

ВПЛИВ КОУЧИНГУ ЯК МЕТОДУ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НАВИЧОК У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розвитку управлінських компетенцій у викладачів, які працюють в умовах постійних змін. У сучасному освітньому просторі роль педагога еволюціонує: він стає не просто транслятором знань, а фасилітатором, що керує освітніми процесами та колективами. Це вимагає від нього як предметних, так і управлінських навичок, формування яких є важливим завданням неперервної освіти. У цьому контексті коучинг постає як один із найбільш ефективних методів, що дозволяє досягти цієї мети. Мета дослідження полягала в аналізі теоретичних засад та визначенні впливу коучингу як методу неформальної освіти на формування управлінських навичок у професійній діяльності викладача. У дослідженні авторами було проаналізовано роль коучингу як технології професійного розвитку, що ґрунтується на андрагогічних, акме-синергетичних та праксеологічних принципах. Розглянуто ключові типологічні ознаки освітньо-професійного коучингу, зокрема його інтегрованість з освітніми й професійними цілями, нормативну логіку та технологічність. Наукова новизна полягала в теоретичному обґрунтуванні та систематизації впливу коучингу на розвиток управлінського потенціалу викладача. Зокрема, ідентифіковано ключові аспекти, на які впливає коучинг, а саме розвиток рефлексивного мислення; формування стратегічного бачення та вміння планувати довгострокові освітні проєкти; покращення навичок комунікації і зворотного зв'язку, необхідних для ефективної командної роботи; розвиток емоційного інтелекту для побудови ефективних відносин.

Сфокусовано увагу на доцільності вважати сформовану управлінську компетентність педагога не просто набором навичок, а цілісним конструктом, що включає знання, вміння та ціннісні орієнтації, набуті в процесі коучингу. Цей процес виходить за межі традиційного навчання, оскільки базується на принципах селф-коучингу, що сприяє професійній самореалізації і формуванню особистої відповідальності викладача.

Ключові слова: управління, коучинг, освітній процес, заклади освіти, викладач, педагог, компетентність.

Необхідність дослідження впливу коучингу як методу неформальної освіти на формування управлінських навичок у професійній діяльності викладача зумовлена низкою чинників. У контексті сучасних освітніх парадигм, де панує принцип неперервної освіти, викладач перестає бути лише транслятором знань. Він еволюціонує в фасилітатора, наставника, лідера освітніх процесів, що вимагає від нього не тільки предметних, але й управлінських компетенцій. Традиційні методи підвищення кваліфікації часто не враховують індивідуальні потреби фахівця, не сприяють розвитку soft skills і не готують його до вирішення складних, нестандартних завдань.

Коучинг як технологія розвитку особистісного й професійного потенціалу, що ґрунтується на андрагогічних та акме-синергетичних принципах, заповнює цю прогалину [5; 6]. Дослідження дозволить ідентифікувати найбільш ефективні форми та інструменти коучингу, що можуть бути інтегровані в систему неформальної освіти для підготовки викладачів, здатних керувати освітніми командами, адаптуватися до змін та забезпечувати високу якість освітніх послуг. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності педагогічного колективу та його готовності до викликів, які ставить перед освітою ХХІ століття.

Мета статті. Проаналізувати теоретичні засади та визначити вплив коучингу як методу неформальної освіти на формування управлінських навичок у професійній діяльності викладача.

Методологія ґрунтується на використанні системного та компетентнісного підходів, що дозволило комплексно проаналізувати вплив коучингу та визначити його місце в системі неформальної освіти. Дослідження також базувалося на аналізі наукових джерел українських і міжнародних фахівців у галузі освіти.

Питання розвитку професійної компетенції педагогів через різні форми підвищення кваліфікації вивчали відомі науковці, зокрема Т. Сорочан, Л. Сергєєва, Л. Карташова, В. Кремінь та інші. Їхні роботи зосереджені на практичних аспектах удосконалення навичок педагогів, що створює сприятливе підґрунтя для інтеграції коучингу в систему неперервної освіти. Теоретичні основи педагогічної майстерності у своїх працях розглядали такі дослідники, як Н. Ничкало, Л. Сергєєва, З. Рябова, І. Зязюн, І. Карпенко, Л. Ільїч та інші. Вони заклали концептуальний фундамент для розуміння ключових аспектів професійної діяльності педагога, що є необхідною передумовою для впровадження коучингових методик.

Серед зарубіжних вчених варто відмітити роботу Л. Рохаса та Т. Клійна [9], в якій було представлено коучинг як педагогічну стратегію, яка може розвивати та зміцнювати лідерські навички викладача. У статті також було представлено кілька методів, за допомогою яких можна вдосконалити лідерські навички.

Науковці С. Гюкер і М. Гюкер [8] стверджують, що почуття ефективності та відповідальності педагогів має зростати, оскільки вони є посередниками між електронним інформаційним середовищем та здобувачами, від них залежить не тільки успіх освітнього процесу, а й якість послуг, що надаються майбутніми фахівцями. У своєму дослідженні автори простежили вплив когнітивної програми коучингу на розвиток різних педагогічних навичок і виявили, що програма дала змогу викладачам краще проявляти та використовувати свої лідерські навички.

Попередні дослідження показали, що коучинг є ефективною методологією для розвитку лідерських навичок у педагогів, але система впровадження коучингу в неформальній освіті ще не була достатньо досліджена, що буде зроблено в цьому дослідженні.

Ефективною технологією професійного розвитку викладачів є педагогічний коучинг (від англ. *coaching* – «наставляти, тренувати, надихати»). Цей підхід розглядається як система андрагогічних, акме-синергетичних і праксеологічних принципів, спрямованих на розвиток потенціалу як окремого фахівця, так і групи (команди, організації). Його мета – забезпечити максимальне розкриття та ефективну реалізацію цього потенціалу для вирішення професійних завдань. Як окрема професія, коучинг почав формуватися на початку 1990-х років як відповідь на зростаючу потребу в індивідуальному підході до розвитку людського потенціалу. Це був перехід від традиційного наставництва і консалтингу до моделі, орієнтованої на розкриття внутрішніх ресурсів клієнта.

У сучасній науці спостерігаються різні погляди і підходи до визначення ключового поняття «коучинг».

Коучинг (за визначенням Міжнародної Федерації Коучингу ICF) – це система реалізації спільного соціального, особистісного, творчого потенціалу учасників процесу неперервного професійного розвитку із метою отримання максимально можливого результату [6].

У США Міжнародна Федерація Коучів (International Coach Federation, ICF) зіграла ключову роль у легітимізації цієї професії. Завдяки зусиллям цієї організації, у 2001 році коучинг був офіційно визнаний окремим видом професійної діяльності. Це стало важливим кроком, що дозволив встановити єдині стандарти етики, навчання і сертифікації для коучів по всьому світу, перетворивши його з неформальної практики на повноцінну індустрію.

Загальне розуміння коучингу полягає ще в тому, що це процес, за допомогою якого більш досвідчені фахівці передають свої навички менш досвідченим. Однак це не обов'язково так – підопічний може мати більше досвіду роботи, ніж його коуч. Незважаючи на це, від коучів очікується, що вони будуть працювати з персоналом, щоб допомогти їм поліпшити свої результати та навички. Коучинг також може бути ініційований обома сторонами, наприклад, викладачем (підопічним), який потребує допомоги, та коучем, який спостерігає за результатами роботи, прогресом у викладанні та пропонує підтримку [6]. Паралельно з цим, коучинг характеризується як спосіб навчання конкретній роботі на основі розмови між двома людьми. Коучем може бути досвідчений колега або зовнішній консультант, який працює або не працює в тій же сфері, що й підопічний, але має досвід коучингу.

Аналіз наукових досліджень [3;6;7;1;2] дозволяє згрупувати за кількома ключовими напрямками основні загальноприйняті значення терміну «коучинг»:

1. Індивідуальне консультування. Це індивідуальна робота з фахівцем, що може мати різну спрямованість (професійна, психолого-педагогічна, технологічна) і служить для досягнення вищих особистих та професійних результатів (акме-рівня).

2. Адаптивний стиль управління. Коучинг як інструмент управління персоналом фокусується на неперервному професійному розвитку співробітників за індивідуальною освітньою траєкторією. Це розвиває їхнє вміння навчатися та самовдосконалюватися протягом усього життя.

3. Форма консультування для керівників. Коучинг застосовується як індивідуальна або групова форма консультування для проєктних менеджерів і керівників різного рівня з метою підвищення їхньої ефективності.

4. Фасилітація. Процес, у якому коуч сприяє командній роботі, допомагаючи групі досягти консенсусу й ефективного вирішення завдань без прямого втручання в зміст дискусії.

5. Менторинг. Це більш довгострокові відносини, де досвідчений фахівець (ментор) передає свій досвід і знання менш досвідченому колезі, допомагаючи йому в кар'єрному зростанні. На відміну від коучингу, менторинг часто має більш директивний характер.

Як зазначають автори дослідження [4]: «У системі післядипломної педагогічної освіти професійний коуч виконує багатогранну роль, що виходить за межі традиційного наставництва. Він є партнером у досягненні професійних та особистісних цілей, фахівцем з відповідною спеціальною підготовкою, який супроводжує науково-методичного працівника в процесі позитивних змін. Коуч виступає як тренер, що розвиває комунікаційні, професійні та життєві навички, а також як «рефлексивне дзеркало» у процесі прийняття рішень. Крім того, він є мотиватором до рішучих дій, помічником у кризових ситуаціях і наставником у професійно-особистісному розвитку. Коуч також є співавтором у створенні індивідуальних проєктів розвитку, виконуючи функцію навігатора в умовах професійної невизначеності».

У результаті проведеного педагогічного дискурсу, який базувався на основі аналізу наукових джерел та саморефлексії досвіду, встановлено, що селф-коучинг (від англ. *self-coaching*) є ключовою технологією професійної самореалізації. Цей підхід ґрунтується на принципі персональної відповідальності за власні думки, дії та звички, що є фундаментальним для неперервного професійного розвитку. У контексті неперервної освіти, педагог свідомо вибудовує індивідуальну траєкторію розвитку, яка охоплює не лише засвоєння нової інформації, а й формування нових патернів мислення. Цей процес є безперервним, забезпечуючи інтеграцію формальної, неформальної та інформальної освіти. Педагогічний селф-коучинг також враховує потреби викладача на різних етапах його професійного життя, забезпечуючи цілісність освітнього процесу та сприяючи формуванню управлінських навичок через самостійну рефлексію і планування.

Провідну роль у системі професійного розвитку педагогічних працівників у контексті неформальної освіти відіграє освітньо-професійний коучинг [2]. Він є різновидом лідерського коучингу та має багатоцільове спрямування, оскільки фокусується на комплексному розвитку фахівця. З одного боку, освітньо-професійний коучинг спрямований на вдосконалення самоосвітньої компетентності педагогів, розвиток їхньої здатності до самостійного навчання й адаптації. Він допомагає сформувати готовність до управлінської діяльності та набуття лідерських якостей. З іншого боку, цей метод забезпечує формування і поглиблення прикладних професійних якостей, які є важливими для ефективного виконання управлінських завдань. Коучинг допомагає викладачам не лише здобувати нові знання, а й перетворювати їх на практичні навички, необхідні для успішного керівництва освітніми проєктами і командами. Таким чином, коучинг стає ключовим інструментом для розвитку управлінського потенціалу і підвищення конкурентоспроможності педагогічних працівників на сучасному ринку праці.

За типологічними ознаками, згідно з сучасними науковими дослідженнями, освітньо-професійний коучинг є комплексною технологією, що характеризується інтеграцією освітніх і професійних цілей. Він сприяє розвитку soft skills, критичного мислення, навичок кооперації, що дозволяє слухачам формувати професіоналізм та лідерство. Нормативна логіка цього процесу забезпечує досягнення запланованих програмних результатів: від засвоєння базових знань до накопичення практичного досвіду, що відповідає принципам праксеології. Це забезпечує цілеспрямованість і послідовність у навчанні. Технологічність процесу, що ґрунтується на продуманій алгоритмізації та інструменталізації, гарантує досягнення результатів у визначені терміни.

Варто зазначити, що неформальна освіта є організованою освітньою діяльністю, що відбувається за межами традиційної, формальної системи. Вона може функціонувати як самостійно, так і бути інтегрованою частиною ширших ініціатив, спрямованих на конкретну аудиторію та чітко визначені освітні цілі [4]. Цей підхід відзначається гнучкістю та адаптивністю, що робить його ідеальним для сучасного педагогічного середовища, яке постійно змінюється. За результатами досліджень Л. Лук'янової та Л. Ващенко [4], у педагогічному середовищі набули популярності різноманітні форми неформальної освіти. Ці форми, що сприяють інтеграції особистісного та професійного розвитку, включають творчі звіти для обміну досвідом, педагогічні читання для обговорення наукових проблем, фестивалі для презентації інноваційних ідей, марафони для інтенсивного навчання. Крім того, активно використовуються майстер-класи й освітні тренінги, що розвивають практичні навички, а також відеоуроки та медіаконсультації як форми використання цифрових ресурсів.

Із літературних джерел із коучингу [4;8;9] можна виділити кілька значних перешкод, що ускладнюють його впровадження в неформальну освіту дорослих. Першою і найважливішою причиною є брак часу, що безпосередньо пов'язано з високим навантаженням викладачів, а також бюрократичною та ієрархічною структурою закладів вищої освіти. Ця особливість ускладнює організацію регулярних коучингових сесій, які включають спостереження за заняттями, планування, обговорення та інші заходи. Коучинг вимагає від педагогів додаткового часу, енергії та зусиль, що не завжди є можливим. Відсутність довіри є другою важливою причиною, адже педагоги можуть сприймати коучинг як форму оцінювання або контролю з боку керівництва, а не як підтримку та розвиток. Цей брак довіри перешкоджає відкритій комунікації та готовності до змін.

Узагальнюючи вищезазначене, приходимо до висновку, що використання коучингу в неформальній освіті викладача є потужним інструментом для формування та розвитку його управлінських навичок. Цей процес допомагає педагогу усвідомити власні лідерські якості і застосовувати їх у професійній діяльності. Нижче наведемо ключові рекомендації, що сприяють цьому:

1. Розвиток рефлексивного мислення. Коучинг допомагає викладачу аналізувати власні управлінські рішення, їх наслідки, ефективність, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони та зони для зростання, сприяючи свідомому формуванню управлінської компетентності.

2. Формування стратегічного бачення. За допомогою коучингових запитань педагог вчиться не лише вирішувати поточні завдання, а й бачити довгострокові перспективи свого професійного розвитку, а також планувати освітні проєкти.

3. Покращення навичок комунікації та зворотного зв'язку. Коучинг вчить надавати конструктивний зворотний зв'язок колегам та здобувачам освіти. Це є ключовою управлінською навичкою, що сприяє підвищенню ефективності командної роботи.

4. Управління часом та делегування. Через коучингові сесії викладач вчиться ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети та, за потреби, делегувати повноваження, що є основою операційного менеджменту.

5. Розвиток емоційного інтелекту. Коучинг допомагає педагогу краще розуміти власні емоції та емоції інших, що є важливим для управління конфліктами і побудови ефективних відносин у колективі.

6. Підвищення мотивації і відповідальності. Коучинг стимулює викладача брати на себе відповідальність за свої рішення та результати, завдяки чому він стає не просто виконавцем, а лідером змін.

7. Створення власного управлінського стилю. Через індивідуальну роботу з коучем, викладач може визначити та розвинути унікальний управлінський стиль, який найкраще відповідатиме його особистісним якостям і професійним цілям.

Висновки. У результаті проведеного дослідження був вивчений вплив коучингу як методу неформальної освіти на формування управлінських навичок у професійній діяльності викладача. Встановлено, що коучинг дозволяє педагогу не лише поглиблювати знання, а й розвивати управлінські компетенції, що є ключовими в умовах сучасної освітньої системи. Коучинг сприяє формуванню стратегічного мислення, навичок ефективної комунікації та управління проектами. До того ж, взявши до уваги своєрідність досліджуваного конструкту, принципово важливо не лише вдосконалювати теоретичні засади коучингу, але й розробляти практичні інструменти, які будуть адаптовані до потреб українського освітнього середовища, зокрема через створення гнучких навчальних програм та методик, що дозволять інтегрувати коучингові технології у формальну, неформальну та інформальну освіту педагогів.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що коучинг є ефективним інструментом для формування та розвитку управлінських навичок викладача, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та готовності до викликів сучасної освітньої практики.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в поглибленому аналізі ролі селф-коучингу як інструменту неперервного професійного розвитку педагогів та його впливу на управлінську самокомпетентність.

Використана література:

1. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій : посіб. Київ : Фонд «Східна Європа», 2022. 81 с.
2. Ільїч Л. Коучингові компетенції в управлінні персоналом: інноваційні підходи до розвитку керівників закладів освіти. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 3 (17). С. 255–263.
3. Карпенко І. С. Місце і роль освітньо-професійного коучингу у системі практичної лідерської підготовки слухачів ВВНЗ. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах* : збірник матеріалів наук.-пр.конф. 2024. 153 с.
4. Лук'янова Л., Ващенко Л. Неформальна освіта різних категорій дорослого населення: теоретичні аспекти, методичні засади. *Освіта для миру* : матеріали VIII Українсько-польського / польсько-українського наукового форуму. 2019. с. 400–417. URL : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734295/1/volume_2_2019-400-417.pdf
5. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
6. Сидоренко В. В. Селф-коучинг (самонаставництво) як технологія професійного розвитку педагога Нової української школи. 2020. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720149/>
7. Сидоренко В. В. Положення «Про педагогічний коучинг у системі післядипломної освіти». Донецьк : Витоки, 2014. 63 с.
8. Göker S. D., Göker M. Ü. Cognitive coaching: Developing teachers of English as self-directed learners. *J Asia TEFL*. 2021. № 18 (3). P. 875–890.
9. Rojas L. V., Klijn T. P. Coaching education as a strategy to enhance nursing leadership. *Cien Enferm*. 2012. № 18 (2). P. 111–117.

References:

1. Braikovska A., Hrytsenko T., Timofieieva K. (2022). Kouchynh dla lideriv hromadskykh orhanizatsii: posib [Coaching for leaders of public organisations: a guide]. Kyiv : Fond «Skhidna Yevropa». 81 s. [in Ukrainian].
2. Ilich L. (2025). Kouchynhovi kompetentsii v upravlinni personalom: innovatsiini pidkhody do rozvytku kerivnykiv zakladiv osvity [Coaching Competencies in Human Resource Management: Innovative Approaches to the Development of Educational Institution Managers]. *Yevropeiskiyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. № 3 (17). S. 255–263 [in Ukrainian].
3. Karpenko I. S. (2024). Mistse i rol osvitno-profesiinoho kouchynhu u systemi praktychnoi liderskoi pidhotovky slukhachiv VVNZ [the place and role of educational and professional coaching in the system of practical leadership training for students of higher educational institutions]. *Filosofsko-sotsiologichni ta psykholoho-pedahohichni problemy pidhotovky osobystosti do vykonannia zavdan v osoblyvykh umovakh* : zbirnyk materialiv nauk.-pr.konf. 153 s. [in Ukrainian].
4. Lukianova L., Vashchenko L. (2019). Neformalna osvita riznykh katehori dorosloho naselennia: teoretychni aspekty, metodychni zasady [Informal education of different categories of the adult population: theoretical aspects, methodological principles]. *Osvita dlia myru* : materialy VIII Ukrainsko-polskoho / polsko-ukrainskoho naukovo forumu. S. 400–417. URL : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734295/1/volume_2_2019-400-417.pdf
5. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. (2017). Osnovy kouchynhu : navch. posib [Fundamentals of coaching: textbook]. Kyiv; Kharkiv : TOV «DISA PLIUS». 220 s. [in Ukrainian].
6. Sydorenko V. V. (2020). Self-kouchynh (samonastavnytstvo) yak tekhnolohiia profesiinoho rozvytku pedahoha Novoi ukrainskoi shkoly [Self-coaching (self-mentoring) as a technology for the professional development of teachers in the New Ukrainian School]. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720149/> [in Ukrainian].
7. Sydorenko V. V. (2014). Polozhennia «Pro pedahohichnyi kouchynh u systemi pisladyplomnoi osvity» [Regulations ‘On pedagogical coaching in the system of postgraduate education’]. Donetsk : Vytoky. 63 s. [in Ukrainian].
8. Göker S. D., Göker M. Ü. (2021). Cognitive coaching : Developing teachers of English as self-directed learners. *J Asia TEFL*. № 18(3). P. 875–890
9. Rojas L. V., Klijn T. P. (2012). Coaching education as a strategy to enhance nursing leadership. *Cien Enferm*. № 18(2). P. 111–117.

O. Smolinska, V. Korniat. The impact of coaching as a method of informal education on the development of management skills in the professional activities of teachers

The relevance of the study is determined by the need to develop managerial competencies in teachers working in conditions of constant change. In the modern educational space, the role of the teacher is evolving: he or she is becoming not just a transmitter of knowledge, but a facilitator who manages educational processes and teams. This requires both subject-specific and managerial skills, the development of which is an important task of continuing education. In this context, coaching emerges as one of the most effective methods for achieving this goal. The aim of the study was to analyse the theoretical foundations and

determine the impact of coaching as a method of informal education on the formation of managerial skills in the professional activity of a teacher. In the study, the authors analysed the role of coaching as a professional development technology based on andragogical, acme-synergetic and praxeological principles. The key typological features of educational and professional coaching were considered, in particular its integration with educational and professional goals, normative logic and technological feasibility. The scientific novelty lay in the theoretical justification and systematisation of the impact of coaching on the development of teachers' managerial potential. In particular, key aspects influenced by coaching were identified, namely the development of reflective thinking; the formation of strategic vision and the ability to plan long-term educational projects; the improvement of communication and feedback skills necessary for effective teamwork; and the development of emotional intelligence for building effective relationships.

The focus is on the advisability of considering the formed managerial competence of a teacher not just as a set of skills, but as a holistic construct that includes knowledge, skills and value orientations acquired in the coaching process. This process goes beyond traditional teaching, as it is based on the principles of self-coaching, which promotes professional self-realisation and the formation of personal responsibility in teachers.

Key words: *management, coaching, educational process, educational institutions, teacher, pedagogue, competence.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.09.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 31.10.2025

Дата публікації: 28.11.2025