

2025

ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ



Науково – методичні рекомендації

Драгунова В.В.

УДК 005.942:37.091(072)

П79

Схвалено вченою радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 02/674 від 28 лютого 2025 р.)

Рецензенти:

Гладкова В.М., доктор педагогічних наук, професор кафедри менеджменту освіти та права ЦПО ДЗВО «УМО»;

Ренькас Б.М., кандидат педагогічних наук, доцент доцент кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін КЗ «Житомирський ОППО» ЖОР

Автор-укладач:

Драгунова В. В., кандидат педагогічних наук, начальник відділу розвитку та роботи з дослідницькою та критичною інфраструктурою директорату розвитку науки Міністерства освіти і науки України

Проектування консалтингової діяльності в закладі освіти : наук.-метод. рек. / Івано-Франківський нац. тех. ун-тет нафти і газу; авт.-уклад. В. В. Драгунова. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. – 96 с.

Розкрито особливості професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) в умовах невизначеності. Висвітлено сутність консалтингу; проаналізовано місце консалтингової діяльності в системі управління закладом освіти; узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід та презентовано кращі практики консалтингової діяльності окремих закладів освіти. Розглянуто концепцію проектування консалтингової діяльності, охарактеризовано концептуальну модель та технологічну схему її впровадження.

Для керівників, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

© В. В. Драгунова, 2025

© ІФНТУНГ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	6
1.1. Теоретико-методологічні засади консалтингової діяльності в закладі освіти: поняття, цілі, функції, форми, методи.....	6
1.2. Зміст і технологія менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти.....	19
Розділ 2. КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	32
2.1. Характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.....	32
2.2. Концептуальна модель і технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.....	42
Розділ 3. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГІЧНИХ, НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ТА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПРОЄКТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАКТИЧНИЙ ВИМІР.....	58
3.1. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності у євроінтеграційній практиці.....	58
3.2. Особливості проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти.....	69
3.3. Практичний досвід проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти.....	81
ЛІТЕРАТУРА.....	91

ВСТУП

Система освіти України перебуває на етапі кардинальних та широкомасштабних змін, що пов'язані з умовами глобальних викликів і сучасних загроз, інтеграцією в європейський та світовий простір, модернізацією державної підтримки освіти, трансформацією системи освіти на засадах кризового менеджменту, появою нових можливостей для розвитку освіти й освітньої діяльності, комерціалізацією освіти. Для продуктивного розвитку та функціонування закладу освіти в окреслених умовах необхідна переорієнтація моделі управління на більш адаптивну, інноваційну. Зазначене вимагає підвищення результативності управління закладом освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), що спрямоване на забезпечення інтелектуальної, творчої діяльності шляхом засвоєння, примноження й використання знань, умінь, навичок, професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників. Особлива увага у цьому контексті, та безпосередньо в умовах невизначеності держави, зосереджена на перспективах розвитку, професійних спрямуваннях, підготовці педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти, що зумовлена стрімким попитом на консалтингову діяльність.

Реалізація консалтингової діяльності в закладі освіти забезпечать ефективність її функціонування, сприятиме вибору оптимальних форм і методів такого процесу суб'єктами освітнього процесу шляхом упровадження концепції проектування консалтингової діяльності, що в свою чергу підвищать рівень професійної підготовленості замовників / споживачів консалтингових послуг.

Науково-методичні рекомендації «Проектування консалтингової діяльності в закладі освіти» побудовані таким чином, щоб педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) змогли отримати знання з теоретичних основ управлінського консалтингу, уявлення про конкретні прийоми, характерні для кожного етапу проектування консалтингової діяльності, співпрацю суб'єктів освітньої діяльності та замовників / споживачів послуг, а також розуміння значення комунікацій в консалтингу та особливостей маркетингової діяльності закладів освіти задля професійного розвитку та реалізації суб'єкта консалтингової діяльності відповідно до євроінтеграційних запитів.

У першому розділі науково-методичних рекомендацій висвітлено сутність консалтингової діяльності в закладі освіти, схарактеризовано теоретико-методичні засади та розкрито суть понять, цілей, функцій, форм, методів консалтингової діяльності в закладі освіти, сформульовано зміст і технологію менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти.

Другий розділ присвячено питанню концепції проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності: характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності, концептуальна модель та технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

Практичний вимір професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти в процесі проєктування реалізації консалтингової діяльності у євроінтеграційній практиці висвітлюється у *третьому розділі*. У цій частині узагальнено досвід проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти та висвітлено особливості консалтингової діяльності в європейських закладах освіти; презентовано кращі управлінські практики з проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладах освіти України: особливості проєктування та реалізації консалтингової діяльності педагогічними, науково-педагогічними кадрами закладів освіти, а також практичний досвід організації проєктування та реалізації консалтингової діяльності з професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти.

На нашу думку, запропоновані науково-методичні рекомендації розширюють уявлення педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) про: консалтингову діяльність, її характерні особливості, місце і роль у системі освіти; варіативність проєктування консалтингової діяльності для застосування в самоосвіті, післядипломній освіті, в управлінському процесі; особливості забезпечення освітньої діяльності в умовах невизначеності; вітчизняний і зарубіжний досвід професійного розвитку керівників, науково-педагогічних, педагогічних працівників в умовах невизначеності.

Науково-методичні рекомендації можуть бути використані для планування роботи з професійного розвитку керівних, педагогічних і науково-педагогічних працівників закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

1.1. Теоретико-методологічні засади консалтингової діяльності в закладі освіти: поняття, цілі, функції, форми, методи

Інтеграція України до Європейського простору є частиною імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Членство України в Європейському Союзі визначене основним інструментом реалізації національних інтересів, розбудовою дослідницького простору через підтримку реформування та реорганізації системи управління науковою сферою закладів вищої освіти, наукових установ, що належать до сфери управління МОН та інститутів, організацій, установ національної та галузевих академій наук України.

Сучасна система освіти вимагає ефективного впровадження інновацій, наукового обґрунтування та розробки технологій, що забезпечить результативність управлінської діяльності на рівні особистісних структур керівників закладів освіти.

Відповідно, система освіти – це сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти (ЗО) та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними.

Проблематика консалтингу в освіті привертає увагу дослідників різних наукових напрямків. Значний вклад у розвиток системи консалтингу внесли фундатори наукового управління У. Тейлор, Ф. Гілберт, Х. Емерсон. Теорію загального управління та розширення сфер консалтингу опрацьовували Е. Буз, Е. Мейо, М. Фоллет. Серед українських науковців які вивчали дані питання доцільно виокремити Л. Антонюка, М. Бортнікову, О. Брінцеву, В. Вербу, І. Гонтарєву, В. Гриценка, В. Давиденка, Г. Єльнікову, Л. Карамушку, О. Карпенка, З. Кісарчука, С. Козаченка, Н. Коломінського, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, О. Марченко, Т. Решетняка, Т. Рибаківу, З. Рябову, Л. Скрипник, Н. Сурженка, В. Хоменка та інших. З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Т. Амбустера, Е. Бейча, Х. Джорі, Ківіє, Б. Корноу, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стилле, Ф. Уікхема, П. Хейкаля, Л. Якокка та інших. Особливо великий вклад у розвиток теорії та практики консалтингу вніс американський вчений М. Кубр. Розбудові концептуальної моделі консалтингової діяльності (КД) в освіті присвячені роботи В. Беспалька, С. Васьківської, В. Верби, Л. Карамушки [1].

Сутність поняття «консалтинг». Консалтинг має два базисні детермінанти (чинники та причини) – індивідуальну і соціально управлінську. Перша (індивідуальна) пов’язана з актуалізацією людини в забезпеченні власної потреби в умовах середовища життєдіяльності, друга (соціально-управлінська) – із зростанням значення усіх управлінських процесів, так званого соціального чинника.

Консалтинг (англ. *Consulting* – консультування) у широкому розумінні визначається як вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспективах розвитку і використання науково - технічних і організаційно - економічних інновацій з урахуванням наочної області і проблем суб’єкта діяльності. При цьому консалтинг представляється динамікою із надання послуг (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, дослідження і прогнозування, розроблення проєктів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки установчих документів тощо [24, с. 824].

Метою консалтингу є системна розробка та проведення комплексу змін для задоволення запитів замовників / споживачів послуг. Разом із тим, консалтинг є методом упровадження інноваційних знань, та виконує раціоналізуючи функції.

Основні чинники, які визначають розвиток ринку консалтингу на сучасному етапі, є (рис. 1.1.):

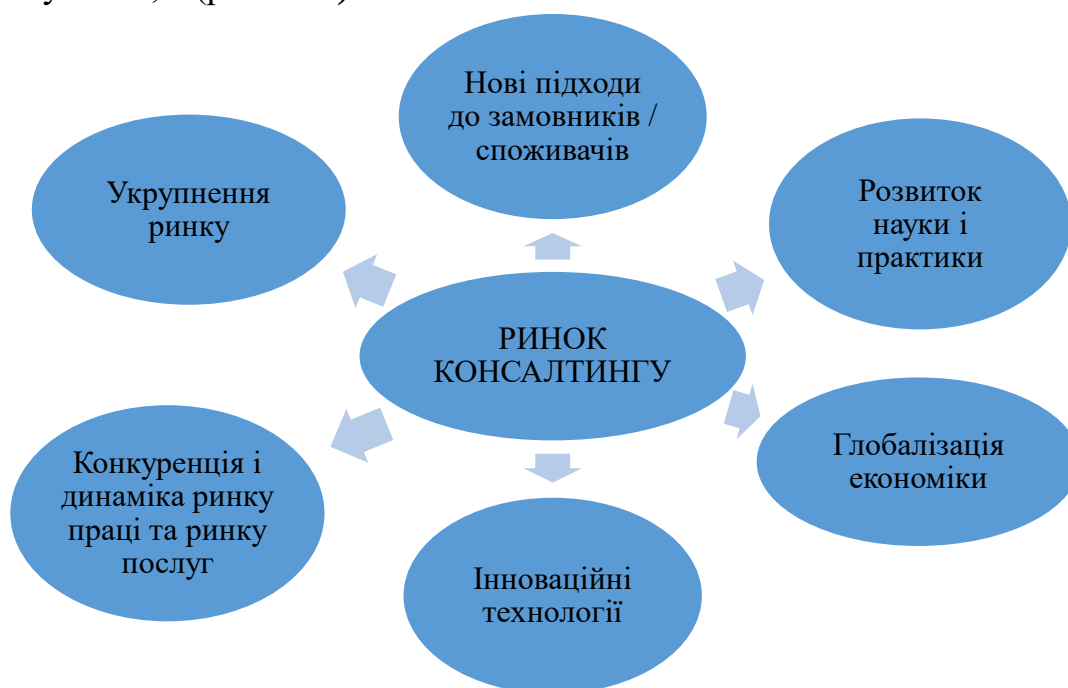


Рис.1.1. Основні чинники, що визначають розвитку ринку консалтингу

Існує безліч визначень консалтингу, які можна об'єднати у два напрями. У вузькому розумінні поняття консалтинг розглядається як консультативні послуги та / або діяльність з надання консультацій [5, с. 565].

Незважаючи на те, що значна кількість ЗО відчуває необхідність консалтингової діяльності (КД) з питань управління та навчання, попит на консалтингові послуги (КП) залишається переважно низьким. Основними причинами такої ситуації є:

- євроінтеграційні спрямування держави в умовах невизначеності України;
- низьке нормативно-правове регулювання консалтингової діяльності в системі освіти;
- низька фінансова автономія закладів освіти;
- загальне зниження професійної активності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти;
- відсутність стимулів суб'єктам освітньої діяльності у підвищенні професійної освіти;
- неспроможність оцінити корисність консалтингової діяльності;
- складність отримання об'єктивної інформації про консалтингову діяльність закладів освіти та їх можливості;
- відсутність гарантій результатів та позитивного ефекту від КД [5].

Оптимальним шляхом формування готовності менеджерів закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) та розвитку їх особистісно-професійної компетентності визнано системну інтеграцію наукових знань, управлінських потреб та суспільних інтересів, адекватне та раціональне використання яких зумовлено передумовою ефективного функціонування закладів освіти шляхом реалізації консалтингової діяльності.

Для збереження своєї життєдіяльності ЗО вимушені постійно еволюціонувати, перебудовуватися, вдосконалюватися, впроваджувати інноваційні технології.

Основними передумовами розвитку консалтингу у сфері управління ЗО різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) є:

- необхідність вирішення проблем підвищення ефективності діяльності ЗО, забезпечення якості освітніх послуг, найактивнішим активом якого є інтелектуальний капітал;
- розповсюдження концепції людського капіталу, основні положення якої ґрунтуються на кадрових інвестиціях;
- підвищення науко місткості управлінської діяльності, що вимагає від спеціалістів ЗО знання найкращих світових досягнень, навичок наукової діяльності, досвіду реалізації проєктів у сфері діяльності ЗО та ін;

• підвищення управлінської компетентності керівників різних рівнів, розуміння ними сучасних реалій, затребуваність консалтингових послуг у сфері діяльності ЗО [46, с. 87– 88].

Найчастіше виділяють такі принципи консалтингу:

- незалежність та об'єктивність допомоги;
- професійний підхід до вирішення проблем;
- достатня компетентність у сфері вирішення проблем замовників / споживачів послуг;
- використання передового досвіду;
- наукове обґрунтування при вирішенні проблем;
- використання системного підходу для керованих і керуючих підсистем;
- комплексність у вивченні зовнішнього й внутрішнього середовища з використанням різних способів і засобів, та консультуванні;
- пріоритетність інтересів замовників / споживачів послуг;
- сприяння у підвищенню компетентності суб'єктів освітньої діяльності;
- дотримання конфіденційності, коректність відносно запитів замовників / споживачів послуг, дотримання етичних норм поведінки тощо.

Термін «консалтинг» використовується як у державних, так і в громадських установах, де намагаються досягнути максимальної мети при мінімальних витратах. Тому науковий статус цього поняття має різні професійні модифікації. Об'єктивна основа консалтингу полягає у відокремленні послуг від діяльності. До основних категорій консалтингу відносимо: поняття організаційного процесу та функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління колективом, маркетингові комунікації та ін. Обсяг організаційного управління, особливо у ЗВО та наукових установах (НУ), значний і потребує відповідного розподілу.

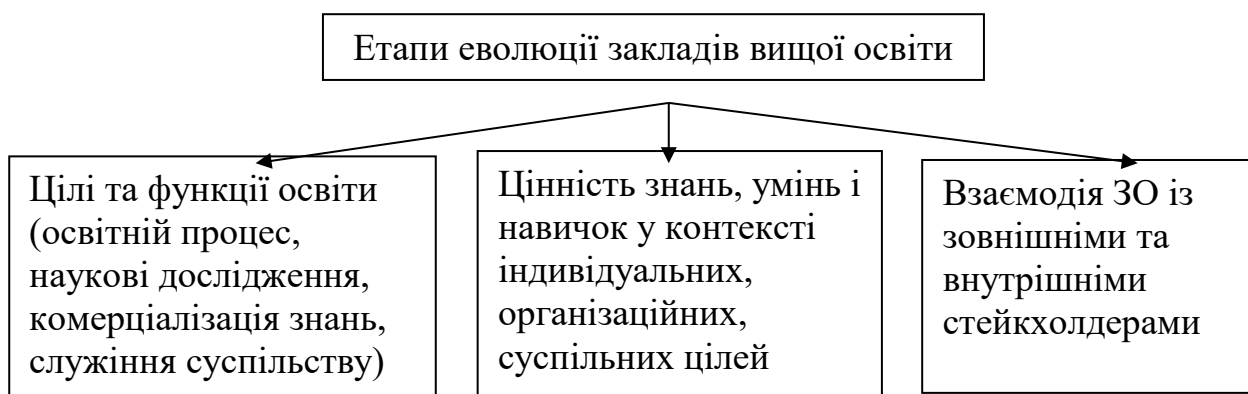


Рис. 1.2. Схема аналізу етапів еволюції закладів вищої освіти у контексті розвитку консалтингової діяльності.

Крім того, саме заклади вищої освіти (ЗВО) займають одну з найбільших ніш освітнього консалтингу, експертної діяльності та консультування у галузі фундаментальних досліджень та інноваційних розробок.

Суб'єктами освітньої консалтингової діяльності (СОКД) – як у загальній теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких належать заклади вищої освіти та наукові установи, так і в менеджменті – є керівні, науково-педагогічні, педагогічні працівники закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) та громадські організації котрі беруть участь у розробці, проєктуванні, впровадженні чи застосуванні освітнього консалтингу; об'єктом – діяльність керівних, науково-педагогічних, педагогічних працівників із застосуванням освітнього консалтингу, тобто консалтингова діяльність.

Серед найбільш значущих функцій консалтингу виокремлюємо:

- *консультаційну функцію* (допомога для розв'язання управлінських проблем; виявлення й аналіз управлінських завдань; розробка пропозицій щодо їх розв'язання; здійснення практичних заходів; моніторинг ефективності реалізації пропозицій);
- *наукову функцію* (розповсюдження сучасних наукових досягнень та перспективного управлінського досвіду);
- *дослідницьку* (виявлення факторів, закономірностей та чинників, які мають безпосередній вплив на ЗО);
- *посередницьку* (виявлення та налагодження зв'язків із потенційними суб'єктами співпраці);
- *навчальну* (підвищення професійної кваліфікації);
- *накопичення знань* (формування баз даних, управлінські та проєктні технології);
- *маркетингову* (оптимізація управлінської діяльності, маркетинг та позиціонування ЗО на ринку праці та ринку освітніх послуг);
- *трансмісійну* (управлінський інноваційний процес, освітній процес, адміністративно-фінансова діяльність, діяльність громадських організацій);
- *трансформаційну* (формування інноваційної стратегії розвитку ЗО, керівництво, мотивація та управління персоналом, управління інноваційним розвитком та фінансами, підвищення конкурентоспроможності (КС) ЗО; ініціювання проведення лекцій, семінарів, тематичних дискусій, круглих столів та ін.);
- *збудуючу* (упровадження та поширення проєктних технологій, розширення спектра КП ЗО);
- *етичну* (формування неформальних інститутів, що забезпечують розвиток середовища КП);

- *протидії квазіконсалтингу* (формування систем захисту та ідентичності консалтингових послуг, застосування адміністративного апарату);
- *формування нових інститутів та інституцій* (акумуляція пропозицій зовнішнього ринку послуг щодо формування та використання потенціалу ЗО, підготовка кадрів) [4, с. 9; 51, с. 2];
- *раціоналізуючу* (професійне сприяння раціоналізації управлінського процесу, оптимізація та використання ресурсів закладу освіти, підвищення ефективності управлінської діяльності шляхом забезпечення спеціальними знаннями та інформацією);
- *інноваційну* (професійне сприяння впровадженню нових знань та досвіду в управлінську практику, залучення інтегрованих новацій в діяльність, здійснення системного інноваційного процесу, розвитку інноваційної діяльності та підвищення інноваційної активності закладу освіти);
- *регулюючу* (оптимізація управлінської поведінки суб'єктів освітнього процесу шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем перспектив розвитку та функціонування ЗО).

Консалтинг нині розвивається в рамках декількох змістовних напрямків:

- ✓ педагогічний консалтинг;
- ✓ соціально-педагогічний консалтинг;
- ✓ психологічний консалтинг;
- ✓ управлінський консалтинг.

Існує паралель між поняттям «консалтинг» та «консультування». Дані терміни є тотожними, консалтинг – це допомога у вирішенні проблем замовника, а консультування – навчання і допомога порадами.

По-перше, консультування — це форма надання консалтингових послуг. Формування галузі освітнього консалтингу можна уявити як процес, що включає, з одного боку, становлення й виокремлення професійного консультування з питань управління закладом освіти — управлінського консультування як окремої ділової послуги, з другого боку — як розвиток, а потім уже організаційне виокремлення консультативного напрямку діяльності структурного підрозділу ЗО, що надають аудиторські, бухгалтерські, юридичні та інші супутні послуги. По-друге, консультування стосовно суб'єктів освітньої діяльності може бути внутрішнім та зовнішнім. Зокрема внутрішнє консультування здійснюють співробітники й консультативні служби ЗО.

Під процесом консультування розуміють послідовну серію дій, заходів, що виконуються консультантом для досягнення позитивних змін. Консультант – це фахівець, який володіє знаннями в конкретній галузі, запрошений замовником для виконання роботи, що вимагає спеціальних знань і практичних навиків. Завдання консультанта – провести експертну оцінку проблемного питання,

пояснити, переконати, у разі потреби, допомогти в реалізації вироблених рекомендацій. Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів. Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги на підставі договорів. Його запрошують працювати на якийсь час над певним проєктом як фахівця, знання і досвід якого здатні підвищити ефективність і результативність всього проєкту. Внутрішні консультанти – це фахівці ЗО з управління, які працюють в штаті.

Опираючись на твердження науковців, консультування умовно можна поділити на дві групи: по-перше, консультування як взаємодія, та по-друге, консультування як вплив. З одного боку, самі освітні структури надають послуги консалтингового характеру різним компаніям, окремим особам і групам населення, а з іншого – ЗО й окремі працівники освітньої галузі виступають потенційними споживачами консалтингових послуг у сфері професійного самовдосконалення й особистісного розвитку, ресурсного забезпечення освітнього процесу та наукових розробок і досліджень, позиціонування на ринку освітніх послуг тощо [47, с. 36 – 37].

Сутність поняття «консалтингова послуга». У межах вузького професійного підходу консалтинг розглядається як професійна служба з надання консалтингових послуг. Відповідно консалтинг націлений на надання послуг для впровадження змін у діяльність закладу освіти. Консалтингові послуги суттєво відрізняються за змістом, формою, якістю, методологією здійснення своєї діяльності.

З-поміж тенденцій, що зумовлюють розвиток консалтингових послуг, виокремлюємо:

- технічний прогрес, що призводить до ускладнення стосунків у сферах соціальної взаємозалежності, забезпечення добробуту, якості освіти, виховання лідерства, прийняття рішень тощо;
- криза людських ресурсів або їх нераціональне використання, що стосується проблем недостатнього врахування особливостей етнічних меншин, гендерного фактора, людей різних вікових груп, зокрема молоді і людей похилого віку, осіб із обмеженими можливостями, громадян без освіти;
- наявність консалтингового потенціалу працівників різного рангу. Це виявляється в тому, що багато хто з цих працівників має потенційні навички викладачів, інструкторів, консультантів, тренерів, радників і при відповідному навчанні можуть виконувати функції внутрішніх консультантів у своїх установах чи соціальних групах [47, с. 35 – 36].

Зростання попиту на консалтингові послуги (далі - КП) обумовлює вдосконалення інституційних інструментів взаємодії держави, науки і освіти на підвищення якісної професійної активності ЗО.

Практичний досвід засвідчує, що найчастіше причинами виникнення потреби в консалтингових послугах є:

- невизначена ситуація, в якій знаходиться заклад освіти;
- ситуація в ЗО розцінюється як позитивні і її потребує укріплення або поліпшення;
- необхідність в кваліфікованих порадах, ідеях, ноу-хау;
- виявлення проблеми, яка носить комплексний, системний характер;
- існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині адміністрації закладу освіти або між науково-педагогічним персоналом;
- необхідність отримання об'єктивної оцінки проблем або завдань, які стоять перед закладом освіти;
- потрібний свіжий або ширший погляд на проблему або ситуацію;
- існує потреба скористатися знаннями і досвідом незалежних консультантів на додаток до власних можливостей;
- необхідність залучення додаткових інтелектуальних, людських, фінансових ресурсів для вирішення специфічних завдань розвитку закладу освіти;
- необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги, переосмислення стратегії розвитку, філософії управління, зміни корпоративної культури, проектування діяльності;
- необхідність навчання у процесі консалтингу;
- необхідність автономії діяльності закладу освіти, що вимагає певної реорганізації діяльності;
- якість проектування управлінської діяльності, впровадження системи управління якістю як елемент консалтингової політики, направленої на завоювання довіри та репутації серед замовників / споживачів послуг;
- пошук інноваційних способів / рішень позиціонування закладу освіти на ринку праці та ринку освітніх послуг.

Різні види консалтингових послуг тісно взаємопов'язані (рис. 1.3.). Зокрема, послуги, які стосуються предмета консультування – предметна класифікація та послуги, які ґрунтуються на методах консультування – методологічна класифікація.

До переліку консалтингових послуг слід віднести:

- дослідження та аналіз ринку;
- стратегічний менеджмент;

- фінансовий менеджмент;
- корпоративний менеджмент;
- управління маркетингом;
- виробничий менеджмент;
- управління персоналом;
- управління проєктами;
- управління інноваційною діяльністю;
- інформаційно-комунікаційний менеджмент [1, с. 41– 42].



Рис. 1.3. Види консалтингових продуктів та процесів

Консалтингові послуги в системі освіти слід розглядати у двох аспектах. Зокрема, як послугу, що надається в межах зовнішньої діяльності закладу освіти, та послугу, як важливий інструмент підвищення ефективності управління в системі внутрішньої діяльності, що реалізується шляхом мінімізації витрат та покращення управлінських процесів суб'єктів освітньої діяльності, а також створення і впровадження організаційно-управлінських інновацій у структурі розвитку внутрішньої діяльності.

Під внутрішнім середовищем закладу освіти розуміється структура, що включає в себе головні підсистеми закладу освіти: навчально-методичну, наукову, господарську, економічну, консалтингову, управлінську діяльність. Зовнішнє середовище ЗО – структура, що представлена впливом, що має безпосереднє відношення до закладу освіти та його можливостям, і таких, що у певному ступені піддаються їхньому впливу.

Виокремлений подвійний характер КП забезпечення зовнішньої діяльності закладу освіти розглядається як інструмент мінімізації витрат зовнішніх дій ЗО

та як елемент системи підвищення ефективності діяльності. Зазначене зумовлює необхідність виокремлення зовнішніх та внутрішніх принципів консалтингових послуг. До зовнішніх принципів консалтингових послуг відносимо: визнання й державне сприяння, прогнозованість змін інституційних умов та євроінтеграційних прагнень держави, системність й повноцінність, сприяння розвитку консалтингових експертів та ефективність консалтингу для освітньої галузі. До внутрішніх принципів консалтингових послуг належать: цілепокладання, системність, безперервність, збалансованість, гнучкість, науковість тощо.

Науковці виокремлюють низку причин, через які замовники звертаються за КП, зокрема: споживачі консалтингових послуг мають намір отримати допомогу або пораду з питань менеджменту, у питаннях підвищення ефективності праці, скорочення витрат. КП можуть стосуватися як загальних питань менеджменту (планування, звітність, підвищення ефективності контролю, оптимізація бізнес-процесів), так і конкретних напрямів менеджменту (фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами та ін.) [1, с. 46 – 47].

Досить часто перед замовником стоїть питання: найняти спеціаліста з розвитку закладу до штату чи запросити зовнішнього консультанта. Основна відмінність внутрішнього фахівця від зовнішнього полягає в тому, що консультант не несе відповідальності за свої рекомендації, а також не бере участі у практичній реалізації даних ним порад. Ще одна відмінність представників консалтингових фірм від менеджерів ЗО полягає в тому, що вони лише дають резюме своїх спостережень, а прийняття рішень та забезпечення їхнього виконання лежить вже на керівництві або на лінійних менеджерах.

Сутність поняття «консалтингова діяльність». В науковій літературі поняття консалтинг, консалтингова діяльність, в цілому консультування вважаються тотожними і розглядаються як надання фахової консультаційної послуги суб'єктам (замовникам / споживачам).

Під консалтинговою діяльністю (від англ. to consult – консультувати, радити) розуміємо надання кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін щодо поліпшення використання існуючих можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування (табл.1.1.).

Необхідність реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти зумовлена створенням адаптованого організаційно-економічного механізму, зорієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного закладу, перебудову організаційно-планової

підготовки менеджменту, підвищення рівня проєктування, зміну стилю управління (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «консалтингова діяльність» у наукових джерелах

Сутність поняття «консалтингова діяльність»
Комплекс знань, що вможливають підтримку наукового пошуку, досліджень, постановку дослідів та експериментів, організованих задля розширення наявних та отримання нових знань, наукового обґрунтування різноманітних проєктів, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей та побудови наукових узагальнень, що здійснюється з метою успішного розвитку організації [41].
Вид інтелектуальної діяльності, яка полягає у наданні незалежних порад та допомоги кваліфікованими консультантами підприємствам з метою дослідження управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та впровадження рекомендацій [1].
Консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, експертної та ін. діяльності [5].
Є ефективним механізмом взаємодії учасників освітнього процесу з консультування тих, хто потребує допомоги [43].
Сукупність рекомендацій щодо вирішення завдань консультованої проблеми, що дозволяє клієнту (особі, яка приймає рішення) здійснити вибір однієї із них, з метою прийняття оптимального (компромісного) рішення щодо управління та функціонування об'єктом (суб'єктом) та/або процесами (функціонування та управління), реалізація якого (рішення) забезпечує вирішення завдань консультованої проблеми [33].
Полягає у вирішенні проблем та функціонуванні їх розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та спільно вироблюваних з клієнтом рішень [34].
Надання кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін щодо поліпшення використання існуючих можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування [47].
Надання допомоги у вигляді консультаційних послуг підприємству для вирішення проблем його функціонування в процесі взаємодії консалтингової організації та клієнта [35].
Обслуговування потреб комерційних і некомерційних організацій, фізичних осіб у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах по проблемах їх функціонування і розвитку [1].

Поняття «консалтингова діяльність» розглядають багато дослідників. Консалтингова діяльність може провадитись у різних сферах та напрямках закладу освіти. Але, заразом, учені мають різні тлумачення щодо її сутності. Виділимо основні його категоріальні ознаки. Найбільш доцільним для цієї мети

виявився метод контент-аналізу. Нами було проаналізовано визначення поняття в 14 джерелах. Відповідно до вимог методу контент-аналізу була виділена цілісна системна одиниця-судження авторів про поняття «консалтингова діяльність» як предмет аналізу.

У результаті аналізу виділено 23 найпростіших смислових елементи, з яких виокремлено 6 стійких значень, що характеризують сутність цього поняття (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Категорія «консалтингова діяльність» у системі педагогічних понять

№ з/п	Категорія	Кількість смислових одиниць аналізу	Абс.знач. у %
1.	Сукупність об'єктивних обставин	4	30,8
2.	Знання, форми, методи, прийоми	3	19,2
3.	Поради, допомога, пошук рішень	3	19,2
4.	Потреби, послуги	2	15,4
5.	Засоби впливу	1	7,7
6.	Процес взаємодії	1	7,7

Класифікація консалтингової діяльності за методологією проведення.



Рис. 1.4. Класифікація консалтингової діяльності за методологією проведення.

Експертне консультування припускає виконання всього спектра робіт, вид діяльності закладу освіти стосовно вироблення стратегічних, тактичних рішень, рекомендацій.

Процесне консультування на додаток до експертного припускає розробку рекомендацій. Так, потреба в процесному консультуванні виникає тоді, коли замовник / споживач послуг хоче змін, розвитку закладу освіти, освітньої установи (організації) тощо.

Навчальне консультування припускає реалізацію програм о навчанню працівників у різних формах, зокрема пряме навчання на робочих місцях, курси підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг, семінари, лекції, майстер-класи тощо.

Інтегроване консультування поєднує як процесне так і експертне консультування, а навчальне консультування в цьому контексті розглядається як різновид експертно-процесного консультування.

Функціональні потреби в консалтинговій діяльності. Результатом реалізації консалтингової діяльності можна вважати розширення можливостей і зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти, що приваблює творчих особистостей, де позитивно сприймаються креативні ідеї, нагромаджується потенціал, розвивається організаційна культура та формується імідж ЗО, постійно впроваджуються новації та підтримується дух новаторства. Зокрема, участь в консалтинговій діяльності є потребою зростання рівня професійної майстерності суб'єктів освітньої діяльності, кількості творчих (проектних) груп учасників освітнього процесу, кількості структурних компонентів закладу, кількості управлінських функцій керівника, обсягів матеріально-фінансових інвестицій, спрямованих на розвиток ЗО.

Таблиця 1.3.

Види консалтингової діяльності в ЗО

<i>Зміст та значення для проблеми менеджменту</i>	<i>Форми професійної допомоги</i>
Операційний консалтинг	
Допомога при вирішенні технологічних, організаційних питань стосовно реалізації операційної функції діяльності ЗО; поточні питання менеджменту.	Консультування (надання порад, рекомендацій, експертних висновків).
Організаційний консалтинг	
Підтримка спрямована на підвищення якості менеджменту.	Аутсортинг персоналу.
Корпоративний консалтинг	
Супровід поточних питань корпоративного менеджменту, організаційної культури й розвитку.	Навчання (проведення семінарів, тренінгів та ін.).
Кадровий консалтинг	
Оптимізація управління трудовими ресурсами.	Коучинг.
Маркетинговий консалтинг	
Спрямування на досягнення ринкових цілей через побудову ефективної взаємодії ЗО.	Навчання (семінари, тренінги та ін.).
Фінансово-бухгалтерський консалтинг	
Кваліфікований супровід облікової, фінансової, інвестиційної та ін. діяльності, управління інвестиційними проектами й фінансовими	Проектування (підготовка та впровадження консультаційних проектів).

ресурсами, підготовка та експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг.	
Інноваційний консалтинг	
Інноваційна діяльності та інноваційний розвиток ЗО.	Іррадіація (удосконалення, розвиток менеджменту).
Консалтинг у сфері інформаційних технологій	
Професійна допомога з питань автоматизації, програмного забезпечення управлінських процесів.	Навчання.
Оцінюючий консалтинг	
Стратегічне планування діяльності ЗО.	Проектування (підготовка та впровадження проєктного менеджменту).
Міжнародний консалтинг	
Кваліфікаційний супровід зовнішньоекономічної діяльності ЗО.	Консультування, проектування, навчання.

Підсумовуючи зазначимо, що консалтингова діяльність – це сукупність об’єктивних обставин (ситуації, заходи, атмосфера, моделювання, проектування тощо) впливу на процес взаємодії суб’єктів освітньої діяльності з використанням адекватних форм, методів, прийомів, засобів з метою досягнення управлінського ефекту.

Проте питанню консалтингової діяльності в ЗО приділена недостатня увага. З урахуванням зазначеного вище, необхідно оптимізувати управлінську діяльність щодо реалізації КД. Відповідно, процес впливу консалтингової діяльності у ЗО потребує навчання керівництва в системі науково-методичної роботи, спрямованої на побудову власної системи управління (на основі загальноприйнятих у суспільстві й особистих цінностей), створення індивідуальної траєкторії розвитку професійної позиції, що сприяє всебічному саморозвитку й самореалізації керівника в процесі оволодіння ним системою морально-ціннісних орієнтирів, знань, умінь, навичок, способів і досвіду діяльності, необхідних для ефективного рішення професійних й особистісних завдань, спрямовує на організацію самовдосконалення.

1.2. Зміст і технологія менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти

Менеджмент консалтингової діяльності. Наукова теорія управління ЗО інтенсивно розвивається протягом останніх 30 років. На сьогодні немає усталеної думки науковців щодо трактування таких понять, як «менеджмент», «управління». Складовим елементом управління є менеджмент, під яким

розуміють цілеспрямований вплив на колектив або окремих виконавців для виконання поставлених завдань або досягнення визначеної мети.

Менеджмент (від англійського management – управління) означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою». Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [23]. Відповідно управління консалтинговою діяльністю – це професійна діяльність менеджерів закладу освіти, яка полягає у наданні організаційно-управлінських порад і допомоги щодо питань керівництва, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

Учені виокремлюють рівні управління консалтинговою діяльністю в закладі освіти: загальнодержавний, регіональний та освітній (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Рівні консалтингового управління у закладі освіти

<i>Рівень управління</i>	<i>Суб'єкти управління</i>
I рівень	Керівник, проректори, громадські об'єднання (визначають стратегічні напрямки розвитку закладу вищої освіти).
II рівень	Керівники, заступники керівника структурних підрозділів ЗО.
III рівень	Науково-педагогічні, педагогічні працівники ЗВО.
IV рівень	Здобувачі вищої освіти (слухачі), стейкхолдери (виокремлення цього рівня свідчить про суб'єкт-суб'єктні відносини)

Загальнодержавний рівень формує освітню політику та забезпечує нормативно-правову основу для її реалізації, шляхом ознайомлення широкого освітянського загалу з консалтингом, здійснення наукового супроводу реалізації діяльності ЗО та залучення суб'єктів освітньої діяльності до активної участі в КД, що можливо за умови професійної й психологічної готовності суб'єктів освітньої діяльності до нових потреб ринку праці, нестандартного творчого мислення, самовдосконалення, конструктивного спілкування та обміну досвідом, проєктування діяльності.

Регіональний рівень спрямований на забезпечення розвитку галузі освіти в певному регіоні, при цьому сприяти впровадженню та реалізації освітнього консалтингу у практику управління ЗО, пошуку доцільних механізмів управління процесами.

Менеджмент КД на рівні ЗО включає в себе функції проєктного менеджменту та процесу впровадження в освітньому середовищі консалтингових послуг (рис.1.5.).

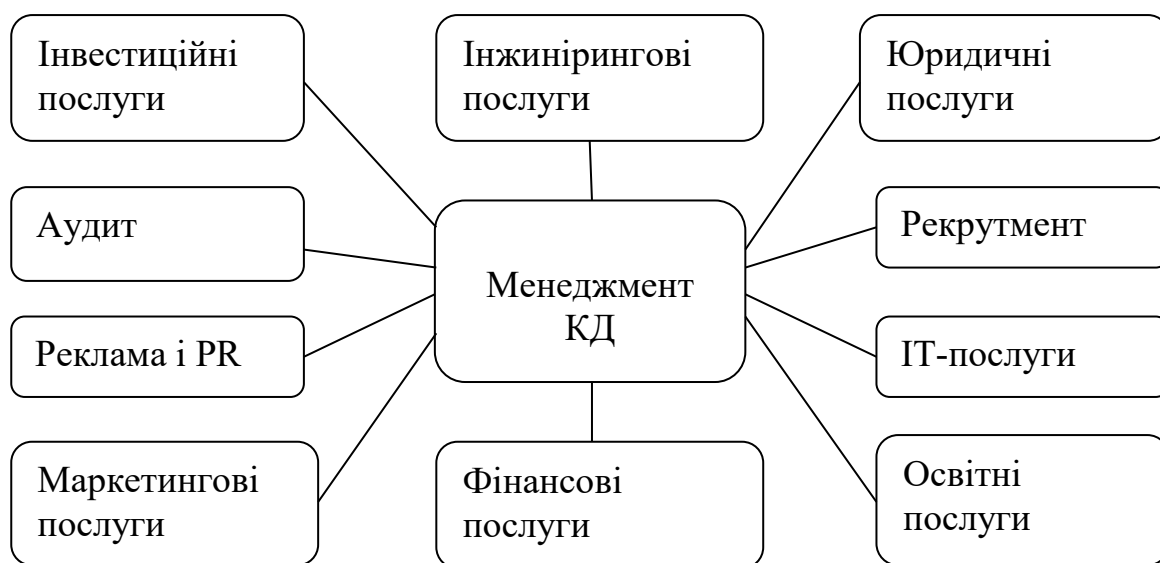


Рис. 1.5. Зв'язок менеджменту КД та інших видів професійних КП.

Менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти має три найбільш значущих напрями:

Методологічний – полягає у вирішенні комплексних проблем упровадження консалтингу в сучасній системі освіти; використанні пізнавальних засобів інтегративного підходу в якості інструментів аналізу ефективності управлінських явищ; оптимізації менеджменту консалтингової діяльності в умовах модернізації освіти; побудови інтегративної освітньої парадигми; синтезу методологічних, теоретичних, методичних і технологічних знань.

Теоретичний – характеризується тісними інтеграційними зв'язками між основними складовими освітньої політики: неології, аксіології та праксеології; створення інваріантних інтегративних моделей освітніх консалтингових проєктів; синтезу принципів та умов ефективності всіх етапів життєвого циклу менеджменту КД, що відносяться до різних видів освітньої діяльності.

Практичний – забезпечує наступність між науково-експериментальними дослідженнями та впровадженням їх результатів; узгодженням кластеру консалтингових послуг, що одночасно реалізуються в ЗО; координації управління КД на різних рівнях: державному, регіональному, в окремому закладі; проєктуванні інтегрованого змісту консалтингової діяльності та відповідних форм і методів освоєння; організації інтегрованих форм управління КД: проєктів, консалтингових центрів, лабораторій та ін.; розробленні

інтегративних програм підготовки суб'єктів освітньої діяльності до консалтингової діяльності тощо (табл.1.5.)

Таблиця 1.5.

Типологія менеджменту КД в ЗО

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Менеджмент КД</i>
За цілями	цільовий; багатоцільовий.
За місцем застосування	внутрішній; зовнішній.
За радикальністю	трансформаційний; вдосконалений.
За терміном дії	короткостроковий; періодичний; постійний.
За видами завдань	оперативний; стратегічний.
За прикладними функціями	науково-дослідний; практичний.
За кількістю об'єктів	індивідуальний; колективний.
За результатами	продуктивний (консалтинговий проєкт); забезпечуючий (консалтингові послуги).

Разом із тим, менеджмент консалтингової діяльності синтезує принципи та методи управління:

- інтелектуальною діяльністю;
- послуговою діяльністю;
- консультаційною діяльністю професійних консультантів;
- діяльністю з надання професійної допомоги суб'єктам освітньої діяльності.

Йому притаманні:

1) загальні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль та сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво (влада та лідерство);

2) специфічні завдання управлінської діяльності, що відбивають особливості КП та КД – це забезпечення професійної допомоги суб'єктам освітньої діяльності, високої якості консалтингових послуг, консультаційного процесу та консалтингового обслуговування, ефективності консультант-клієнтських відносин.

Головні *принципи* менеджменту консалтингової діяльності:

- оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) та діяльнісного векторів КП, управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності;
- мережевий принцип як формування внутрішніх та зовнішніх мереж освітнього консалтингу;
- інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного проєктування КД;

- формування продуктивних відносин та забезпечення співпраці консультантів та суб'єктів освітньої діяльності в управлінському процесі;
- орієнтація на якісні критерії послугової діяльності консультанта та консалтингового проєкту;
- забезпечення інтелектуальної безпеки освітнього консалтингу.

До *методів* менеджменту КД належать такі, що ґрунтуються на характері джерела управлінської інформації:

- Вербальні методи: індивідуальна та групова бесіда, діалог, інструктаж, консультація, які проводить керівник з підлеглими.
- Дослідницькі – аналіз та синтез прийняття управлінських рішень адміністрацією ЗО, моніторинг якості освіти та освітньої діяльності.
- Ілюстративно-показникові – застосування стендів, таблиць, графіків.
- Техніко-технологічні – застосування сучасних технічних засобів в управлінні.

Необхідність менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти зумовлено створенням адаптованого організаційно-економічного механізму, орієнтованого на розробку й модернізацію перспективного, конкурентоспроможного ЗО, перебудову організаційно-планової підготовки управління, підвищення рівня проєктування, зміну стилю управління.

Отже, менеджеру закладу освіти для проєктування консалтингової діяльності необхідно забезпечити ефективну систему консалтингово-зорієнтованого управління впливів, що сприяє:

- плануванню доходів і видатків;
- руху в напрямку стратегічних цілей;
- відстеженню та контролюванню результатів діяльності ЗО за окремим напрямками відповідальності;
- побудові й оцінюванню внутрішніх показників ефективності та їх продуктивності і результативності.

Консалтингово-зорієнтоване управління впливів. У процесі управління КД ЗО може функціонувати з найбільшою результативністю тільки тоді, коли чітко орієнтується на конкретний об'єкт і керується максимальною кількістю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Орієнтоване управління є інструментом для здійснення контролю, координації тимчасових і просторових аспектів виконання завдань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і поширенням консалтингу в ЗО (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6.

**Перелік видів консалтингово-зорієнтованого управління впливів
у закладі освіти за процесами**

Управлінські процеси	Вид діяльності
Маркетинг	- управління маркетингом; - моніторинг ринку КП; - рекламування і просування КП.
Розробка консалтингових пропозицій	- координація процесу розробки КП; - проектування і розробка нових послуг, процесів їх створення, процедур впровадження; - створення і випробовування.
Реалізація КП	- управління процесом реалізації КП; - впровадження, контроль, технічне забезпечення реалізації консалтингових послуг.
Розробка і супровід проєктів цифрової трансформації	- управління цифровими ресурсами системи; - розробка, супровід управління системи цифрових ресурсів.
Ресурсне забезпечення впровадження КП	- ресурсне забезпечення розробки та реалізації КП.
Вдосконалення управління	- загальне управління ЗО; - розробка і реалізація стратегії управління ЗО; - розробка і введення безперервного процесу вдосконалення діяльності ЗО.
Управління зовнішніми зв'язками	- управління зовнішніми зв'язками; - управління зв'язками із громадськістю.
Управління персоналом	- управління кадровою політикою; - кадрове обслуговування; - планування і проведення навчання співробітників.
Інформаційне забезпечення управлінням ЗО	- інформаційне забезпечення управлінням діяльністю ЗО.
Надання КП	- надання КП; - управління КП; - моніторинг запитів потреб надання КП; - оцінка якості надання КП.

Під консалтингово-зорієтованим управлінням впливів розуміється завершена послідовність логічно пов'язаних між собою операцій, необхідних для впровадження і поширення консалтингу в закладі освіти.

Переваги застосування консалтингово-зорієтованого управління впливів:

- дозволяє знизити функціональні бар'єри між структурними підрозділами ЗО за рахунок посилення горизонтальних зв'язків;
- забезпечує трансформацію підходів та організації діяльності, таким чином підсилює горизонтальні зв'язки послабляючи вертикальні:

- сприяє більш чіткому визначенню зв'язку між співробітниками закладу освіти та конкретними завданнями, за виконання яких вони несуть відповідальність, що дозволяє їм краще зрозуміти вимоги та специфіку виконання робіт;

- дає можливість відслідковувати різні напрямки діяльності ЗО, робить їх більш прозорими за рахунок єдності інформаційних потоків, що сприяє своєчасному здійсненню коригувальних дій для ліквідації причин зниження ефективності і, як наслідок, забезпечує оптимізацію діяльності ЗО;

- дозволяє знизити витрати закладу освіти, зумовлені дублюванням функцій, що спостерігається у функціонально-орієнтованих закладах [1].

Ефективна система консалтингово-зорієнтованого управління впливів у ЗО сприяє:

- планувати доходи і видатки;
- рухатися у напрямку стратегічних цілей;
- відстежувати та контролювати результати діяльності закладу освіти за окремим напрямками відповідальності;

- будувати і оцінювати внутрішні показники ефективності та їх продуктивність, результативність.

У практичному аспекті характеристика процесів консалтингово-зорієнтованого управління сприяє виокремленню інструментів управлінського впливу для розробки комплексної програми розвитку закладу освіти:

- стратегічний управлінський вплив дозволяє чітко визначити пріоритетність плану дій та максимально ефективно реалізовувати наявні ресурси для вирішення;

- планування діяльності розглядає різні варіанти розвитку закладу освіти в умовах системних змін та невизначеності;

- організаційна структура орієнтована на досягнення стратегічних цілей закладу освіти;

- інформаційне забезпечення діяльністю закладу освіти сприяє максимізації розвитку закладу освіти за рахунок прискорення руху матеріальних та інформаційних ресурсів у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- управління фінансами дозволяє ретельно спланувати та контролювати діяльність структурних підрозділів закладу освіти, формувати план дій розвитку ЗО в цілому;

- мотивація та стимулювання суб'єктів освітньої діяльності орієнтована на створення та підтримання міцної команди однодумців, націлених на стратегічну ціль розвитку ЗО;

- діагностика стану функціонування закладу освіти дозволяє визначити показники якості, вимоги, запити споживачів та ризики.

При консалтингово-зорієнтованому управлінні впливів закладу освіти має можливість досягнути максимальної ефективності діяльності, вирішити ряд типових проблем, зокрема:

- недостатня ефективність і не систематичність планування діяльності структурних підрозділів та ЗО;
- низька оперативність одержання фактичної інформації поточної діяльності структурних підрозділів та ЗО в цілому;
- недосконалість внутрішньої системи діяльності ЗО;
- недостатня ефективність функції контролю в ЗО (табл. 1.6.);
- недостатня мотивація суб'єктів освітньої діяльності сприяє зниженню рівня продуктивності та ефективності діяльності ЗО.

Таблиця 1.6.

Оптимізація функцій контролю на основі аналізу консалтингово-зорієнтованого управління впливів в закладі освіти

<i>Реалізація процесу консалтингово-зорієнтованого управління</i>	<i>Мінімізація контрольної функції у процесі консалтингово-зорієнтованого управління</i>
- прийняття рішення щодо впровадження КД; - підготовка нормативної та матеріально-технічної бази по реалізації КД; - контроль на рівні нормативної та матеріально-технічної бази; - формування ресурсів для реалізації КД; - контроль на рівні ресурсів; - організація впровадження КД; - контроль на рівні організації впровадження; - організація надання доступу до КД суб'єктів освітньої діяльності; - контроль на рівні реалізації; - коригування процесу надання КП; - контроль на рівні процесу; - розрахунок вартості КП та інших параметрів КД.	- прийняття рішення щодо впровадження КД; - підготовка нормативної та матеріально-технічної бази по реалізації КД; - формування ресурсів для реалізації КД; - контроль на рівні ресурсів; - організація впровадження КД; - організація надання доступу до КД суб'єктів освітньої діяльності; - контроль на рівні реалізації; - коригування процесу надання КП; - розрахунок вартості КП та інших параметрів КД.

Крім того, менеджмент Кконсалтингової діяльності вимагає врахування управлінцем пріоритетності критеріїв, зокрема: концептуальність в управлінні закладом освіти; проектний підхід до управління; психологізація управління; моделювання структури управління консалтинговою діяльністю в закладі освіти; побудова рухливої структури горизонтальних зв'язків; приведення функцій управління консалтинговою діяльністю у відповідність до завдань закладу освіти; рефлексивність діяльності менеджера; управління якістю освіти й

вироблення нових підходів до визначення ефективності діяльності ЗО; цифрова грамотність, проєктування, технологізація, модернізація управління закладу освіти; адаптація менеджменту до вимог споживачів освітніх послуг.

Зазначимо, що застосування консалтингово-зорієнтованого управління впливів зумовлює підвищення репутації діяльності закладу через реалізацію консалтингових послуг з більшою економією ресурсів, ефективним контролем їх використання та послідовністю управлінських функцій:

- *інформаційно-аналітична* націлена на сегментацію та дослідження цільових ринків та спрямована на розробку ринкової пропозиції (комплексу консалтингових послуг). Менеджер закладу освіти аналізує інформацію про сегментування та дослідження цільових ринків консалтингових послуг;
- *позиціонування* застосовується для залучення цільової аудиторії (споживачів послуг). Керівник закладу виділяє переваги та недоліки, сукупність показників для отримання інформації про стан позиціонування закладу освіти;
- *стратегічного планування*. На основі проведення проведення SWOT- PEST- та SMART-аналізу експертними групами (в межах діяльності консалтингового центру) визначаються перспективні зміни у змісті консалтингових послуг та в позиціонуванні закладу на ринку консалтинтингових послуг та ринку праці;
- *реалізації*, що сприяє розробці менеджером механізму тривалого регулювання змісту консалтингових послуг;
- *контролю та /або консалтингового аудиту*. За результатами керівник приймає управлінські рішення щодо здійснення контрольних заходів для визначення якості надання консалтингових послуг та перспектив фінансової автономії закладу з поточним регулюванням його діяльності.

Успішність реалізації функцій консалтингово-зорієнтованого управління впливів в умовах невизначеності залежить від створення концепції проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

Проектування консалтингової діяльності в закладі освіти. Необхідність набування професійних знань, можливість орієнтуватися в професійному просторі та бачити проблему, приймати рішення реалізується через метод проєктування.

Проектні технології, до впровадження яких так активно закликають сучасних менеджерів, спрямовані на стимулювання інтересу суб'єктів освітньої діяльності, на їх розвиток через вирішення проблем і використання низки знань у конкретній практичній діяльності (табл. 1.7.).

Таблиця 1.7.

Позитивні сторони та суперечності при проєктуванні КД в ЗО

<i>Позитивна сторона</i>	<i>Проблеми та суперечності</i>
Метод сприяє: - забезпеченню умов для розвитку професійних компетентностей суб'єктів освітньої діяльності; - орієнтації на проєктну діяльність; - реалізації компетентнісного підходу в ході реалізації проєктної діяльності; - отриманню якісного практичного та теоретичного результату; - стимулюванню ініціативності та творчості, зростанню професійного потенціалу суб'єктів освітньої діяльності; - поєднанню пошукової діяльності з елементами колективних завдань; - розвитку комунікативних якостей; - використанню функцій управління та реалізацією своїх знань; - забезпеченню педагогічних умов для реалізації формальної, неформальної та інформальної освіти, яка сприятиме проєктної діяльності.	Метод потребує: - належної кількості часу та ресурсів для опрацювання значного обсягу матеріалів; - оновлення програми проєктної діяльності; - інтегрованого поєднання декількох напрямів діяльності; - визначення між учасниками модулів проєкту функцій керівника процесу; - якісної кадрової підготовки; - матеріальних та інші стимулів.

Виокремлюємо чотири напрями ефективного використання проєктної технології у сучасному закладі освіти:

- проєкт як метод набуття знань;
- проєктні технології навчання, які реалізуються в синхронному та асинхронному режимах;
- метод організації проєктної діяльності суб'єктів освітньої діяльності;
- проєкт для формування дослідницької діяльності суб'єктів освітньої діяльності.

Дослідники звертають увагу на те, що управлінська діяльність дозволяє формувати й розвивати специфічні навички проєктування, а саме вчити:

- проблематизації (розглядати проблемне поле та виокремлювати проблемні питання, визначати головні проблемні задачі, які впливають в процесі діяльності);
- цілепокладанню та плануванню діяльності;
- самоаналізу та рефлексії (проводити самоаналіз успішності та результативності вирішення проблем проєкту);
- презентації своєї діяльності та результатів;

- вмінню готувати матеріал для проведення презентації в наочній формі, використовуючи для цього спеціально підготовлений продукт проектування;
- пошуку потрібної інформації, виокремленню та засвоєнню необхідного знання з інформаційного поля;
- практичному застосуванню знань, умінь, навичок у різноманітних й нетипових ситуаціях;
- вибору, освоєнню та використанню технології проектування діяльності;
- проведенню дослідження (аналізу, синтезу, висуванню гіпотези, деталізації, узагальненню) [5].

Отже, консалтинговий проєкт є інструментом реалізації змін у ЗО, має чітко визначений порядок початку та завершення, конкретно поставлену ціль, мету й завдання, що призводить до реальних результатів. Консалтинговий проєкт є відмінним від інших проєктів, за його реалізацію несе відповідальність окрема особа (консультант) чи консалтингова організація. Реалізація консалтингового проєкту призводить до виявлення потенційних ризиків, сприяє вивченню та визначенню шляхів їх подолання, передбачає використання різноманітних ресурсів та трансфер знань між суб'єктами освітньої діяльності та споживачами освітніх послуг.

В сучасних умовах ефективно проектування стає фундаментальною конкурентною перевагою закладу освіти (табл. 1.8.).

Таблиця 1.8.

Основні порівняльні характеристики КД та проектування КД в ЗО

	<i>КД</i>	<i>Проектування КД</i>
Сутність	Обслуговування потреб споживачів (консультації, супровід навчання, науково-дослідні роботи).	Модернізація управління; пошук нових способів дій; реалізація інноваційних проєктів; розширення наявних та отримання нових знань; перевірка наукових гіпотез.
Мета	Надання дорадчих послуг із питань застосування сучасних технологій та розвитку освітньої сфери.	Надання консультацій; залученість до проєктної діяльності; підвищення рівня знань, умінь, практичних навичок.
Завдання	Забезпечення надання професійної допомоги суб'єктам освітньої діяльності та споживачам освітніх послуг.	Технологічне оснащення, практична підготовка, підтримка суб'єктів освітньої діяльності до проектування КД.
Підходи	Комплексний; процесний; нормативний; функціональний; системний; ситуаційний.	Технологічний; управлінський; ринковий; ординарний; поліпшуваний; економічний; маркетинговий; моніторинговий; проєктний; соціальний та інші.

Продовження таблиці 1.8.

Взаємодія із суб'єктами	Здійснюється через управлінський процес.	Різні аспекти управління.
Методи	Загальнонаукові; управління функціональними підсистемами; прийняття управлінських рішень; виконання функцій управління.	Збір інформації; екстраполяція, генерування ідей; експертні оцінки, колективної генерації ідей, прийняття рішень; діагностики; прогнозування та планування; управління змінами; зменшення опору впровадження інновацій.
Засоби	Цілеспрямованість; організованість; чіткість; злагодженість роботи; оперативність; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість й ініціативність.	Моніторинг; маркетинг; інжиніринг; реінжиніринг; бенчмаркінг; бренд-стратегія; фандрайзинг; фронтування ринку.
Результат	Досягнення цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.	Проектування діяльності з подальшим використанням.

Проектування КД є відмінним від інших проектів, за його реалізацію несе відповідальність окрема особа (консультант) чи заклад освіти. Реалізація проекту вимагає фінансових, ресурсних затрат та часу. Згідно з дослідженням, даний проект призводить до виявлення потенційних ризиків, сприяє вивченню та визначенню шляхів їх подолання, передбачає використання різноманітних ресурсів та трансфер знань між замовником та консультантом (табл. 1.9.).

Таблиця 1.9.

Життєвий цикл проектування КД в ЗВО

Характеристика етапу	Основні процеси
Передпроектна стадія	
Ініціалізація взаємодії із суб'єктами одіяльності, підготовка консалтингової пропозиції, формалізація проекту.	- Формування проектної групи; - проведення моніторингу (за необхідності); - підготовка консалтингової пропозиції; - визначення мети, завдань, цілей, результату; - формування складу учасників консалтингового проекту.
Проектна стадія	
Планування процесів управління КД та виконання консалтингового проекту.	- Визначення та формування комплексу заходів; - планування послідовності і тривалості процесу; - формування ресурсного та матеріального забезпечення;

Продовження таблиці 1.9.

	- формування ресурсного та матеріального забезпечення; - визначення ризиків консалтингового проєкту та розроблення програми заходів щодо їх усунення; - уточнення зон відповідальності учасників консалтингового проєкту; - взаємодія учасників консалтингового проєкту з метою реалізації проєкту розвитку; - уточнення інтересів та організації взаємодії учасників консалтингового проєкту; - налагодження комунікацій; - моніторинг і контроль виконання завдань консалтингового проєкту; аналіз реалізації консалтингового проєкту.
Післяпроєктної стадії	
Оцінювання консалтингового проєкту.	- Аналіз результатів реалізації консалтингового проєкту; підсумкове оцінювання реалізації консалтингового проєкту.

Реалізація проєкту вимагає фінансових, ресурсних затрат та часу. Згідно з дослідженням, даний проєкт призводить до виявлення потенційних ризиків, сприяє вивченню та визначенню шляхів їх подолання, передбачає використання різноманітних ресурсів та трансфер знань між замовником та консультантом (табл. 1.9.).

Проектування консалтингової діяльності – форма взаємодії консультантів у межах консультування, що виявляється через впровадження розроблених пропозицій і заходів у його практичну діяльність.

Основні етапи проектування консалтингової діяльності:

1. Діагностика (збір даних про об'єкт та їх обробка; визначення проблеми).
2. Розроблення рішень, яке здійснюється за такими етапами:
 - визначення альтернатив рішення проблеми;
 - оцінка альтернатив рішення проблеми;
 - вибір найкращої альтернативи рішення проблеми;
 - докладний аналіз обраного варіанта рішення;
 - презентація консультаційних рекомендацій клієнту.
3. Впровадження рішень (розробка програми впровадження; впровадження; контроль за впровадженням; оцінка результатів проєкту; остаточне завершення).

Фактори, які сприятимуть реалізації проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти:

- співпрацю усіх суб'єктів освітньої діяльності;
- педагогічні умови, які є основою для співробітництва;
- саморозвиток та мотивація суб'єктів освітньої діяльності, які задіяні в проєктній діяльності;
- відсутність змагання, виконання змістовної мети діяльності.

Отже, потреба в проєктуванні консалтингової діяльності забезпечить ефективність функціонування закладу освіти, та підсилить рівень підготовленості педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти.

Розділ 2

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

2.1. Характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти

Варто звернути увагу на те, що заклад освіти під час реалізації консалтингової діяльності розглядає споживачів освітніх послуг як систему, що дає можливість сформувати системне бачення потреб, а результатом стає проєкт, в межах якого вирішуватимуться проблемні питання за окремими діяльнісними процесами. Гнучкість проєктного підходу в управлінні ЗО робить його відмінним від традиційного процесу, забезпечує переваги, сприяє позиціонуванню закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг [25, с. 316]. Будь-яка концепція включає певні закони та закономірності, за допомогою яких визначається сутнісна характеристика складової системи. Підкреслимо, що наше дослідження характеризує закони системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

У межах наукових пошуків викладення теоретичних та практичних аспектів досліджень реалізується в концепції. Концепція (від. лат. *Conceptio* – сприйняття) розуміється система поглядів на розуміння певних явищ і процесів; єдиний, визначальний задум [22]. Це поняття має два трактування: по-перше – це генеральний задум, що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проєктів, планів, програм; по-друге, це система поглядів на процеси і явища в природі і в суспільстві [52]. З огляду на зазначене, концепція виступає як основа, як сукупність провідних правил, як підґрунтя для визначення завдань діяльності.

Характерною особливістю концепцій консалтингу передбачено:

- концепція вдосконалення послуг – орієнтована на суб'єктів діяльності, які надають перевагу якості;
- концепція інноваційного сервісу – передбачає націлення суб'єктів діяльності на постійне оновлення процесу отримання послуг;
- концепція проєктування консалтингової діяльності – запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності;
- концепція соціально-етичного консалтингу передбачає, що засобом досягнення мети організації є визначення незадоволених потреб суб'єктів діяльності і забезпечення бажаної задоволеності їх продуктивніше, ніж конкуренти, з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживача та суспільства в цілому.

Системо утворюючими факторами її визначено концептуальну ідею та мету діяльності системи управління. Для теоретичного обґрунтування системи

управління за основу доцільно взяти поняття класичного, соціального, загального, проєктного управління ЗО, управлінською діяльністю, якістю освіти та освітньої діяльності, сутністю концепції системи проєктування КД тощо.

Концепція системи повинна включати методологічний, теоретичний, технологічний концепти. Методологічний концепт авторської концепції ґрунтується на діалектичних законах буття на ринку, певних наукових підходах, які зумовлюють необхідність постійного оновлення та розвитку систем будь-якої складності. Теоретичний концепт стосується управління соціально-педагогічними системами взагалі та організації й управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти зокрема. Описано виділення таких принципів, як: індивідуальний підхід, орієнтація послуг на споживача, партнерські стосунки, командна робота, компетентність суб'єктів освітньої діяльності. Сутність технологічного концепту полягає в послідовності дій щодо реалізації концептуальних ідей дослідження та розкриває технологічні аспекти використання на практиці методологічних і теоретичних положень. Центральне місце в цьому циклі посідає взаємодія суб'єкта і об'єкта управління, що орієнтована на досягнення запланованого результату.

Під системою розуміємо сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок; деяку цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого; щось, що виконує операційний процес; це щось, що працює визначеним чином і що виробляє який-небудь продукт [52].

Під соціальною системою структури (від лат. structura – устрій, порядок, розташування) розуміється взаємодія підсистем, компонентів, елементів системи, які забезпечують її цілісність [43]. Варто зазначити, що управління такою системою є складним процесом. Виходячи із викладеного вище, виокремлюємо складові управління соціальними системами (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Складові управління соціальними системами.

Доречно зазначити, що ЗО, як об'єкт управління є відкритою системою. Під відкритою системою розуміємо неможливість її функціонування без умов зовнішнього середовища. Система закладу освіти є складною та підлягає впливу різних факторів, які в свою чергу, впливають на ефективність його діяльності. Не менш важливими є питання планування, контролю, аналізу, ефективності прийняття управлінських рішень, обґрунтування технологій, проектування діяльності, які впроваджується для управління ефективністю ЗО.

Під системою проектування консалтингової діяльності в закладі освіти розуміємо сукупність планомірних дій, порядок реалізації функцій управління, що виконується за допомогою суб'єктів освітньої діяльності для досягнення спільної мети.

Для консалтингових проєктів, що спрямовані на розвиток закладу освіти, суб'єктам освітньої діяльності, які задіяні в проєктній діяльності, доцільно узгоджувати процес реалізації, результати консалтингових пропозицій, уточнювати якісні та кількісні параметри завдань окремих етапів проєкту (рис.2.2.).

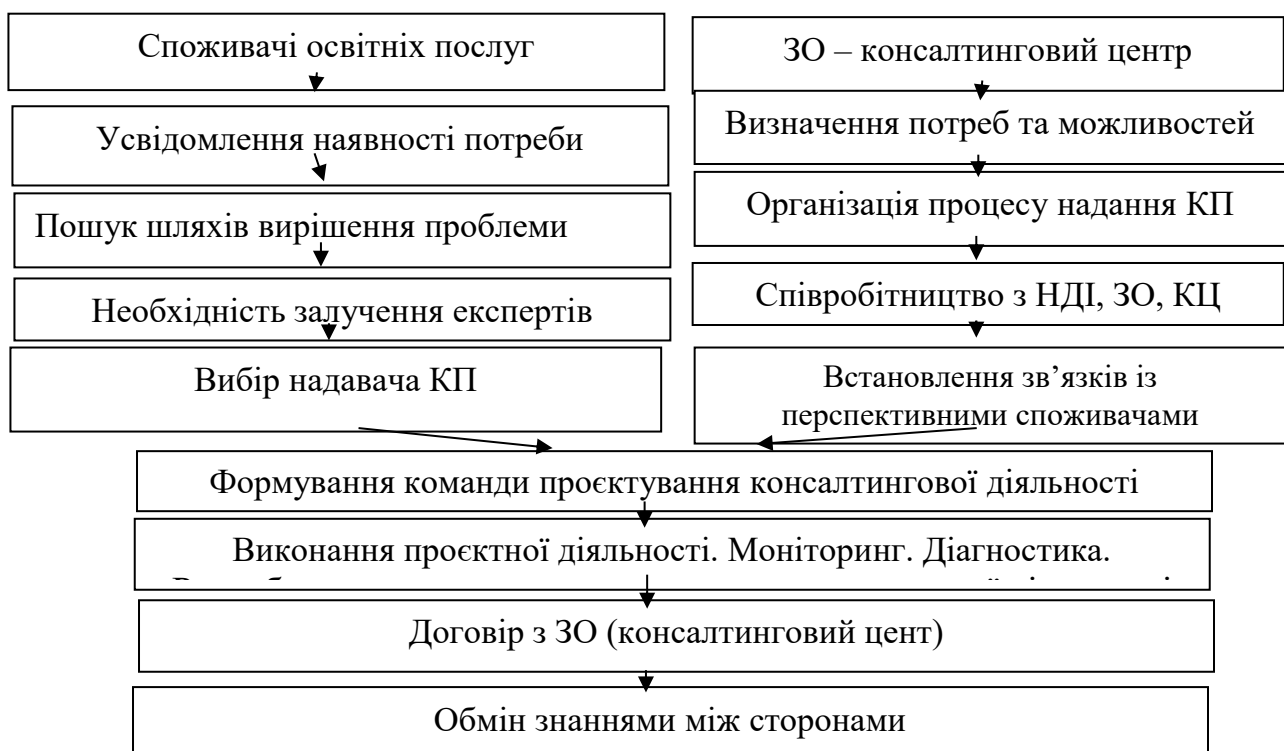


Рис. 2.2. Схема процесу реалізації КД.

Варто звернути увагу на те, що заклад освіти під час реалізації консалтингових пропозицій розглядає споживачів освітніх послуг як систему, що дає можливість сформувати системне бачення потреб, а результатом стає

консалтинговий проєкт, у межах якого вирішуватимуться проблемні питання за окремими діяльнісними процесами.

Проектування діяльності передбачає наявні позитивні сторони та суперечності (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

**Класифікація підходів до управління консалтинговою діяльністю
в закладі освіти**

<i>Наукові підходи</i>	<i>Сутність підходів</i>
За суб'єктами управління	
Адміністративний	Адміністративний стиль управління (прийняття одноосібного рішення).
Адаптивний	Демократичний стиль управління (прийняття колегіального рішення).
За напрямом	
Процесуальний	Реагування на ситуацію з урахуванням психологічних факторів впливу (індивідуальний підхід під час розв'язання).
Результативний	Отримання максимального результату з використанням різноманітних засобів впливу.
Лідерство змін	
Кризове управління	Оперативне реагування на впливи, спрямоване на реалізацію заходів з визначення стану управління.
Стратегічне управління	Процедура досліджень стану системи (здійснюється на основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу).
Управління на результат	Отримання оптимального результату при проектуванні управлінської діяльності.
За інтегрованістю управління	
Кваліметричний	Формування системи внутрішнього та зовнішнього супроводу реалізації КД.
Раціональний	Ефективність управління (мінімальне залучення ресурсів – максимальна продуктивність діяльності)
Мотиваційний	Стимулювання суб'єктів освітньої діяльності до участі в процесі проектування КД.
Системний	Орієнтується на цілісне, системне, змістове, поетапне управління консалтинговою діяльністю.
Безсистемний	Інтегроване управління.

*Примітка: *- класифікація підходів до управління консалтинговою діяльністю в закладі вищої освіти, узагальнено автором на основі [22].*

До факторів, які сприятимуть реалізації проєктної діяльності в закладі освіти відносимо:

- співпрацю всіх суб'єктів освітньої діяльності;
- педагогічні умови, які є основою для співробітництва;
- саморозвиток та мотивацію суб'єктів освітньої діяльності, які задіяні в проєктній діяльності;

– відсутність змагання, виконання змістовної мети діяльності.

Для оцінювання та прогнозування ринку консалтингу необхідно орієнтуватися на:

- макросередовище ринку праці та ринку консалтингових послуг;
- цільову аудиторію, а у нашому випадку споживачів КП;
- попит на консалтингові послуги, що подає заклад освіти;
- прогнозовані потреби ринку відповідно до перспективних можливостей.

Для оцінювання та прогнозування ринку консалтингу необхідно орієнтуватися на:

- макросередовище ринку праці та ринку консалтингових послуг;
- цільову аудиторію, а у нашому випадку споживачів КП;
- попит на консалтингові послуги, що подає ЗО;
- прогнозовані потреби ринку відповідно до перспективних можливостей.

Дослідження внутрішнього середовища відбувалося шляхом проведення **SWOT-аналізу**. Це універсальний метод, що використовують при стратегічному плануванні діяльності закладу освіти. Враховуюче те, що SWOT-аналіз не містить економічних категорій, він має широкий спектр використання. Його сутність полягає в розподілі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток ЗО, згідно чотирьох категорій: *strengths* (сильні сторони), *weaknesses* (слабкі сторони), *opportunities* (можливості) і *threats* (загрози).

Таблиця 2.2.

Формування результатів SWOT-аналізу

SWOT-аналіз	Умови реалізації КД в ЗО
Сильні сторони (S)	Розроблена концептуальна модель проєктування консалтингової діяльності в ЗО в умовах невизначеності. Реалізація моделі зумовила зріст показників ціннісних орієнтацій споживачів КП. Суб'єкти освітньої діяльності створюють педагогічні умови реалізації консалтингової діяльності в ЗО.
Слабкі сторони (W)	Недостатньо висока активність, відповідальність, ефективність, ініціативність, продуктивність, самостійність та ін. КД суб'єктами освітнього процесу.
Можливості (O)	Розробка та реалізація програми ефективної взаємодії суб'єктів освітньої діяльності зі споживачами КП.
Загрози (T)	Відсутність нормативно-правового забезпечення щодо проєктування КД менеджерами ЗО.

Для здійснення SWOT-аналізу необхідно дотримуватись наступних положень:

- аналіз є аналітичним інструментарієм для визначення стратегії розвитку закладу освіти;

- аналіз є суб'єктивним, проте об'єктивно необхідно виділяти головні тенденції;
- доцільно враховувати ключові фактори успіху і можливі напрями розвитку закладу освіти;
- необхідно обирати основні показники, які значно впливають на розвиток і репутації ЗО;
- при оціненні проектування консалтингової діяльності за виділеними показниками необхідною умовою є порівняння очікувань споживачів послуг і КД ЗО;
- при оціненні можливостей і загроз враховуються ступені впливу та взаємовпливу на розвиток консалтингової діяльності в закладі освіти;
- виділені показники вносять до таблиці.

При здійсненні SWOT-аналізу визначено проблемні моменти: зовнішнього та внутрішнього середовища, віднесення показника або до сильної, або до слабкої сторони. Зокрема, один і той же показник може виступати як сильним, так і слабким. У зв'язу з цим проводимо деталізацію показника згідно матриці, представленої в таблиці 2.2.

Вивчення зовнішнього середовища – **PEST-аналіз** сприяє отриманню інформації про зовнішню консалтингову діяльність закладу освіти. PEST-аналіз забезпечує оцінюванню політичних (дозволяє визначити механізм впливу державної політики в галузі освіти), економічних (досліджується для того, щоб мати уявлення про розподіл фінансування в галузі на рівні держави), соціальних (визначає споживчі уподобання суспільства, що сприяє формуванню нового комплексу консалтингових послуг, що може у перспективі надавати заклад вищої освіти), технологічних (пов'язаний з аналізом рівня технологічного прогресу та реалізації технологій в управлінському процесі ЗО з метою своєчасної модернізації системи надання консалтингових послуг) чинників (факторів впливу), що значно впливають на розвиток та репутацію закладу освіти (табл. 2.3.).

PEST-аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів визначає вплив на зміни консалтингової діяльності закладу вищої освіти, дозволяє спроектувати стратегічне планування його розвитку.

Крім того, вирізняємо відмінність між SWOT-аналізом (досліджує стан консалтингової діяльності закладу вищої освіти на ринку послуг, визначає його можливості та загрози) та PEST-аналізом (досліджує ринку консалтингових послуг). Отже, проведення SWOT та PEST-аналізу забезпечує формуванню місії закладу вищої освіти. Під місією розуміємо зміст існування закладу освіти, предмет та результативність діяльності. Для визначення місії необхідно розкрити комплекс консалтингових послуг й провести сегментування ринку.

Таблиця 2.3.

Фактори впливу PEST-аналізу

PEST-аналіз	Внутрішні	Зовнішні
Політичні (P)	Модернізація галузі освіти, яка спрямована на вироблення ЗО власної лінії розвитку, диктує перетворення системи.	Євроінтеграційні зусилля країни вимагають трансформацію економічних, соціальних, політичних чинників, що знаходять відображення як в галузі освіти та в діяльності ЗО зокрема.
Економічні (E)	Перехід на нормативне фінансування дозволяє автономно визначати й реалізовувати фінансову політику ЗО.	Сприяють пошуку додаткових джерел фінансування (отримання грантів, участь в інвестиційних проєктах тощо).
Соціальні (S)	Необхідність збільшення кількості споживчих послуг шляхом проєктування КД.	Реалізація ринкових засад соціального розвитку країни вимагає формуванню системи освіти як ринкової сфери, для стабільної діяльності ЗО.
Технологічні (T)	Удосконалення стратегічного процесу та технології проєктування КД, упровадження прогресивних форм розвитку замовників послуг.	Необхідно реалізовувати технологічний підхід для проєктування управлінського, стратегічного, тактичного та ін. підходів розвитку ЗО.

Розгляд мети реалізації консалтингової діяльності, проєктування місії, створення системи моніторингу результативності та забезпечення її якості реалізується шляхом **SMART-аналізу** (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

SMART-аналіз проєктування консалтингової діяльності в ЗВО

SMART-аналіз	Мета проєктування консалтингової діяльності в ЗВО
Specific (S)	Чітко визначена мета проєктування КД в закладі освіти.
Measurable (M)	Ступінь досягнення мети проєктування КД реалізується шляхом можливості вимірювання результату.
Achievable (A)	Досягнення мети проєктування КД націлено на конкретного суб'єкта освітньої діяльності та /або споживача послуг.
Realistic (R)	Реалістичне забезпечення досягнення мети проєктування КД ґрунтується на наявних ресурсах.
Timely (T)	Формулювання мети проєктування КД деталізується у часі.

Прогнозування потреб ринку зумовлено вивченням факторів впливу на майбутній попит консалтингових послуг закладу освіти (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Фактори впливу на майбутній попит консалтингових послуг ЗО

Фактори	Вплив на попит та КД закладу освіти
Макросередовище	
Політичні, соціально-економічні трансформації.	Становлення нових нормативно-правових форм (законодавчих, організаційних, інформаційних, соціокультурних та ін.), що сприяє розвитку та регулюванню нових суспільних відносин які виникають у процесі освоєння й реалізації КД; цілеспрямована державна освітня політика – сукупність форм і методів впливу держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів нормативного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку КД та формування мотиваційних факторів активізації консалтингових процесів в закладі освіти; відчутне зменшення замовників КП; скорочення споживачів КП.
Конкурентне середовище	
Рівень професійної компетентності суб'єктів освітньої діяльності ЗО	Розширення можливостей для зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти, що приваблює творчих особистостей, де позитивно сприймаються креативні ідеї, нагромаджується потенціал, розвивається та формується імідж закладу, постійно підтримується дух новаторства. Участь в КД є умовою зростання рівня професійної майстерності суб'єктів освітньої діяльності; рівня освітніх досягнень споживачів освітніх послуг та їх творчого потенціалу; кількості творчих (проектних) груп суб'єктів освітньої діяльності в закладі; кількості структурних компонентів закладу; кількості управлінських функцій керівника; обсягів матеріально-фінансових інвестицій, спрямованих на розвиток закладу освіти.
Консалтингова діяльність ЗО	
Цілеспрямованість управління процесом проєктування консалтингової діяльності	Упровадження ринкових механізмів взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; розвиток і регулювання нових суспільних відносин суб'єктів консалтингового процесу; створення єдиного інформаційного поля для учасників освітнього процесу; формування висококваліфікованого спеціаліста; урахування потреб та інтересів суб'єктів консалтингового процесу; побудова якісно нового зв'язку в системі «освіта – наука»; визначення змісту, форм, методів та педагогічних прийомів упровадження КД в ЗО.

З огляду на викладене вище, мета проєктування консалтингової діяльності зводиться до формування місії закладу вищої освіти, що представлена його стратегічними цілями, а саме:

- у галузі освіти – утримання та посилення позицій закладу освіти на ринку КП;
- у закладі освіти – підвищення репутації закладу в системі освіти;
- у науковій діяльності – розширення статусу закладу як одного із провідних у науково-дослідній діяльності;
- в освітній діяльності – забезпечення підготовки конкурентоспроможного та висококваліфікованого фахівця системи освіти;
- у міжнародній діяльності – розширення участі ЗО в міжнародних освітніх, наукових, науково-дослідних програмах євроінтеграційної практики;
- у кадровій політиці – розвиток професійних якостей педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти, різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);
- у репутаційній політиці – віддзеркалення новітніх змін, які забезпечують його позитивне сприйняття замовниками КП;
- у матеріально-технічному забезпеченні – розвиток матеріально-технічного забезпечення відповідно до міжнародних стандартів та потреб ринку праці та ринку послуг;
- у консалтинговій діяльності – реалізація у всі сфери діяльності закладу проєктних технологій, допомога системі менеджменту в досягненні поставлених цілей.

Проектування консалтингової діяльності в управлінському процесі зосереджено на багатьох аспектах реалізації: соціально-економічне ресурсне забезпечення, система надання послуг, функціональне спрямування закладу освіти, узгодження потреб суб'єкта в навчанні.

Параметри проектування консалтингової діяльності в управлінському процесі передбачають оцінку в порівнянні з іншими сферами застосування консалтингової діяльності: зосередження уваги на сильних сторонах закладу освіти, організація консалтингових процесів. Відповідно, проектування консалтингової діяльності базується на сильних сторонах суб'єктів освітньої діяльності, здатності до вибору освітньої траєкторії, наснаженні до освітніх надбань та самоствердженні в професійній та особистісних сферах життя, що наведено в таблиці 2.6.

Зауважимо, що технологія проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності має бути орієнтована на оперативну та цільову підтримку суб'єкта освітньої діяльності, що формується з урахуванням його запитів та потреб в умовах часу. Отже, для реалізації технології важливим буде дотримання принципів адаптивного управління, які опиратимуться на процеси взаємовпливу та поєднання зусиль у проєкту

Як правило, консалтингово-зорієнтовані процеси є неструктурованими, управляються на основі слабо формалізованих рішень, змінюються з часом і є ситуативно-варіативні.

Таблиця 2.6.

**Місце управлінсько-зорієнтованої авторської моделі проєктування
консалтингової діяльності в порівнянні з традиційно-наближеними**

<i>Тип моделі Характеристики</i>	<i>Універсальна брокерська</i>	<i>Управлінсько- зорієнтована (авторська)</i>	<i>Зосереджена на сильних сторонах</i>
Основний фокус.	Координація.	Координація.	Сильні сторони та наснаження.
Залучення споживачів ОП.	Ні.	За ситуацією.	Так.
Важливість суб'єкт- суб'єктних стосунків.	Важливі.	Досить важливі.	Важливі.
Координація чи надання КП.	Координація, незначні КП або їх ввідсутність.	Координація, незначні КП або їх ввідсутність.	Надання послуг або їх відсутність.
Відповідальність окремих працівників, залучених до консалтингової діяльності.	Окремі працівники.	Делегування функцій окремим суб'єктам та внесення типових задач у систему управління.	Окремі працівники.
Розвиток та стабілізація споживача ОП.	Стабілізація.	Розвиток та стабілізація.	Розвиток.
Патерналізм чи наснаження.	Швидше наснаження.	Наснаження.	Наснаження.

*Примітка: *- місце управлінсько-зорієнтованої авторської моделі проєктування консалтингової діяльності в порівнянні з традиційно-наближеними, розроблено автором на основі [22; 43].*

Саме такі процеси важко піддаються цільовому плануванню і реалізуються засобом постійної комунікації з суб'єктом. Крім того, консалтингово-зорієнтовані процеси завжди мають початок і завершення, що презентується через планування, протоколювання дій, терміни, оцінку та моніторинг. Саме на основі означеного підходу відбувається співпраця суб'єктів освітньої діяльності, напрямок якого визначається безпосередньо консалтингом, а принципи його реалізації – технологією проєктування консалтингової діяльності, яка реалізується кваліфікованим менеджером.

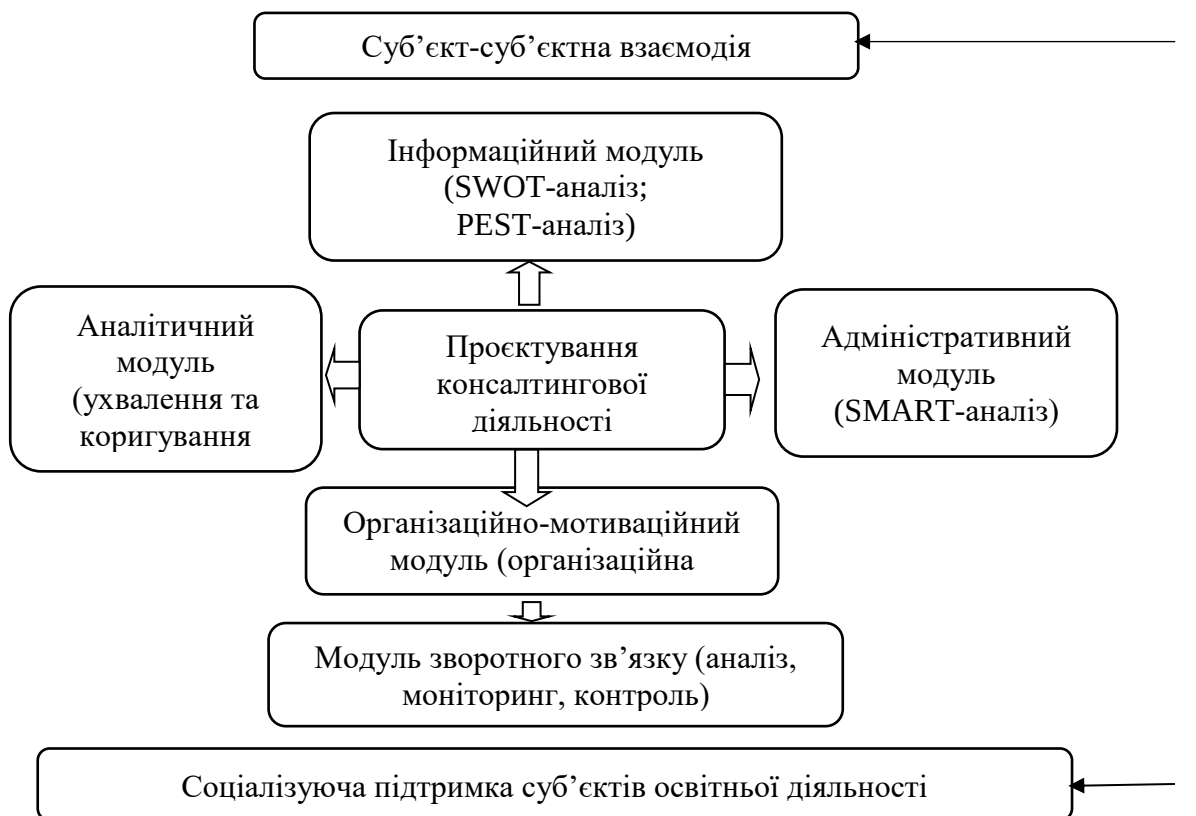


Рис.2.3. Управління закладом вищої освіти на основі проектування консалтингової діяльності

Примітка: *- Управління закладом освіти на основі проектування консалтингової діяльності, розроблено автором.

2.2. Концептуальна модель і технологія проектування консалтингової діяльності в закладі освіти

Провідною концептуальною ідеєю щодо проектування КД в ЗО в умовах невизначеності є виокремлення й використання в управлінському процесі технологій консалтингу, що передбачає визначення запитів і потреб суб'єктів освітньої діяльності та задоволення їх під час реалізації КП завдяки розробленню відповідної освітньої траєкторії розвитку потенціалу споживачів освітніх послуг та їх успішної соціалізації в умовах невизначеності. Для забезпечення зазначеного необхідно розробити відповідну систему управління консалтинговою діяльністю та графічно її представити у вигляді відповідної моделі.

Моделювання застосовують тоді, коли не існує умов безпосереднього пізнання об'єкта дослідження. Цей метод має певні переваги порівняно з іншими, зокрема забезпечує можливість:

- «спрощення» реального об'єкта для того, щоб працювати з важливими для дослідника параметрами й характеристиками;
- зменшення або збільшення за його допомогою реального об'єкта;
- побудови ідеальних (закритих) моделей, що дозволяє зекономити час, ресурси – оптимізувати процес дослідження й практичної діяльності [23].

Модель – це досконала копія оригіналу, яка відображає всі властивості та зв'язки та спрямована на пізнання та осмислення змісту його впровадження в практику [40, с.56]. Модель стає концептуальною в тому випадку, коли вона дозволяє чітко визначити компоненти, які утворюють систему; схематично розглядати зв'язки між компонентами, порівнювати зв'язки в середині моделі; генерувати ідеї, ставити питання щодо об'єкта дослідження [22].

Для того, щоб створити концептуальну модель, досліднику потрібно:

- з'ясувати мету дослідження. У нашому випадку – це проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти.
- визначити властивості об'єкта дослідження (консалтингова діяльність), суттєві для кожної окремо теми роботи чи для кожної окремо постановленої мети.
- встановити зв'язки між означеними властивостями об'єкта дослідження, ідеалізувати їх у вигляді графіка, схеми, таблиці, формули тощо [42, с.273-278].

У нашій інтерпретації під концептуальною моделлю розуміємо змістовну модель, яка є складним багатофункціональним процесом, що включає різнобічну сукупність управлінських дій (постановка стратегічних і тактичних цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з урахуванням умов невизначеності та ризику, діагностика реальної ситуації, пошук витоків ідей та їх фінансування, стратегічне та оперативне планування, управління якістю надання консалтингових послуг тощо) на основі технології проектування КД через визначення та задоволення запитів і потреб суб'єктів освітньої діяльності та споживачів освітніх послуг під час КД в умовах невизначеності.

Особливістю авторської моделі є спроектована цілеспрямована організація управлінського процесу, зумовлена горизонтальними та вертикальними зв'язками.

При побудові моделі ми керувалися тим, що вона має відображати якість, організацію, зміст та основні показники управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти.

Концептуальна модель включає: цільовий, концептуальний, змістовий, технологічний, результативно-рефлексивний блоки. Розглянемо детальніше характеристики провідних блоків концептуальної моделі.

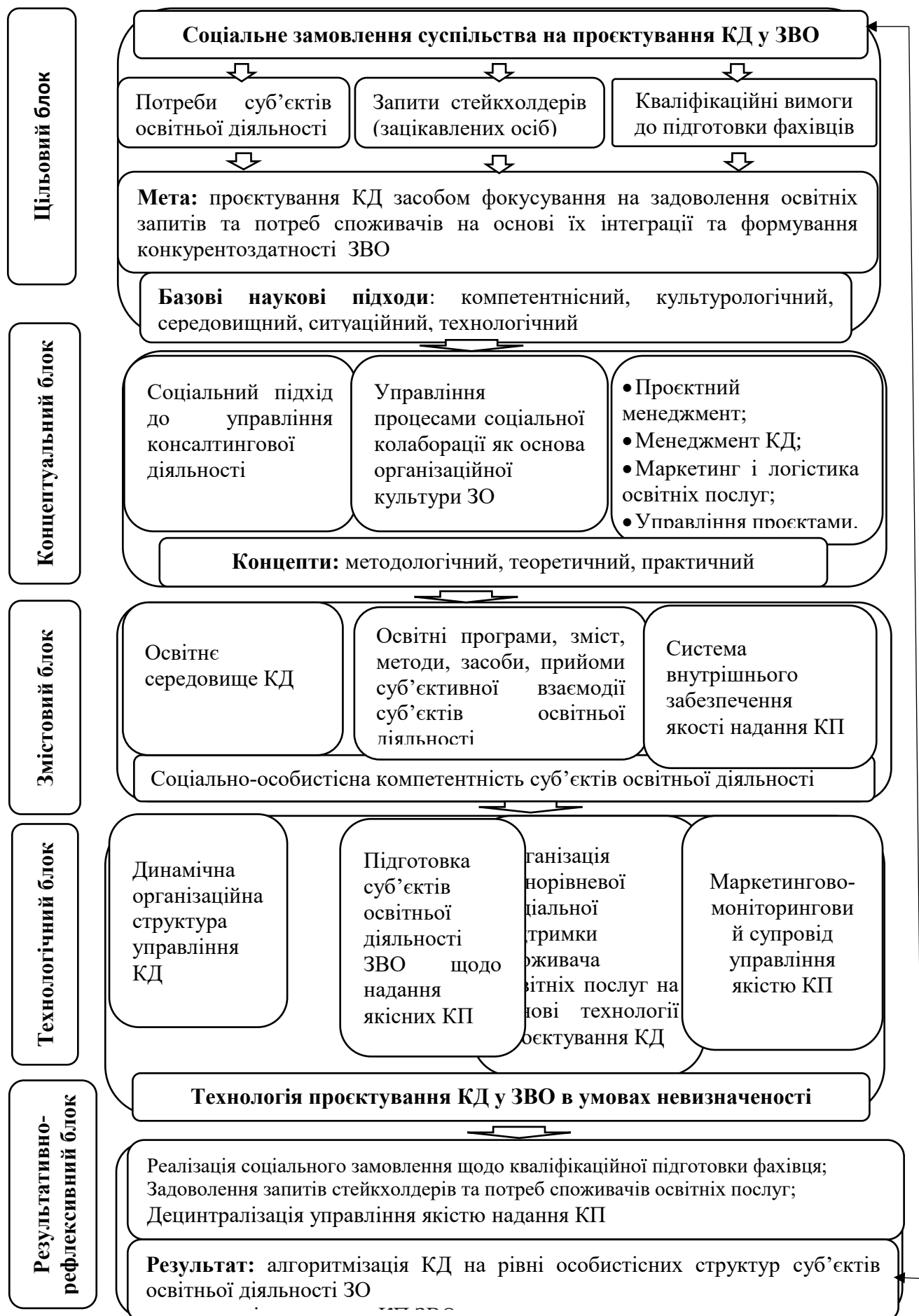


Рис.2.4. Концептуальна модель проєктування КД в ЗО в умовах невизначеності.

Цільовий блок відображає соціальне замовлення суспільства на проєктування консалтингової діяльності у закладі освіти та ґрунтується на базових наукових підходах (компетентнісний, середовищний, системний, ситуаційний, технологічний).

Запропонована авторська модель визначає та конкретизує стратегію, основні напрямки та принципи проєктування КД у ЗО в умовах невизначеності.

Визначення мети дає змогу окреслити основні завдання, вирішення яких сприяє консалтингово-зорієнтованому управлінню впливів та реалізації авторської концептуальної моделі:

- проєктування та реалізація КД в структурі управлінських функцій;
- удосконалення управління суб'єктів освітнього процесу ЗО на основі консалтингової діяльності;
- забезпечення результативної діяльності суб'єктів освітнього процесу;
- координація процесу проєктування консалтингової діяльності у закладі освіти;
- удосконалення діяльності закладу освіти на засадах проєктної діяльності.

Концептуальний блок моделі розкривається через сукупність теоретико-методологічних концептів, що містять діалектичні закони, концепції, закони, закономірності управління закладом вищої освіти, а також націлений на практико-зорієнтовані складові, а саме: соціальний підхід до управління консалтинговою діяльністю, управління процесами соціальної колаборації як основа корпоративної культури ЗО, менеджмент освіти, менеджмент якості освіти, проєктний менеджмент, маркетинг і логістика освітніх послуг, управління проєктами.

Змістовий блок концептуальної моделі проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності складається із взаємопов'язаних структурних компонентів, які відображають особливості проєктування КД суб'єктами освітньої діяльності. Блок репрезентує визначення змісту управління для забезпечення соціально-особистісної компетентності суб'єктів освітньої діяльності ЗО.

Технологічний блок включає технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, що розкривається через такі складові, як: організаційна структура управління консалтинговою діяльністю (менеджмент, людські ресурси, інформаційна система, середовище, підготовка педагогічних, науково-педагогічних працівників щодо здійснення підтримки суб'єктам освітньої діяльності, оцінка індивідуальних запитів та потреб, маркетингово-моніторинговий інструментарій управління якістю

консалтингових послуг); організаційна структура управління консалтинговою діяльністю на основі технології проектування консалтингової діяльності (створення ресурсного, інформаційного та підтримувального середовища); підготовка педагогічних, науково-педагогічних працівників закладу освіти з урахуванням концептуальних положень технології проектування консалтингової діяльності; маркетингово-моніторинговий супровід якості консалтингових послуг на основі проектування консалтингової діяльності.

Проектування консалтингової діяльності в системі освіти носить технологічний характер та покликане забезпечити широкомасштабну реалізацію ідей освітніх реформ в управлінську діяльність закладів вищої освіти. Реалізація консалтингової діяльності від теоретичного знання до практичного використання стає можливою після розробленої технології проектування. Сутнісною ознакою проектування діяльності, передусім є її практична реалізація, результати якої дозволять судити про ефективність ідей, підходів, технологій тощо. Реалізація (франц. *realization*) – здійснення наміченого плану, програми, проекту [38]. Відповідно, реалізація проектування консалтингової діяльності є цілеспрямованим та планомірним процесом утілення нових ідей на практиці в конкретних, нових результатах управлінської діяльності. Окрім того, для створення ефективних алгоритмів реалізації проектування КД важливим є технологічний підхід, що спрямований на отримання стійких прогнозованих результатів діяльності.

Технологія (від грецьк. «*teche*» – мистецтво, ремесло, уміння й «*logos*» – наука) тлумачиться як система наукових ідей про способи й засоби ефективної організації виробничих, соціальних, економічних, освітніх та інших процесів, а також безпосередню діяльність людей, яка здійснюється за науково обґрунтованими й випробуваними програмами.

Щоб процес реалізації консалтингової діяльності був технологічним, він має відповідати таким основним вимогам:

- системності процесу реалізації, яка виникає як результат причинно-наслідкових змістових і функціональних зв'язків між цілями, змістом, формами й методами взаємодії суб'єктів освітньої діяльності;
- науковості ідей, теорій, принципів, які лежать в основі консалтингу;
- концептуальності теоретико-методологічних позицій – системи поглядів на управлінський процес, як закономірне явище розвитку закладу освіти;
- спрямованості на гарантоване досягнення цілей, які можна діагностувати як зміни в середині системи в результаті реалізації КД;
- структурованості – розчленування процесу на послідовні, пов'язані між собою етапи, координованість дій, операцій;

- алгоритмічності – однозначність виконання включених у технологію дій та операцій за чітко визначеною схемою;
- керованості – можливість коригування дій на основі зворотного зв'язку й аналізу даних діагностики на кожному технологічному етапі реалізації консалтингової діяльності;
- ефективності – позитивне співвідношення отриманих результатів і кількості витрачених ресурсів;
- відтворюваності – передбачає можливість здійснення процесу іншими суб'єктами в аналогічних умовах, керуючись описом усіх його характеристик [52].

У контексті вищезазначеного, спираючись на численні дослідження щодо потреби проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, ми розробили лінійну схему циклічності проектування КД: встановлення контакту, оцінка потреб, планування (підготовка та проектування плану діяльності), реалізація та моніторинг, оцінювання результатів, завершення (рис.2.5.).

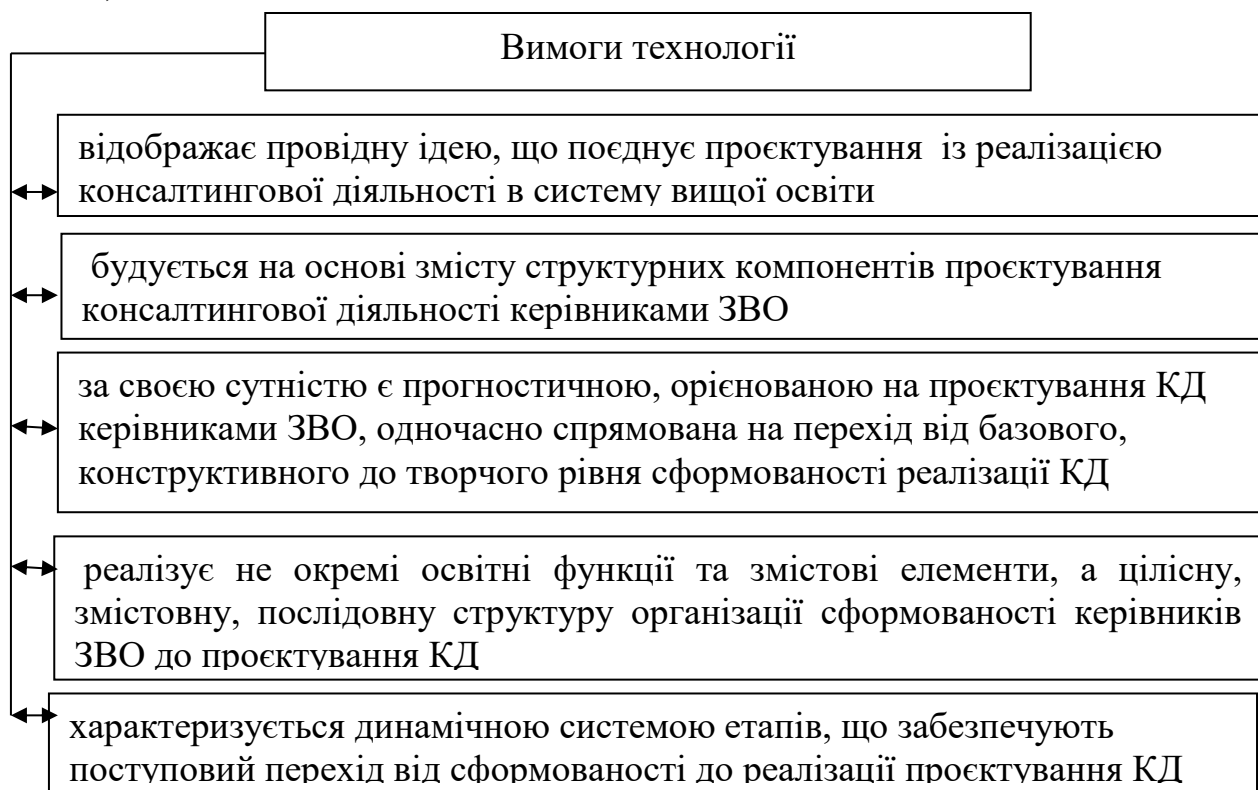


Рис. 2.5. Вимоги технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

*Примітка: *- вимоги технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, розроблені автором.*

Для успішності реалізації технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності необхідно реалізовувати такі стадії:

- дослідження факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність закладу освіти;
- дослідження факторів внутрішнього впливу (ресурсів) закладу освіти;
- вивчення та проведення аналізу ринку консалтингових послуг та ринку праці;
- формування місії діяльності закладу вищої освіти з урахуванням запитів суб'єктів в організації управлінського процесу;
- розробка стратегії діяльності закладу вищої освіти;
- розробка комплексу консалтингових послуг з урізноманітнення їх форм та видів;
- забезпечення якості надання консалтингових послуг;
- забезпечення переваги закладу вищої освіти в умовах конкуренції;
- врахування можливостей закладу вищої освіти в умовах невизначеності.

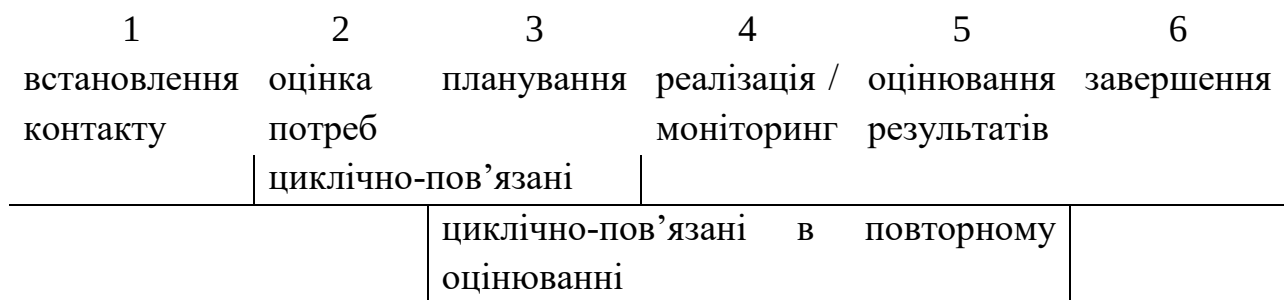


Рис. 2.6. Схема циклічності проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

*Примітка: *- схема циклічності проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, розроблена автором.*

Зазначенні на схемі етапи проектування консалтингової діяльності в прив'язці до суб'єкта освітньої діяльності – замовника освітніх послуг, забезпечують:

- Встановлення контакту – цей процес визначається ситуацією, що в нашому випадку є зацікавленістю замовника освітніх послуг освітньою політикою закладу.
- Оцінка потреб (етап діагностики) – збір за допомогою спеціального інструментарію всіх необхідних даних щодо запитів певної особи, яка потребує професійної допомоги.

- Планування (етап підготовки плану консалтингової діяльності) – суб'єкт освітньої діяльності, який професійно підготовлений для реалізації КД, спільно з замовником освітніх послуг розробляє план дій, враховує не лише потреби та очікування, але й можливості, ресурс, сильні та слабкі сторони.

- Реалізація та моніторинг (етап ведення випадку). Цей етап пов'язаний із високою варіативністю самого плану підготовки замовника з великим розподілом консалтингових послуг, що розширює обсяг роботи із залученням різних інституцій та організацій і вимагає високої компетентності суб'єкта освітньої діяльності.

- Оцінювання результатів дає реальну картину оцінки досягнень і витрат та їх зіставлення із здобутими якісними знаннями споживача освітніх послуг, що виступає вагомим показником ефективності співпраці споживача та консалтингового менеджера.

- Завершення та закриття випадку передбачає оформлення необхідної документації, ствердження отриманих результатів. Крім того, важливість цього етапу виражена усвідомленням ролі та значення технології проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

З огляду на зазначене доречним вважаємо розмежувати деякі уточнення щодо особливостей у системі проєктування консалтингової діяльності у ЗВО «фахівець-суб'єкт освітньої діяльності-консалтинговий менеджер – надавач консалтингових послуг / замовник / споживач освітніх послуг - суб'єкт консалтингових послуг». У нашому випадку суб'єкт освітньої діяльності-консалтинговий менеджер-надавач консалтингових послуг – це педагогічний, науково-педагогічний працівник та керівник закладу вищої освіти, який є фахівцем у цьому напрямку діяльності, професіонал своєї справи. Натомість замовником консалтингових послуг можуть бути як заклади освіти різних рівнів освіти, освітні установи (організації), так і окремих суб'єкт, який є споживачем освітніх послуг та націлений на свій професійний розвиток.

Важливою ознакою, на яку слід звернути увагу, є сфера застосування самої технології, де управлінські процеси стосуються умов адаптації консалтингової діяльності, а консалтингові процеси – управлінсько-консалтингової діяльності. Тому в першому й другому випадках відносини між суб'єктами консалтингової діяльності регулюються договором між суб'єктами права: юридичним (заклад освіти) та приватним (споживачі консалтингових послуг). Водночас нормативне закріплення вказаних стосунків визначає їхні позиції та допустимі межі взаємодії, що піддаються контролю з боку державної системи та закладу вищої освіти, надаючи цьому процесу ознак стабільності.

З огляду на описане вище охарактеризуємо складові технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності більш детально.

Організаційна структура управління консалтинговою діяльністю характеризується спроектованим цільовим компонентом та передбачає спрямованість керівників ЗО на реалізацію проектування консалтингової діяльності, визначається мотивацією їхньої діяльності. Зазначимо, що відсутність мотивів у менеджерів щодо здійснення консалтингової діяльності може призвести до їхньої пасивності.

Підготовка суб'єктів освітньої діяльності щодо надання якісних консалтингових послуг. Передбачається, що педагогічні, науково-педагогічні працівники закладу мають бути озброєні у сфері консалтингової діяльності: володіти інформацією щодо запитів та потреб споживачів освітніх послуг в умовах невизначеності; знати принципи його застосування в управлінні консалтинговою діяльністю ЗО; використовувати умови, за яких вони можуть набути кваліфікацію консультанта та безпосередньо включитися в цей процес. Вказаними навичками мають безпосередньо володіти фахівці ЗО, які забезпечують процес надання консалтингових послуг у закладі. Зазначимо, що в цьому випадку провідними навичками, які є основою при реалізації консалтингової діяльності, мають бути: уміння аналізувати умови невизначеності; аналіз запитів ринку праці та ринку освітніх послуг; моніторинг індивідуальних запитів споживачів освітніх послуг та ін. Розв'язання завдань вимагає впровадження технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, спирається на зіставлення інтенсивності соціальних і технологічних процесів та можливостей споживачів освітніх послуг у набутті та опануванні якостей відповідно до вимог професійної підготовки.

Значущим забезпеченням консалтингової діяльності, що полягає в безпосередній реалізації консалтингової діяльності та передбачає комплекс змін у структурі, функціях, ресурсах, стилі мислення, способах діяльності й результатах внесення у практичну роботу закладу вищої освіти, *є організація різнорівневої соціальної підтримки споживача освітніх послуг на основі технології проектування консалтингової діяльності.* Зазначена складова технології проявляється через характерні риси соціальної підтримки як в особистісних структурах (потреби, мотиви, цілі, цінності, значення, установки), так і у виконавчих (форми, методи, засоби).

Наступною складовою технологічного блоку авторської моделі є *маркетингово-моніторинговий супровід управління якістю консалтингових послуг.* Сутність зазначеного супроводу розкриваємо як певну систему

управлінських дій, що спрямовані на відстеження та коригування поточного стану об'єкта управління та приведення цього стану до бажаного (стандарту, норми, зразка та ін.).

Що стосується моніторингової складової окресленого вище супроводу управління якістю консалтингових послуг у закладі освіти, то він складається із двох аспектів. До першого аспекту відносимо внутрішню систему забезпечення якості освіти та освітньої діяльності. Названий аспект регулюється Законом України «Про освіту», що включає: стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила й процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників; оприлюднені критерії, правила й процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти; забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, зокрема для надання якісних консалтингових послуг тощо. Другий аспект регулює систему зовнішнього забезпечення якості освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту» охоплює: інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти в напрямку: стандартизації, ліцензування освітньої діяльності, акредитації освітніх програм, атестації діяльності, інституційний аудит тощо [31].

Використовуючи зазначену технологію, ми розробили кваліметричну субмодель проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

Розглядаючи якість як сукупність властивостей, що зумовлюють здатність задовольняти певні потреби, виокремлюємо п'ять факторів, які надають цілісне уявлення про стан управління проєктуванням консалтингової діяльності у ЗО в умовах невизначеності. Зокрема: запити суб'єктів освітньої діяльності (ЗСОД), організація консалтингової діяльності (ОКД), кадрове забезпечення консалтингової діяльності (КЗКД), система управління консалтинговою діяльністю (СУКД), позиціонування закладу освіти на ринку (ПЗО).

Заразом виділено 22 критерії, які виступають деталізованими факторами та надають уявлення про стан управління та проєктування на основі консалтингової діяльності. У наступному принципі враховано властивості, які характеризують об'єкт дослідження (фактори, критерії) вимірювання в специфічних для кожної властивості одиницях вимірювання. Визначення значення абсолютного показника властивостей Φ_i (де $i = 1, 2, \dots, n$) нами визначалось на основі експертного оцінювання. Цінним для нашого дослідження є сутність принципу, у якому наголошено на тому, що, крім абсолютного показника, існує ще й відносний, який визначається на основі порівняння, що повинно бути.

Кваліметрична субмодель проєктування КД в ЗВО

Фактор -Ф	Вагомість - m	Критерії	Вагомість - v	Коефіцієнт відповідності - k	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
Запити суб'єктів освітньої діяльності (ЗСОД).	0,2	Державне замовлення.	0,22	K1	0,5	0,11	0,11
		Регіональний ринок праці: зацікавленість суб'єктів у співпраці з ЗВО.	0,22	K2	0,5	0,11	
		Співпраця ЗВО із замовниками ОП (СОД).	0,22	K3	0,6	0,11	
		Освітні потреби СОД.	0,34	K4	0,6	0,20	
Організація консалтингової діяльності (ОКД).	0,2	Комфортність умов для перебігу ОКД.	0,22	K5	0,5	0,11	0,14
		Комплекс ОП та гнучкість їх надання.	0,17	K6	0,8	0,18	
		Система моніторингу якості КД.	0,17	K7	0,9	0,15	
		Система забезпечення КД.	0,22	K8	0,5	0,09	
		Система підтримки СОД	0,25	K9	0,8	0,18	
Кадрове забезпечення консалтингової діяльності (КЗКД).	0,2	Кісно-кількіснийклад науково-педагогічних працівників.	0,25	K10	0,8	0,2	0,16
		Професійна активність НПП.	0,25	K11	0,8	0,2	
		Стан взаємодії НПП зі СОД.	0,25	K12	0,8	0,2	
		Свобода вибору у взаємодії з НПП для СОД.	0,25	K13	0,7	0,118	
Система управління консалтинговою діяльністю (СУКД).	0,2	Відповідність СУКД запитам СОД.	0,3	K14	0,6	0,18	0,12
		Використання КД щодо необхідності забезпечення ресурсів ЗВО.	0,4	K15	0,5	0,2	
		Організація, проведення та проєктування КД .	0,2	K16	0,8	0,16	
		Постійне оновлення ОП та форм їх реалізації.	0,1	K17	0,8	0,08	
Позиціонування ЗВО на ринку (ПЗВО).	0,2	Репутація ЗВО на ринку.	0,2	K18	0,5	0,1	0,1
		Затребуваність ЗВО на ринку.	0,17	K19	0,7	0,12	
		Кількісні та якісні характеристики ОП.	0,21	K20	0,4	0,08	
		Участь НПП та СОД у проєктах, конкурсах, грантах, програмах мобільності та ін.	0,21	K21	0,6	0,13	
		Запити та відгуки скейтголерів.	0,21	K22	0,4	0,08	
Загальна оцінка, в частотах одиниці.	1,0						0,63

Примітка: * 0, 0 – критерій фактично не має проявлення;
0,25 – критерій має незначне проявлення;
0,5 – критерій проявляється в межах від 40% до 60% вимог;
0,75 – критерій проявляється в межах 61% - 75% вимог;
1,0 – критерій проявляється в межах 76% - 1,0% вимог.

Для забезпечення зазначеного нами використано запропоновану Г. Єльніковою [124] оцінку: 0, 0 – критерій фактично не має проявлення; 0,25 – критерій має незначне проявлення; 0,5 – критерій проявляється у межах від 40% до 60% вимог; 0,75 – критерій проявляється у межах 61% - 75% вимог; 1,0 – критерій проявляється у межах 76% - 1,0% вимог.

Заразом нами також враховано принципи, які базувалися на створенні кваліметричної моделі. Зокрема, кожна проста (критерій) або складна (фактор) властивість об'єкта дослідження характеризується своєю вагомістю, відображеною в межах одиниці. Так наголошується, що комплексна кількісна оцінка якості виражає середньо виражену арифметичну залежність такого вигляду: $\Phi 1 = M1 * (K1 + K2 + K3 + K4)$. Проте загальну оцінку обчислення знаходимо за формулою: $\Phi_{заг} = \Phi 1 + \Phi 2 + \Phi 3 + \Phi 4 + \Phi 5$.

Результативно-рефлексивний блок розкривається як алгоритмізація консалтингової діяльності в закладі вищої освіти на рівні особистісних структур суб'єктів освітнього процесу закладу освіти. Цей блок визначається рівнем сформованості системи до проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності.

Отже, концептуальна модель та технологія проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності передбачає алгоритмізацію консалтингової діяльності на рівні особистісних структур суб'єктів освітнього процесу закладу освіти, сприяє проектуванню консалтингової діяльності, дозволяє підняти рівень конкурентоспроможності закладу освіти.

Отже, для проектування консалтингової діяльності, яка спрямована на розвиток ЗО, учасникам проєкту доцільно узгоджувати процес реалізації, результати консультування, уточнювати якісні та кількісні параметри завдань окремих етапів проєкту.

Для успішного створення і розвитку консалтингової діяльності в ЗО як базової складової освітнього менеджменту необхідне виконання таких ключових положень: умов, завдань та принципів забезпечення процесу консалтингової діяльності. Основні положення:

Умови. До найважливіших умов відноситься:

1. Підтримка консалтингової діяльності у сфері управління ЗО на рівні його керівництва, що передбачає створення організаційного центру з консультативною функцією керування процесом провадження КД, моніторингу послідовності його реалізації, супроводом і забезпеченням кадровими, матеріальними та фінансовими ресурсами.

2. Підготовка до створення єдиного консалтингового центру, що має забезпечити системність реалізації КД. Впроваджувати потрібно лише ті КП, які

мають виключно попит і потрібні для подальшої діяльності суб'єктів освітньої діяльності. Розвиток та підтримка суб'єктів освітньої діяльності та інших співробітників, які працюють в закладі освіти, що має забезпечуватись шляхом навчання, підвищення кваліфікації, обміну чи запозичення досвіду інших ЗО.

Завдання: формування менеджменту консалтингової діяльності, проектування та розробка модулів управління КД та їх впровадження, консультування та навчання співробітників ЗО.

Отже, менеджмент консалтингової діяльності полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи оцінку й визначення проблем та можливостей, рекомендацію відповідних заходів і сприяння в їх реалізації.

Формування менеджменту консалтингової діяльності передбачає створення підрозділів консультантів відповідно до обраної концепції ЗО і створення організаційно-управлінського процесу консультування.

На цьому етапі створюється команда реалізаторів консалтингової діяльності та організовується навчання її учасників.

До команди реалізаторів консалтингової діяльності мають увійти:

- куратор проєкту: керівник закладу освіти або його заступник, який керуватиме проєктом, забезпечуватиме загальний контроль і підтримку проєкту матеріальними, фінансовими, людськими ресурсами;
- керівник проєкту: керівник проєктної команди, відповідальний за управління проєктом, досягнення цілей проєкту в межах визначених бюджетом та термінами виконання;
- аналітик: здійснює аналіз процесів консалтингової діяльності, формулює вимоги до майбутньої КД, аналізує, координує діяльність у форму технічного завдання, створює функціональну та технічну специфікацію системи, планує і проєктує способи впровадження, вибирає технології реалізації системи;
- консультанти: створюють основний функціонал КД відповідно до розробленого модулю проєкту, здійснюють консультування і налагодження зворотнього зв'язку із співробітниками ЗО.

Проєктування та планування процесу реалізації консалтингової діяльності має здійснюватися з дотриманням певного циклу вимог, зокрема:

- створюваний проєкт має передбачати можливість корегування початкових вимог до проєкту, які можуть змінюватись під час реалізації КД;
- науково-методичний супровід суб'єктів реалізації консалтингової діяльності має сприяти забезпеченню якості в закладі освіти;
- технологія проєктування консалтингової діяльності повинна максимально відображати всі етапи життєвого циклу проєкту і забезпечувати

зв'язок між проєктуванням, розробкою та підтримкою системи під час її реалізації;

- технологія проєктування КД повинна забезпечувати мінімальні витрати часу і матеріальних активів на проєктування і супровід системи за умови забезпечення належної якості створеної системи.

Проєктування і реалізація консалтингової діяльності в ЗО забезпечується та підтримується дієвими управлінськими засобами та командною роботою, які сприяють автоматизації процесів, забезпечують науково-методичний супровід якості в ЗО, надають можливість долучати до процесу проєктування суб'єктів освітньої діяльності, наслідком чого має стати оптимізація процесів і підвищення якості та актуальності системи освіти.

Таблиця 2.7.

Етапи проєктування КД

<i>№</i>	<i>Назва етапів</i>	<i>Період етапів</i>
<i>Етап 1</i>	Уточнення відповідності структурних підрозділів за процеси та функції діяльності.	Орієнтовано 2 тижні (за потреби збільшується час, виходячи із мети проєкту).
<i>Етап 2</i>	Визначення ключових показників ефективності розробка розрахунку діяльності.	Орієнтовано 5 тижнів (виходячи із розміру ЗО, обсягу проєктних послуг).
<i>Етап 3</i>	Розробка системи моніторингу роботи структурних підрозділів і системи мотивації на основі ключових показників ефективності.	Орієнтовано 5 тижнів (виходячи із розміру ЗО, обсягу проєктних послуг).

Досить важливим є процес навчання обслуговуючого персоналу та його користувачів. Цей процес є невід'ємною складовою реалізації консалтингової діяльності, оскільки від якості науково-методичного супроводу, навчання персоналу та користувачів залежить ефективність використання ними для підтримки передбачених у системі консультативних процесів.

Процес організації навчання учасників проєкту є необхідним та має складатися з наступних етапів:

- виявлення потреб навчання (в основному потреби виникатимуть під час впровадження нових модулів проєкту або під час зміни штату співробітників);
- визначення цілей навчання (формування в учасників проєкту базових навичок КД);
- аналіз умов проведення навчання (кваліфікація консультантів, сприйняття учасниками освітнього процесу, місце проведення навчання, наявна матеріально-технічна база, терміни навчання);
- вибір стратегії (визначення форм і місця проведення навчання, визначення концепції формування навчальної програми, розробка навчальних та

методичних матеріалів, визначення принципів об'єднання в групи тих, хто навчатиметься, встановлення тривалості занять);

- підготовка до навчання (формування наказу про проведення навчання, залучення педагогічними, науково-педагогічними працівниками фахівців зі складу проєктної команди та інших компетентних співробітників, утворення навчальних груп, формування графіку навчання, комунікація з учасниками навчання);

- навчання (процесно-орієнтоване навчання спрямоване на тестування консультаційних процесів, реалізованих у проєкті).

Принципи. Реалізація консалтингової діяльності в закладі освіти шляхом створення і розвитку консультаційної системи управління має ґрунтуватися на таких принципах:

- системності: використання зазначеного вище системного підходу сприятиме врахуванню впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток ЗО як системи та чітко скоординує його внутрішні складові: цілі, завдання, структуру, технології, суб'єктів освітнього процесу, що надасть можливість своєчасно приймати управлінські рішення;

- почесності: основна ідея принципу полягає в тому, щоб перейти від організаційної структури закладу освіти до тієї, що найбільш точно відповідає цілям, завданням і стратегії його розвитку та діяльності. В основу зазначеного принципу покладено процесний підхід, що в свою чергу сприяє скороченню витрат, зниженню ризиків і збільшенню ефективності системи управління;

- інтегрованості: оскільки консультування в ЗО відбувається фрагментарно, одночасно у декількох напрямках діяльності, що зумовлює необхідність пошуку шляхів інтеграції різних раніше впроваджених КП.

Упровадження авторської концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти включає такі взаємопов'язані блоки:

- необхідність забезпечення нової системи фахових знань для суб'єктів освітньої діяльності та ступінь розуміння сутності консалтингової діяльності;

- гармонізація цілей системи вищої освіти як підґрунтя подальшого розвитку та реалізації консалтингової діяльності;

- організація консалтингової діяльності суб'єктів освітнього процесу на засадах проєктного менеджменту;

- супровід управління, спрямованого на проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти.

Реалізація концептуальної моделі проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти передбачає вивчення комплексу проблем, як-от:

а) з'ясування сутності критеріїв ефективності проєктування консалтингової діяльності, їх означення та властивості;

б) визначення процедур і показників оцінювання реалізації концептуальної моделі (як управлінського, так і освітнього процесу як його результату і як функціональної системи);

в) проведення оцінювання та прийняття управлінських рішень з метою забезпечення реалізації концептуальної моделі та технології на всіх її рівнях.

Успішність реалізації концепції системи проектування консалтингової діяльності в закладі освіти забезпечується або покращується шляхом створення консалтингового центру.

Основне призначення Консалтингового центру – це інформаційно-консультаційне забезпечення процесу управління, що полягає у зборі та обробці інформації необхідної для забезпечення конкурентоздатності закладу на ринку послуг. Фахівці центру забезпечують комплексне вивчення ринку консалтингових послуг й ринку праці, сприяють розробці на цій основі довгострокових, середньострокових та короткострокових прогнозів запитів та потреб споживачів послуг. Крім того, консалтинговий центр забезпечує стійку реалізацію консалтингових послуг. До повноважень центру мають входити наступні функції, а саме:

1. аналіз зовнішнього та внутрішнього консалтингового середовища, розробка стратегії розвитку ЗО на основі проектування консалтингової діяльності (виділення переваг, недоліків, загроз та можливостей);
2. аналіз та сегментація ринку праці та ринку консалтингових послуг;
3. трансформація та адаптація консалтингових пропозицій закладу освіти (навчальні плани, програми, курси дисциплін, кар'єрна підготовка тощо);
4. професійний розвиток суб'єктів освітньої діяльності ЗВО в процесі проектування та реалізації консалтингової діяльності згідно з вимогами євроінтеграційної практики;
5. залучення споживачів консалтингових послуг, які прагнуть розширити свій професійний профіль;
6. пропагування репутаційної діяльності закладу освіти для розширення споживницького спектру консалтингових послуг;
7. стратегічне планування, прогнозування та проектування управлінської діяльності на основі тенденцій ринку послуг, попиту, кон'юнктури, запитів та реакції споживача на появу нових конкурентних пропозицій;
8. формування комунікаційного портфеля взаємин між ЗО та замовниками консалтингових послуг (підготовка договорів, забезпечення трудових взаємин з фахівцями-консультантами та ін.);
9. створення інформаційно-аналітичного банку чинних стандартів, вимог та норм до умов, рівня якості й змісту надання консалтингових послуг;
10. організація роботи з формування попиту та стимулювання збуту консалтингових послуг;
11. відпрацювання системи проектування консалтингової діяльності та наближення консалтингових послуг до запитів їх споживачів;

12. налагодження раціональної системи зворотного зв'язку зі споживачем;
13. розроблення системи моніторингу якості надання консалтингових послуг в закладі освіти.

Отже, проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти здійснюється на рівні суб'єктів освітньої діяльності та включає розробку пропозицій (освітніх консалтингових програм). Провідним завданням є створення в закладі освіти консалтингового середовища та проєктування його діяльності.

Розділ 3

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГІЧНИХ, НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ТА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ ПРОЄКТУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАКТИЧНИЙ ВИМІР

3.1. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності у євроінтеграційній практиці

Зазначимо, що відповідно до європейських вимог ЗО мають можливість поглибити співпрацю з науковою спільнотою ЄС шляхом отримання консультаційної підтримки, що включає: грантове фінансування на конкурсних засадах, проєкти, позики, залучення й мобільність державних та міжнародних програм, технічна допомога, експертна підтримка та ін.

В сучасних умовах європейські заклади освіти знаходять управлінські вирішення проблем економічного зростання своєї діяльності в підвищенні якості менеджменту, заснованого на одержанні, використанні та реалізації консалтингової діяльності. При цьому рівень кваліфікації менеджерів у деяких випадках є недостатнім для вирішення таких завдань через відсутність навичок та знань. Відповідно недостатні знання гальмують реалізацію консалтингової діяльності. Обґрунтованим кроком розвитку консалтингової діяльності в європейських ЗВО є залучення зовнішніх консультантів, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом. Окрім того, консультаційні послуги, в основному, надаються спеціалізованими консалтинговими фірмами, які розробляють індивідуальну програму розвитку або вирішують проблеми закладу освіти. Такий підхід для європейських закладів вищої освіти є раціональним, оскільки консультанти-практики володіють практичним досвідом та теоретичними знаннями, спроможні знайти спосіб вирішення поставлених завдань, виробити стратегію, визначити витрати, виокремити перспективні запити споживачів освітніх послуг. Навчання суб'єктів освітньої діяльності закладу вищої освіти здебільшого не впливає на якість виконання своїх професійних обов'язків та займає обмаль практичного часу [5].

Для кращого розуміння тенденцій та закономірностей ринку консалтингу в європейській системі вищої освіти, які сформувались у прогресивних країнах Європейського Союзу таких, як: Австрія, Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Словаччина, Чехія, Франція, Швеція та досягли великих успіхів у цьому напрямку, дбають про створення потужних ЗВО світового класу. За рейтингом Webometrics Ranking of World's Universities [52] наведено перелік кращих закладів вищої освіти успішних країн ЄС, що

інтенсивно розвиваються. На підставі оцінки теперішнього місця у світовому рейтингу розглянемо особливості консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти.

Таблиця 3.1.

**Характеристика консалтингової діяльності у
європейських закладах вищої освіти**

<i>№ з/п</i>	<i>Заклад вищої освіти / країна</i>	<i>Характеристика практики консалтингової діяльності</i>	<i>Результати діяльності</i>
1	2	3	4
1.	Віденський університет (Webster Vienna Private University), Австрія.	- Підготовка зовнішніх та внутрішніх фахівців; - супровід освітньої, педагогічної, науково-дослідної, проєктної діяльності; - сприяння просування у поточній професійній кар'єрі - підготовка вступу до ЗВО; - супровід менеджменту ЗВО; - співпраця з бізнесом.	- Посилення спеціалізації ЗВО у галузях навчання та наукових дослідженнях; - підвищення ефективності проєктної діяльності; - зміцнення та розбудова позицій ЗВО, як передового європейського закладу; - представлення стратегій удосконалення професійного розвитку кадрів; - забезпечення надійних джерел фінансування ЗВО за рахунок грантової, проєктної, донорської та ін. діяльності.
2.	Кембриджський університет (University of Cambridge), Велика Британія	- Функціонують міждисциплінарні дослідницькі центри; - співпраця у партнерстві з владою, бізнесом; - створення консультаційних об'єднань.	- Забезпечення академічного лідерства, розвивитку стратегічних партнерств у світі для просування досліджень і впливу їх на відповідні сфери; - відкриті різні шляхи комерціалізації, зокрема використання досвіду в якості консультанта. - фінансоване інвестиційне співтовариство та доступ до експертних знань у сфері інтелектуальної власності різних груп і мереж.
3.	Утрехтський університет (Utrecht	- Підготовка співробітників, здатних оптимізувати	- Вивчення певних навчальних курсів, професійних

	University), Нідерланди	освітнє середовище до потреб ЗО, здобувачів освіти, суспільства; - супровід освітньої, педагогічної, науково-дослідної, проєктної діяльності.	кейсів, участь в проєктах, тренінгах та ін.; - підвищення ефективності наукової, освітньої, проєктної діяльності.
4.	Берлінський університет імені Гумбольдта (Humboldt-Universitaet zu Berlin), Німеччина	- Безперервна академічна освіта та проєкти безперервної освіти впродовж життя, а саме сертифікаційне навчання та сертифікаційні курси.	- Створення простору професійного обміну для співробітників та здобувачів вищої освіти; - підтримка наукової, допрофесійної та організаційної основи; - сприяння дослідницькій орієнтації співробітників; - сприяння інноваціям у перепідготовці працівників, особливо в міжкатегорійній; - зв'язок освітніх, шкільних і викладацьких досліджень з практичною підготовкою.
5.	Варшавський університету менеджменту (Collegium Humanum), Республіка Польща	- Створення консультаційних центрів при ЗВО; - надання практичної консультаційної підтримки в профільній освіті в соціальній, економічній та культурній системі.	- Готовність фахівців до розробки та впровадження освітніх концепцій по напрямках проведення наукових досліджень.
6.	Словацький університет Матея Бея в Банській Бистриці (Univerzita Mateja Bela), Словацька Республіка	Створення освітніх консультаційних центрів націлених на різні сфери знань та розвитку навичок особистості; - створення університетського грантового агенства.	Створення сучасної, дієвої й цілісної системи підготовки фахівців-консультантів галузі освіти; підтримка та супровід наукової, мистецької та іншої творчої діяльності молодих викладачів, наукових працівників та докторантів.

7.	Карлів університет в Празі (Univerzita Karlova v Praze, Чехія	- Грантове фінансування від національного уряду; - залучення зовнішніх консультантів з числа іноземних установ-партнерів; - функціонують: Центр прийому співробітників та Європейський центр.	- Розроблено курси для широкого кола цільових груп (кваліфікаційна освіта та освіта за інтересами, університет третього віку, молодший університет, інші проекти на факультетах, орієнтовані на споживачів від середніх шкіл до університетів). - надання комплексних КП академічним і науковим працівникам та їхнім сім'ям, рекламування пропозиції щодо докторських, постдокторських та інших посад або грантів, сприяння міжнародної видимості університету; - підвищення кваліфікації співробітників, підготовка міжнародних проєктів, рамок угод, отримання яких є довгостроковою метою ЗО.
8.	Екс-Марсель (AIX Marseille University у Провансі), південь Франції	- Дослідницькі структури, пов'язані з основними національними дослідницькими організаціями.	- Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти; - співпраця з консультантом; орієнтаційні співбесіди для формування проєкту; реалізація освітнього запису; реєстрація для отримання диплома та ін.
9.	Технологічний інститут Блекінге (Blekinge Tekniska Högskola), Швеція	- Наявність муніципальних шкіл для дорослих, консалтингових центрів; - курси для різних категорій населення, відповідно до освітніх запитів, з підготовки або продовження навчання.	- Зв'язок з освітою, наукою, дослідженнями, владою, компаніями, й іншими соціальними суб'єктами; - формування ключових компетентностей; цілеспрямована підготовка фахівців; взаємодія із інституціями щодо проведення науково-дослідної діяльності.

Характеризуючи виокремлені країни, слід наголосити, що вони є лідерами в здійсненні консалтингової діяльності на теренах Європи. При цьому варто відзначити не лише ріст консалтингу, а й потребу в якості надання

консалтингових послуг для споживачів освітніх послуг різних категорій. Рисунок 3.1. свідчать про співвимірність показників використання консалтингових послуг та рівня їх затребуваності в закладах вищої освіти ЄС.

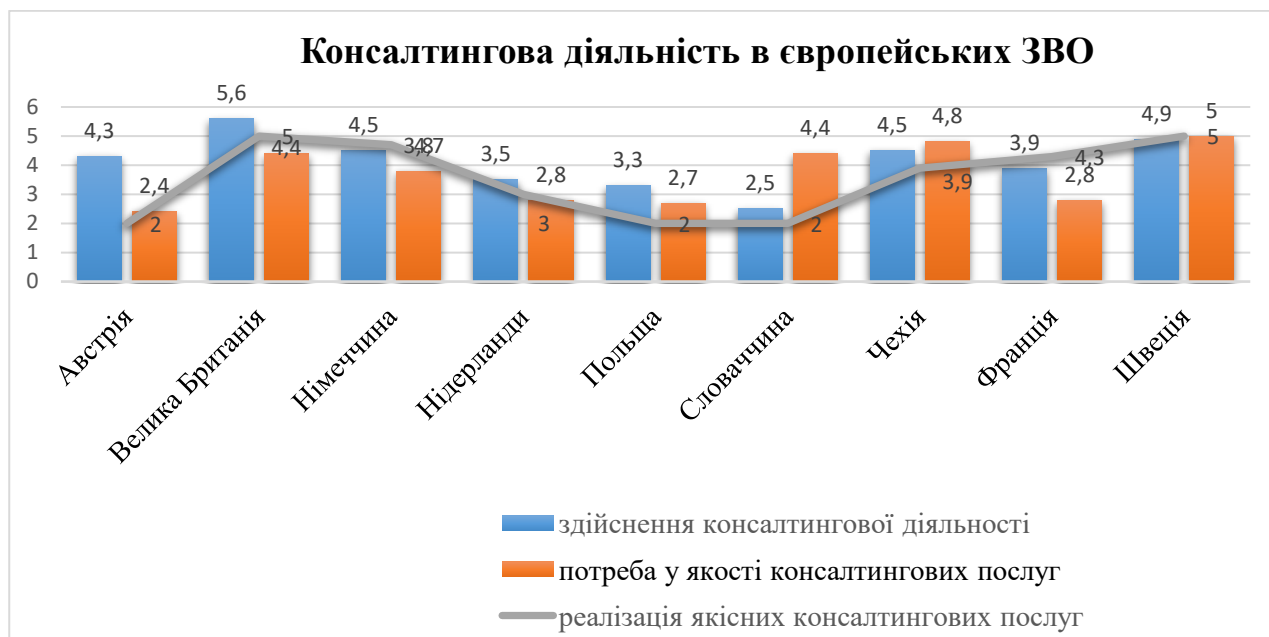


Рис. 3.1. Динаміка розвитку консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти

*Примітка: *- динаміка розвитку консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти, запропонована автором.*

Перелік наданих консалтингових послуг у розрізі представлений на прикладі охарактеризованих закладів вищої освіти країн Європи (рис.2.2.).

На відміну від європейських закладів вищої освіти, де здійснюється співробітництво із консалтинговими центрами (агенціями) на постійній основі, у ЗВО України консалтинг використовується епізодично. По суті переважна більшість закладів отримують консультативну допомогу у розв'язанні критичних проблем діяльності, коли власні зусилля не вирішують наявних ризиків. Сьогодні в Україні виділяють декілька груп надавачів консалтингових послуг. Серед них:

- регіональні представництва транснаціональних консалтингових корпорацій, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою;
- багатофункціональні компанії, які спеціалізуються на широкому спектрі управлінських послуг у вирішенні найскладніших проблем;
- вузькоспеціалізовані компанії, що надають послуги в напрямі управлінського консультування;

- незалежні консультанти, які є експертами та/або співпрацюють на постійній основі з великими структурами (установами, організаціями);
- заклади освіти, які здійснюють підготовку та перепідготовку зовнішніх та внутрішніх фахівців.

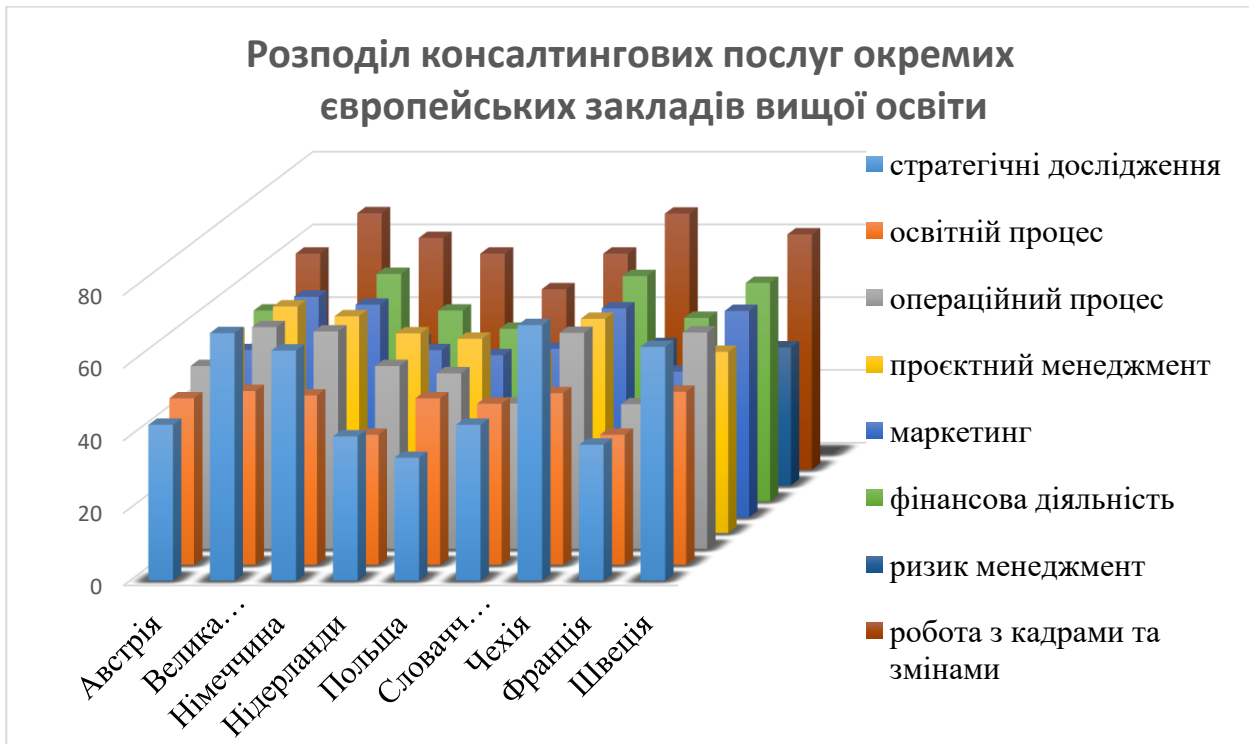


Рис. 3.2. Перелік наданих консалтингових послуг у розрізі ЗВО.

Особливість консалтингової діяльності для системи вищої освіти полягає у врахуванні європейської практики імплементації угод про асоціацію для розробки концептуальної моделі реалізації євроінтеграційної політики, відповідно до сучасних запитів суб'єктів освітньої діяльності. Орієнтація системи вищої освіти на євроінтеграційні перетворення, ринкові відносини в галузі освіти вимагають наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління закладом вищої освіти. Таким чином, під євроінтеграційною практикою консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України ми розуміємо необхідність менеджерів закладу освіти оперативно аналізувати навколишнє середовище, зовнішню та внутрішню ситуацію, встановлювати системні зв'язки між фактами й явищами, зокрема, бачити перспективу розвитку закладу та брати відповідальність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Характерною особливістю сучасної системи вищої освіти України є щорічний рейтинг закладів вищої освіти.

Таблиця 3.1.

**Зведена таблиця характеристик євроінтеграційної практики
консалтингової діяльності в ЗВО України**

№ з/п	Характеристика євроінтеграційної практики консалтингової діяльності	Результати консалтингової діяльності закладу	Кількість респондентів, які зазначили вагомість євроінтеграційної практики КД, %
1.	Управлінський супровід взаємодії суб'єктів освітньої діяльності ЗВО	Розробка теоретичних, методичних, методологічних, практичних засад підготовки суб'єктів освітньої діяльності; проєктування в організації управлінського процесу ЗВО	76,4
2.	Механізми залучення суб'єктів освітньої діяльності ЗВО до євроінтеграційної практики консалтингової діяльності	Формування компонентів готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти до КД; участь у міжнародних, загальноукраїнських, регіональних заходах (конференції, наукові видання, форуми, гранти, проєкти, Рамкова програма ЄС з наукових досліджень та інновацій тощо).	64,5
3.	Наукова, науково-дослідна, науково-технічна (експериментальна) діяльність ЗВО	Упровадження наукових або науково-практичних результатів шляхом укладання договорів, отримання (розширення) ліцензій, проєктів, грантових угод.	63,3
4.	Надання консалтингових послуг з питань розбудови систем забезпечення якості освіти в закладах освіти	Формування, розбудова, супровід системи забезпечення якості освіти та освітньої діяльності	23,4
5.	Механізми зворотного зв'язку із споживачами освітніх послуг	Віртуальні спільноти (анкети, опитувальники), що супроводжують неперервну освіту в ЗВО.	46,9

*Примітка: *- характеристики євроінтеграційної практики консалтингової діяльності у ЗВО, запропоновані автором на основі власного дослідження.*

Рейтинг закладів вищої освіти розробляють: Центри міжнародних проєктів спільно з міжнародною групою експертів найбільш популярних світових рейтингів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence, QS World University Rankings, Webometrics Ranking of World's Universities, Міністерство освіти і науки України. Серед основних напрямків розвитку рейтингових технологій використовуються багатокритеріальні підходи до оцінювання ефективності діяльності на основі обробки великих масивів даних та принципи відбору ЗВО, а саме:

- забезпечення відкритості, прозорості, об'єктивності й незалежності ранжування закладів;
- особливості й багатогранності діяльності;
- пріоритетності євроінтеграційних процесів тощо.

На підставі високих рейтингових позицій в Україні та великого попиту серед споживачів послуг, зокрема іноземних, необхідно більш детально розглянути заклади вищої освіти та здійснити аналіз євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в них (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Аналіз стану консалтингової діяльності в ЗВО України

<i>Наявність цілісного підрозділу</i>	<i>Характеристика практики КД</i>	<i>Результати діяльності</i>
Інститути, факультети, коледжі, технікуми		
Відсутній	- Супровід здобувачів освіти в освітньому та науковому процесах.	- Якість суб'єктів освітньої діяльності; - дослідницька віддача (унормоване цитування опублікованих праць дослідників); - персональна продуктивність (стипендії; дослідницькі гранти; стипендії на стажування, інші види підтримки).
Підрозділи		
Відсутній	Науково-дослідна частина: - Організація й проведення фундаментальних і прикладних досліджень, спрямованих на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку науки, техніки, наукоємних технологій і	- Сприяння широкій участі вчених у формуванні й вирішенні соціально-економічних проблем на основі пропозицій національних, міждержавних, галузевих, міжгалузевих, регіональних і міжвузівських науково-технічних програм;

	освіти, використання всіх можливостей для підвищення значимості наукової діяльності, як основи підготовки наукових, інженерних і педагогічних кадрів.	- підготовка кадрів вищої кваліфікації через аспірантуру й докторантуру; - підтримка молодих учених, аспірантів, докторантів і талановитої молоді.
Науково-освітні, міжнародні культурно-освітні центри		
Відсутній	Міжнародний науково-освітній центр: - удосконалення механізмів використання результатів наукових досліджень у навчальному процесі через залучення висококваліфікованих фахівців, формування груп поглибленої підготовки, створення індивідуальних навчальних програм, розвиток системи додаткової й післявузівської освіти.	- Проведення конкурсної системи підтримки молодих вчених, всебічної підтримки молодих дослідників; - розвиток зовнішніх зв'язків у галузі науки з закладами вищої освіти й науковими центрами, галузевими інститутами й промисловими підприємствами України та інших країн, й утворення на цій основі довготривалих договорів; - створення об'єктів інтелектуальної власності, їх комерціалізація, інноваційне впровадження.
Відсутній	Науково-навчальні центри: - функціонування системи внутрішнього забезпечення якості, організація консультаційно-підготовчих курсів та підготовка до вступу до ЗВО та до зовнішнього незалежного оцінювання, організації і проведення профорієнтації, організації і проведення маркетингових досліджень та виставкової діяльності.	- Підтримка у забезпеченні освітнього, дослідницького та інноваційного потенціалу задля досягнення глобальних цілей та збільшені ресурсів для спроможності внеску системи вищої освіти; - якість суб'єктів освітньої діяльності; - дослідницька віддача (унормоване цитування опублікованих праць дослідників); - персональна продуктивність (стипендії; дослідницькі гранти; стипендії на стажування, інші види підтримки); - фінансування за галузями досліджень і розробок, 100%;

		- розвиток шкіл бізнесу тощо.
Відсутній	Кваліфікаційний центр: - здійснення оцінювання і визнання результатів навчання, здобутих особами шляхом формальної, неформальної або інформальної освіти, присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій, визнання відповідних професійних кваліфікацій.	- Якість освіти; - якість суб'єктів освітньої діяльності; - дослідницька віддача (унормоване цитування опублікованих праць дослідників); персональна продуктивність (стипендії; дослідницькі гранти; стипендії на стажування, інші види підтримки).

На відміну від європейських закладів вищої освіти, де здійснюється співробітництво із консалтинговими центрами (агенціями) на постійній основі, у ЗВО України консалтинг використовується епізодично. По суті переважна більшість закладів отримують консультативну допомогу у розв'язанні критичних проблем діяльності, коли власні зусилля не вирішують наявних ризиків.

Системне осмислення європейського досвіду формування і розвитку консалтингової діяльності в умовах євроінтеграційних прагнень України дає змогу з'ясувати моделі створення, організації, стратегії розвитку, механізми управління щодо реалізації консалтингової діяльності та обґрунтувати відповідні організаційно-управлінські засади проектування, створення й підтримання в актуальному стані в країні передових, конкурентоспроможних в умовах європейської інтеграції, глобального науково-дослідного типу розвитку закладів вищої освіти.

Сутність сучасної ефективної консалтингової діяльності має відповідати глобальним науково-дослідним тенденціям як контексту, у якому заклад функціонує, так і специфіці розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) в умовах соціально-економічних та суспільно-політичних перетворень.

3.2. Особливості проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти

Особливість консалтингової діяльності для системи освіти полягає у врахуванні європейської практики імплементації угод про асоціацію для розробки концептуальної моделі реалізації євроінтеграційної політики, відповідно до сучасних запитів суб'єктів освітньої діяльності.

Окремої уваги потребує практична діяльність закладу освіти, яка наповнена різноманітними способами створення консалтингового освітнього середовища та сприяє самореалізації педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій).

Аналіз професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності в результаті євроінтеграційної практики, відповідно до обґрунтованого стану консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України визначено вагомість компонентів їх готовності – мотиваційний (відображає наявність орієнтації керівника в галузі менеджменту на вдосконалення професійної компетентності, що передбачає мотивацію проєктування консалтингової діяльності для ефективного управління закладом освіти), технологічний (передбачає технологію проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, форм, методів, засобів ефективної організації проєктування консалтингової діяльності суб'єктів освітньої діяльності), рефлексивний (відображає саморозуміння й розуміння, самооцінювання й оцінювання, самоінтерпретацію й інтерпретацію проєктування консалтингової діяльності), методичний (вимагає засвоєння знань про сутність консалтингової діяльності, ознаки та типи, структуру та динаміку, стратегії реалізації, фактори визначення ситуації консалтингової діяльності, стратегії й тактики проєктування консалтингової діяльності), когнітивний (визначає сформованість теоретико-методологічних, психолого-педагогічних знань в проєктуванні консалтингової діяльності, теоретико-методичних засад проєктування консалтингової діяльності), оцінно-результативний (відображає особистісні якості менеджера, які сприяють ефективному проєктуванню консалтингової діяльності), діяльнісно-практичний (розкриває комплекс умінь, якими має володіти менеджер освіти для забезпечення проєктування консалтингової діяльності).

Статистичні дані за результатами анкетування педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти

Таблиця 3.2.

Соціальні дані вибірок респондентів (у %)

Науковий ступінь	
• Доктор наук	16,8
• Кандидат наук	47,7
• Доктор філософії	2,7
• немає	32,7
Вчене звання	
• Професор	14,5
• Доцент	40,0
• Старший науковий співробітник	2,3
• Немає	43,2
Науково-педагогічний стаж	
• До 5 років	17,3
• 5-10 років	10,5
• 11-15 років	15,5
• 16-20 років	13,6
• 21-25 років	14,5
• 26-30 років	10,0
• Понад 30 років	18,6

Таблиця 3.3.

Роль консалтингової діяльності у сучасному управлінському процесі ЗВО в умовах невизначеності (у %)

Відповіді респондентів на питання:

Чи використовуєте Ви консалтингову діяльність в управлінському процесі Вашого ЗВО?	Так	28,2
	Ні	29,5
	Частково	42,3
Чи є у Вас досвід надання консалтингових послуг з питань розбудови систем забезпечення якості освіти в закладах освіти?	Так	12,3
	Радше так	21,4
	Радше ні	52,7
	Не замислювався (-лася) над цим	13,6
Чи погоджуєтесь Ви з точкою зору, що однією з сучасних концепцій ефективності управлінського процесу у ЗВО є впровадження моделі (технології)	Безумовно так	33,2
	Радше так	49,1
	Абсолютно не погоджуюсь з цим	2,7
	Не замислювався (-лася) над цим	15,0

проектування консалтингової діяльності?		
Чи поділяєте Ви думку, що проектування консалтингової діяльності відіграє важливу роль у подоланні деструктивних наслідків невизначеності у закладах вищої освіти?	Так, поділяю	36,8
	Радше так	45,9
	Радше ні	3,2
	Не замислювався (-лася) над цим	9,5
	Для мене ця інформація немає жодного значення	4,5
Як працівники Вашого ЗВО ставляться до проектування консалтингової діяльності?	Всіляко сприяють і підтримують	35,5
	Не підтримують, але і не заважають	14,5
	Розуміють необхідність, але відсутні стимулюючі фактори	36,8
	Розуміють необхідність, але ставлення індиферентно	13,2
Чи вважаєте Ви, що проектування консалтингової діяльності в ЗВО є умовою євроінтеграційних прагнень України?	Безумовно так	36,8
	Радше так	45,0
	Радше ні	3,2
	Абсолютно не погоджуюсь з цим твердженням	2,3
	Не замислювався(-лася) над цим	12,7

Таблиця 3.4.

Оцінка респондентами сучасного стану проектування консалтингової діяльності у ЗВО України

Високий рівень, активно реалізується.	5,9
Середній рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО розуміють його важливість, але мало обізнані з самою технологією.	52,3
Низький рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО не розуміють його значення і не володіють технологією.	17,7
Не володію такою інформацією.	24,1

Таблиця 3.5.

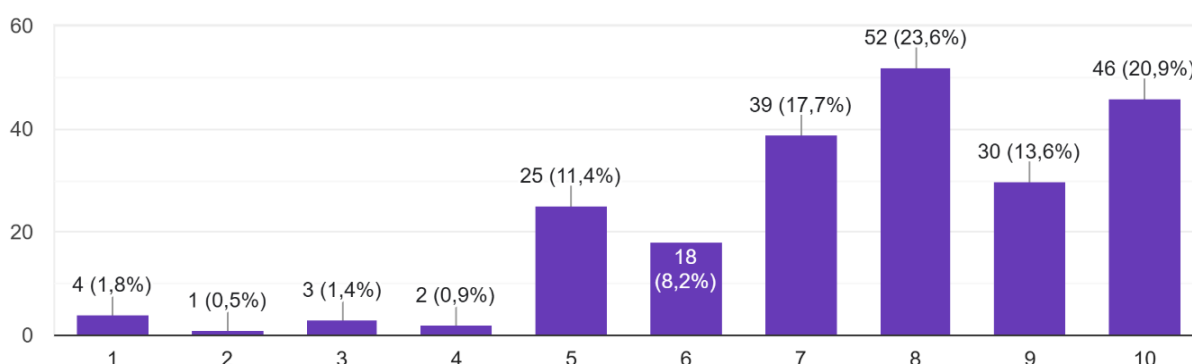
Оцінка респондентами рівня проєктування консалтингової діяльності у ЗВО

Високий рівень, активно реалізується. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО зацікавлені і мають відповідні завдання.	23,2
Середній рівень. Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО розуміють його важливість, але мало обізнані з самою технологією.	56,8
Низький рівень Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО не розуміють його значення і не володіють технологією.	16,8
Зовсім відсутній.	3,2

Таблиця 3.6.

Відповіді респондентів на питання:

"Чи вважаєте Ви, що проєктування ресурсів консалтингової діяльності (зокрема, теоретичних, методичних, психологічних, технол...де 1 – зовсім не доцільно, 10- дуже доцільно):
220 відповідей



Таблиця 3.7.

Бачення респондентів щодо нагальності розроблення й упровадження технології проєктування консалтингової діяльності в ЗВО:

Безумовно потрібна.	34,1
Радше потрібна.	44,1
Радше не потрібна.	1,8
Педагогічні, науково-педагогічні працівники та керівники ЗВО самі спроможні реалізувати цей процес.	5,0
Ніколи не замислювався(-лася) над цим питанням.	10,0
Наразі вважаю це питання не актуальним.	5,0.

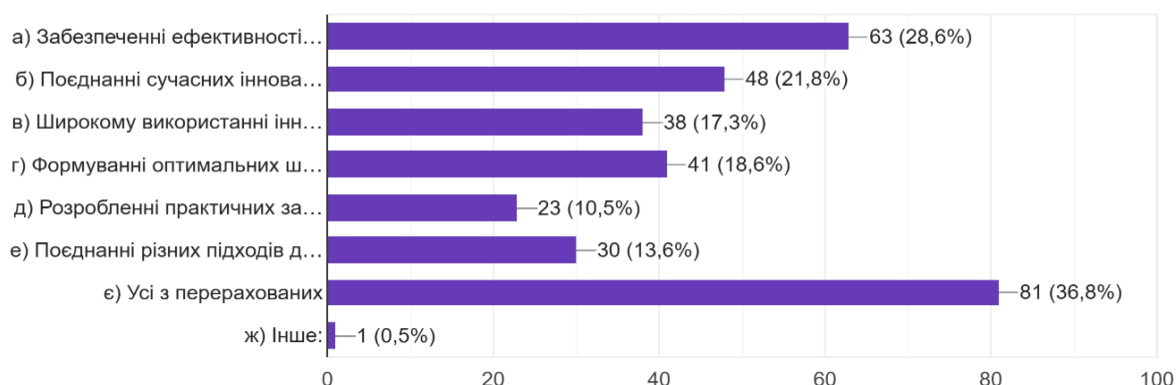
Таблиця 3.8.

Уявлення про сутність проєктування консалтингової діяльності (у %)

Відповіді респондентів на питання:

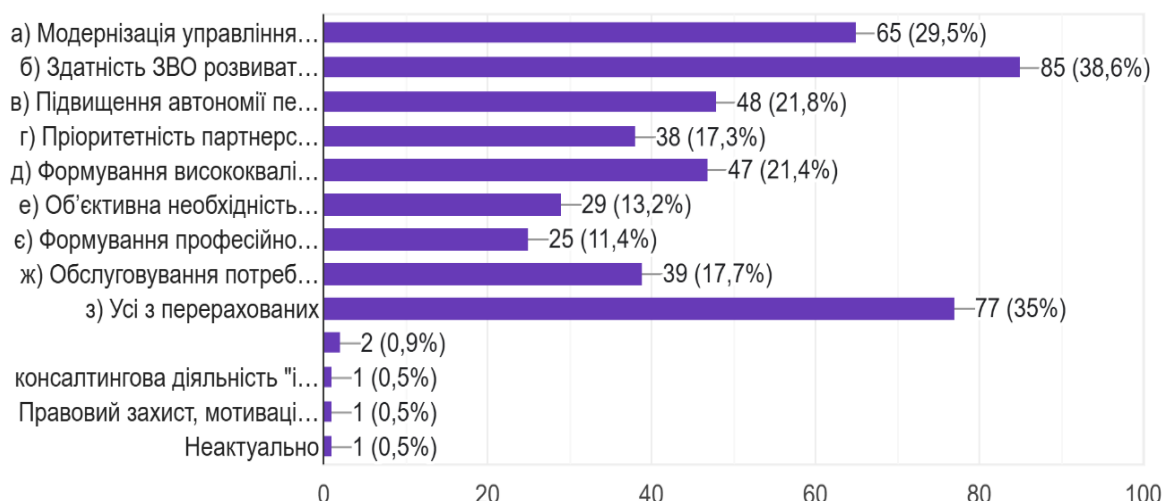
"Як Ви вважаєте, головна особливість проєктування консалтингової діяльності полягає у" (оберіть найбільш прийнятий для Вас варіант):

220 відповідей

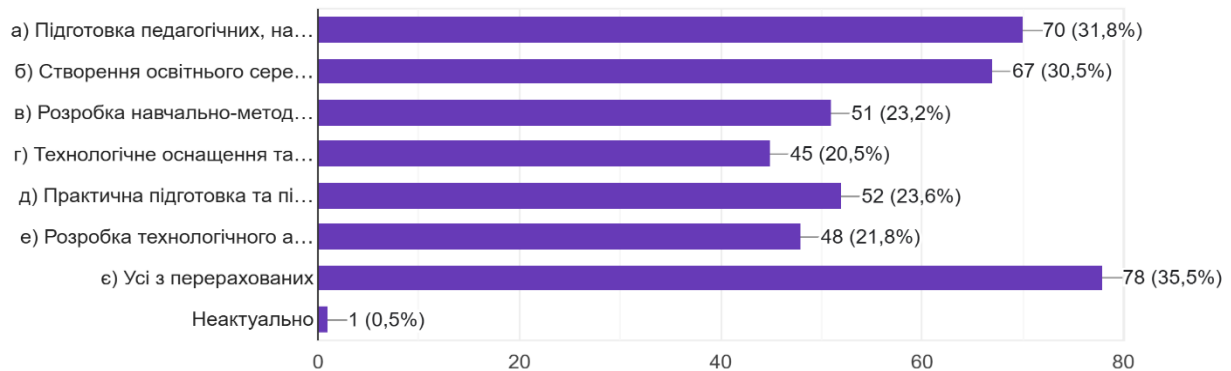


" Назвіть переваги проєктування консалтингової діяльності, які на Вашу думку, є найбільш вагомими, особливо в умовах невизначеності та ...і із перерахованих або напишіть свій варіант):

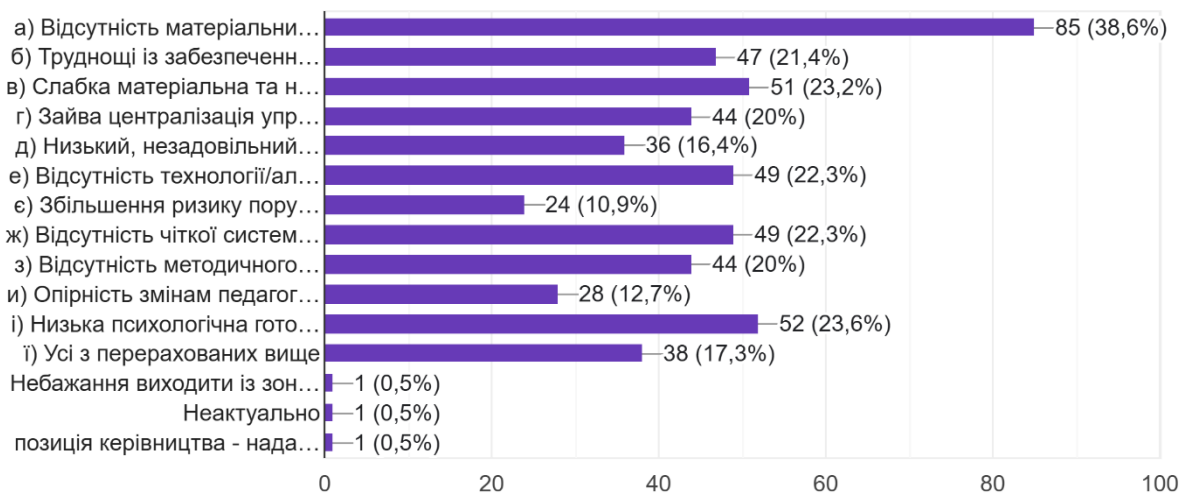
220 відповідей



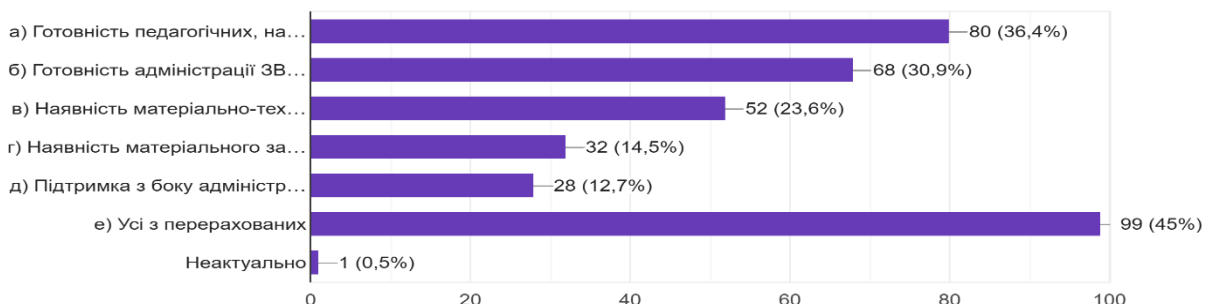
"Які напрямки з максимізації ефективності ресурсів проєктування консалтингової діяльності в умовах невизначеності та повоєнний період ві...і із перерахованих або напишіть свій варіант):
220 відповідей



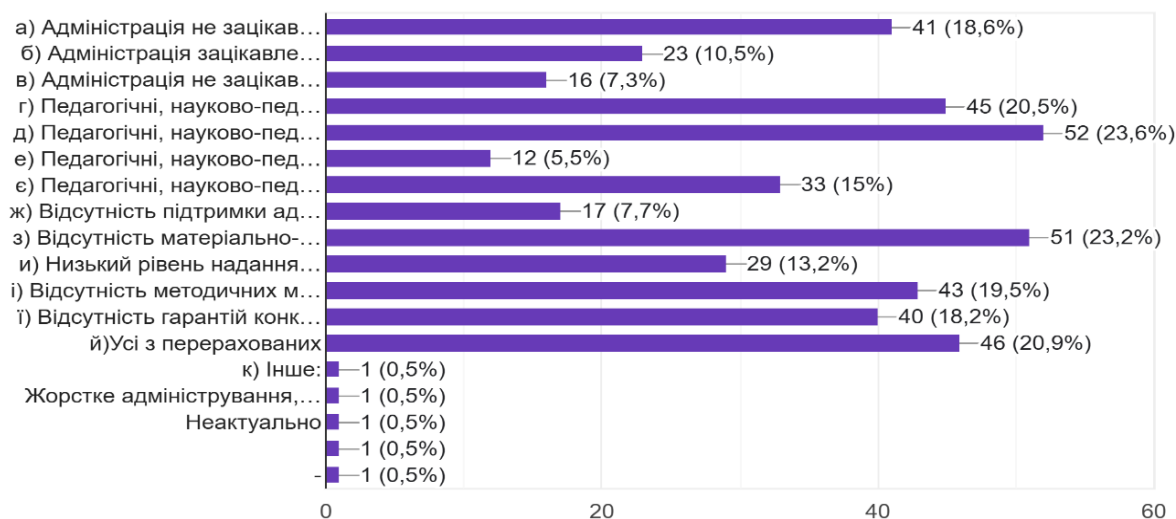
"Назвіть недоліки проєктування консалтингової діяльності, які на Вашу думку, є найбільш вагомими" (оберіть прийняті для Вас відповіді із перерахованих або напишіть свій варіант):
220 відповідей



"Як на Вашу думку, що більшою мірою сприяє ефективності впровадження технології проєктування консалтингової діяльності" (оберіт...і із перерахованих або напишіть свій варіант):
220 відповідей



"Як на Вашу думку, який чинник найбільшою мірою перешкоджає ефективності проектування консалтингової діяльності" (оберіть...і із перерахованих або напишіть свій варіант):
220 відповідей



Таблиця 3.9.

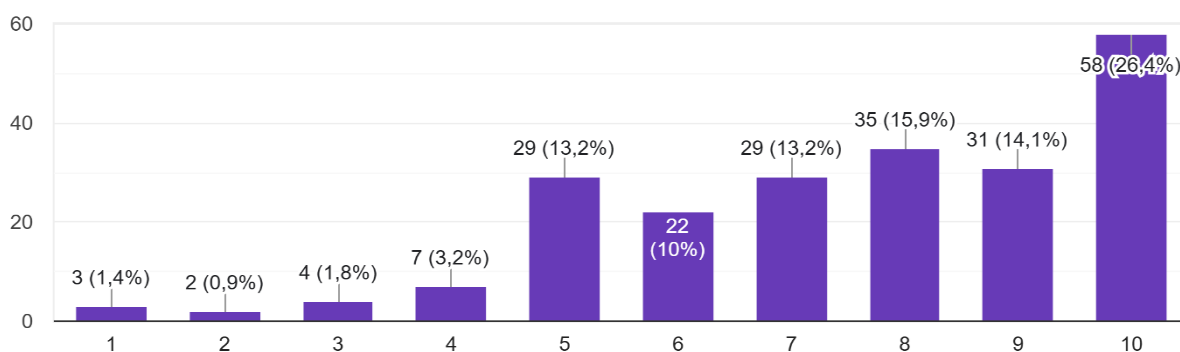
Готовність до впровадження технології проектування консалтингової діяльності

Відповіді респондентів на питання:

Оберіть, будь ласка, сукупність компонентів готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти до проектування консалтингової діяльності, які, на Вашу думку, найбільшою мірою відображають її зміст (якщо жоден із варіантів Вам не підходить, напишіть свій варіант):	
Мотиваційний, Технологічний, Когнітивний.	12,3
Мотиваційний, Когнітивний, Операційно-діяльнісний, Рефлексивний.	10,9
Психологічний, Методичний, Технологічний.	7,7
Мотиваційний, Когнітивний, Креативний, Рефлексивний.	7,7
Когнітивний, Процесуальний, Рефлексивний.	3,2
Мотиваційний, Когнітивно-операційний, Креативний, Рефлексивний.	7,3
Цільовий, Мотиваційний, Когнітивний (змістовий), Діяльнісно-практичний, Оцінно-результативний.	40,0
Мотиваційний, Креативний, Технологічний, Рефлексивний.	8,2

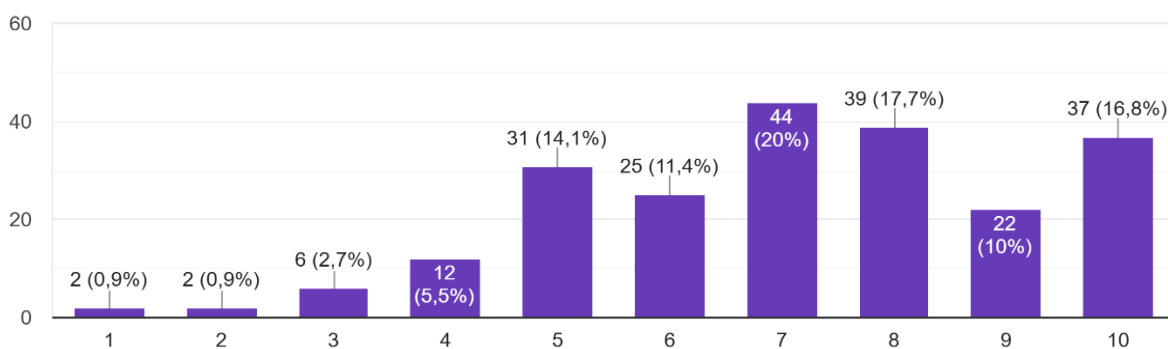
а) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
МОТИВАЦІЙНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей



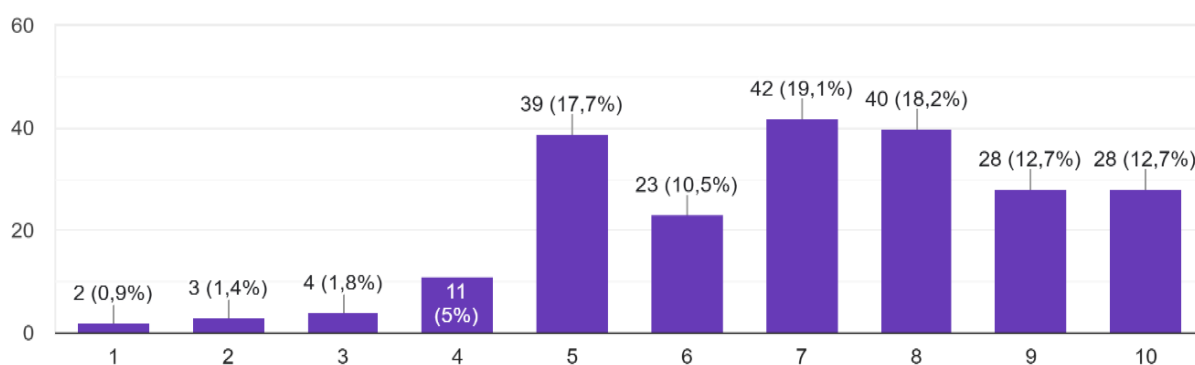
б) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей



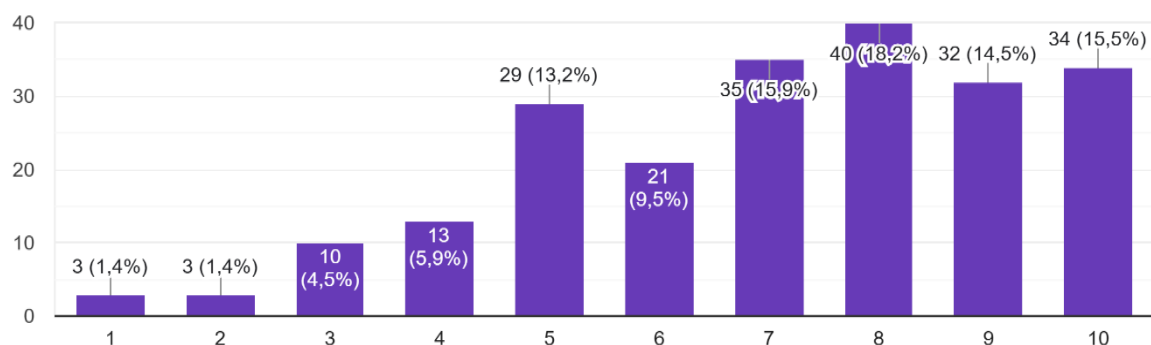
в) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
РЕФЛЕКСИВНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей



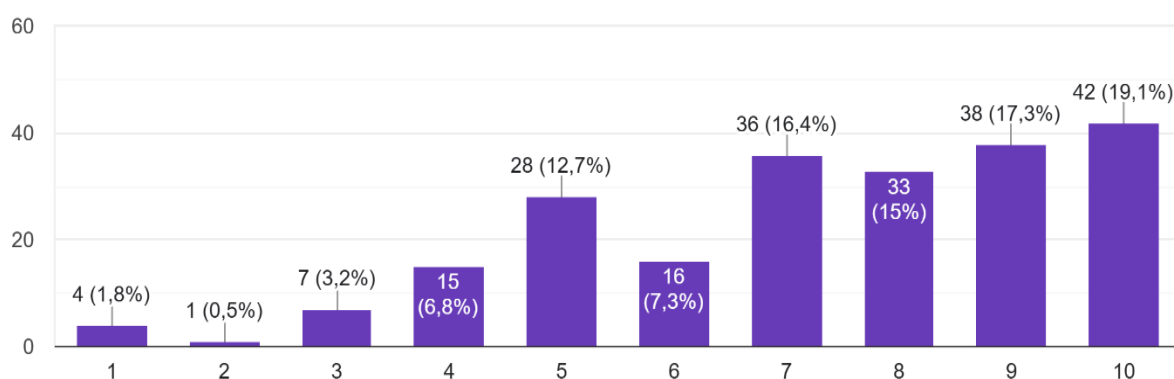
г) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
МЕТОДИЧНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей



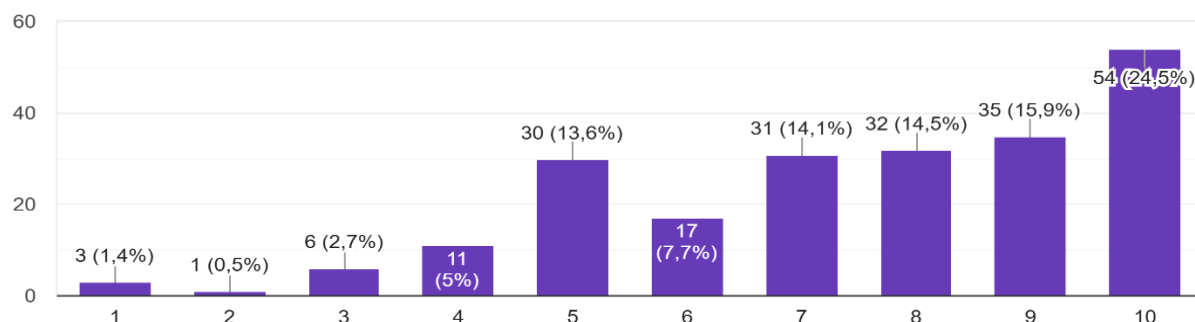
е) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
ОЦІННО-РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей



ж) Оцінка вагомості компонентів готовності до проектування консалтингової діяльності:
ДІЯЛЬНІСНО-ПРАКТИЧНИЙ (де 1 – зовсім невагомий, 10- дуже вагомий):

220 відповідей

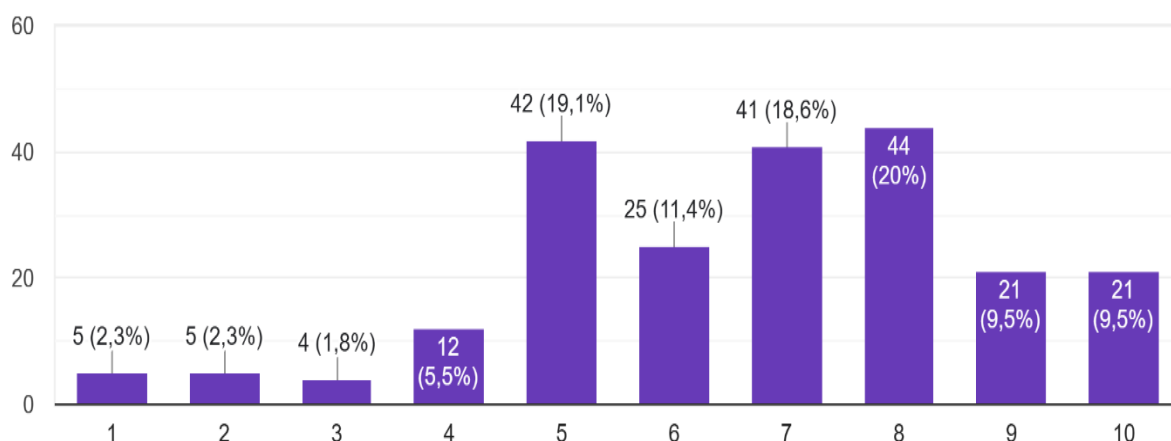


Таблиця 3.10.

Відповіді респондентів на питання:

" Як Ви можете оцінити за 10 бальною шкалою власну готовність до проектування консалтингової діяльності (де 1 – зовсім неготовий (-а), 10- повністю готовий (-а)) "

220 відповідей



Таблиця 3.11.

Результати аналізу найбільш вагомих критеріїв готовності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти до проектування консалтингової діяльності

Усвідомлення необхідності інноваційної діяльності ЗВО.	27,7
Виклики змін.	22,3
Прагнення запровадження інноваційних технологій у професійну діяльність.	26,4
Знання щодо сутності технології проектування консалтингової діяльності та методик щодо її впровадження у практику.	19,1
Упевненість, що проектування консалтингової діяльності забезпечить позитивні результати .	25,0
Готовність подолати труднощі, пов'язані зі змістом та організацією означеної діяльності.	20,5
Здатність до професійної рефлексії.	19,5
Усі з перерахованих.	40,0

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 3.12.

Твердження щодо професійних якостей педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО, які впроваджують технологію проєктування консалтингової діяльності

	Відповідають дійсності	Не відповідають дійсності
Необхідно багато уваги приділяти підготовці та перепідготовці педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО.	24,5	17,3
Педагогічний гуманізм (довіра до працівника, повага до його особистості, впевненість у власних можливостях).	21,4	14,1
Емпатійне розуміння працівника (прагнення і вміння відчувати іншого як себе, сприймати їх точки зору, позиції та ін.).	15,5	17,7
Здатність до особистісного творчого розвитку, рефлексивної діяльності, усвідомлення значущості, актуальності власних інноваційних пошуків і відкриттів.	30,5	9,5
Співробітництво (сприйняття працівника як повноцінного суб'єкта управлінського процесу).	26,4	10,9
Діалогізм (уміння слухати працівників, цікавитися їх думкою, розвивати міжособистісний діалог на основі рівності, взаємного розуміння і співтворчості).	19,5	10,5
Уміння чіткої організації процесу проєктування КД, що передбачає урахування індивідуальних особливостей працівників; вибір інноваційних методів діяльності; здійснення контролю і самоконтролю.	28,2	9,5
Необхідність стимулювання самоконтролю і заохочення до продуктивної співпраці.	14,5	17,3
Створення середовища КД для постійного вдосконалення та задоволення персональних потреб суб'єктів освітнього процесу.	21,4	9,1
Реалізація різного роду програм підвищення кваліфікації включно з організацією та проведенням індивідуально-групових стажувань.	21,8	5,9
Обов'язковий високий рівень володіння ІКТ компетентностями.	14,5	20,9
Усі з перерахованих.	27,3	17,3

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 3.13.

Оцінка особистих якостей, які повинен мати педагогічний, науково-педагогічний працівник та керівник закладу вищої освіти, підготовлений до реалізації проєктування КД на практиці

Здатність усвідомлювати цілі проєктування КД у контексті актуальних проблем розвитку сучасного ЗВО.	46,4
Розуміння сучасної реальності у відповідності до вимог особистісно орієнтованої освіти.	41,4
Прагнення до нестандартного підходу управління ЗВО.	30,9
Уміння критично аналізувати та рефлексувати свою практичну діяльність.	35,9
Готовність до неперервного професійного розвитку та освоєння технологій інноваційного менеджменту.	38,2
Уміння встановлювати продуктивний та результативний контакт із суб'єктами освітнього процесу.	31,4
Адаптивність до швидко змінюваних умов невизначеності та гнучкість у підходах до управління ЗВО.	46,4
Здатність ефективно організовувати КД в ЗВО та підтримувати мотивацію працівників щодо проєктування означеної діяльності.	42,3

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 3.14.

Відповіді респондентів на питання: «Які перспективи, на Вашу думку, має проєктування консалтингової діяльності у закладі вищої освіти?»

Це сучасний перспективний управлінський тренд, актуальність якого зростає в умовах невизначеності.	54,1
Жодних перспектив.	3,6
Виклик часу.	23,2
Розробка комплексу освітніх консультаційних послуг з урізноманітненням їх форм та видів.	33,2
Забезпечення переваг ЗВО в умовах конкуренції на ринку освітніх послуг і ринку праці.	42,7

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

Таблиця 3.15.

Реалізація різного роду програм підвищення кваліфікації включно з організацією та проведенням індивідуально-групових стажувань.	52,7
Розроблення науково-практичних рекомендацій щодо проєктування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності.	44,5
Створення робочих програм тем спецкурсів для слухачів курсів підвищення кваліфікації.	30,5
Запровадити контекстні групові зустрічі: командні тренінги, проєктна робота з будь-якого напрямку, проведення фідбеку тощо.	48,6

Примітка: з причин множинності сума не рівна 100%

3.3. Практичний досвід проєктування та реалізації консалтингової діяльності в закладі освіти

Згідно із вимогами освітньо-професійні та робочі навчальні програми підвищення кваліфікації керівних кадрів системи освіти забезпечують отримання знань, умінь та навичок, а саме:

знань:

- теоретичних основ менеджменту консалтингової діяльності в професійній діяльності менеджера системи освіти;
- основ організаційно-педагогічних умов ефективного засвоєння матеріалу в управлінні закладами освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);
- сучасних технологій проєктного менеджменту та підвищення ефективності професійної діяльності працівників закладів освіти;
- реалізації технології проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти, прийняття рішень та пріоритетних завдань;
- можливостей цифрової трансформації у менеджменті консалтингової діяльності;

умінь:

- професійно користуватися спеціальною термінологією;
- самостійно працювати з нормативно-правовою, науково-методичною літературою, систематизувати й узагальнювати інформацію, статистичні дані, що містяться в довідковій та науковій літературі, за зазначеною тематикою;
- інтерпретувати та використовувати отримані знання для забезпечення ефективної професійної діяльності;
- ініціювати створення та запровадження проєктування діяльності щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в системі освіти на основі технологій проєктного менеджменту;
- аналізувати результати проєктування консалтингової діяльності закладу освіти, освітньої установи з метою визначення пріоритетних напрямків діяльності;
- розробляти алгоритми ефективного проєктування консалтингової діяльності з використанням технологій інноваційного менеджменту;
- користуватися можливостями сучасної цифрової трансформації для ефективного проєктування консалтингової діяльності менеджера закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);
- генерувати ідеї та проєктувати консалтингову діяльність з метою підвищення фахового рівня працівників системи освіти;

усвідомлень:

- важливості застосування менеджменту консалтингової діяльності в управлінській діяльності менеджера системи освіти в умовах модернізаційних змін;
- значення впливу застосування технології проектування консалтингової діяльності на ефективність управлінської діяльності;
- стратегічних підходів до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням менеджменту консалтингової діяльності та технології проектування консалтингової діяльності.

Розроблений **авторський спецкурс «Менеджмент консалтингової діяльності»** для слухачів курсів підвищення кваліфікації та інших зацікавлених осіб з питань упровадження менеджменту консалтингової діяльності в сучасному закладі освіти, що передбачає вивчення науково-методичних засад, організацію практичного засвоєння змісту спецкурсу щодо технологічного компоненту теми, самостійну роботу слухачів із авторським проєктом. Спецкурс фокусується на технології проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах дії законів України «Про освіту», «Про інноваційну діяльність», «Про наукову та науково-технічну діяльність», модернізаційних змін у галузі, є чинником підвищення ефективності управління закладами освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), його позиціонування та конкурентоспроможності, що були встановлені в результаті проведеної нами дослідницької роботи. Спецкурс ґрунтується на теоретичних засадах менеджменту, педагогіки, філософії, соціології в робочу навчальну програму курсів підвищення кваліфікації; сприятиме підвищенню професійної компетентності керівників, науково-педагогічних, педагогічних працівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), формуванню вмінь та навичок щодо створення та запровадження менеджменту консалтингової діяльності з підвищення ефективності діяльності керівника в системі освіти на основі технології проектування консалтингової діяльності, розробленню алгоритмів ефективної консалтингової діяльності та організації роботи закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) з використанням проєктного менеджменту й технології проектування консалтингової діяльності, зокрема й для вивчення на дистанційному етапі.

Спецкурс був реалізований у ЗВО України, зокрема в Центральному інституті післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Обсяг годин реалізації спецкурсу 30 год. / 1 кред. ECTS.

Мета спецкурсу – розвиток професійних компетентностей фахівців до впровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проектування консалтингової діяльності в професійній діяльності. Завдання спецкурсу:

- розвиток й удосконалення вмінь компетентного впровадження менеджменту консалтингової діяльності та інтерпретації його результатів на основі сформованих практичних навичок з питань конкурентоспроможності закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);
- розкриття теоретичних та методичних засад менеджменту консалтингової діяльності в закладах освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);
- обґрунтування механізмів розвитку менеджменту консалтингової діяльності в закладах освіти різних рівнів освіти, освітніх установах (організаціях) у контексті їх трансформації;
- формування навичок цілісного аналізу стану проєктування консалтингової діяльності, оцінювання отриманих результатів, використання технологій проєктування консалтингової діяльності, розвиток самосвідомості та суспільної відповідальності слухачів щодо посилення конкурентоспроможності закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);
- сприяння особистісному та професійному розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) на основі актуалізації їхнього професійного та життєвого досвіду відповідно до вимог суспільства й громади, чинного законодавства;
- мотивування педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій) до постійного професійного розвитку шляхом неперервної освіти, самоосвіти, саморозвитку.

Спецкурс включає чотири модулі: 1) Теоретичні основи менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти; 2) Зміст та технологія менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти; 3) Тренди, ризики та детермінанти розвитку консалтингової діяльності в управлінні закладом освіти. Комунікації та засоби цифрової трансформації у менеджменті; 4) Сучасний стан та тенденції розвитку менеджменту консалтингової діяльності в управлінні освітою.

Розкриємо сутнісні аспекти кожного модуля.

Метою модуля «Теоретичні основи менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти» визначено розкриття теоретичних засад менеджменту консалтингової діяльності як управлінського напрямку науково-методичної діяльності в закладі, виокремлено сутність класифікаційної ідентифікації понять з окресленої проблематики. Актуальність проблематики та наукова семантика менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах трансформаційних суспільних перетворень. Сучасні концепції, напрями та функції менеджменту консалтингової діяльності. Особливості впровадження менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти.

Провідна характеристика модуля «Зміст та технологія менеджменту консалтингової діяльності в закладі освіти» передбачає розкриття теоретико-концептуальних основ понять «консалтинг», «консалтингова послуга», «консалтингова діяльність» менеджера в галузі освіти, що відображено в завданнях:

1. Менеджмент у сфері освітнього консалтингу: визначення, функції, принципи.
2. Мережевий принцип управління освітнім консалтингом.
3. Менеджмент знань: функції та процеси. База та карта знань консалтингової діяльності закладу освіти.
4. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне.
5. Організація внутрішнього консультування. Принцип сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування.
6. Технологія менеджменту консалтингової діяльності за пріоритетністю управлінської діяльності менеджера закладу освіти.

Третій змістовий модуль спецкурсу складається з двох частин: теоретичні основи та процедури. Розкриємо їх сутнісні характеристики.

Частина перша – «Тренди, ризики та детермінанти розвитку консалтингової діяльності в управлінні закладом освіти» обґрунтовують те, що суб'єкт освітньої діяльності повинен: провести змістовний публічний діалог щодо науково-організаційних основ упровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглибити знання про сутність та структурні компоненти технології проєктування консалтингової діяльності в посадово-функціональних компетентностях фахівців. Безперечно, перша частина передбачає реалізацію такого змісту: роль консалтингової діяльності в сучасному управлінському процесі закладу освіти в умовах невизначеності; уявлення про сутність проєктування консалтингової діяльності; готовність суб'єктів освітньої діяльності до впровадження технології проєктування консалтингової діяльності в ЗО.

Друга частина – «Комунікації та засоби цифрової трансформації у менеджменті» передбачає: комунікабельність, здатність вирішувати критичні ситуації, внутрішньо культурні та міжкультурні компоненти, вміння співпрацювати в команді, зацікавленість та цілепокладання, соціальна затребуваність та відповідальність, саморефлексія та самоконтроль, ініціатива. Комунікації у менеджменті відіграють важливу роль у подоланні деструктивних наслідків невизначеності в закладах освіти. Спрогнозовано ризики комунікативної політики в закладі освіти.

Метою модуля «Сучасний стан та тенденції розвитку менеджменту консалтингової діяльності в управлінні освітою» передбачено обговорити актуальні питання вивчення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності на основі менеджменту консалтингової діяльності й технології проектування консалтингової діяльності в закладі освіти та організувати ефективний обмін досвідом учасників конференції. Структура проведення конференції з обміну досвідом:

- 1) Вступ до проведення тематичної дискусії (актуалізація зазначених проблем, правила та зміст обговорення питань, групової взаємодії учасників).
- 2) Проведення тематичної дискусії.
- 3) Підбиття підсумків: оцінка результатів спільної діяльності слухачів, надання рекомендацій щодо вдосконалення напрямів та змісту управління освітою в сучасних умовах.

Зміст конференції з обміну досвідом:

1. Наведіть приклади впровадження менеджменту консалтингової діяльності у своїй професійній діяльності.
3. Які проблеми є характерними в роботі сучасного менеджера освіти з проектування консалтингової діяльності?
4. Які шляхи, форми науково-методичної роботи з суб'єктами освітньої діяльності щодо проектування консалтингової діяльності Ви могли б назвати?

Отже, впровадження вищезазначених освітньо-професійних та робочих навчальних програм, спецкурсу для слухачів курсів підвищення кваліфікації, а також для всіх, хто цікавиться зазначеною проблематикою, сприятиме як розвитку професійної компетентності педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій), так і формуванню свідомості споживачів послуг щодо використання передового досвіду в своїй професійній діяльності. Крім того, така підготовка сприятиме формуванню готовності до навчання впродовж життя.

Розроблені **авторські освітньо-професійні програми підвищення кваліфікації** (табл. 3.16).

Таблиця 3.16.

Вид програми підвищення кваліфікації	Освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації
Назва програми підвищення кваліфікації	Менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти
Категорія(-і) слухачів	Керівники, педагогічні і науково-педагогічні працівники закладів загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, науково-педагогічні, педагогічні працівники закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку педагогічних працівників
Мета програми	Мета навчання за освітньо-професійною програмою — розвиток професійних компетентностей фахівців до впровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проектування консалтингової діяльності в професійній діяльності.
Коротка анотація змісту програми	Освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації цього напрямку розвиває у слухачів уміння впроваджувати менеджмент консалтингової діяльності в закладі освіти, розробляти алгоритми ефективного проектування консалтингової діяльності з використанням технологій інноваційного менеджменту, користуватися можливостями сучасної цифрової трансформації для ефективного проектування консалтингової діяльності менеджера закладу освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій); сприяє поглибленню знань слухачів щодо сутності понять «менеджмент», «інноваційний менеджмент», «проектний менеджмент», «управління», «консалтинг», «консалтингова послуга», «консалтингова діяльність»; надає інформацію про стратегічні підходи до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням менеджменту консалтингової діяльності та технології проектування консалтингової діяльності в закладі освіти.
Обсяг програми	30 год. / 1 кред. ECTS
Форма ПК	Очно-дистанційна, дистанційна
Перелік компетентностей, які передбачені програмою щодо розвитку / формування	Інтегральна компетентність. Загальні компетентності: освітологічна, нормативно-правова. Спеціальні (фахові) компетентності: організаторська, соціально-психологічна, науково-методична, інноваційно-дослідницька, інформаційно-комунікаційна, компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку.

Перелік навчальних модулів (тренінгів) підготовки педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗВО

Таблиця 3.17.

№ з/п	Назва навчального модуля (тренінгу)	Обсяг навч. модуля (год/кредити ЄКТС)	Коротка анотація навчального модуля (тренінг) (з обов'язковим зазначенням його змісту та результатів навчання)	Примітка (умови, етап)
1.	Менеджмент консалтингової діяльності як ефективна технологія проєктування освітнього процесу в ЗВО	8 год.	Розвиток професійних компетентностей фахівців до впровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проєктування консалтингової діяльності в професійній діяльності.	Очний, дистанційний (онлайн).
2.	Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників ЗО в процесі проєктування та реалізації консалтингової діяльності: практичний вимір	8 год.	Обговорення здатності планувати та здійснювати освітню (самоосвітню) діяльність з метою оновлення, вдосконалення, розвитку посадово-функціональних компетентностей; мотивувати себе та інших до професійного й особистісного зростання; розвивати (саморозвивати) та вдосконалювати (самоудосконалювати) професійно важливі якості особистості фахівців сектору освіти (громадянськість, відповідальність, рефлексивність, толерантність, здатність до діалогічної взаємодії та ін.); ціннісні орієнтації, що спрямовані на всебічний розвиток особистості суб'єктів освітнього процесу як найвищої цінності суспільства.	Очний, дистанційний (онлайн).

3.	Технологія проектування консалтингової діяльності в ЗВО в умовах невизначеності	8 год.	Проведення змістовного публічного діалогу учасників щодо науково-організаційних основ упровадження менеджменту консалтингової діяльності, поглиблення знань про його сутність та структурні компоненти, застосування технології проектування консалтингової діяльності в посадово-функціональних компетентностях фахівців.	Очний, дистанційний (онлайн).
4.	Управління якістю надання консалтингових послуг ЗВО	8 год.	Розкриття здатності організовувати діяльність фахівців системи освіти та/або власну професійну діяльність у сфері якості освіти на основі нормативно-правових документів, вимог психологічної безпеки, кібербезпеки, ринку освітніх послуг, автономії закладу / установи / організації освіти та академічної свободи тощо.	Очний, дистанційний (онлайн).
5.	Шляхи формування позитивної репутації ЗВО на ринку консалтингових послуг	8 год.	Обговорення актуальних питань вивчення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності на основі менеджменту консалтингової діяльності й технології проектування консалтингової діяльності в закладі освіти та організація ефективного обміну досвідом учасників.	Очний, дистанційний (онлайн).

Заразом результативність професійного розвитку педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів освіти в процесі проектування та реалізації консалтингової діяльності, відповідно до обґрунтованого стану консалтингової діяльності у ЗВО в умовах євроінтеграційних прагнень України, зумовила визначення вагомості компонентів їх готовності: мотиваційний компонент (відображає наявність орієнтації керівника в галузі менеджменту на вдосконалення професійної компетентності, що передбачає мотивацію проектування консалтингової діяльності для ефективного управління закладом освіти), технологічний (передбачає технологію проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності, форми, методи, засоби ефективної організації проектування КД суб'єктів освітньої діяльності),

рефлексивний (відображає саморозуміння й розуміння, самооцінювання й оцінювання, самоінтерпретацію й інтерпретацію проєктування консалтингової діяльності), методичний (вимагає засвоєння знань про сутність консалтингової діяльності, ознаки та типи, структуру та динаміку, стратегії реалізації, фактори визначення ситуації консалтингової діяльності, стратегії й тактики проєктування консалтингової діяльності), когнітивний (визначає сформованість теоретико-методологічних, психолого-педагогічних знань у проєктуванні консалтингової діяльності, теоретико-методичних засад проєктування консалтингової діяльності), оцінно-результативний (відображає особистісні якості менеджера, які сприяють ефективному проєктуванню консалтингової діяльності), діяльнісно-практичний (розкриває комплекс умінь, якими має володіти менеджер освіти для забезпечення проєктування консалтингової діяльності).

Розроблені науково-методичні рекомендації щодо проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти націлені на три вектори: визначення запитів споживачів послуг, вивчення потреб суб'єктів освітньої діяльності та врахування кваліфікаційних умов підготовки фахівця. Розроблений інструментарій першого напряму стосується процедури анкетування педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівників закладів вищої освіти, опису типових кейсів успішного вирішення ситуації, поточного аналізу та внесення даних в управління проєктуванням консалтингової діяльності у ЗВО на всіх рівнях його організації, а саме: політики закладу, управління та адміністрування випадків на рівні практики консультативної підтримки споживача послуг. Координацією реалізації визначено зміни в організаційній структурі закладів вищої освіти шляхом введення консалтингового напряму роботи зі суб'єктами освітньої діяльності на всіх рівнях, а також реалізації завдань консалтингової діяльності з використанням проєктних технологій управління.

Отже, діяльність суб'єктів освітнього процесу по проєктуванню консалтингової діяльності у ЗО в умовах невизначеності базується на сукупності науково-методичних знань про особливості управлінської діяльності на засадах проєктування консалтингового процесу, умінь, на розробленні та упровадженні консалтингової діяльності, стійкому вмотивованому бажанні до здійснення процесу управління.

Значимість науково-методичних рекомендацій полягає у набутті теоретичних та практичних знань, умінь та усвідомлювань з питань проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти:

Знання з:

- теоретичних основ менеджменту консалтингової діяльності в професійній діяльності менеджера системи освіти;

- основ організаційно-педагогічних умов ефективного засвоєного матеріалу в управлінні закладом освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);

- сучасних технологій проєктного менеджменту, та підвищення ефективності професійної діяльності працівників закладів освіти;

- реалізації технології проєктування консалтингової діяльності в закладі освіти, прийняття рішень та пріоритетних завдань;

- можливостей цифрової трансформації в менеджменті консалтингової діяльності.

Вміння щодо:

- професійно користуватися спеціальною термінологією;
- самостійно працювати з нормативно-правовою, науково-методичною літературою, систематизувати й узагальнювати інформацію, статистичні дані, що містяться в довідковій та науковій літературі, за зазначеною тематикою;

- інтерпретувати та використовувати отриманні знання для забезпечення ефективної професійної діяльності;

- ініціювати створення та запровадження проєктування діяльності щодо підвищення ефективності управлінської діяльності в системі освіти на основі технологій проєктного менеджменту;

- аналізувати результати проєктування консалтингової діяльності закладу освіти, освітньої установи з метою визначення пріоритетних напрямків діяльності;

- розробляти алгоритми ефективного проєктування консалтингової діяльності з використанням технологій інноваційного менеджменту;

- користуватися можливостями сучасної цифрової трансформації для ефективного проєктування консалтингової діяльності менеджера закладу освіти різних рівнів освіти, освітніх установ (організацій);

- генерувати ідеї та проєктувати консалтингову діяльність з метою підвищення фахового рівня працівників системи освіти.

Усвідомлювання стосовно:

- важливість застосування менеджменту консалтингової діяльності в управлінській діяльності менеджера системи освіти в умовах модернізаційних змін;

- значення впливу застосування технології проєктування консалтингової діяльності на ефективність управлінської діяльності;

- стратегічні підходи до створення індивідуальної траєкторії професійного зростання із застосуванням менеджменту консалтингової діяльності та технології проєктування консалтингової діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бортнікова М. Г. Вибір методів і методик діагностування результатів реалізації консалтингових проектів. Молодий вчений. 2017. № 9. С. 493-498.
2. Василевська Л. Проектна діяльність методиста як засіб удосконалення професійної майстерності педагогів. Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzspp_2012_6_32.pdf
3. Верба В. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4, Т. 4.
4. Васильків М. В. Послуги консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.02. Львів, 2016.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2001. 1440 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
6. Дашутіна Л. О. Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Дашутіна%20Л.%20О.%20Сутність%20консалтингу.pdf>
7. Драгунова В. В. Актуальність та особливості проектування консалтингової діяльності в закладах післядипломної освіти в умовах невизначеності. *Інноваційні технології розвитку педагогів в умовах післядипломної освіти* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Суми, 2023. URL: <https://salolli/c55539a>
8. Драгунова В. В. Аналіз стану консалтингової діяльності в закладах вищої освіти в умовах євроінтеграційних прагнень України. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського». 2024. № 1 (146). <https://doi.org/10.24195/2617-6688-2024-1-13> URL: <https://drive.google.com/file/d/1ExK7Q4cNmCldpSFbjq-IgoA7cRChcX4p/view>
9. Драгунова В. В. Генезис та еволюція консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. Інноваційна педагогіка : фаховий наук. журнал. 2024. Вип. 68. URL: http://innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/44.pdf
10. Драгунова В.В. Експертне оцінювання системи проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Освіта. Інноватика. Практика, 13(2), 30–35. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i2-004>. URL: <https://oip-journal.org/index.php/oip/article/view/491/352>

11. Драгунова В. В. Євроінтеграційна практика консалтингової діяльності в закладах вищої освіти. Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка. Серія Педагогіка. URL: <http://journals.kogpa.te.ua/index.php/pedagogy/issue/view/21/20>
<https://doi.org/10.32782/2410-2075-2024-19.4>
12. Драгунова В. В. Забезпечення реалізації консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Сучасний стан та тенденції розвитку науки та освіти* : Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро, 30 грудня 2023 р. Research Europe, 2023. 176 с. URL: <https://salو.li/aF56A42>
13. драгунова В. В. Зміст консалтингових послуг в закладах вищої освіти. *Viae Educationis: Studies of Education and Didactics*. 2022. № 1.
14. Драгунова В. В. Інноваційний менеджмент як технологія управління та розвитку закладу освіти. *Школа синергії, освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості* : II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021.
15. Драгунова В. В. Інституційні механізми забезпечення надання консалтингових послуг в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 2022.
16. Драгунова В. В. Інституційні механізми забезпечення розвитку консалтингової діяльності в закладі освіти в умовах невизначеності. *Адаптивні процеси в освіті* : збірник матеріалів (тез доповідей) 2-го Міжнар. наук. форуму / [за заг. ред. Г. В. Єльнікової ; ред. кол.: О. Л. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, В. М. Гладкова, З. В. Рябова ; упоряд. Я. Й Васильченко]. Київ ; Харків ; Запоріжжя, 2023. С. 165-167. URL: <https://salو.li/D781d21>
17. Драгунова В. В. Консалтингова діяльність в закладі вищої освіти в сучасних цивілізаційних викликах. *Національна наука і освіта в умовах війни РФ проти України та сучасних цивілізаційних викликів* : V Всеукр. міжгалузева наук.-практ. онлайн-конф. 27-28 березня 2024 року в межах XV Міжнар. виставки «Сучасні заклади освіти–2024».
18. Драгунова В. В. Консалтингова діяльність в закладі вищої освіти: сутність та понятійно-термінологічний апарат дослідження. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : збірник наук. праць. 2023. № 90. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2023/90/14.pdf>
19. Драгунова В. В. Консалтингові послуги в закладах вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика* : електрон. наук. фах. вид. Серія : Педагогіка. 2023. Вип. 15 (29). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-15\(29\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-06) URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/522/443>

20. Драгунова В. В. Консалтингові послуги в закладах вищої освіти: сутність, зміст, структура. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10q8vxwiTDilr6JULKtfpv3v9VFad9KT?usp=sharing>
21. Драгунова В. В. Концептуальна модель та технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Педагогічні науки : теорія та практика*. 2024. № 4, с.74-80. URL: <https://doi.org/10.26661/2786-5622-2024-4-12> https://journalsofznu.zp.ua/avtoram_pedagogics.pdf
22. Драгунова В. В. Концепція проєктування консалтингової діяльності як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти у системі неперервної освіти. *Імідж сучасного педагога* : наук. фах. журн. 2023. № 6 (213). URL: <https://salo.li/76807fc>
23. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти : дис. ... канд. пед. наук / ЖДУ ім. І. Франка. Житомир, 2019.
24. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / гол. редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
25. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. *Ефективна економіка* : електрон. фах. журн. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/95.pdf
26. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 1.07. 2014 року. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2014. № 37-38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.#Text>
27. Закон України «Про індустріальні парки» від 21.06.2012 р. № 5018-VI. Відомості Верховної Ради. 2013. № 22.
28. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
29. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII від 02.03.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/222-19>
30. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
31. Закон України «Про освіту» від 05.09. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
32. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI {(Із змінами, внесеними згідно із Законом № 5067-VI від

05.07.2012, ВВР, 2013, № 24, ст. 243). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.

33. Карпенко О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27, с. 54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29_13.

34. Кононюк А. Е. Консалтология. Общая теория консалтинга. Киев : Корнійчук, 2009. Кн.1. 444 с.

35. Коростельов В.А. Управлінське консультування. Київ: МАУП, 2003.

36. Кремінь В.Г. Енциклопедія освіти. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

37. Кузьмінський А. І. Теоретико-методологічні засади післядипломної педагогічної освіти в Україні : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2003. 443 с.

38. Міровська М. Процедура та результати експертного оцінювання системи управління освітнім процесом закладу вищої освіти на основі кейс-менеджменту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2017. № 3 (5). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017>

39. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua>.

40. Пікельна В. С. Управлінські моделі в керівництві школою. Радянська школа. 1989. № 6. С. 56.

41. Примостка О.О. Консалтинг: ретроспективний погляд. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 58-61. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/economic_26_1.pdf#page=58

42. Пушкар Т. 2013. Моделювання як теоретичний метод розробки педагогічної технології підтримки вчителів філологічного профілю. Підходи А. С. Макаренка до використання педагогічного моделювання. *Витоки педагогічної майстерності*. 2013. Вип. 11. С. 273-278. URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin>

43. Резнікова В. Роль консалтингової діяльності для відновлення економіки України в умовах війни. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%94%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%92.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%A0%D1%94%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0+%D0%92.%20(1).pdf)

44. Рябова З. В. Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. вид. Серія «Педагогіка»*. 2022. Вип. 13 (25). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734618/1/500-Article%20Text-1051-1-10-20230127.pdf>

45. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг URL: <http://lib.iitta.gov.ua/7004/1.pdf>
46. Сабов Н. М. Теоретичні аспекти кадрового консалтинг в системі управління персоналом суб'єкта господарювання. Облік і оподаткування : збірник наук. статей випускників з фаху. 2021. Вип. 11. С. 86-91. URL: [Сабов ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГ.pdf](#)
47. Скрипник Л. М. Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2021. № 2 (22) С. 34-41. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/10.pdf
48. Спільник І. В., Загородна О. М., Ярощук О. В. Консультаційна діяльність: актуальність, особливості та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 3. С.192–198.
49. Сурженко Н. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. Вип. 2(37), с. 105–110. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7807/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%20%2837%292018-101-106.pdf>.
50. Фоміна О., Литвинчук Д. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>.
51. Хоменко В. В. Консалтингові послуги в освіті. Теорія і методика управління освітою. 2020. Т. 1. Вип. 2. С. 149–152. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_1/30.pdf
52. Drahnova V. Consulting activities in higher education institutions of Ukraine in the context of european integration Transformations. Science and education in the third millennium : Information Technology, Education, Law, Psychology, Social Security and Work, Management. International collective monograph. Institute of Public Administration Affairs. Lublin, Polska, 2024. P. 178-210. URL: <https://zenodo.org/records/14499469>
53. Drahnova V., Yakymenko S., Sukholova M., Konokh A., Levchenko N., Bozhok N. Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. IJCSNS – International Journal of Computer Science and Network Security. December 2021. Vol. 21. № 12, p. 469–472. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.64>. URL: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>.

Науково-методичне видання
ДРАГУНОВА Віра Валентинівна

ПРОЄКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

*Науково-методичні рекомендації
для керівників, педагогічних і науково-педагогічних працівників закладів
загальної середньої, дошкільної, професійної (професійно-технічної), фахової
передвищої, вищої освіти, органів державної влади та місцевого
самоврядування у сфері освіти, науково- педагогічних, педагогічних працівників
закладів післядипломної педагогічної освіти, центрів професійного розвитку
педагогічних працівників*

За редакцією автора

Подано до друку 01.03.2025 р. Підп. до друку 01.03.2025 р. Формат 60x84 1/16.
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк.96. Наклад 100 прим. Зам. № -----

Видавництво Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019.
тел.: [+380 \(342\) 54-72-66](tel:+380342547266), e-mail: admin@nung.edu.ua