

## **КОНСАЛТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ**

*У статті визначені основні проблеми впровадження в освітню сферу управлінського консультування. Розглядаються підходи, принципи, види консалтингу в сучасному освітньому менеджменті. Розроблені алгоритми та модель регіональної консалтингової служби, виявлені особливості процесу управлінського консультування.*

*The article is about the problems of the implement of the management's consulting into the educational sphere. The article takes into consideration the principles, types and kinds of consulting in the contemporary management. New algorithms and a new of the regional consulting service have been made; the differences of the process of the management's consulting have been shown.*

Орієнтація України на демократичні перетворення, ринкові відносини вимагає наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління. Нові економічні стосунки формують необхідність управлінського персоналу оперативно аналізувати оточуюче середовище, внутрішню ситуацію встановлювати системні зв'язки між фактами, явищами, бачити перспективу розвитку, брати відповідальність шляхом прийняття відповідних рішень.

Практична діяльність шкіл наповнена різноманітними спробами створення освітнього середовища, що сприяє самореалізації учнів: створення освітніх закладів різних типів (гімназій, ліцеїв, авторських шкіл), що забезпечують підвищений рівень освіти, введення профільного навчання спрямованого на професійне самовизначення, творчі дитячі об'єднання тощо. Ці нововведення обумовлені і нормативно-законодавчою базою: Конституцією України, Доктриною розвитку освіти України, законами "Про освіту", "Про загальну середню освіту", концепціями та положеннями, де сформульовані основні принципи, пріоритети, стратегічні завдання і основні шляхи реформування управління освітою, в тому числі загальною середньою.

Процес соціальної перебудови на різних рівнях управління загальною середньою освітою відбувається з різною швидкістю. Цим пояснюється виникнення протиріч у сучасному управлінні системою освіти в регіоні головними з яких є: посилення внутрішніх процесів самоорганізації і саморегулювання в розвитку керованих об'єктів та відсутністю знань і вмінь для врахування цих процесів при організації управлінських впливів з боку керуючих підсистем; необхідністю посилення цілеспрямованості управління загальною середньою освітою шляхом узгодження мети з потребами та можливостями кожного суб'єкту діяльності з реальними обставинами і відсутністю технологій, які б це забезпечували; спонтанність, неузгодженість та безсистемність управлінських рішень, спрямованих на реформування системи освіти; неузгодженість цілей людини та вимог наявної ситуації. На наш погляд вказані протиріччя можна вирішити за допомогою сучасної дієвої системи управління, спрямованої на створення нового освітнього середовища у навчальному закладі, установі. Тому серед різних видів діяльності сучасного менеджера освіти важливу роль сьогодні відіграє система управлінського консультування – консалтингу.

Промислова революція та суспільні перебудови, що пов'язані з виникненням сучасних підприємств, сприяли виникненню системи управлінського консультування. Функціонування консалтингових служб можливо лише за умов, коли процес структуризації управлінського досвіду досягає відносно розвиненої стадії [3].

Значний вклад у розвиток системи управлінського консультування внесли піонери наукового управління У.Тейлор, Ф.Гілберт, Х.Емерсон. Теорію загального управління та розширення сфер консультування опрацьовували Е.Буз, Е.Мейо, М. Фоллет. Питання організаційного консультування в 90-х роках досліджували російські вчені А.І.Пригожин, А.К.Зайцев, Д.В.Татьянченко [1; 3; 9].

На Україні дані питання опрацьовувались вітчизняними вченими Л.М.Карамушкою, Н.Л.Коломінським, З.Г.Кісарчук, В.А.Вербою, Т.І.Решетняк [4; 6; 7].

Найбільш суттєво питання розвитку консалтингу розроблені в роботах Д.М. Гвішані, О.К. Елмашева, А.Я. Леймана, Е.А. Лузіна, А.І. Пригожина, А.П. Посадського, І.І. Прокопенко, В.Д. Речіна, М.Я. Хабакука. На Заході консультуванню в області управління присвячені роботи Л.Якокка, Ківіе, Х.Джорі, П.Хейкала та інших. Особливо великий вклад у розвиток теорії та практики консалтингу вніс американський вчений М.Кубр.

Розбудові концептуальної моделі консалтингової діяльності в освіті присвячені роботи В.Г.Афанасьєва, В.Г.Асєєва, В.П.Беспалько, І.П.Волкова, С.І.Васьківської, Л.М.Карамушки, Т.І.Шамової [4: 6].

В Україні існує певний досвід створення та діяльності консультативних служб з управлінських проблем, але спеціальних аналітичних публікацій та спеціальних наукових підрозділів, які б відстежували цю проблему немає. Ось чому проблему управлінського консультування можна вважати актуальною, але недостатньо розробленою.

Тому **мета нашої статті** полягає у визначенні наукових основ організаційної структури, змісту та технології управління розвитком консалтингової методичної служби на регіональному рівні.

Відповідно до мети в ході нашого дослідження вирішувались **завдання** щодо визначення теоретико-методологічних підходів до розбудови структури і технології управління розвитком консалтингової діяльності методичної служби; виявлення умов, форм і методів консультативного забезпечення управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу; досліджувався вплив застосування розробленої регіональної моделі консалтингової служби на управлінську діяльність та розвиток професійної компетентності керівника освітнього закладу.

Управлінське консультування базується на фундаментальних цінностях, притаманних системі управління в цілому:

- знанні законів розвитку і функціонування суспільства та даного соціального інституту;
- розумінні тенденцій, що визначають основні способи вирішення проблем;
- урахування інтересів індивідів і соціальних спільнот як суб'єктів даного соціального інституту.

Таким чином, управлінське консультування – об'єктивна потреба на макро- і мікросистемному рівні соціального організму, що розвивається [7].

Аналіз наукових джерел з питань управління показав, що в науці існує 2 визначення управлінського консультування. Перше визначення базується на функціональному погляді на консультування. Ф.Стєєм визначає його як будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу чи структури завдання, чи серії завдань, при цьому консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це.

Інший підхід розглядає консультування як особливу професійну службу, визначає характеристики, які вона повинна мати. Згідно Л.Грейнеру О.Метугеру, управлінське консультування – це консультативна служба, що працює на контрактній основі і надає послуги організаціям за допомогою спеціально навчених та кваліфікованих осіб, які допомагають замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, сприяють, при необхідності, їх вирішенню [2; 3; 9].

Аналіз зарубіжних та вітчизняних джерел показує, що у сучасній теорії управління існує два основних напрямки досліджень щодо визначення змісту та основних завдань консалтингу. Це управлінсько-консультативний та психолого-консультативний напрямки [4; 8].

У першому напрямку досліджень управлінське консультування розглядається як один із методів удосконалення практики управління, у другому – як один із видів психологічної допомоги особистості, групі, організації [8].

Управлінське консультування – це частина більш загального виду діяльності “консультування”, що характеризується наданням допомоги щодо змісту, процесу, структурі задачі, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим людям, які відповідають за це. Консультування може здійснюватися з різних питань, і тому можна виділити такі основні види консультування в закладах і установах: юридичне економічне, інженерно-технічне, управлінське та інше [4].

Управлінське консультування можна розглядати як метод удосконалення практики управління. Основне призначення такого методу полягає в допомозі організаціям та керівним працівникам удосконалювати практику управління та підвищувати ефективність діяльності організації в цілому.

Управлінське консультування в умовах школи що розвивається – це надання рекомендацій і професійної допомоги з питань навчання і виховання. Консультування розподіляється за проблемами (експертне) і за процесом прийняття рішення (за організаційним розвитком) [6]. У першому випадку результатом роботи консультанта є експертні рекомендації з вирішення питань, а в іншому випадку результатом роботи консультанта є розвиток у школі процедур, що генерують ресурси з цілого ряду діяльності.

Організаційний розвиток ми розглядаємо тут як роботу з удосконалення процесу вирішення проблем і оновлення в організації шляху спільного регулювання, культурних постулатів, це безперервне посилення розуміння того, чому ми діємо так, а не інакше. Управлінське консультування базується на двох областях управлінської теорії та практики.

Перша область – розвиток методів тренінгового навчання управлінського персоналу. Метою даного навчання будуть зміни поведінки співробітників у заданому напрямку, збагачення навичок керівника як організатора і як учасника робочої групи. У даному випадку використовується навчальне консультування.

Друга область – вирішення проблем на основі використання методу “дослідження діяльністю”. Вона передбачає процедуру активного групового обговорення виявлених проблем, що стоять перед школою, послідовність у проведенні дослідів, впровадження отриманих результатів у практику.

Мета: забезпечити закріплення і визнання в школі тих моделей поведінки, які приводять до кращого розуміння мети школи, забезпечуючи процеси організаційного розвитку. Використовується при цьому – процес консультування [1;2;10].

Основою, що забезпечує успіх консультування, є комунікації в організації роботи, формування в педагогічному колективі навичок професійної рефлексії. Використання управлінського консультування забезпечує перехід від управління навчально-виховним процесом до управління розвитком пізнавальної творчої діяльності та культури мислення і на цій основі виховання творчої індивідуальності особистості.

Основні види управлінського консультування можна розподілити на три групи: експертне консультування, процесуальне консультування та навчальне консультування.

Експертне консультування – консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень, рекомендацій, визначаючи проблеми що виникають. Вчитель або група вчителів надає лише інформацію. Або оцінку результатів діяльності.

Процесуальне консультування – консультант активно взаємодіє з учителем чи групою учителів, спонукає їх висловлювати свої ідеї, проводить аналіз проблем даного вчителя, допомагає виробляти рішення, розвиває вміння вирішувати проблеми, оцінювати альтернативи.

Навчальне консультування – консультант не тільки узагальнює, аналізує рішення, але й формує передумови для їх виникнення. Інформація надходить у вигляді лекцій, семінарів, ділових ігор. Консультування забезпечує адекватність і надійність процесів управління в школі. Управлінське консультування стосується функціонування основних структурних підсистем організації:

- цілей та завдань організації;
- структури організації;

- управління людськими ресурсами;
- методів і технологій діяльності організації.

Базуючись на вищезначених підходах і принципах, можна визначити основні види управлінського консультування. Першу групу складає консультування з проблем діяльності та розвитку освітньої організації в цілому – організаційне консультування. Другу групу складає консультування керівників з проблем розвитку освітнього закладу і консультування педагогічних працівників з проблем удосконалення взаємодії.

Реалізація ефективного управлінського консультування здійснюється через розробку алгоритму або загальної моделі управлінського консультування. Ми поділяємо думку Л.М.Карамушки в тому, що така модель повинна мати наступні компоненти: мотиваційний (визначення наявності мотивації щодо консультування), когнітивно-смісловий (аналіз основних запитів керівників) операційно-технологічний (обґрунтування доцільності використання стратегічних форм та методів), особистісний (визначення професійно-особистісних якостей, необхідних для консультування), організаційний (аналіз використання організаційних форм консультування, обґрунтування доцільності цих форм) [4].

А сам процес управлінсько-педагогічного консультування передбачає такі фази:

1. Підготовка роботи з клієнтом. На цьому етапі здійснюється аналіз: проблем шкільного життя, розробляються плани спільної діяльності.
2. Діагностика проблем освітнього закладу. Даний етап передбачає збір, аналіз фактів, формування проблемного поля та детальне вивчення пріоритетних протиріч освітнього процесу.
3. Проектування. Це пошук, оцінка та вибір засобів вирішенні проблеми, конструювання управлінських структур, розробка стратегії і тактики здійснення змін.
4. Реалізація проектів. На даному етапі здійснюється кваліфікована допомога при реалізації раніше прийнятих рішень, проектів, програм проводиться їх коректування.
5. Підсумковий аналіз консультування. Завершальний етап управлінського консультування включає аналіз і оцінку ефективності спільної діяльності консультантів та педколективу, підсумковий звіт.

Таким чином, підводячи підсумки вищесказаного, можна визначити, що управлінське консультування виникло із потреби професійної допомоги при вирішенні нетрадиційних проблем організації і спрямовано на підвищення якості освіти через визначення і вирішення пріоритетних проблем шкільного життя. Усе викладене дає підстави для таких висновків:

1. Тенденції становлення особистісно-гуманної освіти в Україні вимагають реформування системи післядипломної педагогічної освіти у напрямку адаптації.
2. Одним із механізмів вироблення адекватного змісту сучасної післядипломної освіти є застосування управлінського консультування.
3. Практична реалізація цього механізму забезпечує високий рівень професійного вдосконалення на основі стимулювання розвитку творчого потенціалу та особистісного росту.

У той же час існує необхідність подальшого наукового дослідження даної проблеми. З метою створення повного циклу консалтинг необхідно розвивати в напрямках “освітній заклад – районна консалтингова методична служба – обласна консалтингова служба”. Потребує подальшої розробки наукова основа для організації консалтингової діяльності на всіх рівнях.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Айві А. Цілеспрямоване інтерв'ювання і консультування: сприяння розвитку клієнта / Пер. з англ. Навч. посібник. – К.: Сфера, 1998. – С. 276.
2. Вадимова И. Что такое развитие организаций? / Alter Ego. – 1994. – №1. – С. 24–28.
3. Горноста́й П.П., Васы́ковская СВ. Теория и практика психологического консультирования: Проблемный подход. – К.: Наук. думка, 1995. – С. 134.

4. Карамушка Л.М. Психологічні основи теорії управління в системі середньої освіти: Навч. посібник. – К.: Ін-т змісту та методів навчання, 1997. – С. 327.
5. Коростельов В.А. Управлінське консультування: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2003 – 104 с.
6. Кузьмин В.П. Исторические предпосылки и гносеологические основания системного подхода // Психологический журнал. – 1982. – №1.
7. Обозов Н.Н. Психологическое консультирование: Метод. пособие. – СПб., 1993. – №4.
8. Управленческое консультирование / Под ред. М.Кубра: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: СПб. “Интерэксперт”, 1992. – Т.1. – 319 с; Т.2. – 350 с.
9. Ушаков К. От отрицания до включенности: Модель поведения администратора, внедряющего инновации // Директор школы. – 1996. – №4. – С. 24–27.
10. Щербина В.В. Проблемный, онтологический и экологический подходы в управленческом консультировании // Социальный конфликт. – 1996. – №2. – С. 12–19.

УДК 371.48

Сараєва О.В.

### **ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА В.СУХОМЛИНСЬКОГО: ДИДАКТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*У публікації автором розглянуто дидактику як складову педагогічної системи В.Сухомлинського. На основі аналізу наукових розвідок сучасних учених визначено актуальність дидактичних ідей видатного українського педагога в контексті сьогодення.*

*In the article the author focuses on didactics as a part of V.O. Sukhomlinsky's pedagogical system. On the basis of the analysis of the up-to-date scientists' research the author defines actuality of the outstanding Ukrainian pedagogue's ideas in the context of contemporaneity.*

Реформування системи освіти на сучасному етапі повинно відбуватись з урахуванням підходів видатних учених, педагогів-практиків, що стали традицією вітчизняної системи освіти.

У цьому аспекті доцільно звернутись до вивчення досвіду В.Сухомлинського, який не втрачає своєї актуальності і сьогодні.

Дослідженню різноманітних аспектів педагогічної спадщини видатного українського педагога присвячено наукові пошуки вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: М.Антонець, І.Бех, М.Библюк, А.Богущ, Л.Бондар, Н.Калініченко, М.Мухін, В.Риндак, О.Савченко, О.Сухомлинська та багато ін.

Особливої уваги з погляду предмета нашої публікації потребують наукові розвідки М.Мухіна, А.Розенберга, О.Савченко, в яких розглянуто підходи В.Сухомлинського до теорії і практики шкільного навчання. Адже саме дидактика, як виховання і управління, виступає рівнозначною складовою педагогічної системи українського вченого.

Незважаючи на те, що багато науковців-сучасників вивчали провідні ідеї педагогічної системи В.Сухомлинського, не було детальних розвідок щодо аналізу його дидактичних положень у контексті сьогодення, що і є предметом нашого дослідження і висвітлення в публікації.

**Мета** дослідження: проаналізувати погляди В.Сухомлинського на теорію і практику шкільного навчання.

Для досягнення поставленої мети нами вирішено ряд **завдань**: здійснено аналіз наукових розвідок сучасних педагогів щодо вивчення творчого доробку В.Сухомлинського з позицій дидактики, визначено актуальність його дидактичних ідей в контексті сьогодення.

Погляди В.Сухомлинського на теорію і практику шкільного навчання відображені в ряді робіт, серед яких: “Розмова з молодим директором школи”, “Павлівська середня школа”, “Серце віддаю дітям”, “Народження громадянина” і багатьох статтях у періодичних виданнях.