МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**КОУЧИНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ ПЕДАГОГІЧНОГО КЕРІВНИЦТВА**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсуспеціальності 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування) |
| **Бузецька І.Л.**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник: | **к.е.н., доцент****Біницька О.П.** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **Кутова С.О.** |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2022 рік**

**ВСТУП………………………………………………………………….3**

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМИ КОУЧИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО КЕРІВНИЦТВА……………………………………………………………...7**

* 1. **Аналіз базових понять дослідження……………………………………………………….7**

# **1.2 Коучинг як технологія керівництва в сучасній школі: досвід США…………………………………………………………………………..20**

**РОЗДІЛ 2 КОУЧИНГОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО КЕРІВНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ………………………………………35**

**2.1. Механізм системної коучингової технології в управлінні школою для розвитку освітніх систем……………………………………35**

**2.2 Рекомендації керівникам закладів освіти та вчителям щодо використання коучингу як сучасної технології педагогічного керівництва………………………………………………………………….51**

**ВИСНОВКИ………………………………………..…………………63**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………..68**

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Будь-які перетворення, що відбуваються в соціальній, політичній, економічній, освітній та інших сферах суспільства і держави співвідносяться з рівнем компетентності, індивідуальних якостей, системи цінностей, життєвих пріоритети та ін. Тому сьогодні перед системою освіти гостро постає проблема розвитку не тільки професійної компетентності учнів як майбутніх спеціалістів, які складається з універсальних, загальнопрофесійних і професійних компетенцій, а й формування у педагогів навичок коучингу, що сприяють максимальному саморозвитку та повній самореалізації в обраної професії, розвиток творчого стилю мислення, системної інтеграції та самоорганізації в різних життєвих ситуаціях.

Вчені, педагоги, адміністація закладів освіти та політики досліджували способи забезпечення того, щоб усі здобувачі освіти мали доступ до високоякісних освітніх послуг. У сфері освіти ефективне використання технологій педагогічного керівництва може принести багато переваг. Технологія має безліч застосувань у таких різноманітних сферах, як професійний розвиток, зміни навчального плану, дистанційне навчання та навчання компетентностям, необхідним для отримання успішної кар'єри та формування успішної особистості в нашому технологічно інтегрованому світі. Щоправда, без використання коучингу як технології педагогічного керівництва сфера освіти не зможе її успішно інтегрувати коучингову технологію в шкільну систему, місцевий шкільний сайт або клас. Таким чином, щоб отримати переваги технології, існує потреба в експертах, які б взяли на себе керівні ролі та просувати технології в освітніх цілях.

**Ступінь дослідженості проблеми**. Коучингову технологію педагогічного керівництвав активно вивчаютьо вітчизняні і закордонні науковці. Проблему коучингу як технологію управління в освітній сфера розглядали у своїх працях вітзиняні дослідники, зокрема І. Голіяд, Н. Зирянова, Х. Передало, О. Проценко, І. Процик, С. Романова, В. Сидоренко, В. Тименко, О. Хмельницька, Є. Цибіна та ін.Низка зарубіжних вчених вивчали проблеми коучинових технологій в управлінні людськими ресурсами, зокрема Дж.. Джеймс, Д. Педдер, А. Сторей, В. Опфер, Є. Парслоу, М. Рей та ін.

Освітній потенціал коучингу як технології управління в освітній сфері дійсно значний, він приваблює своєю безперечною оригінальністю та глибиною. Таким чином, актуальність даної проблеми визначили вибір теми дипломного магістерського дослідження: **«Коучинг як сучасна технологія педагогічного керівництва».**

**Предметом дослідження** управління закладом освіти.

**Об’єкт дослідження:** процес управління закладом освіти з використанням коучингової технології.

**Мета дипломної роботи:** висвітлення сутності й особливостей процесу коучингу, а також основних інструментів коучингової технології педагогічного керівництва в сучасних закладах освіти.

1. Проаналізувати базові поняття дослідження.

# 2. Вивчити досвід США щодо використання коучингу як технологію керівництва в сучасній школі.

3. Розглянути механізм системної коучингової технології в управлінні школою для розвитку освітніх систем.

4. Надати рекомендації керівникам закладів освіти та вчителям щодо використання коучингу як сучасної технології педагогічного керівництва

**Методи дослідження: теоретичні:** (аналіз наукової, науково-методичної літератури, узагальнення об'єктивних фактів щодо специфіки предмета наукового дослідження, систематизації та узагальнення, аналізу; **емріпичні:** педагогічне спостереження за освітнім процесом у природних умовах, зокрема спостереження за діяльністю керівників закладів освіти та опитування учасників освітнього процесу, метод експертної оцінки.

**База проведення дослідження.** Дослідження проводилось у Водичківській гімназії Хмельницької міської ради Хмельницької області.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної роботи обговорювалися під час роботи науково-практичної конференції « Сучасні тенденції розвитку освіти: реалії , проблеми, інновації»

**Структура та обсяг дипломного дослідження** зумовлені логікою дослідження. Структура складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, який охоплює 68 найменувань. Загальний обсяг дипломного дослідження становить 75 сторінки.

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОБЛЕМИ КОУЧИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО КЕРІВНИЦТВА**

* 1. **Аналіз базових понять дослідження**

Навчання вчителів у школах приймає різні форми, але зазвичай сприймається як засіб надання персоналізованої професійної підтримки вчителям через обговорення їх практичної діяльності.

Коучинг потребує часу, щоб організувати та сприяти цьому процесу в будь-якій організації, а оскільки час дорогоцінний у всіх школах важливо, щоб коучинг, якщо він використовується, працював з максимальним ефектом.

Термін коучинг походить безпосередньо зі світу спорту, де він означає індивідуальне навчання, яке підтримується великими знаннями та досвідом тренера. Детальніший розгляд цих особливостей спортивного коучингу та їх відмінних результатів привів науковців до пошуку зв'язків між сутністю підготовки спортсменів і підвищенням кваліфікації [працівників](https://mfiles.pl/pl/index.php/Pracownik). Таким чином, був створений метод вдосконалення управлінського персоналу під назвою коучинг, який визначається як «двосторонній процес розвитку персоналу компанії з використанням знань і досвіду працівників у поєднанні з систематичною оцінкою, що забезпечує зворотний зв’язок. Іншими словами, це допомога та управління розвитком навичок і компетенцій людини в певній сфері, що здійснюється тренером індивідуально [58].

Надамо інші визначення коучингу.

* «Коучинг» – це розкриття потенціалу людини з метою максимальної його ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися (Тімоті Голвей).
* «Коучинг» – це зростаючий процес, під час якого людина пізнає власні здібності, які складають її прихований потенціал.
* «Коучинг» – це процес, який допомагає людині подивитися на розвиток своєї особистості на певному етапі її розвитку, тобто відкрити людині очі на багато корисних для неї речей.
* «Коучинг» – це процес, який дозволяє індивідууму використовувати правильні методи та засоби досягнення найвищі бали.
* «Коучинг» — це процес, у якому учасники отримують велику радість від своїх успіхів і досягнень [55].

4 основні етапи коучингу (4 питання для планування)

* постановка мети – Чого ти хочеш?
* перевірка фактів – Чому це важливо для вас?
* вирівнювання шляхів досягнення мети – Як можна досягти мети?
* досягнення (також називається стадією волі) – Як ви дізнаєтесь, чи досягли результату? [28, с.12-14].

У деяких контекстах коучинг і менторство використовуються майже як взаємозамінні терміни. Без сумніву, що обидва ці процеси є цінними. Щоправда, межа між цими поняттями є якась різниця, хоча і часто одні й ті самі люди в школах виконують або беруть участь в обох процеси. Однак для цілей нашого дослідження важливо дати визначення терміну «коучинг».

Структура коучингу розрізняє три пов’язані процеси таким чином:

• Наставництво – це структурований, тривалий процес професійної підтримки учнів, який передбачає значні кар'єрні зміни.

• Спеціалізований коучинг – це структурований, тривалий процес, який сприяє розвитку, тобто специфічний аспект професійної практики вчителя.

• Спільний коучинг – це структурований, тривалий процес між двома або більше учнів, щоб вони могли засвоїти нові знання та навички від спеціаліста у повсякденній практиці [8, с.56-57].

Для нашого дослідження доцільно визначити ролі тренера, який має деякий переклик як з наставництвом, так і з коучингом. Його основна мета полягає в підтримці учнів, у вирівнюванні розвитку професійної практики в конкретному контексті шкіл.

Таблиця 1

 *Порівнльний аналіз понять «коучингом» і «наставництвом»*

|  |  |
| --- | --- |
| Коучинг | Наставництво (Ментор) |
| Коучинг зазвичай цілеспрямований ірозроблений професійний діалог, щоб допомогти вчителю в розвиткуспецифічних професійних навичок до вдосконалення свого педагогічного потенціалу. | Наставництво зазвичай відбувається у важливі події під час кар'єри, як-от для підтримки індукції або прийняття нових професійних ролей. |
| Для вчителів це часто підтримка експериментів з новими стратегіями в класі. | Коучинг включає елемент «контролю воріт», а у наставнцтва є завжди хтось старший в організації. |
| У вчителів-коучів зазвичай немає посад лінійного керівництва в ставленні до свого підопічнгого. | Часто є організаційний мотив процесу, наприклад планування, спадкоємність. |
| Коучинг для вдосконалення викладання і навчання зазвичай не є явно пов’язаним із зміною кар’єри. | У деяких випадках є вимога до наставника, щодо надання документальних підтверджень процесу наставництва та його результатів; наприклад: демонструючи, що учасник у наставництві отримав певні компетенції. |
| Основна увага коучинга зазвичай полягає в тому, що обраний тренером процес коучингу надає можливості рефлексії та розв’язування проблем для як тренера, так і учня. |

[Джерела: 3; 6; 8; 10; 14; 20; 25; 30].

Зробивши крок, щоб відрізнити коучинг від наставництва, наступним наступним кроком буде знайомство зі способами опису особливостей коучингових технологій.

Для нашого дослідження важливо відповісти на питання: Чому коучинг важливий?

Під коучингом у сфері освіти розуміється довготривала співпраця між суб’єктами освітнього процесу, яка сприяє досягненню високих результатів у всіх сферах життєдіяльності, в тому числі й у освітньому процесі.

* У системі освіти все більш помітною стає потреба в нових формах освіти, розвитку і виховання дітей, що відповідають потребам часу та його завданням.
* Завдання особистісно-орієнтованого навчання офіційно визначено у Концепції Нової української школи, Державному стандарті освіти [34].
* Розробка практичних технологій впровадження дитиноцентрованої освіти у виховній роботі, а також систем підготовки вчителя до використання нового підходу.
* Коучинговий підхід найбільше відповідає концепції навчання, орієнтованого на учня, а коучингові навички органічно інтегровані в профіль компетенції сучасного вчителя [55].

Групове навчання співробітників сьогодні виявляється надто неефективним. Незважаючи на спроби розробити нові методи для забезпечення потрібного темпу роботи, ми все ще маємо справу з різнорідними групами, де одні все розуміють миттєво, а іншим потрібно по кілька разів пояснювати. Інша ситуація в деяких видах спорту, де тренер опікується одним спортсменом і підлаштовує тренувальний цикл відповідно до його можливостей і потреб. Коучинг – це застосування цього підходу до співробітників компанії [46].

Відмінними рисами коучингу є:

* адаптація навчання до можливостей особистості,
* індивідуальні методи вимірювання прогресу,
* адаптація до потреб стажерів та організацій,
* партнерство та забезпечення повного зворотного зв'язку,
* розробка рішень проблем учнем,
* обговорення [39, с.121].

## Сутність коучингу:

* Поглиблення знань і навичок співробітників у виконанні доручених завдань – цей елемент відноситься до розширення компетенцій навченого співробітника.
* Мотиваційний вплив на психічні умови розвитку співробітника - цей елемент пов'язаний зі зміцненням віри в розвиток, що підвищує його ефективність [39, с.121].

Елементом, який підтримує віру в розвиток і досягнення успіху при виконанні завдань є постійне оцінювання розвитку компетенцій у сферах виконуваних завдань, тобто зворотний зв’язок, який виникає в процесі коучингу [17, с.43].

Це також дозволяє вносити виправлення або уникати помилок вчителя-стажиста або молодих вчителів.

Отже, коли вчителі у процесі навчання базуються на їх справжній оцінці та розумінні навчання учнів вони можуть почати робити адаптацію до їх педагогічної практики, що може привести до реальних відмінностей в освітніх результатах. Тому керівнику закладу освіти необхідно відповісти на питання: Навіщо розвивати коучингову модель у своїй школі?

Навчання та розвиток вчителів лежить в основі вдосконалення школи та забезпечує засіб для підвищення освітніх досягнень і педагогічних досягнень. Коли навчання вчителів базується на їх справжній оцінці та розумінні навчання учнів, вони можуть почати роботу адаптації до своїх педагогічних практик, яка може призвести до реальних відмінностей у освітніх результатах. Можна визначити основні принципи, які застосовуються до найуспішнішого положення освітнього коучингу. Серед них необхідно створити умови, які дозволяють:

• вчителям набути досвіду та розвинути розуміння інтеграції знань і навичок;

• вчителі отримують численні можливості вивчати та застосовувати інформацію;

• переконання вчителів повинні бути підкріплені доказами, які не відповідають їхнім припущенням;

• вчителі мають можливість проходити нове навчання разом з іншими [17, с.43].

Коучинг може надати засоби, за допомогою яких можна досягти цих та інших ключових принципів, а отже навчання вчителів можна покращити. Коучинг є формою спільного навчання і, таким чином, може бути повний вимір професійного навчання вчителів у школі. Таким чином, ним потрібно керувати як частиною стратегічного підходу до навчання вчителів. Тому це справжня альтернатива тому, що становить собою педагогічна діяльність більшості вчителів, яка, як виявилося дослідженнями, рідко ґрунтується на співпраці чи інформуванні, але натомість має тенденцію залучати пасивні форми навчання та погано вбудовується в робочий контекст [64].

Зв’язок між навчанням учителів і навчанням учнів виступає як головний важіль розвитку навчання в школах. Якою б не була природа школи, існує постійний імператив покращити як з точки зору освітніх досягнень учнів, так і ширших результатів (як показано на прикладі книги «Кожна дитина має значення»). Більшу частину навчального дня, як для учнів, так і для вчителів, проводиться на уроках. Те, що відбувається на уроках, надзвичайно складне, впливає не просто якістю навчання, а також стосунками, навчальним середовищем і мотивацією всіх учасників освітнього процесу. Вчителям часто встановлюють вбудовані цілі управління продуктивністю і хоча цілі допомагають зосередити увагу, вони рідко виступають як засіб для вдосконалення практичної діяльності [47, с.71].

Таким чином, цикл управління ефективністю, який використовується в більшості шкіл, може служити ще одним прикладом впровадження коучингу. Коли це працює добре, коучинг починає вирішувати комплексність викладання та навчання, надання можливості для опитування практичної діяльності вчителів та його наслідки. Оскільки коучинг є індивідуальною діяльністю з професійного розвитку, він може бути точно налаштованим на проблеми конкретних учителів, які працюють, щоб підтримати своїх учнів.

Вчителі та керівники шкіл дедалі гостріше усвідомлюють взаємозв’язки між залученням, зворотнім зв'язком і навчанням учнів, як приклад є оцінювання навчання, порядок денний. Це було підтверджено в мета-аналізі Джона Хетті щодо впливу на навчання учнів, яку опублікував у своїй книзі «Наочне навчання» у 2009 році, де продемонстровано зв’язок між «викликом і зворотнім зв’язком, дві важливі складові навчання». Значення цього полягає в тому, що є паралельний зв’язок між викликом і зворотнім зв’язком у навчанні вчителів. Ролі вчителів є складні, але іноді вчителі зосереджуються на обтяжливому характері роботи, а не на інтелектуальні та практичні виклики, які він створює. Вони, як правило, приймають встановлені процедури навчання та часто чекають результатів іспитів, щоб вказати як добре вони працюють. Тягар ролі та доступні відносно не складні інструменти зворотнього зв’язку, можуть змусити вчителів не помітити деякі дрібні деталі практики. Коучинг – це один із способів, завдяки якому вчителі можуть відновити цей баланс [44, с.23-24].

І так само, як кожна дитина має значення, кожен учитель також має значення. Добробут співробітників є основною турботою закладу освіти та всіх ефективних керівників шкіл. Добробут вчителів є ще однією складною динамікою, але на неї значною мірою впливають через почуття власної гідності та можливості зробити значний внесок у шкільну спільноту.

У свою чергу, на них частково впливає характер стосунків між викладачами, їхніми колегами та учнями. Коучинг створює можливості для довірливих, відкритих професійних стосунків які розвивають соціальний капітал школи. Оскільки соціальний капітал сприяє загальному ресурсу, доступному школі для успішного виконання та продовження покращення основної діяльності, це може стати додатковим аргументом для впровадження коучингу.

Хоча є вагомі аргументи для розвитку коучингу в школах, наївно вважати, що цього легко досягти в шкільному контексті, особливо якщо імперативом є швидкі зміни в освітніх результатах учнів.

Однією з причин цього є типове зіткнення культур між моделями навчання та багатьма механізмами вдосконалення школи. Коучинг, як правило, сягає корінням у психотерапію та консультування, у яких встановлення довіри є першорядним, а конфіденційність гарантована. Коли коучинг встановлюється як засіб покращення якості освіти, він підпадає під культуру управління, яка характеризується ієрархічними відносинами та процесами освітнього аудиту. В останньому сценарії можна очікувати, що інформація про практику та професійні бесіди, отримані під час тренінгу, буде подаватися в «систему». Це розміщує коучинг у школі, яка генерує ціль процедури моніторингу, і може перешкоджати учасникам використати певний потенціал, щоб поділитися та вирішити свої особисті проблеми та запити, пов’язані з практикою, яку може запропонувати коучинг. Дослідження свідчать про те, що поєднання коучингу з моніторингом практики вчителів не є рідкістю і створює значні проблеми для керівників шкіл. Це підтверджує наш висновок про те, що керувати коучингом набагато складніше, ніж може здатися на перший погляд. Альтернативний спосіб розуміння коучингу – це засіб створення нових знань і практик у контексті школи. Визнання коучингу як творчого важеля, а не інструменту підзвітності, допомагає відрізнити його від інших організаційних процедур. Просування коучингу як засобу для покращення й пропаганди передового педагогічного досвіду, а не просто застосовувати її в сценаріях дефіциту, що також дуже важливо. Однак це може спричинити значну зміну професійних компетентномтей з боку керівників шкіл та учасників освітнього процесу [31, с.66].

Ще один зв’язок, який слід визначити в розвитку коучингу, – це взаємозв’язок між коучингом і структурами та процедурами управління ефективністю якістю освіти. Належна практика в закордонних школах дозволила коучингу стати інструментом управління продуктивністю, а не рабом управління ефективністю [54].

Додатковою складністю є відносно обмежена мова, доступна вчителям і керівникам шкіл під час обговорення практики коучингу. Хоча організацію коучингової практики можна легко обговорити, складніше визначити точний характер ефективних коучингових бесід.

Існують значні відмінності в підходах до запровадження коучингу в школах. У кількох випадках коучинг перетворився на загальне право, коли очікується, що всі колеги-викладачі будуть залучені як коучі або декількапротягом року. З іншого боку, коучинг – це справа відносно меншості педагогічного колективу, яка спочатку виконується невеликою кількістю педагогічних співробітників та може залишитись поза увагою керівництва школи. Найчастіше коучинг доступний для невеликої кількості вчителів, які належать до заздалегідь визначених категорій, або пропонується в порядку денному будь-яким педагогічним працівникам, які бажають вписати його в своє методичне навантаження. Ці відмінності в коучингу та наставництва можуть бути пов’язані зі ступенем зв’язку наставництва, управління продуктивністю та вдосконалення якості освіти в школі. Вони також можуть бути пов’язані зі способом ініціювання коучингу та встановленням коучингових партнерств. На це також може вплинути виражена мета навчання в школі; в одних випадках існує чіткий шкільний порядок денний, в інших увага навмисно залишається у власності учасників. Зрозуміло, що коучинг має тенденцію розвиватися з часом, часто коли нові координатори або керівники шкіл беруть на себе відповідальність, хоча є докази того, що якщо основні лідери коучингу залишають школу, це може згаснути. Ця модель вказує на вимогу, щоб коучинг був вбудований у систематичний підхід до управління якістю освіти, розбудови спроможності у викладанні та навчанні та загальношкільного планування наступності. Після визнання того, що коучинг виступає як значуща можливість педагогічного саморозвитку для самих вчителів-тренерів, деякі бар’єри на шляху розвитку зникають, оскільки інвестиції в розвиток коучингового потенціалу стають позитивним циклом [[54]](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327944/coaching-for-teaching-and-learning.pdf).

Коучингові технології необхідні для освіти 21-го століття. Це може змінити досвід роботи в класі, а отже, покращити успішність і залученість учнів. Він також може надати вчителям і учням різноманітні освітні ресурси, які розвивають навички 21-го століття, такі як співпраця, спілкування, критичне мислення та креативність. Технологія також може підвищити справедливість в освіті, оскільки вона може полегшити диференційоване навчання, яке добре відповідає конкретним потребам кожного учня. Однак численні опитування (наприклад, [опитування PwC 2018 року](https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/library/preparing-students-for-technology-jobs.html) ) [[65]](https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/library.html) свідчать про те, що багато вчителів у Сполучених Штатах не мають достатнього досвіду, ресурсів або підготовки, щоб використовувати технології найефективнішим способом, особливо в школах з низьким рівнем доходу.Округи втрачають мільйони доларів на рік через невикористані освітні технологічні продукти, часто через те, що вчителі не мають підтримки професійного розвитку, яка допомогла б стратегічно включити технології у свою практику.

1. Зробивши аналіз базових понять дослідження проблеми можемо зробити висчновок, що коучингові техногії звертаються до конкретних потреб і цілей кожного вчителя.

Вчителі відрізняються не тільки проблемами практики, які вони хочуть вирішувати за допомогою технологій, вони також сильно відрізняються за рівнем досвіду використання технологій у класі. На відміну від універсальної технологічної підготовки для вчителів, коучинг дозволяє надавати підтримку, налаштовану відповідно до особливостей досвіду, класу та цілей кожного вчителя, а також до конкретних потреб учнів. Тренер може зустрітися з викладачами на їх початковій точці, незалежно від того, чи означає це початок з основ, як-от моделювання того, як налаштувати обліковий запис системи керування навчанням, або робота з досвідченим викладачем щодо інтеграції складніших технологій, наприклад, залучення учнів до спільної роботи. залучайтеся до дизайн-мислення з іншим класом по всьому світу. Як сказав один вчитель DLP восьмого класу,

2. Коучингові техногії забезпечують безпечне середовище для експериментів [65].

Спробувати щось нове, наприклад коучингові технології, які можуть лякати, особливо коли вчителі хвилюються про те, як врятувати урок, якщо використання нового технологічного інструменту не вдається. Як сказав один викладач DLP: «Це трохи нервує, коли я вивчаю новий інструмент і учні вивчають його одночасно». Тренери розвіюють ці страхи, надаючи вчителям можливість із низьким рівнем ризику випробувати нові стратегії та інструменти з системою безпеки. Перш ніж запровадити новий інструмент у класі, вони зустрічаються з учителями один на один, щоб потренуватися в його використанні. Під час впровадження інструктори моделюють використання, викладають разом або спостерігають за вчителем, який готовий підключитися, якщо це необхідно [65].

Один керівник, який використовує коучингові технології пояснює це своїм вчителям так: «Я збираюся попросити вас спробувати щось нове, чого ви ніколи раніше не робили, але я теж маю роль в грі, тому що я викладаю разом з вами. Якщо буде повна катастрофа, у вас є ще один дорослий у кімнаті, щоб витягнути вас із штопору». Якщо урок невдалий або якщо вчителеві потрібно відкоригувати курс на півдорозі, коуч виступає в якості партнера, щоб потім обміркувати з учителем, чого можна навчитися з невдачі. Таким чином, за словами іншого вчителя, процес співпраці з тренером «справді знімає багато хвилювань щодо використання технологій».

3. Коучингові техногії допомагають вчителям, щоб учні були залученими до процесу навчання.

Вчителі часто бояться випробовувати нові технологічні інструменти, бо бояться, що втратять контроль над своїми класами. Учні погодилися, що використання технологій під час уроку іноді може відволікати, і навели приклади «нешанобливої» поведінки як самих себе, так і своїх однокласників, наприклад використання технологій для надсилання повідомлень своїм друзям або перегляду Netflix замість активної участі в уроці. Однак далі вони пояснили, що це відбувається, коли вони відчувають, що завдання нудні й не мають відношення до їхнього життя, і що така погана поведінка не відбувається, коли уроки захоплюють і у них «справді є мотив вчитися».

У центрі уваги: коучингові технології для ефективного використання освітніх технологій.

Можемо навести такий приклад. Одна вчителька математики середньої школи на початку своєї кар’єри боялася, що якщо вона використає технології, щоб надати своїм учням більше незалежності та волі, продуктивність у класі знизиться. Щоб заспокоїти цей страх, її тренер запропонував почати з малого, лише з одного уроку. Разом вони випробували меню вибору технологічних інструментів, яке дало учням можливість вибирати з кількох різних напрямків демонстрації майстерності. Потім вони зустрілися, щоб обговорити, що спрацювало і чому, а також вирішити проблеми, які виникли. Побачивши початковий успіх цього «бета-тесту», вчителька почала відчувати себе легше, «відпускаючи віжки» та роблячи свій клас менш керованим учителем. Наприкінці співпраці з тренером вчителька виявила, що її початкове побоювання не було виправданим. «Використання технологій, щоб надати учням можливість вибору та творчості, справді сприяє більшій залученості», – подумала вона. «Їхні оцінки підвищилися. Якість їхньої роботи зросла» [65].

Коучинг як технологія педагічного управління – це багатообіцяюча форма професійного розвитку, пов’язана з роботою, яка ґрунтується на повсякденній викладацькій практиці та призначена для вдосконалення практики навчання вчителів з метою покращення навчання учнів. Керівники, які використовують коучинові технології в педагогічному управлінні співпрацюють із вчителями, щоб надати їм персональну підтримку в задоволенні їхніх потреб у навчанні. Після визначення завдання в класі, яке потрібно вирішити, керівники та вчителі тісно співпрацюють, щоб провести мозковий штурм і вибрати найкращі стратегії; реалізовувати вибрані стратегії в класі шляхом спільного викладання, моделювання та/або спостереження; і розмірковують про прогрес, доки виклик не буде вирішений [5, с.34].

Таким чином, інують різні типи коучингових технологій в управлінні закладом освіти (наприклад, коучингові технології орієнтовані на контент, коучингові інформаційні технології), і їх зміст та можливості використання визначаються по-різному залежно від від закладу освіти до закладу освіти окремої громади. Функції керівників закладів освіти та вчителів, які використовують коучинові технології в педагогічному управлінні настільки ж різноманітні, як і потреби учнів та вчителів, яких вони обслуговують.

Незважаючи на це різноманіття, майже всі коучі зосереджені на підтримці ефективного викладання для покращення навчання учнів. Вони базують свою роботу на повсякденній практиці викладання та навчання і, як правило, працюють на перетині змісту, педагогіки та, у багатьох випадках, технологій.

# **1.2 Коучинг як технологія керівництва в сучасній школі: досвід США**

У школі нас навчають наукового методу та того, як опрацьовувати кожен крок, щоб зробити висновки щодо певної проблеми. У коучингових технологіях ми бачимо форми програмування та прогресії вправ, які вільно поширюються, але ми не так часто бачимо впровадження правильної діагностики та стратегій навчання. Під цим ми маємо на увазі те, що багато програм, здається, приділяють більше уваги тому, що, ніж тому, як відбувається в освітньому процесі [1, с.3].

## Розум і матерія працюють разом.Багато коучів, які працюють в закладах освіти, прийняли модель [самоорганізації,](https://simplifaster.com/articles/neuroscience-skill-acquisition/) в якій вони використовують повторення завдань, щоб дозволити учням розвивати власні освітні потреби.

Кожна людина йде так званим шляхом найменшого опору. Все це означає, що хоча самоорганізація відбувається природним шляхом без прямого втручання, стратегія коучингу є мінімальною мірою для того, щоб тіло вижило в дикій природі, і більшість учнів не швидко (або, можливо, ніколи) не відкриють себе, оптимальний навчальну діяльність для максимізації продуктивності під час освітнього процесу.

Якщо ми вишикуємо 10 самоорганізованих учнів і змусимо їх самостійно виконувати вправи, ви, швидше за все, побачите 10 дуже різних способів виконання [15, с.25].

## Багатовимірна модель навчання. Коучинговий підхід до викладання є системним, дотримуючись багатьох принципів викладання та навчання в цілому. Мета полягає в тому, щоб надати різноманітні вхідні дані з можливостями продемонструвати майстерність і максимізувати навчання для кожного учня. Ці вхідні дані дозволяють учням використовувати широкий спектр інструментів, а не один. Доцільно надавати словесні інструкції, візуальні демонстрації, варіанти запитань і відповідей та інформацію про наукові принципи, а також можливість неодноразово демонструвати свої навички, оскільки їхня майстерність удосконалюється з часом.

Нижче наведено спрощений контрольний список того, що включено до навчального процесу з використанням коучингових технологій:

1. Учень виконує завдання без підказок (стадія «базова лінія»).
2. Презентуйте проблему.
3. Перша спроба розгадки учня.
4. Присутня концепція.
5. Друга спроба розгадки учня.
6. Наочна демонстрація з поясненням.
7. Підказка за потреби (стадія «Виконується робота»).
8. Поступово прибирайте підказки та спонукайте до роздумів.
9. Автономія учня (стадія «компетентність») [15, с.25].

Рекомендація вчителю. Періодично повторюйте цикл під час навчання та додавання труднощів до виконання завдання.

Для вчителів є вимога максимально спростити завдання, і цей контрольний список може здатися складним на перший погляд. Тому, вчені закликають вчителів прийняти власний системний підхід, який буде працювати з вашим освітнім планом і добре підходить для ваших учнів. Навіть якщо він не стосується кожного аспекту навчання, ця система надасть різноманітні можливості та обслуговуватиме більше учнів загалом, ніж одновимірний підхід до навчання. Коли ви навчитесь цього, ви почнете підключати та відтворювати різні освітні завдання «на льоту», коли станете краще читати та реагувати на реакцію кожного учня на певний стимул.

Учневі знадобилося все своє життя, щоб дійти для того, що ви його знайшли, а ваша робота – повідомити їм, що процес навчання – це поступовий процес, який перевірить їхнє терпіння [54].

Коучинг вже давно асоціюється з іншими сферами, особливо спортом і бізнесом. Мета в усіх цих сферах, по суті, однакова – покращити індивідуальну продуктивність і організаційна ефективність. Але що саме ми маємо на увазі під коучингом у світі освіти? У літературі є багато різних відповідей на це питання. Деякі визначають коучинг як інструмент для розвитку здатності вчителів визначати, наскільки корисною є навчальна стратегія для підтримки здобувача освіти у навчанні. Інші описують коучинг вчителів як механізм досягнення точності впровадження нових практик навчання. Коучинг як «підхід, заснований на ученні, для підтримки професійного та особистого розвитку для досягнення поставлених цілей». Інші вчені додають, що тренер «працює у співпраці з учителем» [54].

Цей термін спільно відображає суть того, чому коучинг і наставництво насправді відрізняються один від одного, хоча ці терміни іноді використовуються як синоніми.

Вони припускають дещо інші відносини між двома залученими сторонами. Наставництво передбачає більше ієрархічні відносини, в яких наставник служить зразком для наслідування, в той час як коучинг передбачає відносини партнерського типу, в яких коуч заохочує зростанню завдяки своєму досвіду. Крім того, у коучингових відносинах вчителі та тренери беруть участь у тривалому професійному діалозі, спрямованому на покращення викладання шляхом розвитку навичок навчання [60].

Згідно з американськими дослідженнями (2011 р.), шляхом повної інтеграції технологій у класах вчителі можуть створити «автентичне навчання досвіду, що наголошує на співпраці, креативності та інноваціях», що потім підготує їх до «продуктивних цифрових громадян» [62, с. 2]. Так само в Національному плані освітніх технологій (2017) зазначено: «Технології можуть бути потужним інструментом для трансформації навчання. Це може допомогти стверджувати та розвивати стосунки між педагогами та здобувачами освіти, переосмислити наші підходи до навчання та співпраці, зменшити давні прогалини в справедливості та доступності та адаптувати навчальний досвід для задоволення потреб усіх учнів. Однак, щоб бути трансформаторами, педагоги повинні володіти знаннями та навичками, щоб повною мірою використовувати переваги насиченого технологіями навчального середовища [62, с. 3-5].

Ці висновки вказують на зростаючу важливість ефективності підвищення кваліфікації вчителів, особливо у сфері використання технологій. Однак одноразові сеанси професійного розвитку минулого просто не такі значущі чи впливові як більш послідовні, довгострокові можливості, що стосуються певного змісту. Коучинг може бути одним із способів дати педагогам знання та навички, необхідні для професійного зростання, і, у свою чергу, задовольнити різноманітні потреби своїх учнів.

За останні кілька років технологічний коучинг переосмислив індустрію освіти K12. (K12 освіта є комерційна освіта компанія, яка продає онлайн навчання в школі та навчальні програми. K12 – це організація управління освітою (EMO), що забезпечує онлайн-освіту, розроблену як альтернативу традиційній освіті «цегла і розчин» для учнів державних шкіл від дитячого садка до 12 класу (звідси і назва компанії) [63].

Освіта K12 більше не стосується лише навчальної програми – це вдосконалення навчальної програми за допомогою технологій [68]. Освітні технологічні інструменти значною мірою корисні як для учнів, так і для викладачів, але технології без технологічних тренерів є контрпродуктивними.

Тому для нашого дослідження необхідно зрозуміти що насправді означає технологічний коучинг? І що насправді передбачає роль?

Технологічний коучинг пов’язаний з одним: підтримкою інтеграції технологій у класі для максимізації навчання учнів і підвищення ефективності вчителів.

Поки вчителі планують цікаву навчальну програму, а технічні адміністратори бюджетують інвестиції в технології району, технічні тренери долають розрив між цими ролями. Технічні тренери гарантують, що інвестиції в технології регіону будуть максимізовані, навчаючи педагогів щодо ефективних стратегій використання технологій для покращення їхніх навчальних програм [68]. Однак технічні тренери часто носять кілька головних уборів і мають багато обов’язків, коли мова йде про технології в школах K12.

Як каже Чак Холланд, директор відділу навчальних технологій компанії [Richland Two](https://www.richland2.org/), «існує три фази того, чим займаються тренери з технологій у своїй школі: загальна роль тренера, професійний розвиток, який стосується технологічних інструментів і широких навчальних стратегій, і, нарешті, технології управління, інвентаризації та робочих нарядів» [68].

Щоб зробити технологічний коучинг ще більш зрозумілим, компанія SlideShare пояснює роль, обов’язки та мотивацію технічних тренерів, показуючи цитати досвідчених технічних тренерів у великій мережі – Мелані ЛеЖон (яка виключно підтримує Католицьку школу Сент-Луїса Шкільні технології), Чаку Холланду (директор з навчальних технологій Richland Two, який керує командою з 40 технічних тренерів). Тому мережа SlideShare надає різноманітні погляди на роль технічного тренера. Які доцільно використовувати і українським педагогам [68].

Для нашого дослідження ми пропонуємо вивчити досвід із технологічного коучингу у США. Тому нами вивчені інтерв’ю педагогічних працівників США, щодо їх поглядів на технологічний коучинг, які подані нижче.

**1) Мелісса Цайц. Вчитель навчальних технологій** (Спрінгфілдська державна школа): «Технічний коучинг лише допомагає вчителям у класі почати інтегрувати технології, не просто як заміну, а переосмислюючи та модифікуючи свою навчальну програму».

**2) Чак Голланд.  Директор з навчальних технологій**, «Наша роль полягає в підтримці ініціатив у масштабах регіону та ініціативи 1:1, щоб максимізувати навчання учнів за допомогою технологій».

**3) Мелані Лежен. Тренер з інтеграції технологій**. (Католицькашкола Сент-Луїса)*:* «Технічний коучинг повертається до основ, щоб зосередитися на хороших стратегіях навчання, інструкціях і технологіях, які підтримують і те, і інше. Технічні тренери знають, як полегшити навчальні стратегії в класі та які технології, якщо такі є, допомагають зробити цю стратегію більш ефективною».

**4) Джастін Кін. Технологічний фасилітатор**,  школи Шарлотти-Мекленбурга: «Технічний коучинг складається з багатьох індивідуальних тренувань із вчителями, а також багатьох закулісних робіт для наших адміністративних програм та всіх інших технологій, які забезпечують функціонування школи».

Маючи доступ до мережі з 3000+ технологічних тренерів по всій країні, школи співпрацюють з Dyknow, щоб гарантувати, що їхні інвестиції в технології класу будуть максимальними [68].

Тренери з освітніх технологій можуть бути цінними лідерами та партнерами для шкіл і округів. Доктор Кеті Ріттер ділиться своїми дослідженнями та досвідом про те, як ця роль може стати успішним партнером у досягненні успіху.

Найкращі тренери з освітніх технологій – це партнери, лідери культури, підбадьорювачі, з якими легко працювати, каже доктор Кеті Ріттер. Вона охоплює десять важливих моментів для того, щоб бути успішним тренером з освітніх технологій на основі своїх досліджень і особистого коучингу тренерів і вчителів з навчальних технологій. Для нашого дослідження доцільно вивчити 10 порад, які надає доктор Кеті Ріттер директор з інтеграції навчальних програм і технологій Ford Edge у Цинциннаті, штат Огайо [68].

Тому вважаємо надати поради керівникам закладів освіти щодо впровадження технологічного коучингу в управлінні школою.

### Порада №1: знайдіть своє плем’я (однодумців)

Перша порада тренерам-вчителя – знайти своїх однодумців плем’я. Дуже важливо, щоб у вас були інші люди, з якими ви можете налагодити зв’язок і поговорити про повсякденні виклики, щоб ви могли зібрати найкращі ідеї та повернути їх у свій район, а не бути цим самотнім працівником або намагатися робити все самостійно і заново винайти колесо.

Отже, більшість людей знаходять своїх однодумців в Твіттері, на Тік-Ток? На інших соціальних мережах?

Вчена точно вважає, що в TikTok зростає простір для викладачів, а потім різні конференції, професійні організації та спроби почати як онлайн-об’єднання, оскільки це відкриває двері для людей далеко за межі вашого географічного регіону.

У соціальних мережає є багато можливостей. Я думаю, що люди можуть налагоджувати ті особисті зв’язки на різних конференціях і заходах, і речі, які справді лише зміцнюють ці стосунки з племенем.

### Порада №2: шукайте навчання

По-друге, шукати навчання. Отже, це може здатися очевидним, але я думаю, що вчителі-тренери – це як постачальники найвищої сили. Але вони ніколи не отримують професійного розвитку, спеціально спрямованого на те, як тренувати, як працювати з дорослими учнями та як давати зворотний зв’язок.

Ми пережили COVID-19, і з роками, особливо коли ми думаємо про тренерів з навчальних технологій, ви знаєте, як ця позиція зростає. Але дуже часто ми бачимо, як округи беруть вчителя техніки, або дійсно хорошого вчителя математики, або дійсно хорошого вчителя [24, с.139].

І це таке, добре, тепер ти тренер, але потім вони повинні самі все розбирати. І хоча ми багато в чому збігаємося з тим, як ми працюємо зі учнями, це все одно зовсім інший світ, не лише для тренера, який шукає навчання, але й для керівників закладів освіти, щоб переконатися, що ви забезпечуєте навчання тим людям, яким ви доручаєте підтримувати всіх ваших вчителівабо стільки вчителів, за підтримку яких відповідальний тренер.

Девіс: Так, і ти стаєш схожим на тих, біля кого ти гуляєш поруч. Тож якщо ви спілкуєтеся з чудовими тренерами, ви дійсно дізнаєтесь поради щодо того, як проводити захоплюючі коучингові заняття. Нам теж це потрібно бачити. Це круто.

### Порада №3: будуйте позитивні стосунки з адміністрацією закладу освіти

Це якось пов’язано з адміністрацією закладу освіти, але вчителям-тренерам справді потрібно неймовірно багато працювати, щоб побудувати позитивні стосунки з цими адміністраціями, не лише на рівні регіону.

Ці керівники галузі освіти мають вирішальне значення для того, щоб вчитель-тренер потрапив у класи, працював з учителями та справді досяг успіху. Ви знаєте, директор, який, можливо, не знає, що таке вчителі-тренери або для чого вони там роблять, виглядає так, ніби їх не існує.

Вчителям-тренерам необхідно полегшити життя адміністрації, щоб ви дійсно могли працювати над побудовою хороших стосунків з ними, і вони могли допомогти вам потрапити в класи.

### Порада №4: узгоджуйте свої цілі з навчальними цілями на рівні громади та школи

### Це має вирішальне значення для вашого успіху. Переконайтеся, що ви узгоджуєте свої цілі як тренера з навчальними цілями громади та школи. Отже, знаєте, які б ці цілі не були, це найважливіше.

Переконайтеся, що робота підтримує ці цілі. Тому ми всі рухаємось вперед в одному напрямку.

#### Тренерам-освітянам потрібні міцні стосунки з адміністрацією та побудова цілей.

Так, наприклад, якщо ваша мета – допомогти вчителям природничих наук навчатися на основі проєктів, а їхня мета – отримати пряме навчання з наукою, тоді ви опинитесь у конфлікті.

Давайте візьмемо їхні ініціативи та їхні цілі та знайдемо те, що працює, тому що вони є тим, що працює майже для кожного проєкту.

Коли ви, як тренер, знайомі з цією інформацією, яка повертається до поради номер три, чим кращі у вас стосунки з адміністрацією, тим частіше вони запрошуватимуть вас до цих дискусій щодо планування та бачення. Тоді допоможіть зрозуміти, добре, які цілі? Що з окремими відділами, школами і як я можу дійсно переконатися, що те, що мені доручено робити як тренеру, просуває ці цілі вперед?

### Порада №5: Зосередьтеся на покращенні навчання

Це особливо для тренерів з техніки, які справді переконаються, що ви зосереджуєтеся на вдосконаленні інструкцій, а не на новітньому та найкращому технологічному інструменті.

Таким чином, чим більше ви можете включити своє навчання у свою роботу, ви знаєте, що навчальна мета пов’язана з голосом і вибором учня та наданням більшого голосу та вибору, чи не так? Отже, як тоді ви можете використовувати технологію для підтримки цієї навчальної цілі замість того, щоб просто сказати: «Гей, хлопці, дозвольте мені показати вам [Flipgrid](https://info.flipgrid.com/) https://info.flip.com/, де вона може не бути пов’язана з деякими іншими навчальними цілями?» [61].

Ви отримаєте більше підтримки від викладачів та адміністраторів, якщо чітко дасте зрозуміти, що саме таким чином технологія підтримує ті навчальні цілі, які ми маємо, замість того, щоб спочатку рекламувати технологію.

Наприклад, щодо викладання, можемо використовувати навчальні ігрові платформи  [Gimkit](https://www.gimkit.com/), [Blookit.](https://www.blooket.com/), [NearPod](https://nearpod.com/), [Lum.io](http://lum.io/) для організації навчання за допомогою ігор.

Розуміння того, що використання навчальних ігор і залучення, не настільки прив’язані до інструменту як методу, є абсолютно вірним, тому що насправді доведено, що дітям стає нудно, якщо кожен вчитель робить це однаково. Така різноманітність допомагає дітям.

Ця новизна, та цікавість і той елемент несподіванки, які ви отримуєте від використання різних програм, насправді є гарною річчю для вчителів. Отже, ми повинні заохочувати цю різноманітність.

Ми хочемо, щоб вчителі, які використовують коучингові технології щодня могли самостійно приймати рішення під час навчання, у своїй класній кімнаті. І якщо ви навчите їх лише одному способу використання, ви знаєте, один інструмент або навіть кількох способів використання цього інструменту, вони відчувають, що вони завжди будуть використовувати його лише таким чином.

### Порада №6: Зосередьтеся на яскравих плямах

Якщо ми говоримо про більші навчальні цілі та речі, які стоять за інструментами, мету, що стоїть за ними, вони зможуть більш стійко приймати ці рішення самостійно. Номер шість – це зосередження на яскравих моментах, тому я знаю, що вчителі-тренери можуть почуватися переможеними, особливо новий тренер.

Вони входять у роль, і у них є всі ці чудові ідеї, що вони збираються просто все змінити, і більше сил, щоб зберегти цей дух. Але це може не статися, оскільки швидко змінити людей може бути дуже важко, і не обов’язково ми намагаємося змінити людей, але ми намагаємося змінити навчання, яке, знаєте, педагоги справді глибоко ототожнюють із собою як педагог і як вони роблять речі. Тож, ви знаєте, у певному сенсі ми намагаємося хоч трохи змінити їх. Тому придумуйте контрольно-пропускні пункти, придумуйте речі по дорозі, знаходьте ці світлі точки.

Це може здатися невеликою поступовою зміною, але обіцяємо, що ці невеликі зміни матимуть хвилевий ефект, і ви можете використовувати їх, щоб ділитися та начебто створювати мережі в межах громади та об’єднувати все, що зробив цей учитель. «Знаєш, Вікі, тобі варто піти перевірити, що вони зробили. Думаю, тобі це сподобається».

Тому зосередьтеся на тих маленьких моментах. Обіцяю, коли ви озирнетеся назад і поміркуєте над цілим роком, усі ці маленькі яскраві плями справді відчують, що ви пройшли набагато далі.

#### Впроваджуйте інновації, як черепаха: короткі 15-хвилинні кроки працюють

Науковці говорять про інновації, як про черепаху. Тобто це єдина зміна, яка працює, маленькими кроками вперед. Я виділяю ці 15 хвилин двічі на тиждень, щоб дізнатися щось нове та заохотити своїх вчителів до «черепах». Принцип абсолютно працює.

### Порада №7: дивіться на себе як на головного змінника культури.

Начебто бачите себе тим, хто змінює культуру. Багато з того, що ми робимо, полягає в тому, що ми намагаємося змінити культуру вцілому, і ми хочемо, щоб вчителі ризикували. Ми хочемо, щоб адміністрація дозволила вчителям ризикувати під час навчання. Ми хочемо популяризувати навчання впродовж життя та подібну концепцію не лише для наших учнів, а й для викладачів.

Вчителям багато разів вам доводиться сприймати себе тим, хто змінює культуру, щоб допомогти мислити на системному рівні. Що ми можемо зробити і які зміни я можу підтримати, щоб розвивати цю культуру та мислення? Важлива командна робота, спільна діялність адміністації школи, вчителів, учнів, батьків та громади вцілому.

### Порада №8: захищайте своїх вчителів

Потрібно бути яскравою точкою для інших людей. Тому я багато про що говорю тренерам і кажу їм, що це неймовірно важливо.

Так наприклад, один старий шкільний тренер із черлідингу завжди казав: «Дівчата, медом ви ловите більше мух, ніж оцтом». Тож у своїй роботі як тренер я завжди пам’ятав, що з цими дорослими я досягну набагато більше, якщо я їм подобаюся, якщо я людина, якій вони можуть довіряти. Якщо я такий, що вони відчувають себе комфортно в моїй присутності, ви знаєте, тому що вони повинні бути вразливими з вами. Тож я часто думаю, що це не лише заспокійливі подарунки для вчителів, але й коли ви впізнаєте в них світлі плями, підтримуючи своїх вчителів, ви знаєте, повернемося до тієї попередньої поради. Але коли ви свідомо висловлюєте це і визнаєте великі досягнення цих вчителів, їм буде приємно працювати з вами.

Їм буде приємно бути поруч з вами та співпрацювати з вами в цьому процесі змін. Тому, сподіваюся, це змусить їх більше хотіти продовжувати ту наполегливу та глибоку роботу з вами.

#### Дайте ласку і любов вчителям. Інколи потрібно просто приймати вчителів такими, якими вони є, і дарувати їм цю ласку та любов. Знаєте, якщо ви постійно критикуєте те, що відбувається в класі, вони не розкажуть вам про свої найбільші проблеми.

Тому що я завжди кажу вчителям, ви знаєте, деякі з них, хочуть показати вам, що вони вже роблять, це чудово. Отже, якщо вони повинні довіряти вам настільки, щоб поділитися своєю боротьбою, щоб ви могли працювати разом, а потім святкувати перемоги, коли ви виростаєте в цій боротьбі?

### Порада №9: отримуйте відгук після сеансів професійного розвитку або в кінці коучингових циклів

Отримати всі відгуки після сесій тренінгів з професійного розвитку, які ви відвідуєте, і в кінці циклів коучингу. Знаєте, чого хочуть вчителі? Як йшли справи? Я маю на увазі, просто збирайте відгуки про себе як тренера, щоб покращити свою роль?

Я знаю, особливо як новий тренер, я пам’ятаю, як збирав відгуки про деякі зі своїх перших, знаєте, сеансів професійного розвитку, невеликий «обід і навчання», які я коли-небудь проводив. І я пам’ятаю, як нервував, мовляв, а якщо хтось сказав щось погане?

І це стало невід’ємною частиною всього, що я роблю. Мені потрібен відгук, щоб його можна було покращити. І не сказати, що не буває моментів, коли відгук може завдати шкоди, або не буває моментів, коли ти думаєш, про що вони говорять?

Я зробив це, але я думаю, що якщо ми не будемо відкрито дивитися на відгуки відкрито, то ніколи не станемо найкращими, якими тільки можемо бути. І коли вам знову доведеться підтримувати, залежно від того, хто ви, вам доручають наставляти K-12, незалежно від того, які сфери вмісту, щоб підтримувати їх якнайкраще. Нам потрібен цей зворотній зв'язок. Нам потрібно прийняти це, і ми повинні залишити нашу гордість убік, щоб подивитися на цей відгук.

Отримання зворотного зв’язку від викладачів моделювало те, що ми хочемо бачити від них, що є важливою зміною в навчанні, оскільки ми отримували постійний формуючий зворотний зв’язок, а також просто розуміння того, що так, інколи ви отримаєте ці не дуже хороші думки чи речі, які жалять, і ви повинні навчитися, що з цим робити. Іноді ти приймаєш це, а іноді ти просто людина, яка виходить на вулицю і каже: «Я ненавиджу тебе, синку». А потім, коли йде дощ, вони кажуть: «Я ненавиджу тебе, правда?» Треба бути обережним, знаючи, що таке зворотний зв’язок, добре?

### Порада №10: продовжуйте, ваша робота важлива

Просто продовжувати. Ви знаєте, робота, яку ви виконуєте, дуже важлива. І це так важливо, тому продовжуйте, я знаю, що цього року тренери почуваються трохи розбитими [53].

Ви знаєте, вчителі, вони вигорали. Вони не хочуть відвідувати іншу сесію прямо зараз. Знаєте, вони просто хочуть зламати. Мені здається, тренери почали міркувати, хіба я не роблю те, що повинен робити?

Я не працюю достатньо? І ви просто, знаєте, даєте собі ласку і просто продовжуєте і просто нагадуєте собі, чому ви взялися за цю роботу, тому що це справді дуже важлива робота.Я вважаю, що тренерська робота – це найкраща професія, тому просто продовжуй, і все покращуватиметься, і ми пройдемо це разом.

Зосереджуючись на тому, як я можу тобі допомогти? Як я можу заощадити ваш час? Як я можу взяти щось з твоєї тарілки? Що я можу зробити, щоб спростити ваше життя? Це все, що я ціную, як вчитель, обидві ролі, коли ми закінчуємо Кеті.

### Головна помилка, яку деякі тренери-інструктори можуть зробити прямо зараз.

Це було фантастично. Так багато чудових ідей. Як ви думаєте, яку помилку номер один роблять тренери-викладачі в цьому сезоні?

Вони не працюють зі своєю адміністрацією, намагаються самостійно зарядити свою роботу, і вони не працюють.

Незалежно від того, чи це з точки зору мети, щоб узгодити навчальні цілі, чи провести ці розмови з їхніми директорами, особливо щодо того, як ми можемо найкраще підтримати вчителів? Що їм потрібно? Як я можу підтримати їх у своїй ролі?

Незалежно від сезону, це одна з найбільших речей, справжніми втраченими можливостями, тому що я чую, як тренери весь час кажуть, що мій директор не знає, що я роблю, мій директор не знає, що я маю робити.

З боку директора лежить певний обов’язок, але я думаю, ви, знову ж таки тренер, знаєте, як ми можемо полегшити життя адміністраторів? Частина цього полягає в тому, як ми можемо переконатися, що вони розуміють, що ви можете зробити і як ви можете підтримати вчителів? І як можна знімати речі з їхньої тарілки?

І саме вони розробляють бюджети. Тож ви обов’язково хочете, щоб вони бачили, що ви додаєте цінність, залучаючи до цього партнерство [53].

Таким чином, використання коучингових технологій в школах США стає все більш популярним методом розвитку навчання, школи починають наймати кількох тренерів, кожен з яких виконує різну роль у класі. Тому, сьогодні є дві дуже затребувані вакансії – тренери з технологій і контенту.

Отже, розглянувши досвід США у коучингу як педагогічну технологію управління ми прийшли до висновку, що запропоновані поради, які надали американські вчені необхідно впроваджувати в освітню практику України

**РОЗДІЛ 2 КОУЧИНГОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО КЕРІВНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**2.1. Механізм системної коучингової технології в управлінні школою для розвитку освітніх систем**

Теорія систем – це наука, яка досліджує загальні закономірності розвитку природи, суспільства, людського мислення, а також різноманітних інших систем [47, с.23]. Теорія систем сприймає систему як об’єкт дослідження, і вивчає взаємозв’язок між усією системою та елементами, які складають систему в цілому, щоб досягти оптимізації управління. Тому основні характеристики цілісності, актуальності, мети та динаміки є основними точками зору теорії систем [47]. Сучасна теорія систем виникла із загальної теорії систем, кібернетики та ін теорія інформації в 1940-х роках, яку називають «старою теорією трьох». Крім того, їх спільність належить до «технічного» рівня в структурі науки, іншими словами, основною метою цієї теорії є вирішення конкретних технічних задач. Після 1970-х років з’явилися «три нові теорії», які є загальними термінами для теорії дисипативної структури, теорії катастроф, синергії та теорії гіперциркуляції, які більше зосереджувалися на факторах і принципах еволюції системи. Теорія систем вважає, що будь-яка система складається з кількох взаємопов’язаних елементів або підсистем із певною структурою та функціями. Стан синергії між різними елементами системи впливатиме на загальний узгоджений розвиток системи. Спочатку теорія систем використовувалася для вирішення складних великомасштабних інженерних задач. Пізніше, відповідно до цілісних уявлень, наукових методів і прийомів системознавства, системознавство поступово застосовувалося до різних сфер людського життя, таких як суспільство, економіка, природа, освіта тощо [47, с. 24].

Умовно кажучи, запровадження системознавства в управлінні освітою почалося пізно, і застосування досі не має системного характеру. На даний момент деякі теоретичні дослідження та практичні досягнення застосовують системну теорію до сфери освіти. Наприклад: застосування системної теорії дослідження системи управління шкільною освітою, побудова системи морального виховання, ідейно-політичне виховання, життєве виховання, виховання психічного здоров’я, системне дослідження з інноваційної підприємницької освіти, системне модельне дослідження вищої професійної освіти, системне дослідження сімейного виховання тощо. Загалом системна теорія започаткувала відповідні дослідження та практику в різних напрямках освіти та досягла певних результатів, але застосування системи в освіті ще знаходиться на відносно ранній стадії. Результати все ще відносно фрагментовані. Система освіти – це цілком освітня організація, яка досягає певної навчальної мети та функції. Для авторів, щоб покращити сталий розвиток системи освіти, слід прийняти передову теорію та технологію освіти та здійснювати постійні інновації, щоб освіта відповідала тенденціям розвитку сучасного суспільства. Водночас це може сприяти розвитку кар’єри автора в освіті [35, с.158].

Коучинга технологія є новою концепцією менеджменту, яка певною мірою може відповідати вимогам теорії менеджменту освіти [18]. У зв’язку з викликами, пов’язаними з новою світовою технологічною революцією для вищої освіти, вкрай необхідно запровадити системну науку та реформувати ідеї, техніки та методи управління вищою освітою.

Технологія коучингу зародилася в американському спорті в 1970-х роках [21]. Допомагає тренеру, які хочуть рости, щоб визнати та відкрити власну цінність і потенціал, крім того, вони можуть бути системою лідерства та розвитку потенціалу для досягнення професійних або життєвих цілей. Потім, ідея коучнгових технологій переходять від тренування на ігровому майданчику до корпоративного управління. Таким чином народилася нова технологія коучингу менеджменту. Після більш ніж 30 років розвитку технологія коучингу поступово стала новою та ефективною концепцією управління та технологією, яка все частіше застосовується в багатьох сферах, таких як управління підприємством, продуктивність команди, вдосконалення лідерства, кар’єрний розвиток, особистісне зростання та сімейна гармонія. Крім того, коучингові технології відіграють дедалі більшу роль у сприянні організаційному та особистому розвитку [21].

Технологія коучингу – це систематична комплексна прикладна дисципліна, яка об’єднує психологію, поведінкову динаміку, менеджмент, соціологію, науку про мозок, квантову фізику та інші предмети. Технологія коучингу базується на якісних процесах діалогу, орієнтованих на цілі та результати. Завдяки серії спрямованих і стратегічних діалогів технологія коучингу може отримати розуміння ментальної моделі тренера, допомогти іншим розкрити потенціал, стимулювати потенціал і усунути перешкоди [17, с.43]. Таким чином, вивчення внутрішнього потенціалу, виявлення зовнішніх можливостей і підтримка окремих осіб і організацій у досягненні зовнішнього успіху шляхом внутрішнього зростання, щоб ефективно досягати своїх цілей.

Технологія коучингу була впроваджена та застосована у все більшій кількості сфер завдяки її ефективній підтримці розвитку окремих осіб та організацій. У сфері освіти, є також певні дослідження та практика, наприклад, використання методик коучингу для вивчення ролі учнівського менеджменту закладу освіти, ідеологічне та політичне виховання, психологічне консультування, практичне навчання тощо [9, с. 121]. Крім того, він може досліджувати розвиток інноваційних підприємницьких талантів; вивчати застосування методів коучингу для навчання планування кар’єри студентів коледжу та використовувати методи коучингу для розвитку менеджменту інноваційних шкіл. Крім того, це може покращити розвиток наставників батьків, ефективну якість сімейного виховання, мотивацію учнів та навички міжособистісного спілкування тощо.

На сьогодні коучингові технології все більше цінуються системою освітньої організації, і доступно все більше практичних застосувань. Однак застосування відносно фрагментовано і не має системних і цілісних поглядів, тому відіграє обмежену роль.

Система освіти містить усі основні ознаки складної системи. Аналізуючи п’ять основних елементів системи освіти, можна пояснити вплив технології коучингу на всіх рівнях системи освіти та далі досліджує її ефективність у системі освіти.

(1) Ціль: Загальна мета системи освіти полягає в навчанні людей за допомогою кожного розділу, методу та каналу, які визначають загальний напрямок і тенденції системи.

(2) Цілісність: система освіти містить багато розділів і елементів, включаючи викладачів, вчених, освітній канал, освітнє середовище тощо, що формує всю систему освіти.

(3) Відповідність: елементи та розділи системи освіти не існують ізольовано, а пов’язані, взаємодіють, обмежують і координують один одного, щоб впливати на досягнення мети виховання людей.

(4) Динамічний: Ключові елементи системи освіти знаходяться в процесі розвитку та змін, що впливає на динамічні зміни всієї системи [11, с.20].

Застосування теорії систем у системі освіти полягає у використанні концепцій і методів теорії систем для розуміння загальної мети та принципу освіти, поєднання операційних характеристик і розуміння ключових елементів системи освіти. Між тим, на основі взаємозв’язку цих факторів здійснюється ефективна підтримка та просування для покращення розвитку та взаємовідносин цих елементів, таким чином підтримуючи досягнення загальних цілей системи освіти.

Велику роль у розвитку людини відіграє система освіти [26]. З точки зору особистісного зростання та розвитку, освітні елементи, які можуть впливати на розвиток учня, в основному містять систему соціальної освіти, шкільну освіту, сімейне виховання та вплив друзів [45]. Серед шкільного середовища такі елементи, як концепція управління освітою керівника школи, методи навчання вчителів, освітня культура школи та стосунки учнів зі своїми вчителями, однокласниками та друзями, можуть непомітно впливати на розвиток учнів. Загалом, систему освіти, яка може впливати на розвиток учнів, можна розділити на п’ять основних елементів, включаючи систему освіти, керівників шкіл, вчителів, сімейну освіту та вплив друзів, і ці основні елементи будуть проаналізовані один за одним. наступним чином.

Важливим соціальним елементом впливу на освіту є система соціального виховання з відповідними їй соціальними цінностями та соціальною колективною свідомістю. З розвитком і вдосконаленням українського суспільства система освіти також реформується та розвивається, що призводить до гарантії та збільшення інвестицій у освіту. Популярність і справедливість освіти було значно покращено. За останні кілька років, з реформуванням вступного іспиту (ЗНО) до закладів вищої освіти, недолік, спричинений цим єдиним механізмом оцінювання, також було покращено деякою мірою. Однак, загалом кажучи, через величезний тиск вступу та працевлаштування ця реформа системи освіти навряд чи може торкнутися основи навчання, орієнтованого на іспити [15, с.25].

Після розпаду СРСР українська систему освіти відповідала «принципам планової економіки» через вплив планової економічної системи. Хоча у Концепції НУШ (2017 р.) і Законі України «Про освіту» (2017) визначено сприяння якісній освіті було названо одним із важливих завдань для покращення якості освіти, явище базової освіти полягає в тому, що «викладання для іспиту і навчання для іспиту» все ще широко поширений через існування глибоких інституційних бар'єрів [34]. Тестові бали та рівень зарахування все ще є головним критерієм для оцінювання учнів у вчителів, для керівників шкіл для оцінювання вчителів та для соціальної оцінки школи [44, с.23]. Якісна освіта все ще плаває на поверхні. Як наслідок, в учнів цієї системи освіти бракує креативності та соціальної адаптованості.

Шкільна освіта є важливим способом успадкування досягненнями цивілізації. Філософія керівників шкіл щодо освіти та управління визначає побудову шкільної освіти та культури, побудова педагогічного колективу та вплив освіти безпосередньо [19 ,с. 20]. Таким чином, освітня філософія, особисті якості та лідерство керівників шкіл є основним елементом, що впливає на якість освіти. Не можна заперечувати, що багато керівників шкіл досліджують наукові та ефективні методи навчання та освітнього менеджменту, а також вивчення передового досвіду зарубіжних країн. Було зроблено багато ефективних спроб і досягнуто певного прогресу. Однак, через соціальне середовище сліпої конкуренції та традиційну систему навчання, орієнтовану на тестування, існує багато труднощів і обмежень у розвитку освіти та управлінні шкільною освітою. Деякі керівники шкіл також мають такі проблеми, як закрита освітня концепція та відсутність особистих лідерських здібностей, що призвело до відставання реформи шкільної освіти [19, с. 20]. Механізм оцінювання освіти є надто єдиним, нездатним підтримувати безперервне зростання вчителів, і важко стимулювати пристрасть вчителів. Водночас під час навчального процесу забагато уваги приділяється за зовнішніми показниками та недостатня увага до внутрішнього життєвого розвитку учнів не може призвести до освітньої атмосфери та освітнього механізму для підтримки зростання вчителів та учнів, що може вплинути на підвищення якості освіти.

Вчителі є безпосередніми реформаторами освіти та зростання учнів [2, с.36]. Освіта та керівництво вчителів матиме неперевершений вплив на академічний розвиток учнів, підвищення грамотності та навіть розвиток життя. Тому рівень викладача та навчальна здатність групи викладачів є дуже важливими елементами, що впливають на досягнення освітніх цілей.

На сьогодні переважна більшість вчителів, які працюють в дошкільній освіті та початковій та середній освіті, закінчили коледжі, університети та мають теоретичні основи навчання після спеціалізованої освіти, пов’язаної з методикою навчання.

Більшість викладачів вищих навчальних закладів, які закінчили університети зі ступенем магістра або вище та мають високий рівень спеціальних знань та професійних здібностей і коспетентностей.

Наприклад, багато вчителів не мають глибокого розуміння сутності освіти, схильні надавати великого значення навчанню шкільних завдань і нехтувати вихованням учнів. Багато вчителів не мають достатнього розуміння закономірностей та особливостей життєвого росту, не мають достатньої поваги, розуміння та довіри до розвитку дітей, не мають наукових і систематичних методів навчання, тому легко впадають у простий і грубий режим виробництва однорідної лінії та виробляють однорідну продукцію, що обмежує розвиток дитячої індивідуалізації та характеристики. Деяким вчителям бракує бажання працювати і відсутність відчуття сенсу та щастя, і навіть вигорання на роботі. Деякі вчителі ігнорують їхні слова та вчинки та несвідомо привносять власні проблеми в освіту, щоб передати негативні цінності та вплинути на фізичне та психічне здоров’я учнів [23].

З розвитком економіки цілями навчання учнів більше не є лише вирішення основних проблем виживання. Крім того, учні сподіваються на розвиток та реалізацію своїх талантів, власну цінність. Однак через вплив системи освіти, орієнтованої на іспити, багато шкіл і вчителів все ще оцінюють своїх дітей лише високими балами [28]. Багато батьків також пропонують своїм дітям тільки уроки, тому що вони не хочуть, щоб їхні діти програли на стартовій лінії. Окрім великого навантаження домашніми завданнями, учні також повинні відвідувати заняття за інтересами, що робить їх дуже зв'язаними. Оскільки багато єдиних дітей є центром сім’ї, живуть в умовах надмірної турботи та надмірних очікувань сім’ї, вони, швидше за все, сформують сильну самосвідомість. Конкуренція, концепція взаємного порівняння, сліпа конкуренція академічної успішності та сімейних умов. Більш того, багатьом з них бракує усвідомлення командної роботи, взаємодопомоги, бажання розпочали свою роботу над здобуття вищої освіти з допомогою кваліфікованих педагогів [33].

Багато вчителів обирали освітню сферу з метою навчання та виховання людей та підтримки зростання інших. Також багато вчителів обирають освіту через стабільність, соціальну репутацію та інші характеристики вчителів. Таким чином, основні концепції та здібності освіти та фундаментальні цінності участі в освітній кар'єрі для різних вчителів неоднакові.

Багато вчителів багато працювали на посаді класних керівників, приклали багато зусиль, підтримали ріст і розвиток великої кількості учнів [23]. Водночас, через багато причин, таких як недосконала система освіти та єдиний механізм оцінювання викладання, багато вчителів самі стикаються з великим тиском і проблемами, які важко вирішити в їхньому повсякденному житті, що не тільки впливає на якість їхнього життя, а й впливає на якість навчання та виховання людей. Більше того, багатьом із них брак усвідомлення командної роботи, взаємодопомоги та підтримки, слабке відчуття спільного зростання, слабке почуття відповідальності, відсутність синергії та здібностей.

Тому багато учнів не отримали ефективної підтримки та впливу однолітків. Таким чином, система освіти України досягла значних успіхів після десятиліть досліджень і розвитку, особливо в рамках реформи системи освіти. Здатність освіти служити соціальному та економічному розвитку постійно зростає. Однак, оскільки планування української освіти фундаментально не відбулося, негативний вплив екзаменаційної освіти все ще дуже серйозний. Основні елементи системи освіти все ще мають різні рівні проблем і обмежень. Необхідно систематично підвищувати науковість та ефективність системи освіти [51, с.44].

Система освіти включає зовнішню систему освіти, концепцію управління освітою шкільного лідерства, методи навчання та виховання вчителя, методику сімейного виховання, і вплив однолітків учнів.

Шкільна освіта є важливим способом успадкування досягненнями цивілізації.

Філософія керівників шкіл щодо освіти та управління визначає побудову школи освіту та культуру, побудова педагогічної команди та вплив освіти безпосередньо [41, с.261]. Тому освітня філософія, особистісні якості та лідерські якості керівників шкіл є основним елементом, що впливає на якість освіти.

Не можна заперечувати, що багато керівників шкіл досліджують наукові та нові іннваційні ефективні методи освіти та управління, а також вивчають передового досвіду зарубіжних країн. Багатьма керівниками були зроблені ефективні спроби і досягнуто певного прогресу. Проте через соціальне замовлення на реформи традиційної системи навчання, орієнтованої на тестування, є багато труднощів обмежують розвиток освіти та управління шкільною освітою.

Деякі керівники шкіл також мають проблеми, такі як закрита концепція навчання та відсутність особистих лідерських здібностей, що спричинило відставання реформи шкільної освіти [41, с.262].

Водночас під час навчального процесу забагато уваги за зовнішньою продуктивністю і недостатня увага приділена до внутрішнього життя учнів, а керівники шкіл не можуть створити освітню атмосферу та освітній механізм для підтримки зростання вчителів та студентів, що може вплинути на підвищення якості освіти.

Керівник закладу освіти як лідер, він витримує більший зовнішній тиск, ніж інші, і витримує також і різні виклики. Як керівник навчального закладу, він також має відповідальність за працівників, виховання та виховання учнів та розвитку їхніх талантів. Тому керівник закладу освіти повинен мати власну навчальну філософію управління, а його власний життєвий стан не лише має безпосередній вплив на нього самого чи його родину, але також впливає на розвиток учителів і учнів, на гармонію багатьох сім'ї через створення концепцій шкільної освіти та культурної атмосфери. Керівник закладу освіти, в якому впроваджуються коучингові технології управління повинен твердо встановити модель мислення, яка має на меті навчати. По-перше, необхідно глибоко зрозуміти сутність і цілі виховання, встановити цілі та основні цінності школи. Наступним етапом є, активне вивчення передових освітніх концепцій та методології прикладної науки, які також необхідні, для поєднання розвитку між викладачами та учнями в процесі навчання, які чітко зосереджені на загальній меті освіти та повністю забезпечують ресурсну платформу для вчителів та учнів, які реалізуюють свої цілі. Як результат, це можна створити кращу культуру та атмосферу, стимулювати згуртованість команди, досягати кількох перемог і справді досягати спільного зростання якості освіти та системи організації управління закладу освіти [66].

Розглянемо п'ять правил поведінки, що ведуть до успіху викоритання розглянутого методу коучингув управдінні закладом освіти

* Цілепокладання – основу складають чітко визначені цілі, які будуть досягнуті в результаті використовуваного тренінгу. Ці цілі повинні характеризуватися: адаптацією до можливостей підрозділу, точно визначеним і достатньо тривалим періодом, необхідним для їх досягнення, встановленими кількісними методами вимірювання досягнутих результатів, відповідністю внутрішнім потребам підрозділу.
* Створення атмосфери пертнерства заснованої на взаємній довірі та повазі. З цією метою керівник та вчителі повинні: завжди виявляти готовність співпрацювати та допомагати, зосереджуватися на слабких сторонах і розвивати потенційні можливості, завжди зберігати повну обережність, дотримуватися свого слова, термінів і домовленостей, бути чесним, щирим і тактовним, систематично проводити сесії для оцінки прогресу учнів / підопічного.
* Важливість ролі керівника – керівник повинен зосередитися головним чином на наданні підопічному необхідної інформації, яка дозволить йому самостійно вирішити поставлену проблему. Як пише Дж. Ульріх, «тренер грає роль Сократа, який не повчає партнера, а допомагає йому усвідомити здібності, які він несе в собі». Свідомий керівник-тренер повинен уникати, перш за все: давати готові рішення, брати відповідальність за завдання, які виконує підопічний, «водити за руку», намагатися спонукати учня/підопічного до максимальної самостійності.
* Вміти слухати та задавати питання – у процесі коучингу надзвичайно важливо вміло вести бесіду, яка є основним засобом, за допомогою якого відбувається процес вдосконалення. Ефективність такої бесіди визначається: вмінням слухати та задавати запитання. Передбачається, що під час коучинг-наради тренер не повинен говорити більше 50% загального часу. Уважне слухання є проявом найбільшого інтересу. Ви також повинні приділяти повну увагу словам і діям «учня». Не плануйте наступні запитання, поки «учень» відповідає на попередні. І ви повинні пам'ятати, що питання повинні бути сформульовані просто і конкретно.
* Зворотній зв’язок – тобто регулярна оцінка прогресу студента, а також підтримка у вигляді забезпечення того, щоб досягнуті результати все більше наближалися до визнаних стандартів і поставлених цілей [66].

Відповідно до методики коучингу за Р. В. Лукасом визначено вісім етапів управління під час реалізації методу коучингу:

1. визначення цілей розвитку співробітника,
2. збір даних про поточний рівень виконання завдання,
3. аналіз рівня виконання завдання,
4. модифікація цілей,
5. вибір засобів покращення,
6. розробка плану навчального циклу,
7. проведення тренінгів,
8. оцінка досягнення цілей [66].

Цей процес здійснюється під час коучингових зустрічей, у яких беруть участь підопічний та його тренер. Такі зустрічі проводяться раз на тиждень і тривають не більше двох годин. Щоб бути успішним у коучинг-процесі, потрібні ретельно відібрані кваліфіковані тренери. Вони повинні бути сумлінними, уміти спостерігати, діагностувати, передбачати та консультувати. І, звичайно, вони повинні мати великі знання та професійний досвід [37].

На практиці виникло кілька важливих причин і тем коучингу. Може виділити два напрямки:

* З одного боку, підтримуючи професійні сили в різних

аспекти (коучинг з розвитку),

* З іншого боку, подальший розвиток управлінських компетенцій

( [управлінський коучинг](https://mfiles.pl/pl/index.php/Menad%C5%BCer)) [46].

Чотири основні принципи на практиці:

1. Цілісне мислення: явища, проблеми та цілі можна пояснити, лише знаючи їх контекст. Організація тренувань враховує поточні умови.

2. Орієнтація на процес: структури є похідними від процесів і навпаки. Коуч розуміє структури як шаблони стабільних процесів. Забороняється інструктувати, направляти клієнта і його орієнтир, а тільки стимулювати.

3. Увага до ефектів: Коуч має тенденцію діяти нелінійно та детерміновано, скоріше стимулюючи та коригуючи. Тоді найважливішим питанням є: «Що робити, щоб отримати найбільший ефект?» Він включає гомеопатичні ефекти та розуміє, що спроба прискорити темп часто уповільнює процес, а вибір тем, на яких потрібно зосередитися, є найважливішим.

4. Зосередьтеся на ресурсах: у темі знань і навичок самоорганізації людей і систем консультант не ставить запитання про проблеми та недоліки, а радше: «У якому напрямку відбувається розвиток? Що було загальмовано? Що таке сила, яка, колись підтримана, тепер знає, куди йти?»  [49, с.34-35].

Цілі коучингу на практиці управління школою:

* Поглиблення саморефлексії та самосприйняття,
* Подальший професійний та індивідуальний розвиток та розвиток у собі відповідальності,
* Встановлення ролей і вдосконалення навичок власного контролю за діяльністю,
* Підвищення впевненості в собі та віри у свої сили завдяки відкриттю зразків дій і поведінки та вибірковій зміні поточних звичок [39, с.21].

Для подальшого підвищення кваліфікації співробітників може бути запропоновано наставництво, а для вирішення проблем - консультування [58].

### Управління через коучинг - основні принципи:

Управління через технологію [коучинг](https://szkolenia.avenhansen.pl/szkolenia-zamkniete/biznes/coaching)у базується на трьох принципах:

* збереження автономії працівника – полягає в тому, що працівник на практиці вирішує, що, як і коли він робить, але при цьому прагне до поставлених цілей, важливих для всієї організації, в якій він працює;
* реляційність – коуч встановлює стосунки з іншими людьми, підтримує своїх підлеглих у пошуку найкращого способу виконання поставленого завдання;
* компетенції - тренер є добре освіченою людиною з досвідом і природним авторитетом серед співробітників; є зразком для наслідування, і водночас ділиться навичками зі своїми співробітниками та використовує їх для розвитку їхніх навичок, важливих у їхній роботі.

У коучинговому стилі керівництва закладом освіти дуже важливо підтримувати взаємну повагу на лінії керівник-співробітник. Перехід на інші рівні в організаційній ієрархії закладі освіти не повинен призводити до змін у дотриманні прав і свобод інших. З кожним потрібно поводитись справедливо, з повагою, яку заслуговує кожний, незалежно від його стажу чи поточної посади. Співробітники мають однакове право на розвиток і вдосконалення своїх компетенцій [48, с.268].

### Використання коучингових технологійв управлінні педагогічними працівниками передбачає:

Тренерський стиль управління педагогічним персоналом, який впливає на послідовне підвищення досягнутих командою результатів. Фахівці навіть стверджують, що такий стиль керівництва закладом освіти безпосередньо перетворюється на досягнення високих результатів. Співробітники мають більший вплив на їх роботу, рішення, що приймаються, і все, що відбувається в їхніьому закладі освіти. Вони ототожнюються з цілями закладу освіти, коли разом зі своїм начальством шукають рішення виникаючих проблем. Менеджер-коуч не дає готових ідей і не віддає авторитарних наказів підлеглим, а задає питання, спрямовує їх на правильний курс дій і налаштовує підлеглих на розвиток [48, с.269].

### Коуч замість менеджера освіти.

Раніше працівники боялися своїх керівників, вони боялися авторитарних начальників. Вони прислухалися до наказів роботодавця, який очікував від своїх підлеглих простого виконання. Така негативна мотивація, однак, у довгостроковій перспективі руйнівно впливає на психіку людини. Тому в 21 столітті менеджери реагують на виклики, які постають перед окремими галузями, клієнтами та самими працівниками, використовуючи стиль управління коучингом. Це суперечить наказовому стилю, який використовується до тепер. Керівник більше не та людина, яка віддає накази і вказує людям, що і як робити. Тренер, який обіймає подібну посаду, формує відданість співробітників, що впливає на загальне функціонування організації та її фінансові результати [50].

## Використання коучингу з управління проєктами – для більшої ефективності та кращого самопочуття співробітників.

### Коучинг з тайм-менеджменту.

Не кожен працівник здатний впоратися з собою вчасно. Цей вид навичок пов'язаний не тільки з організацією обов'язків, але і зі збалансованими відносинами між співробітниками. Відповідна комунікація в команді сприяє ефективному обміну інформацією, допомагає у розподілі завдань і полегшує можливі зміни в організації роботи. Завдяки цьому заклад освіти краще працює на рівні як загальної структури, так і окремого співробітника. Співробітник, який знає, що робити, має для цього інформацію та інструменти, а також знає, до кого і коли звернутися по допомогу, працює набагато ефективніше. Що стосується тайм-менеджменту, то самомотивація також важлива – адже, як відомо, і керівники, і їхні підлеглі завжди занадто зайняті. Коучинг сприяє підтримці постійного темпу роботи та сприяє послідовним діям [36, с.17].

### Коучинг з управління змінами.

Завдяки входженню керівника в роль тренера в закладі освіти, можна побудувати все краще і краще залучення співробітників у довгостроковій перспективі. Коучи мотивують співробітників приймати сміливі, самостійні рішення та нести за них повну відповідальність. Вони більш креативні і легше вирішують проблеми. Вони не почуваються осторонь на роботі, знаючи, що їхні дії важливі для всієї організації. Усе це полегшує закладу впровадження подальших змін – співробітники усвідомлюють необхідність розвитку закладу освіти (навіть за рахунок тимчасових незручностей), а крім того, часто є ініціаторами різноманітних ідей та рішень щодо покращення роботи [38, с.83].

## Для нашого дослідження доцільно відповісти на питання. Що дає закладу освіти коучинговий стиль управління?

Коучинговий стиль управління дозволяє відповідати викликам ХХІ століття для керівників закладів освіти. Це дозволяє виховувати моральний рівень співробітника, а значить керувати не групою людей, які підкоряються своїм завданням, а мотивованою командою, яка переслідує поставлені цілі. Крім того, методи коучингу сприяють здоровим міжособистісним стосункам – вони спрямовані не на змагання, а на спільне подолання перешкод і досягнення чітко визначених цілей – позитивних змін [57].

**2.2 Рекомендації керівникам закладів освіти та вчителям щодо використання коучингу як сучасної технології педагогічного керівництва**

«Якісний коучинг може бути найефективнішим втручанням, призначеним для продуктивності людини».

Atul Gawande, Personal Best, The New Yorker

Коучинові технології – це фантастична можливість для досвідчених викладачів розвиватися далі. Але також для нових вчителів це може дати їм впевненість, навички та самосвідомість, необхідні для тривалої та успішної вчительської кар’єри.

Дослідники та педагоги десятиліттями наголошували на важливості коучингу вчителів, описуючи його як **важливу складову ефективного безперервного професійного розвитку**. Надання вчителям теорії, що лежить в основі нових стратегій, які вони вивчають, а також демонстрація стратегії та можливість практикувати їх у власних класах вважаються ключовими для надання вчителям усіх навичок, які вони потребують для вдосконалення. Але поодинці цього ще недостатньо [4, с.349].

Коучингові технології в педагогічному менеджменті є одним із інноваційних підходів професійного розвитку вчителя є, який відповідає вимогам сучасного українськокого суспільства. Необхідність запровадження коучингових технологій в закладах освіти викликана такими потребами сучасного суспільства як: складністю питань, які ставляться суспільством сьогодні перед педагогічними працівниками закладів освіти; різноманітністю проблем, які неможливо розв’язати традиційними педагогічними та управлінськими технологіями; зміни контексту освітнього матеріалу.

Тому у ході нашого дослідження розглянемо природу та вплив ефективних коучингових технологій педагогічного менеджменту, зокрема щодо інтеграції технологій у в освітнє середовище. Це завдання складається з двох частин.

По-перше, вивчатимемо ефективний коучинг як технологію педагогічного керівництва, визначаючи ролі та навички, що відповідають коучингу в освіті. А також розглянемо поширені теорії, моделі та інші дискурси з література про коучинг. По-друге, вивчимо реальний вплив коучингу в дії, зокрема, як використовують технології коучингу для досягнення покращень у таких сферах, як школа [40, с.82].

Найважливіша роль директора – освітній лідер. Сьогодні зростає визнання важливості робота з викладачами, виконання функцій наставника та тренера. Коучинг став одним із найефективніших варіанти професійного розвитку для учнів. Це важливий інструмент, оскільки це інвестиція в людину капіталу та системного вдосконалення окремих учителів та їхніх шкіл [59].

Що таке навчальний коучинг? Навчальний коучинг надає окремим вчителям індивідуальну допомогу в роботі над визначеними інструкціями та їх особистими потреби. Це модель удосконалення, заснована на вірі в те, що вчителі, маючи можливість, можуть самостійно поставити діагноз навчання та визначити шляхи посилення їх роботи. Тренери допомагають вчителям визначити фокус і потім працювати з ними щоб обміркувати та вдосконалити свою практику. Коучинг може служити стратегією та моделлю вдосконалення школи.

Оскільки він зосереджений на основній роботі викладання, він підтримує культуру співпраці.

Під час використання коучингової технології закладу освіти виконують дві ролі – оцінювача та тренера. Хоча оцінювання є необхідним, все більше визнається важливість коучингу. Директор замість того, щоб бути експертом і вказувати вчителю, що робити, виконує роль «провідного тренера», відповідальний за залучення вчителів до процесу, який поважає їх як учнів, і працює з ними, щоб розмірковувати над своїм викладанням і визначати шляхи зміцнення своєї практики. Коли директори виконують роль тренерів, це важливо щоб ці дві ролі залишалися розділеними та щоб були встановлені чіткі межі щодо того, як буде діяти інформація від коучингу та буде використана [32, с. 29].

Коучинг – це зміна традиційних ролей. Основна роль тренера – задавати відкриті запитання і сприяти пізнанню. Слухати, шукати глибший сенс і не засуджувати – важливі навички. Коучингова технологія будується на основі довіри. Це відбувається, коли тренер створює відкриту, шанобливу та привабливу обстановку [43].

Використовувати коучинову технологію не можна примусово. Хороші директори шкіл мають декілька спільних:

• Заохочують вчителів – коучинг не можна розглядати як покарання чи вимогу. Хороші тренери створюють обстановку, яка підтримує вчителів і в якій вчителі вирішують брати участь в педагогічному управлінні.

• Визначте цілі вчителя – підхід зверху вниз рідко працює. Кваліфіковані директори допомагають вчителям визначити цілі їхньої роботи та підтримувати зусилля вчителя щодо вдосконалення.

• Слухати – можливо, жодна інша навичка не є настільки важливою, як уміння уважно слухати тих, кого навчають. Успішні директори шкіл створюють середовище, де вчителі почуваються комфортно, можуть бути відвертими, не боячись покарання, і є цікавими і допитливими.

• Ставте вдумливі запитання. Успішні директори шкіл ставлять вдумливі відкриті запитання, які сприяють роздумам. Вони зацікавлені в сприянні пізнанню вчителя, а не в наданні відповідей.

• Забезпечуйте зворотній зв’язок. Успішні директори шкіл не надають зворотного зв’язку в традиційному розумінні. Вони не кажуть вчителям що робити. Але їм зручно використовувати дані спостереження або коментарі, зроблені вчителем забезпечити зворотній звязок. Усі відгуки точні й не засуджують. Успішні директори шкіл завжди відкриті для вчителя [56].

Бути ефективним учителем – це більше, ніж просто покращувати результати тестів – це також змінювати життя учнів. Коли під час проходження переддипломної практики ми попросили учнів описати риси вчителя, який змінить життя, вони сказали, що чудові вчителі змушують своїх учнів відчувати себе в безпеці та коханні, мають заразливу пристрасть до навчання, вірять, що їхні учні можуть досягти успіху, і завжди знають, коли бути суворими або допомогти учням повністю розкрити свій потенціал [68].

Які фундаментальні важелі, за допомогою яких вчителі можуть удосконалити свою практику, удосконалити свою майстерність і зробити значний – або навіть кардинальний – внесок у життя своїх учнів?

Ми вивчили майже два десятки досліджень, щоб написати рекомендації, тож перейдемо до їх розгляду.

1. Завжди збирайте цільові відгуки

Щоб стати кращим учителем, потрібно не лише вдосконалити своє ремесло, а й розробити правильні інструменти, щоб усунути свої слабкі сторони та виявити сліпі плями.

У [дослідженні 2019](https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/view/2077) року вчені опитали вчителів, які отримали нагороди, і виявили послідовну закономірність: усі вони регулярно вимагали відгуків від своїх учнів, щоб визначити, що працює, а що ні. Цілком очікувано, у відгуках учнів виникли запитання щодо матеріалу, але також виявлено цінні недоліки, які важко помітити учителю, пов’язані з тим, наскільки добре були організовані уроки, як легко здобувачі освіти могли знайти завдання, політику оцінювання та інші важливі ресурси.

Щоб отримати дані найвищої якості, зробіть зворотний зв’язок незначним і зосередженим на педагогічній практиці, а не на змісті, радить учитель фізики середньої школи Крістофер Паган. «Мета опитування – дати моїм учням змогу сказати мені, які зміни я можу внести та які практики я можу застосувати, щоб допомогти їм краще виступати на уроці. Опитування «не має нічого спільного з контентом. До фізики питань немає».

Згідно з дослідженням 2018 року, відкритість до колегіального зворотнього зв’язку, особливо від когось більш досвідченого, ніж ви, має значний розмір ефекту 0,49, що робить його більш ефективною стратегією, ніж традиційні програми професійного розвитку [67].

**Інші поради:**

* **Використовуйте опитування учнів.**Запевніть своїх учнів, що зворотний зв’язок буде анонімним, і використовуйте поєднання цільових запитань, а також відкритих запитань, наприклад «Чи чіткі завдання?» і «Що має відбуватися в цьому класі?»,  щоб швидко визначитися з деталями, які потрібно покращити.
* **Запросіть інших вчителів у свій клас.**Запитайте вчителів, якими ви захоплюєтеся, і позиціонуйте це як «можливість отримати пораду та співпрацювати над пошуком рішень», – пропонує фахівець із навчання Міріам Плотінскі.
* **Відео себе.**Побачити себе в дії дає можливість поміркувати: чи звертаєтесь ви до тих самих учнів? Коли учні найбільш уважні?

2. Слідкуйте за стосунками і культурою в класі в закладі освіти вцілому

Вивчіть які стосунки існують між вчителями та учнями перед навчанням. «У школі дітям потрібне відчуття причетності, щоб продуктивно навчатися», – [пояснила](https://www.edutopia.org/video/building-belonging-classroom) Лінда Дарлінг-Хаммонд в інтерв’ю Edutopia*.* «Вони повинні мати зв’язок зі своїми однокурсниками та вчителями, а також утверджувати те, ким вони є, у спосіб, який є позитивним і прийнятним».

Навіть найпростіші зусилля можуть дати значні результати. У [дослідженні 2018](https://doi.org/10.1177/1098300717753831) року вчителі, які витратили кілька хвилин, вітаючи дітей біля дверей, значно підвищили уважність учнів і зменшили кількість неналежної поведінки, додавши аж «додаткову годину залучення учнів» протягом навчального дня. Тим часом [дослідження 2019 року](https://doi.org/10.17105/SPR-2017-0025.V47-3) показало, що коли вчителі протягом року використовували методи, зосереджені на встановленні, підтримці та відновленні стосунків, академічна залученість зросла на 33 відсотки, а руйнівна поведінка зменшилася на 75 відсотків [67].

**Інші поради:**

* **Спілкування щодня.**Витратьте 15 хвилин на [ранкові зустрічі](https://www.edutopia.org/video/morning-meetings-building-community-classroom), розваги або щоденну рутину, щоб налагодити зв’язки між спільнотою педагогічних працівників та виявити колег яким важко.
* **Провести аудит відносин.**Скористайтеся формою відстеження [стосунків](https://www.edutopia.org/sites/default/files/2019-02/Relationship%20reflection%20form.pdf), щоб визначити інтереси та особисті, або скористайтеся [порадою вчителя Тодда Фінлі](https://www.edutopia.org/article/making-sure-your-praise-effective) та збережіть контрольний список похвал, щоб «позначити, кого ви хвалили, щоб рівномірно розподілити любов».
* **Будьте чуйними.**Дозволяючи вашим урокам виходити з інтересу ваших учнів, ви можете оживити клас. «Я проводжу опитування учнів кожні дев’ять тижнів, – [написав викладач](https://www.edutopia.org/article/6-small-mighty-ways-make-your-students-feel-important) Edutopia, – і коли я впроваджую щось на основі їхніх відгуків, я повідомляю їм, що роблю це, тому що я почув їх і вони важливі для мене» [67].

3. Не орієнтуйтеся лише на стандарти.

Стосунки мають значення, але вони не замінять суворості. Насправді, щоб отримати максимальну віддачу від своїх учнів, вам потрібно знайти правильний баланс між глибокою турботою про дітей і знайомством з ними із складних або навіть розчаровуючих матеріалів.

«Припущення полягає в тому, що можна бути або співчутливим учителем, або суворим учителем, але не обома, і існує переконання, що діти не хочуть строгості», – [пише](https://www.edutopia.org/article/necessity-having-high-expectations) вчитель середньої школи Крістін Неппер. Але високі очікування є ефективними, коли ви приймаєте підхід «теплого запиту» та працюєте в зоні найближчого розвитку учня, каже вона. Побудуйте міцні стосунки зі своїми учнями, а потім спирайтеся на цю довіру, щоб притягнути їх до відповідальності за виконану роботу.

Вплив підтримки високих академічних стандартів є далекосяжним. У [дослідженні 2014 року](https://eric.ed.gov/?id=ED564606), наприклад, учні середньої школи, чиї вчителі мали високі очікування, мали в три рази більше шансів закінчити заклад вищої освіти, ніж здобувачі освіти, чиї вчителі мали низькі очікування, навіть якщо оцінки учнів були однаковими [67].

**Інші поради:**

* **Будь прямим.**[Дослідження 2014 року показало](https://psycnet.apa.org/buy/2013-28213-001), що здобувачі освіти, які отримували підбадьорливі, але надихаючі повідомлення від своїх викладачів: «Я даю вам ці коментарі, тому що у мене дуже високі очікування, і я знаю, що ви їх досягнете», – у два рази частіше переглядали свою роботу .
* **Прийміть «продуктивну невдачу».**У [дослідженні](https://www.jstor.org/stable/27739887) 11-класників 2008 року дослідники дійшли висновку, що складні завдання, які призвели до «продуктивної невдачі», насправді сприяли глибшому навчанню, ніж простіші, складні задачі, які надійно дають правильні відповіді.
* **Уникайте зайнятості та виправної роботи.**Низькі очікування можуть бути пророцтвом, що самореалізується. [Дослідження](http://math.mit.edu/~hrm/interphase/TreismanXArticle.pdf) показують, що коли деяким учням неодноразово призначають виправні роботи, це гасить іскру інтересу та стає академічним глухим кутом.

4. Зробіть керування класом невидимим.

Найкраще керівництво класом може здаватися майже непомітним: проактивні стратегії, які підкреслюють міцні стосунки, тихо працюють за лаштунками, припиняючи неналежну поведінку учнів ще до того, як вона почнеться.

Про це свідчить [дослідження 2021 року](https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103243), під час якого дослідники виявили, що вчителі-експерти, зокрема, володіють «всебічним розумінням управління класом і його складності». Найдосвідченіші педагоги розглядали дисципліну в класі цілісно – шукали «корінні причини» поганої поведінки, перш ніж думати про покарання, віддаючи пріоритет міцним стосункам між учнем і вчителем і вважаючи дисципліну природним продовженням способу організації та проведення уроків або навіть як було облаштовано освітнє середовище.

**Інші поради:**

* **Обирайте свої битви.**Іноді вам доводиться протистояти дітям, але коли ви [викрикуєте кожне порушення на низькому рівні](https://dx.doi.org/10.1177/1534508416641605), ви можете мимоволі привернути увагу учнів, яких вони жадають, і посилити їх погану поведінку. Замість цього привертайте увагу до позитивної поведінки та покладайтеся на стосунки та залучення до уроку, щоб виконати велику роботу.
* **Будьте адаптивними.**«Для успішного керування класом потрібне адаптивне застосування репертуару різних стратегій», – йдеться в [дослідженні 2021 року](https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103243). Те, що працює для одного учня, може не працювати для іншого, тому подумайте про правильний інструмент для кожної ситуації.
* **Залучати учнів до нормотворення.**[Дослідники наполягають](https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103243), що перелік правил не приведе до відповідності : подумайте про спільну роботу над [визначенням ключових вказівок](https://www.edutopia.org/article/why-i-dont-have-classroom-rules), пропонує вчитель Девід Тоу, наприклад, повага до інших, а також обмірковуйте та змінюйте їх протягом року [67]

5. Гуманізуйте своє викладання.

Ви можете відкалібрувати свій розклад дзвінків і бездоганно організувати розташування в класі, але саме безладний емоційний світ учнів – їхня щоденна порція надії, страху, смутку, пристрасті та впевненості – зрештою визначає академічну готовність.

Отже, турбота про емоційне благополуччя дітей – це просто ефективне навчання. Це починається з «дрібниць», від «поводження з дітьми, як з людьми» до «підсунути стілець і уважно їх слухати», – сказали педагоги в нещодавній темі в соціальних мережах. Швидко [зростаюча кількість досліджень](https://www.edutopia.org/article/simple-metacognitive-strategies-help-anxious-learners-succeed) свідчить про те, що виділення 5 або 10 хвилин для самоаналізу учнямів – від коротких есе, які дозволяють дітям подолати свої шкільні тривоги, до вправ на перспективу перед тестом – може зрушити учнів уздовж континууму від належності до впевненості в собі до успіхів у навчанні.

Нарешті, не варто недооцінювати роль, яку ідентичність відіграє в навчанні. Учні витривалі, але тиск з боку однолітків і невпевненість у собі можуть змусити їх похитнутися: у [*статті 2021 року для*Scientific American](https://www.scientificamerican.com/article/why-kids-are-afraid-to-ask-for-help)дослідники дійшли висновку, що учні вже у віці 7 років добре усвідомлюють соціальну репутацію та «починають зв’язуватися з проханням про допомогу та хвилюються коли виглядають некомпетентним перед іншими». Надайте учням приватні канали для пошуку допомоги, пропонують дослідники, і спробуйте зменшити стигму, пов’язану з помилками [67].

**Інші поради:**

* **Даруйте можливість виправити помилки та перездати.**Якщо учень пропускає завдання, це може бути з причин, які не залежать від нього. «Перездачі дають учням зрозуміти, що я визнаю їхню людяність, що в усіх нас бувають погані дні», – [каже](https://www.edutopia.org/article/tips-allowing-test-retakes) вчитель середньої школи Девід Катлер.
* **Вибирайте тести з низькими ставками.**Сезон іспитів є нещастям для багатьох учнів, підвищуючи [біологічні показники стресу](https://www.nber.org/papers/w25305) та [перериваючи цикли сну](https://doi.org/10.1007/s12529-021-09973-1). Часті вікторини з низькими ставками кардинально змінюють правила гри: вони спираються на перевірені методи навчання, зменшують хвилювання учнів і значно покращують самопочуття дітей.
* **Дайте дітям відпочити.**Дослідження [2021 року](https://doi.org/10.1016/j.celrep.2021.109193) показало, що під час перерв мозок знову і знову відтворює вивчений матеріал із високою швидкістю, стискаючи та закріплюючи його. Дослідження рішуче схвалює збільшення часу простою, дійшовши висновку, що «відпочинок у неспанні відіграє таку ж важливу роль у навчанні, як і практика».

6. Перевіряйте свої упередження.

Упередженість підступна; він має спосіб проникнути в простір, який ми вважаємо герметичним. Наприклад, у [дослідженні 2021](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245972) року німецькі дослідники виявили, що учні сьомого класу з надмірною вагою оцінювалися суворіше з мови та математики, а [дослідження 2011 року](https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024551) дійшло висновку, що вчителі частіше сприйматимуть сором’язливих або тихих дітей як «менш розумних», ніж активних. або балакучих.

Расові упередження є особливо підступними та широко поширеними. Дослідження [2020 року](https://doi.org/10.3102/0162373720932188) показало, що вчителі на 13 відсотків частіше ставлять прохідну оцінку за особистий твір другокласника, якщо брата головного героя звали «Коннор» – це означає, що учень був білим – замість «Дешон», ім’я, яке вказувало на Чорний письменник. Дослідження [2019 року](https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.05.027) виявило схожі моделі расової упередженості в тому, як відміряли дисципліну [66].

**Інші поради:**

* **Використовуйте рубрики оцінювання.**[Дослідження 2020 року показало](https://doi.org/10.3102/0162373720932188), що коли рубрики [чітко формулюють стандарти](https://www.edutopia.org/sites/default/files/resources/samplerubric_lisayokana_1.pdf) та суворо застосовуються, упередженість у оцінюванні значно зменшується .
* **Отримайте другу думку.**Періодично нехай інші вчителі переглядають оцінки разом з вами. Просте «усвідомлення того, що робота людей буде перевірятися на упередженість», знижує рівень упередженості, [каже](https://www.edutopia.org/article/4-ways-fight-bias-grading) Девід Квінн, професор освіти в Університеті Південної Каліфорнії.
* **Проводити самоперевірки.**Перевірте свої матеріали на інклюзивність. Внесення [невеликих, культурно відповідних змін](https://doi.org/10.1177/0095798418825168) до навчального плану – додавання посилань і зображень чорних фігур, наприклад – підвищило успішність темношкірих учнів майже на повну літеру [67].

7. Автентичність+пристрасть = успіх.

Не витрачайте час на те, щоб відповідати міфічним вчителям і не ставайте жертвою популярного уявлення про те, що педагоги – це артисти.

Одним словом, будь собою. У 2019 році в інтерв’ю виданню Edutopia Сал Хан, впливовий педагог і засновник Khan Academy, запропонував вчителям налагоджувати тісніші зв’язки зі учнями, коли вони «дозволяють своєму дивацтву сяяти» та беруть участь у спільному, «безладному» навчанні. У той же час [дослідження 2017](https://doi.org/10.1080/03634523.2017.1324167) року дійшло висновку, що учні віддають перевагу вчителям, які мають автентичний стиль розмови, і припустило, що коли викладачі захоплені матеріалом, це надихає дітей вкладати більше часу та зусиль у навчання.

Проте вчителі, які змінюють життя, не лише номінально захоплюються предметами, які викладають – як талановиті професіонали в будь-якій галузі, вони щодня проводять час, вдосконалюючи свою майстерність, чи то читаючи книги та статті, навчаючись у своїх колег чи пробуючи себе при використанні нових ідеї [66].

**Інші поради:**

* **Постійно оновлюйте свої знання.**Від [навчальних прогулянок](https://www.edutopia.org/video/learning-walks-structured-observation-teachers) – коли групи вчителів відвідують класи один одного, щоб здобути нові ідеї – до [книжкових клубів](https://www.edutopia.org/blog/teacher-book-clubs-promoting-professional-development-cheryl-boes) і використання [Twitter для збільшення ваших знань](https://www.edutopia.org/blog/introduction-twitter-education-chats-robert-ward), прагніть розширити свій педагогічний досвід.
* **Розвивайте свої захопленнями.**«Незалежно від того, який предмет я викладаю, я знаходжу способи привнести свої хобі в клас», – [пише](https://www.edutopia.org/article/how-teachers-can-use-their-hobbies-boost-student-engagement) педагог Губерт Хем. «Наприклад, я автолюбитель, тому, коли викладаю фізику, я контекстуалізую поняття зі своїми знаннями про автомобілі». Це творить чудеса для взаємодії та стосунків зі учнями, каже Хем.

8. Закривайте книгу в день.

Поради не були б повними, якби не згадали, що викладати, очевидно, стає важче – у багатьох випадках надто важко. Удослідженні 2021 року виявили «[безпрецедентне розмивання кордонів](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67349-9_23) між роботою вчителів і домашнім життям» і виявили, що вчителів просили [прийняти нову технологію](https://dx.doi.org/10.3390/ijerph18020548) без «ресурсів і обладнання, необхідних для її правильної методики використання» [67].

Щоб навчати дітей, вчителям потрібен чіткий кінець робочого дня та час для відновлення, і цю проблему повинна вирішити шкільна система освіти, а не вчителі, які повинні відповідним чином налаштуватися. Що ще треба зробити? У підсумку нашого дослідження ми дійшли висновку, що «створення суворої шкільної політики, яка відокремлює роботу від відпочинку, усунення впровадження нових технологічних інструментів без належної підтримки, регулярне розповсюдження опитувань для оцінки благополуччя вчителів – і, перш за все, прислуховування до викладачів, щоб ідентифікувати та протистояти загрозам та викликам сучасного світу.

**ВИСНОВКИ**

Проаналізувавши базові поняття дослідження нами зʹясовано, що коучинг як технологія педагічного управління – це багатообіцяюча форма професійного розвитку, пов’язана з роботою, яка ґрунтується на повсякденній викладацькій практиці та призначена для вдосконалення практики навчання вчителів з метою покращення навчання учнів. Керівники, які використовують коучинові технології в педагогічному управлінні співпрацюють із вчителями, щоб надати їм персональну підтримку в задоволенні їхніх потреб у навчанні. Після визначення завдання в класі, яке потрібно вирішити, керівники та вчителі тісно співпрацюють, щоб провести мозковий штурм і вибрати найкращі стратегії; реалізовувати вибрані стратегії в класі шляхом спільного викладання, моделювання та/або спостереження; і розмірковують про прогрес, доки виклик не буде вирішений.

Коучинг» — це процес, у якому учасники отримують велику радість від своїх успіхів і досягнень.

4 основні етапи коучингу (4 питання для планування)

* постановка мети – Чого ти хочеш?
* перевірка фактів – Чому це важливо для вас?
* вирівнювання шляхів досягнення мети – Як можна досягти мети?
* досягнення (також називається стадією волі) - Як ви дізнаєтесь, чи досягли результату?

Акцентовано, що у деяких контекстах коучинг і менторство використовуються майже як взаємозамінні терміни. Без сумніву, що обидва ці процеси є цінними. Щоправда, межа між цими поняттями є якась різниця, хоча і часто одні й ті самі люди в школах виконують або беруть участь в обох процеси. Структура коучингу розрізняє три пов’язані процеси таким чином:

• Наставництво – це структурований, тривалий процес професійної підтримки учнів, який передбачає значні кар'єрні зміни.

• Спеціалізований коучинг – це структурований, тривалий процес, який сприяє розвитку, тобто специфічний аспект професійної практики вчителя.

• Спільний коучинг – це структурований, тривалий процес між двома або більше учнів, щоб вони могли засвоїти нові знання та навички від спеціаліста у повсякденній практиці.

У першому розділі наведено спрощений контрольний список того, що включено до освітнього процесу з використанням коучингових технологій, який використовується у школах США:

1. Учень виконує завдання без підказок (стадія «базова лінія»).
2. Презентуйте проблему.
3. Перша спроба розгадки учня.
4. Присутня концепція.
5. Друга спроба розгадки учня.
6. Наочна демонстрація з поясненням.
7. Підказка за потреби (стадія «Виконується робота»).
8. Поступово прибирайте підказки та спонукайте до роздумів.
9. Автономія учня (стадія «компетентність»).

У другому розділі зʹясовано, що система освіти містить усі основні ознаки складної системи. Аналізуючи п’ять основних елементів системи освіти, можна пояснити вплив технології коучингу на всіх рівнях системи освіти та далі досліджує її ефективність у системі освіти.

Ціль: Загальна мета системи освіти полягає в навчанні людей за допомогою кожного розділу, методу та каналу, які визначають загальний напрямок і тенденції системи.

Цілісність: система освіти містить багато розділів і елементів, включаючи викладачів, вчених, освітній канал, освітнє середовище тощо, що формує всю систему освіти.

Відповідність: елементи та розділи системи освіти не існують ізольовано, а пов’язані, взаємодіють, обмежують і координують один одного, щоб впливати на досягнення мети виховання людей.

Динамічний: Ключові елементи системи освіти знаходяться в процесі розвитку та змін, що впливає на динамічні зміни всієї системи.

Узагальнено, що коучинг – це зміна традиційних ролей. Основна роль тренера – задавати відкриті запитання і сприяти пізнанню. Слухати, шукати глибший сенс і не засуджувати – важливі навички. Коучингова технологія будується на основі довіри. Це відбувається, коли тренер створює відкриту, шанобливу та привабливу обстановку.

Нами акцентовано, що аикористовувати коучинову технологію не можна примусово. Тому для керівників закладів освіти нами запопоновано такі рекомендації щодо використання коучингових технологій в педагогічному управлінні:

• Заохочувативчителів – коучинг не можна розглядати як покарання чи вимогу. Хороші тренери створюють обстановку, яка підтримує вчителів і в якій вчителі вирішують брати участь в педагогічному управлінні.

• Визначати цілі вчителя – підхід зверху вниз рідко працює. Кваліфіковані директори допомагають вчителям визначити цілі їхньої роботи та підтримувати зусилля вчителя щодо вдосконалення.

• Слухати – можливо, жодна інша навичка не є настільки важливою, як уміння уважно слухати тих, кого навчають. Успішні директори шкіл створюють середовище, де вчителі почуваються комфортно, можуть бути відвертими, не боячись покарання, і є цікавими і допитливими.

• Ставити вдумливі запитання. Успішні директори шкіл ставлять вдумливі відкриті запитання, які сприяють роздумам. Вони зацікавлені в сприянні пізнанню вчителя, а не в наданні відповідей.

• Забезпечуввати зворотній зв’язок. Успішні директори шкіл не надають зворотного зв’язку в традиційному розумінні. Вони не кажуть вчителям що робити. Але їм зручно використовувати дані спостереження або коментарі, зроблені вчителем забезпечити зворотній звязок. Усі відгуки точні й не засуджують. Успішні директори шкіл завжди відкриті для вчителя.

Ми вивчили майже два десятки відчизняних та зарубіжних досліджень з проблеми використання коучингових технологій в педагогічному керівництві, щоб написати рекомендації для вчителів, які представлено нижче:

1. Завжди збирайте цільові відгуки.

2. Слідкуйте за стосунками і культурою в класі в закладі освіти вцілому.

3. Не орієнтуйтеся лише на стандарти.

4. Зробіть керування класом невидимим.

5. Гуманізуйте своє викладання.

6. Перевіряйте свої упередження.

7. Автентичність+пристрасть = успіх.

1. Закривайте книгу в день.

Отже, на сучасному етапі розвитку суспільства коучингові технології все більше цінуються системою освітньої організації, і доступно все більше практичних застосувань. Однак, вони застосовуються відносно фрагментовано, тому подільшими напрямами дослідження вбачаємо емпіричне вивчення проблеми використання коучингових технологій в педагогічному управлінні.

Керівники закладів освіти часто запускають нові технології, зокрема й коучингові технології без плану підтримки та навчання вчителів у процесі використання пристроїв і програмного забезпечення в класах. **Підтримка вчителів має ключове** значення для запуску та продовження поєднання освітніх технологій і навчальних програм. Це також допомагає їм підвищити успішність учнів [7, с. 12].

Сьогодні потреби здобувачів змінюються, оскільки вони ростуть у епоху цифрового навчання. Вони максимізують своє навчання, коли вчителі знають, як інтегрувати наявні технології з найновішими передовими методами навчання та стратегіями.

Як і у випадку з викладанням, керівники закладів освіти повинні диференціювати навчання та підтримку, щоб задовольнити потреби вчителів. Універсального підходу не існує.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авєріна О.І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. Нова парадигма, 2013. Випуск 115. С. 3–11.
2. Бєлова О. Коуч в освіті : чи може педагог стати коучем для своїх учнів? Соц. педагог. 2018. Квіт., № 4. С. 36–38.
3. [Бодик О. П. Селф-коучинг як ефективний інструмент розвитку управлінської культури керівника закладу освіти](http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2020_3_8). Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2020. Вип. 3. С. 69–81.
4. [Варецька О. В. Коучинг як технологія розвитку соціальної компетентності вчителя початкової школи у системі післядипломної педагогічної освіти](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Ped_2016_31_44). Вісн. Львів. ун-ту. Серія педагогічна. 2016. Вип. 31. С. 349–361.
5. Вишневська І. Виховання в стилі коучинг : інтегроване заняття для батьків. Психолог дошкілля. 2019. Листоп., № 11. С. 34–43.
6. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
7. Воронова С. В. Коуч-технологія для директора школи. Упр. школою : основа професійного зростання. 2018. № 34/36. С. 2–61.
8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Гібнер Я. М. Коучинг як інструмент ефективного навчання та розвитку персоналу. Молодий вчений. 2011. №8. Т.1. С. 121-124.
10. [Голіяд І. Коучингові технології в освіті: теоретично-практичні аспекти і наукові підходи](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2017_17_37). Актуальні питання гуманітар. наук. 2017. Вип. 17. С. 255–261.
11. [Голіяд І. С. Роль коучингової компетентності педагога у розкритті потенціалу суб’єкта освітнього процесу](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_013_2017_8_7). Наук. часоп. НПУ ім.. М. П. Драгоманова. Серія 13 : Проблеми трудової та професійної підготовки. 2017. Вип. 8. С. 20–25.
12. Голіяд І. С. Графічна підготовка вчителя технології: коучинговий підхід.Трудова підготовка в рідній шк. 2016. № 4. С. 54–56.
13. [Здирко І. А. Коучинг в освіті як потужний засіб розкриття потенціалу здобувачів освіти](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_25_23). Соціал.-гуманітарн. вісн. 2019. Вип. 25. С. 68.
14. Исследования эффективности коучинга <https://wpg.com.ua/issledovaniya-effektivnosti-kouchinga/>.
15. Ківшик А. Освітня гра та коучинг у самовизначенні школярів щодо майбутньої трудової діяльності: практичний досвід. Труд. підгот. в рідній шк. 2017. № 4. С. 25–28.
16. Ківшик А. Педагогічний коучинг у забезпеченні якісної підготовки кваліфікованих робітників. Проф.-тех. освіта. 2017. № 3. С. 10–12.
17. Косачова Н. М. Коучинг як інноваваційний підхід до управління персоналом у закладі освіти. Управління школою : основа професійного зростання. 2019. № 10/12. С. 43–45.
18. Коучинг – інструмент особистого і професійного URL: http://www.lifecoach.com.ua/ (дата звернення: 21.12.2021).
19. Кудрик Л. Самокоучинг. Як запобігти професійному вигоранню. Київ : Шкільний світ, 2019. 216 с.
20. Леонова С. В., Довба М. О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. Економіка і суспільство, 2017. № 10. С. 298–304.
21. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: [http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789 /4670/1/](http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789%20/4670/1/).
22. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.
23. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. URL: http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf (дата звернення: 20.08.2022).
24. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Застосування навчальної персонал-технології коучингув умовах Covid-19. Specialized and multidisciplinary scientific researches: Collection of scientific papers «ΛΌГOΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), December 11, 2020. Amsterdam, The Netherland: European Scientific Platform. С.138-141.
25. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Цифровий коучинг в управлінні персоналом. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайнконференції (11 лютого 2021 року). Київ. САБ.
26. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. №1. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=5372 (дата звернення: 05.09.2022).
27. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19. Кіровоград : КНТУ, 2011. №19. С. 144-150.
28. Нежинська О.О. Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків: ТОВ«ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с.
29. Пeлиx A.C.Ocoбливocтi cучacнoгo упрaвлiння пeрcoнaлoм нa вiтчизняниx пiдприємcтвax. Iннoвaцiйнa eкoнoмiкa. 2010. № 15. C. 163-166. Рeжим дocтупу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf>.
30. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2012. С.276–280.
31. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники. СПб. : Питер, 2003. 204 с.
32. Педагогічний коучинг у сучасному освітньому процесі. Директор школи, ліцею, гімназії 2019. № 6. С. 29–40.
33. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. URL: http://www.lp.edu.ua/Institute/ IGS/IPP/WebRC/issues/Pertovska.pdf (дата звернення: 02.10.2022).
34. [Петренко О. Педагогічний коучинг у діяльності вчителя в контексті реалізації Концепції «Нова українська школа»](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2018_1_17). Нова педагог. думка. 2018. № 1. С. 62–66.
35. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. Наук. вісн. НЛТУ України. 2010. № 20. С. 158–161.
36. Радкевич В. О. Коучинг як інноваційна педагогічна технологія. Проф.-тех. освіта. 2015. № 2. С. 17–19.
37. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: http://www.probusiness.in.ua/ (дата звернення: 19.10.2022).
38. Романова С.М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія. 2010. Вип. 3. С. 83-86.
39. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
40. [Савчук Б. Коучинг як філософія і технологія розвитку професійної педагогічної освіти](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gsuk_2019_21_18). Гірська школа Українських Карпат. 2019. № 21. С. 82–87.
41. Сбруєва А.А. Компетентності менеджера інноваційної діяльності у соціально-педагогічній сфері змін. Змістові інновації у магістерській підготовці соціальних педагогів : [колективна монографія] / [за заг. ред. А. А. Сбруєвої та О. М. Полякової]. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2013. С. 261–281.
42. Семикіна М. В., Іщенко Н. А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія. Кіровоград : КОД, 2012. 215 с.
43. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: http://intkonf.org/sitnik-o-yurozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku- konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/ (дата звернення: 02.02.2021).
44. [Скрипник Т., Бірюкова К. Неперервний експертний коучинг у процесі підвищення компетентності учасників інклюзивного процесу в закладах освіти](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2020_1_5). Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2020. Вип. 1. С. 23–29.
45. Терещенко І. Організація, що навчається або самонавчальна організація / Моя кадрова газета. №6 (14), 2012. С. 4. 31. Три кита коучинга в Украине. URL: https://www.trn.ua/ articles/5097/ (дата звернення: 28.12.2021).
46. Уявлення про світ через коучинг. URL: https://coachingfederation.org/ (дата звернення: 09.12.2021).
47. Філософські абриси сучасної освіти : монографія / авт. кол. : І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденко та ін. ; за заг.ред. І. Предборської. – Суми: Університетська книга, 2006. 226 с.
48. [Чернова Т. Ю. Концепт педагогічного коучингу: суб’єкт-суб’єктна взаємодія учасників освітнього процесу](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzped_2016_130_33). Наук. зап. [Нац. педагог. ун-ту ім. М. П. Драгоманова]. Серія : Педагогічні науки. 2016. Вип. 130. С. 267–275.
49. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава, ПУЕТ, 2018. 462 с.
50. Що таке «коучинг», як це працює і кому все це потрібно?» URL: https://loyer.com.ua/uk/shho-take-kouching-yak-tse-pratsyuye-i-komu-vse-tsepotribno/ (дата звернення: 28.09.2022).
51. Яремко Г. Менторство, коучинг і школи-маяки. Як учителі підвищують кваліфікацію за кордоном. Школа. 2018. № 1. С. 44–59.
52. 10 Tips for Instructional Technology Coaches. URL: <https://www.coolcatteacher.com/10-tips-for-instructional-technology-coaches/>
53. A Learning-Based Approach to Technical Coaching. URL: <https://simplifaster.com/articles/learning-based-approach-technical-coaching/>.
54. Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools. Guidance report R. Lofthouse, D. Leat, C. Towler. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327944/coaching-for-teaching-and-learning.pdf>.
55. Coaching jako metoda nauczania. URL: <https://genpen.ru/pl/ostrovskijj/kouching-kak-metod-obucheniya-upravlencheskii-kouching-kak/> (дата звернення: 10.10.2022).
56. Coaching Teachers: An Important Principal Role. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED538322.pdf>.
57. Coaching w zarządzaniu, czyli kierowanie zasobami ludzkimi na miarę XXI wieku. URL: <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/coaching-styl-zarzadzania-dopasowany-do-wyzwan-xxi-wieku.html>.
58. Coaching. URL: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Coaching/> (дата звернення: 10.10.2022).
59. Engagement: How To Increase Student Engagement with EdTech Tools. URL: <https://www.dyknow.com/blog/engagement-how-to-increase-student-engagement-with-edtech-tools>.
60. Exploring Coaching for Powerful Technology Use in Education Tina Ehsanipour & Florencia Gomez Zaccarelli Center to Support Excellence in Teaching - Stanford University July 2017 <https://digitalpromise.org/wp-content/uploads/2017/07/Dynamic-Learning-Project-Paper-Final.pdf>.
61. [Flipgrid](https://info.flipgrid.com/) URL: <https://info.flipgrid.com/>.
62. James, J. (2011). Technology, coaching, and community. Learning & Leading with Technology, 39(2), 48.
63. K12. URL: [https://ewikiuk.top/wiki/K12\_(company)#](https://ewikiuk.top/wiki/K12_%28company%29).
64. Pedder D., Storey A. and Opfer, V.D. (2008) Schools and continuing professional development (CPD) – State of the Nation research project, a report commissioned by the Training and Development Agency for Schools, Cambridge University and the Open University.
65. Responsible Business Leadership in Focus. URL: <https://www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/library.html>.
66. System-Based Coaching Technology Mechanism for the Development of Educational Systems. URL: <https://www.researchgate.net/publication/331069786_System-Based_Coaching_Technology_Mechanism_for_the_Development_of_Educational_Systems>.
67. The Research on Life-Changing Teaching. URL:<https://www.edutopia.org/article/research-life-changing-teaching>
68. What Is Technology Coaching?URL: <https://www.dyknow.com/blog/what-is-technology-coaching/>.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виконала** студентка |  |  |  |
| 8 курсу ЗМУ-81 групи |  |  | І.Л. Бузецька |
| «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 202\_ р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Робота допущена до захисту:** |  |  |  |
| завідувач кафедри  |  |  |  |
| к.пед.н., доцент |  |  | С.О. Кутова |
| «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 202\_ р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |