, які пов'язані зі вибором змісту, форм та методів навчання в системі післядипломної педагогічної освіти з урахуванням актуальних можливостей формального, неформального та інформального секторів освіти та індивідуальних освітніх потреб. Надання освітніх консультацій здійснює незалежний освітній консультант або працівник консалтингової компанії, яка спеціалізується на освітньому консалтингу.

Проведений аналіз та уточнення змісту кожного окремого поняття дозволило не лише виявити факт недостатньої їх диференціації, а й систематизувати провідні смислоутворюючі відмінності. Результати порівняльного аналізу представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз відмінностей окремих складових понять «коучинг», «консалтинг» та «тренінг».

Складова	**Форма взаємодії**		
	консалтинг	***коучинг***	***тренінг***
змістова	розкриває будь-яке питання всебічно, даючи комплексний аналіз проблеми, висвітлюючи як певні позитивні, так і певні негативні моменти	допомагає фахівцю самостійно визначити проблему, проаналізувати її, виявити позитивні та негативні моменти та визначити алгоритм рішення	пропонує алгоритм вирішення визначеної попередньо проблеми та тренує у його використанні

Продовження табл. 1

локус контролю	залишає за клієнтом право та обов'язок прийняття рішення	залишає за клієнтом право прийняття рішення	пропонує адаптацію запропонованого алгоритму до аналогічних ситуацій
корпоративна орієнтованість	не містить моментів агітації стосовно певного навчального закладу	сприяє самостійному пошуку оптимальної траєкторії, з використанням можливостей всіх секторів освіти (нормального, неформального та інформального)	переважно має корпоративні особливості; пропонується як елемент системи
етап використання	на діагностичному етапі; як елемент супроводу розвитку фахівця	у системі супроводу розвитку фахівця	як одна із форм навчання
зв'язок з потребами	виявлення потреб	виявлення потреб та визначення альтернативних шляхів їх задоволення	задоволення потреб (за умови відповідності змісту)

Представлені у таблиці відмінності змістовного наповнення вказаних понять визначають їх потенціал з точки зору можливості використання в процесі розвитку професійної компетентності педагогічних працівників на різних етапах професійного розвитку в залежності від поставленої мети та сприяють уточненню визначень досліджуваних понять.

Консалтинг - форма консультативної допомоги фахівцям з питань, які пов'язані зі вибором змісту, форм та методів навчання в системі післядипломної педагогічної освіти з урахуванням актуальних можливостей формального, неформального та інформального секторів освіти та індивідуальних освітніх потреб, яка використовується як елемент супроводу розвитку фахівця на діагностичному етапі; спрямована на виявлення освітніх потреб, залишає за клієнтом право прийняття рішення та не містить моментів агітації стосовно певного навчального закладу або сектору освіти (формального, неформального та інформального).

Тренінг - це форма інтерактивного навчання, що побудована на імітації реального процесу (діяльності), метою якого є формування нової компетентності або вдосконалення існуючої на основі алгоритму вирішення визначеної попередньо проблеми, що передбачає адаптацію його до аналогічних ситуацій; переважно має галузеві (корпоративні) особливості та використовується як елемент системи професійного навчання.

Коучинг – форма системної мотивуючої взаємодії з елементами консультування та тренінгу в системі супроводу розвитку фахівця між тим, хто навчає та тим, хто розвиває власну професійну педагогічну компетентність, спрямованої на виявлення професійного освітнього потенціалу, визначення значимих професійних освітніх цілей та альтернативних шляхів їх задоволення; за безпечення попередньо визначених умов їх досягнення, яка залишає за клієнтом право та обов'язок прийняття рішення та сприяє самостійному пошуку оптимальної індивідуальної професійної освітньої траєкторії з використанням можливостей всіх секторів освіти (формального, неформального та інформального).

Ефективне використання будь-якої форми чи технології навчання можливе лише за умови повного усвідомлення особливостей їх змісту педагогічними працівниками. Наступний етап дослідження, спрямований на виявлення рівня усвідомлення виявлених відмінностей співробітниками ІППО, було проведено у вигляді опитування фокус-груп з використанням методу прямого ранжування.

Методика проведення дослідження. Провідними завданнями дослідження стало виявлення суб'єктивного розуміння провідних відмінностей суті означених понять: 1) системи взаємовідносин між слухачем курсів та коучем/тренером/консультантом; 2) місця вказаних технологій в післядипломній педагогічній освіті; 3) місця їх в сучасній системі підвищення кваліфікації фахівців інших галузей економіки. В якості основного методу дослідження обрано метод ранжування, використання якого детально описано Г. Г. Татаровою [10, с. 71]

Респондентам пропонувалось розташувати три терміни – «коучинг», «тренінг» та «консалтинг» за рівнями прояву в них конкретної якості (від найменшого до найвищого), вказаної в запитанні. Спеціально розроблений бланк містив 10 запитань, що логічно об'єднувались у 3 блоки (згідно визначених завдань), при цьому блоки I та II місили по 4 запитання, а блок II – 2. Запитання блоків були сформульовані таким чином, щоб з'ясувати: ступінь усвідомлення науково-педагогічними працівниками диференціації досліджуваних понять за такими аспектами, як: змістова складова; локус контролю; корпоративна орієнтованість; етап використання та задоволення потреб того, хто навчається, виявленої в процесі вивчення та аналізу науково-методичної літератури (блок I); актуальний рівень використання в системі ППО (блок II); поінформованість респондентів щодо рівня використання вказаних способів взаємодії у системі підвищення кваліфікації фахівців інших спеціальностей (блок III). Всі заповнені бланки опитувань були систематизовані, дані проаналізовані як за кожним окремим питанням, так і за блоками.

В якості респондентів виступали викладачі та методисти ІППО, яких було проінформовано про цілі і задачі дослідження. Загальна кількість учасників експерименту – 20 осіб. Узагальнені середні демографічні характеристики групи: вік – 48 років; стаж роботи в системі післядипломної педагогічної освіти – від 12 років; освіта – вища. Такий рівень професійної підготовки респондентів сприяв формуванню гіпотези, що респонденти чітко вирізнятимуть всі характері відмінності згаданих явищ; об'єктивно оцінюватимуть як рівень актуального використання в системі підвищення кваліфікації, так і

можливі перспективи для системи ППО, а одержані в процесі емпіричного дослідження результати з високим ступенем достовірності поширюватимуться на генеральну сукупність (працівників системи післядипломної педагогічної освіти), що забезпечить їх коректне використання у практичній діяльності.

Після заповнення опитувальника з респондентами було проведено обговорення з метою виявлення питань, що викликали утруднення та визначення можливих причин. Зміст обговорення враховано в процесі інтерпретації результатів прямого ранжування.

Отримані відповіді були узагальнені та систематизовані, для кожного запитання обраховано моду, медіану та середнє арифметичне всіх рангів; результати обчислень представлено у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Результати прямого ранжування (за блоками та питаннями).

№ блоку	№ питання	консалтинг			тренінг			коучинг		
		мода	*мед.*	*СА*	*мода*	*мед.*	*СА*	*мода*	*мед.*	*СА*
I	1.	3,0	2,5	2,15	2,0	2,0	2,10	1,0	1,0	1,7
	2.	3	3	2,45	2	2	1,9	1	1,5	1,65
	3.	1	1	1,5	3	3	2,5	2	2	2,0
	4.	1	1	1,5	2	2	1,9	3	3	2,6
II	5.	2	2	1,8	3	3	3	1	1	1,25
	6.	2	2	2	3	3	3	1	1	1
	7.	2	2	1,65	3	3	2,65	1	1	1,7
	8.	1	1,5	1,55	3	3	2,75	2	2	1,7
III	9.	3	3	2,5	2	2	2	1	1	1,55
	10.	2	2	2	3	3	2,8	1	1	1,2

Оцінка ступеню взаємодії того, хто навчається з тим, хто надає професійну допомогу (блок I). Визначення ступеню взаємодії акторів системи післядипломної педагогічної освіти в тренінгу, коучингу і консалтингу виявилось достатньо проблематичним, однак запитання дозволяли виявити ступінь диференціації за трьома показниками, як: активність того, хто навчається; задоволення особистих потреб; вплив того, хто навчає, на вибір змісту навчання; активність того, хто навчається. Як видно з даних, наведених у таблиці 1, респонденти вважають, що мінімально активною взаємодія сторін та задоволення особистих потреб є у коучингу, а максимальною – у консалтингу (згідно отриманих рейтингів). Така оцінка не співпадає з результатами теоретичного аналізу і потребує додаткового дослідження. Зовнішній вплив на вибір мінімальним вважається у консалтингу, а максимальним – у тренінгу, а ступіть активності того, хто навчаться, зростає у ланцюжку «консалтинг-тренінг-коучинг», що не суперечить одержаним попередньо теоретичним результатам.

Оцінка актуального рівня використання в системі ППО (блок ІІ). Згідно результатів дослідження, беззаперечним лідером у використанні в системі діяльності ІППО є тренінг, на другому місці – консалтинг. Порівняння рангу, моди, медіани та середнього арифметичного свідчать про те, що найбільш однозначні результати отримані за пунктами 5 та 6 («поінформованість фахівців про зміст поняття» та «частота використання в системі ППО»). Найнижчий ранг за показником «актуальність використання в системі ППО» (п. 7) отримав коучинг, а за показником «рівень підготовки фахівців до використання» (п. 8) – консалтинг. Однак порівняння середнього арифметичного , отриманого при обчисленні результатів за п. 8 вказує на суттєві розбіжності в оцінках окремих учасників дослідження.

Оцінка поінформованості респондентів щодо використання у підвищенні кваліфікації фахівців інших спеціальностей (блок ІІІ). Запитання третього блоку носили контрольний характер по відношенню до перших двох та дозволили виявити питання, що потребували уточнення в додаткових групових бесідах. Більшість респондентів вважають, що найбільш активно в системі підвищення кваліфікації фахівців в інших сферах народного господарства використовується коучинг, наступні позиції зайняли тренінг та консалтинг. При цьому необхідність використання консалтингу в системі ППО оцінюється респондентами вище, аніж коучингу, але нижче, аніж тренінгу.

Проведене дослідження дозволило виявити наявність розбіжностей у більшості оцінок (9 запитань із 10), з них значних – у 3 позиціях (п. 1 ,2, 8). Найбільш суттєві розбіжності відносяться до блоку 1 (запитання 1 і 2), що спрямований на виявлення суб'єктивного розуміння респондентами системи взаємовідносин між слухачем курсів та коучем/тренером/консультантом, що свідчить про недостатність теоретичної підготовки учасників експерименту. Менш різкі, але значущі розбіжності стосуються оцінки респондентами місця оцінюваних форм взаємодії в сучасній системі підвищення кваліфікації фахівців інших галузей економіки (п. 8). Оскільки питання 8 мало контрольний характер по відношенню до питань 1–4, такі розбіжності з одного боку підтверджують коректність укладення опитувальника, а з іншого – вказують на необхідність уточнення причин розбіжностей теоретичного та емпіричного досліджень, яке і було проведено в спеціально організованій додатковій бесіді.

Обговорення утруднень, які відчували респонденти в процесі ранжування засвідчило, що респонденти переважно розцінюють поняття «коучинг» та «тренінг» як синонімічні, а вибір того чи іншого терміну пояснюють особистими уподобаннями науковця (тренера), популярністю іноземних термінів тощо. Така суб'єктивна оцінка змісту понять може бути зумовлена такими чинниками, як новизна коучингу у реаліях вітчизняної системи післядипломної педагогічної освіти; недостатня диференціацією вказаних термінів у науково-педагогічній літературі; відсутність особистого досвіду навчання із використанням вказаних форм.

Отже, проведене теоретико- експериментальне дослідження сприяло уточненню змісту термінів, що широко використовуються сучасними акторами та системи післядипломної освіти в контексті її розвитку; виявленню ступеню

диференціації їх змісту в системі післядипломної педагогічної освіти, однак не претендує на повноту, вичерпність та однозначність, ілюструє лише загальні тенденції і обмежується можливостями використаних методів. Одним із перспективних напрямів подальших досліджень є вивчення можливостей практичного використання консалтингу та коучингу в системі діяльності післядипломної педагогічної освіти з метою задоволення освітніх потреб тих, хто навчається як в теорії, так і на практиці.

Список використаних джерел:

1. *Бала Р. Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р. Д. Бала – Львів, 2013. – 26 с.*
2. *Концепція освітнього коучингу. / Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. – 2011. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2011-12/11btaecc.pdf (дата звернення: 02.10.2015).*
3. *Грант Э. Коучинг принятия решений: произв.-практ. изд. / Э. Грант, Д. Грин. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 138 с.*
4. *Калініна Л. М. Тренінги та технологія їх проведення. / Л. М. Калініна, Л. А. Карташова, В. В. Лапінський. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://vlapinsky.at.ua/metodika/trening.mht (дата звернення: 02.10.2015).*
5. *Уитворт Лаура, Кимси-Хаус Генри, Сэндал Фил. Коактивный коучинг. Учебник. Co-Active Coaching. – Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.*
6. *Огнев А. С. Оргконсультирование в стиле коучинг. – Санкт-Петербург: Речь, 2003. – 192 с.*
7. *Романова С. М. Коучинг як нова технологія в освіті / С. М. Романова.// Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. – 2010. – № 3. – с. 83-87.*
8. *Саруханов В. А., Азбука телевидения, или И это все о нем? – Санкт-Петербург: Всемирное слово, 2005. – 480 с.*
9. *Сидоренко Е. В., Технологии создания тренинга. От замысла к результату. – Санкт-Петербург: «Речь», 2008. – 329 с.*
10. *Татарова Г. Г. Методология анализа данных в социологии. – М.: NOTA BENE, 1999. – 224 с.*
11. *Федорченко Ю. Освітній консалтинг. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://fedorchenko.ho.ua/consult.html (дата звернення: 02.10.2015).*
12. *Kravchenko J. Coaching and counseling in organization / J. Kravchenko, V. Karikash // The training program of postgraduate certified course. – Wiesbaden, 2006.*
13. *Homberg G. Coaching / G. Homberg. Lernen mit digitalen Medien. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.gerd-homberg.de/index.php?mod=ctext_show&ctext_id=14&cl=lang.*
14. *LehramtPRO – Das Professionalisierungsprogramm des MZL / Münchener Zentrum für Lehrerbildung (MZL). [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mzl.uni-muenchen.de/kurse/index.html (дата звернення: 02.10.2015).*
15. *Münchener Zentrum für Lehrerbildung (MZL). // [Електронний ресурс.] – Режим доступу: http://www.mzl.uni-muenchen.de/index.html (дата звернення: 02.10.2015)*

***References**:*

1. *Bala R. D. (2013) Ekonomichne otsinyuvannya ta rozvytok kouchynhu na promyslovykh pidpryyemstvakh: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ek. nauk: spets. 08.00.04. «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti)», Lviv.*
2. *Borova, T. A. (2016). Kontseptsiya osvitn'oho kouchynhu. Available at: http://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2011-12/11btaecc.pdf [Accessed 8 Mar. 2016].*
3. *Grant, E., Green, D. (2005) Kouching prinyatiya reshenij: proizv.-prakt. izd., St. Petersburg, Peter.*
4. *Homberg, G. (2016). Lernen und Lehren unter dem Einfluss der Digitalisierung – Lernen mit digitalen Medien. Available at: http://www.gerd-homberg.de/index.php?mod=ctext_show&ctext_id=14&cl=lang. [Accessed 8 Mar. 2016].*

5. *Kalinina L. M., Kartashova L. A., Lapins'kyy V. V. Treninhy ta tekhnolohiya yikh provedennya. (2016). Available at: http://vlapinsky.at.ua/metodika/trening.mht [Accessed 8 Mar. 2016].*
6. *Kimsey-House Henry, Phillip Sandahl, Whitworth Laura (2004) Co-Active Coaching. ISBN 5-98397-001-1*
7. *Kravchenko J. (2006). Coaching and counseling in organization In: The training program of postgraduate certified course. Wiesbaden.*
8. *Münchener Zentrum für Lehrerbildung, (2016). LehramtPRO – Das Professionalisierungsprogramm des MZL. Available at: http://www.mzl.uni-muenchen.de/kurse/index.html [Accessed 8 Mar. 2016].*
9. *Ognev A. S. (2003) Orgkonsul'tirovanie v stile kouching. ISBN 5-9268-0154-0.*
10. *Romaova S. M. (2010) Kouchynh yak nova tekhnolohiya v osviti. In: Visnyk Natsional'noho aviatsiynoho universytetu. Seriya: Pedahohika, Psykholohiya, № 3, pp. 83–87.*
11. *Sarukhanov V. A. (2005) Azbuka televideniya, ili I ehto vse o nem? ISBN 5-86442-059-X.*
12. *Sidorenko E. V. (2007) Tekhnologii sozdaniya treninga. Ot zamysla k rezul'tatu. ISBN 5-9268-0610-0.*
13. *Tatarova G. G. (1999). Metodologiya analiza dannykh v sotsiologii. ISBN 5-8188-0005-9.*
14. *Fedorchenko, Y. (2016). Educational consulting. Available at: http://fedorchenko.ho.ua/consult.html [Accessed 8 Mar. 2016].*