

Міністерство освіти і науки України  
Український державний університет імені Михайла Драгоманова

«ЗАТВЕРДЖЕНО»  
Декан педагогічного факультету  
проф. Т. О. Олександренко  
« 31 » \_\_\_\_\_ 2023 р.



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
(вибіркової)

**КОУЧИНГ, КОНСАЛТИНГ І ФАСИЛІТАЦІЯ В АНДРАГОГІЧНІЙ  
МОДЕЛІ НАВЧАННЯ**

освітньо-професійної програми «Андрогогіка. Освіта дорослих»  
галузі знань: 01 Освіта / Педагогіка  
спеціальності: 011 Освітні, педагогічні науки  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Шифр за навчальним планом ВВ2.06

Київ 2023

Робоча програма розроблена на підставі навчальної програми «Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання» затвердженої на засіданні Вченої ради Педагогічного факультету НПУ імені М.П. Драгоманова «28» вересня 2022 року, Протокол №2.

Розробники програми:

**Порядченко Л.А.** – кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки Українського державного  
університету імені Михайла Драгоманова.

Затверджено на засіданні кафедри педагогіки  
«25» серпня 2023 року, протокол №1.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  С. А. Кушнірук

**I. Опис навчальної дисципліни**  
**Шифр дисципліни ВВ2.06**

**Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання**

*назва дисципліни*

<b>Загальні характеристики дисципліни</b>	<b>Навчальне навантаження з дисципліни</b>		<b>Методи навчання і форми контролю</b>
Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка	Кількість кредитів – <b>3</b>		Методи навчання – <b><u>Пояснювально-ілюстративний</u></b> (навчальні лекції, семінарські заняття, робота з підручниками, посібниками, пояснення <b><u>проблемний виклад знань</u></b> (лекції); <b><u>частково-пошуковий</u></b> (семінарські заняття)
Спеціальність <b><u>011 Освітні, педагогічні науки</u></b>	Загальна кількість годин –90		
	<i>Денна</i>	<i>Заочна</i>	
Освітній рівень <b><u>магістр</u></b>	<b>Лекції:</b>		
	<b>8</b>	<b>6</b>	
Статус дисципліни <b><u>нормативна</u></b>	<b>Семінарські (практичні) заняття:</b>		
	<b>6</b>	<b>6</b>	
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом <b><u>1</u></b>	-	-	Форми поточного контролю  <b><u>Модульні контрольні роботи</u></b> <b><u>Захист творчих проєктів</u></b>
	<b>Індивідуальна робота:</b>		
Семестр <b><u>3</u></b>	-	-	
	<b>Самостійна робота:</b>		
Тижневе навантаження (год.) - аудиторне: 2 год. - самостійна робота: 3 год.	<b>76</b>	<b>78</b>	Форма підсумкового контролю <b><u>залік</u></b>
	Співвідношення аудиторних годин і годин СРС:		
Мова навчання – <b><u>українська</u></b>	<b>1/6</b>	<b>1/6</b>	

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни «*Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання*» є психолого-педагогічні закономірності умови, механізми функціонування і розвитку, техніки та інструменти педагогічного коучингу, консалтингу та фасилітації й використання їх у професійній діяльності освіти дорослих.

**Міждисциплінарні зв'язки:** вивчення навчальної дисципліни «Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання» базується на знаннях, які студенти отримали при вивченні дисциплін «Методика навчання», «Педагогіка», «Психологія». Знання з педагогічного коучингу, консалтингу і фасилітації використовуються при вивченні навчальних дисциплін «Зміст і методика викладання фахових дисциплін», «Новітні педагогічні технології в освіті» та використовуються у процесі виконання кваліфікаційної роботи

**Метою викладання навчальної дисципліни** «Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання» є формування та розвиток у магістрів системи психолого-освітніх компетентностей, які забезпечують здатність сучасного фахівця використовувати методи та техніки педагогічного коучингу, консалтингу та фасилітації у професійних відносинах, формування навиків побудови ефективної партнерської взаємодії у суб'єкт-суб'єктній площині. Вміння самостійно обирати інструменти розкриття та саморозкриття потенціалу особистостей для їх максимальної соціальної ефективності.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання» є

- ознайомлення з теоретичними основами, поняттями, категоріями та моделями педагогічного коучингу, консалтингу і фасилітації;
- формування навиків побудови ефективних партнерських коучингових відносин у суб'єкт-суб'єктній взаємодії та здатності до творчого пошуку напрямів удосконалення професійної діяльності;
- розробка концепції, розуміння ресурсів особистості;
- створення підтримуючого середовища для співробітників;
- кваліфікований супровід кураторів;
- прогнозування результатів-ефектів, ризиків і можливостей групової взаємодії та індивідуальної роботи.

## II. Основні програмні результати навчання та компетентності, які вони формують:

№ з/п	Результати навчання	Компетентності
1.	<b>ПРН3.</b> Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висновки та аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію.	<b>ЗК7.</b> Здатність до міжособистісної взаємодії, мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
2.	<b>ПРН6.</b> Розробляти оптимальну стратегію колективної, групової діяльності для реалізації проектів у сфері освіти/педагогіки та міждисциплінарного рівня із дотриманням правових, соціальних, економічних, етичних норм.	<b>ФК5.</b> Здатність розробляти і реалізовувати нові освітні інструменти, проекти та інтегрувати їх в освітнє середовище закладу вищої освіти.
3.	<b>ПРН8.</b> Розробляти і викладати освітні курси в закладах вищої освіти, використовуючи методики, інструменти і технології, необхідні для досягнення поставлених цілей.	<b>ФК2.</b> Здатність застосовувати та розробляти нові підходи до вирішення задач дослідницького та/або інноваційного характеру в сфері освіти й педагогіки.
4.	<b>ПРН10.</b> Приймати ефективні, відповідальні рішення з питань управління в сфері освіти/педагогіки, зокрема у нових або незнайомих середовищах, за наявності багатьох критеріїв та неповної або обмеженої інформації	<b>ФК6.</b> Здатність управляти стратегічним розвитком команди в процесі освітньо-професійної та освітньо-наукової діяльності.

## III. Тематичний план освітнього компоненту

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 3 кредити ЄКТС / 90 годин.

№ з/п	Назви модулів та тем	Кількість годин (денна форма навчання)					Кількість годин (заочна/вечірня форма навчання)				
		Аудиторні	Лекції	Практичні (семинар)	Лабораторні	СРС	Аудиторні	Лекції	Практичні (семинар)	Лабораторні	СРС
	<b>Змістовий модуль I. Коучингова компетентність. Техніки та</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b>28</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>28</b>

	<b>інструменти педагогічного коучингу</b>									
1.1	Філософія коучингу. Ключові та професійні компетенції у педагогічному коучингу	1	1			9			1	8
1.2	Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу	2	1	1		9	1	1		10
1.3	Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії	2	1	1		10	2	1	1	10
	<b>Змістовий модуль II. Теоретичні засади консалтингової діяльності в сфері освіти дорослих</b>	4	2	2		19	3	2	2	20
2.1	Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика	2	1	1		10	2	1	1	10
2.2	Стратегічні аспекти консалтингової діяльності	2	1	1		9	1	1	1	10
	<b>Змістовний модуль III. Основи фасилітації в сфері освіти дорослих</b>	5	3	2		29	4	2	2	30
3.1.	Сутність та дефініційний апарат фасилітації. Організація процесу прийняття рішень	1	1			10	1		1	10
3.2.	Етика та принципи роботи фасилітатора	2	1	1		9	1	1		10
3.3.	Основні інструменти фасилітації	2	1	1		10	2	1	1	10
	<b>Разом: 90</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>6</b>		<b>76</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>78</b>

#### IV. Зміст навчальної дисципліни

№ з/п	3.1. Назва модулів, тем та їх зміст	Кількість годин	
		Всього	В т.ч. Лекцій
1	<b>Модуль I. Коучингова компетентність. Техніки та інструменти педагогічного коучингу</b> <b>Тема 1. Філософія коучингу. Ключові та професійні компетенції у педагогічному коучингу</b> Сутність педагогічного коучингу. Етичний зміст педагогічного коучингу. Цілі і завдання педагогічного коучингу у партнерській взаємодії. Принципи педагогічного коучингу. Вивчення педагогічного коучингу як суб'єкта самоуправління і успішного досягнення результату	5	3
		1	1

	<p>професійної діяльності. Етапи і фази педагогічного коучингу. Досвід закордонних країн використання технології коучингу у розвитку професійної компетентності та кар'єрі. Ключові та професійні компетенції у педагогічному коучингу Ключові компетенції у коучинговій взаємодії: встановлення контакту, прозорість дій, навички відповідальності. Професійні компетенції у коучинговій взаємодії: вміння слухати, спостерігати, розрізняти, моделювати, рефлексувати.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [2,5,9,10,11,13]. Додаткові: [2,3,4]</b></p> <p><b>Тема 2. Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу</b>  Техніки виходу за межі встановлених рамок ключових та професійних компетенцій у педагогічному коучингу. Вербальні інструменти педагогічного коучингу: питання, зворотній зв'язок, виклики, ідеї, затвердження. Діагностичні моделі у педагогічному коучингу. Основні відмінності, переваги і зони ризику впровадження педагогічного коучингу у розвиток організаційної культури суб'єктів взаємодії Розвиток організаційної культури освітніх закладів, підприємств та організацій за допомогою педагогічного коучингу. Менеджмент в стилі педагогічний коучинг. Фундаментальні основи ефективних комунікацій між партнерами. Педагогічні умови розвитку коучингової компетентності в управлінні колективом. Стилi управління за Іцхаком Адизисом. Техніка «Вікно Джогарі». Алгоритм збереження позитивних змін. Досягнення консенсусу у взаємовідносинах партнерів за допомогою педагогічного коучингу.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [2,6,9,10,11,13]. Додаткові: [2,3,].</b></p> <p><b>Тема 3. Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії</b>  Створення середовища безпеки і підтримки, забезпечення поваги і довіри у коучинговій взаємодії соціальних партнерів. Роль інтуїції у педагогічному коучингу. Ефективні моделі педагогічного коучингу у партнерській взаємодії. Техніки «Колесо життя», «Коучингове колесо», «Шкалування». Алгоритм розширення зони комфорту. Базові моделі коучингу: «Т», «GROW». Ефективні моделі професійного коучингу: «Реальність – дія», «Пташка». Пошук «Сліпої плями». Алгоритм прийняття ефективних рішень. Розроблення і дотримання ефективного плану досягнення результатів у коучинговій взаємодії План підготовки та проведення педагогічної коуч-сесії. Укладання коучингової угоди. Здатність інтегрувати і оцінювати джерела інформації. Створення умов безперервного навчання за допомогою педагогічного коучингу. Розробка і дотримання ефективного плану досягнення результатів професійної діяльності суб'єкта партнерської взаємодії. Проведення класичної коуч-сесії. Базова модель коучингової взаємодії «Правильна дія». Позитивний результат коучингової взаємодії. Техніка «Декартові координати». Секрети успішного проведення педагогічної коуч-сесії. Коучингові помилки.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [2,6,9,10,11,13]. Додаткові: [2,3,4].</b></p> <p><b>Змістовний модуль 2. Теоретичні засади консалтингової діяльності в</b></p>	<p>2</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>2</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>
--	---	-------------------------------------	-------------------------------------

	<p><b>сфері освіти дорослих</b></p> <p><b>Тема 1. Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика</b></p> <p>Поняття про процес підготовки до консультування та попередня діагностика проблеми. Способи визначення консультаційної пропозиції та розробка і укладення угоди на консультування. Діагностика запиту-проблеми. Позиційний аналіз організації. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій. Економічна ефективність консультаційної організації. Встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку – один із шляхів маркетингу консультаційних послуг.</p> <p>Зміст консультаційних пропозицій традиційно має бути структурований за наступними розділами, які містять таку інформацію: • Назву проблеми. • Стислий план вирішення проблеми. • Досвід консультантів у вирішенні проблеми аналогічного масштабу. • Визначення ролей та повноважень консультантів і персоналу згідно з обраною моделлю консультування. • Систему контролю виконання запланованих робіт. • Попередню оцінку вартості консультування та організацію здійснення оплати. Подана вище інформація komponується за чотирма розділами консультаційних пропозицій (технічним, штатним, кваліфікаційним та фінансовим), які послідовно викладають процес майбутнього консультування.</p> <p>Використання експертизи під час аналізу проблем. Визначаються три типи задач, що вирішуються в процесі опитування експертів: • якісна та/або кількісна оцінка заданих об'єктів; • побудова нових об'єктів; • оцінка нових об'єктів. З метою вирішення цих задач використовують наступні види опитувань: дискусію, анкетування та інтерв'ювання, метод Дельфі. На вибір того чи іншого виду опитування впливають наступні фактори: мета і завдання опитування; сутність і складність проблеми, що аналізується; вичерпність та достатність вихідної інформації; вимоги щодо обсягів та достатності інформації, отриманої в результаті опитування; час, відведений на опитування і експертизу в цілому; допустима вартість експертизи; кількість експертів в групі.</p> <p>Етап розробки рекомендацій пов'язаний із попередніми етапами консультаційного процесу. Базою для розробки рішень є результати діагностики проблеми, а саме: реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта, їх ідентифікація та ранжування, остаточне формулювання консультаційного завдання.</p> <p>Методи аналізу проблеми: метод поділу основної проблеми на складові; метод комбінування (метод морфологічного аналізу); групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів; метод мозкового штурму; метод колективного блокноту; метод контрольних запитань; метод фокальних об'єктів; метод Альтшулера, або алгоритм вирішення дослідницьких завдань.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [1,4,7,13,14]. Додаткові: [1,5,6,7,11,12].</b></p> <p><b>Тема 2. Стратегічні аспекти консалтингової діяльності</b></p> <p>Зміст стратегічного планування передбачає спрямування власних ресурсів освітньої установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку.</p> <p>Консультування, як специфічний напрямок діяльності, виступає</p>	<p>5</p> <p>7</p> <p>2</p>	<p>-</p> <p>2</p> <p>1</p>
--	--	----------------------------	----------------------------

	<p>водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової послуги. Діяльність консультативної роботи визначається наявністю стандартизованої системи надання послуг, а також використання певних методологічних підходів у діагностиці, аналізі та розробці алгоритму вирішення проблеми.</p> <p>Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової діяльності включає: 1. професійний профіль спеціаліста консалтингу; 2. професійне обличчя фахівця: – унікальні методичні прийоми; – використання специфічної документації; – користування спеціальними атрибутами; – рівень професійної культури; – імідж консультанта; – спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем; 3. технічне лідерство консультанта: – першість у галузі технології та управлінських методів; – відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам; 4. види послуг, які надаватиме консультант: – лише управлінські; – технічні; – інформаційні; – визначення напрямків розширення своїх послуг. Другий стратегічний параметр – ділова активність. Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової діяльності вимагає визначення: 1. мети консультативної діяльності; 2. мети ділової стратегії: – забезпечення виживання; – утримання поточних ринкових позицій; – вибір темпів зростання (швидкого, повільного); 3. бажаного розміру доходів та прибутку; 4. міри фінансової стабільності та незалежності фірми. Розуміння стратегій надання консультативних послуг.</p> <p>Головні етапи системного підходу до стратегічного управління консалтинговою діяльністю: 1. Стратегічна ревізія, або самодіагностика, під час якого фахівець може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем. 2. Оцінка ринку консультативних послуг. 3. Оцінка конкурентів. 4. Оцінка макросередовища. 5. Стратегічне рішення. 6. Контроль виконання.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [1,4,7,12,13,14]. Додаткові: [1,5,6,7,10,11,12].</b></p> <p><b>Змістовний модуль III. Основи фасилітації в сфері освіти дорослих</b>  <b>Тема 1. Сутність та дефініційний апарат фасилітації. Організація процесу прийняття рішень</b></p> <p>Поняття "фасилітація": основні інструменти, їх застосовування. Визначення необхідності та доцільності фасилітації - розгляд реальних механізмів фасилітації – ознайомлення з методикою фасилітації. Фасилітація як методика організації комунікативних відносин у групах шляхом різних методів, прийомів, інструментів для вирішення проблеми або поставленої задачі. Фасилітація як один з видів впливу на психологічну поведінку людини, завдяки якому відбувається координація в роботі та спільне вирішення питань. Фасилітація як інтерактивний інструмент групового прийняття рішення або вирішення проблем. Враховуючи всі позиції та зауваження. Фасилітація як метод організації процесу комунікації та створення сприятливого середовища в групі для підвищення ефективності діяльності.</p> <p>Методики аналізу потенційних проблеми організації для більш ефективного їх вирішення - ефективна організація роботи - швидко вирішувати бізнес-питання в групі - робота в команді - залагодження конфліктів в освітньому середовищі під час колективної роботи.</p> <p>Фасилітація в групі - фасилітація великих груп - володіти групою -</p>	7	2
	5	3	
	2	1	



	<p>фасилітація в групі, яка складається з дуже різних учасників - працювати як тренер в великій групі - проводити тренінги для працівників освітньої сфери.</p> <p>Управління процесами - модерація різних сторін у дискусії, узгодження та вихід з конфліктних ситуацій - якісно новий рівень знань у галузі роботи з громадою для практичного застосування - успішне проведення заходів організацій - успішне завершення проекту - досягати цілей за допомогою інструментів фасилітації – вміння організувати колективні проекти та реалізовувати їх для отримання результатів - поживити роботу команди - зрозуміти потреби організацій.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [1,3,8,15]. Додаткові: [9,13].</b></p> <p><b>Тема 2. Етика та принципи роботи фасилітатора</b></p> <p>Сутність етичного кодексу фасилітатора: Бути толерантним; Не нав'язувати свою точку зору (оцінку); Забезпечити рівні права всіх учасників; Нейтралізувати негативну енергію учасників (в разі потреби) і направити її в позитивне русло; Поважати кожного; Мотивувати кожного; Не нашкодити нікому; Бути об'єктивним; Нейтральним під час дискусії; Доброзичливим, позитивно налаштованим; Толерантним у ставленні до групи; Чесним у процесі; Не маніпулювати; Бути адекватним у зовнішньому вигляді; Не виділятися в поведінці та одязі; Бути доступним у мові; Бути дипломатичним; Поважати місцеву культуру, культуру групи "свій-чужий"; Не протиставляти себе групі; Вміти поставити "крапку" в дискусії; Бути обізнаним в темі/контексті; Толерантність; Виключити конфлікт інтересів; "Бути в темі" Хороший фасилітатор – це: холодний розум, гаряче серце, чисті помисли, рішучі дії, щира мова.</p> <p>Ключове у фасилітації навчального процесу: організація навчального простору; залучення та сприяння розкриттю потенціалу учасників та групи загалом; підтримка учасників у реалізації навчальних цілей (їх визначають для кожного заняття, і вони допомагають рухатися до загальної мети)</p> <p>Принципи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Усі, хто прийшли, – саме ті, хто мали прийти.</li> <li>• Усе, що відбувається, – саме те, що й має відбуватися.</li> <li>• Усе починається тоді, коли й має розпочатись.</li> <li>• Якщо кінець – то кінець, якщо ні – то можемо продовжувати спілкування.</li> </ul> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [1,3,8,15]. Додаткові: [9,13].</b></p> <p><b>Тема 3. Основні інструменти фасилітації</b></p> <p>Полегшуючи процес навчання та спілкування, фасилітатор стає посередником між новими знаннями чи ідеями та групою осіб, які навчаються, співпрацюють. Робота фасилітатора покладає на людину певні зобов'язання, оскільки вона повинна відповідним чином будувати свої взаємовідносини з учасниками, а саме: дотримуватись принципу толерантності, на практиці застосовувати методи ефективних комунікацій та забезпечувати комфортну участь кожного учасника, зокрема, і в аспекті гендерних питань. Якщо йдеться про роботу та навчання мультидисциплінарних груп, то тут додатково потрібно враховувати</p>	<p>7</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>1</p>
--	---	-------------------------------------	----------------------------

<p>фактори, що впливають на мотивацію, зацікавленість осіб у навчанні та їх готовність взяти активну участь у дискусіях та роботі групи, а саме: - розуміння сенсу навчання чи обговорення, чітка обґрунтованість участі в ньому; - бажання навчатися, відчуття впевненості у спроможності опанувати нові знання, здобути нові навички (для цього слід професійно і лаконічно обґрунтувати корисність участі у тренінгу, наголосити на його доступності); - розуміння практичної спрямованості навчання, усвідомлення можливостей і способів застосування цих знань і навичок в житті - безпечність атмосфери навчання й управління процесом навчання фахівцем (слід нагадати учасникам про фаховість тренерів та гнучкість форми навчання)</p> <p>Основні методи та техніки роботи в групі, які вимагають фасилітації: Метод мозкового штурму; Метод «Шести капелюхів мислення»; Зоровий контакт, елементи активного слухання; Робота в парах; Рольова гра; Драматична пародія; Ресурсні вправа.</p> <p>Аналіз труднощів та групового опору. Типологія складних учасників: любителі переривати доповідачів;• негативісти, які активно заперечують будь-які нові пропозиції;• особи, які постійно демонструють свою інтелектуальну перевагу над рештою учасників; •приносять із собою свої особисті проблеми;• нетерплячі, стомлені або роздратовані.</p> <p>Стратегії поведінки фасилітатора із складними учасниками: •Зберігати емоційний спокій. • Визначити тип учасника, щоб вибрати форму роботи з ним. • Відчути учасника, щоб зрозуміти, що криється за його опором, і саме на це спрямувати свою роботу. •Бути готовим поставити себе на місце іншої людини, запитати себе, що б задовольнило мене в цій ситуації? Як би мені хотілося, щоб поведилися зі мною? •Перейти від проблеми до рішення. •Запитати в учасника: У чому полягає Ваше питання? Що викликає труднощі? Що б вам хотілося від мене зараз почути? •Чітко переслідувати цілі зустрічі/тренінгу. • Безумовно, кожен окремий складний учасник потребує індивідуального підходу.</p> <p><b>Рекомендовані інформаційні джерела</b>  <b>Основні: [1,3,4,8,12,15,16]. Додаткові: [1,8,9,10,11,13,14].</b></p>	
---	--

#### **4.2. Плани семінарських, практичних, лабораторних занять**

##### **Семінар №1. Тема: Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу**

###### **План**

1. Вербальні інструменти педагогічного коучингу.
2. Діагностичні моделі у педагогічному коучингу.
3. Менеджмент в стилі педагогічний коучинг.
4. Фундаментальні основи ефективних комунікацій між партнерами.
5. Педагогічні умови розвитку коучингової компетентності в управлінні колективом.
6. Стилi управління в педагогічному коучингу

##### **Рекомендовані інформаційні джерела**

**Основні: [2,6,9,10,11,13]. Додаткові: [2,3,].**

##### **Семінар №2. Тема: Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії**

###### **План**

1. Сутність середовища безпеки і підтримки і довіри у коучинговій взаємодії соціальних партнерів.
2. Ефективні моделі педагогічного коучингу у партнерській взаємодії.
3. Алгоритм прийняття ефективних рішень.
4. Розроблення і дотримання ефективного плану досягнення результатів у коучинговій взаємодії (практичне завдання)
5. План підготовки та проведення педагогічної коуч-сесії. (практичне завдання)
6. Правила створення умов безперервного навчання за допомогою педагогічного коучингу.
7. Аналіз основних помилок коучингу.

**Рекомендовані інформаційні джерела**

**Основні: [2,6,9,10,11,13]. Додаткові: [2,3,4].**

**Семінар №3 Тема: Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика**

**План**

1. Процес підготовки до консультування та попередня діагностика проблеми.
2. Зміст консультаційних пропозицій
3. Використання експертизи під час аналізу консультаційної проблеми.
4. Методи аналізу консультаційної проблеми

**Рекомендовані інформаційні джерела**

**Основні: [1,4,7,13,14]. Додаткові: [1,5,6,7,11,12].**

**Семінар №4. Тема: Стратегічні аспекти консалтингової діяльності**

**План**

1. Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової діяльності.
2. Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової діяльності.
3. Розуміння стратегій надання консультативних послуг.
4. Головні етапи системного підходу до стратегічного управління консалтинговою діяльністю

діяльністю

**Рекомендовані інформаційні джерела**

**Основні: [1,4,7,12,13,14]. Додаткові: [1,5,6,7,10,11,12].**

**Семінар №5. Тема: Етика та принципи роботи фасилітатора**

**План**

1. Основні інструменти фасилітації, їх застосовування
2. Етичний кодекс фасилітатора.
3. Основні принципи фасилітації.
4. Методики аналізу потенційних проблеми організації за допомогою фасилітації
5. Правила фасилітації великих груп

**Рекомендовані інформаційні джерела**

**Основні: [1,3,8,15]. Додаткові: [9,13].**

**Семінар №6. Тема: Основні інструменти фасилітації**

**План**

1. Фактори, що впливають на мотивацію, зацікавленість осіб у навчанні та їх готовність взяти активну участь у дискусіях та роботі групи
2. Основні методи та техніки роботи в групі, які вимагають фасилітації.
3. Аналіз труднощів та групового опору в процесі фасилітації.
4. Типологія складних учасників у роботі фасилітатора

5. Стратегії поведінки фасилітатора із складними учасниками.

### **Рекомендовані інформаційні джерела**

**Основні: [1,3,4,8,12,15,16]. Додаткові: [1,8,9,10,11,13,14].**

## **4.3. Організація самостійної роботи студентів**

### **Завдання до модулю I.**

1. *Теми для самостійного опрацювання та представлення у вигляді презентацій.*

1. Основні підходи до визначення поняття «коучинг».
2. Ключові компетенції коуча.
3. Професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу (ICF).
4. Процедурні аспекти коучингового процесу.
5. Оцінка ефективності коучингу.
6. Роль емоцій під час коучингового процесу.
7. Мотивація до змін як основа коучингового процесу.
8. Чим відрізняється коучинг від інших видів надання допомоги особистості в освітньому процесі.
9. Педагогічний коучинг в розвитку управлінської компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів.
10. Постановка запитань у коучинговому процесі.
11. Коучинг як сучасна технологія підвищення ефективності навчального процесу.
12. Коучинг як ефективна технологія формування успішного студента.
13. Клієнти коуча. Вивчення запиту та оцінка ресурсів клієнта.
14. Типи коучингових розмов.
15. «Зона комфорту».
16. Коучинг як новий метод управління персоналом.
17. Life-коучинг (життєвий коучинг). Бізнес-коучинг.
18. Адміністративний (а також політичний) коучинг. Executive coaching (Коучинг для керівників)
19. Career coaching (Коучинг кар'єри).

2. *Завдання для творчих проектів*

1. **Техніка правильних запитань у коучингу.** Здійснити самостійну перевірку ефективності результативності запропонованих коучингових запитань, за допомогою обговорення з респондентами. Оформити результати у вигляді звіту.

#### **Запитання для перевірки**

1. Якби я дав Вам додаткову годину в добі, що би Ви з нею робили? (Франциско Альварез)
2. Що би Ви робили, якби мали безмежні ресурси? (Карен Мартін Мінер)
3. За яку історію Ви так міцно тримаєтеся? (Кріс Паджет)
4. Що Ви зробите в першу чергу? (Катаржина Вожнар)
5. Що тягне Вас назад? (Дженні Леу)
6. Як багато енергії Ви готові вкласти в це? (Аліса Маньярез)
7. Яке б Ви могли придумати ідеальне рішення? (Марк Сміт)
8. Що Ви намагаєтеся довести собі? (Джессіка Малавец)
9. Якби я був у Вашій шкірі і попросив би у Вас ради, що би Ви порадили мені в першу чергу? (Том Феррі)
10. Що б Ви спробували прямо зараз, якби знали, що не можете потерпіти невдачу? (Аліса Гонцалез)
11. Просто тому, що це сталося у минулому, чому це повинно статися знову? (Рене Стюарт)

12. Що Ви робите такого, що приносить Вам радість і захват? (Джен Мікельсон)
13. Якби Ваші гроші могли говорити, що вони би Вам сказали? (Лусіо Андре Перес)
14. Яке переживання Ви хочете втілити в життя? (Родні Мюллер)
15. Наскільки це рішення відповідає Вашим уявленням про самого себе? (Ребекка Макфарлен)
16. Які маленькі кроки Ви можете вчинити, щоб підібратися ближче до своєї мрії? (Джозефін де ла Паз)
17. Чого Ви чекаєте? (Хаун Еліас Ромеро Васкес)
18. Що з того, про що Ви тільки що сказали, може бути усього лише Вашим допущенням або припущенням? (Рейчел Мендонка Гойер)
19. Які позитивні моменти є в цій негативній ситуації? (Ванья Марінова)
22. Яку історію Ви найчастіше розповідаєте самому собі? (Ненсі Матіас)
20. Про що Ви дуже хотіли би, щоби я запитав(ла)? (Ені Гелфанд)

**2. Моделі та інструменти коучингу.** Використайте в практичній роботі та охарактеризуйте наступні моделі та інструменти коучингу:

- техніка «Колесо балансу»;
- модель GROW;
- стратегія Уолта Діснея;
- піраміда Роберта Ділтса;
- техніка шкалювання

### **Завдання до модулю II.**

*1. Теми для самостійного опрацювання та представлення у вигляді презентацій.*

1. Принципи, складові та етапи інституціоналізації управлінського консультування.
1. Світова практика легітимізації і професіоналізації управлінського консультування.
2. Роль паблік рілейшнз у розвитку консалтингових послуг.
3. Вибір напрямку розвитку консультаційної фірми.
4. Експертна консультація, її характеристика та особливості.
5. Консультаційна пропаганда, її види та цілі.
6. Діагностика. Встановлення зворотного зв'язку з клієнтом.
7. Пошук альтернативних варіантів дій і пропозиції по їх здійсненню.
8. Професійна етика в консультаційній діяльності.
9. Використання власної діагностичної оцінки клієнта.
10. Багатокритеріальна оцінка альтернатив рішення.
11. Проектування нового стану організації на базі технічно ідеального рішення.
12. Проблеми визначення результативності консультування
13. Опитування персоналу клієнтської організації.

*2. Завдання для творчих проектів*

- 2.1. Складіть контракт на роботу консультанта в освітній організації.
- 2.2. Розкрийте методи впливу консультанта на клієнта в ході впровадження консультаційної пропозиції.
- 2.3. Складіть функціональне становище консультанта (за профілем Вашої спеціальності).
- 2.4. Сформулюйте резюме по одному із бізнес-планів для освітньої організації.
- 2.5. Розробіть та презентуйте техніку проведення семінару з використанням методів активного навчання.
- 2.5. Запропонуйте та розкрийте методи діагностики стану справ на підприємстві.

### Завдання до модулю III.

#### 1. Теми для самостійного опрацювання та представлення у вигляді презентацій.

1. Типові технічні помилки, що припускаються в процесі посередництва, та способи їх усунення.
2. Робота з проблемами, які виникли внаслідок невдалого посередництва.
3. Комунікативні технології посередництва.
4. Роль посередницького контакту, його відмінності у різних ситуаціях психологічної практики.
5. Системна характеристика поняття «емпатійне слухання» та його технологічного використання в посередництві.
6. Особливості ділового консультування.
7. Особливості консультування "невмотивованих клієнтів".
8. Особливості консультування клієнтів, що плачуть.
9. Особливості першої зустрічі в процесі фасилітації.
10. Фасилітатор як важлива рольова позиція викладача вишу

#### 2. Завдання для творчих проєктів

2.1. Здійснити самостійне дослідження перевірки істинності наступних установок фасилітативної роботи. Зроблені висновки та особисті обґрунтування оформити у вигляді звіту.

Перелік фасилітативних установок

- Не буває двох однакових клієнтів і ситуацій консультування.
- У процесі консультування клієнт і консультант постійно змінюються згідно їхнім відносинам;
- Найкращим експертом власних проблем є сам клієнт;
- У процесі консультування почуття безпеки клієнта важливіше, ніж вимоги консультанта.
- Не слід очікувати безпосереднього ефекту від кожної окремо взятої консультативної зустрічі;
- Компетентний консультант знає рівень своєї професійної кваліфікації і власні недоліки;
- Немає і не може бути найкращого теоретичного підходу для універсального вирішення фасилітативного запиту;
- Деякі проблеми – це сутнісні людські дилеми і в принципі нерозв'язні (наприклад, проблема екзистенціальної провини). У таких випадках консультант повинен допомогти клієнтові зрозуміти неминучість ситуації й змиритися з нею.

### V. Контроль якості знань студентів

5.1. Форми і методи поточного контролю: модульні контрольні роботи, захист творчих проєктів, тьюторіали

5.2. Форми і методи підсумкового контролю - залік

#### Розподіл балів, які отримують студенти

№ п/п	Вид поточного і підсумкового контролю	Кількість робіт	Коефіцієнт (вартість) виду	Результат
1.	Усна відповідь	10	10	100
Підсумковий рейтинговий бал:				<b>100</b>
Залік:				<b>100</b>

1. Критерії оцінювання знань студентів

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Критерії оцінювання
90-100	A	Студент має глибокі міцні і системні знання з усього теоретичного курсу, може чітко сформулювати дефініції, використовуючи термінологію, вільно володіє понятійним апаратом, знає основні проблеми моніторингу якості освіти та видавничої діяльності, її мету та завдання. Вміє застосовувати здобуті теоретичні знання у практичній роботі. Вільно володіє матеріалом, може вести з викладачем дискусію, розв'язувати педагогічні і методичні задачі. Може самостійно логічно та послідовно розкрити питання з опорою на першоджерела.
80-89	B	Студент має міцні ґрунтовні знання, виконує практичні завдання без помилок, але може допустити неточності в формулюванні, незначні помилки в наведених прикладах. Може вести з викладачем діалог, у якому не завжди поводить себе впевнено.
70-79	C	Студент знає програмний матеріал повністю, має практичні навички в аналізі педагогічних ситуацій, понятійним апаратом користується впевнено, вміє конкретизувати та узагальнювати матеріал, але не вміє самостійно мислити, не може вийти за межі теми
65-69	D	Студент знає основні теми курсу, має уявлення про структуру та проблематику дисципліни, але його знання мають загальний характер, іноді не підкріплені прикладами. У цілому відповіді на питання дає правильні, але неповні. Є порушення у логіці викладення матеріалу. Замість чіткого термінологічного визначення пояснює теоретичний матеріал на побутовому рівні. Має прогалини в теоретичному курсі та практичних вміннях.
60-64	E	Студент знає основні теми курсу, але демонструє формальні знання, користується понятійним апаратом в окремих випадках, не володіє основною термінологією, не вміє самостійно мислити, пояснює матеріал на побутовому рівні.
35-59	FX	Студент має фрагментарні знання з усього курсу. Не володіє термінологією, оскільки понятійний апарат не сформований. Не вміє викласти програмний матеріал. Мова невиразна, обмежена, бідна, словниковий запас не дає змогу оформити думку. Практичні навички на рівні розпізнавання.
0-34	F	Студент повністю не знає програмного матеріалу, не працював в аудиторії з викладачем або самостійно

Сума балів за всі види навчальної діяльності	ОцінкаECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
<b>90 – 100</b>	<b>A</b>	відмінно	зараховано
<b>82-89</b>	<b>B</b>	добре	
<b>74-81</b>	<b>C</b>		
<b>64-73</b>	<b>D</b>	задовільно	
<b>60-63</b>	<b>E</b>		
<b>35-59</b>	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
<b>0-34</b>	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## VI. Навчально-методична картка дисципліни



**Навчально-методична карта**  
**дисципліни „ Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання»**  
**ВСЬОГО – 90 год., з них: лекційні – 8 год; семінарські - 6 год; самостійна робота – 76 год. (денна форма)**

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX
Модулі	МОДУЛЬ 1					МОДУЛЬ 2					МОДУЛЬ 3								
Назви модулів	Коучингова компетентність. Техніки та інструменти педагогічного коучингу (33 бали)					Теоретичні засади консалтингової діяльності в сфері освіти дорослих (33 бали)					Основи фасилітації в сфері освіти дорослих (34 бали)								
Теми лекцій	Л1. (2 год) Філософія коучингу Ключові та професійні компетенції у педагогічному коучингу Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу.					Л2. (2 год) Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії. Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика		Л3. (2 год) Стратегічні аспекти консалтингової діяльності. Сутність та дефініційний апарат фасилітації. Організація процесу прийняття рішень			Л4. (2 год) Етика та принципи роботи фасилітатора Основні інструменти фасилітації								
Теми семінарських	С1. (2 год) Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії. (5 балів)					С2. (2 год) Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика Стратегічні аспекти консалтингової діяльності. (5 балів)					С5. (2 год) Етика та принципи роботи фасилітатора Основні інструменти фасилітації. (5 балів)								
Самостійна робота	САМОСТІЙНА РОБОТА МОДУЛЬ 1. 1.Підготувати презентацію на одну із запропонованих тем.(3 бали) 2.Робота над творчим проектом до модулю.(5 балів)					САМОСТІЙНА РОБОТА МОДУЛЬ 2. 1.Підготувати презентацію на одну із запропонованих тем.(3 бали) 2.Робота над творчим проектом до модулю.(5 балів)					САМОСТІЙНА РОБОТА МОДУЛЬ 3. 1.Підготувати презентацію на одну із запропонованих тем.(4 бали) 2.Робота над творчим проектом до модулю.(5 балів)								
Види контролю	МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ 1. ТЕСТОВА ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ 20 балів					МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ 2. ТЕСТОВА ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ 20 балів					МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ 3. ТЕСТОВА ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ 20 балів								
Форма контролю	Залік																		

**Навчально-методична карта**  
**дисципліни „ Коучинг, консалтинг і фасилітація в андрагогічній моделі навчання»**  
**ВСЬОГО – 90 год., з них: лекційні – 6 год; семінарські - 6 год; самостійна робота – 78 год. (заочна форма)**

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX
<b>Модулі</b>	<b>МОДУЛЬ 1</b>					<b>МОДУЛЬ 2</b>					<b>МОДУЛЬ 3</b>								
<b>Назви модулів</b>	Коучингова компетентність. Техніки та інструменти педагогічного коучингу (33 бали)					Теоретичні засади консалтингової діяльності в сфері освіти дорослих (33 бали)					Основи фасилітації в сфері освіти дорослих (34 бали)								
<b>Теми лекцій</b>	<b>Л1. (2 год)</b> Філософія коучингу Ключові та професійні компетенції у педагогічному коучингу Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу.					<b>Л2. (2 год)</b> Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії. Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика Стратегічні аспекти консалтингової діяльності. Сутність та дефініційний апарат фасилітації. Організація процесу прийняття рішень					<b>Л4. (2 год)</b> Етика та принципи роботи фасилітатора Основні інструменти фасилітації								
<b>Теми семінарських</b>	<b>С1. (2 год)</b> Діагностичне моделювання у педагогічному коучингу Базові моделі коучингової взаємодії. Перевірка результатів коучингової взаємодії. (5 балів)					<b>С2. (2 год)</b> Процес управлінського консультування: основні етапи та їх характеристика Стратегічні аспекти консалтингової діяльності. (5 балів)					<b>С3. (2 год)</b> Етика та принципи роботи фасилітатора Основні інструменти фасилітації. (5 балів)								
<b>Самостійна робота</b>	САМОСТІЙНА РОБОТА МОДУЛЬ 1. 1.Підготувати презентацію на одну із запропонованих тем.(3 бали) 2.Робота над творчим проектом до модулю.(5 балів)					САМОСТІЙНА РОБОТА МОДУЛЬ 2. 1.Підготувати презентацію на одну із запропонованих тем.(3 бали) 2.Робота над творчим проектом до модулю.(5 балів)					САМОСТІЙНА РОБОТА МОДУЛЬ 3. 1.Підготувати презентацію на одну із запропонованих тем.(4 бали) 2.Робота над творчим проектом до модулю.(5 балів)								
<b>Види контролю</b>	МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ 1. ТЕСТОВА ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ 20 балів					МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ 2. ТЕСТОВА ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ 20 балів					МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ 3. ТЕСТОВА ПЕРЕВІРКА ЗНАТЬ 20 балів								
<b>Форма контролю</b>	Залік																		

## VII. Інформаційні джерела для вивчення курсу

### Основні:

1. Борова Т. А. (2012) *Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу*: дис. на здобуття доктора пед. наук зі спец. 13.00.06 теорія та методика управління освітою. К., С. 170-234.
2. *Використання коучингу в системі вищої освіти України*. (2015) О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України, 15(28). С. 236–245.
3. Волошко Г. (2020) *Фасилітативний підхід як умова організації реверсивного навчання майбутніх педагогів* Електронний ресурс: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp->
4. Джемс Борг (2019) *Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування*, К. Фабула, 304 с.
5. Джон Вітмор (2019) *Ефективний коучинг. Принципи і практика*. К. Країна Мрій, 336 с.
6. Джулі Стар (2016) *Повний посібник з методів, принципів та навичок персонального коучингу*, К. Претекст, 400с
7. Дуткевич Т.В., Толков Т.С. (2020) *Техніка управлінської діяльності в закладі освіти*. Навчальний посібник. К. КНТ. 194 с.
8. Майкл Вілкінсон (2021) *Секрети фасилітації. SMART-посібник із результативної роботи в групі*. К. Фабула, 512 с.
9. Котовська І. (2016) *Коучинг як новий метод управління персоналом*. Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк. Соціально-економічні проблеми і держава, 1 (14). С. 178-184. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.
10. *Коучинг як інструмент соціально-психологічної допомоги клієнту*: О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Вип. 23: збірн. наук. праць. К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. С. 182–187.
11. *Коучинг у діяльності практичного психолога системи освіти : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти*. О. О. Нежинська, В. М. Тименко ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К. 2015. 44 с.
12. Марк Роудз (2021) *Як розмовляти з ким завгодно. Впевнене спілкування в будь-якій ситуації*. К. 160с.
13. Хмельницька О.С. (2017) *Коучинг як сучасна технологія підвищення ефективності навчального процесу*. «Youngscientist». № 6 (46). 316-317. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/71.pdf>
14. *Управлінське лідерство: виклики сьогодення* : колективна монографія ; за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с
15. Хупавцева Н. (2020) *Теоретико-методологічні основи фасилітативної взаємодії в педагогічному процесі закладів середньої освіти*. Монографія. К. 400 с.
16. Шврдак М. (2015) *Реалізація педагогічної фасилітації у процесі фахової підготовки майбутнього фахівця*. Електронний ресурс: <https://www.researchgate.net/publication>

### Додаткові

1. Батирев М. (2021). *Складні підлеглі. Практика керівників*. К. Фабула.
2. Боб Бей (2019) *Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів допомогти менеджерам максимально ефективно використовувати людський ресурс*. К. Фабула, 272 с.

3. *Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти*. О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Теоретичний та науковометодичний часопис «Вища освіта України»; № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
4. *Коучинг як технологія формування професійної компетентності освітянина*. О. О. Нежинська, В. М. Тименко. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів», м. Мукачеве, МДУ, 2017. С. 194–196.
5. Лесечко М. Д., Чемерис А. О., Рудніцька Р. М. (2003) *Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд*. Львів. 84 с.
6. Моргулець О. (2017) *Менеджмент у сфері послуг*. Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури. 384 с.
7. Никифоренко В. Г. (2013) *Управління персоналом* : навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 275 с
8. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. (2003) *Емоційний інтелект : концептуалізація феномену, основні функції*. Київ : Вища шк. 125 с.
9. Нуммі П. (2015) *Довідник фасилітатора, або Історія про те, як фасилітатор Григорій Лосик привів компанію до вражаючих результатів*, К, 142 с.
10. Костін В.П. (2009) *Управлінське консультування*. К. ДП видавничий дім « Персонал» 144 с.
11. Стівен Кові (2004) *7 звичок надзвичайно ефективних людей*. К. 59 с.
12. *Управлінське лідерство : виклики сьогодення* : колективна монографія ; за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
13. Шевченко К. О.(2014) *Педагогічна фасилітація у контексті професійної компетентності вчителя*. Збірник наукових праць. Психологічні науки. випуск 2.13 (109). С. 258-263
14. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В.(2016) *Корпоративна культура організації : навчальний модуль для самостійного вивчення*. Київ, 59 с.

#### **Інтернет-ресурси**

1. [http:// www.npu.edu.ua](http://www.npu.edu.ua) (elib@ npu.edu.ua. Електронна бібліотека УДУ імені Михайла Драгоманова
2. <http://www.nbu.gov.ua/> Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського
3. <http://www.mon.gov.ua>
4. <http://nplu.org/> Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого
5. <https://dnpb.gov.ua/ua/> Державна науково-педагогічна бібліотека НАПН України імені В.О. Сухомлинського