

Педагогічний коучинг в розвитку управлінської компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів

За сучасних умов інноваційного розвитку ПТО, впровадження педагогічних та інформаційних технологій одним із важливих завдань керівника є пошук нових шляхів підвищення результативності праці й розвитку потенціалу працівників.

Модернізація ПТО потребує постійного моніторингу результатів діяльності ПТНЗ, оцінювання й самооцінювання праці педагогічних працівників, зокрема керівників, що значною мірою вказує на рівень їхнього професійного розвитку.

У контексті зростання інтересу до наведених проблем розгляд педагогічного коучингу, як технології розвитку професійної компетентності керівника ПТНЗ, інструмента управління діяльністю педагогічних працівників та розвитку соціального партнерства набуває актуальності й значущості.

Суть розвитку професійної компетентності працівників досліджувалася багатьма науковцями. Компетентнісний підхід у професійній освіті обґрунтовано С. Батишевим, В. Лозовецькою, В. Луговим, Н. Ничкало, В. Радкевич, Л. Сушенцевою, А. Хуторським, В. Ягуповим та ін. Питаннями управління розвитком педагогічного й виробничого персоналу опікувалися: Г. Єльнікова, В. Олійник, В. Савченко, В. Свистун та ін. Технологія коучингу у сфері бізнесу досліджувалася здебільшого зарубіжними науковцями, зокрема: У. Голви, С. Дугласом та У. Морлей, П. Зеус, Дж. О'Коннором, Р. Хадсон, М. Емітер і Д. Ролкер, Р. Уїтерспун і Р. Уайт, Уїтмором Дж. [2; 7; 9; 10; 11; 12; 13] й ін. Щодо досліджень коучингу, то серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці Т. Борової, М. Нагари, І. Петровської та ін. Однак поза увагою вчених залишилася проблема розвитку професійної компетентності керівника ПТНЗ на засадах педагогічного коучингу. У науковій літературі не досить повно визначено істотні характеристики розвитку професійної компетентності керівника ПТНЗ і замало описано психолого-педагогічні засоби формування їхнього професійного розвитку в міжкурсовий період підвищення кваліфікації. Тому доцільно проаналізувати витоки розвитку професійної компетентності керівника ПТНЗ на засадах освітнього коучингу.

Професійна діяльність керівника ПТНЗ вимагає спеціальної підготовки, наявності професійно-значущих якостей та певного стилю управлінської діяльності, професійних компетентностей і управлінської культури.

Характерною умовою ефективної діяльності ПТНЗ в умовах ринкової економіки є наявність працівників, здатних максимально реалізовувати свій потенціал. Керівникові ПТНЗ необхідно розуміти, що для успішної управлінської діяльності необхідне використання сучасних технологій управління персоналом і технік суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Однією із найновіших технологій, яка поєднує різні методики й техніки, визнаний коучинг.

Коучинг як наука перебуває ще на початку свого розвитку, хоча й має корені в інших науках. Проте досі немає однозначного трактування цієї категорії ні науковцями, ні практиками, що зумовлює потребу в її дослідженні.

Коучинг (від англ. *coaching* – тренерство) – інструмент особистісного й професійного розвитку. Формування даного поняття почалось у 70-х роках ХХ ст. Джерела коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивній, когнітивній та організаційній психології; в уявленні про усвідомлене життя й можливостях постійного та цілеспрямованого розвитку людини [5].

Характерні риси коучингу такі: роз'яснення, уточнення, підтримка, заохочення й планування нових шляхів як повсякденних, так і ділових чи навчальних дій. На більш формальному рівні коучинг поєднує багато принципів психології (особливо спортивної), філософії й освіти. Походження терміну «адміністративний коучинг» та «бізнес-коучинг» йде від розвитку програми лідерства у 1980-х років. Лайф-коучинг походить з розвитку освітніх програм у Нью-Йорку в 1960-х. Коучинг спрямований на надбання «мистецтва» та професіоналізму людиною [1, 169].

Що розуміють під коучингом дослідники й практики? Дж. Уїтмор трактує коучинг як новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню їхнього професіоналізму та кваліфікації, працівників, зростанню рівня їхньої конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі [9, 76].

Дж. О'Коннор вважає, що коучинг – це «встановлення взаємодії між клієнтом, який має управлінські повноваження та відповідальність в організації, й консультантом, який використовує широкі можливості психологічних (поведінкових) прийомів та методів для допомоги клієнтові досягти взаємно визначених цілей з удосконалення професійної діяльності та самозадоволення аби вдосконалити роботу організації, в якій працює клієнт, що проходив коучингові процедури» [7, 76].

Міжнародна Федерація Коучингу визначає коучинг як безперервне співробітництво, що допомагає досягати реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань, а це сприяє самовдосконаленню працівника [4].

З досліджень І. Петровської випливає, що коучинг це:

засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або подолання будь-якої складної ситуації;

інструмент оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;

вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне й особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;

безперервне спілкування менеджера і службовця задля сприяння успішній діяльності компанії та професійному становленню співробітника у процесі службової діяльності, умови якої швидко змінюються;

розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її

ефективності як професійної, так і особистісної [8].

Дослідниця адаптивного управління Т. Борова вважає, що у коучингу є кілька основних видів спеціалізації, серед них: бізнес-коучинг, адміністративний коучинг, кар'єрний коучинг, лайф-коучинг, спортивний коучинг тощо. Коучинг зародився у спорті, але нині широко застосовується в найрізноманітніших сферах життя. Він відповідає на основне запитання: «Як мені бути кращим?». Підґрунтя коучингу: цілі, цінності, переконання. Коучинг є процесом творення націленості на сьогоднішнє й майбутнє та розуміння його через дію [1, 211].

У роботі М. Нагари коучинг розглянуто як технологію управління не лише поточною, а й перспективною конкурентоспроможністю підприємства, оскільки він сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів підприємства, розвитку необхідних здібностей і вмінь роботи з динамічно змінною інформацією, освоєнню передових стратегій отримання результату завдяки високій мотивації до праці, створенню атмосфери творчості та ініціативи, підвищенню відповідальності за виконання завдань [6, 99].

Підсумовуючи наведені визначення, зазначимо, що коучинг необхідно розуміти як технологію постійного вдосконалення професіоналізму та кваліфікації працівників, що сприяє їхній спільній діяльності, спрямованій на досягнення цілей, забезпечення самостійності та ефективності у прийнятті рішень як в особистому, так і у професійному житті.

Педагогічний коучинг є новим поняттям у педагогіці, тому треба визначити його місце й роль в управлінській діяльності керівника. Діяльність ПТНЗ спрямована на підготовку конкурентоспроможних на ринку праці кваліфікованих робітників. Цілі й завдання підготовки таких робітників орієнтовані на створення умов для педагогічної творчості та розвитку професійної компетентності керівника у міжкурсний період підвищення його кваліфікації. Засоби підготовки проектуються на основі якісно нових концепцій змісту та форм підвищення кваліфікації керівників у ПТНЗ.

Такі концепції включають системне бачення педагогічної реальності, формування нових підходів до оволодіння педагогічними й управлінськими технологіями, інтеграції управлінського й педагогічного досвіду, формування креативних якостей особистості керівника ПТНЗ. Результати підготовки визначаються за критеріями готовності керівника до: роботи в інноваційних процесах, ведення наукових досліджень, професійного розвитку та самоактуалізації.

Проте для більшого розуміння ролі педагогічного коучингу необхідно виокремити його своєрідні напрями діяльності, такі як: наставництво, консультування тощо.

Наставництво, як відомо, не є коучингом, це навчання особистим прикладом, практична передача професійних або інших навичок і знань від старшого до молодшого працівника, від більш досвідченого до менш. Наставник спрямовує діяльність нового співробітника у певній сфері виробництва, реалізуючи принцип: «Роби, як я» [1, 235].

Є деякі відмінності і між консультуванням та коучингом, хоча є й

багато спільних рис. Отже, можна сказати, що всі коучі можуть бути консультантами, але не всі консультанти – коучами.

Розглянемо відмінні та подібні риси коучингу й консультування (табл. 1), які наводить Т. Борова [1, 240].

Таблиця 1

Відмінні й подібні риси консультування та коучингу

Подібні риси	Відмінності
<p>– спрямовані на: зміни в організації; вирішення проблем, визначення та вироблення плану дій; проведення семінарів та роботи з командами;</p> <p>– розглядаються як швидкодіюче втручання за цілями клієнта, ніж за проблемою, що є в організації;</p>	<p>– коучинг може проводитися поза консалтинговими взаємовідносинами;</p> <p>– консультанти прагнуть бути експертами у певній сфері виробництва або бізнесу, тоді як коуч-експертиза домінує у розмові, комунікації, міжособистісних уміннях. Коучеві не треба бути експертом у бізнес-сфері;</p> <p>– послуги консультанта ґрунтуються на інформації, а коуча – на взаємовідносинах;</p> <p>– консультанти зазвичай дають відповіді на запитання, коучі підштовхують клієнта до власної відповіді;</p> <p>– консультанти збирають й аналізують дані, пишуть звіти і виробляють рекомендації відповідно до потреб організації. Вони зрідка наймаються для роботи з персоналом у період змін та трансформації. Коучі працюють під час і після організаційних змін;</p> <p>– консультанти можуть виробляти різні висновки, у тому числі комерційні рішення. Коучинг більш індивідуалізований і має справу з потребами індивіда, його цінностями й цілями;</p> <p>– консультанти зазвичай фокусують увагу на робочих аспектах, коучинг більш холістичний і має справу з іншими аспектами особистого життя;</p> <p>– консультанти мають справу зі специфічними проблемами, коучі більш далекоглядні й завжди готові розробити, створити і виявити переваги у багатьох можливостях.</p>

Традиційно вважалося, що організація має працювати як відлагоджений механізм, а працівники повинні бути взаємозамінними. Характерними рисами такої організації є: велика кількість ієрархічних рівнів, чіткий розподіл функцій, централізація влади, дотримання наказів, жорсткий контроль. Саме цей традиційний підхід став однією з причин втрати конкурентоспроможності підприємствами і організаціями, у тому числі деякими ПТНЗ.

Виклик часу полягає в тому, що в ситуації динамічного, постійно змінюваного ринку досягти успіху може організація, сформована як співтовариство індивідуальностей, здатних збільшувати власний потенціал усвідомлено й динамічно. Зокрема, Б. Гейтс говорив про управлінську культуру на своєму підприємстві: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації

потенціалу кожного співробітника» [3, 199].

Отже, нині у більшості успішних компаній коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується у плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації й оцінюванні персоналу.

Вивчення практичної роботи керівників ПТНЗ і стану їх підготовки до вдосконалення професійної діяльності у міжкурсний період, підвищення кваліфікації дає підставу виявити суперечності між необхідністю безперервного вдосконалення професійної компетентності керівників і відсутністю у ПТНЗ ефективних моделей та організаційних форм, які забезпечували б цей процес; між підвищенням рівня культури управління ПТНЗ та відсутністю технології розвитку професійної компетентності керівників з основами педагогічного коучингу. Настав час загального усвідомлення того, що від рівня індивідуальної самореалізації кожної особистості залежать ріст і масштаби загальних матеріальних і духовних досягнень. Все це вимагає інноваційного підходу до підготовки й розвитку управлінських кадрів, у тому числі зумовлює впровадження нових управлінських технологій, передбачає зміну нормативних вимог до керівників, до їхньої професійної компетентності, здатності орієнтуватися у постійно зростаючих інформаційних потоках, уміння створювати працездатні колективи працівників; використовувати засоби комунікації та інноваційні способи управління для розвитку соціального партнерства.

Для розкриття основних завдань педагогічного коучингу необхідно виявити основні його функції у ПТНЗ. Залежно від виду професійної та управлінської діяльності, кваліфікації працівників, їхніх цілей педагогічний коучинг може виконувати безліч функцій. Зведену характеристику функцій педагогічного коучингу подано в табл. 2.

Таблиця 2

Узагальнена характеристика функцій педагогічного коучингу у ПТНЗ

Функції	Характеристика
Розвиваюча	забезпечує розвиток професійної компетентності керівника та працівників, сприяє їхньому кар'єрному зростанню
Мотивуюча	сприяє досягненню будь-яких цілей кожним працівником зокрема і ПТНЗ в цілому
Методична	використовується у будь-якій формі роботи, на будь-якому етапі діяльності: планування, адаптація, мотивація, навчання й розвиток, атестація та оцінювання
Моніторингова	забезпечує керівника і працівників необхідною інформацією для прийняття рішень
Партнерська	здійснюється із врахуванням трансформації ринку праці й забезпечує гармонізацію інтересів

	соціальних партнерів
Мобільна	дає змогу як керівнику, так і працівникам вчасно адаптуватися до мінливих умов навколишнього виробничого середовища
Креативна	дає змогу проявляти ініціативу, генерувати ідеї, знаходити нові шляхи вирішення завдань, нести за них відповідальність
Атестаційна	сприяє підвищенню рівня кваліфікації педагогічних працівників у міжкурсний період

Таким чином, виконуючи дані функції, педагогічний коучинг забезпечує високі стандарти виконання керівником професійних завдань; створює позитивну й прозору атмосферу серед педагогічних працівників, стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом управлінської культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає ПТНЗ набути нових конкурентних переваг.

Педагогічний коучинг є однією із сучасних технологій розвитку професійної компетентності керівника ПТНЗ. У коучингових процедурах в центрі дії керівник і педагогічний працівник, які спільно визначають цілі й методи їх досягнення, відповідають за результати дій, що сприяє удосконаленню їхньої професійної діяльності у міжкурсний період підвищення кваліфікації. Технологія розвитку професійної компетентності керівника на засадах педагогічного коучингу є відносно новою у педагогіці й, відповідно, потребує більш ретельних досліджень. Розуміння категорій коучингу та педагогічного коучингу керівниками ПТНЗ дасть змогу підвищити ефективність його використання в управлінській діяльності педагогічних працівників, які приступають до роботи після закінчення ВНЗ.

Реформи, що відбуваються в Україні, вносять радикальні зміни не лише в політику, економіку, а й в освіту. Держава потребує висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможних професіоналів, здатних абсорбувати все нове і прогресивне, готових вирішувати завдання будь-якої складності.

На жаль, у сучасній освіті ще зберігається істотний розрив між вищою технічною та гуманітарними школами, кожна з яких виконує свої власні завдання. Як наслідок – випускники технічних та гуманітарних ВНЗ – це люди з різними світоглядними пріоритетами. Але сьогодні роботодавцями цінуються такі якості професійної підготовки будь-якого фахівця, як уміння встановлювати контакти з людьми, мистецтво спілкування, здатність досягати поставлених цілей, компетентність, творчість, організаторські здібності, аналітичне мислення. Підготовка такого фахівця – нагальне завдання будь-якого, в тому числі технічного університету і має вестися в синхронному процесі та взаємодії трьох складових освіти: соціально-професійної, фундаментально-дослідницької й гуманітарної [4, 512].

Розвиток професійної компетентності керівників ПТНЗ необхідно розглядати як комплексне завдання, яке припускає розвиток інтелекту,

емоційної сфери, стійкості до стресорів, упевненості в собі і самосприйняття; розвиток позитивного ставлення до світу й прийняття інших; розвиток самостійності, автономності, мотивації, самоактуалізації, самовдосконалення; управління власним професійним розвитком.

У контексті зростання інтересу до наведених проблем розгляд педагогічного коучингу, як технології розвитку професійної компетентності та інструмента самоосвітньої діяльності керівників і педагогічних працівників ПТНЗ, теж набуває актуальності й значущості.

Завдяки успішній реалізації функцій педагогічного коучингу відкривається перспектива організації педагогічної взаємодії учасників навчального процесу з метою формування активної і творчої особистості, гармонійний розвиток якої вимірювався б не кількістю засвоєних нових понять або загальним обсягом навчальної інформації, а її швидким і раціональним відбором та вмінням гнучко їх використовувати в майбутніх професійних ситуаціях. Крім того, організація педагогічної взаємодії із залученням технік педагогічного коучингу дасть змогу економно витратити відведений на роботу час і ефективно організувати життя учасників навчального процесу, який сприятиме розвитку генетично закладених нахилів кожного.

Педагогічний коучинг ми визначаємо як сукупність способів і прийомів впливу коуча на особистість керівника (педагогічного працівника) ПТНЗ, що орієнтовані на застосування активних методів суб'єкт-суб'єктної взаємодії з метою виявлення потенціалу й розвитку їх професійної компетентності.

Наприклад, програма педагогічного коучингу для майбутніх фахівців інженерно-технічного профілю у ВНЗ побудована так, що дає змогу під час коучингових процедур завдяки актуалізації знань, засвоєних студентами під час лекційних та практичних занять, самоосвітній діяльності спроектувати профіль власної професійної діяльності. Приклад орієнтовного плану модульної програми з педагогічного коучингу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Орієнтовний тематичний план «Педагогічний коучинг»

№ з/п	Назва модулів (М)	Кількість годин		
		Вебінари/ семінари	Практичні заняття	Самостійна робота
<i>М-1. Коучингова компетентність у педагогічній діяльності</i>				
1.	Тема 1. Суть педагогічного коучингу. Етичний зміст педагогічного коучингу. Цілі і завдання педагогічного коучингу. Ключові коучингові компетенції.	2	4	за індивідуальним планом
<i>М-2. Техніки та інструменти педагогічного коучингу</i>				
2.	Тема 2. Базові моделі педагогічного коучингу. Створення безпеки та підтримки, забезпечення поваги й довіри у коучинговій взаємодії. Розвиток здатності управляти собою. Активне слухання у	2	4	за індивідуальним планом

	педагогічному коучингу. Постановка «сильних» питань.			
<i>М-3. Підготовка та проведення педагогічної коуч-сесії</i>				
3.	Тема 3. План підготовки та проведення педагогічної коуч-сесії. Укладання коучингової угоди. Здатність інтегрувати й оцінювати джерела інформації. Створення умов безперервного навчання за допомогою педагогічного коучингу. Розробка і дотримання ефективного плану досягнення результатів педагогічної діяльності.	2	4	за індивідуальним планом
<i>М-4. Система мотивації у педагогічному коучингу</i>				
4.	Тема 4. Управління мотивацією. Система стимулювання. Результативність і мотивація. Етапи контролю та самоконтролю освітньої діяльності за допомогою педагогічного коучингу.	2	4	за індивідуальним планом
<i>М-5. Відповідальність і контроль у педагогічному коучингу</i>				
5.	Тема 5. Управління процесом педагогічного коучингу. Ефективність прийняття рішень. Визначення пріоритетів. Дисципліна і самодисципліна. Отримання зворотнього зв'язку. Рефлексія. Педагогічний досвід.	2	4	за індивідуальним планом
Всього: 30 годин, у т. ч.		10	20	

Педагогічні працівники, використовуючи комплекс діагностичних методик та запропонованих завдань, вивчають особливості особистісних цінностей і якостей, можливостей та здібностей, співвідносять їх із змістом професійної компетентності. На підставі отриманих результатів проєктують індивідуальну стратегію розвитку професійної компетентності в професійній діяльності.

Педагогічний коучинг має особливості, які забезпечують його ефективність:

здійснювана в рамках коучингових процедур взаємодія є розвиваючою і виконує стимулюючу й підтримуючу функції. Стимулююча функція полягає в активізації процесу пізнання і самопізнання, накопиченні досвіду пізнання себе у контексті професійної діяльності. Підтримуюча функція забезпечує супровід педагогічного працівника в розвитку професійної компетентності;

кожне проведене заняття в рамках педагогічного коучингу включає три компоненти: початок заняття, основна частина заняття, підведення підсумків заняття. Початок заняття передбачає рефлексію досвіду, отриманого на попередньому занятті; узгодження цілей і завдань заняття, а також використання вправ, спрямованих на створення сприятливої емоційної атмосфери й установку на активну діяльність. Зміст основної частини заняття визначається цілями і завданнями конкретної теми. У процесі підведення

підсумків вивчення теми аналізується ступінь досягнення поставлених завдань; обговорюється перспектива наступного заняття. Заняття побудовані так, що припускають, поряд із розглядом певного змісту, обговорення ціннісних засад професійної діяльності, актуальності й значущості професії на сучасному етапі розвитку суспільства;

модульний підхід до організації структури змісту педагогічного коучингу, який дає змогу: розробити системну модель презентації змісту програми із врахуванням цілісності та автономності її структурних одиниць, забезпечити усвідомлений характер засвоєння інформації як на рівні мети, так і на рівні завдань, створити систему міжособистісної психолого-педагогічної взаємодії, засновану на інтеграції процесу навчання, самостійної роботи в контексті програми навчальних дій.

Методи, які використовуються у педагогічному коучингу, є активними методами роботи: дискусія, інтерв'ю, проектування, «письмове есе-роздум»; організація рефлексивної діяльності («Метод спостереження», «Три найважливіші речі», «Моя професійна біографія – ескіз майбутнього»); методи створення сприятливої психологічної атмосфери; методи діагностування особистісних якостей, самостійна творча робота. Активні методи дають змогу, з одного боку, ефективно організувати процес обговорення того чи іншого теоретичного аспекту в рамках теми заняття, з іншого – створюють умови для розвитку індивідуальних умінь і навичок:

самоорганізації; самоменеджменту; аналізу й оцінювання власної діяльності, збору та аналізу інформації; отримання нового знання;

умінь і навичок роботи в команді; організації діяльності команди, співпраці, конструктивної участі в роботі команди й прийняття командного рішення;

умінь і навичок спілкування: сприйняття інформації, постановки питань, аргументації; усній та письмовій презентації результатів роботи.

Важливе значення має використання у педагогічному коучингу методів організації рефлексивної діяльності учасників. Методи організації цієї діяльності забезпечують: формування здатності учасника до самостійного підтримання в собі інтересу до професійної діяльності, а також здатності сприймати всю інформацію і діяльність з її засвоєння крізь призму необхідності розвитку професійної компетентності. Методи створення сприятливої психологічної атмосфери виконують декілька завдань. Поряд з тим, що дані методи спрямовані на формування професійно важливого уміння регулювати свій емоційний стан, вони сприяють зняттю втоми, що виникає в процесі заняття і побудові позитивних взаємовідносин між учасниками в соціально-психологічній площині. Методи діагностування є комплексом підібраних діагностичних методик, що дають змогу педагогічним працівникам визначити свої особистісні якості, рівень здатності до самоврядування, самооцінки, системи цінностей, професійної й освітньої мотивації.

Таким чином, використання педагогічного коучингу є одним із можливих напрямів розвитку професійної компетентності педагогічних

працівників і керівників ПТНЗ, що дає їм змогу не тільки вдосконалювати власну професійну діяльність, а й розвивати уявлення про себе як суб'єкта професійної діяльності, формувати потребу у професійному самовдосконаленні впродовж життя, досконало вести соціальний діалог, сприяти розвитку соціального партнерства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Борова Т. А.* Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу [текст]: монографія / Борова Т. А. – Харьков: Компанія СМІТ, 2011. – 384 с.
2. *Василенко О. В.* Інноваційний менеджмент: [навч. посіб.] / О. В. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.
3. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли / Бил Гейтс. – М.: «Ексмо», 2001. – 231 с.
4. Коучинг как средство управления [Електронний ресурс]. – Доступ: zhluk.net/page.php?id=441.
5. Коучинг: матеріал з Вікіпедії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
6. *Нагара М. Б.* Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донец. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган–Барановського : зб. наук. праць. – 2009. – № 4 (44). – С. 96–101.
7. *О'Коннор Дж.* Коучинг с помощью НЛП: практ. руководство по достижению поставленных целей / Дж. О'Коннор, А. Лейджерс; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Изд-во ФАИР, 2008. – 288 с.
8. *Петровська І. Р.* Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська [Електронний ресурс]. – Доступ: <http://www.audytoriya.lviv.ua/>
9. *Уитмор Дж.* Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособ. / Джон Уитмор: пер. с англ. – М.: Изд-во "Финансы и статистика", 2005. – 160 с.
10. *Douglas C.A.* Executive Coaching: An Annotated Bibliography / C.A.Douglas, W. H. Morley. – NC : Greensboro, Center for Creative Leadership, 2000. – 164 p.
11. *McLean G.* Measuring Managerial Coaching Skills / G. McLean, B. Yang, Ch. Kuo, A. Tolbert, C. Larkin // Human Resource Development Quarterly. – 2005. – Vol. 16, No. 2. – P. 157–178.
12. *Whitmore J.* Coaching For Performance / J. Whitmore. – The USA: Nicholas Brealey Publishing, 2007. – 180 p.
13. *Zeus P.* The Complete Guide to Coaching at Work / P. Zeus, S. Skiffington. – Australia: The McGraw–Hill Companies, Inc. 2007. – 260 p.