

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования «Барановичский государственный университет»

З. В. Лукашеня

**КОНСАЛТИНГ
В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ**

Монография

Барановичи
БарГУ
2016

Лукашя, З. В.

Консалтинг в высшем учебном заведении : монография / З. В. Лукашя ; М-во образования Респ. Беларусь, Барановичский государственный университет. — Барановичи : БарГУ, 2016. — 279 с.

ISBN 978-985-498-723-1.

Табл. 10. Библиогр.: 335.

Педагогический консалтинг представлен как активный деятельностный процесс, определяющий развитие вуза в условиях коммуникативного взаимодействия сотрудников. Рассмотрены новые возможности совместной с консалтером деятельности клиента, в процессе которой он формируется и развивается. Глубоко анализируется использование технологий и техник консультирования: тьюторства, супервизии, модерации, коучинга и др.

Адресуется научным сотрудникам, преподавателям учреждений высшего образования, всем интересующимся проблемами консалтинга в условиях профессиональной деятельности высшего учебного заведения

Рекомендовано редакционно-издательским советом
учреждения образования «Барановичский государственный университет»

Научный редактор

доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры физической культуры и спорта Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» В. К. Пельменев

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры педагогики и проблем развития образования Белорусского государственного университета

И. И. Казимирская,

доктор педагогических наук, доцент областного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Новгородский институт развития образования» Е. А. Маралова

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>От автора</i>	4
------------------------	---

Глава 1

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГА

1.1 Зарождение и развитие консалтинга за рубежом	7
1.2 Развитие рынка консалтинговых услуг на территории России и Беларуси	21
1.3 Особенности развития консалтинга в образовательной сфере	39
1.4 Выводы	52

Глава 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ТЕХНИК КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

2.1 Тьюторство как форма консалтингового сопровождения	54
2.2 Возможности использования в процессе консалтинга супервизии	73
2.3 Модерация как технология консультирования	94
2.4 Особенности консультирования в процессе коучинга	112
2.5 Выводы	132

Глава 3

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

3.1 Консалтинг как феномен педагогической деятельности	136
3.2 Характеристика видов и типов консалтинга, используемых в об- разовательной сфере	154
3.3 Характеристика основных этапов осуществления педагогиче- ского консалтинга	178
3.4 Организационно-деятельностная игра как базовый инструмент осу- ществления консалтинговых процедур в образовательной сфере	202
3.5 Консалтер как организатор и реализатор консалтинговых процедур в высшем учебном заведении	221
3.6 Выводы	242
Заключение	246
Список использованных источников	255
Резюме	281
Рэзюмэ	282
Resume	283

ОТ АВТОРА

Имеющие место в образовательной сфере процессы глобализации, интернационализации и непрерывности образования предполагают перевод образовательных учреждений в позицию хозрасчётного субъекта. Данное обстоятельство требует изменения режима его функционирования с переакцентировкой на достижение результатов конкурентоспособности. Особенности функционирования вузов в современных условиях обуславливают закономерную востребованность реализации функциональных задач консалтингового характера.

Монография отражает результаты отдельного этапа исследования консалтинговой функции высшего учебного заведения. Данная функция в латентном виде присутствовала в режиме интеграции с ведущими функциями высшей школы на протяжении всего периода её существования. Вовлечение образовательных учреждений высшей школы в систему рыночных отношений предопределило выход консалтинговой функции из режима интеграции и оформление в самостоятельную понятийную единицу. Консалтинговая функция организационной системы «высшее учебное заведение» входит в неё в качестве элемента, способствуя сохранению её существования. Совмещая в себе процессы педагогического и управленческого консультирования, она обуславливает нормальное течение реализуемых процессов и сохранение целостности структуры образовательного учреждения данного типа.

Рассматривая консалтинг как процесс и результат реализации консалтинговой функции, мы посчитали целесообразным исследовать его в генезисе исторического развития. Выделение в качестве основного клиента реализации консалтинговых процедур рядового сотрудника вуза (в том числе будущего специалиста) обусловило выбор средств их осуществления. В монографии представлены основные из существующих на данный момент технологий и техник консультирования с квалификационными характеристиками их возможного использования в консалтинге вуза, которые базируются на теоретико-аналитических выводах автора и результатах практического опыта организации и осуществления консалтинговых процедур.

В монографии приведены неоспоримые факты, обосновывающие ведущую роль консалтинга в решении насущных задач функционирования современного вуза:

- в прогнозировании возможных результатов нелинейной динамики внешних условий для обеспечения надёжности и устойчивости собственного развития;
- разработке программы модернизации с опорой на мировой опыт, европейские тенденции, общие для страны подходы;
- для учёта в практике реализации основных процессов само-бытных национальных особенностей и запросов регионального социума;
- для перспективного анализа потребностей современного общества в образовательных услугах и научных исследованиях;
- потребности в переподготовке и повышении квалификации специалистов и др.

Мы посчитали необходимым рассмотреть подробно этапы осуществления консалтинга в высшем учебном заведении, его типы и виды, арсенал средств продуктивной реализации. Особое внимание уделено консалтеру как субъекту организации и реализации консалтинговых процедур в образовательной сфере.

Основные моменты содержательной части монографии «Консалтинг высшего учебного заведения» неоднократно обсуждались в рамках различных международных форумов на территории Беларуси, Российской Федерации и за рубежом. Хотелось бы выразить слова благодарности моим коллегам по Ассоциации профессоров славянских стран и лично её председателю, профессору Софийского университета имени Св. Климента Охридски доктору педагогических наук, профессору Эмили Рангеловой за предоставленную возможность обсуждения теоретических наработок по заявленной проблеме. Искренне признательна и благодарна педагогам и студентам российских и белорусских учреждений высшего образования, учителям школ Барановичского и Гомельского регионов Республики Беларусь, педагогам Болгарии, которые приняли участие в моём исследовании, предоставив возможности экспериментальной апробации его теоретических положений.

Считаю необходимым выразить особую признательность за помощь, оказанную в подготовке данной монографии, научному консультанту доктору педагогических наук, профессору кафедры

физической культуры и спорта Балтийского федерального университета имени И. Канта Виктору Константиновичу Пельменеву, а также рецензентам: доктору педагогических наук, профессору кафедры педагогики и проблем развития образования Белорусского государственного университета Инне Ивановне Казимирской, доктору педагогических наук, профессору кафедры педагогики и психологии областного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Новгородский институт развития образования» Екатерине Александровне Мараловой.

Искренняя признательность автора эксперту рукописи данной монографии кандидату педагогических наук, доценту учреждения образования «Барановичский государственный университет» Елене Ивановне Пономарёвой, а также моим коллегам по кафедре дошкольного образования и технологий.

Автор благодарен сотрудникам редакционно-издательского отдела учреждения образования «Барановичский государственный университет» за проявленную по ходу сотрудничества высокую профессиональную компетентность.

Репозиторий БФУ

ГЛАВА 1

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНСАЛТИНГА

1.1 Зарождение и развитие консалтинга за рубежом

Знание исторических основ зарождения управленческого консультирования поможет понять его современные возможности, которые позволят более детально рассмотреть процесс реализации консалтинговой функции учреждения высшего образования. Описать отдельно историю становления педагогического консалтинга (управленческо-педагогического консультирования) не представляется возможным в силу того, что данный процесс появился и развивался изначально в составе управленческого и педагогического консультирования. Поэтому нам видится целесообразным отследить зарождение данного феномена в контексте становления консалтинга как сферы предпринимательской деятельности.

Интенсивное развитие науки об управлении датируется началом XX в. Сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления до данного временного периода, отрывочны и разрозненны. В частности, к ним можно отнести:

– советы начальнику в книге «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000—1500 гг. до н. э.): «...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе» [1, с. 4];

– свод законов управления государством в светском стиле, который был разработан и введён в действие во время правления вавилонского царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н. э.) и предусматривал усиление контроля и ответственности за выполнение работ [2, с. 21];

– советы правителя Древнего Рима Катона Старшего землевладельцу (234—149 гг. до н. э.) содержат прямые указания

на компоненты управленческой деятельности (планирование, организация выполнения планов, контроль и оценка и др.) [3, с. 8];

– труды древнегреческих учёных Платона и Сократа, в которых указывалось на необходимость планирования и отчётности совершаемой деятельности, соответствия ей компетенций, имеющихся у деятеля, и др. [4, с. 43].

Существенная роль в раннем развитии управленческой мысли отводится итальянскому философу и государственно-му деятелю Н. Макиавелли (1469—1527). В частности, в его трактате «Государь» сформулированы требования к управленцу: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность. <...> Если помощник больше заботится о себе, чем о государстве, и во всяком деле ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю. <...> Многие полагают, что кое-кто из государей, слывущих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближённых, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: “государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы”» [5].

Промышленная революция, которая свершилась в Европе в середине XVIII в., содействовала зарождению управленческой мысли. Бурный рост производства привёл к признанию важности анализа и общения в человеческой мотивации (Дж. Ст. Милль) и самого менеджмента (М. Логгин, А. Маршалл и др.), применению менеджмента на железнодорожном транспорте (Д. К. МакКаллум), необходимости использования методов контроля качества (Э. Уитни), специализации производственных рабочих (Ч. Бэббидж) и иным действиям, что является свидетельством зарождения менеджмента — науки управления в бизнесе [6, с. 21—23].

Появление первых фабрик и связанные с этим институциональные и общественные преобразования способствовали

зарождению управленческого консалтинга, который заключался в применении научного метода для решения проблем производства. Необходимость в консультировании была естественной потребностью вследствие противоречивости используемых исследователями технических и методологических подходов к упрощению рабочих процессов и повышению эффективности труда и работы предприятий.

Зародившееся во второй половине XIX в. движение научного управления констатировало, что процесс обобщения и структуризации управленческого опыта достиг развитой стадии. Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда и снижения издержек производства. Данное консультирование называлось организацией производства, а осуществляющие его консультанты были экспертами по эффективности.

Профессия консультанта формировалась на протяжении XIX в. в деятельности инженеров или технических специалистов. В частности, во Франции роль консультанта рассматривалась как часть профессиональных обязанностей инженеров корпорации горной промышленности *Corps des Mines* (1810) [7].

Опыт деятельности экспертов по эффективности организации производства постепенно накапливался, обобщался, структурировался и принимал форму соответствующих рекомендаций, которые можно было передавать в производственную сферу в виде консультаций. К началу XX в. были выявлены и описаны различные методы и принципы консультирования, которые удовлетворяли желаниям фабрикантов в совершенствовании методов управления.

Постоянный поиск путей и средств повышения эффективности производства в логике развития организационной науки и практики привёл к появлению научно-профессиональных рекомендаций для консультантов:

– Фредерик Уинслоу Тейлор предложил систему дифференциальной оплаты за производительность труда; в 1893 г.

начал заниматься независимой консалтинговой практикой, организовав собственное дело по управленческому консультированию (первое в истории менеджмента) [8, с. 12—13];

– супруги Лилиан (Моллер) и Фрэнк Банкер Гилбреты развивали теорию и практику рационализации трудовых приёмов и движений: разработали метод повышения производительности труда «Система изучения движений»; спроектировали более удобное рабочее место для минимизации утомления рабочего, которое позволяло менять положение со стоячего на сидячее; предложили расстановку (раскладку) оборудования и инструментов, при которой необходимо для работы располагалось в области непосредственного захвата руки; ввели регулярные рабочие перерывы; организовали в 1913 г. летнюю школу научного менеджмента для университетских профессоров [9];

– Генри Лоуренс Гантт разрабатывал свои оригинальные идеи в области методики премиальной оплаты, ввёл в практику управления линейный график — прообраз современных сетевых графиков планирования, внёс вклад в разработку теории лидерства, с 1901 г. работал консультантом [10];

– Артур Д. Литтл разработал оригинальную методику стратегического анализа и планирования, которая впоследствии, приняв форму концепции стратегического управления, стала мощным инструментом анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации; её можно использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев [11];

– Гаррингтон Эмерсон, французский инженер, развивая теорию Ф. Тейлора, разработал принципы управления предприятиями (не только промышленных организаций); ввёл в науку понятия производительности и эффективности; обосновал вопрос о необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных

многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще; обосновал необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением, считая, что подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным [12].

Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон основали первую консалтинговую фирму, которая с 1907-го по 1910 гг. проконсультировала свыше 200 компаний и открыла свои филиалы в Нью-Йорке, Питсбурге и Чикаго. Движение научного управления превратилось в динамичную и востребованную практикой развитую отрасль науки.

Фредерик Уинслоу Тейлор, признанный родоначальник научной организации труда и менеджмента, был не учёным, а практиком. Он одним из первых провозгласил идею партнёрства предпринимателя и рабочего, ставшую основой гуманизации труда. Будучи одним из самых критикуемых организационных теоретиков, он оказался также и одним из самых влиятельных. Его принципы научного менеджмента стали краеугольным камнем организации труда в первой половине XX в., а во многих ситуациях превалируют по сей день [13, с. 42]. Широкую известность Ф. У. Тейлор получил в 1911 г. после своего выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента. Идею о том, что управление — это подлинная наука, опирающаяся на точно определённые законы, правила и принципы, он отразил в своей работе «Управление фабрикой» (1903) и монографии «Принципы научного менеджмента» (1911).

Предложенную научную систему Ф. У. Тейлор охарактеризовал следующим образом: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого

отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния» [14, с. 17]. Данная цитата подтверждает актуальность для наших дней управленческих принципов, которые были выведены учёным более ста лет тому назад. Идея научного управления заключается в том, что для каждого вида деятельности человека необходимо выработать научное обоснование, в соответствии с которым должно проводиться обучение работника для приобретения им необходимых компетенций.

Первая фирма инженеров-консультантов по вопросам организации труда была создана во Франции (1914 г.) Моринни, который был последователем американца Х. Эмерсона. Инженер С. Б. Томпсон, последователь Ф. У. Тейлора, преподаватель Гарвардского университета, был приглашён в составе группы американских инженеров-консультантов на военные заводы Франции. Он открыл фирму по обучению консультированию французских технических специалистов в конце 1920-х гг. Благодаря этому появилось много фирм, сделавших бизнесом консультирование по применению новых методов организации труда, в том числе научного управления.

Первым опытом профессиональной подготовки управленцев можно считать организованные профессором металлургии в Conservatoire Nationale des Arts et Metiers (CNAM) Леоном Жилле курсы. На них обучался смешанный класс из начинающих руководителей, создателей малого бизнеса, корпоративных инженеров — всех, кто не поступил в ведущие школы. В отличие от академически успешных коллег, они были готовы рисковать, чтобы продвигать новые идеи [15, с. 52].

Во Франции в 1912 г. было создано профессиональное сообщество консультантов *Chambre des ingenieurs-conseils de France (CICF)*, которое оказывало содействие в популяризации профессии инженера-консультанта. Данное сообщество уделяло большое внимание моральным качествам консультантов, что привело к созданию правил и кодекса поведения

для них. Впоследствии на этой основе образована в 1937 г. Французская ассоциация инженеров-консультантов [16].

Примером соединения академических исследований и консультативной деятельности является карьера шведского профессора Стокгольмской школы экономики Оскара Силлена (1909—1965). Благодаря ему произошла профессионализация аудиторской деятельности [17].

Одним из первых консультантов по финансовому менеджменту был Джеймс О. Мак-Кинси (McKinsey), сторонник теории общего управления, создавший консультационную фирму в 1925 г.

Развитие промышленности со временем породило новые области управления и, соответственно, не все производственные проблемы возможно было решить с помощью экспертов по эффективности. Данное обстоятельство способствовало росту интереса к другим сферам деятельности и рождению новых областей консультирования. Одной из первых консалтинговых фирм, которая соответствует их современному облику, принято считать основанную Эдвином Бузом (Чикаго, 1914) службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон» (Business Research Services) [18, с. 43].

Первые два десятилетия XX в. характеризуются расширением сферы консалтинговой деятельности. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет. В частности, она признала целостный характер сообщества и выдвинула идею «взаимные отношения» в понимании динамических аспектов личности в отношениях с другими. Её идеи относительно ведения переговоров, власти и участия работников были очень влиятельным в развитии области организационных исследований, альтернативных методов разрешения споров и правозащитного движения отношений [19, с. 51—53].

Англичанин Гарольд Уайтхед в 1917 г. провёл исследования по эффективному сбыту и маркетингу. Его книга «Принципы

торговли» дала толчок новому направлению консультирования: по управлению сбытом и маркетингом. В вопросе консультирования взаимоотношений между членами коллектива положил начало исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений» Джорж Элтон Мэйо. Он руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским.

Учёный обосновал и доказал особую роль человеческого и группового фактора. Через обобщение эмпирических данных он создал социальную философию менеджмента, основал движение «за развитие человеческих отношений». Он является одним из основоположников школы человеческих отношений [20].

Профессор учёта школы бизнеса Чикагского университета Джеймс О. Маккинзи, который первым предложил использовать финансовое планирование в качестве средства управления, в 1926 г. основал консалтинговую фирму “James O. McKinsey & Company”. Позднее, в 1939 г., она была переименована в “McKinsey & Company” и до настоящего времени является одной из крупнейших международных консалтинговых компаний, специализирующихся на решении задач, связанных со стратегическим управлением. Один из первых партнёров этой фирмы Эндрю Т. Карни сохранил её чикагский офис и назвал его своим именем, тем самым положив начало конкурирующей фирме “A. T. Kearney”, которая также до настоящего времени успешно занимается управленческим консалтингом.

В развитии практического консалтинга особая заслуга принадлежит «дедушке управленческого консалтинга» Марвину Бауэру, который после смерти Джеймса О. Маккинзи возглавил его фирму (термин «компания» он не признавал) и развил её до транснациональных масштабов. Услугами

консультантов фирмы пользуются две трети крупнейших мировых компаний, а также правительства различных стран [21].

Французский горный инженер Анри Файоль, основатель административной (классической) школы управления, обобщая наработанные им схемы управления, создал логически стройную систематическую теорию менеджмента, которую раскрыл в своей работе «Общее и промышленное управление» (1916). Он доказал, что управлению можно научиться только в том случае, если теория строго сформулирована. Концепция А. Файоля оставила заметный след в развитии менеджмента, и не только европейского. Ее ведущие принципы — централизация, иерархия, порядок, справедливость, стабильность рабочего места, инициатива и корпоративный дух — направлены на создание гармонии и единства организации. Разработанная им теория администрирования, функции управления и некоторые принципы поведения до сих пор активно применяются в практической деятельности и работе консалтинговых фирм [22, с. 12].

Управленческое консультирование, будучи особым родом деятельности, достигает своего расцвета за рубежом в 30-е гг. XX в. Это обусловлено появлением проблем, связанных с перестройкой системы управления и усложнением управленческих задач, которые вызваны внедрением новых производственных технологий, процессами кооперирования и специализации, усилением конкуренции. После «великой депрессии» управленческий консалтинг завоевал всеобщее признание: организационное консультирование активно реализовывалось не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно-развитых странах. При этом его объём и области применения оставались ограниченными, так как услугами консалтинговых компаний пользовались в основном крупные промышленные корпорации. Консалтеры (консультанты управленческого консультирования) оставались неизвестными подавляющему большинству мелких

и средних фирм. Одновременно данный период характеризуется началом консультирования для государственного сектора.

Появился спрос на консультирование военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны. Методы, применявшиеся вначале в военных целях, были впоследствии успешно адаптированы к управлению компаниями и обществом, что повлияло на работу консультантов [23, с. 23].

Необходимость совершенствования производства США в 40—50-х гг. XX в. мобилизовала лучшие управленческие силы страны, что стимулировало интенсивное развитие управленческого консультирования. В Западной Европе консультационная деятельность получила широкое распространение к концу 60-х годов XX в. Примерно в это же время консультационная деятельность проникает в Японию, Австралию, страны Ближнего Востока, Африку и др.

Послевоенный период, характеризующийся интенсивным строительством, быстрым ростом деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, развитием экономики некоторых стран, интернационализмом промышленности, торговли и финансов в мире, называют «золотыми годами» консультирования. Именно в это время возникают особенно благоприятные возможности и повышенный спрос на консалтинговые услуги. Считается, что в 50-е гг. XX в. произошло реальное становление данной отрасли как самостоятельной сферы деятельности. Позже появились консультанты по работе с персоналом, связям с общественностью и средствами массовой информации.

Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. В частности, на фирме “McKinsey & Company” в середине 1950-х гг. работало 540 консультантов, а первый зарубежный офис был открыт в Великобритании в 1959 г. В международной сети из 84 отделений данной фирмы в 2000 г. насчитывалось более 7 тысяч консультантов, которые обслуживали

клиентов по всему миру. В американской фирме “А. Т. Кернеу” их работало 49 человек в 1950 г. и 500 человек — в 1980 г. В конце 1970-х гг. в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тысяч человек — в 3 раза больше, чем в середине 1960-х гг. [24, с. 14].

В Великобритании в данный временной период имеется около 5 тысяч консультантов по вопросам управления. Внутренним по всем меркам рост служб управленческого консультирования в этот период привёл также к значительным качественным изменениям. Чтобы удовлетворять требованиям клиентов и привлекать клиентов из новых отраслей экономики и общественной деятельности, консультанты по вопросам управления разрабатывали различные стратегии, предлагающие новые особые услуги, специализируясь в конкретных областях или, напротив, обеспечивая широкий набор услуг для самых требовательных клиентов [25, с. 5—6].

Интенсификации данного вида услуг способствовала концепция реструктуризации, т. е. разукрупнение предприятий и слияние — образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек. Консультирование превратилось в одну из наиболее эффективных форм бизнеса; оно приобрело власть и техническую репутацию, которой пользуется по настоящее время. В 70—80-е гг. XX в. рост сферы консалтинговых услуг относительно стабилизировался и сохранял устойчивые темпы, несмотря на кризисные периоды мировой экономики. Консалтинговые услуги дифференцировались, и их перечень насчитывал более 100 видов.

Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 1970-е гг. консультант приходился на каждые 100 управляющих в промышленности. В 1980-е гг. появился термин «консультантовооружённость», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель к концу XX в. был равен

2,5 тысячи человек; в США — 4,5; в странах Западной Европы — 12,5; в развивающихся странах — 250—300 тысяч [26, с. 41].

Специализированная литература по организации управленческого консультирования в Европе и США стала издаваться с середины 1970-х гг. К тому времени услугами консультантов уже пользовались многие предприятия. Консультативные услуги, оказываемые под разными названиями внутренними подразделениями частных и государственных организаций, на тот момент уже не были новым явлением на Западе. Однако их объём и роль значительно возросли в 1970—80-х гг.: внутренний консультант стал постоянным действующим лицом на сцене управленческого консультирования. В борьбе за клиента консалтинговые консультанты смело выходят за пределы управления и занимаются проблемами технологии, систем связи, контроля качества, промышленного дизайна, экономических исследований, развития карьеры и другими вопросами, если это представляет интерес для клиентов и может повысить конкурентоспособность консультанта. В 1980-е гг. появились консультанты по компьютеризации предприятий [27].

К концу XX в. интенсивно осуществлялось совершенствование методологии всех этапов процесса управленческого консультирования. Больше внимания стало уделяться активному участию клиентов в выполнении заданий, развитию у них собственных навыков решения проблем и необходимости получения универсальных знаний от выполнения любого консультативного задания. Резко возросла конкуренция в области управленческого консультирования, что привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консультантских фирмах [28].

Начиная с 50-х гг. XX в. консалтинг получил своё развитие в странах Восточной Европы, которые ранее были для него закрыты в силу монополизации производства и исключения конкуренции на рынке. Кроме того, следуя российскому примеру, большинство государств социалистического лагеря

использовали в данной функции широко развитую сеть научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических служб. К концу 1960-х — началу 1970-х гг. на базе университетов и институтов стали создаваться консалтинговые фирмы. Позднее, в конце 1970-х гг., оказанием консалтинговых услуг стали заниматься специально созданные малые предприятия, которые появились сначала в Венгрии, а затем в Болгарии, Польше и Чехословакии.

В Венгрии в то время регулярно занимались управленческим консалтингом около 1 000 консультационных фирм, а общая численность консультантов составляла 10 000 человек. Для разработки проблем управленческого консультирования в Болгарии в 1968 г. было создано специальное бюро под названием «Изучение и консультации» при Центре по совершенствованию руководящих кадров. Ему была оказана методическая поддержка через проект Международной организации труда, и в 1971 г. бюро вошло в состав Академии общественных наук и социального управления при Центральном Комитете Болгарской коммунистической партии.

Благодаря поддержке на столь высоком уровне в 1979 г. были приняты правила привлечения консультантов и внештатных сотрудников в области научно-технического прогресса, которые стали первым в социалистических странах нормативным документом, регламентирующим консультационную деятельность [29].

В Польше с 1982 г. в соответствии с распоряжениями правительства активизировалась консультационная деятельность на местах. Появились новые организационные формы консалтинга: специализированные государственные фирмы, кооперативные и частные учреждения.

К середине 1988 г. в Польше насчитывалось около 400 консультационных фирм, половина которых действовала в рамках всепольских научных и профессиональных обществ [30].

В Чехословакии наряду с консультационными группами, входящими в состав исследовательских и других организаций,

действовали самостоятельные организации (например, Институт управленческого консультирования при Чешском комитете по научному управлению), управленческим консалтингом и экспертизами занимались дома техники (при Чехословацком научно-техническом обществе).

Благодаря сотрудничеству ряда передовых научных учреждений ЧССР в 1982—1985 гг. были изданы 4 тома каталогов методов управления (далее — КМУ), которые включали 6 ориентированных на пользователя указателей, 400 методов управления, описанных в стандартном виде (в том числе 6 функций управления и 19 групп деятельности). В ЧССР консультациями управленческого характера непосредственно пользовались более 50% руководителей [31].

Государственные реформы в странах Восточной Европы положительно повлияли на развитие консалтинга. Расширение самостоятельности экономических субъектов и значительная децентрализация решения социально-экономических вопросов создали условия для возникновения институциональных форм консультирования. Причинами этого был переход от командно-административной системы управления к косвенному управлению по законам рыночной экономики.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из Австралии, Аргентины, Бельгии, Бразилии, Великобритании, Дании, Индии, Ирландии, Исландии, Испании, Италии, Канады, Китая, Монако, Нидерландов, Норвегии, Португалии, США, Филиппин, Финляндии, Франции, ФРГ, Швейцарии, Швеции и Японии. Эта конференция открыла новую эру развития консалтинга [32].

Процесс возникновения и становления консалтинга за рубежом обусловлен историческим развитием производственных и общественных отношений, необходимостью регулирования данных процессов. Это привело к ситуации, что наиболее востребованными консалтинговые услуги оказались

в производственной сфере и экономике. В силу высокой стоимости консалтинговых услуг они доступны для небольшого сектора предприятий и организаций и реализуются, в основном, для административно-управленческого аппарата.

1.2 Развитие рынка консалтинговых услуг на территории России и Беларуси

Становление консалтинга за рубежом было основано на выявлении и описании различных методов и принципов консультирования по совершенствованию методологии управления в различных сферах деятельности. Развитие консалтинговых услуг на российско-белорусском рынке имеет свою специфику.

К фактам, определяющим зарождение управленческой мысли на белорусских землях, можно отнести идеи, которые высказывали известные исторические личности:

- Сымон Будный (1530—1593), пытался определить обязанности управляющих и управляемых;

- белорусский гуманист и мыслитель XVI в., сторонник коллективного правления Михалон Литвин (М. Тышкевич, конкретные биографические данные не сохранились);

- белорусский гуманист и писатель Микола Гусовский (ок. 1470 — после 1533), пропагандирующий модель идеального правления;

- писатель и учёный Андрей Волян (1530—1610), который трактовал свободу в управлении как главное условие развития интеллектуальных и физических качеств личности, её общественной активности, как важнейший фактор, обеспечивающий мир и могущество государства [33, с. 51—59].

На российских землях серьёзное внимание управленческой мысли уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I. Определённый вклад в становление российской науки управления внесли идеи экономиста А. Л. Ордын-Нащокина; кабинет-министра А. П. Волынского; управляющего

горными заводами В. Н. Татищева; российского учёного М. В. Ломоносова; премьер-министра П. А. Столыпина; других мыслителей и практиков, высказывавшихся по общим проблемам управления (И. Т. Посошков, М. М. Сперанский и др.).

В 1860—1870-х годах сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила медаль «Преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. и сразу же стала активно внедряться в английской промышленности [34].

Активное развитие управленческой мысли в России (и входящей в её состав на тот момент Беларуси) датируется началом XX в. и связано с зарождением движения по научной организации труда (далее — НОТ). Отнесение нами данного движения к научным основам управления оправдано в силу обстоятельств, которые указывают, что на первых этапах своего возникновения и развития они являли собою единую и неразрывную систему организационных знаний. Разделение некогда двуединой системы научного знания на собственно НОТ и науку управления произошло в начале 1960-х гг. Движение НОТ возникло на территории России примерно в то же время, что в США и Европе: уже в 1904 г. «на Урале, в Лысьве и других заводах делались попытки применения принципов НОТ» [35, с. 50—51].

Этапом зарождения и развития науки об управлении в России и Беларуси можно считать 1900—1910-е гг., характеризующиеся как период спонтанного применения управленческих процедур к организации производственной сферы, которые носили несистематический характер и ещё не были связаны с идеями Ф. Тейлора [36, с. 17].

Перевод на русский язык главных работ родоначальника школы научного управления Ф. Тейлора и иных видных её основоположников (Ф. Гилберта, Г. Гантта и др.), их изучение способствовали интенсивности развития национальной

управленческой школы в 1911—1914 гг. В обсуждении идей зарубежной школы научного управления принимали участие российские студенты и профессора, экономисты и публицисты, инженеры и политики. Существенный вклад в развитие управленческой мысли данного периода на территории России и Беларуси был внесён видным учёным и политическим деятелем А. А. Богдановым фактом выхода в свет первой книги трёхтомного издания «Всеобщая организационная наука (технология)» (1913). В ней автор указывает на принципиальную всеобщность всех видов управления — в природе, обществе, технических системах, предвосхищая некоторые положения кибернетики [37].

В это время в Российской империи уже начинали появляться собственные учёные в области НОТ, наиболее заметным из которых был петербургский профессор Н. Н. Савин. После Октябрьской революции он эмигрировал из России и работал генеральным директором и главным инженером заводов «Шкода» в Пльзене. Профессор Н. Н. Савин стал известным всему техническому миру своими работами о калибрах и допусках в механическом деле [38, с. 231]. Его воспитанники и сподвижники, начиная с 1912 г., на практике внедряли принципы НОТ на целом ряде предприятий (завод инженера-технолога И. А. Семёнова, машиностроительные заводы «Айваз», «Вулкан», орудийный завод и др.). В целом до Первой мировой войны на территории Российской империи насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Ф. Тейлора (для сравнения: во Франции — лишь одно).

В первые годы советской власти наука управления организацией получила государственный статус. По инициативе В. И. Ленина была создана расширенная система организации НОТ, в которую входили различные институты и учреждения, непосредственно связанные с управлением в производственной сфере:

- единый государственный центр научной организации труда и управления, осуществлявший административное руководство и контроль всероссийского движения НОТ;
- научно-исследовательские институты и лаборатории, в функции которых входили выработка направлений исследования, создание и проведение исследований проблем НОТ, подготовка и обучение персонала;
- ведомственные организации НОТ и управления, занимающиеся организацией практического внедрения различных мероприятий по рационализации рабочего места, расстановке оборудования или перераспределению функциональных обязанностей среднего и низшего управленческого звена;
- рационализаторские подразделения, создаваемые на всех предприятиях, на заводах, в трестах, управлениях и комитетах для проведения единой политики НОТ;
- самодеятельно-общественные организации НОТ, вовлекающие широкие массы трудящихся для участия в движении НОТ, которые были образованы при клубах, кружках, ассоциациях и профессиональных союзах;
- многочисленные центральные и местные журналы НОТ, занимающиеся популяризацией рационализаторских идей [39].

Наиболее плодотворным в эволюции российской (а также и белорусской) управленческой мысли явился нэповский период, охватывающий 1920-е гг. Впервые вопрос о непосредственно консультировании в производственной сфере был поднят на 1-й Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства (январь 1921 г.). На данной конференции были выявлены две противоположные позиции учёных по вопросу универсальности тейлоровской теории научного управления: 1) тейлористов (И. С. Каннегиссер, В. А. Несмеянов, Н. А. Гредескул и др.), доказывающих принципиальную неоспоримость учения Ф. Тейлора, и 2) антейлористов (В. М. Бехтерев, О. А. Ерманский, П. М. Ерманский и др.), которые отмечали несовместимость с ценностями

нового строя предусмотренную этой теорией интенсификацию труда.

Кроме того, были сформированы первые научные школы на советской территории:

– выделилась школа НОТ «Платформа 17-ти», представленная П. М. Керженцевым, И. М. Бурдянским, И. Н. Шпильрейном и другими, которые отстаивали необходимость широких теоретических обобщений в области НОТ и управления, обосновывали целесообразность вовлечения общественности в работу по принципам НОТ через различные низовые ячейки, кружки, общества;

– взгляды научной школы Центрального института труда во главе с А. К. Гастевым представляла школа НОТ «Группа 4-х», сторонники которой предостерегали от опасности чрезмерного теоретизирования и ратовали за внедрение НОТ в практику работы отдельного человека (рационализация трудовых операций) [40].

В результате данного противостояния советские исследователи управленческой науки развили тейлоровское учение в направлении выработки комплексного подхода к анализу вопросов управления. В 1920-е гг. в советской России интенсивно развивающееся движение за научную организацию труда явилось прообразом управленческого консультирования в современном виде. На основе изучения западного опыта совершенствования производства осуществлялось развитие российской организационной теории и управленческого консультирования [41, с. 87].

Основные этапы развития управленческой мысли 20-х гг. XX в. отражены в работах следующих учёных: Н. А. Витке «Организация управления и индустриальное развитие (1925); А. К. Гастева «Как надо работать» (1921), «Трудовые уставы» (1921), «Нормирование и организация труда» (1929), «Научная организация труда» (1935); В. В. Добрынина «Основы научного управления предприятиями и учреждениями»

(1926); О. А. Ерманского «Теория и практика рационализации» (1925); П. М. Керженцева «НОТ. Научная организация труда» (1923), «Принципы организации» (1921), «Борьба за время» (1924); С. Г. Струмилина «Индустриализация СССР. Эпигоны народничества» (1927) и др. [42].

Существенное значение для развития консалтинга имеет концепция человеческого фактора в управлении, сформулированная научной школой Н. А. Витке. Для создания систематизированных концепций в области научного управления производством были организованы научно-исследовательские институты труда. В число ведущих среди них входили: Центральный институт труда (ЦИТ) (директор А. К. Гастев), Казанский институт научной организации труда (КИНОТ) (директор И. М. Бурдянский), Таганрогский институт научной организации производства (ТИНОП) (директор П. М. Ерманский), Институт техники управления ИТУ при Народном комиссариате Рабоче-крестьянской инспекции (НК РКИ) (директор Е. Ф. Розмирович), лаборатория по изучению труда при Институте мозга в Ленинграде (руководитель — академик В. М. Бехтерев), отдел НОТ при Коммунистической академии (руководитель — академик О. А. Ерманский), отдел нормализации при НК РКИ (руководитель Н. А. Витке) и др.

Особая роль в движении НОТ придавалась Академии наук. Одной из функций созданного в 1920 г. Центрального института управления было консультирование.

Разработанная в ЦИТ концепция трудовых установок (А. К. Гастев) интегрировала в себе теории управленческих и производственных процессов, методику рационального производственного обучения. Данная концепция затрагивала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, педагогики, экономики, истории, кибернетики, эргономики и праксеологии [43].

Основным в деятельности советских институтов и лабораторий НОТ было создание систематизированных концепций

в области организации труда и управления. Разработки первой четверти XX в. в рамках развития управленческой науки базировались на системном подходе, математическом анализе и моделировании. К ведущим направлениям изысканий отечественных учёных-управленцев данного периода относятся: 1) деятельность службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления (А. К. Гастев); 2) концепция «механизма служебных отношений» (И. Н. Бутаков); 3) учение об организационных графиках (Л. А. Бызов); 4) идея создания центральных осведомительно-исследовательских бюро (М. Х. Гефтер); 5) концепция человеческого фактора в управлении (Н. А. Витке); 6) созданная в рамках разработки принципов НОТ и управления система материального поощрения работников (И. С. Каннегисер) и др.

В качестве закономерности развития НОТ и управления в 1920-е гг. необходимо указать тесную взаимосвязь академических (методологических) и конкретно-прикладных исследований. Большинство исследовательских институтов являлось одновременно центрами внедрения научных управленческих знаний в производство. Занимаясь практической рационализацией методов и структур управления на самых различных предприятиях, они выступали в роли поставщиков бесценной информации, необходимой исследователям для дальнейших теоретических обобщений. Фактически, НОТовцы были прообразами внутренних и внешних консультантов на советских предприятиях. Разработкой принципов НОТ занимались И. М. Бурдянский, А. К. Гастев, П. М. Керженцев, М. П. Рудаков и др. [44, с. 57—62].

Перспективную тенденцию развития теории организации труда и управления производством в тесной связи с хозяйственной практикой закрепила 2-я Всесоюзная конференция по НОТ, прошедшая в марте 1924 г. Наряду с разработкой теоретических принципов управленческой науки в данный временной период велись широкие исследования в области социальных технологий (В. В. Добрынин, М. М. Бирштейн,

С. Д. Стрельбицкий и др.). Для подготовки управленцев-организаторов в данное время использовали так называемые орга-игры, одним из инициаторов которых был В. В. Добрынин. Являясь автором «организационной модели» управления предприятиями и организациями, он считал, что её можно построить чисто эмпирически [45].

В 1932 г. в России проведена разработанная в Ленинградском инженерно-экономическом институте первая в мире деловая игра (под руководством М. М. Бирштейн) по теме «Развёртывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде». В последующие 5 лет на территории советской России было разработано и внедрено в производство более 40 игр различного назначения, характера и тематики. В 1938 г. деловые игры в СССР были запрещены, а их разработчики подвергнуты репрессиям. В 30—50-х гг. XX в. вся деятельность по совершенствованию управления была свёрнута. Выдающиеся научные школы под руководством И. М. Бурдянского, А. К. Гастева, Н. А. Витке были разгромлены, НОТовское движение ликвидировано. Возобновление деловых игр в СССР было осуществлено только в послевоенный период по инициативе профессора Ленинградского государственного университета (ЛГУ) И. М. Сыроежкина [46].

Осуществлённая в 60-е гг. XX в. экономическая реформа СССР способствовала расширению самостоятельности субъектов хозяйствования, стимулированию личной инициативы, что требовало изучения не только экономики, но и теории управления, закономерностей развития трудовых коллективов, методов управления ими. Поэтому вполне естественным выглядело возрождение интереса к НОТовскому движению, появление переводов работ западных учёных по менеджменту, маркетингу, управленческому консультированию, психологии управления, анализу западных систем управления. Появились работы по исследованию американского менеджмента (И. К. Быков, Ю. П. Васильев, Д. М. Гвишиани, В. В. Зотов,

Ю. И. Иньков, Т. Н. Калиновская, Л. А. Конарева, М. М. Крейсберг, А. Е. Лузин, И. Г. Минервин, В. Ю. Озира, А. И. Пригожин, И. И. Разумнова, В. Ф. Сорокина и др.), исследования в области промышленной социологии (Н. Н. Бокарев, Ю. Е. Волков, С. Т. Гурьянов, Ю. И. Дуберман, А. А. Зворыгин, В. Г. Подмарков и др.). Следствием экономической реформы середины 1960-х гг. явилось возникновение на территории советской России ряда служб, ориентированных на консультационные услуги [47, с. 88—94]. В качестве консультантов, которые в данный период ассоциировались с носителями теоретических знаний, ведущими академическую работу, чаще всего выступали представители профессорско-преподавательского состава управленческих вузов.

Принятая в 1971 г. комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции акцентировала процесс обмена производственным опытом между странами — членами Совета экономической взаимопомощи (СЭВ). В качестве такового в Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) было подготовлено несколько описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран — членов СЭВ по руководству научно-техническим развитием и созданием конкурентоспособной продукции, а также по практике управления инновациями. Специализированные центры в Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и других городах плодотворно работали по практическому экспериментированию и внедрению методов диагностического анализа и управленческого консультирования.

В 80-х гг. XX в. начали возрождаться службы научной организации труда, которые были изначально нацелены на решение вопросов по повышению эффективности труда и управления. По содержанию работы они были наиболее близки к службе внутренних консультантов, имеющейся в США [48].

Центром формирования организационного консультирования в Советском Союзе считается Эстония, которая в то время хорошо взаимодействовала с родственной ей Финляндией, во многом позаимствовав у финнов опыт организационного консультирования. Первыми консультантами по управлению на территории СССР были именно эстонцы: Яак Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав, исследования которых посвящены популяризации идей управленческого консультирования [49].

Согласно мнению основателя российского управленческого консультирования А. И. Пригожина, легализация консалтинга в России была осуществлена ещё в годы Советского Союза. После утверждения положения о малом хозрасчётном предприятии по консультированию (Таллин, 1987 г.) до конца 1980-х гг. в Набережных Челнах, Новосибирске, Ленинграде, Ярославле были открыты консалтинговые службы. К 1986 г. в стране функционировало не более 20 подобных организаций [50]. Они возникли для удовлетворения потребностей функционирования производств в новых социально-экономических условиях становления предпринимательства и в логике развития организационной науки.

В данный временной период на правительственном уровне была признана необходимость использования консалтинга в административном аппарате советской России. Для реализации управления госаппаратом предполагалось осуществить большой объём консультационной деятельности по накоплению методического, организационного и кадрового потенциала по управлению. В качестве основного инструмента анализа и обобщения данного опыта было рекомендовано использовать аналитические методы, которые являлись одним из важнейших нововведений последних лет.

Аналитические методы рассматривались как объект приложения управленческого консультирования, который изменяется и совершенствуется под воздействием развития информационной и вычислительной техники, методологического аппарата

статистики, прикладной математики, психологии и других наук. Факт их использования в консалтинге напрямую связывали с эффективностью работы госаппарата [51].

С конца 1980-х — начала 1990-х гг. проблемы управленческого консультирования становятся в советской России важнейшим направлением теоретических исследований и управленческой практики. Формируется институт управленческого консультирования, который выполняет функции внедрения научных разработок в практику работы предприятий. Появляются переводы работ зарубежных специалистов в области эффективного управления и управленческого консультирования (М. Кубр, Р. Лерер, Д. Майстер, В. Мастенбрук, Дж. Шоннеси и др.).

Анализ социальных технологий управления, опыт и возможности их применения в конкретных управленческих ситуациях нашли своё отражение в работах А. М. Долгорукова, В. С. Дудченко, Е. Н. Емельянова, Ю. Л. Котляревского, А. И. Кравченко, Ю. Д. Красовского, Т. М. Куприяновой, В. Н. Макаревича, И. К. Масалкова, А. П. Посадского, А. И. Пригожина, С. В. Хайниша, А. С. Шанцера, О. И. Шкаратана, В. В. Щербины и др. Накопленная информация о процессах развития профессиональной консультационной деятельности представляет большую теоретическую и практическую ценность. Послевоенный период советского государственного управления оценивается учёными как время непрерывного развития управленческого консультирования в стране [52, с. 26].

В конце 1980-х — начале 1990-х гг. ряд крупных западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность на территории России и Беларуси, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные фирмы были представлены компаниями так называемой большой пятёрки: “Arthur Andersen”, “PriceWaterhouseCoopers”, “Deloitte & Touche”, “Ernst & Young”, KPMG.

Первоначальным мотивом их прихода было, как правило, обычное следование за своими транснациональными клиентами, которые остро нуждались в квалифицированных советах в чрезвычайно запутанных и быстро меняющихся условиях постсоветской переходной экономики.

Однако вскоре подавляющая часть поступлений от консалтинговых услуг стала обеспечиваться за счёт выполнения многочисленных программ технической помощи, поступавшей в Россию как на двусторонней межправительственной основе, так и по линии ряда международных организаций. Вплоть до 1996—1997 гг. доходы от технической помощи достигали $\frac{4}{5}$ и выше консалтинговой выручки российских подразделений фирм «большой пятёрки» [53].

Доминирование подобного рода некоммерческих (финансируемых из бюджетных источников) проектов было одной из специфических характеристик начального периода формирования российского рынка консультационных услуг. Значительная часть этих проектов была направлена на институциональное развитие инфраструктуры рыночных отношений (включая массовую приватизацию, формирование основ фондового рынка, создание механизмов поддержки малого бизнеса). Однако другая их часть, связанная в основном с постприватизационной реструктуризацией предприятий, позволила значительному числу российских компаний получить временный практически бесплатный доступ к услугам лидеров мирового консалтинга. Многие российские хозяйственники сумели весьма успешно этим воспользоваться.

Важнейшей особенностью стартового периода развития российского и белорусского рынка управленческого консультирования явилось полное доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм, которые не встретили никакой местной конкуренции. Из-за отсутствия самой профессии консультантов по управлению многие лидеры мирового консалтинга были вынуждены изменить способ вхождения на национальный рынок, который обычно сводился к поглощению

одной из крупнейших местных компаний и включению её, после определенного подготовительного периода, в международную партнёрскую сеть. Таких компаний на территории России и Беларуси в начале 1990-х годов не было, и международные консалтинговые фирмы пошли по пути создания новых, полностью подконтрольных филиалов по образу и подобию своих подразделений, действующих в развитых странах [54].

На основе анализа существующего рынка консалтинговых услуг на территории России и Беларуси необходимо констатировать следующее:

- филиалы западных компаний имеют мощные подразделения, специализирующиеся на организационном консультировании, и дочерние офисы на всей территории бывшего СССР;

- на $\frac{2}{3}$ кадрового состава данные консалтинговые компании представлены специалистами, имеющими российское и белорусское гражданство;

- они работают по имеющимся стандартным технологиям и процедурам, которые не подгонялись под специфические условия России и Беларуси.

В силу того, что такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг, они нуждаются в адаптации их к местным условиям и ментальности. Данное обстоятельство существенно снижает их конкурентоспособность во всех областях, кроме аудита, с отечественными консультационными фирмами, которые представлены специалистами, начинавшими карьеру в западных компаниях.

Опыт функционирования западных консалтинговых фирм свидетельствует, что в российских условиях стереотипные решения неэффективны (невозможно применить хорошо известные консультационные штампы). По мнению Т. А. Алфёровой, основанные на многолетней практике западные технологии

продвижения услуг неприменимы в российских условиях, особенно в таких сложных для анализа и эксперимента областях, как консультационная деятельность [55].

Начало XXI в. в развитии управленческого консультирования характеризуется формированием и утверждением института внешнего и внутреннего консультирования, созданием рынка профессиональных консалтинговых услуг. Возникают профессиональные сообщества — «Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию» (АКУОР), «Ассоциация консультантов по экономике и управлению» (АКЭУ), Московский клуб консультантов по бизнесу и политике, единственная на начало 2000-х гг. в России «Школа консультантов по управлению» [56, с. 54].

Российская и белорусская практика хозяйствования в данный временной период демонстрирует низкий уровень инновационной активности в сфере консультационного бизнеса. Существует необходимость выработки новых подходов и решений по осуществлению консалтинговой деятельности, которая реализуется посредством демонстрации квалификации на конгрессах, презентациях, публикациями статей и материалов. Решение задач, которые ставятся перед консалтинговыми службами, требует комплексного подхода, что предполагает формирование смешанных консультационных команд.

Поскольку для рынка консалтинговых услуг характерна определённая неравномерность (в разное время спросом пользуются различные виды консультирования), многие компании предлагают клиентам широкий спектр консультационных услуг обобщённого плана. Имеются и узкоспециализированные агентства, предлагающие конкретный вид помощи.

По своей структуре российско-белорусский рынок консалтинговых услуг близок западному, для которого характерно доминирование информационных технологий (ИТ) (от 30 до 40%), финансового и стратегического видов консультирования. Кроме высокой стоимости самих ИТ-услуг внедрение

ИТ-проекта влечёт за собой перестройку деятельности всей организации, что предполагает осуществление проектно-процессного консалтинга.

Несколько лет назад ИТ-консалтинг подразумевал не более чем помощь в настройке серверов и телекоммуникационного оборудования, теперь же под ним чаще понимают настройку бизнес-процессов организации с использованием информационных технологий. Подобная трактовка консалтинга позволяет работать в данной отрасли не только узким специалистам, но и традиционным консультантам [57].

Престиж консультанта в России и Беларуси резко повышается, если он работает с правительственными структурами различного уровня. Поскольку многие предприятия зависят от государственных структур, они доверяют тем фирмам или консультантам, которые с этими структурами работают.

Если консалтинговая фирма не имеет громкой репутации и неизвестна в правительственных или деловых кругах, то она, как правило, стремится продемонстрировать свою квалификацию для «подготовленной» аудитории. Использование сети друзей и знакомых является наиболее распространённым маркетинговым методом реализации консалтинговых услуг на территории современной России и Беларуси.

Большинство отечественных консультантов считают, что коммерческая реклама в качестве маркетингового инструмента не только дорога, но и не даёт ощутимого результата. Крупные российские и белорусские консалтинговые фирмы избирательно подходят к использованию средств массовой информации или рекламы. Небольшие фирмы пытаются задействовать местные газеты. Прямую рекламу используют консультационные фирмы, которые применяют комбинацию консалтингового и другого бизнеса.

На территории современной России и Беларуси традиционно высок спрос на такие классические виды консалтинга, как финансовое управление, налоговое и юридическое консультирование. Велика доля консалтинговых компаний, основными

услугами которых являются аудит и бухгалтерское сопровождение. Причём уровень доверия к международным аудиторским фирмам выше, чем к их российским аналогам: выручка отечественных аудиторских компаний оказывается в разы меньше, чем у иностранцев. Помимо перечисленных сугубо финансовых решений актуальными остаются кадровый и производственный виды консалтинга [58].

Управленческое консультирование в чисто процессном виде распространено на территории современной России и Беларуси в достаточно ограниченном масштабе. Современный консалтинг представляет собой комбинацию определённых экспертных знаний и процессного или обучающего консультирования.

Основная часть консультационных услуг в России и Беларуси предоставляется небольшими фирмами или индивидуальными консультантами, которые стараются координировать свою работу с коллегами. Индивидуальные консультанты в основном являются специалистами, которые сменили карьеру в каком-либо виде профессиональной деятельности на карьеру консалтера. Многие из них не занимали должности, согласно которым характер их профессиональных занятий можно было бы отнести к управленческой деятельности.

Согласно осуществлённым нами пилотажным исследованиям, большинство российских и белорусских управленцев имели в прошлом негативный опыт сотрудничества с непрофессионалами [59]. Из этого следует, что управленческое консультирование в настоящее время не является частью российской и белорусской деловой культуры.

Центрами российского консультирования являются Москва и Санкт-Петербург, белорусского — Минск. Со стороны московских и петербургских консультационных компаний существует постоянный интерес, направленный на поиск потенциальных клиентов в своих регионах и государствах постсоветского пространства (в том числе Беларуси). Успех функционирования любой организации зависит в конечном

итоге от развития потенциала команды управления. Данное обстоятельство обеспечивает реальные возможности продуктивного партнёрства организаций со специализированными российскими и зарубежными консультационными фирмами при взаимно ответственном долгосрочном подходе к проводимой работе.

Российские и белорусские консультанты участвуют в конференциях Международной ассоциации по организационному развитию (IODA), в мероприятиях института по организационному развитию, в Европейской федерации ассоциаций консультантов (FEACO). В «Школе консультантов по управлению» преподают консалтеры из Англии, Израиля, Нидерландов, ЮАР.

В России и Беларуси утверждаются законы, разрабатываются и внедряются проекты и программы по защите интеллектуальной собственности, развитию консультационного бизнеса. Регулярно издаётся серия бизнес-каталогов, получивших официальный статус, имеющих федеральную бизнес-аудиторию и т. д. Это определяет потребность в развитии рынка консультационных услуг, использования маркетинга консультационных услуг, его инструментария и т. д.

Несмотря на различие в ассортименте оказываемых на российско-белорусском рынке консалтинговых услуг, у консультационных фирм существуют проблемы, связанные с выходом из кризиса, достижением конкурентных преимуществ [60].

Существенный вклад в развитие современной теории консалтинга вносят российские (В. А. Абачук, Л. Е. Басовский, И. Н. Герчикова, В. В. Гончаров, В. А. Розанова, П. И. Смирнов, С. В. Шекшня и др.) и белорусские (Н. П. Беляцкий, А. А. Брас, Н. И. Кабушкин, Р. С. Седегов, В. Г. Янчевский и др.) учёные [61].

История становления российского бизнеса и на постсоветском пространстве демонстрировала нетипичные подходы к управленческой деятельности: от первых кооперативов до сложно структурированных холдинговых компаний. Соответственно,

формирование рынка консалтинговых услуг на указанных выше территориях также было непростым и длительным. Использование западных моделей консалтинговой деятельности зачастую приводило к неудачам в силу специфических особенностей российской и постсоветской реальности в управлении организациями и предприятиями. В настоящее время российско-белорусский рынок управленческого консалтинга демонстрирует стабильный и постоянно растущий спрос практически во всех областях деловой жизни. Им наработаны собственные подходы и технологии управленческой деятельности, адаптированы наиболее известные западные системы и технологии консалтинга. В целом, для современного состояния рынка консалтинговых услуг в России и на постсоветском пространстве характерными являются следующие особенности:

- рост объема и разнообразия оказываемых услуг;
- активное развитие науки управления, наличие разнопланового теоретического и прикладного видения самой технологии управленческой деятельности;
- значительные изменения в восприятии и оценке происходящих в различных сферах деятельности процессов, как со стороны консультантов, так и со стороны клиентов;
- значительное повышение требований к личности управленца, функционирующей в условиях новой социально-экономической действительности;
- смена поколений управленческих кадров.

В настоящее время на территории России и Беларуси существует множество взглядов на проблемы управленческого консультирования. Имеется большое количество школ, подходов, методик, рассматривающих проблемы организации и построение путей их решения. Рынок консалтинговых услуг образовательного характера, сформировавшийся в последнее время, является в основном составной частью консалтинговых компаний, которые реализуют комплексный подход.

Влияние процессов налогового регулирования и низкой платежеспособности на клиентов, на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм делает консалтинг зависимым от политической и экономической ситуации в стране. В силу того, что данную ситуацию предсказать практически невозможно, стратегическое планирование функционирования консалтинговых служб осуществляется достаточно редко.

1.3 Особенности развития консалтинга в образовательной сфере

Анализ теоретических источников по заявленной проблеме свидетельствует об отсутствии чёткого определения педагогического консалтинга как вида деятельности и невозможности однозначно указать сферы его применения. Термин «консультирование» уже давно представляет родовое понятие для различных видов консультативной практики (педагогической, психологической, медицинской, социальной). В сфере образования, по нашему мнению, недостаточно исследований обобщающего характера по теории консалтинга — управленческого консультирования (М. О. Альберт, М. Х. Мескон, Ф. Хедоури, Э. А. Уткин, К. М. Ушаков и др.).

Педагогический консалтинг — явление уникальное, так как его корни можно найти во множестве дисциплин и духовных практик. Педагогическое управленческое консультирование органично входило в развитие, жизнь и распространение философских и религиозных учений. Его можно найти в любой социальной, духовной практике, где оно присутствует как необходимый элемент существования и развития таковой практики. Специфические консультативные функции (как профессиональные) существуют в обществе с первых фаз его развития. Члены общества, осуществлявшие накопление «душевного опыта», неизбежно становились своеобразными

неформальными консультантами — ведунами, знахарями, шаманами и т. п. [62, с. 101].

Первыми управленческими консультантами можно назвать людей, пытающихся оказывать влияние на других людей посредством своих нравственных учений. К их числу следует отнести в первую очередь родоначальников мировых религий, таких как Моисей (1200 лет до н. э.), Мухаммед (570—362 г. до н. э.), Будда (500 лет до н. э.), великих философов древности: Лао-Цзы (600 лет до н. э.), Сократа (450 лет до н. э.), Платона (400 лет до н. э.), Аристотеля (350 лет до н. э.) и др. Их «консультативная деятельность» опиралась на потребности человека в духовном и познавательном объяснении мира, которую в первую очередь могли удовлетворить мифологические описания, религиозные учения, философские объяснения и доктрины, а затем уже и научные исследования.

Подходы духовных учителей древности в оказании помощи своим ученикам значительно отличаются от подходов, используемых современными консультантами образовательной сферы, но основные принципы осуществления такой помощи присутствуют в современной практике педагогического консалтинга. Именно в нравственно-философской и нравственно-духовной практиках педагогический консалтинг в течение многих столетий (до конца XX в.) развивался как составной элемент целостной деятельности. Интенсивное развитие управленческого консультирования обусловлено всё возрастающей потребностью человека в усложняющихся условиях социального бытия обратиться за помощью к специалисту-профессионалу.

Специальные исследования по управленческому консультированию в образовательной сфере начинают осуществляться только в 1970—80-х гг. (А. А. Головей, Н. А. Грищенко) в форме оказания психологической помощи при выборе профессии. В данный временной период появляется множество монографий и статей (Г. С. Абрамова, А. А. Бодалев, И. В. Дубровина, М. В. Зюзько, Л. М. Митина, В. В. Столин и др.),

в которых обсуждаются вопросы организации, методов и принципов педагогического управленческого консультирования. Учёными в данных исследованиях рассматривается множество функций консультирования (социализирующая, просветительская, профилактическая, суггестивная, компенсационная и др.), но в качестве главной выделяется функция развития личности человека [63].

Существенную роль в развитии педагогического консалтинга как составной части педагогического консультирования сыграла система повышения квалификации педагогов, в функции специалистов которой входил данный вид услуг. Консультирование управленческого персонала (информационное, инструктивно-методическое, социально-педагогическое и др.) было неотъемлемой частью функционирования учреждений последиplomного образования. При некоторых из них были организованы постоянно действующие научно-исследовательские лаборатории, осуществлявшие диагностические и экспертные консалтинговые услуги. Учреждения данной системы профессиональной подготовки педагогических кадров в борьбе за признание со стороны своих обучающихся находились в постоянном поиске форм и методов организации образовательных процессов. В 1972 г. в одном из отраслевых институтов повышения квалификации под руководством профессора Р. Ф. Жукова была создана кафедра деловых игр [64].

Считаем необходимым указать на развитие консалтинга образовательной сферы в составе такой области педагогического знания, как педагогическое консультирование. Среди видов оказываемых им консультационных услуг представлен широкий перечень функциональных задач по консультированию управленческого персонала. В частности, это услуги программно-целевого консалтинга стратегии развития образовательного учреждения, ценностно-ориентированное консультирование по проблемам формирования корпоративной культуры педагогического коллектива, психологические, организационно-методические и маркетинговые консультации,

консалтинг по обеспечению связей с общественностью. Наиболее востребованной услугой данного профиля является аудит развития учреждения образования [65, с. 20—21].

В образовательной сфере могут оказываться консультационные услуги как управленческого, так и общепедагогического характера. В первом случае цели консультирования охватывают все основные стороны деятельности образовательного учреждения, во втором данные цели носят менее интегрированный характер и связаны только с совершенствованием образовательного процесса.

Педагогическое и управленческое консультирование различают также по объектам деятельности консультанта. Объектом педагогического консультирования принято считать отдельных работников или профессиональные группы. Объектом управленческого консультирования, согласно сложившейся практике, являются администрация и педагогический коллектив в целом.

Будет правомерным считать наставничество формой развития современного консалтинга в образовательной сфере. В исторически сложившейся практике оно предполагает профессионализацию деятельности молодого специалиста на основе его включения во взаимодействие и особого рода отношения с более опытным работником. При условии субъектности позиции консультируемого наставничество можно считать консалтингом, который реализуется с использованием технологии индивидуального тьюторства.

Наставничество направлено на поддержку и обучение специалиста непосредственно на рабочем месте. Реализуемые в процессе его осуществления отношения носят, как правило, более неформальный и личностный характер. Данные обстоятельства позволяют не только консультировать молодого специалиста в сфере профессиональной деятельности, но и решать сложные задачи индивидуально-психологической адаптации начинающего педагога к требованиям профессиональной среды.

Считаем необходимым обратить внимание на возрастающую роль наставничества в условиях современных динамичных изменений мира труда. Его следует квалифицировать не как пережиток прошлого, а в качестве современной формы эффективного обучения и всесторонней поддержки специалиста непосредственно на рабочем месте. Указанные выше обстоятельства позволяют нам предположить возможность трактовать наставничество как разновидность консалтинга при условии принятия молодым специалистом субъектной позиции управленца в реализуемой профессиональной практике. Характерные для наставничества признаки могут быть использованы в качестве потенциальных признаков консалтинговой деятельности в образовательной сфере.

В частности, целевыми ориентирами реализации для данных процессов является поддержка нуждающегося в этом субъекта (индивидуального или коллективного). Необходимыми условиями реализации этих процессов являются время и наличие хотя бы двух человек, один из которых готов оказывать поддержку и осуществлять обучение, а другой — принимать помощь и учиться. Деятельность и консультанта, и наставника может быть включена в контекст профессиональной деятельности подопечного. Но она может осуществляться и вне её, т. е. в обоих случаях носить самостоятельный характер. При этом продуктивное взаимодействие субъектов реализации данных процессов обеспечивается через анализ и учёт идущей от них информации (обратная связь).

Консалтингу, как и наставничеству свойственна гибкость — отсутствие жёсткой связи с какими-либо формами и методами, реализация в различных ситуациях и самыми различными путями. Отношения, складывающиеся как в наставничестве, так и в консалтинге, охватывают не только познавательные, но и ценностно-эмоциональные процессы, мотивационные потребности и интересы того, кому оказывается поддержка. Оба данных процесса являются открытыми системами, которые могут дополняться другими формами и методами консультирования (эффект кооперации).

Считаем значимыми для нашего исследования консалтинговой функции учреждения высшего образования некоторые моменты реализации наставничества: 1) учёт возможности возникновения проблем, которые могут быть вызваны психологической несовместимостью партнёров; 2) недостаточный уровень профессиональных знаний и неготовность к выполнению роли наставника; 3) отсутствие необходимых установок у обучаемого и др.

В этой связи в программы наставничества необходимо включать условия взаимного выхода из взаимоотношений. Кроме того, согласно технологическим требованиям реализации данных программ, важная роль в данном процессе отведена координатору или руководителю (по функциям — консалтеру). В его функции входит наблюдение данного процесса извне, в целях выявления потенциальных и устранения возникших проблем. Он вносит коррективы в деятельность наставника, а в случае необходимости может его заменить. Данные обстоятельства позволяют нам определить иерархию позиций в разработанной системе «коллективный субъект—консультант».

Кроме того, существенным для нашего исследования в практике развития наставничества является систематичность его реализации через действие специально разработанной программы, ориентированной на достижение определённых результатов по повышению квалификации сотрудников непосредственно на рабочем месте (структурированное наставничество). При этом следует иметь в виду возможность возникновения самопроизвольного естественного его развития (открытое наставничество). Данные факты позволяют нам предположить возможность целенаправленного стимулирования организацией «высшее учебное заведение» консалтинговых процедур по специально разработанной программе.

Консалтинг как результат реализации консалтинговой функции учреждения высшего образования является особым

сегментом рынка образовательных услуг. Он ориентирован на непрерывное повышение квалификации специалистов высшей школы в сфере управленческой деятельности.

Нами были исследованы сайты 274 функционирующих на территории России и Беларуси консалтинговых компаний, в перечне услуг которых значились образовательные. Из общего числа проанализированных фирм 139 (что составляет 51%) предлагали услуги по подбору высшего учебного заведения (в 98% за рубежом) для получения соответствующего профессионального образования и тьюторского сопровождения данного процесса. В 112 фирмах (41%) перечень образовательных услуг ограничивался повышением управленческой квалификации по профилю основной консультируемой деятельности: торговли, бизнеса и предпринимательства, экономики, права, сервисной деятельности, конкретной отрасли промышленности.

Только 23 из подвергшихся анализу консалтинговых компаний оказывали услуги чисто образовательного характера. В их числе 18 являлись консультационными центрами на базе учреждений повышения квалификации педагогических кадров. Перечень заявленных ими услуг не соответствовал современной консалтинговой политике: предлагаемые формы и методы реализации консалтинговых услуг образовательного характера были взяты в основном из системы традиционного обучения. В качестве дополнительных услуг предлагались следующие:

- информирование об изменениях в официальных документах (законе об образовании, программах развития образования и др.);

- осуществление рассылки информации о мероприятиях (городских, региональных, всероссийских, международных), проводимых по реализуемым направлениям развития образовательного учреждения;

- информирование о возможном обучении на курсах повышения квалификации, получении высшего образования

по теме развития учреждения образования и саморазвития каждого участника образовательного процесса в различных образовательных учреждениях города и страны в очной и дистанционной форме;

– оказание содействия в написании статей, выступлений, курсовых и дипломных работ и т. п.;

– помощь в создании презентационного материала к выступлениям, выставкам, форумам (презентации, брошюры, буклеты, плакаты, календари, сборники и др.);

– помощь в оформлении заявок на гранты, отчётов, участие в инновационных проектах и других мероприятиях по развитию образовательного учреждения.

В результате только 5 консалтинговых компаний из проанализированных 274 на рынке образовательных услуг декларируют приемлемый для современного консалтинга их перечень:

1) помощь администрации образовательного учреждения в определении направлений его развития в соответствии с ресурсами и на основе авторского опроса; в том числе путём выбора приоритетных направлений в соответствии с современными преобразованиями в области образования на уровне государства, города, округа, района;

2) осуществление коучинга (метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решение совместно с клиентом) руководителя образовательного учреждения (коллектива, учащихся);

3) реализация тьюторского сопровождения (педагогическая деятельность по индивидуализации образования, направленная на выявление и развитие образовательных мотивов и интересов субъекта образовательного процесса) обучающегося индивида;

4) оказание услуг по сопровождению профессионального развития и личностного роста всех участников образовательного процесса.

Однако из вышеперечисленных пяти консалтинговых компаний в четырёх в качестве учреждения образования потребителя было конкретно указано: «школа». Данное обстоятельство констатирует факт, что потребитель «вуз» формально мог удовлетворить свои образовательные потребности только в одной консалтинговой компании из 274 исследованных.

В существующей сфере консалтинга образовательных организаций и процессов также существует проблема взаимодействия формирующихся национальных традиций в консультировании и влияния западной корпоративной культуры на российско-белорусский рынок данных услуг. Консультанты, ориентированные на экспансию западных управленческих ценностей, игнорируя имеющийся в российской и белорусской методологии богатый опыт, используют не всегда понятные техники и технологии. Консультанты, имеющие собственные разработки, свой богатый опыт, который интереснее и продуктивнее западных постулатов, корректируют западные ценности в соответствии с собственными (не всегда научными) представлениями.

В настоящее время назрела необходимость подготовки консалтеров для сферы образования, которые, хотя и не располагают большим опытом в данной области бизнеса, но хорошо разбираются во всех тонкостях консультируемой практики, знают специфические особенности национальной системы образования и менталитета, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом.

Управленческое консультирование в чистом процессном виде в российском и белорусском образовании распространено в достаточно ограниченном масштабе. Им занимается небольшое число малых процессно-ориентированных фирм и индивидуальных консалтеров. В большинстве случаев образовательный управленческий консалтинг в данных странах представляет собой комбинацию определённых экспертных знаний и процессного или обучающего консультирования.

Консалтеры чувствуют себя зависимыми от непредсказуемости политической и экономической ситуации в стране, постоянно изменяющегося налогового регулирования и платёжеспособности клиентов. Стратегическое планирование развития и профессиональной ориентации консалтинговых фирм в образовательной сфере при таких условиях практически невозможно. Данными обстоятельствами объясняется выявленный нашим пилотажным исследованием достаточно скудный перечень консалтинговых услуг для системы образования и малое количество консалтинговых компаний, которые их оказывают.

К особенностям функционирования современного учреждения высшего образования относится усложнение отношений собственности, появление внебюджетных доходов, диверсификация видов деятельности и пр. Согласно результатам осуществлённого нами опроса, массовому использованию педагогического консалтинга в высшей школе России и Беларуси препятствуют следующие факторы: высокая стоимость данных услуг, недоверие к используемым при его осуществлении зарубежным техникам и технологиям, имеющий место недостаточный профессионализм консалтеров.

Некоторые специалисты управленческого консультирования прогнозируют в национальном сегменте данного вида услуг тенденцию объединения небольших фирм и поглощения мелких консалтинговых агентств крупными организациями [66]. Данная тенденция не может не затронуть управленческое консультирование в образовательной сфере. Она приведёт к ещё большему увеличению стоимости консалтинговых услуг и, соответственно, меньшей доступности их для руководящего состава высшей школы и полной недоступности для рядового специалиста вуза.

Перспективы развития педагогического консалтинга, по нашему мнению, связаны главным образом с активизацией работы консалтеров непосредственно в учебных учреждениях,

ростом профессионализма консалтинговых служб образовательной сферы и переходом на новую ступень развивающихся в настоящее время структур учебно-методических отделов университетов.

Конкуренция, существующая в сфере оказания образовательных услуг, требует постоянного поиска новых резервов эффективности, что вынуждает многие образовательные учреждения обращаться к услугам консультантов по управлению. В их числе организации, оказывающие образовательные услуги, которые намечают перестройку всей системы своего функционирования. Консалтинг ими востребован в целях утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных потребителей образовательных услуг и партнёров.

К услугам консалтинга могут обращаться учебные заведения, находящиеся в критическом положении, которые не в состоянии своими силами выбраться из сложившейся ситуации в силу отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшиеся условия функционирования. Услуги консалтинга в этом случае носят характер кризисного консультирования.

В сфере управленческой консультационной деятельности, согласно мнению большинства аналитиков, в настоящее время наметилась тенденция изменения предпочтений. Категорию клиентов консалтинга стремительно занимают образовательные организации, функционирование которых может расцениваться как благополучное [67].

Увеличивается число диверсифицированных консалтинговых компаний, которые занимаются управленческим консультированием в разных сферах бизнеса и в образовании как сопутствующем виде деятельности. Они чувствуют себя на современном рынке более уверенно, чем узкоспециализированные консалтинговые компании образовательной сферы.

На смену краткосрочным рекомендациям в консалтинговой сфере образовательных услуг целесообразным, по нашему

мнению, является глобальное управленческое консультирование, которое заключается в формировании стратегий развития организаций, оказывающих образовательные услуги, и прогнозов развития образовательной сферы в целом.

Требует своего внедрения в образовательную сферу новая консалтинговая услуга, носящая название «аутсорсинг» (outsourcing), суть которой заключается в передаче ряда функций управления организации-клиента консультантам. Они выполняют работу по проведению маркетинговых исследований, сопровождению инвестиционных и инновационных проектов. Это позволяет не только осуществлять данные виды деятельности в консультируемом учебном заведении на более высоком уровне, но и позволяет консалтерам более точно оценить перспективы развития организации-клиента.

В современных условиях функционирования учреждений образования реально полезным и необходимым является результативный консалтинг, решающий актуальные задачи, стоящие перед конкретными учебными заведениями: оказание консультируемой организации профессиональной и качественной помощи в преодолении кризиса, в стабилизации развития. В современной рыночной экономике консультационные услуги управленческого характера являются важнейшим элементом, поддерживающим функционирование её инфраструктуры.

Рынок консалтинговых услуг России и Беларуси в области образования является достаточно раздробленным и мало структурированным. В этой отрасли действует множество мелких и средних компаний, индивидуальных консультантов, которые представляют консалтинговые фирмы крупных городов. Региональный консалтинг в области образования значительно отстаёт по масштабам и качеству услуг. Существует ряд некоммерческих объединений консультантов, в рамках которых функционируют в основном малочисленные консалтинговые фирмы, оказывающие услуги в сфере образования. Предоставляемые данным сегментом консалтинговых фирм услуги

редко бывают узкоспециализированными для образовательной сферы. Это объясняется нестабильностью заказов на консалтинговые услуги в области образования, а также их спецификой, разнообразием требований клиентов.

При получении крупного заказа в области образования консалтинговая фирма привлекает для его выполнения дополнительных специалистов, с которыми стремится сотрудничать на долгосрочной, но разовой основе. Отмечается рост опыта консультантов, как в специфичных сферах управления, так и в овладении универсальными знаниями и методами консультирования в области образования. Активность взаимодействия российских и белорусских образовательных учреждений и организаций с субъектами консалтинговой деятельности постепенно возрастает.

Вместе с тем рамками нашего исследования выявлено, что формирующаяся на рынке образовательных услуг потребность в комплексном системном управленческом консультировании не удовлетворяется в полной мере. Существующие подходы к организации управленческого консультирования в области образования не обеспечивают всех требований потребителей консалтинговых услуг, не способствуют повышению их эффективности. По мнению В. С. Дудченко, существует нарушение этических норм кодекса консультанта [68].

Данные обстоятельства приводят к тому, что российские и белорусские потребители консалтинговых услуг в области образования становятся более требовательными к их качеству, к выбору конкретного консультанта-исполнителя. Участникам рынка консалтинговых услуг в образовательной сфере необходимо сосредоточить усилия на сохранении накопленных компетенций, возобновлении мероприятий по обучению и развитию человеческих ресурсов, которые приостановлены с началом кризиса.

На основании анализа современной консалтинговой деятельности в области образования можно выделить следующие

направления их развития: 1) развитие человеческого потенциала; 2) создание высококонкурентной институциональной среды, стимулирующей преподавательскую активность; 3) структурная диверсификация консалтинговых услуг в образовательной сфере на основе их инновационного технологического развития.

Специфика формирования консалтинговой индустрии в России и Беларуси фактически на базе прямых инвестиций лидеров мирового консалтинга, в том числе и в образовательной сфере, обеспечила изначальное распространение передовых методов организации и стандартов обслуживания клиентов. Данное обстоятельство вынуждает возникающие консультационные службы конкретных учебных учреждений ориентироваться на этот высокий уровень.

1.4 Выводы

Российский и белорусский рынок управленческого консалтинга сформировался, как и многие другие элементы современной национальной экономики, весьма специфическим образом. Консалтинг в России и Беларуси существовал в условиях централизованного планирования экономики, но в отличающемся от принятого в мировой практике виде. С началом процессов рыночной трансформации, которые способствовали перемещению функций принятия решений на уровень отдельных учреждений и организаций образовательной сферы, резко изменилась ситуация востребованности консалтинговых услуг. Руководители учебных заведений, оказавшиеся в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с массивом новых проблем, что сразу стало источником огромного потенциального спроса на управленческое консультирование. Однако для превращения этого потенциального спроса в реальный (платёжеспособный) потребовались годы.

Появившиеся на рынке консалтинговых услуг в образовательной сфере иностранные компании несколько замедлили начальный рост отечественных консалтинговых структур в данной области. Однако, в условиях явной неготовности большинства потенциальных российских и белорусских клиентов адекватно воспринимать завышенные, с их точки зрения, гонорары иностранных консультантов, воздействие этого фактора было весьма слабым и кратковременным. Уже к середине 1990-х гг. на национальном рынке в образовательной сфере работали сотни местных консультационных фирм, наиболее крупные из которых по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей. В перечне оказываемых ими услуг были задачи, отражающие специфику функционирования образовательных учреждений.

Консалтинг в образовательной сфере можно расценивать как новый для России и Беларуси вид бизнес-деятельности, имеющий широкие перспективы с точки зрения как развития спроса на консалтинговые услуги, так и развития предложения.

ГЛАВА 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ТЕХНИК КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Консультирование в настоящее время приобретает популярность во многих сферах. Новые инструменты и методики его реализации постоянно совершенствуются и изменяются, принимая разнообразные формы. В данной главе раскрываются характеристики техник и технологий консультативной деятельности, которые прошли проверку временем как средства, способствующие раскрытию и использованию творческого потенциала консультируемых. Данная задача является основной в реализации процедур консалтинговой деятельности и, соответственно, представленные ниже технологии и техники консультирования успешно применяются при её осуществлении.

2.1 Тьюторство как форма консалтингового сопровождения

Развитие экономической и культурной жизни Европы XI—XII вв. требовало большого количества грамотных людей. Знания становились необходимым условием жизни и развития общества, что вызвало мощное интеллектуальное движение в форме повсеместного всплеска тяги к знанию. Центр тяжести культуры в данный временной период сместился от монастырей к городам, в которых функционировали университеты. С XII по XIV в. имела место ситуация, при которой университеты постоянно конкурировали с городами, отстаивая свои права просветительских центров. В ситуации интеллектуализации знания необходимо было сохранить целостность индивидуальной жизни, не разрывая веру и разум. На обеспечение этой целостности во многом и была направлена

тьюторская система. О тьюторстве как сложившейся форме университетского наставничества можно говорить, начиная с XIV в. Тьюторами в отличие от преподавателей могли стать те, кто обладал способностями к рефлексии и анализу своего опыта самообразования и изобретал способы его передачи [69, с. 490].

Феномен тьюторства происходит из Великобритании. В классических английских университетах (Оксфорде и Кембридже) тьютор помогал студенту в выборе пути, согласно которому он достигнет знаний, необходимых для получения степени. В английских университетах не являлось обязательным, чтобы все студенты слушали определённые курсы. Студенту предстояло самому решать, каких профессоров и какие предметы он будет слушать. Исходя из этого, под тьюторством изначально понимают сложившуюся форму университетского наставничества.

К концу XVI в. тьютор становится центральной фигурой в университетском образовании, отвечая, прежде всего, за воспитание подопечных. В данный временной период в университетах учились относительно юные молодые люди, тьюторам вменялся надзор над определённым числом обучающихся. Тьютор заменял им родителей, был ближайшим помощником во всех затруднениях; сопровождал их жизнь в коллегии, включая быт [70].

Свобода преподавания и учения являлись непреходящей ценностью организации и осуществления университетского образования того времени. Задача тьютора состояла в том, чтобы соединять на практике личностное содержание обучающегося и академические идеалы. Тьютор осуществлял функцию посредничества между свободным профессором и свободным студентом. Основным процессом получения университетских знаний в те времена был процесс самообразования, и тьюторство, соответственно, изначально выполняло функции сопровождения этого процесса самообразования.

В связи с развитием университетского образования в XVII в., что приводит к преобладанию образовательных функций университета над процессом самообразования, расширяется сфера деятельности тьютора, которая включает следующие функции: 1) подготовку подопечного к академическим лекциям; 2) руководство образовательным процессом, реализуемым через частные занятия; 3) помощь подопечному в проектировании плана учебной работы; 4) подготовку его к университетским экзаменам; 5) организацию успешного учения и в какой-то мере надзор за надлежащей реализацией этого процесса [71].

В XVII в. тьюторская система официально признается частью английской университетской системы, постепенно вытесняющей профессорскую. С момента возникновения университетов Англии (1700 г.) в них изначально не было публичных курсов и кафедр, они появились только в конце XIX в. (с 1850 г.). За студентом оставалось право выбора профессоров и курсов, частных и коллегияльных лекций. Помогать ему в этом предназначалось тьютору.

В течение XVIII—XIX вв. образовательную деятельность в университетском пространстве отличала свобода (и для занятий науками, и для преподавания), характеризующаяся отсутствием программ, стандартов и расписаний. Университет предъявлял свои требования студентам только на экзаменах. Каждый магистр читал то, что составляло предмет его интереса, каждый студент сам выбирал, кого и когда ему слушать, у кого учиться. Обучающиеся из одних колледжей могли быть слушателями лекций профессоров из других колледжей. Студент должен был сам выбрать путь, которым он постигнет знания, необходимые для получения статуса учёного мужа. Тьютор помогал ему в этом: советовал студенту, какие лекции и практические занятия лучше посещать, как составить план своей учебной работы, следил за тем, чтобы его подопечный хорошо занимался и был готов к университетским экзаменам.

Основную идею тьюторской деятельности того времени определяли как идею практического учения в противоположность спекулятивному учению, получившему распространение в академических университетских аудиториях. В начале XIX в. совет ректоров Оксфорда выступил с протестом против ввода германской модели организации учебного процесса в университетах (основывающейся на лекционных занятиях). Основным их аргументом в данном процессе было заявление, что именно тьюторская система позволяет превратить знание из общеизвестного в личностное [72, с. 38—44].

Традиционная структура тьюторской системы включает в себя три элемента: 1) собственно тьюторство, т. е. коллегиальные чтения (в том числе в ситуации полного отсутствия лекций, читаемых профессорами); 2) руководство занятиями (кураторство), обеспечивающее реализацию познавательных процессов обучающихся, в том числе в каникулярное время; 3) моральное наставничество, предполагающее сопровождение жизни студента в университете [73].

Тьютор, выстраивая для подопечного траекторию освоения знания (линии освоения его вглубь и вширь), отвечал за индивидуальную готовность каждого студента к сдаче экзаменов. Сдать экзамен в условиях отсутствия курсов по всем необходимым дисциплинам или выбора их из множества без тьютора было крайне затруднительно. Тьютор принимал самое активное участие в образе жизни студента вплоть до XIX в.: в клубных мероприятиях, спортивных занятиях, играх и развлечениях.

В целом через деятельность тьютора осуществлялась состыковка различных форм образования (самообразования, воспитания, формирования образа жизни) и возможностей их индивидуального освоения. Во все эти процессы тьютор был включён не только из внешней позиции, как специалист. Он занимался научным исследованием, самообразованием и жил вместе со студентом по законам университетской жизни, одними ценностями и одним образом.

К XX в. в старейших университетах Англии развитие тьюторской системы привело к тому, что она заняла центральное место в обучении; лекционная система служила лишь дополнением к ней. Тьютор (позиционно) — это тот, кто организует условия для складывания и реализации индивидуальной образовательной траектории учащегося.

Появившаяся в средневековых университетах должность тьютора претерпела исторические трансформации: от наставнической позиции в отношении к менее опытным обучающимся с ведущей функцией ориентира деятельности на определённый тип духовной практики, до позиции ассистента, реализующего локально-методические функции [74, с. 54—57].

Перевод данного термина с иностранных языков означает: с английского (англ. tutor) — педагог-наставник, опекун, попечитель; с латинского (лат. tūtor) — защитник, опекун (лат. tueor заботиться, оберегать) [75].

Считаем целесообразным раскрыть трактовку данного термина и определения сущности явления, которое он заключает, приведённые в справочно-энциклопедической и научной литературе (таблица 1).

Т а б л и ц а 1 — Трактовка понятия «тьютор» в справочно-энциклопедической и научной литературе

Определение понятия	Источник
В англосаксонских странах: куратор, опекун, воспитатель в учебном заведении; индивидуальный научный руководитель студента	Словарь иностранных слов [76, с. 504]
В системе школьного и университетского образования Великобритании: наставник, воспитатель; куратор студенческой группы	Толковый словарь иноязычных слов [77, с. 711]
Преподаватель, наставник, помогающий студентам колледжа, университета наиболее оптимально построить учебный процесс	Энциклопедический словарь [78, с. 1986]

Продолжение таблицы 1

Определение понятия	Источник
Исторически сложившаяся особая педагогическая позиция, которая обеспечивает разработку индивидуальных образовательных программ учащихся и студентов и сопровождает процесс индивидуального образования в школе, вузе, в системах дополнительного и непрерывного образования	Википедия — свободная энциклопедия [79]
Опекун	Педагогический словарь [80, с. 152]
Преподаватель-консультант или куратор ученика, помогающий ему в организации индивидуального обучения и осуществляющий учебно-методическое руководство учебным процессом в рамках конкретной учебной программы	Новый словарь методических терминов и понятий [81, с. 397]
Преподаватель-консультант, наставник, советник; куратор информационного обмена, основанного на ресурсах сети, созданной в образовательных целях; организует эффективное изучение курса, проводит очные и заочные семинары и консультирует студентов, проверяет и комментирует письменные задания	Словарь бизнес-терминов [82]
Лицо, облегчающее процесс обучения, чья роль — быть знающим партнёром своих слушателей	Терминология в системе дополнительного профессионального образования [83, с. 74]
Наставник, член контингента обучающихся взрослых людей, осуществляющий постоянную помощь одному или нескольким взрослым обучающимся в решении вопросов организации обучения	Основы андрагогики [84, с. 14]

Продолжение таблицы 1

Определение понятия	Источник
Преподаватель-консультант — специалист в области организации образования и самообразования	Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования [85 с. 488]
Преподаватель-консультант, участвующий в учебном процессе дистанционного обучения и выполняющий одновременно функции преподавателя, консультанта и организатора (менеджера) учебного процесса	Менеджеры дистанционного образования [86]
Специалист, сопровождающий учащегося или студента в процессе индивидуального обучения, он участвует в разработке индивидуальных образовательных программ для своих подопечных. Однако миссия тьютора гораздо выше и масштабнее, чем простая помощь в учёбе	Профессиональные консультанты [87]
Разработчик образовательных проектов или программ, консультант в сфере образовательных услуг, совмещающий позиции наставника, ассистента и проектировщика	Институт тьюторства как образовательная стратегия [88, с. 54]
Тьютор явился антиподом традиционному учителю-предметнику, а тьюторство стало альтернативой традиционной педагогике, поскольку является инновационной формой индивидуально ориентированной педагогической деятельности	Педагогика свободы [89, с. 18]
Его деятельность по содержанию и принципам близка деятельности классного воспитателя, так как отвечает требованиям педагогической поддержки	Воспитание и педагогическая поддержка детей [90, с. 108]

Продолжение таблицы 1

Определение понятия	Источник
Понимается как воплощение идеи гуманизации образования в профессиональной деятельности современного преподавателя	Идея тьюторства — идея поиска [91, с. 39]
В системе открытого образования является важнейшим системообразующим компонентом, выполняя функции преподавателя, консультанта, методиста и наставника	Тьютор в открытом обучении (Ю. Деражне) [92, с. 5]
Педагог, обеспечивающий разработку и сопровождение индивидуальных образовательных программ обучающихся, организующий процесс индивидуальной работы с обучающимися по выявлению, формированию и развитию их познавательных интересов, сопровождающий процесс формирования их личности (помогает им разобраться в успехах, неудачах, сформулировать личный заказ к процессу обучения, выстроить цели на будущее), координирующий поиск информации обучающимися для самообразования	Блог инспектора народного образования [93]
Если объёмно и полно рассматривать понятие «тьютор», то мы можем прийти к кардинально новому проекту образовательного процесса, основанного на формировании и развитии человека как личности в условиях взаимопонимания и поддержки	Тьютор — кто он? [94]

Окончание таблицы 1

Определение понятия	Источник
Если под образованием понимать складывание своей индивидуальной образовательной траектории (построение своего образа), то появляется специальная позиция взрослого, который помогает учащемуся осуществлять эту работу	Тьюторство как новая профессия в образовании [95, с. 20]
Является консультантом учащегося, он может помочь ему выработать индивидуальную образовательную программу, самоопределиться к самому процессу обучения и к отдельным элементам этого процесса; он может ответить на вопрос, как использовать результаты обучения и как переложить эту самую учебную программу, учебную деятельность в процесс индивидуального развития этого конкретного человека	Тьюторство: концепции, технологии, опыт [96, с. 24]

В рамках нашего исследования мы определяем тьютора как специалиста, осуществляющего работу по созданию условий для развития клиента посредством организации персонального сопровождения в образовательном пространстве учебного заведения. Данное сопровождение реализуется через консультации в процессе самообразования (в том числе дистанционно), осуществление консалтинговых игротехнических мероприятий в процессе формирования личности клиента и мотивации его на саморазвитие. Данное определение интегрирует в себе представленные в научных исследованиях подходы к определению понятия «тьютор», конкретизируя его сущность к специфике нашего исследования. В частности, любой педагог из состава коллективного субъекта «консультант»

при необходимости может занимать по просьбе клиента позицию «тьютор».

Сущность тьюторской деятельности, функции педагога, осуществляющего тьюторское сопровождение обучающихся, рассматривались в работах Н. В. Борисовой, В. В. Давыдова, С. В. Дудчик, Т. В. Громовой, Т. М. Ковалёвой, Г. Д. Кошелевой, Н. В. Рыбалкиной, А. Н. Тубельского, П. Н. Осипова, А. Н. Пшеничнова, В. С. Пьянина, Г. Б. Скок, Т. Ю. Сурниной, Г. П. Щедровицкого, С. А. Щенникова, Д. Б. Элькина и др.

В России тьюторство впервые появилось во второй половине XIX в. в форме наставничества, которое было распространено в среде домашних учителей и осуществлялось в виде индивидуального подхода к подопечному. В историю отечественной педагогики термин «тьютор» был введён М. Н. Катковым. Данная должность предусматривалась в «Московском лицее Цесаревича Николая» (основан в 1867, открыт в 1868 г.). Главной задачей тьютора было индивидуальное воспитание вверенных ему студентов [97].

На территории современной России термин «тьютор» в образовательную практику был введён Т. М. Ковалёвой, характеризующей его как ключевую фигуру, которая, фокусируя феноменальность обучающихся, одновременно помогает ей стать увиденной и востребованной [98].

Должность тьютора в России утверждена и введена в российскую систему высшего образования на основании законодательного акта федерального уровня, согласно которому учреждениям высшего образования рекомендовано организовать службу академических консультантов для содействия студентам в выборе и реализации их индивидуальных учебных планов. При этом в примечании указано, что в зарубежных вузах такие консультанты, как правило, именуются тьюторами [99]. Согласно данному документу число консультантов устанавливается вузом исходя из своих экономических

и организационных возможностей в зависимости от числа студентов (например, один консультант на 300 студентов). При этом один консультант должен осуществлять работу, как правило, в рамках не более чем одного-двух направлений подготовки (специальностей) и курировать студентов от первого до выпускного курса.

В 2007 г. профессионалы, реализующие тьюторские практики и участвующие в их продвижении в России, объединились в Межрегиональную общественную организацию «Межрегиональная тьюторская ассоциация» (МОО «МТА»), благодаря усилиям которой в 2008 г. должность «тьютор» была введена в реестр профессий и зарегистрирована в Министерстве юстиции Российской Федерации. Членами ассоциации были выделены такие сферы применения тьюторских технологий: школа; высшее образование; дошкольное образование; повышение квалификации; семья; управление человеческим капиталом.

Анализ отечественного и зарубежного опыта исследования данной проблемы показывает, что представления о содержании деятельности тьютора и реализуемых им функциях неоднозначны и разноплановы.

Виды тьюторства различны по направленности предоставляемого сопровождения, способу взаимодействия участников образовательного процесса и роду деятельности вовлечённых: онлайн-тьюторство, стратегическое, тактическое, студенческое тьюторство, тьюторство группы, индивидуальное тьюторство, тьюторинг проблемных ситуаций, академическая подготовка, академическое, домашнее, частное тьюторство [100].

Наиболее развитым на данный момент исследователями признано онлайн-тьюторство. Оно основывается на компьютерных и интернет-технологиях и является одним из направлений развития науки и общества в настоящее время. Студенческое тьюторство тоже отмечено перспективным, так как залогом его эффективности является взаимодействие сверстников в образовательном процессе [101].

В рамках исследования онлайн-тьюторства нам представляется интересным опыт (в основном зарубежных коллег) индивидуального тьюторства. В данном случае тьютор взаимодействует с обучающимся на индивидуальной основе по электронной почте, сопровождая процесс освоения им определённого курса по учебно-методическому руководству (study guide) и другим материалам. Как правило, тьютор не является разработчиком курса, а только представляет его содержание, при этом реализует следующие функции: 1) обсуждение содержания курса; 2) предоставление обратной связи об успехах студента; 3) оценка заданий при выполнении тестов, помощь студенту в планировании работы, контроль над проектами; 4) мотивирование студента, хранение записей студента; 5) разрешение административных вопросов, взаимодействие с администрацией от лица студента [102].

Деятельность тьютора в системе зарубежного дистанционного обучения представлена следующими функциями: административный менеджер; инструктор/посредник; методист; технолог; проктор; сотрудник поддержки; библиотекарь; техник; специалист по оценке; графический дизайнер; инструктор; издатель/редактор; лидер/руководитель [103].

Среди зарубежных публикаций по проблеме тьюторства, по нашему мнению, наиболее полно функции данного специалиста представлены в работе М. Г. Мура. Согласно мнению учёного, тьютор:

1) подаёт личный пример, помогая поддержать рабочую и учебную среду взаимоуважения, и создаёт комфортную психологическую обстановку;

2) содействует обучению, помогая всем студентам эффективно общаться и внимательно слушать, с тем чтобы направлять студентов на пути к достижению их учебных целей;

3) руководит студентами, помогая им полнее включиться в образовательный процесс, содействуя принятию решений, ориентируя при выборе подходящей информации, достижении целей, а также предлагая студентам задумываться над

собственным учебным процессом и рекомендуя способы его улучшения;

4) управляет процессом обучения, следя за успехами студента, его деятельностью и качеством работы и помогает решать возникающие сложности;

5) является экспертом в преподаваемой предметной области, постоянно оценивая и обновляя свои знания, которыми он делится со студентами;

6) является советником по вопросам обучения, устанавливающим и объясняющим критерии успешного обучения, с тем чтобы студент мог достичь целей обучения, и помогает студентам преодолевать препятствия;

7) представляет студентам мотивацию учебы, побуждая их применять свои идеи на практике, вовлекая их в обсуждения, требующие размышлений, и интерактивные дискуссии; поддерживает студентов в их исследованиях и начинаниях;

8) является новатором в области обучения, разрабатывает курсы, учебные пособия и системы оценки знаний, чтобы применить широкое многообразие педагогических стратегий, учитывающих социо-экономические факторы и различные культуры студентов [104].

В России первые публикации по проблеме тьюторства как особой деятельности появились также в связи с анализом опыта в области дистанционного образования (1993—1994 гг.). Тьютор, по мнению российских ученых, является одним из ключевых субъектов, обеспечивающих эффективность системы открытого дистанционного профессионального образования (ОДПО). Он трактуется как особый тип преподавателя, который выполняет функции консультанта, наставника, организатора самостоятельной деятельности обучающихся по освоению содержания курса и личностно-профессиональному развитию. Тьюторство рассматривается как разновидность педагогической деятельности, качественное отличие которой определяется тремя принципиальными положениями: 1) обучающийся в ОДПО учится самостоятельно, тьютор помогает

ему, технологически организовав особые пространства совместной деятельности; 2) обучение происходит на основе и с включением в содержание обучения реального опыта обучающихся; 3) обучение носит сетевой, распределенный характер [105].

Специалисты менеджмента считают, что «хороший тьютор должен быть одновременно и менеджером образовательного процесса, и традиционным преподавателем, и управленческим консультантом, и опытным пользователем компьютерных информационных технологий (текстовые редакторы, электронные базы данных, электронные таблицы, электронная почта, Интернет, интерактивные компьютерные обучающие программы), и даже игротехником» [106, с. 51—55].

Согласно утверждению руководителей Высшей антропологической школы, их «тьюторская система разработана таким образом, чтобы максимально соответствовать определённым потребностям и исследовательским интересам студентов. В ходе работы как тьютор, так и его ассистенты постоянно ведут студента в его исследовательской деятельности. Таким образом, уже с первых курсов у студента формируются исследовательский опыт и определённые навыки работы, которые при продолжении образования или в научной карьере после окончания университета окажутся просто незаменимыми» [107].

Рассмотрим позиции отдельных исследователей относительно функций тьютора (таблица 2).

Т а б л и ц а 2 — Мнения исследователей по функциям тьютора в сфере образования

Описание функции	Источник
Методическая подготовка и проведение групповых занятий-практикумов (тьюториалов); помощь в выполнении аттестационных работ, их проверка и оценка; консультации и другие формы психологической	Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования [108, с. 488]

Продолжение таблицы 2

Описание функции	Источник
и педагогической поддержки обучающихся; индивидуальная помощь обучающимся в решении академических или личных проблем, связанных с обучением; профессиональная ориентация и консультирование по вопросам карьеры. Актуальные роли тьютора — дидактические, организационные, маркетинговые, консультационные, лидерские	
Выделяются такие роли тьютора, как менеджер, маркетолог, продавец; данные роли не входят в состав его педагогической деятельности, однако их реализация является необходимым условием для успешного осуществления тьютором именно педагогической деятельности	Тьютор: менеджер—маркетолог—продавец [109, с. 126]
Помощь в самоопределении (посредническое действие); создание условий для поиска, пробы себя и т. д.; планирование и организация деятельности обучающихся; организация самостоятельной работы, а не выполнение домашних заданий	Тьюторство: концепции, технологии, опыт [110]
Тьютор выполняет функции посредника между педагогом и обучающимся, являясь организатором его деятельности и программ его индивидуального развития. Основными составляющими функций тьютора, с точки зрения авторов, являются «организация условий для становления индивидуальной образовательной программы учащихся и её	Тьюторство как новая профессия в образовании [111, с. 20]

Окончание таблицы 2

Описание функции	Источник
<p>сопровождение». Под образовательной программой авторы понимают последовательность образовательных проектов, которые обучающийся разрабатывает и реализует вместе с педагогом. Тьютор осуществляет поддержку его действий, организуя ситуации, где можно было бы сформировать «заказ» обучающегося на знания</p>	
<p>Фиксация успеха обучающегося; планирование (показ) близких перспектив (в преодолении себя в том числе); совместно разделённая деятельность (вместе делаем, пока обучающийся не сможет сам)</p>	<p>Тьюторство: концепции, технологии, опыт (Б. Д. Эльконин) [112]</p>
<p>Координирование познавательного процесса, корректировка преподаваемого курса, консультирование при составлении индивидуального учебного плана, руководство учебными проектами и др.; управление учебными группами, взаимоподдержка, помощь обучаемым в их профессиональном развитии</p>	<p>Тьюторы: преподаватель, консультант, менеджер, сертификация [113]</p>
<p>У преподавателя, реализующего тьюторские функции, в отличие от педагога в традиционном, привычном понимании, может не быть готового знания, которое он должен передать, не быть заранее заданного пути формирования образа подопечного. Все они (образцы знания и нормы) являются предметом взаимодействия педагога-тьютора и подопечного</p>	<p>Идея тьюторства — идея поиска (Н. В. Рыбалкина) [114, с. 38—44, 68—72]</p>

В контексте исследуемой нами проблемы управленческого консультирования важными являются выводы многих исследователей, что: 1) тьюторство — это педагогический поиск, осуществляемый совместно с подопечным; 2) оно предполагает посредническую деятельность педагога, в процессе осуществления которой он может находиться в позиции организатора, консультанта и наставника; 3) тьюторство содействует ориентации профессионального образования на индивидуализацию обучения; 4) оно предоставляет обучающимся возможности спроектировать своё профессиональное будущее и сформировать необходимые для этого ресурсы.

Важным для понимания тьюторства в профессиональном образовании является то, что позиции педагога, реализующего тьюторские функции, и его подопечного могут быть определены как равноправные, партнёрские, несмотря на, безусловно, существующие различия в уровне знаний и опыта (не всегда в пользу консультанта).

Тьюторство может быть принято в качестве одного из средств осуществления консалтинга профессиональной деятельности. Смена парадигм современного образования, включающих в себя тенденции его непрерывности и индивидуализации, предполагает понимание образования как осмысление обучающимся своей жизненной траектории и построение им собственного варианта его реализации через совместное с тьютором управление этими процессами. В этом случае перед консалтером, реализующим функции тьютора, ставится задача по созданию условий для активного участия клиента в управлении своей собственной образовательной траекторией в процессе консалтинга.

Консалтер, который в силу сложившихся обстоятельств (иногда по просьбе клиента) оказывается в позиции тьютора, решает следующие функциональные задачи:

1) организует процесс индивидуальной работы по выявлению, формированию и развитию познавательных интересов

клиента, координируя поиск необходимой для этого информации;

2) проводит совместный рефлексивный анализ его деятельности и результатов в реальной профессиональной деятельности и в процессе игротехнического моделирования;

3) оказывает помощь в осознанном выборе стратегии поведения в жизни и в консультационном процессе.

Базовым процессом самоопределения личности клиента в образовательном пространстве консалтинга выступает рефлексия. В данном случае образовательная рефлексия — это осмысление клиентом своей истории участия в игромодельном событии и построение проекта образа собственной профессиональной деятельности в будущем. Для этого клиенту необходимо осознать свои возможности и образовательные перспективы, сделать осознанный заказ к обучению в консалтинге, т. е. составить свою индивидуальную образовательную программу. Консалтер в позиции тьютора обеспечивает ему профессиональное сопровождение в этом процессе, помогая вывести его образовательные намерения в социальную сферу.

В отдельные моменты тьюторского сопровождения клиентов в процессе консалтинга уместно применение приёмов фасилитации. Введённое классиком психологии К. Роджерсом понятие (от англ. *facilitate*) означает «облегчать, продвигать» [115, с. 92—111].

Роль фасилитатора отличается от роли консультанта тем, что он даёт советы не по содержанию обсуждаемой проблемы, а по процедуре обсуждения. Соответственно, в отдельных случаях консалтер, находящийся в позиции тьютора, для стимулирования процесса самоопределения клиента в образовательном пространстве консалтинга, может оказывать ему непосредственную интеллектуальную и психологическую поддержку. Он создаёт благоприятную творческую атмосферу, где недопустима критика идей и высказываний,

навязывание собственной точки зрения или исследовательской стратегии. В позиции фасилитатора консалтер работает для раскрытия потенциала клиента, а не доминирует над ним. Он демонстрирует искреннее уважение и участие к клиенту, поощряя его к самостоятельности. Консалтер проявляет конструктивность в своих комментариях по процедуре обсуждения проблемы и гибкость в выборе методов и методик её осуществления [116].

Как фасилитатор, консалтер обязан быть нейтральным: он не имеет права высказывать собственную точку зрения по содержанию обсуждаемой проблемы. Однако это не означает, что консалтер в данной позиции пассивен: он должен оказывать помощь в уяснении целей и результатов консалтинга, в планировании и постановке решаемых им задач, в обеспечении полноценного общения с клиентом. Он управляет процессом консалтинга, приспособлявая его к реальной обстановке, а по мере необходимости вносит предложения по процедурным вопросам.

Тьютор в данном случае похож на научного руководителя, который помогает осуществить открытия не для всего человечества, а только для подопечного клиента. Это позиция, сопровождающая и поддерживающая процесс самообразования, индивидуальный образовательный поиск клиента.

Консалтер, выступающий в позиции тьютора, реализует задачи следующего характера:

- изучает потребности клиентов в профессиональных знаниях и навыках, раскрывающих сущность консультируемой проблемы;
- помогает в осознании необходимости их усвоения (способствует формированию мотивации и самоопределения к участию в консалтинге);
- обсуждает с клиентами их личные цели, способствуя согласованию их с целями, заявленными в нормативных требованиях конкретной реализуемой им профессиональной (в том числе учебной) деятельности;

- помогает в выборе и осуществлении необходимых видов действий, адекватных поставленным целям;
- оказывает помощь в поиске необходимой информации для самообразования;
- обеспечивает клиентов необходимыми ресурсами и средствами доступа к данной информации;
- организует постоянную обратную связь в течение всего процесса консалтинга.

Реализуя функции тьютора, консалтер помогает клиенту в определении собственных образовательных потребностей, способствует осуществлению самооценки, содействует самостоятельной постановке задач и поиску путей их решения.

Консалтер, реализующий функции тьютора, является наставником и помощником, организатором самообразования клиента. Он помогает клиенту не только определить цель, сформулировать входящие в неё задачи, но и организовать внутренние и внешние ресурсы для её достижения, помогает ему определиться по отношению к тому, как в дальнейшем использовать результаты консалтинга и как преобразовать свою деятельность в плане профессионального развития.

2.2 Возможности использования в процессе консалтинга супервизии

В практике подготовки консалтеров широкое распространение получила технология супервизии, которая изначально являлась одной из составных частей психоаналитического образования. В данном аспекте под этим видом консультирования понимается консультативная практика, обсуждение клинического случая или его фрагмента, способствующие профессиональному обучению аналитика [117].

Семантический анализ данного термина предполагает следующие толкования:

- 1) супервизия — буквально «надзор» (от англ. supervisor надсмотрщик, наблюдатель, инспектор) [118];

2) беседы с опытным наставником как психотерапия. «Супервизия — это процесс, во время которого супервизор и супервизируемый вместе узнают что-то новое — о пациенте, друг о друге, о себе» [119];

3) супервизия (лат. super сверху, над + visio видение) — один из методов подготовки и повышения квалификации в области психотерапии, педагогики, медицины и социальной работы (и в других помогающих областях) [120];

4) супервизия — консультативная практика, обсуждение клинического случая или его фрагмента, способствующие профессиональному обучению аналитика [121];

5) супервизия трактуется как система профессиональной поддержки специалистов, в частности, консультантов. Основная задача супервизии — решение эмоциональных проблем и предотвращение ошибок, связанных с особенностями данной сферы деятельности. Может осуществляться в виде консультаций либо групповых встреч [122];

6) принято считать, что супервизия — это наблюдение более опытного коллеги за работой, например, психолога-консультанта, терапевта, преподавателя. В итоге или по ходу наблюдения происходит обсуждение сильных и слабых сторон, исправление возникших ошибок. В этом случае супервизию можно рассматривать как систему профессиональной поддержки специалистам помогающих профессий;

7) супервизия рассматривается как один из методов подготовки и повышения квалификации в области психотерапии; форма консультирования психотерапевта в ходе его работы более опытным, специально подготовленным коллегой, позволяющая психотерапевту (супервизируемому) систематически видеть, осознавать, понимать и анализировать свои профессиональные действия и своё профессиональное поведение [123];

8) супервизия — это универсальная форма поддержки психологов-консультантов, позволяющая им сфокусированным взглядом посмотреть на свои трудности в работе с клиентами,

а также разделить часть ответственности за эту работу с другим, как правило, более опытным профессионалом [124];

9) супервизию трактуют как один из методов повышения теоретической и практической квалификации специалистов не только в психотерапии, но и в социальных науках, профотборе и во многих других областях знаний [125, с. 7].

Роль супервизора в академической сфере присуща научному руководителю при условии, что он не авторитарен или излишне либерален к своему соискателю. Взаимодействие на равных для супервизии является принципиальным моментом. Составляющие деятельности научного супервизора: предлагает тему для исследования; определяет общее направление научной квалификационной работы; генерирует содержательные идеи для исследования; рекомендует необходимую литературу; подсказывает, как справиться с различными задачами; ободряет и хвалит за достигнутые успехи.

Общаясь с супервизором, соискатель получает возможность обсудить все «неудобные» вопросы, поделиться своими переживаниями, связанными с подготовкой диссертационной работы, увидеть свою работу со стороны.

Начало супервизорской деятельности было положено З. Фрейдом. По мере развития психоаналитической теории и практики, а также создания в 1920 г. Берлинского института психоанализа, в котором проходили обучение кандидаты в аналитики, стала очевидной необходимость в осуществлении профессиональной супервизорской деятельности. В 30-х гг. XIX в. среди психоаналитиков развернулись дискуссии по поводу того, может ли супервизорская деятельность входить в процесс учебного анализа и может ли аналитик быть одновременно супервизором для кандидата в аналитики или супервизорство должно стать самостоятельной практической работой. Так, немецкий психоаналитик М. Эйтингон (1881—1943) считал, что в процессе психоаналитического образования кандидат в аналитики должен проходить учебный анализ у одного аналитика, а супервизии — у другого, а ещё лучше —

у нескольких аналитиков. Иной точки зрения придерживался венгерский психоаналитик Ш. Ференци (1873—1933), исходивший из того, что совмещение аналитической и супервизорской деятельности в одном лице способствует лучшему пониманию реакций сопротивления, переноса, контрпереноса у кандидата в психоаналитики. В дальнейшем в основу психоаналитического образования во многих странах мира была положена модель Берлинского института психоанализа, основанного К. Абрахамом (1877—1925), Э. Зиммелем (1882—1947) и М. Эйтинггоном (1881—1943) [126].

В центре внимания современных дискуссий по актуальным проблемам супервизорства находятся вопросы, касающиеся:

- природы отношений, складывающихся между супервизирующим и супервизируемым;
- процесса идентификации с супервизором и трудностей обретения кандидатом в аналитики профессиональной идентичности;
- неадекватного, обусловленного различным способом мышления и видения, восприятия супервизирующим и супервизируемым консультируемого проблемного материала;
- выбора оптимального способа обсуждения личных чувств и эмоциональных реакций участников, возникающих в процессе супервизирования;
- способности установления дистанцированности от личности супервизируемого в процессе выявления и обсуждения его консультативной практики;
- необходимости, целесообразности, уместности, степени осуществления или недопустимости супервизорского вмешательства.

Укоренившись в середине XX в. в практике европейского образования психотерапевтов, супервизия вышла за его пределы и стала широко распространённой услугой в тех областях человеческой деятельности, где импровизационность, нестандартность — главные её составляющие (психотерапия,

медиация, управление, организация, одним словом, все области работы с людьми) [127].

Основные научные исследования супервизии проводятся с точки зрения её эффективности как метода обучения и сопровождения практики профессионала. Представленные в данном параграфе результаты анализа исследований по проблеме организации и осуществления супервизии позволяют её рассматривать:

1) как систему профессиональной поддержки специалистам помогающих профессий: человек, выбирающий помогающую профессию, должен быть способен понимать и прорабатывать собственные проблемы, а также обязан периодически обращаться к своим коллегам за консультацией и в порядке обмена наработанными практикой идеями;

2) особую форму психологического консультирования, направленную на оптимизацию процесса взаимодействия специалиста и клиента/ученика/пациента для выяснения причин которые мешают этому взаимодействию;

3) форму повышения квалификации в определённой области через консультирование с более опытным, специально подготовленным коллегой (супервизором), позволяющую специалисту (супервизируемому) осознавать, понимать и анализировать свои профессиональные действия и поведение.

Участники процесса консультирования, осуществляемого в форме супервизии, являются не объектами, которым следует предписывать пути решения, — цель, скорее, состоит в том, чтобы помочь каждому активизировать и развить его способности. «Помощь оказывается с целью самопомощи» [128, с. 179].

Проводит супервизию специально подготовленный человек — супервизор. «Супервизор, как и супервизируемый в целом с точки зрения их возможностей (потенциально) располагают одинаковыми базовыми способностями. Они являются субъектами, которые, как и другие люди, потенциально

способны размышлять, рефлексировать, чувствовать, коммуницировать и воплощать намерения в действия. Эта картина человека как рефлексивного субъекта <...> включает в себя то, что его поведение в значительной степени является целенаправленным, планированием, принятием решений и осмыслением и при этом поступком» [129, с. 178].

Супервизор действует в значительной степени как консультант, ориентированный на личность супервизируемого. Цель супервизора — способствовать росту супервизируемого в роли консультанта. В частности, супервизор в процессе консультирования и сеансов супервизии исследует чувства супервизируемого (включая чувства по поводу конкретных вмешательств), предоставляя ему возможности поработать с собственными аффектами. Супервизор облегчает самопознание супервизируемого и помогает ему выявить личностные проблемы и зоны собственного развития.

Предметом супервизии являются сложные или затруднённые процессы взаимодействия «клиент—консультант» в рабочей повседневности. В процессе осуществления супервизии возможность рефлексировать и интегрировать свои личные способы реагирования, объективные знания, субъективный опыт и конкретные ситуации для совершенствования своей практики получают в равной степени и супервизируемый консультант, и сам супервизор. Каждый из них может осознать методику и техники своей профессиональной деятельности, находясь в конкретной практической ситуации и являясь при этом конкретным человеком со своими собственными способами поведения и непосредственным субъективным опытом, а также с определёнными профессиональными знаниями, навыками, умениями и опытом [130].

Материалом для консультирования в процессе супервизии являются, главным образом:

- 1) проблемы самопонимания и самовосприятия консультанта (собственные личностные особенности и способы поведения и реагирования и их влияние на профессиональную

деятельность, отношение к себе в профессиональной деятельности);

2) его теоретические знания и профессиональные действия (осознание того, какие теоретические, практические и личностные установки и особенности определяют позицию консультанта в его профессиональной деятельности, почему используются или не используются те или иные теоретические и методические подходы), процесс самостоятельного развития теоретических знаний и практических приёмов;

3) взаимоотношения с другими людьми (прежде всего с участниками супервизии);

4) формальные и организационные вопросы профессиональной практики;

5) отношения с клиентом (проблемы обособления, изоляции, зависимости, переноса, ряд других характерных для супервизируемого аспектов его профессиональной деятельности) [131].

Целью супервизии в процессе осуществления консалтинга, таким образом, является поддержка и восстановление личностного потенциала специалиста сферы оказания консультационных услуг (консалтера), углубление его самопознания, формирование индивидуального стиля работы и положительной самооценки, поддержка рефлексивных процессов в их конструктивном назначении. Она имеет своей целью развитие компетенций консалтера, способствующих совершенствованию его профессиональной деятельности.

В задачи супервизии консалтера может входить:

1) стабилизация чувственной сферы консалтера в процессе работы, чтобы в случае рестимулирования у клиента какой-то его проблемы в процессе консалтинга, это не помешало выполнить ему свои профессиональные обязанности;

2) установление ясности во взаимоотношениях между консалтером и клиентом, позволяющее устранить возникающие в процессе становлений этих отношений переносы, контрпереносы и проекции чувств, мыслей и желаний;

3) выявление линии поведения клиента с выдвижением гипотез о причинах выявленных фактов конкретного взаимоотношения его с консалтером.

Супервизии являются значимым источником получения необходимой профессиональной поддержки, что особенно ценно для начинающих консалтеров. Согласно мнению учёных, супервизии помогают специалистам перестать делать одни и те же ошибки в своей работе, которые они называют иногда частью своего индивидуального стиля [132].

Супервизия при организации и осуществлении консалтинговых процедур важна для расширения профессионального уровня, профессиональных знаний и умений, для личностного роста консалтера. В процессе прохождения супервизий он как специалист в сфере управленческого консультирования имеет возможность учиться:

- лучше понимать своих клиентов;
- осознавать собственные чувства по отношению к клиентам и свои реакции на них;
- путём анализа ситуаций, возникающих между ним и клиентом в процессе консалтинга, разбираться в тонких нюансах данных отношений;
- увидеть степень эффективности использования собственных интервенций: насколько они применяются своевременно, в подходящем месте и подходящим образом, какое влияние оказывают на отношения с клиентом и его продвижение к намеченным целям;
- структурировать консультанционные взаимодействия как в течение отдельного мероприятия, так и в процессе работы в целом;
- находить и лучше использовать свои потенциальные возможности в консалтинговой деятельности.

Исследователями данного явления выделяются следующие основные функции супервизии:

1) образовательная (обучающая, формирующая), подразумевающая развитие умений, навыков, понимания и способностей консультанта. Обучение и преподавание осуществляется

через анализ и исследование работы супервизируемого с клиентами, что помогает консультанту лучше понимать клиента, осознавать свои реакции на клиента, понимать динамику отношений и взаимодействий с клиентом, исследовать другие пути работы;

2) консультирующая — исследование вопросов, возникающих у консультанта во время и по поводу своей работы. Супервизор не даёт прямых ответов (знания), а скорее снабжает супервизируемых альтернативами, стимулируя развитие профессионального мышления. В фокусе внимания — сложности и язык концептуализации случая, перевод профессионального опыта на грамотный профессиональный язык, извлечение знания из опыта, обращение к концептуальным основаниям работы;

3) поддерживающая (тонизирующая), подразумевающая его противостояние влияниям со стороны проблем клиентов (помощь в переживании негативного опыта общения с «трудными» клиентами);

4) направляющая (нормативная), подразумевающая контроль консультанта над собственной личностью (недостатки, слепые пятна, уязвимые стороны, предрассудки);

5) оценочная (экспертиза) предполагает контроль достижения целей, сформулированных в супервизорском контракте, отслеживание прогресса клиента, обратная связь с консультантом по поводу знания теории и реализации практических навыков, помощь в оценке своих сильных и слабых сторон, оценка профессионализма перед лицом психотерапевтического сообщества;

6) административная функция, призванная выявить степень соответствия работы супервизируемого стандартам учреждения, в котором она осуществляется, а также контроль за соблюдением этических стандартов психологической помощи [133].

Супервизор фактически выполняет четыре фундаментальные функции: учителя (специфического), фасилитатора

(способствует, побуждает, стимулирует), консультанта, эксперта [134, с. 7—23].

Роль супервизора включает три составляющие: отчётность о работе (управляющая или административная функция); профессиональное совершенствование работников (образовательная или учебная функция); личную поддержку работников в случае трудностей (поддерживающая функция). Форма и содержание супервизии могут различаться в зависимости от потребностей работника, характера работы и возможностей супервизора [135].

Таким образом, представленные выше основные функции супервизии в процессе консалтинга обеспечивают консалтеру поддержку через предоставление ему возможности рефлексировать свои профессиональные действия и своё профессиональное поведение, что обеспечивает ему уверенность в себе и способности восстанавливать личностные ресурсы.

Как мы отметили выше, процесс реализации супервизии может осуществляться в различных формах и видах. В частности, исследователями данной консультативной практики выделены следующие:

- индивидуальная, которая предполагает работу с одним супервизируемым;
- групповая (коллективная) или коллегиальная супервизия, которая предполагает работу одного супервизора одновременно с несколькими супервизируемыми (обычно 4—7 человек);
- менеджерская («менеджмент случая») — супервизия команды смежных специалистов, работающих с трудным клиентом, который нуждается в разносторонней помощи;
- дидактическая супервизия предполагает разбор методологии осуществления процесса консультирования, процесса работы консультанта с конкретным клиентом;
- обучающая или показательная супервизия, которая проходит в группе и предполагает после своего окончания обязательное осуществление процесс-анализа;

– учебная супервизия, которая осуществляется в основном индивидуально и предполагает поддержку консультируемому при освоении им новой профессиональной роли;

– научная супервизия — профессиональная поддержка претендентов на соискание учёной степени по вопросам сбора и обработки данных, написания текста осуществляемых исследований;

– в фокусе экзистенциальной супервизии находится происходящее между супервизором и консультантом непосредственно на супервизорской сессии;

– супервизия может быть очная, которая подразумевает обязательное присутствие супервизора во время работы консультанта с клиентом, и заочная, когда супервизор приходит к более опытному специалисту (супервизору-аналитику) за помощью и рассказывает свое видение ситуации клиента;

– кризисная супервизия — незапланированная консультация (сразу после встречи с клиентом) для обсуждения случая, который, по ощущениям консультанта, привёл к кризису [136].

Важным условием в индивидуальной супервизии является высокая степень идентификации и непосредственная включённость супервизора в работу супервизируемого. При этом исследователи отмечают, что существует опасность возникновения зависимости супервизируемого от супервизора, а это предъявляет к последнему определённые требования в плане следования конкретным задачам супервизии как формы консультирования в целях обучения и, что особенно нужно иметь в виду, при обсуждении более личных, глубинных проблем супервизируемого [137].

Групповая супервизия обладает определёнными преимуществами по сравнению с индивидуальной супервизией благодаря более широким возможностям обучения и разноплановым перспективам, которые даёт группа. Ярким примером

осуществления групповой супервизии учеными признана баллинговская группа, трактуемая как эффективный метод повышения профессиональных коммуникативных навыков, снижения профессионального стресса и «эмоционального выгорания» специалистов [138].

Вариантом групповой супервизии является работа в так называемых неструктурированных группах, в которых супервизируемые попеременно выступают в роли супервизора. Такие взаимные консультации в кругу коллег предполагают достаточный опыт практической работы и высокую степень самоконтроля её участников [139, с. 178—182].

Поскольку консультант является не единственным профессионалом, чья деятельность направлена на достижение целей супервизии, обмен и сотрудничество с представителями других профессий желательны и в некоторых случаях необходимы, без каких-либо предубеждений по отношению к компетенции и знаниям любого из них. При осуществлении менеджерской супервизии необходимо согласовывать профессиональные действия специалистов различных сфер деятельности, осуществлять общее руководство, ведение случая. Супервизия данного вида стимулирует возникновение свежего взгляда, предоставляя множество «отражений» одной и той же ситуации в группе [140].

При осуществлении консалтинга используется преимущественно групповая форма супервизии. Это обусловлено тем, что в группе представлен более широкий опыт конкретной практики, имеется обратная связь, что способствует развитию действенной профессиональной идентичности. Положительно влияет на групповую форму супервизии совместимость личных и профессиональных проблем её участников с актуальной групповой ситуацией и групповой динамикой. В результате проведения групповых и командных форм супервизии вырабатывается общее понимание смысла, целей осуществляемой консалтинговой деятельности, происходит формулирование ее концепции.

Дидактическая супервизия предполагает осуществление данного процесса для консультанта в целях разбора методологии его работы с клиентом. В психологии и психотерапии на дидактических супервизиях принято обсуждать следующие вопросы: 1) заключение психотерапевтического контракта; 2) соблюдение границ в процессе работы; 3) прояснение границ собственной компетенции и т. д. и т. п. [141].

Дидактическая супервизия при осуществлении консалтинговых процедур способствует разработке и научному обоснованию техник консультационной работы конкретного консалтера. Супервизия как участие в разборе работы другого специалиста на примере демонстрационного показа предполагает разбор типовых трудных ситуаций, возникающих в процессе консалтинга, и соотнесения их с собственным опытом, расширение поля методов и приёмов работы, анализ их эффективности для различных ситуаций.

Мы согласны с мнением учёных, что супервизия предполагает возможность расширить свой субролевой репертуар за счёт наблюдения за работой других, найти для себя новые приемы; проанализировать собственную профессиональную деятельность по аспектам, разбираемым на супервизии, задать вопросы и прояснить интересующие моменты в теории и в процессе проведения упражнений [142].

Считаем необходимым отметить, что супервизия предполагает оказание помощи и поддержки консалтеру в преодолении собственного сопротивления, проявляющегося в многообразных агрессивных или пассивно-оборонительных реакциях, чувстве разочарования, беспомощности. Исследователями отмечается важность супервизии как практико-сопровождающей рефлексивной помощи для преодоления консультантом трудностей в целях «сохранения нейтральности». Нейтральная позиция описывается как умение поддерживать и восстанавливать во внутреннем плане метапозицию — конфронтацию с собственными чувствами, отношениями, убеждениями [143].

Консалтер в своей практике нередко сталкивается с ситуациями, являющимися для него фрустрирующими (например, если он ориентирован на быстрое оказание помощи, а клиент не готов, не может или не хочет говорить открыто о своих проблемах). Поэтому консалтеру необходима проработка указанных феноменов в кругу коллег под руководством более квалифицированного специалиста, что также даёт возможность пройти обучение и приобрести новый опыт. В процессе осуществления данного вида супервизии консалтер может прояснить свои чувства и отношение к клиенту, а также то, как он на самом деле его воспринимает.

Супервизорские отношения помогают лучше понять клиента, более объективно выявить проблемы и определить личностные ресурсы для их решения, лучше осознать собственные реакции на клиента и его проблемы, более обстоятельно проанализировать динамику взаимоотношений с ним, искать разные методы разрешения подобных проблем и ситуаций, на более профессиональном уровне осуществлять профессиональный и личностный самоанализ [144].

В практике консалтинговой деятельности положительно себя зарекомендовал аналитический разбор *обучающей*, или *показательной, супервизии*, который происходит после её завершения в необходимом режиме функционирования (учебная, дидактическая, научная и т. д.). Процесс супервизии анализируется в данном случае по следующим направлениям: 1) с точки зрения направленности действий супервизора; 2) по содержанию его работы; 3) относительно собственно процессов, происходящих с участниками консультируемой группы.

Процесс осуществления данного анализа тесно связан с оптимизацией супервизии, так как при его проведении вычлняются технологические характеристики процедур, от которых существенно зависит значение критерия эффективности. Практика использования супервизии в данном аспекте при реализации консалтинга подтверждает, что процесс анализа целесообразно завершать построением иерархической блок-схемы,

отражающей структурные взаимосвязи между всеми этапами осуществлённой супервизии.

Некоторые исследователи рассматривают супервизию как образовательный процесс — своего рода обучение навыкам и развитие профессиональной компетенции. В ходе её осуществления опытный консультант помогает начинающему или менее опытному научиться разнообразным видам консультирования. В частности, С. А. Кулаков под супервизией понимает специализированный инструктаж, с помощью которого супервизор пытается облегчить развитие готовящемуся консультанту. Супервизор выступает в роли посредника-преподавателя во взаимоотношениях консультанта с реальными клиентами, за чьё благополучие консультант несёт определённую долю профессиональной, этической и моральной ответственности [145, с. 16].

По мнению Г. Ф. Похмелькиной, основной задачей учебной супервизии (наряду с тренингом в ролевых играх и теорией) следует считать освоение метода медиации. Учебная супервизия — это поддержка процессов укрепления идентичности с ролью медиатора; пространство для рефлексии в психологически безопасных групповых условиях [146].

При осуществлении консалтинга суть учебной супервизии состоит в организации консалтеру внутреннего диалога с собственными сложностями в процессе освоения новой профессиональной роли. Она призвана мобилизовать ресурс его профессионального развития на реализацию потребности в смене перспективы, на приобретение стабильности. Освоение новой профессиональной роли влечёт за собой переживания разочарования и обесценивания прежних профессиональных и жизненных ролей. Супервизия предполагает сопровождение процесса профессионализации и стимулирование развития идентичности с новой профессиональной ролью. Динамика идентичности в учебном процессе приводит к типичным конфликтам. Распространённой проблемой при этом является то, что всё «выученное» в предыдущей профессиональной, а также социальной

жизни требует пересмотра, ревизии в связи с новым способом деятельности. Активная роль супервизора состоит в поддержке позитивных тенденций и отношений, помощи в конструктивном преодолении реакций обесценивания и разочарования.

Главной фигурой в экзистенциальной супервизии является сам супервизируемый (со своими гипотезами, предположениями, чувствами, иллюзиями, страхами, пониманием процесса консультирования) и характер его отношений с клиентом, их динамика. Обеспечивается экзистенциальное видение в супервизии как происходящего в «консультируемой системе», так и происходящего в «супервизорской системе» [147]. При использовании супервизии в процессе консалтинга основные усилия супервизора направлены не на объяснение консалтеру возможных способов его изменения, а на понимание того, что происходит в осуществляемой им системе консультирования между ним и клиентом, а также между ним супервизором. Для экзистенциальной супервизии особенно значимым является способ совместного бытия участников супервизии.

Супервизия предполагает ситуации, когда начинающий консультант с возникшими проблемами профессионального характера обращается за помощью и сам становится своего рода клиентом супервизора [148]. Супервизорские отношения при осуществлении консалтинговых процедур можно представить как двухуровневую помощь и поддержку: первый уровень представлен системой взаимодействия «супервизор—консалтер—клиент», второй — «супервизор—консалтер—супервизор-аналитик».

Супервизия в консалтинге является опосредованной формой работы с клиентом. Она, в первую очередь, направлена на оказание помощи консалтеру через обоюдно согласованные и ограниченные межличностные рабочие отношения между ним и супервизором, способствующие его компетентной и качественной работе в пользу клиента. Непосредственно с клиентом, как представителем определённой профессии, консалтер

работает в позиции супервизора в случае осуществления учебной и научной супервизии.

Супервизия проходит в определённом социальном контексте, который оказывает влияние на течение самого супервизорского процесса. При осуществлении супервизии в процессе реализации консалтинга необходимо придерживаться следующих требований.

Супервизор зачастую изначально воспринимает своего клиента (в нашем случае консалтера) как слабого, беспомощного, растерянного, ничего не знающего, не способного самостоятельно справиться со своими проблемами, который нуждается в помощи компетентного специалиста и рассчитывает на неё. Страх несоответствия ожиданиям консалтера-клиента мешает супервизору опираться на его профессиональный и жизненный (пусть и не всегда успешный) опыт. Учиться у консалтера становится возможным лишь тогда, когда супервизор разрешает ему быть таким, каким он является (а не пытается его менять или исправлять), перестаёт навешивать на него ярлыки. Благодаря этому супервизор придёт к искренним и продуктивным отношениям с консалтерами-клиентами и к успеху в осуществляемой супервизии.

Супервизору важно стимулировать поиск супервизируемым консалтером разных вариантов его действий в той или иной ситуации. Предполагается необходимость свертывания супервизором, насколько это возможно, собственных ожиданий, предположений, предубеждений по отношению к рассказываемому консалтером материалу профессиональной практики.

При этом важны способности супервизора «войти» в феноменологическое пространство рассказа консалтера, которые во многом зависят от умения супервизора слушать. Слушание в супервизии должно подчиняться основным правилам феноменологического исследования: важно услышать, что есть, а не спешить дать объяснение тому, что слышим. В процессе слушания следует воздерживаться от желания объяснить

происходящее путём поспешных, редуccionных интерпретаций. Права и обязанности супервизора основываются на принципе профессиональной независимости и автономии независимо от служебного положения в определённой организации и от профессионалов более высокого ранга и администрации.

Соблюдение вышеуказанных правил становится основой коллегиальных, партнёрских отношений в супервизорском процессе, которые обладают исключительной значимостью. Именно через призму супервизорских отношений можно лучше понять, как консалтер строит отношения со своим клиентом.

Уязвимость супервизируемого консалтера, часто даже независимо от его профессионального опыта, намного больше, чем супервизора. Она, прежде всего, определяется изначально присутствующим страхом оценивания со стороны более опытного профессионала, ограниченностью профессионального опыта (в случае начинающих консультантов), сомнениями по поводу своей компетентности в работе с теми или иными клиентами, неадекватным, чрезмерно тревожным отношением к возможным ошибкам и их последствиям.

Общеизвестно, что страх оказаться профессионально несостоятельным, получить негативную оценку своей работы от авторитетного, уважаемого профессионала большинством консультантов переживается намного мучительней, чем личностное несовершенство, наличие нерешённых личностных и жизненных проблем. Поэтому для продуктивной атмосферы супервизии, успешных супервизорских отношений так важно внимание супервизора к сохранению и поддержке профессиональной самооценки супервизируемого консалтера, адекватное понимание своих супервизорских полномочий, умение пользоваться властью, предоставляемой самой ситуацией супервизии, чтобы избежать манипулирования своей авторитетностью и компетентностью.

Продуктивность супервизии означает предоставление пространства для супервизируемого консалтера открыто высказываться по поводу всех аспектов супервизорского процесса,

строить любые предположения, задавать любые вопросы, не думая об их значимости или уместности, свободно делиться своими переживаниями как по поводу работы с клиентами, так и по поводу происходящего непосредственно на супервизии, без необходимости приспосабливаться к супервизору.

В супервизии делает возможным диалог, прежде всего, открытость супервизора. Супервизия будет исключительно продуктивным средством для профессионального роста консалтеров при условии совместного (супервизора и консультанта) исследования принесённых последним на обсуждение профессиональных трудностей. При этом важна реалистичность супервизора по отношению к желаниям, ожиданиям, запросам супервизируемого консалтера, его умение соотносить реальное время супервизии с выдвигаемыми целями, определение границ обсуждаемых вопросов и четкая фокусировка на них, умение супервизора сомневаться вместо однозначных категорических экспертных оценок.

Исследователь В. Мутцек рекомендует проводить супервизию по повышению квалификации в трёх фазах, пока не начнётся четвёртая фаза коллегиального консультирования в собственной режиссуре: 1) групповая образовательная фаза (вырабатывается протокол договорённостей, который помогает освободиться от ненужных проблем и сосредоточиться на основной работе); 2) фаза повышения квалификации (углубление теоретических компетенций, создание благоприятного группового и рабочего климата); 3) фаза практического консультирования с супервизором по типичным случаям (участники учатся на моделях приемам рефлексии); 4) фаза коллегиальной супервизии (участники проводят консультирование самостоятельно с меняющимися руководителями из числа членов группы) [149].

В предложенной П. Ховкинсом и Р. Шохетом целостной модели развития супервизируемый проходит четыре основных этапа в своём развитии.

Первый этап характеризуется зависимостью супервизируемого от супервизора. Он может испытывать тревогу, ощущение небезопасности своей роли и сомневаться в своей способности реализовать эту роль; он может испытывать недостаток понимания, но при этом быть высокомотивированным.

На втором этапе супервизируемый преодолевает начальную тревогу и начинает движение между зависимостью и автономией (между самонадеянностью и растерянностью). В работе с клиентами он сфокусирован как на процессе развития клиента, так и на своём обучении.

На третьем этапе супервизируемый способен применять свой подход к клиентам, чтобы удовлетворить их конкретные индивидуальные потребности в конкретный момент. Он демонстрирует навыки полного присутствия вниманием к тому, как укладывается настоящий процесс в контекст: общего процесса отношений «клиент—консультант»; личной истории клиента и его жизненных паттернов; обстоятельств внешней жизни клиента; жизненного этапа клиента, социальной среды и этических норм.

Переход супервизируемого на четвёртый этап развития характеризуется личностной автономией, высоким уровнем осознания, уверенностью в себе, стабильной мотивацией и пониманием необходимости работать над собственными личностными и профессиональными проблемами [150, с. 112—113].

При осуществлении супервизии в процессе консалтинга считаем целесообразным соблюдать представленную выше структуру консультативной сессии (от установления контакта до завершения сессии), использовать навыки консультирования и соблюдать принципы обратной связи. Если статус супервизора формально не определён (о супервизии договариваются равные по статусу и опыту коллеги), на момент сессии должны быть чётко оговорены роли (кто является супервизором на данный момент) и определены временные границы.

Супервизору необходимо соблюдать следующие правила осуществления процесса супервизии: 1) давать то количество информации, которое консультируемый коллега способен принять, а не то, которое хотелось бы дать; 2) концентрироваться на поведении, а не на личности консультируемого (что человек делает, а не каким, по мнению супервизора, он является); 3) наблюдать, а не интерпретировать, расставлять акценты на том, что сказал или сделал супервизируемый, а не почему; 4) описывать, а не судить и оценивать; 5) быть конкретным, а не обобщать; 6) уделять внимание информации, избегая советов.

Мы считаем, что супервизия важна для расширения профессионального уровня, профессиональных знаний и умений, для личностного роста консалтера как специалиста. Важным следствием реализации супервизии в процессе консалтинга является развитие у консалтеров навыка и мотивации к самопознанию, к получению клиентского опыта. Данная норма профессиональной жизни супервизируемого соответствует международным требованиям и образовательным стандартам профессии консультанта.

Всё вышеизложенное позволяет нам констатировать, что супервизия становится неотъемлемым звеном профессиональной подготовки консалтеров, технологией сопровождения различных видов и форм консалтинговой деятельности. Супервизия представляет собой деятельность, не имеющую целью извлечение выгоды, которая в качестве основных ценностей предполагает ответственность, беспристрастность и уважение. На наш взгляд, супервизия должна быть направлена не только на преодоление профессиональных трудностей отдельно взятого консалтера. Она предполагает встраивание в общую систему научно-образовательного обеспечения деятельности службы консалтинговой помощи учреждения высшего образования.

Супервизия является интегративным вариантом оказания помощи практикующим в составе консалтинговой службы

вуза консалтерам. Она включает в себя: модерацию; консультирование; диагностирование и разрешение профессиональных проблем; содействие в развитии и саморазвитии как службы в целом, так и отдельных её представителей через формирование их дополнительных компетенций.

Супервизию в процессе реализации консалтинга можно рассматривать как сотрудничество двух профессионалов (более опытного и менее опытного), представляющее собой творческий процесс. Одним из основополагающих пунктов в работе супервизора является профессиональная компетентность. Он несёт персональную ответственность за свою работу с консалтером и осуществляет свою деятельность только в рамках своей компетенции.

Отношения между консалтером-клиентом и супервизором-консультантом уже сами по себе являются инструментом супервизии, и их развитие должно поддерживаться использованием различных техник. Супервизия ориентирована на интеграцию (эклетику) различных консультационных моделей, где соединяются техники самых разных школ и направлений. Супервизор не должен применять методы и процедуры, не прошедшие достаточной апробации в рамках современных научных знаний, без предубеждения по отношению к существующему разнообразию теорий и школ.

2.3 Модерация как технология консультирования

Модерация относится к одной из самых разработанных и востребованных в практике различных видов и форм консультирования технологий, в том числе и в процессе реализации консалтинга.

Термин «модерация» (итал. moderare) означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание» [151, с. 111].

В переводе с латинского moderare означает приводить в равновесие, управлять, регулировать [152].

Модерацию как элемент системы повышения квалификации, одну из форм повышения квалификации, рассматривают немецкие и российские исследователи Г. Белер, П. Браунк, Х.-Т. Йоганн, Д. Йотенн, М. Н. Костинова, Р. Урбанек, И. К. Шалаев и др. Понятие «модератор» рассматривалось в публикациях М. Н. Костиновой, В. М. Лопаткина, И. Р. Лазаренко, П. К. Одинцова, И. К. Шалаева и др.

Как образовательная технология, модерация впервые была разработана в 1960—70-е гг. в Германии (U. Greber, M. Hartmann, K. Klebert, U. Kliebisch, K. Köhl, M. Luoma, J. Maybaum, M. Neuland, J. Petersen, B. Priebe, M. Rieger, H. Ritscher, Peter A. Schmitz, E. Schnelle, E. Schrader, W. Werzeln, W.-D. Zimmermann). Она является элементом единой системы повышения квалификации педагогов земли Северный Рейн-Вестфалия.

Модератором называют руководителя дискуссии, редактора рубрики на телевидении и радио, а также ведущего интернет-конференции. В Ватикане модератор был лицом, который указывал на самые существенные положения в речах Папы Римского. В современном значении под модерацией понимают технику организации интерактивного общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной [153].

Модерация как педагогический феномен используется в разных областях образовательной практики: повышение квалификации, управление образовательным учреждением, подготовка модераторов. Само явление модерации и её место в целостной системе осуществления образовательных процессов остается недостаточно изученным.

В зарубежной литературе по проблемам развития школы и повышения квалификации понятие «модерация» используется в нескольких значениях: как форма повышения квалификации и как совокупность методов для организации работы со слушателями [154].

Модерация как организационная форма предполагает создание творческих (проблемных) групп педагогов, работающих под руководством модератора из числа наиболее опытных специалистов образовательной сферы. Модерацию как организационную форму реализации обучения характеризуют следующие признаки:

- наличие участников деятельности (группы педагогов-слушателей и «команда» руководителей-модераторов);
- конкретное обозначение педагогических задач, которые предстоит решить с помощью этой формы (поиск путей решения проблем педагогической практики) в процессе повышения квалификации специалистов образовательной сферы;
- набор актов, ситуаций (оригинальная дидактика модерации), которые служат обобщённой интерпретацией вынесенных на обсуждение проблем;
- алгоритм деятельности (ход процесса, фазы каждого из его звеньев на том или ином этапе) участников модерации;
- конкретные условия (временные рамки, среда обучения) осуществления обучения в форме модерации [155].

Модерация в структуре системы образования управленческих кадров — это явление, которое:

- выступает механизмом совершенствования деятельности данной системы;
- создаёт предпосылки развития управления образовательным учреждением на партисипативной основе, развивает демократические начала в управлении образовательным учреждением;
- обогащает содержание курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки за счёт введения новых знаний, методов, приёмов, технологий совместной деятельности [156].

Партисипативная основа управления организацией «учреждение образования» построена на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия решений.

В партисипативной организации каждый её член имеет право принимать участие в управлении его участком работы. Это означает, что на своём уровне работник включён в процесс определения целей, принятия тактических решений и их реализации. Для функционирования данной организации характерны четыре качества: солидарность, разнообразие, справедливость и самоуправление [157].

Технология включения работника в процесс управления состоит преимущественно из таких этапов принятия решений, как выработка альтернативных вариантов решений, их оценка и выбор наиболее предпочтительного из них для реализации.

Модерация некоторыми исследователями трактуется как метод обучения, который способствует оптимизации идей, мнений, взглядов и видений участников. С помощью модерации тренер как бы «достаёт» из участников их мнения и взгляды по определённому вопросу. Что немаловажно, это происходит в комфортных для участников условиях. Один из инструментов модерации — это правильно заданный вопрос, ответом на который является решение той или иной задачи или проблемы обучения [158].

Анализ доступных нам литературных источников позволяет констатировать следующее:

- модерация может использоваться как форма повышения квалификации и подготовки руководителей образовательных учреждений к новому виду деятельности;
- как образовательный процесс она рассматривается в рамках управления обучением группы индивидов, основанном на изучении их ценностно-смысловых ориентаций, диагностике их интересов, потребностей, совместном целеполагании, определении смысла предстоящей деятельности, акцентирующем внимание на взаимопонимании и сотрудничестве;
- модерация — это способ организации процесса обучения таким образом, чтобы участники самостоятельно пришли к определённым знаниям.

С помощью определённой процедуры, совмещающей различные методы и техники модерации, разнородные мнения структурируются в целостную картину, на основе которой участники самостоятельно находят наиболее оптимальное решение. Задача модератора в этой ситуации правильно организовать процесс обмена мнениями и идеями участников группы.

Обобщённо фазы (этапы) модерации могут быть представлены в определённой последовательности:

1. Подготовительный этап:

- получение заказа на модерацию;
- решение организационных вопросов;
- построение сценария события.

2. Организационно-технологический этап:

- инициация (начало процесса, знакомство);
- вхождение или погружение в тему (сообщение целей модерации, ориентация в проблеме);
- формирование ожиданий учеников (планирование эффектов процесса модерации через определение сути обсуждаемой проблемы);
- интерактивная лекция (передача и объяснение информации заложенной в программу модерации);
- образование групп и организация их расположения;
- проработка содержания темы модерации через организацию позиционной динамики, сотрудничества, соревнования, конструктивных конфликтов (групповая работа);
- презентация наработанных в группе результатов на пленарном заседании коллектива участников;
- выработка коллективного результата по обсуждаемой проблеме.

3. Подведение итогов модерации:

- индивидуально-групповая и коллективная рефлексия;
- осуществление обратной связи с участниками модерации;
- оценка достижений [159].

Опыт использования данной технологии в процессе реализации консалтинговых процедур позволяет нам утверждать,

что организационная сторона модерации напрямую связана с выполнением ряда условий: 1) численный состав рабочей группы — от 4 до 12 человек; 2) нейтральная позиция модератора; 3) размеры помещения должны позволять участникам групповой работы свободно передвигаться и в то же время хорошо видеть визуализированный материал; 4) рабочий процесс протекает с использованием базовых процессов, таких как визуализация, вербализация, презентация, обратная связь.

Сценарий строится в рамках предположений о будущих условиях развития коллектива участников модерации, которые чаще всего непредсказуемы. Он является некоторой относительно условной оценкой возможного развития группы как системы.

Инициация процесса модерации предполагает в первую очередь установление эмоционально благоприятного микроклимата. На данном этапе участники знакомятся друг с другом и, как правило, не стремятся сразу же лично раскрыть себя. Непосредственная подготовка к работе связана с вхождением или погружением участников модерации в её тему. На данном этапе важно выявить истинные потребности коллектива участников для установления границ проблемного поля. Проблема, которой посвящён процесс модерации, уточняется и формулируется в конкретную тему, которую фиксируют на «рабочей стене» (магнитная доска), представляющей собой открытое поле различных аспектов, которые, по мнению коллектива участников, следует обсудить в рамках исследуемой проблемы. При этом используются методы вызова, карточного опроса “Cluster” и др.

При первичном формировании групп в составе коллектива участников модерации закладываются первичные основы специализации действий членов группы, намечаются способы и формы координации и интеграций действий разных участников. На этой фазе определяется, сможет ли в дальнейшем группа дать синергетический эффект, либо останется конгломератом просто общающихся между собой людей.

Помещения, в которых предстоит работать участникам, также требуют особого внимания со стороны модератора. Классической модерации соответствуют условия расположения групп, при которых каждая из них, находясь одна в помещении, создаёт свою атмосферу общения. Выделение отдельных помещений для пленарной и групповой работы обеспечивает двигательную разрядку участников, способствует повышению их работоспособности.

При организации позиционной динамики модерации в процессе реализации консалтинга при осуществлении групповой работы рекомендуется исходить из выбора и приоритетов трёх видов позиций: функциональных, ролевых, личностных. В основе группового сотрудничества лежит процесс кооперации, суть которого заключается в особом способе соединения индивидуальных действий для выполнения совместной работы. Соревнование между участниками значительно повышает продуктивность работы группы за счёт мобилизации усилий, концентрации сил в ходе реализации соревновательного напряжения. Конфликт используется для активизации участников групповой работы, выявления и уточнения позиций, точек зрения, для мобилизации усилий и концентрации сил.

Наиболее сложным в организации консалтинга с использованием технологии модерации является этап презентации на пленарном заседании групповых наработок и осуществление их обсуждения. Презентация не должна превращаться в доклады и конференцию, но и не должна тезисно дублировать содержание уже состоявшихся методов и техник групповой модерации. Основной задачей данного этапа консалтинга, реализуемого через модерацию, является сведение частных-конкретных результатов в абстрактные.

Организация в оптимальном режиме всех форм рефлексии (индивидуальной, групповой, коллективной) является обязательным и ответственным для консалтера в позиции модератора моментом при осуществлении консалтинговых процедур.

Она сопровождается обратной связью и завершается итоговым анализом работы. Аналитический этап даёт основание для корректировки последующих действий. Обратная связь может быть получена разными способами, но обязательно ориентирована на получение от участников групповой работы информации о содержательной и формальной стороне работы.

На фазе оценки достижений могут быть использованы различные методы и техники модераторской работы, их разнообразное сочетание. Целесообразным является использование анкет, ввиду возможности обеспечения анонимности, объективности, конкретности, простоте обработки. Ответы должны быть очень краткими и представлены в визуализированном виде. Модерацию можно считать завершённой после подведения итогов этапа консалтинга, на котором она использовалась. Он предполагает обязательное включение ретроспективного анализа процесса модерации и прогноза дальнейшего развития консультируемой ситуации.

В практике осуществления консалтинга выработана структура процессов реализации модерации, базовыми из которых являются визуализация, вербализация, презентация и обратная связь.

Визуализация представляет собой процесс оптического представления мнений, идей с использованием графических схем, пин-бордов (проекция экрана на уровне глаз) и других средств наглядности. Сопровождая все методы модерации, визуализация поддерживает процесс коммуникации в группе, но не заменяет его. В практике отечественных и зарубежных моделей групповой работы разработан и обоснован такой вид визуализации, как схематизация, который активно используется при реализации консалтинговых процедур [160].

Краткое описание общих принципов схематизации дано Р. Аксельродом: «Основные направления предлагаемой системы довольно просты. Понятия, используемые человеком, представляются в виде узлов, а причинные связи между ними —

в виде стрелок, связывающих эти узлы. Это позволяет изобразить причинные утверждения в виде графа, состоящего из узлов и стрелок. Такой тип графической репрезентации утверждений называется когнитивной картой» [161, с. 19].

Визуализация позволяет выявить противоречия в позициях участников консалтинга, осуществляемого в режиме модерации, и документально оформить результаты их преодоления. Она помогает участникам модерации идентифицировать себя с результатом групповой работы. Данный базовый процесс модерации реализуется в соответствии с принципами доступности, композиционности и анонимности.

Вербальное сопровождение коммуникации участников групповой работы активизирует межличностные взаимосвязи. Информация, представленная в виде устной речи, может быть воспринята и понята участниками коллектива по-разному. Лучшему пониманию сказанного способствуют образные выражения, афоризмы, метафоры, которые облегчают формирование образа у слушателей. Вербальные тексты, так же, как и письменные, имеют ряд параметров, по которым можно судить о степени их восприятия, — это простота, наглядность, краткость, побудительная сила. Особую значимость в данном базовом процессе модерации имеет техника постановки вопросов. Каждый участник, задавая вопросы, предполагает получить некоторый объем дополнительной информации. Сохранение процесса вербализации требует от модератора знания различных форм постановки вопросов и умения применить их на практике, чтобы удерживать лидерские позиции.

Невербальное сопровождение коммуникации участников групповой работы реализуется с помощью такого базового процесса модерации, как презентация. Название данного процесса во многом условно, поэтому в описаниях некоторых исследователей встречается определение данного процесса как позиционирования.

Невербальные сигналы оказывают сильное влияние на творческий процесс группового взаимодействия. Сущность процесса

презентации заключается в отправке вербального и невербального послания с учётом того, что всякий человек может получать информацию и составлять карту когнитивных представлений с помощью пяти органов чувств, всем хорошо известных: зрение, слух, вкус, тактильно-кинестетические ощущения, обоняние. В теории презентации все они составляют «репрезентативную систему человека» [162].

При формировании эффективных стратегий презентации необходимо учитывать область познания в решении конкретной проблемы участников групповой работы, их творческие возможности; особенности групповой динамики; профессиональные, личностные, возрастные, половые различия группы; особенности технического, материального сопровождения групповой работы.

Обратная связь, как один из базовых процессов модерации, представляет собой взаимообмен информацией (содержательного и эмоционального плана) между участниками групповой работы. Цель формирования обратной связи в ходе групповой работы в основном связана с корректировкой дальнейших действий участников и улучшения эмоционального фона групповой работы. В практике модерации известны две основные формы выражения обратной связи: позитивная (согласие, положительная характеристика, поддержка) и негативная (отклонение мнения, негативная оценка, критика по отношению к конкретному человеку).

Позитивная обратная связь не только способствует улучшению климата группы или индивидуальной удовлетворённости участников, но стимулирует их активную роль в групповом взаимодействии, повышает работоспособность. Целесообразна соразмерность масштабов критики и поощрения, чтобы у участников консалтинга возникла правильная ориентация на самовыражение. Обратная связь модератора служит своеобразной моделью обратной связи для участников групповой работы.

В основу разработки целей, содержания и методов модерации положены педагогические, психологические и социологические

аспекты, направленные на обеспечение комфортности в группе каждого участника, на формирование их направленности на достижение результатов.

Согласно мнению Г. Хаусманна и Х. Штюрмера, в качестве обобщенной цели модерации может выступать организация групповой работы в режиме сотрудничества при соблюдении равноправия её участников. Модератор в этом случае отказывается от применения власти, а также от оценки группового взаимодействия [163].

Целью модерации как технологии реализации консалтинговых процедур является достижение эффективного уровня деловой коммуникации при демократическом планировании и стимулировании активного участия сотрудников консультируемой системной организации. Её частные целевые установки связываются с созданием условий для сплочения команды и ликвидации иерархии в организационных структурах.

Основная идея использования модерации в консалтинге заключается в том, что при активном овладении новыми знаниями и самостоятельном поиске решений профессиональных проблем группа его участников опирается на опыт и знания каждого из её членов. Целью совместной деятельности модератора и участника является развитие у последнего способности к самоуправлению в своей профессиональной деятельности. Модерация побуждает по-новому взглянуть на процессы профессиональной деятельности, её внутренние пласты, связанные с изменением поведенческого стиля и способов взаимодействия участников организации. Именно в процессе профессионального общения у специалистов появляется возможность реализовать потребности в приобретении нового профессионально-личностного опыта. Профессиональное общение позволяет осуществить обмен той личностно значимой информацией, которая необходима участникам консалтинга для разрешения противоречий профессиональной деятельности.

Чтобы использовать модерацию как технологию организации процесса консалтинга, консалтер должен обладать

компетенциями модератора. Модераторы — это специалисты, владеющие знанием сущности обсуждаемых профессиональных процессов, которые имеют хорошую теоретическую подготовку и опыт приложения теоретических знаний в практическую деятельность. Они могут сосредоточить большую часть своего внимания на технологических аспектах модераторской деятельности.

С понятием «модератор» ассоциируются такие качества, как наличие интуиции, умение вести беседу и дискуссию, гибкость, дипломатичность. Быть модератором вовсе не означает стоять на более высокой ступени иерархической лестницы по отношению к участникам процесса модерации. Прежде всего, это значит инициировать процесс модерации, управляя её участниками на основе равноправного партнёрства. Обязательным для модератора является наличие высокой степени предметной и организаторской компетентности. В его задачи входит такая организация процесса её осуществления, чтобы участники группы самостоятельно прошли определённый процесс обучения и пришли к конкретному результату. Модератор должен организовать процесс обучения и климат в группе таким образом, чтобы участники обучались друг у друга [164].

Практика использования технологии модерации в процессе осуществления консалтинга позволяет нам выделить следующие функциональные задачи, которые реализует консалтер в позиции модератора:

1) референта (относящий, сопоставляющий, воспроизводящий; сообщающий; от лат. referens сообщающий) — при передаче определённого содержания, заложенного в программу модерации;

2) консультанта — при необходимости изменить отношения, возникающие между участниками группы (наладить контакты с группой и внутри группы, учитывая личностные качества каждого), поддержать необходимую психологическую атмосферу;

3) руководителя — при необходимости координации работы в группе и управления процессом обучения её участников.

Все вышеназванные функции консалтера как модератора взаимосвязаны, и только в единстве они дают ожидаемый результат реализации консалтинговых процедур. В функции модератора входит помощь обучаемому специалисту «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения. Модератор обеспечивает процесс темоцентрированной интеракции для того, чтобы группа могла получить не только когнитивное, но и эмоциональное развитие.

Для обеспечения реализации данных функций при осуществлении консалтинга принимаются определённые правила коммуникации в процессе использования модерации. Основной функцией модератора является посредничество между участниками и содержанием современной, актуальной информации, между экспертом и дилетантами, между людьми различных взглядов и убеждений. Его ведущая роль в процессе реализации модерации — устанавливать благоприятные взаимоотношения.

Модератору необходимо обладать высоким уровнем социальной компетенции: он должен легко устанавливать социальные контакты, учитывать распределение социальных ролей в группе, понимать групповую динамику, управлять процессом межличностного взаимодействия. Эффективность процесса группового обучения участников модерации в значительной степени зависит, во-первых, от влияния модератора на процесс обучения, не случайно модератора называют катализатором группы (W. Niggemann), во-вторых, от характера отношений внутри группы. Следовательно, в компетенции модератора входит владение не только коммуникативными навыками, но и навыками управления процессом обучения и эвалюации [165].

Эвалюация рассматривается как совокупность мер по подготовке и проведению контрольно-оценочной и содержательно-

аналитической деятельности для получения валидной информации о состоянии объектов модерации. Её механизм направлен, с одной стороны, на систематическое, объективное оценивание её программ на основе научных методов, сопоставление результатов обучения с соответствующими национальными и международными нормами и стандартами; с другой — на выявление потенциальных возможностей обучающихся для формирования их индивидуальных образовательных траекторий [166]. Она играет существенную роль в оценке продуктивности реализации консалтинговых процедур.

В основе реализации модерации в процессе консалтинга лежит использование специальных приёмов, методов и техник, помогающих организовать атмосферу свободной коммуникации, обмена мнениями и суждениями. Она способствует принятию участниками консалтинга профессионально грамотного решения за счёт реализации их внутренних возможностей. Модерация направлена на раскрытие внутреннего потенциала каждого участника консалтинговых процедур. Помогая потенциальное сделать актуальным, она индивидуально значимое превращает в социально значимое, т. е. приемлемое в коллективе.

Методы модерации, по мнению практиков, целенаправленны, эффективны, их использование предполагает личную ответственность каждого участника процесса за свои действия и достижение общего результата, ориентированы на перенос полученных знаний в повседневную практику. Модераторские приёмы и методы, формы организации познавательной деятельности участников консалтинга направлены, прежде всего, на формирование аналитической и рефлексивной культуры управленца, его исследовательских и проектировочных умений, развитие коммуникативных способностей и навыков работы в команде. Процесс совместной работы с помощью приёмов и методов модерации способствует снятию барьеров непонимания, общения, создаёт условия для развития управленческого мышления и принятия нестандартных решений, формирует и развивает навыки совместной деятельности.

Среди наиболее используемых в процессе модерации ведущие позиции занимают методы «мозгового штурма», номинальной группы и карточного опроса, приемы вызова, точечных вопросов и смыслового поля.

Мозговой штурм, или метод мозговой атаки (англ. brainstorming, нем. Gedankenstürmen), предложенный А. Осборном (США), позволяет выявить предпосылки для дальнейшей разработки значимых идей. В ходе мозгового штурма происходит совместное определение и расстановка приоритетов. Идея метода заключается в том, чтобы отделить процесс генерирования идей от их критической оценки. Метод не требует специальной подготовки и легко усваивается любыми профессиональными группами. Универсальность метода позволяет с его помощью решить почти любую проблему и любое затруднение в сфере человеческой деятельности [167].

Метод номинальной группы (Э. Г. Ванде Вен, А. Л. Дельбек, В. К. Ерофеев, Н. Е. Карягин, Е. Г. Ноздрина) считается максимально структурированной мозговой атакой. Он полезен в ситуациях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения. Метод проводится в тщательно отобранной группе специалистов, хорошо разбирающихся в обсуждаемом вопросе. Отдельные предложения выдвигаются анонимно, окончательное решение считается групповым. Метод состоит из пяти этапов: первый — молчаливое генерирование; второй — неупорядоченное перечисление идей; третий — уяснение идей; четвертый — ранжирование идей; пятый — анализ и взвешивание отдельных предложений [168].

Метод карточного опроса предполагает предоставление ответов на заданный участникам вопрос в форме карточек, которые вывешиваются на пин-борд. Карточный опрос служит для сбора идей, информации, проблем, ожиданий. В зависимости от темы карточные опросы могут быть анонимными (карточки с ответами складываются на стол, а модератор размещает их на пин-борде) или открытыми (сами участники

крепят их на пин board). Для визуализации виды высказывания могут быть соотнесены с определённым цветом карточки (критика — красный, проблема — белый, фантазия, идея — жёлтый и др.) [169].

Приём вызова предполагает на заданный вопрос ответы участников вслух, с фиксированием их модератором. Благодаря такой форме осуществления коммуникации сокращается время работы и ускоряется её темп [170].

Приём точечных вопросов создаёт картину общественного мнения участников модерации. Он предусматривает не полное высказывание участников, а проставление ими в определённой системе координат оценки по поводу высказывания, положений, тезисов. Приём смыслового поля служит для сужения проблем выбранной темы. Участникам предлагается заполнить пин board с предложенными блоками вопросов [171].

Среди наиболее востребованных в модерации техник отметим следующие:

1) кластер (от англ. cluster кисть, пучок, гроздь; а также скопление, концентрация) — специальный термин модераторской практики, характеризующий процесс систематизации рабочего материала по принципу от частного к общему (графический способ организации информации). Используются две «рабочие стены» (их могут заменить магнитные доски), на одной из которых спонтанно развешиваются карточки индивидуальных мнений участников по поводу обсуждаемой проблемы. На второй «рабочей стене» происходит комбинация близких по смыслу карточек-идей, критерием которой служат общие признаки явления, связанного с проблемой или её решением. Близкие по значению карточки объединяются в «проблемное облако», которое впоследствии проходит процедуру «титულიрования» (присвоение названия по центральному понятию). Далее осуществляется «пунктуация», предполагающая в открытом или закрытом режиме обозначение приоритетов для развития готовности участников к процессу кооперирования в дальнейшей работе [172, с. 32—44];

2) майндмеппинг (mind-mapping), как техника быстрого и эффективного запоминания и осмысления информации, предполагает разработку диаграммы связей исследуемого явления. Она известна также, как интеллект-карта, карта мыслей (mind-map) или ассоциативная карта, — способ изображения процесса общего системного мышления с помощью схем [173]. С помощью имеющегося у каждого участника набора карточек, на которые в процессе индивидуальной работы выносятся идеи по поводу обсуждаемого явления, выстраивается его детализированная структура. Участники вывешивают карточки с идеями на пин-борде вокруг центрального компонента исследуемого явления. Модераторы помогают объединить близкие по смыслу карточки (индивидуальная и групповая работа);

3) техника «СВУС» («Слабые», «Возможности», «Угрозы», «Сильные») используется для осуществления самоанализа участниками своих модераторских и управленческих компетенций. Она позволяет сформировать картину общих представлений о компетенциях и возможностях. Участники предлагают свои идеи через карточки, на которых они описывают свои сильные, слабые стороны, возможности и угрозы (трудности). Модераторы систематизируют на таблице карточки по ячейкам; складывается реальная картина самоанализа [174].

Комбинирование представленных выше и многих других методов и приёмов реализации технологии модерации позволяет интенсифицировать процесс осуществления консалтинга, что немаловажно при дефиците времени на его проведение.

Модерация может пониматься как направляемый структурированный процесс интеракции в группах с помощью вербализации и визуализации, предполагающий активное участие всего коллектива участников в достижении конкретного результата. Она помогает решить вопросы развития группы как коллектива и организации взаимодействия и сотрудничества его участников. В процессе ее осуществления происходит

формирование дополнительных компетенций самих специалистов, необходимых в условиях развития и обновления социальных систем.

Модерация имеет следующие основные характеристики: 1) сосредоточена на конкретной проблеме; 2) ориентирована не на конкуренцию, а на кооперацию; 3) исключает формальный контроль и оценку; 4) содержит способы деятельности, указывающие путь решения проблемы для группы; 5) создаёт психологически комфортные условия для субъектов профессиональной деятельности.

От профессионального тренинга модерация отличается тем, что не связана с поэтапным обучением и формированием отдельных компетенций специалистов. В отличие от консультирования модерация в основном использует внутренние ресурсы (синергетический эффект групповой работы), в то же время при консультационном взаимодействии используется как внутренний потенциал клиентов, так и профессиональные советы и рекомендации консультанта. Кроме того, предполагается, что модератор, в отличие от консультанта, не обязательно является специалистом в конкретной профессиональной области. Отличие от супервизии в том, что модерация не связана с исправлением профессиональных ошибок (не имеет ярко выраженных психотерапевтической и коррекционной функций).

По содержанию реализуемой деятельности модератор выполняет функции наставника в процессе овладения участниками способами групповой работы. В ходе модерации групповой работы происходит совместное развитие и обучение как участников, так и самого модератора. Оценка и эмоциональная характеристика участников и результатов групповой работы модератором недопустимы, потому что они нарушают доверительную атмосферу процесса коммуникации. Модерация требует от ведущего сохранения нейтральной позиции.

В основные задачи процесса модерации входит не только повышение управленческой компетенции участников, но и их

подготовка как модераторов, способных обучать своих коллег решению актуальных проблем управления на базе конкретных учреждений и организаций. Подготовка модераторов предполагает определённую базу практическую, теоретическую, а также психологическую готовность осуществлять повышение квалификации своих коллег.

2.4 Особенности консультирования в процессе коучинга

Коучинг представляет собой один из типов консультирования, который может иметь место при реализации консалтинговых процедур.

Согласно позиции специалистов, люди обращаются к коучингу потому, что хотят жить лучше — самореализоваться, достичь баланса, необходимого для осуществления их жизненных желаний (добиться в жизни чего-то большего — большего умиротворения, большей простоты или радости; а иногда они хотят чего-то меньшего — меньшего беспорядка, меньшего напряжения или финансовых проблем и т. п.). Причины и запросы на осуществление коучинга всегда исходят от клиента [175, с. 4—6].

Если обратиться к истории возникновения данного типа консультирования, то ведущие идеи коучинга были провозглашены ещё древнегреческим философом Сократом (470—399 г. до н. э.), но не нашли в обществе должного понимания. В соответствии с идеями великого философа, только вера в себя и самостоятельность в принятии решений позволяют человеку прийти к достижениям в жизненном и профессиональном плане. Сократ указывал на позицию коуча (консультанта в коучинге), обозначая его следующим образом: «хороший проводник — это человек, который может научить думать» [176, с. 29—31].

Официальное зарождение коучинга как типа консультативной практики датируется 80-ми гг. XX в. Как направление

деятельности и консультирования он выделился из спорта и затем долгое время использовался в менеджменте, получив название бизнес-коучинг. Коучинг — это транслитерация английского спортивного термина “coaching”, который переводится как тренировка, репетиторство, подготовка [177].

Основателем персонального коучинга считается Томас Дж. Леонард, который, работая финансовым консультантом, для обозначения своей консультативной деятельности с клиентами использовал этот спортивный термин. Он стал основателем Университета коучей (Coach University, 1992 г.), который является лидером в подготовке коучей в 38 странах. Он основал Международную федерацию коучей (International Coach Federation (ICF), 1994 г.) и Международную ассоциацию сертифицированных коучей (International Association of Certified Coaches (IAC)) со 130 представительствами по всему миру. Им разработано 28 персональных и профессиональных программ коучинга для тренинговых фирм и компаний, 6 книг для коучей и 14 внутренних эксклюзивных работ для студентов Университета коучинга. В историю коучинга вошли основанные Т. Леонардо грандиозные проекты:

- 1) виртуальный университет (TeleClass.com) с 20 000 студентов (1988 г.);

- 2) интернет-проект по подготовке коучей во всем мире (CoachVille.com) с 20 000 членов и выпускников из 85 стран (2001 г.);

- 3) школа по подготовке коучей (Graduate School of Coaching), включающая 1 000 курсов развития, по которым занимались 1 400 студентов из 35 стран (2001 г.);

- 4) крупнейшая интернет-рассылка (Today's Coach), связанная с индустрией коучинга (30 000 подписчиков);

- 5) популярный веб-сайт (<http://topten.org>), который содержит более 1 000 списков и рейтингов топ-10 по разным направлениям [178].

В широких кругах читателей достаточно популярна книга Т. Леонардо “The Portable Coach” (1998), в которой он пере-

числяет и комментирует свои знаменитые 28 принципов привлекательности [179].

Идеологом коучинга принято считать Тимоти Гэллви, педагога-теоретика Гарвардского университета и знатока тенниса, автора концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга. Согласно данной концепции, впервые изложенной в его книге «Внутренняя игра в теннис» (1974), в голове спортсмена формируется образ внутреннего противника, который гораздо опаснее реального соперника. Под термином «внутренний» он подразумевал душевное состояние спортсмена. По мнению Т. Гэллви, если коуч поможет игроку устранить (смягчить) внутренние препятствия, то это позволит спортсмену научиться самому добиваться эффективности, и потребность в технических советах тренера отпадёт [180].

В дальнейших научных трудах Т. Гэллви доказал универсальность применения коучинга для всех сфер человеческой деятельности. Для нашего исследования имеет значимость его выводов относительно совмещения в консультировании обучения и профессиональной деятельности. В частности, согласно мнению учёного, «большая часть традиционных стратегий, связанных с организацией обучения, подразумевает дополнительную деятельность. Мы проводим тренинги, организуем специальные программы и встречи по созданию культуры обучения. Один из побочных эффектов подобных особых усилий состоит в укреплении уверенности в том, что обучение и работа — это два разных, конкурирующих вида деятельности, что является ограничивающим фактором. Мы напряжённо решаем, сколько обучения мы можем себе позволить, прежде чем оно начнёт мешать производственному процессу. Мы беспокоимся о “переносе” обучения: как взять да и “вернуть” его на рабочее место. Методы внутренней игры ликвидируют конфликт между обучением и работой, показывая нам, что и то, и другое — части одного большого целого» [181, с. 3—4].

Основателем корпоративного бизнес-направления и менеджмента в коучинге считается Джон Уитмор, который развил идеи Т. Гэллви в применении к бизнесу и менеджменту. Он является автором книги «Коучинг высокой эффективности» (1992), в которой детально разъясняет процесс осуществления коучинга, опираясь на опыт многочисленных тренингов, процедуры и принципы его осуществления в индивидуальном и групповом режиме.

В рамках нашего исследования являются значимыми выводы Дж. Уитмора относительно необходимости реализации в процессе консультирования партисипативного метода управления, предполагающего делегирование полномочий и распределение ответственности. Выведенные им качества коуча, по нашему мнению, не потеряли актуальности и могут служить основанием для разработки основных качеств консалтера. Обоснование учёным значения выбора и ответственности для самомотивации является для нашего исследования аргументом реализации самоопределения клиентов консалтинга к участию в игротехническом моделировании [182, с. 18, 44—45, 60].

В коучинге переплелись вековая мудрость древних философов и современные технологии и техники консультирования. Многие из тех, кто знакомится с коучингом и его возможностями, в своём большинстве фактически признают, что использовали его в той или иной степени в своей жизни. Коучинг возник на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Осознав необходимость личностной поддержки профессиональной деятельности, Т. Леонард, Т. Гэллви и Дж. Уитмор придали идеям коучинга более совершенную форму.

В современном толковании коучинг рассматривается как процесс, направленный на эффективное достижение целей в различных областях жизни и раскрытие потенциала человека для достижения им максимального результата. Одним из эквивалентов, выражающим современную идею коучинга,

является «совместное достижение», «развивающее консультирование» и др. [183].

Представим неоднозначность трактовки данного понятия (таблица 3).

Таблица 3 — Разнообразие трактовок понятия «коучинг» в работах исследователей

Определение	Источник/автор
<i>Процесс</i>	
Коучинг — процесс создания коучем условий для всестороннего развития личности клиента	Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса [184]
Коучинг — возрастающий процесс, в ходе которого человек узнаёт о собственных возможностях, составляющих его скрытый потенциал	Метод коучинга [185]
Коучинг — процесс, помогающий человеку взглянуть на развитие его личности, на конкретный этап её развития, т. е. открыть человеку глаза на многие полезные ему вещи	Консультирование и коучинг персонала в организации [186]
Коучинг — процесс, позволяющий личности при использовании нужных методов и приёмов добиться самых высоких результатов	Коучинг принятия решения (Э. Грант) [187]
Коучинг — процесс, в ходе которого личность должна самым эффективным способом управлять собой самостоятельно	Не бойтесь изменений! Как достичь успеха (Р. Хайнце) [188]
Коучинг — процесс, в котором человек, в него вовлечённый, получает большую радость от своих успехов и достижений	Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управления эмоциями (А. Хайм) [189]
<i>Система</i>	
Коучинг — система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала	Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг (С. Шекшня) [190]

Продолжение таблицы 3

Определение	Источник/автор
участников процесса развития в целях получения максимально возможного эффективного результата. Отличие коучинга от всех видов консультирования — ставка на реализацию потенциала самого клиента	
Коучинг — системное консультационное сопровождение клиента, направленное на эффективное достижение значимых для него целей	Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия (М. Ю. Светов) [191]
<i>Сотрудничество</i>	
Профессиональный коучинг — непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой коэффициент полезного действия (КПД) и повышают качество жизни	Философия и определение коучинга [192]
Коучинг — длительные отношения, которые помогают людям получить значительные результаты в их жизни (в карьере, бизнесе или в общественных делах). Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни	Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом (Джон Уитмор) [193]
Коучинг — непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной	Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [194]

Продолжение таблицы 3

Определение	Источник/автор
<p>жизни. В ходе коучинга происходит мобилизация внутреннего потенциала, развитие необходимых для достижения цели способностей и навыков, освоение передовых стратегий получения результата, повышение эффективности планирования, раскрытие и расширение творческих возможностей</p>	
<i>Набор техник, технология</i>	
<p>Коучинг — набор техник, заимствованных из различных профессий, дополненный целым рядом специфических приёмов и направленный на быстрое достижение результата</p>	<p>Метод коучинга [195]</p>
<p>Коучинг — технология для раскрытия потенциала человека</p>	
<p>Коучинг — технология, которая позволяет улучшить материального положения соединить ещё и с обыкновенным человеческим счастьем и удовольствием</p>	<p>Системно-интегративный коучинг: концепты, технологии, программы [196]</p>
<i>Метод</i>	
<p>Коучинг (англ. coaching обучение, тренировки) — метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Работа с коучем предполагает достижение определённой цели, новых, позитивно сформулированных результатов в жизни и работе</p>	<p>Коучинг — личная тренировка: помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере (И. Л. Добротворский) [197]</p>

Продолжение таблицы 3

Определение	Источник/автор
Коучинг — метод, который применяется для решения широкого круга задач и проблем в различных областях жизни и деятельности теми, кто уже многого достиг и хочет достичь большего	Коучинг в обучении. Практические методы и техники [198]
Коучинг — метод, целью которого является максимальное повышение результативности личности в её персональной и профессиональной деятельности	Коучинг принятия решения [199]
<i>Инструмент</i>	
Коучинг — инструмент, предназначенный для раскрытия потенциала человека в целях максимального повышения его эффективности в персональной и профессиональной деятельности. Коучинг — один из инструментов развития творческого мышления	Метод «Коучинг» (А. М. Кузьмин); Эффективный коучинг: уроки тренера коучей (М. Дани) [200]
<i>Искусство</i>	
Коучинг — искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение	Жизнь в потоке: коучинг (Мэрилин Аткинсон) [201]
Коучинг — искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека	Эффективный коучинг: уроки тренера коучей (М. Дани) [202]
<i>Тренинг</i>	
Коучинг — тренинг самореализации в форме бесед(ы), во время которой тренер (коуч) несёт ответственность за ход сессии (беседы), а клиент (игрок) — за её содержание	Коучинг — четвёртое измерение (А. В. Королихин) [203]

Окончание таблицы 3

Определение	Источник/автор
<i>Направление психологического консультирования</i>	
Коучинг — новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, которые ориентированы на эффективное достижение намеченных целей	Любовь в эпоху постмодерна: Ad hoc коучинг о людях «До востребования» (О. В. Лаврова) [204]

Как видно из таблицы 3, мнения исследователей по трактовке данного понятия достаточно разнообразны. В соответствии с ними коучинг представляет собой: искусство, направление психологического консультирования, процесс или систему, технологию, метод, набор техник, инструмент и др. Предназначение коучинга исследователи видят в расширении возможностей людей, ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста, повышения личной эффективности и качества жизни. Он способствует раскрытию потенциала человека для достижения им максимального результата, позволяя добиться весомого социального успеха.

В рамках нашего исследования мы считаем целесообразным отнести коучинг к типу консультирования, особенности которого predeterminedены его целями, методами и формами осуществления.

Анализ доступных информационных источников позволил нам классифицировать наиболее распространённые виды коучинга (таблица 4).

Данные таблицы 4 демонстрируют, что коучинг может быть направлен на реализацию планов в самых различных областях жизни (бизнес и карьера, творчество и образование, физическое здоровье и духовное развитие, межличностные отношения и общественная деятельность и др.), он может реализовываться в индивидуальном и групповом режиме, дистанционно и в реальном доступе. Результативность, эффективность и выгода являются основными характеристиками его результатов.

Т а б л и ц а 4 — Классификация видов коучинга

Основание	Вид	Источник/автор
Характер решаемых задач	Стратегический, корпоративный, инновационный, антикризисный коучинг, вип-коучинг, коучинг творчества	Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия (М. Ю. Светов); Коучинг: личностный рост и успех (Дж. Харрис); Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен (Р. Хайнце) [205]
Область применения	Карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг	Метод «Коучинг» (А. М. Кузьмин); Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса (Е. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова); Коучинг принятия решения (Э. Грант, Дж. Грин); Лайф-коучинг — новая профессия для психотерапевтов. Как перейти от психотерапии к коучингу (Ш. Вильямс, Д. Дэйвис) [206]
Охват участников	Индивидуальный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг	Коучинг — личная тренировка. Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере (И. Л. Добровольский); Коактивный коучинг (Л. Уитворт, Г. Кимски-Хауз, Ф. Сандал); Революция в обучении (Г. Драйден) [207]
Формат (способ) реализации	Очный (личный коучинг, фотокоучинг), заочный/дистанционный (интернет-коучинг, телефонный коучинг)	Коучинг в обучении: практические методы и техники (Э. Парслоу, М. Рей); Коучинг от А до Я. Возможно всё (В. Е. Максимов); Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса (Н. Самоукина, Н. Туркулец) [208]

Бизнес-коучинг является наиболее разработанной разновидностью этого вида консультирования. Он предполагает работу с отдельными менеджерами, командами или организацией в целом в контексте компании и бизнеса. В буквальном смысле слова под бизнес-коучингом (англ. business бизнес, предпринимательство, coaching инструктирование, наставничество, тренировка, занятия с репетитором) понимается система профессиональных взаимоотношений между специалистом по развитию и росту бизнеса (коучем) и представителем (или командой) бизнес-компании (клиентом). Она предполагает создание коучем условий для повышения мотивации клиента в стимулировании профессиональной деятельности на благо компании через поддержку и сопровождение человека до получения им необходимого результата в соответствии с его потребностями, спроецированными через цели компании [209].

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска максимально эффективных путей достижения целей компании и воплощение их в жизнь самими сотрудниками. На основе анализа представленных в данном параграфе монографии исследований по проблеме бизнес-коучинга его непосредственные задачи можно представить следующим перечнем:

- индивидуальное развитие сотрудников компании (развитие их профессиональной, эмоциональной и мотивационной компетентности);
- создание для управленцев любого ранга условий освоения более эффективного стиля руководства;
- формирование корпоративной культуры компании, в том числе адаптация к ней новых сотрудников;
- оптимизация взаимоотношений между сотрудниками компании через выстраивание рабочих отношений, исключающих конфликты, благодаря осознанию индивидуальных различий;
- анализ взаимодействия сотрудников в команде для их сплочения при решении общих задач;

– формирование стратегии командной работы сотрудников компании [210].

В соответствии с представленной выше классификацией данного вида консультирования бизнес-коучинг может проводиться:

1) в индивидуальном режиме, при котором в качестве клиента выступает сотрудник компании (заказчик). Данная разновидность бизнес-коучинга предполагает составление и сопровождение индивидуальных планов развития отдельных сотрудников компании, а в случае индивидуального предпринимательства — составление и сопровождение стратегических планов развития бизнеса;

2) ситуационно, когда общая тема его реализации в бизнес-структуре отсутствует, а предмет каждой сессии определяется клиентом непосредственно перед её началом;

3) если ситуация реализации коучинга обратная — заказчик формулирует задачу, которую клиенту предстоит выполнить помощью коуча, бизнес-коучинг носит системный характер. Данная разновидность бизнес-коучинга предполагает: сбор необходимой информации и структурирование обратной связи, выбор области для развития, формирование команды развития. В его функции входит также организация создания плана действий клиентом и сопровождение его выполнения, что предполагает анализ осуществляемой обратной связи, коррекцию действий и поведения клиента;

4) в командном режиме, где клиентом является вся команда структурного подразделения или компании в целом. Данная разновидность бизнес-коучинга предполагает определённую последовательность процедур: индивидуальные интервью с членами команды, консолидацию и структурирование полученной информации, командные сессии для сплочения команды и выработки плана действий, в том числе стратегического характера [211].

Таким образом, в качестве основной задачи бизнес-коучинга мы считаем необходимым указать не только помощь

бизнесмену в развитии его бизнеса, но и создание возможности реализовать себя в важной для него сфере. Данная задача является особенно актуальной для малого и среднего бизнеса, где весь бизнес контролируется и управляется зачастую одним человеком.

В этой связи в задачи коуча входит не только анализ решений руководителя, но и связь принятых решений с его личной жизнью, которая почти всегда имеет определённое влияние на осуществляемый бизнес. Как показывает практика, бизнесмены достаточно часто не отделяют работу от отдыха, друзей от коллег. Дела в профессиональной сфере (полученные результаты) напрямую влияют на их жизнь и жизнь их близких. Данные обстоятельства обуславливают интеграцию бизнес-коучинга с карьерным.

Карьерный коучинг приобрёл популярность в определённых кругах профессионалов бизнеса и творческих профессий. Он предполагает работу как в индивидуальном, так и в групповом режиме со специалистами, создающими своё профессиональное будущее, в соответствии со своими сильными личностными установками. Под руководством карьерного коуча специалист (клиент) определяет для себя долгосрочные (10, а иногда 15 и больше лет) и краткосрочные (от 3 месяцев) карьерные планы. При помощи коуча он формирует свою цель, разрабатывает план действий. В задачи коуча входит поддержка клиента в карьерном продвижении соответственно намеченному им курсу. По ходу данного процесса клиент (не без помощи коуча) учится масштабнее мыслить, брать на себя больше ответственности при реализации своих планов, действуя решительно. Помогая клиенту максимально полно и глубоко охарактеризовать свой карьерный и профессиональный потенциал личности, карьерный коучинг позволяет выявить сильные стороны и области развития, а также возможность возникновения угроз со стороны внешней среды [212].

Чаще всего карьерный коучинг предполагает работу над конкретным проектом. Любая профессиональная цель клиента,

который в одном лице является и заказчиком, становится проектом, который он берётся реализовать при непосредственной поддержке коуча. При осуществлении данной разновидности коучинга регулярность встреч клиента с коучем реализуется по убывающей: 1-2 раза в неделю первоначально, затем они становятся реже — 1 или 2 раза в месяц. Коуч-сессии могут проводиться индивидуально, по телефону и скайп-связи. Интенсивность, продолжительность коуч-сессий, а также способ их осуществления зависит от того, к какому сроку клиент хочет достигнуть своей цели.

С представленными выше двумя разновидностями коучинга непосредственно связан набирающий в последнее время невероятную популярность коучинг личной эффективности. Он во многом перекликается с рассмотренными выше разновидностями и другими существующими вариантами осуществления коучинга. Коучинг личной эффективности инициирован желанием человека повысить свою профессиональную или иную эффективность путём балансировки разных направлений своей жизни для максимального развития желаемых сфер [213].

Данная разновидность коучинга предполагает построение совершенно особых взаимоотношений между коучем и клиентом. В соответствии с исследованиями Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал, Л. Уитворт, эти отношения предполагают концентрацию внимания коуча на клиенте, на желаемых им достижениях в собственной жизни. При этом коуч принимает клиента полностью таким, какой он есть: слушает его безоценочно, позволяя выражать свои эмоции, совершенно не подвергая анализу. Коуч-сессии проходят регулярно, по первому желанию клиента. Коуч всегда на месте, всегда ждёт клиента и способен из каждого взаимодействия извлечь максимальную пользу. Клиент имеет возможность приходить к коучу практически каждую неделю (и даже не один раз в неделю), чтобы консолидировать, интегрировать свой опыт и двигаться дальше.

Это не зависит от ситуации достижения клиентом значительного успеха или, наоборот, в случае неудачи. По мере сближения коуча и клиента отношения коучинга развиваются и становятся всё эффективнее. Коуч лучше узнает сильные и слабые стороны клиента, его мечты и стремления, имеющие место противоречия. В процессе данных отношений клиент освобождается от внутренних самоограничений, которые беспокоили его многие годы. Происходит это благодаря постоянной поддержке сильных сторон его личности коучем, что позволяет им проявляться интенсивнее и формирует веру клиента в успех [214].

По своей сути коучинг личной эффективности (личный коучинг) предполагает беседу клиента и коуча, результатом которой становится: чёткое понимание клиентом своего места в жизни; приобретение им навыков управления жизненными ситуациями; раскрытие личностного потенциала клиента, выступающего одновременно в роли заказчика.

Согласно исследованиям учёных, личный коучинг создаёт возможности максимально реализовать потенциал человека не только в социальной и творческой сферах, но и в области личных отношений. В частности, по мнению исследователей, личный коучинг помогает:

- повысить ресурс личной эффективности клиента, помогая понять причину возникновения проблем;
- максимально полно реализовать свой потенциал во всех сферах жизни, в том числе в творчестве;
- достичь гармонии в семейных отношениях, приучая извлекать из имеющихся мест жизненных трудностей уроки;
- быть более успешным в профессиональной сфере, активизируя деятельность по непрерывному повышению профессиональной квалификации;
- избавиться от личных проблем и быть в полном согласии с самим собой.

В настоящее время складывается ситуация, при которой коучинг отношений является даже более популярным, чем

консультации у семейного психолога. Объяснение этому мы видим в том, что психолог в ходе беседы даёт советы и рекомендации, как сделать отношения более гармоничными, а коуч просто помогает клиенту найти самостоятельно ответы на волнующие его вопросы.

Этому способствует специфика коучинга, в соответствии с философией которого каждый человек обладает определёнными талантами, но в силу каких-либо причин не находит точку их приложения [215].

Наиболее полно и последовательно процесс реализации коучинга раскрыт в исследованиях Дж. Уитмора. Он может быть представлен следующими положениями:

1. В процедуре коучинга гармонично сочетаются два принципа — принцип осознанности и принцип ответственности, являющиеся решающими качествами для достижения эффективности исполнения в любой деятельности. Результатом их реализации за счёт устранения внутренних противоречий является разум клиента, настроенный на преодоление внешних препятствий.

2. Сбор всей необходимой информации для решения проблемы консультирования и её анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча. Для этого используются специальные техники, основными из которых являются вопросные технологии коучинга. Подобные вопросы требуют ответов, содержащих описание, а не осуждение, поэтому риск впасть в самокритику или нанести ущерб своему самолюбию у клиента отсутствует. Данные обстоятельства способствуют стимулированию действенного, сконцентрированного мышления, внимания и наблюдения, обеспечивая высшее качество входящей для анализа проблемной ситуации информации.

3. Вопросы изначально формулируются широко, а затем постепенно концентрируются на деталях. Стремление к большей детализации поддерживает концентрацию и интерес подопечного, увлекая его в данный процесс. Это позволяет клиенту самостоятельно обнаруживать совсем не очевидные,

но важные факторы, которым ранее он не придавал значения в рамках консультируемой ситуации.

4. Вопросы в коучинге заставляют внимать ответам, сосредоточиваясь на деталях и создавая петли обратной связи. Инструктирование ничего подобного не даёт. Желательно, чтобы коучинг проходил настолько свободно и неформально, что подопечный даже не догадывался, что с ним проводят занятие. Такая обстановка будет способствовать продуктивной деятельности клиента по разработке списка собственных намерений и возможностей по снятию проблемности в консультируемой ситуации и дальнейших стратегий или направлений действий. Практикой реализации коучинга доказано, что цели, сформулированные посредством определения идеального долгосрочного решения и реалистичных шагов на пути к этому идеалу, обычно вдохновляют и мотивируют гораздо лучше.

5. Последовательность расстановки расплывчатых целей носит циклический характер и допустима лишь до тех пор, пока не будет детально обследована текущая ситуация (реальность). Цикл завершается более точным определением изначально поставленных целей осуществления действий по устранению противоречий в консультируемой ситуации собственными силами клиента. Очень важно ставить позитивные цели, а негативные переформулировать в противоположные позитивные.

6. При обследовании реальной текущей ситуации важно задействовать все чувства клиента, чтобы реализация принципов ответственности и осознания привела его к самомотивации поиска выхода в сложившейся ситуации.

7. Далее следуют действия с разработанным ранее списком возможностей, каждая из которых соотносится с обследованной реальностью через поиск даже малой толики идеи, которая может перерасти во что-то важное при последующем обсуждении. На данном этапе отбора возможностей необходимо временно отказаться от цензуры здравого смысла, чтобы

получить больше неординарных мыслей, которые способствуют принятию неординарных решений.

8. Смысл заключительной стадии в последовательности коучинга заключается в том, чтобы превратить обсуждение списка отобранных возможностей в принятие решения. Она предусматривает составление плана действий с учётом ранее определённых требований, тщательно изученных данных и широкого выбора материала предложенных идей. Коуч на данном этапе задаёт вопросы, проясняющие детали выбранных вариантов, предусматривая и предупреждая любые возможные обстоятельства, способные помешать выполнению принятого к действию решения. Оценка вероятности конечного результата сводится к определению готовности клиента сделать всё, что в его силах, по реализации принятых к выполнению собственных намерений.

9. Формально цикл коучинга завершается предоставлением клиенту в письменном виде чёткого перечня всех согласованных действий и его ответов на все вопросы последней стадии намерений. Подопечный должен перечитать запись и подтвердить, что всё верно: это его план действий, он его полностью понимает и намерен выполнять. После этого коуч обычно предлагает клиенту дальнейшую поддержку и заверяет его в том, что будет всегда к его услугам, если понадобится. Всё это помогает подопечному осознать то, что он делает, оценить свои шансы на получение того, что задумали [216, с. 43—44, 48, 49, 53—54, 55—61, 66—68, 77—79, 82—83, 85].

Представленная выше последовательность реализации коуча объясняет универсальность механизма его осуществления. Считаем необходимым указать в данном процессе на связь самоуважения, уверенности и эффективности исполнения. Они являются продуктом совместной работы коуча и клиента, а в единстве способствуют изменениям в консультируемой ситуации. Должному уровню исполнения способствует учёт связи эффективности исполнения, обучения и удовольствия

от данных видов деятельности. При этом обучение не является просто побочным продуктом деятельности. Оно создаёт новые ресурсы, расширяет возможности и даёт силы для изменений.

Таким образом, коучинг, работая на уровне сознания, служит для расширения границ понимания действительности в ходе анализа поставленной задачи, что способствует движению к цели. Представленный выше процесс реализации коучинга подразумевает высокий уровень профессионализма коуча, который официально определяется наличием сертификатов и количеством наработанных им часов. Кроме того, важную роль играет личность коуча, за счёт которой в том числе достигается результат в коучинге. Чрезвычайно важны его навыки активного слушания и умения задавать правильные вопросы в нужный момент, компетенции по использованию инструментария так, чтобы это приносило пользу клиенту. Коучи характеризуются как люди, готовые буквально в каждом видеть шанс и возможность осуществления совместного развития.

Основополагающая природа взаимоотношений коуча и клиента предполагает их активное сотрудничество друг с другом, представляющее альянс двух равноправных партнёров, нацеленный на удовлетворение потребностей клиента.

Фундаментом реализации коучинга является соблюдение следующих основных правил при его осуществлении:

- постановка задачи по обращению к коучу всегда исходит от клиента;
- уверенность в том, что клиент изначально является творческой, целостной личностью и обладает соответствующими ресурсами;
- при использовании инструментов вопросной технологии коучинга обязательность обращения ко всей жизни клиента в целом, а не только в рамках сферы консультируемой ситуации;
- партисипативность отношений между коучем и клиентом, которая построена на принципе активного участия клиентов в процессе выработки и принятия решений.

Понимание самореализации у каждого человека имеет свою формулировку, в которую поначалу входит много внешних параметров: хорошая работа, финансовое благосостояние, определенные образ и стиль жизни. Практика реализации коучинга свидетельствует, что в большинстве случаев в процессе работы клиент очень быстро приходит к более глубокому определению самореализации, которое проявляется не внешними, количественными параметрам, а духовно-нравственными ценностями. Именно они в личностном понимании каждого человека составляют идеал его полноценно реализованной жизни. По нашему мнению, коучинг способствует формированию истинных представлений о собственных ценностях каждого человека.

Наряду с раскрытием потенциальных личных возможностей, о которых клиенты не догадывались ранее, коучинг позволяет добиться весомого социального успеха. Коучинг позволяет соединить улучшение материального положения, моральное удовлетворение с обыкновенным человеческим счастьем и удовольствием.

Мы согласны с классиками коучинга в том, что единственно правильного способа проведения коучинга не существует. Это объясняется зависимостью от личностных качеств и компетенций участников данного процесса. Анализ литературы и практика личного участия в доступных коуч-сессиях констатируют необходимость высокой профессиональной подготовки специалистов данного профиля, в том числе по психоанализу. Данные обстоятельства обуславливают возможности использования коучинга в процессе осуществления консалтинговой деятельности только при условии наличия в составе консалтинговой службы вуза как кадрового ресурса коллективного субъекта «консалтер» специалистов надлежащей квалификации.

2.5 Выводы

Представленные технологии, техники и виды консультирования достаточно успешно используются в процессе реализации консалтинговых процедур в силу совпадения их целей и задач.

В рамках нашего исследования целью консалтинга является оказание на основе диагностических данных помощи клиенту по восприятию, пониманию и воздействию на ход событий, происходящих в его профессиональном окружении. Достигается это за счёт построения «самообучаемой организации», которая создаёт условия развития для всех своих сотрудников и сама непрерывно преобразовывается (синергетический эффект групповой работы) в соответствии с требованиями адаптивности к динамичному изменению внешних условий своего функционирования.

Если мы обратимся к целям и задачам тьюторства, которые предполагают создание условий для развития клиента посредством организации персонального сопровождения в образовательном пространстве, то можем проследить аналогию с консалтингом. При выстраивании индивидуальной траектории освоения профессиональных компетенций и личностного развития клиента тьютор учитывает уровень развития и соответствующие ему требования со стороны внешней по отношению к клиенту образовательной организации. Отличительным в тьюторской деятельности от консалтинговой является идентификация позиции консультанта с позицией клиента, что в некотором роде сближает эту технологию консультирования с коучингом. В процессе консалтинга позиция консультанта всегда требует нейтральности по отношению к клиенту и полной готовностью предоставить ему возможность обеспечения необходимого уровня компетенций.

Технология супервизии, обеспечивающая поддержку и восстановление личностного потенциала специалиста сферы оказания консультационных услуг, занимает обособленное

положение в консалтинговой деятельности. Она в некотором роде является сервисом сервиса, обеспечивая надлежащий уровень профессиональной подготовки консалтеров, который безусловно влияет на процесс консалтинга. Однако в данной технологии вполне очевидны сходные моменты в консультативной практике с коучингом и тьюторством. Для углубления необходимого в процессе супервизии самопознания вполне приемлемы инструменты коучинга. Для формирования индивидуального стиля работы и положительной самооценки клиента в процессе супервизии весьма продуктивной будет тьюторская поддержка специалиста. Кроме того, конструктивность рефлексивных процессов в супервизии достигается через высокую степень идентификации и непосредственной включённости супервизора в работу супервизируемого, что также сближает её с тьюторством и коучингом.

Технология модерации предполагает осуществление процесса консультирования, способствующего когнитивной самостоятельности группы индивидов через организацию взаимопонимания и сотрудничества. Данные параметры консультативной практики свойственны в равной степени для консалтинга, коучинга, супервизии и тьюторства, осуществляемых в групповом (командном) режиме. Формирование у клиента аналитической и рефлексивной культуры управленца, его исследовательских и проектировочных умений, развитие коммуникативных способностей и навыков работы в команде, будучи задачами модерации, созвучны с задачами этих же видов консультирования.

Технология коучинга отличается от остальных, рассмотренных в данной главе, практик консультирования максимальной степенью уровня повышения результативности личности в её персональной и профессиональной деятельности. В отличие от консалтинга, который предполагает для выявления тенденции развития реконструкцию прошлого опыта клиента, коучинг ориентирует его не на поиск источника проблем в прошлом, а на достижение результатов в будущем.

Для сравнения рассмотренных консультативных практик по способу их реализации считаем целесообразным отразить их в порядке представленности в данной главе.

Для тьюторства наиболее характерно использование метода проектов, сетевого планирования и разработка комплексной целевой программы. В супервизии успешно используются технология фасилитации, методы баллинтовской группы, «линия времени» (time-line therapy), «модель социальной панорамы» (метод Л. Деркса). Технология модерации предполагает использование фасилитации, методов номинальной группы и карточного опроса, приёмов вызова, точечных вопросов и смыслового поля, графического способа организации информации «кластер» (cluster). Для коучинга также характерно использование технологии фасилитации, но основным методом является направляющее обсуждение вопросов. В качестве инструментов коучинга получили широкое распространение «колесо жизненного баланса» и «стратегия творчества» У. Диснея, метод мозгового штурма в формате WORLD CAFÉ. Метод мозгового штурма в форме своих разнообразных проявлений является неотъемлемым элементом всех рассмотренных консультативных практик, в том числе и в процессе консалтинга, который реализуется посредством технологии имитационно-игрового обучения и фасилитации, метода игротехнического моделирования, с обязательным использованием графического способа организации информации «схематехника». Представленные способы реализации рассмотренных консультативных практик визуализируют определённую степень взаимопроникновения их в процедуру друг друга.

Результаты, которые характерны для рассмотренных технологий, техник и видов консультирования, подтверждают данное предположение.

Совместно с тьютором разработанный проект профессионального будущего клиента и формирование необходимых для его осуществления ресурсов, как результат данной технологии

консультирования, может иметь место на промежуточных этапах других консультационных практик.

Приобретение супервизируемым уверенности в себе и способности восстанавливать личностные ресурсы; формирование стабильной мотивации и понимания необходимости работать над собственными личностными и профессиональными проблемами вполне можно отнести к результатам коучинга личностной эффективности.

Развитие у клиента способности к самоуправлению, формирование готовности к самостоятельному принятию необходимых оперативных решений, развитие его интеллекта, уровня коммуникации и качества взаимодействия с окружением в профессиональной сфере и личной жизни констатировано в результатах всех представленных в данной главе технологий консультирования.

Данные обстоятельства позволяют нам констатировать возможности использования рассмотренных технологий и техник консультативной деятельности в процессе организации и осуществления консалтинга.

ГЛАВА 3

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

3.1 Консалтинг как феномен педагогической деятельности

Значительные изменения в функциональных структурах организаций на территории постсоветского пространства были вызваны переходом к рыночной экономике, что существенным образом отразилось на образовательной сфере. Материально-техническая база вузов не обновлялась в силу отсутствия должного государственного финансирования, а численность студентов возросла. Объяснение этому мы находим в нестабильности и неопределённости, которая наблюдалась во всех сферах жизни. В данной ситуации учёба в вузе рассматривалась как возможность достижения некоторой временной определённости в жизненных планах.

В силу того, что связанные с рынком изменения коснулись главным образом управления организационными структурами, в том числе и в учреждениях высшей школы, это привело к росту потребности в консультационных услугах по вопросам управления. Многие функции, которые ранее выполняло министерство образования и подведомственные ему структуры, перешли в полномочие учебных заведений, руководство которых не имело достаточного уровня соответствующих компетенций.

Лежащие в основе консалтинга процедуры выбора консалтером вариантов действий в настоящее время существенным образом зависят от быстрых изменений в окружающей среде. Масштабность и сложность анализируемой информации, взаимозависимость компонентов функционирования организации любого уровня от социально-экономической ситуации в государстве определяют проблемность консалтинговой

деятельности. Данные факторы являются следствием фундаментальных общемировых тенденций, приводящих к глобальной неопределённости во всех сферах деятельности. Роль консалтинга в данных обстоятельствах предполагает разработку путей преодоления негативных последствий неопределённости.

Консалтинг на территории постсоветского пространства в образовательной сфере более привычен в трактовке управленческого консультирования, которое было неотъемлемой частью консультирования педагогического. Под управленческим консультированием в педагогической сфере исследователи понимают предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая оценку и определение проблем, формулировку рекомендаций и помощь в их реализации. Считаем необходимым подчеркнуть совещательную роль данного вида профессиональной деятельности, так как в задачи управленческого консультирования входит поиск варианта правильного совета нужному лицу (клиенту) в нужное время. Следует также указать на профессионализм оказываемой помощи, поскольку консультанту по вопросам управления необходим опыт и навыки по решению данного вида проблем. Сталкиваясь с множеством различных ситуаций в практике консультирования, он действует как связующее звено между теорией и практикой управления [217].

Ведущей характеристикой управленческого консультирования является его независимость: финансовая, административная, политическая, эмоциональная (никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть). Однако, как показывает консультативная практика, консалтинг в форме рекомендаций не всегда способствует устранению проблем в управлении образовательной организацией. Может сложиться ситуация, при которой требуется сложная, длительная и систематическая работа всего коллектива образовательного учреждения, чтобы выявить и устранить проблемы, мешающие его продуктивному функционированию.

Мы согласны с Н. О. Токмаковой, по мнению которой процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, предпринимаемых консультантом для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно [218, с. 9].

Управленческое консультирование, или консалтинг, по нашему мнению, относится к виду профессиональной деятельности, объектом которого является организация (система клиента) со всеми её составляющими и процессами — организационная система «высшее учебное заведение». В качестве основного результата консалтинга выступает повышение обоснованности управленческих решений, которое обеспечивается совместной (клиента и консалтера) разработкой и реализацией конкретных практических рекомендаций по проблемам управления.

Основной целью консалтинга является изменение существующего положения в образовательной организации к лучшему и достижение высоких конечных результатов, что является возможным через комплексную оценку процесса функционирования организационной структуры и выполнение выработанных на основе этой оценки рекомендаций. В задачи консалтинга входит оказание эффективной помощи работникам вуза путём доведения необходимых идей и решений до практической их реализации, а также организацией их самоопределения к выполнению профессиональных функций в измененной ситуации.

Как нами указывалось ранее, консалтинг в образовательной сфере на правах компонента входил в состав педагогического консультирования, но был ограничен контингентом управленческой структуры образовательного учреждения. В соответствии с мнением исследователей, педагогическое консультирование может рассматриваться как область педагогического знания, предполагающая осуществление организованного

взаимодействия между консультантом и клиентом, граница которого очерчивается следующими объектами исследования:

- оказание консультационной помощи обучающемуся в разрешении проблем, связанных с учебно-познавательной деятельностью и личностным развитием в целом;

- оказание консультационных услуг различным субъектам социума, участвующим в образовательной деятельности (родители учащихся, различные группы населения, потребители образовательных услуг);

- оказание консультационной помощи специалистам образовательного учреждения в разрешении проблем, связанных с осуществлением профессиональной деятельности и личностным развитием;

- научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогического персонала;

- консультирование по проблемам организационного развития учреждения образования [219, с. 9—11].

В процессе педагогического консультирования могут оказываться консультационные услуги как общепедагогического, так и управленческого характера. В первом случае цели консультирования связаны с совершенствованием образовательного процесса; во втором случае цели консультирования охватывают все основные стороны деятельности образовательного учреждения. Согласно сложившейся практике, данные виды консультирования различаются по объектам деятельности консультанта: объектом педагогического консультирования выступают отдельные работники или профессиональные группы; объектом управленческого консультирования являются администрация и педагогический коллектив в целом.

Таким образом, управленческое консультирование в образовательной сфере (в том числе в вузе) нами рассматривается как составная часть педагогического консультирования, имеющая определённую специфику. Для её конкретизации считаем целесообразным систематизировать существующие в доступной

для нас литературе трактовки термина «управленческое консультирование».

Понятие «консалтинг (управленческое консультирование)» в теории и практике менеджмента имеет множество неоднозначных определений и требует уточнения в рамках данного исследования. Согласно справедливому, по нашему мнению, замечанию П. Блока, консультирование является широко распространённым процессом: «Вы занимаетесь консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но не обладаете непосредственным контролем над исполнением. <...> Большинство людей, занимающих штатные должности, в действительности являются консультантами, даже если официально они не называют себя “консультантами”» [220, с. 21—25].

В литературных источниках по проблеме управленческого консультирования имеется множество подходов к определению того, как применить консультирование к управлению. Широкую известность получили три основных подхода к определению управленческого консультирования (консалтинга):

- функциональный (П. Блок и Ф. Стееле), согласно которому человек занимается консультированием каждый раз, когда советует что-либо, но непосредственно не руководит выполнением своих рекомендаций;

- деятельностный (Л. Грейнер и Р. Метцгер), в рамках которого консультирование рассматривается как особая профессиональная служба;

- деятельностно-функциональный подход, который интегрирует в себе консультативную функцию с деятельностью по ее осуществлению (нашёл своё отражение в работах российских специалистов-консультантов О. К. Елмашева, Я. А. Лейманна, М. Я. Хабакука и др.).

Соотношение содержания трактовки понятия «консалтинг» в аспекте конкретного подхода к определению управленческого консультирования отражено нами в более наглядном виде (таблица 5).

Т а б л и ц а 5 — Основные подходы к определению управленческого консультирования (консалтинга)

Наименование подхода	Характеристика
Функциональный (П. Блок и Ф. Стееле)	Любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант не отвечает сам за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это [221, с. 10]
Деятельностный (Л. Грейнер и Р. Метцгер)	Консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений [222]
Деятельностно-функциональный (О. К. Елмашев, Я. А. Лейманн, М. Я. Хабакук и др.)	Профессиональная деятельность, содержанием которой является помощь руководителям в решении их проблем и внедрении достижений науки в практику управления [223]

Представленные подходы дополняют друг друга и позволяют нам рассматривать консалтинг как профессиональную деятельность, обеспечивающую управленцев практическими советами и помощью, которую оказывают организации или лица, обладающие специальными компетенциями.

Неоднозначность подходов к пониманию феномена управленческого консультирования привела, в свою очередь, к неоднозначности трактовки самого этого понятия в исследованиях различных авторов.

При характеристике явления «консалтинг» исследователи трактуют его как комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов

в целях расширения и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации и т. п. [224]. Некоторые из них считают, что это особый вид воздействия на объект в плане трансформации теории в практику, который отличается преднамеренностью и целесообразностью [225]. Анализ многочисленных источников утвердил нас во мнении, что консалтинг опирается на научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений и представляет собой сложное явление, однозначное описание которого невозможно. Факты, подтверждающие данное мнение, отражены в результатах наших изысканий в определении данного понятия (таблица 6).

Т а б л и ц а 6 — Управленческое консультирование — консалтинг

Определение понятия	Источник, представитель
<i>Деятельность по оказанию помощи руководящим работникам и управленцам</i>	
Консалтинг (менеджмент-консалтинг) — предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации	FEACO; Консультационные услуги в России (А. П. Посадский, С. В. Хайниш) [226]
Консультирование по управлению — профессиональная помощь руководителям в анализе и решении практических проблем и распространении эффективного опыта управления на предприятиях	Международная организация труда [227]
«Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»	Consulting for organisational change (F. Steele) [228, с. 3]

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
Управленческое консультирование — любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры, задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это	Основы управленческого консультирования (Н. О. Токмакова); Использование услуг профессиональных консультантов (В. И. Алешникова) [229]
Управленческое консультирование — это профессиональное отношение квалифицированного консультанта к клиенту, которое обычно представляется как «личность—личность», хотя иногда в нём участвуют более двух человек. Цель консультирования — помочь клиентам понять происходящее в их жизненном пространстве и осмысленно достичь поставленной цели на основе осознанного выбора при разрешении проблем	Theories of Counseling (Н. М. Burks, В. Stefflre) [230, с. 11]
Управленческое консультирование — высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определённой области	Управленческое консультирование — организация процесса (К. Чакрыров) [231, с. 58]
Управленческое консультирование — это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта	Управленческое консультирование: теория и практика (Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн) [232, с. 27]
Управленческое консультирование — разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения	Диагностика управления (В. Ш. Рапорт) [233]

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	
Консалтинг — это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	Консультационные услуги в России (А. П. Посадский, С. В. Хайниш) [234, с. 75]
Консалтинг как профессиональная помощь владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем, их анализе, выработке рекомендаций по их решению и, если понадобится, содействие в их выполнении	Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг [235, с. 26]
Управленческое консультирование — помощь в решении проблем заказчика (клиента) на основе экспертного опыта консультанта. Обычно оно осуществляется с опорой на формализованные модели: схемы бизнес-процессов, модели деятельности организации, взаимодействия менеджеров и т. д.	Корпоративный тренинг от А до Я (М. В. Кларин) [236, с. 99]
Консультирование предполагает двустороннее взаимодействие, это процесс поиска, предоставления и получения помощи. Консалтинг должен помогать человеку, группе, организации или ещё более крупной системе мобилизовать внутренние и внешние ресурсы для решения проблем и осуществления изменений	Консалтинговый процесс в действии (Г. Липпит, Р. Липпит) [237, с. 12]

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
«То, что происходит между человеком, оказывающим помощь, и человеком или группой людей, её принимающей, я назвал консультированием по процессу»	Консультирование по процессу (Э. Г. Шейн) [238, с. 17]
Консалтинг — термин, используемый в современной практике для обозначения деятельности, направленной на выявление и разработку предложений и программ с целью рационализации и оптимизации функционирования предприятия, помощи руководящему составу и управленцам в процессе принятия грамотных решений	Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений [239, с. 90]
<i>Управленческое консультирование как услуга/сервис</i>	
Управленческое консультирование — это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента	Готовых решений не бывает (А. Саврук, Р. Красюк) [240]
Консалтинг (от англ. consulting) — услуги, консультации в области экспертной, технической и экономической деятельности, которые специализированные консалтинговые компании выполняют для фирм, производителей, продавцов	Современный экономический словарь [241, с. 195]
Консалтинг — услуга, которая обладает высоким потенциалом значительных изменений. Консультанты дают рекомендации, как добиться успеха, как быть готовым правильно реагировать на непредвиденные обстоятельства и препятствия, и тесно сотрудничают с клиентами в разработке стратегии для достижения поставленной цели	Руководство по управленческому консалтингу (С. Бисвас, Д. Твитчелл) [242]

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
Управленческое консультирование — услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	Программа работ лаборатории управленческого консультирования [243]
Управленческое консультирование — специфический вид деятельности, под которым понимается предоставление услуг по диагностике проблем, определения практических путей возможного их решения в клиентской бизнес-организации специально подготовленными, обладающими необходимым практическим и образовательным опытом, управленческими консультантами	Управленческое консультирование. Международный опыт (С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов) [244, с. 51]
Управленческое консультирование — услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем	Управленческое консультирование как услуга [245]
Консалтинг — предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг	Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы [246]
Консалтинг — вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития; опирается на научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений	Основы мотивационного менеджмента (Э. А. Уткин) [247, с. 46]

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
Консультирование по управлению — один из видов интеллектуальных услуг	Сравнительная эффективность методов управленческого консультирования (М. Р. Душак) [248]
В широком понимании консалтинг (или консультирование по управлению) как социальное и экономическое явление, ставящее своей целью решение разнообразных задач и предоставление интеллектуальной помощи в самых разнообразных сферах жизнедеятельности общества, существует столь же давно, как и само человечество, а родоначальником профессии «консультант» стал великий Конфуций	Консалтинг [249, с. 7]
Консалтинг — вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учётом специфики данной отрасли и проблем клиента	Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений [250, с. 91]
<i>Консалтинг как процесс или система (форма) деятельности</i>	
Консалтинг — процесс, при котором человек, берущий на себя регулярно или временно роль консультанта, открыто и определённо предлагает и соглашается посвятить своё время, внимание и уважение другому человеку или людям, которые временно будут в роли его клиентов	Британская ассоциация консультирования [251]
Консалтинг — ориентированный на научение процесс, имеющий место между двумя людьми, когда профессионально компетентный в области релевантных	Основы индивидуального консультирования (М. А. Гулина) [252, с. 37]

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
<p>знаний и навыков консультант стремится способствовать клиенту с помощью соответствующих его [клиента] актуальным нуждам методов и внутри контекста его [клиента] общей личностной программы узнать больше о себе самом, научиться связывать эти знания с более ясно воспринимаемыми и более реалистично определяемыми целями так, чтобы клиент мог стать более счастливым и более продуктивным членом своего общества</p>	
<p>Управленческое консультирование — определённым образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществлённое на нём организационное изменение или проект его внедрения</p>	<p>Материалы к Учёному совету АН СССР [253]</p>
<p>Управленческое консультирование — процесс консультирования в целях совершенствования управления предприятием</p>	<p>Основы управленческого консультирования (Н. О. Токмакова) [254]</p>
<p>Бизнес-консалтинг — процесс обеспечения клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы</p>	<p>Ассоциация «Укрконсалтинг» [255]</p>

Продолжение таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
Управленческое консультирование в образовательном учреждении — сознательно организованная, социально обусловленная, целенаправленная система деятельности управленцев по совершенствованию и преобразованию практики по обучению учащихся в русле передовых научно-педагогических достижений	Консалтинговая служба в образовании [256, с. 21]
Управленческое консультирование — эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта	Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики (О. К. Елмашев) [257]
Управленческое консультирование представляет такую форму, «когда консультант делится опытом с клиентом, вместо того чтобы пытаться сохранить его только для себя; клиент по возможности непосредственно и активно участвует в решении задачи; и обе стороны не жалеют усилий для того, чтобы извлечь из решения данной задачи ценный опыт»	Управленческое консультирование нововведений [258, с. 10]
<i>Профессиональная служба</i>	
Консалтинг — консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям при помощи специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организациям заказчика выявить управленческие проблемы, проанализировать их; дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений; оказывают помощь управленцам в преобразовании научных знаний в технологию эффективного управления	Consulting to management (L. E. Greiner, R. O. Metzger) [259, с. 7]

Окончание таблицы 6

Определение понятия	Источник, представитель
Управленческое консультирование — консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений	Управленческое консультирование нововведений: Индивид в организации; Основы управленческого консультирования (Н. О. Токмакова) [260]
Управленческое консультирование (консалтинг) — профессиональная деятельность, содержанием которой является помощь руководителям в решении их проблем и внедрении достижений науки в практику управления	Управленческое консультирование (М. Кубра) [261, с. 10]
Термины «штатная работа» и «консалтинговая работа» являются взаимозаменяемыми. Люди в штатной роли, для того чтобы быть эффективными, действительно нуждаются в навыках консалтинга независимо от области их компетенции	Безупречный консалтинг (П. Блок) [262, с. 27]

Систематизация определений управленческого консультирования / консультирования по управлению / консалтинга в доступных библиографических источниках позволила нам в рамках функционально-деятельностного подхода выделить четыре группировки данного понятия:

1. Деятельность по оказанию помощи руководящим работникам и управленцам.

Достаточно большое количество учёных в рамках своих исследований трактуют консалтинг (управленческое консультирование, консультирование по управлению) как деятельность

по оказанию помощи руководящим работникам и управленцам. С разными временными интервалами В. И. Алешникова и Н. О. Токмакова приводят определение, которое полностью соответствует пониманию управленческого консультирования с функциональных позиций Фрица Стееле. Исследователь А. П. Посадский и другие при определении понятия «менеджмент-консалтинг» придерживаются определения управленческого консультирования, которое дано Европейской федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению FEASO. Перечень направлений, в которых предполагается оказание помощи руководящим работникам и управленцам достаточно разнообразен. Предполагается его осуществление:

- в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач;
- в процессе принятия грамотных решений;
- в форме определения и оценки проблем и/или возможностей, рекомендации принятия соответствующих мер и помощь в их реализации;
- в решении проблем их функционирования и развития;
- с направленностью на улучшение работы организаций и распространение эффективного опыта управления на предприятиях.

В представленных определениях есть прямые и косвенные указания на результат консалтинга: предложения, программы, сопровождение их реализации. В своём определении М. В. Кларин указывает на средства реализации управленческого консультирования: модели, схемы. В некоторых дефинициях отмечено, что консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. В определении эстонских «первопроходцев» консалтинговой деятельности обозначена двойственность функционального назначения консалтинга: деятельность и профессия.

2. Управленческое консультирование как услуга (сервис).

При определении консалтинга как услуги или сервиса под ним понимают социальное и экономическое явление, специ-

фический вид деятельности по предоставлению услуг, вид интеллектуальной деятельности. Данные сервисные услуги направлены на диагностику проблем, определение практических путей возможного их решения в клиентной организации, анализ, обоснование перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учётом специфики данной отрасли и проблем клиента. Они опираются на научную организацию труда системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений. Предоставляться они могут специализированной компанией или специалистом (консультантом или их группой), которые независимы и профессионально подготовлены.

3. Консалтинг как процесс или система (форма) деятельности.

В аспекте рассмотрения консалтинга как процесса или системы (формы) деятельности исследователями оговаривается периодичность его осуществления (регулярно или временно), возможность использования науки и передового опыта как основания данной формы деятельности. Клиентами в исследованиях учёных, отнесённых нами к данной категории, называются не только руководящие работники, но и персонал предприятия (организации). В качестве передаваемых клиенту ресурсов рассматриваются специализированный опыт, методология, техника поведения, профессиональные навыки и другие ресурсы, помогающие в оптимизации ситуации, сложившейся на предприятии (организации), а также в личностном плане клиента (чтобы клиент мог стать более счастливым и более продуктивным членом своего общества). Некоторые исследователи акцентируют внимание на образовательной функции консалтинга, предполагающей совершенствование и преобразование практики в русле передовых научно-педагогических достижений.

4. Консалтинг как профессиональная консультативная служба.

Основной характеристикой в данном подходе к определению понятия «управленческое консультирование» является

профессионализм консультанта. Требование к его наличию, соответственно, обеспечивает качество продукта: не только выявление, анализ управленческих проблем и выработка рекомендаций по их решению, но и выполнение данных решений на технологическом уровне.

Таким образом, управленческое консультирование (management consulting) является видом консалтинговой деятельности, направленной на оказание помощи в решении управленческих проблем. Управленческое консультирование предусматривает проведение определённой аналитической и исследовательской работы, заключающейся в анализе, обосновании перспектив развития и использовании научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций в сфере деятельности клиента.

Под процессом консалтинга (управленческого консультирования) нами понимается совместная деятельность консультанта и клиента в целях решения определенной задачи или комплекса задач и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте. Основная цель консалтинга — улучшение качества управления, рост эффективности деятельности организации-клиента, повышение интенсивности труда её персонала. Достижению этого способствует решение следующих типов основных задач: 1) на исправление сложившейся ситуации в функционировании системы клиента; 2) на усовершенствование существующей организации функционирования системы клиента; 3) задачи на внедрение инновации в сложившуюся систему клиента; 4) комбинированный тип задач.

Представленные в данном параграфе результаты исследования позволяют нам акцентировать внимание на двух аспектах понимания исследователями сущности консалтинговой деятельности.

С одной стороны, управленческое консультирование можно трактовать как искусство работы с людьми, искусство находить необходимую информацию, искусство увидеть проблему

тогда, когда она не видна клиенту, искусство правильно интерпретировать результаты анализа, искусство оставаться независимым. С другой — консалтинг является наукой, поскольку, во-первых, искусство работать с людьми опирается на рекомендации таких наук, как психология, социология; во-вторых, искусство находить необходимую информацию базируется на знаниях консалтера в определённой предметной области и владении современными информационными технологиями.

Консалтинг создаёт идейную, методологическую, теоретическую, информационную, техническую, правовую и этическую базу систем организационного управления и процессов их создания, совершенствования и развития. Спрос на управленческое консультирование возникает во всех областях человеческой деятельности, поскольку постоянно растущее экономическое и социальное давление на организационные структуры любого типа вынуждает их совершенствовать методы управления и добиваться более высокого уровня интенсивности и эффективности труда. Педагогическая сфера в этом плане не является исключением.

Управленческое консультирование в педагогическом аспекте (педагогический консалтинг) будет нами декларироваться как профессиональная помощь со стороны педагогов и специалистов образования, прошедших специальную подготовку. Осуществляться она может в форме услуги внутреннего сервиса, которая предполагает реализацию совместно вырабатываемых с клиентом решений (советов или рекомендаций) по оптимизации функционирования как отдельных структур организационной системы «высшее учебное заведение», так и всей её целостности.

3.2 Характеристика видов и типов консалтинга, используемых в образовательной сфере

В соответствии с тем, что в данном исследовании под консалтингом в высшем учебном заведении мы понимаем

оказание профессиональной помощи в форме услуги внутреннего сервиса, считаем целесообразным рассмотреть виды педагогического консалтинга именно с этих оснований.

Опираясь на общую классификацию консультационных услуг, исследователи выделяют два основных её направления: 1) с точки зрения предмета консультирования (попредметная классификация); 2) с точки зрения метода консультирования (методологическая классификация) [263].

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее основным потребителям консультационных услуг. В соответствии с ней консультационные услуги квалифицируются в зависимости от элементов менеджмента, на которые они направлены: общий, финансовый, производственный менеджмент и т. д.

Методологическая классификация профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует виды консалтинга в зависимости от методов их работы. В соответствии с ней различают экспертное, проектное процессное и обучающее консультирование.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консультационных услуг и другие профессиональные услуги [264].

В частности, в российской консалтинговой практике по способам практической работы, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны, выделяют следующие виды управленческого консультирования: исследовательское, экспертное, методологическое, системное и практическое [265].

Существуют различные виды консалтинга как виды помощи в форме советов и рекомендаций.

Консультирование по общему управлению предполагает оказание помощи в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами

его развития [266]. Данный вид консалтинга в образовательной сфере рассматривает следующие вопросы:

- оценка состояния вуза как организации в целом и характеристика внешней для него среды;
- определение целей и системы ценностей как ориентиров функционирования образовательного учреждения;
- прогнозирование его развития и разработка стратегии данного процесса;
- управление нововведениями (управление проектом, управление качеством и т. д.);
- определение конкурентоспособности вуза и конъюнктуры рынка;
- совершенствование организационных структур образовательного учреждения.

Консалтинг по административному управлению (администрированию) предполагает исследование проблем оптимизации управления консультируемой организацией [267]. В процессе его осуществления в образовательных учреждениях высшей школы вырабатываются рекомендации по проблемам следующего характера:

- распределение функций между структурными подразделениями вуза;
- оптимизация количества уровней управления;
- налаживание трудовой дисциплины;
- соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным структурным подразделением, для организационной системы «высшее учебное заведение» в целом и его роли в принятии решений;
- ведение делопроизводства;
- планирование административных помещений и их оборудования.

В рамках *консалтинга по финансовому управлению* оказывается помощь в поиске источников финансовых ресурсов, оценке и повышении текущей финансовой эффективности

деятельности высшего учебного заведения, укреплении его финансового положения на перспективу.

По своей природе финансы являются составной частью многих видов консультационных услуг. Важнейшим элементом диагностических исследований хозяйственной деятельности является финансовая экспертиза. Консультанты по финансовым вопросам привлекаются к сотрудничеству с консультантами по другим направлениям, оценивая финансовые последствия их предложений [268].

Консалтинг по управлению кадрами осуществляет помощь по вопросам подбора сотрудников, планирования и контроля кадрового состава высшего учебного заведения. В процессе его осуществления в вузе могут исследоваться вопросы, касающиеся системы оплаты труда, системы поощрения и вознаграждения, мотивации, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда, здоровья и безопасности кадров и психологического климата в коллективе образовательного учреждения. Основной задачей реализации консалтинговых процедур данного вида является содействие в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы.

Кадровый вопрос является определяющим в любой сфере деятельности консультируемого образовательного учреждения. Можно выделить две основные области консультирования в данном направлении, которые влияют на продуктивность функционирования любой организации образовательной сферы: 1) условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, в том числе психологического характера (профессиональное выгорание); 2) мотивация и удовлетворение, получаемое от работы персоналом организации, которые предопределяют качество оказываемых услуг образовательного характера.

В сфере деятельности консалтинга данного вида находится решение проблем, характер которых может быть представлен следующими тезисами.

Проблема подбора кадров, в рамках которой предполагается разработка модели «идеального» исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, необходимых для выполнения конкретной работы. При решении данной проблемы консультантами разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Наряду со специальными методиками реализации консалтинговых процедур используются для подбора кадров тестирование и проведение собеседований [269].

Проблема планирования найма и повышения квалификации сотрудников предполагает включение в содержание консалтинга данного направления разработку основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей. В том числе анализируются трудности, связанные с их образованием, социальные вопросы и т. д. Существенное внимание при осуществлении консалтингов данного направления уделяется определению политики образовательной организации в области повышения квалификации педагогов, их профессионального роста.

В сфере консалтинга данного вида находятся также вопросы мотивации профессорско-преподавательского состава вуза в достижении групповых и индивидуальных целей его продуктивного функционирования. Консалтинг по кадровым вопросам предусматривает разработку стратегии для улучшения психологического климата в коллективе образовательного учреждения; обогащения содержания его работы; установления системы вознаграждений и поощрений. Кроме того, в процессе консалтинга данного вида осуществляется оценка результатов деятельности каждого сотрудника организационной системы «высшее учебное заведение» с точки зрения реализации групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы [270].

Консалтинг по маркетингу оказывает помощь в решении жизненно важной для любой образовательной организации,

действующей в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого её функционирования, чтобы на производимые ей услуги предъявлялся платёжеспособный спрос. По мере возрастания доли платных образовательных услуг, роста числа образовательных учреждений, которые их оказывают, данный вид консалтинга достаточно востребован.

В сферу консалтинга данного вида входят вопросы исследования рынка, которые обеспечивают принятие решений в области имиджа вуза и связей его с общественностью, рекламы, разработки новых услуг, сервиса, социально-экономических исследований и прогнозирования и т. д.

Маркетинг является областью функционирования, в которой организация осуществляет свои контакты с внешними экономическими объектами (клиентами и конкурентами), поэтому выживание организации зависит от того, насколько хорошо ей удаётся адаптироваться к условиям рынка [271]. Консалтинг по вопросам продуктивной маркетинговой деятельности высшего учебного заведения в последнее время достаточно востребован.

Современное образовательное учреждение немислимо без использования информационных технологий. Изменения, сопровождающие использование новых информационных технологий, связаны с самими организационными основами высшего учебного заведения, с принципами построения его структуры. В силу данных обстоятельств в рамках реализации консалтинговой функции высшего учебного заведения актуализируются направления *консалтинговой деятельности в области информационных технологий*. В сферу их интересов входит разработка рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования и автоматизированных систем управления, информационно-поисковых систем, применению компьютеров в учёте и образовательных процессах и т. п.

Результатом консалтинга данного вида является изучение характера отношений между информацией и различными

видами управленческих действий. По итогам анализа консультанты получают возможность разработки мероприятий по повышению полезности и доступности информации для всех сотрудников консультируемой организации на этапе принятия ими определённых решений, необходимость которых вызвана содержанием данной информации [272].

В силу того, что во всех образовательных организациях имеется большое разнообразие информационных систем, как формальных, так и неформальных, с различным количеством уровней и степенью эффективности и релевантности, в задачи консалтинга данного вида входит определение степени их совместимости. При осуществлении консалтинга данной направленности целесообразно решение следующих задач:

- приведение в соответствие с нужным уровнем и нужной формой существующей системы обеспечения вуза информацией;
- подготовка рекомендаций по усовершенствованию (с точки зрения достоверности, формы подачи, содержания и т. п.) существующих систем;
- выбор оборудования, которое необходимо для обновления имеющихся в вузе информационных систем (аппаратное обеспечение);
- разработка системы управления базами данных, средствами связи и формами обработки данных (программное обеспечение);
- подбор персонала и, при необходимости, профессиональная переподготовка кадров данной квалификационной направленности [273].

Как нами указывалось ранее, в соответствии с методологической классификацией используемых в образовательной сфере видов консалтинга, модели консультирования, выработанные в практике консалтинговой работы, предполагают осуществление экспертного, проектного, процессного, обучающего консалтинга [274].

Выбор модели осуществляется с учётом характера решаемых проблем, специфики клиентской организации, профессиональных качеств консалтеров.

Модель экспертного консультирования предполагает построения отношений между клиентной организацией и консалтером, согласно которой им предлагается способ решения проблемы, выявленной клиентом. В экспертном консалтинге консалтер в позиции эксперта отвечает на вопросы клиента, не проводя анализа консультируемой ситуации. Консалтинг, реализуемый по данной модели, обычно носит характер узкой специализации. Он осуществляется посредством выработки консалтером схемы решения проблемы и передачи её клиентной организации в готовом виде (юридические, бухгалтерские, налоговые вопросы).

В практике реализации экспертного консалтинга педагогических процессов внешними консультантами имеют место ситуации, при которых компетенции консалтера-эксперта ограничиваются отдельными направлениями функционирования консультируемой организации. Это может быть обусловлено его личными предпочтениями или недостаточностью опыта в консалтинговой деятельности. Владея наиболее полным знанием какого-то определённого вопроса, консалтер-эксперт даёт достаточно компетентные заключения и рекомендации по улучшению этой стороны управленческой деятельности. Однако, в соответствии с принципами системного подхода, улучшение в организационной системе «высшее учебное заведение» отдельного компонента может ухудшить её функционирование как целого.

Кроме того, в процессе осуществления педагогического консалтинга необходимо принимать во внимание уникальность каждого вуза как организационной системы. Предлагая универсальные рекомендации, разработанные для определённого класса типичных проблем, консалтер-эксперт, как внешний консультант, может не учесть все стороны деятельности системы управления вуза и его организационной структуры в целом. Его рекомендации, в силу их односторонности, будут вырваны из контекста системного функционирования

образовательного учреждения. В данной ситуации создаётся дисбаланс и диспропорции в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение», что снижает эффективность реализуемых ею образовательных процессов. Консалтер-эксперт в представленной выше ситуации вместо оказания помощи может нанести вред. Создавая иллюзию решения консультируемой проблемы, он снимает ответственность с лиц, которые должны принимать по этому вопросу решение, снижает активность, самостоятельность и инициативу, необходимые для серьёзной работы по решению проблем.

Результатом экспертного консалтинга по заказу образовательного учреждения может быть решение, представленное в виде проекта внесения изменений в его систему управления. Консультирование проектное как консалтинговая модель предполагает построение отношений между клиентской организацией и консультантами, в которой консалтер выступает в роли разработчика проекта, а клиент — в позиции его реализатора. Данная модель ориентирована на покупку клиентом готового решения, которое он сразу может внедрить (реструктуризация организаций) [275].

Консалтинговый проект для ситуаций управленческого выбора обобщённо можно представить очерёдно следующими основными этапами:

– интерпретация целей (проблемной ситуации). Для реализации управленческого консультирования на современном этапе существенное значение имеют проблемы как внешней, так и внутренней эффективности её функционирования;

– подготовительные процедуры: распознавание паттернов в проблемной ситуации или блоках релевантной информации; актуализация, структурирование и удерживание в памяти необходимой информации. Распознавание паттернов в непрерывно поступающей релевантной информации, а также её структурирование, ранжирование и актуализация помогают участникам консалтинга осознать новые подходы к решению консультируемых проблем;

– непосредственное принятие решения (выбор альтернативы): процессы мышления, имеющие целью создание новых альтернатив, их «взвешивание» и прогнозирование возможных последствий от реализации выбранной альтернативы. Процесс порождения новых альтернатив является творческой деятельностью. Он основан на имитации эволюции живых организмов, обладает ярко выраженным свойством креативности, поскольку сочетает случайное и закономерное в таком соотношении, которое позволяет эффективно генерировать новые решения из лучших частей прежних решений, основанных на предшествующем опыте;

– оценка последствий (по отношению к каждой из имеющихся целей), учитывающая неопределенность исходов;

– действия по корректировке целей либо решения в случае, если последствия от принятого решения не вызывают удовлетворения у клиента [276].

Проектное управленческое консультирование, или консалтинг проекта, в образовательной сфере имеет свои недостатки и ограничения. При осуществлении его внешними консультантами решения в организационную систему «высшее учебное заведение» предлагаются со стороны, так как сотрудники вуза исключены из процесса их выработки. Соответственно, эти решения, не являясь интеллектуальной собственностью работников организации, не мотивируют сотрудников вуза на их реализацию.

Процессный консалтинг является моделью построения отношений между клиентской организацией и консалтерами, осуществляемых при непосредственном участии персонала организации [277]. Он базируется на роли консалтеров как катализаторов изменений, организующих сотрудничество с клиентской организацией на основе открытой совместной работы. По ходу осуществления консалтинга данного вида консалтером создаются условия, которые стимулируют сотрудников консультируемой организации на самостоятельный поиск решения по выходу из сложившейся проблемной ситуации.

Консалтинг строится как методическая помощь в организации поэтапного движения персонала клиентной организации от формулирования проблемы и диагностики причин её возникновения к выработке оптимального решения по её устранению, разработке программы его продуктивного осуществления и успешной реализации.

Недостатком данного вида консалтинга является отсутствие возможности по использованию опыта разрешения подобных проблем в практике других организаций при осмыслении консультируемой ситуации и выработке решений. Стандартные методы, которыми пользуются при осуществлении данного вида консалтинга сотрудники консультируемой организации, приводят к стандартным решениям. Однако, как показывает практика реализации консалтинговых процедур, данные стандартные решения не всегда являются продуктивными, так как они не учитывают динамику изменения обстоятельств. Могут возникнуть ситуации, при которых решение является иллюзорным: персонал организации принимает неверное решение, а консалтер не имеет возможности на него повлиять. Кроме того, сказывается недостаточная подготовленность (компетентностная и психологическая) персонала организации к самостоятельному использованию методологических инструментов консалтинга. Зачастую они воспринимаются ими как сложные и непонятные, вызывая напряжение и отторжение. В данной ситуации процессному консалтингу обязательно должен предшествовать консалтинг обучающий.

Роль процессно-обучающего консалтинга заключается в ускорении процессов обмена знаниями внутри организации и в интенсификации процесса обучения — освоения сотрудниками новых компетенций и порождения на этой основе нового видения функционирования организации «высшее учебное заведение» (модель).

Запрос на обучение формируется клиентом-заказчиком, с которым консалтеру необходимо согласовать цели, программу и формы обучения, состав учебных групп. Программа

может быть стандартной (включает семинары, деловые игры и иные мероприятия из предлагаемого консалтером перечня) и специально адаптированной, проблематику которой и формы учебных мероприятий определяет заказчик организации-клиента [278].

При обучающем управленческом консультировании консалтер предоставляет клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т. д. Он собирает идеи, анализирует решения, подготавливает почву для возникновения самостоятельных выводов и управленческих решений клиента.

Для продуктивного осуществления обучающего консалтинга необходимо организовать специальные мероприятия по формированию учебной группы. Консалтер сначала формирует специальную группу (целесообразно совместную из числа консультантов и клиентов) для разработки требований к её участникам. Далее он организует отбор участников учебной группы, используя специальные методы (анкетирование, собеседование, деловые игры, анализ личных дел и др.). На данном этапе подготовки обучающего консалтинга выявляется исходный уровень (методологический, профессиональный и интеллектуальный) его участников. При необходимости, для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, консалтер проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков и навыков принятия коллективных решений, обучение методикам и инструментарию решения задач, которые входят в круг консультируемой проблемы [279].

Согласно мнению исследователей, при осуществлении консалтинговых процедур обучающего характера целесообразно полное погружение участников в проблематику. Это позволяет учебной группе в предельно сжатые сроки освоить минимально необходимый объем информации, который способствует

выработке требуемых решений при осуществлении процессной стадии консалтинга.

Обучающий консалтинг в образовательной сфере можно рассматривать как форму консультирования, позволяющую внедрить теоретические положения управленческих теорий в профессиональную деятельность клиента. Обучение, согласно полученным нами результатам, можно считать функциональной подсистемой системы консалтинга профессиональной деятельности педагогов. Обучение его участников имеет место на всех основных этапах реализации консалтинговых процедур, в основе которых лежит процесс устойчивой и организованной коммуникации, связанный с движением информации и обменом знаниями между специалистами. Обучение персонала консультируемой организации выступает как особая функция консалтинговой деятельности, которая реализуется, в первую очередь, через использование технологий профессионального консультирования педагога. Эффективность его осуществления определяется общими подходами к организации консалтинга, связанными с необходимостью соблюдения требований непрерывности, релевантности, гибкости и оперативности [280].

В практике обучения персонала образовательного учреждения можно выделить на современном этапе его реализации два основных направления: «внутрифирменное обучение» и повышение квалификации в специально созданных для этого образовательных учреждениях [281]. В случае реализации первого направления развитие компетенций специалиста, необходимых для совершенствования его профессиональной деятельности, проходит непосредственно на рабочем месте. Общепризнанный в настоящее время вариант развития кадрового потенциала организации «высшее учебное заведение» предполагает внешнее обучение сотрудников в различного рода учебных центрах, которые осуществляют программы повышения квалификации и переподготовки специалистов. При

разработке и реализации программы обучения педагогических кадров в процессе консалтинга считаем благоразумным учитывать особенности его осуществления в каждом из этих вариантов.

Обучение в процессе реализации консалтинга, осуществляемое непосредственно на рабочем месте, в большей степени ориентировано на практические проблемы педагога. Оно позволяет оперативно реагировать на его образовательные запросы, предлагая содержание и методы подготовки, максимально учитывающие условия работы специалиста и те реальные затруднения, с которыми он сталкивается в своей профессиональной деятельности. Обучаемый имеет постоянную возможность проверить эффективность новых компетенций и навыков в процессе их применения на практике. Консалтерам, в свою очередь, предоставляются возможности на регулярной основе вносить необходимые изменения в формы и содержание обучающего консалтинга. При этом видимые позитивные изменения формируют у педагога дополнительную внутреннюю мотивацию к обучению и повышению своей профессиональной компетентности.

Преимущества данной формы осуществления обучения персонала в процессе консалтинга связаны с эффектом «взаимного обучения». При реализации обучающего этапа консалтинга происходит обмен мнениями между специалистами, проводится совместный анализ конкретных ситуаций, обсуждается практический опыт решения профессиональных задач.

Прохождение персоналом консультируемой организации обучения в форме систематизированных учебных курсов за её пределами оправдано в случае необходимости развития базовых компетенций, которые не были ранее предусмотрены в составе функций консультируемого высшего учебного заведения.

Одним из условий эффективности реализации обучающего консалтинга в рамках программы развития профессионального

опыта персонала образовательного учреждения, по нашему мнению, является интеграция в его составе формального, неформального и информального обучения.

Формальное обучение предполагает подготовку персонала по определённым программам, разработанным в соответствии с квалификационными требованиями, и может осуществляться в виде как внешнего обучения, так и внутренней подготовки на базе высшего учебного заведения.

Неформальное обучение — это образование, реализуемое по учебным планам и программам дополнительного образования, планам и программам просвещения, сценариям культурных мероприятий. Оно осуществляется системой учреждений постдипломного и дополнительного образования.

Разнообразные формы информального обучения менее регламентированы и носят более спонтанный характер. Им принадлежит значительная роль в развитии профессионального опыта специалиста. Оно осуществляется в ходе неформальной коммуникации: различного рода обсуждений и бесед специалистов в процессе работы, в ходе консультаций с экспертами, в нерабочее время и т. д. Информальное образование — это процесс освоения новых знаний, протекающий вне рамок системы образования, реализуемый в ходе общения индивидов в повседневной жизни и профессиональной деятельности. Оно не имеет атрибутов педагогической формы (учебные планы, образовательные программы и стандарты, планы и программы просвещения, сценарии культурных мероприятий).

Консалтинг профессиональной деятельности педагога нами предлагается в качестве механизма интеграции представленных выше форм реализации образования в режиме непрерывности.

Согласно мнению исследователей, неформальной межличностной коммуникации присущи следующие специфические особенности:

– оперативность в передаче информации ее потребителям, включённым в соответствующую коммуникационную структуру;

– избирательность и адресность, в силу того что межличностная коммуникация обеспечивает передачу информации тем, для кого она значима;

– возможность извлечения адаптированного для решения конкретных задач прикладного смысла передаваемой информации, соотнесённого с оценкой условий, при которых вновь приобретённое знание может применяться;

– обязательность наличия в передаваемом сообщении определённого синтеза информации или её оценки;

– возможность передачи неформулируемого содержания (визуализированной информации, которую проще показать, чем рассказать её содержание);

– обязательность присутствия обратной связи, позволяющей увидеть реакцию слушателя на передаваемое сообщение и внести в него необходимые коррективы, касающиеся существенных для слушателя деталей [282].

Итоги ряда исследований дают основание полагать, что формирование значительной части компетенций специалиста возможно в процессе неявного обучения в силу того, что они находятся на подсознательном уровне [283, с. 54]. Исходя из того, что в структуре профессионального опыта присутствует большой объём неявного знания, которое не может быть представлено в декларативном виде и осваивается лишь в непосредственном общении с опытным профессионалом, при реализации консалтинга необходимо предусматривать возможности личных контактов педагогов для обсуждения вопросов практического мастерства.

Согласно концепции Д. Коньяртса, Дж. Стевена и Г. ван Хорбека, в базовой ориентации педагогов на удобные для них модели обучения выделяют следующие: 1) теоретическое обучение путём анализа абстрактных концепций; 2) обучение через

освоение каких-либо умений, технологий (копирование эффективного опыта); 3) обучение через рефлексивное наблюдение; 4) обучение через активное экспериментирование [284, с. 43].

При осуществлении консалтинга, по нашему мнению, необходимо принимать во внимание представленный в данных моделях удобный для каждого сотрудника организационной системы «высшее учебное заведение» стиль обучения.

В процессе организации и осуществления обучающего консалтинга в рамках нашего исследования были выведены следующие его типы:

1. Обучение в форме консалтинга, способствующее снятию существующих проблем в организационной системе «высшее учебное заведение» через налаживание его функционирования. В методологической литературе некоторые его признаки характеризуются как восстанавливающее обучение. Данный тип обучающего консалтинга может осуществляться как самостоятельный, так и совместно с иным видом консультирования. Основной задачей его использования является устранение выявленных на этапе диагностики затруднений в функционировании вуза, связанных с недостатком профессионализма его сотрудников. Причины, по которым может быть востребован данный тип обучающего консалтинга, могут быть весьма разнообразны, но непременно связаны с профессиональной деятельностью персонала организационной системы «высшее учебное заведение». К ним можно отнести текучесть кадров, снижение уровня профессионального соответствия сотрудников (по итогам аккредитации вуза), несовершенство системы их материального и нематериального стимулирования и др. Основной целью проведения обучающего консалтинга данного типа является восстановление прежнего уровня профессионального соответствия сотрудников вуза нормативным требованиям и стимулирование их мотивации до уровня понимания значимости соответствия профессиональным требованиям.

2. Обучающий консалтинг по подготовке персонала организационной системы «высшее учебное заведение» к нововведениям. Он предполагает обучение в сочетании с кадровой диагностикой. Данный тип обучающего консалтинга целесообразно осуществлять как процессно-обучающий, предполагающий одновременное с обучением сопровождение процесса подготовки проекта изменений в профессиональной деятельности сотрудников вуза, вызванного необходимостью перевода его в режим развития.

Предпосылками обучающего консалтинга этого типа выступают появившиеся новые внешние требования к функционированию вуза:

- изменение конъюнктуры рынка востребованных специалистов, требований к качеству их профессиональной подготовки;
- видение руководством вуза реальной перспективы по повышению внутренней эффективности деятельности его сотрудников;
- пополнение профессорско-преподавательского состава профессиональными сотрудниками другого возрастного ценза;
- необходимостью выяснения кадрового потенциала к готовящемуся нормативно-структурному развитию организационной системы «высшее учебное заведение» и др.

По ходу осуществления обучающего консалтинга этого типа планируется диагностика профессиональных компетенций персонала вуза относительно будущих нормативно-функциональных требований, соответствующих переводу вуза в режим развития. При необходимости разрабатывается и реализуется программа обучения сотрудников по формированию их первичных компетенций, которые способствуют подготовке персонала к собственному развитию и развитию организационной системы «высшее учебное заведение» в целом.

Основной целью обучающего консалтинга данного типа является формирование мотивации у сотрудников вуза, которая адекватна подготавливаемым изменениям и обеспечивает

его переход на новый уровень функционирования. В процессе обучения данного типа консалтер, как правило, опирается на наиболее инновационно мотивированных сотрудников, которые помогают ему в формировании мотивации к изменениям у части консервативно настроенных работников. Практика проведения обучающих консалтингов по подготовке персонала вуза к нововведениям демонстрирует их целесообразность в объективной оценке реалистичности подготавливаемых изменений. Выявление внутренних условий профессиональной деятельности сотрудников вуза позволяет внести необходимые коррективы в проект изменений его функционирования в режиме развития с учётом выявленных потенциальных возможностей работников.

3. Обучающий консалтинг по развитию профессиональных качеств сотрудников вуза до соответствия новым требованиям его функционирования в режиме развития. Основными предпосылками осуществления консалтинга данного типа являются внешние требования, которым не соответствует вуз на данном уровне функционирования; критическая масса внутренних противоречий, которые, препятствуя нормальной работе, не могут быть сняты за счёт оптимизации прежних форм функционирования.

Этот тип обучающего консалтинга является обязательным этапом процессного консультирования по развитию вуза в целом. Он может быть осуществлён и без использования рассмотренного выше обучающего консалтинга по подготовке персонала вуза к нововведениям, если возникает необходимость быстрой перестройки режима его функционирования, исключающая возможности (по времени) подготовки и диагностики персонала.

Подобная ситуация предполагает необходимость постоянного контакта консалтера с сотрудниками администрации, планирующими нормативно-организационные изменения в вузе. Возникает необходимость в их тесном сотрудничестве, которое позволяет, с одной стороны, корректировать эти изменения

с точки зрения ближайших возможностей персонала, с другой — гибко перестраивать программу обучающего консалтинга по ходу его реализации.

Соответственно, при осуществлении обучающего консалтинга по развитию профессиональных качеств сотрудников вуза до соответствия новым требованиям его функционирования в режиме развития от консалтера требуется повышенный уровень квалификации. Основной целью осуществления его является достижение изменений в развитии персонала вуза с сохранением имеющегося в прежнем режиме его функционирования позитива. Разумный баланс в соотношении «инновация—консервация способов профессиональной деятельности сотрудников вуза» приведёт к эффекту развития его организационной системы в целом. Практика реализации консалтингового обучения по данному типу выявила основную особенность консалтинга развивающего типа: формирование новых компетенций сотрудников вуза необходимо осуществлять путём трансформации прежних качеств участников консалтинга с опорой на зону их ближайшего развития.

4. Обучение в форме консалтинга, способствующее снятию проблем в новом (развитом) состоянии вуза и устранению инерции функционирования его в прежнем режиме. Для краткости данный тип обучающего консалтинга можно обозначить как стабилизирующий обучающий консалтинг, предполагающий налаживание функционирования вуза на новом уровне развития.

Этот тип обучающего консалтинга может осуществляться и как самостоятельный, и совместно с представленными выше типами управленческого консультирования обучающего характера. Предпосылками его осуществления являются:

– объективно существующая проблема возможности возврата организационной системы «высшее учебное заведение» к прежнему режиму функционирования, вызванная трудностями его развития и психологическим барьером прошлого опыта сотрудников;

– выявление нового комплекса требуемых профессиональных и личностных компетенций персонала, упущенного при проектировании и проведении развивающего обучения;

– снижение по каким-либо причинам уровня его [персонала] мотивации по поддержанию соответствия своей профессиональной деятельности новым требованиям, при наличии у сотрудников способностей к этому.

Данный тип консалтингового обучения основной своей целью предполагает стабилизацию новых качеств персонала, полученных на этапе обучающего консалтинга по их развитию до уровня, требуемого новым режимом функционирования организационной системы «высшее учебное заведение». Ведущей задачей его осуществления является выявление причин, которые провоцируют отставание мотивационных факторов сотрудников вуза по выполнению требуемых процедур в практической деятельности. Далее в задачи консалтера входит анализ этих причин для осуществления коррекции мотивационной базы персонала вуза, обеспечивающей формирование адекватной мотивации сотрудников.

Считаем необходимым подчеркнуть отличие стабилизирующего обучающего консалтинга от обучающего консультирования по налаживанию функционирования, так как визуально фиксируется их некоторое внешнее сходство. Принципиальная разница состоит в том, что, в первом случае, восстанавливаются компетенции сотрудников, которыми они прежде владели, но по каким-то причинам утратили; в случае стабилизации — используются компетенции, которые ещё недостаточно освоены сотрудниками и в реальных практических условиях могут быть потеряны.

Требования к квалификации консалтера, который реализует консалтинговое обучение по стабилизирующему типу, достаточно высокие. Для того чтобы осуществлять систематическую учебную работу с коллективом вуза в соответствии с динамично меняющимися условиями его функционирования,

консалтеру необходимо владеть профессиональной проблематикой сотрудников. В этом случае у него появляются возможности через коммуникативное взаимодействие с сотрудниками вуза в процессе участия их в обучающем консалтинге анализировать реальные трудности функционирования в изменённых условиях организационной системы «высшее учебное заведение». Выявление тенденций в динамике проблематики функционирования вуза позволит консалтеру составить достаточно полную диагностику его затруднений.

Обучающий стабилизирующий консалтинг для достижения цели по устранению инерции функционирования вуза в прежнем режиме целесообразно осуществлять как систему взаимосвязанных причинно-следственной связью длительных мероприятий. Программа такого консалтинга в обязательном порядке предполагает межмодульную практику обучаемых сотрудников, во время которой они возвращаются к своим профессиональным обязанностям и фиксируют массив практических затруднений. В следующем после практики обучающем мероприятии в обязательном порядке предусматривается специальный этап консалтинга по обсуждению возникших затруднений, что позволяет консалтеру контролировать проблему возврата вуза в прежнее состояние функционирования, а при необходимости принимать коррекционные меры.

Процесс управленческого консультирования может быть представлен как комплекс мероприятий, проводимых консалтером в целях оказания помощи клиентной образовательной организации воспринимать, понимать и воздействовать на ход событий, происходящих в его окружении.

Поэтому замысел создания консалтинговой службы высшего учебного заведения обращён к идее построения «самообучаемой организации», которая создаёт условия обучения для всех своих сотрудников и сама непрерывно преобразовывается. По мнению ряда специалистов, именно такая организация обладает необходимым уровнем адаптивности

к динамичному развитию внешних условий своего функционирования [285].

В этом контексте консалтер выступает в роли специалиста, подготавливающего организационную систему «высшее учебное заведение» к самостоятельному принятию необходимых оперативных решений, разработке стратегии действий и реализации тактических шагов. Причём речь идёт о выработке долговременных адаптивных навыков, позволяющих организации длительное время самостоятельно справляться с возникающими трудностями и проблемами практически во всех сферах деятельности. При данных обстоятельствах организуется процессно-обучающий консалтинг, который должен охватывать специалистов всех уровней управленческой иерархии вуза. Технология осуществления данного консалтинга основана на андрагогическом подходе к организационному обучению, в ходе которого реализуется исследовательский подход к решению проблем клиента. Клиент, будучи заказчиком консалтинговой услуги, привносит в процесс изменения существенную долю своего предшествующего опыта. Он обсуждает с консалтером ход организационных изменений; определяет их результативность на уровне собственной профессиональной деятельности. Взаимоотношения между ними строятся на основе сотрудничества и взаимного обмена идеями. Консалтер, в свою очередь, встраивается в организационную структуру клиента, где выступает инициатором изменений, а не присутствует в данной организационной системе как сторонний наблюдатель.

Мы согласны с мнением исследователей в том, что консалтер должен отслеживать влияние следующих факторов:

- согласованность детального диагноза консультируемой проблемы с клиентом;
- возможность усиления готовности и способности клиента осуществлять изменения;
- интерактивный характер общения должен обеспечивать возможность корректировки и модификации стратегии и целей реализуемых изменений по ходу дела;

- стремление к стабильности функционирования консультируемой организации как к желаемому следствию изменений;
- возможность и умение противостоять давлению со стороны клиента, часто стремящегося получить преждевременные и скоропалительные решения [286].

Выявленные нами в ходе исследования виды и типы консалтинговых процедур способствуют пониманию консалтером реальностей консультируемой практики, что позволяет ему более адекватно стратегически самоопределяться. Систематическое сотрудничество консалтера с персоналом образовательного учреждения, знание ключевой проблематики и стратегических приоритетов клиентной организации устраняет причинные основания для возникновения в консалтинговой деятельности проблемы фрагментарности.

Посредством регулярной работы консалтера в логике оптимизации функционирования консультируемой организационной системы устраняются проблемы инерции в прежнем режиме через переакцентуацию их на режим функционирования в логике развития вуза.

Кроме того, нами выявлены два типа обучающего консалтинга, контролирующие эти проблемы:

- 1) обучающий консалтинг по подготовке вуза к нововведениям решает (в числе других) задачи закрепления позитивного в прежнем режиме функционирования и диагностики реальной зоны ближайшего профессионального роста его персонала, обеспечивая тем самым постановку реалистичных задач на развитие вуза;

- 2) снятию проблем функционирования вуза в новом (развитом) состоянии способствует стабилизирующий обучающий консалтинг, который направлен против инерции его возврата к негативному старому.

Консалтинг, направленный на преодоление кадровой ситуации, при которой прежние условия функционирования организационной системы «высшее учебное заведение» обесценены, а компетенциями, достаточными для функционирования

вуза в новом состоянии (режим развития) сотрудники ещё не овладели, целесообразно осуществлять в форме деловых и инновационных игр. Для отработки и закрепления профессиональных компетенций и личностных качеств сотрудников учреждения высшего образования, для формирования их мотивации работы в изменённом режиме развития вуза целесообразно использовать деловой тренинг. В процессе его осуществления участники консалтинга имеют возможности оперировать как упрощёнными модельными ситуациями, так и более сложными, максимально приближенными к реалиям консультируемой практики.

В предложенной нами схеме организации обучающего управленческого консультирования заложены предпосылки для успешного и принципиального решения наиболее распространённых проблем традиционного функционирования образовательных учреждений.

3.3 Характеристика основных этапов осуществления педагогического консалтинга

В соответствии с представленными выше этапами развития консалтинговой деятельности в образовательной сфере отдельные его идеи развивались с начала 1970-х гг. в социологии. К концу 80-х гг. XX в. педагогический консалтинг прочно вошёл в практику образовательных процессов на уровне ограниченного контингента административно-управленческого персонала образовательных учреждений. Специфика социологического происхождения данного вида консультационной практики обусловлена идеей развития организационной системы «высшее учебное заведение» через развитие человека — представителя этой организационной системы. Именно качественные изменения в сознании сотрудников клиентской организации, изменения характера их взаимодействия и способа осуществления профессиональной деятельности влияют

на изменения в управлении вузом, в функционировании его как целостной организационной системы. В силу данных обстоятельств процедура осуществления консалтинга в образовательной сфере предполагает использование средств, методов и форм работы, которые ориентированы на человека. Как нами указывалось выше, в практике управленческого консультирования сложились две схемы подхода консалтеров к организации и осуществлению консалтинговых процедур.

В первом случае осуществляется сбор информации по определенным позициям, а её анализ — по всем составляющим. На основе полученных результатов делаются выводы и рекомендации, которые предоставляются заказчику. Для комплексной оценки положения консультируемой организации целесообразно осуществлять анализ её состояния по параметрам: прошлое, настоящее и будущее. Далее на основе данной оценки выявляются сильные и слабые стороны организации, анализируются и планируются возможные улучшения существующей ситуации, вырабатываются рекомендации по выходу из существующего положения [287].

Второй подход предполагает движение от «общего» к «частному»: через анализ общих целей и показателей функционирования организации осуществляется переход к анализу причин, вызвавших отклонение от данных показателей, что предполагает подробное изучению отдельных областей деятельности организации. Данный подход помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности, способствует учёту всех аспектов функционирования организации [288].

Анализ литературных источников по заявленной проблеме позволил нам в состоянии функционирования организационной системы «высшее учебное заведение», как клиента консалтинга, условно выделить три следующие ситуации:

1) стабильная ситуация, которой присуще обеспечение достаточно высокого качества показателей, сопоставимого

с уровнем работы наиболее успешных образовательных организаций данного типа;

2) тревожная ситуация, предполагающая обеспечение высоких стандартов функционирования вуза в целом, но в отношении развития отдельных структур требуются определённые улучшения;

3) угрожающая ситуация, которая предполагает необходимость радикальных преобразований в организационной системе «высшее учебное заведение», в том числе разработки новых стратегий деятельности, призванных повысить эффективность его работы [289].

Конструирование последовательности этапов консалтинговых процедур целесообразно на основе концепции ситуационных структур. Они предстают в виде временных, возможных образований в структуре организационной системы «высшее учебное заведение» и существенно влияют на ситуацию, в рамках которой исследуется консультируемая проблема. Возникновение таких структур предполагает радикальные изменения в организационной системе вуза. Ситуационная структура представляет собой целостную совокупность позиций, ориентации и действий участников консалтинга. Она индуцируется ситуацией необходимости существенных изменений в текущем режиме функционирования вуза и, соответственно, задаёт определённые требования к работе консалтеров. В частности, через обнаружение, фиксацию и анализ этих ситуационных структур при осуществлении консалтинга любых компонентов организационной системы «высшее учебное заведение» создаются условия:

– для обнаружения характера воздействия, породившего ситуационную структуру в определённой степени неблагоприятного функционирования вуза;

– изучения особенностей и условий продуктивного функционирования организационной системы по её реакциям на ситуационные воздействия;

– апробирования вновь создаваемых средств перевода клиентной организационной системы в состояние развития, что позволяет в квазиэкспериментальном режиме корректировать разработку и использование этих средств;

– прогнозирования возможных будущих изменений в консультируемой организационной системе и управления ими.

Консалтинг, как указывалось нами выше, может трактоваться как принципиально неформальная деятельность, являющаяся в большой мере искусством, творческой деятельностью. Попытки технологизировать консультационную деятельность, которые активно предпринимались в середине 1970-х — начале 1980-х гг., закончились признанием наиболее продвинутыми консультантами принципиальной невозможности это сделать. Считаем возможным отнести данную позицию и к консалтингу, в процессе которого консалтер работает с ключевыми фигурами организационной системы вуза, способствуя становлению его управленческой команды.

Как нами указывалось ранее, в качестве основного клиента педагогического консалтинга мы рассматриваем рядового специалиста (в том числе будущего), который в нашем исследовании занимает позицию управленца собственной профессиональной (учебной) деятельности. Из числа позитивно относящихся к возможным организационным изменениям в вузе его сотрудников формируется группа участников консалтинговых процедур, которая является субъектом практических изменений в клиентной организации.

Основной задачей реализации консалтинговых процедур является запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития в консультируемой организационной системе «высшее учебное заведение». Позитивным моментом в работе консалтера является такая организация его деятельности по изменению режима функционирования клиентной системы, по результатам которой надобность в его присутствии автоматически исчезает.

Саморазвитие организационной системы «высшее учебное заведение», как показывает практика проведения консалтинговых процедур, является процессом, который может осуществляться только в групповом режиме. Наличие или отсутствие в вузе управленческой команды, взявшей на себя ответственность за разработку программы его развития, демонстрирует уровень жизнестойкости его организационной системы.

При организации консалтинга особое внимание уделяется идентификации лиц и групп, имеющих наибольшее влияние на принятие стратегически важных решений для функционирования образовательного учреждения. В процессе осуществления консалтинговых процедур происходит согласование их интересов в рамках единой управленческой команды. Если в результате консалтинга это происходит, то можно утверждать, что таким способом реализуется ориентация на работу с элитой вуза, определяющей его судьбу в будущем.

Данная работа основывается на методологических принципах репрезентационного моделирования, предполагающего, что трансформации в организационной системе «высшее учебное заведение» начинаются с трансформаций в среде ключевых фигур (элитах), которые репрезентируют в работе с консалтерами основные особенности и характерные черты клиентской организации. Процедура осуществления консалтинговой деятельности в организационной системе «высшее учебное заведение» может быть представлена последовательностью представленных далее этапов.

Аналитико-диагностический этап консалтинга предполагает тщательное изучение разных аспектов взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности клиентской организации. Он позволяет также определить, насколько вуз-клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать возникающие при реализации данного процесса проблемы. Диагностируя проблему в тесном сотрудничестве с представителями клиентской организации,

консалтер оказывает воздействие на их восприятие сущности консультируемой проблемы и отношение к возможным изменениям в функционировании вуза. Не исключено, что диагноз может привести к заключению, что проблему нельзя решить или решение её не оправдывает затрачиваемых усилий. Данный диагноз является исходной информацией для коренных изменений в функционировании вуза как целостной организационной системы.

На этапе консалтинга, предусматривающем планирование и проектирование действий, происходит выработка предложений по необходимым изменениям в организационной системе клиента. Изменения являются смыслом консультирования по вопросам управления. Данное понятие подразумевает выявление заметных различий в ситуации функционирования консультируемой организационной системы. Альтернативные варианты в решении проблем (в соответствии с существующей ситуацией в консультируемой образовательной организации) предлагаются, исходя из общей ситуации на всех уровнях функционирования системы клиента, с учётом субъективной готовности руководителя любого ранга и организации в целом к изменениям.

Изменения в организационной системе «высшее учебное заведение» могут касаться любого аспекта или фактора, в качестве которых могут выступать следующие:

1) изменения в основной структуре консультируемой образовательной организации, в её управленческих структурах и процессах (характер и уровень активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, внутренняя организация, процессы принятия решений и управления, информационные системы и др.);

2) в задачах и характере профессиональной деятельности, осуществляемой каждым сотрудником вуза;

3) в применяемой ими технологии осуществления профессиональной деятельности;

4) изменения в организационной культуре (ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства и т. д.) [290].

По мнению исследователей, причастность коллектива организации-клиента к разработке стратегии и программы консалтинга обеспечит реальную реализацию принимаемых решений. Это обусловлено тем, что решение любого серьезного вопроса требует длительной подготовки и аккумуляции соответствующих ресурсов. Стратегия и программы консалтинга персонала клиентской организации не только определяют основные приоритеты, цели и направления её развития, но и затрагивают финансовые параметры на перспективу [291].

Таким образом, чтобы планируемые изменения носили продуктивный характер и предполагали реальность их внедрения, ведущие идеи их разработки должны принадлежать сотрудникам клиентской организации, участвующим в консалтинге. В этой связи каждое действие консалтеров, каждый используемый ими в консалтинге метод осуществляется таким образом, что у представителей клиентской организации возрастает мотивация к дальнейшим действиям как по разработке программы изменений, так и по их внедрению.

Одним из результатов данного этапа консалтинга является разработка рабочей программы по внедрению планируемых изменений в консультируемой организационной системе, которая отражает:

- распределение функций и обязанностей в реализации процесса принятия и осуществления изменений на каждом конкретном уровне функционирования вуза;
- реалистичный темп планируемых изменений и реальные сроки их осуществления;
- контролируемые и по возможности измеримые результаты реализации отдельных задач, операций и этапов предполагаемых изменений;
- прогноз возможных «рисков» и непредвиденных обстоятельств.

Отражение в содержании программы вышеуказанных факторов делает её гибкой и мобильной [292].

Программный подход к разработке моделей развития консультируемых организационных систем является наиболее распространённым в практике реализации консалтинговых процедур. Идеальным вариантом подобной модели является разработка процедуры трансформации клиентной организационной системы в инновационный режим саморазвития. Анализ реализуемой практики консалтинговой деятельности через её методологическое осмысление позволил нам сформулировать ряд базовых принципов осуществления данной деятельности при разработке программы планируемых изменений в функционировании организационной системы клиента:

- принцип ориентации консалтингового процесса на существенное обновление всей организационной системы «высшее учебное заведение» с учетом её связей с непосредственным окружением;

- принцип стратегического целеполагания планируемых изменений на уровне предельных, но реалистичных возможностей их достижения;

- принцип пульсирующего внедрения разработанных изменений, который исключает непрерывность и интенсивность данного процесса, а предполагает серию стратегически организованных этапов быстрого с продолжительными перерывами (необходимы для подготовки персонала) введения инноваций;

- принцип кумулятивной мотивации, который предполагает её формирование на каждом последующем этапе консалтинга через рефлексивный анализ результатов предыдущей консалтинговой деятельности, в том числе причин её неудач.

Основной целью любого консалтингового проекта является внедрение запланированных изменений, ведущих к реальным улучшениям в состоянии консультируемой организационной системы. Вопрос об участии консалтера в реализации этапа

внедрения разработанного проекта изменений в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение» не должен оставаться открытым. Заказчикам клиентской организации необходимо принимать во внимание роль специалиста по консалтингу в перестройке организационного функционирования вуза. Чем сложнее исследуемая в консалтинге проблема, тем больше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программы действий по внедрению планируемых изменений.

Процесс консультирования нельзя считать завершённым, если внедрение по каким-то причинам не произошло. Такая ситуация может сложиться в том случае, если клиент не принимает предложений консалтера, представленных в конце фазы планирования действий. Иногда этому способствуют запоздалые соображения и альтернативные варианты решения. Такое явление многие исследователи называют «диссонансом сознания» (Р. Кочюнас, 1999; М. Кубра, 1992). В данном случае возникает необходимость проведения обучающей фазы консалтинга с последующим участием представителей клиентской организации в процессе выработки вариантов проекта и выборе из их числа наиболее альтернативного.

Мы согласны с М. Кубра, который указывает в своих работах на два случая, когда возможно отсутствие консалтера на фазе внедрения предложений: 1) если проблема относительно проста, и не ожидается технологических трудностей по её внедрению; 2) если совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действий показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи [293].

Выдержанное поведение консалтера на данном этапе работы воздействует на отношение клиента и его персонала к реализуемым изменениям. Необходимо чтобы его воспринимали как энергичного коллегу, который полностью вовлечён

в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет себе цели внедрения и способен разъяснить другим их роли и обязанности в проекте изменений.

Подобная позиция консалтера закладывается при конструировании консалтинговых процедур в целях повышения мотивационного вектора методологических средств, используемых в процессе сопровождения внедрения. Каждый новый этап в общей программе консалтинга начинается с анализа и оценки хода и результатов предшествующей консалтинговой деятельности. Кроме того, предусмотрена специальная работа по переводу неудач в успешные действия через рефлексивно-аналитическую деятельность в индивидуальном и групповом режимах. Аналогичное отношение к фиксации достигнутых в процессе внедрения изменений успехов придаёт участникам консалтинга уверенность в собственных силах и возможностях. В конечном итоге объём успешных действий по консалтинговому сопровождению внедрения изменений увеличивается, что влечёт за собой последующий рост мотивации сотрудников клиентной организации брать на себя новые обязательства по интенсификации собственной профессиональной деятельности. Данные обстоятельства актуализируют использование консалтинга как внутреннего сервиса организационной системы «высшее учебное заведение».

Аналитико-оценочный этап осуществления консалтинга предполагает оценку качества его осуществления консалтером через анализ качества достигнутых показателей. По нашему мнению, это достаточно трудоёмкий и не имеющий адекватного понимания исследователями этап. Компонентами оценки работы консалтера являются качество принятых решений, приемлемость заложенных в них изменений для данной конкретной организационной системы, продуктивность полученных результатов при их внедрении.

Данные показатели приведены нами в соответствии с позицией по этому вопросу Р. Кочюнаса, согласно мнению которого

для получения максимального результата все три компонента должны быть на высоком уровне (исходя из экспертной оценки по 10-балльной шкале). Если один из них имеет высокую оценку, а другие — низкую, то общий результат будет оценен как невысокий [294].

Основные способы оценки результатов работы консультантов предлагаются А. П. Посадским и С. В. Хайнишем: 1) подсчёт экономического эффекта от работы консультанта; 2) определение реальных положительных изменений в организации клиента [295].

Эффективность консультирования отражается в результативности по достижению поставленных целей. Направлениями оценки результативности консультирования, по мнению исследователей, могут быть: преимущества, получаемые клиентом; процесс консультирования; преимущества, получаемые консультационной службой [296].

Визуализируем результаты сотрудничества по консалтинговому проекту (таблица 7).

Т а б л и ц а 7 — Результаты осуществления консалтинга

Итоги проектного консалтинга	
Количественные	Качественные
<i>Прямые</i>	
Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов образовательных, социальных и хозяйственных услуг	Рост профессионализма, изменение стиля и методов работы, изменение структуры производства, появление стратегии развития и т. д.
<i>Косвенные</i>	
Привлечение внешнего капитала, рост конкурентноспособности	Установление контактов, обучение клиентов и др.

Отметим, что к преимуществам (см. таблицу 7), которые получают в процессе консалтинга клиенты, относят: новые способности, умения и навыки, новые формы поведения, новые

введённые системы. Возможные методы при этом — опросы, беседы, наблюдения. При оценке процесса консультирования данной процедуре подвергаются: руководство выполнением задания, средства для его выполнения, оценка стиля консультирования, правильность выбора консультанта, потери времени из-за неэффективной работы и т. д.

По мнению исследователей, эффективности консультационного процесса способствуют следующие мероприятия: создание объединённых команд консультантов из различных организаций; открытая публикация результатов с освещением методов; создание «фондов» методов; привязка гонорара к результатам процесса и т. д.; вовлечение клиентов в процесс консультирования через обучение их методам и приёмам работы, привлечение к реализации выработанных в процессе консалтинга предложений [297].

Сложность расчётов экономического эффекта, полученного благодаря работе консалтеров в образовательной сфере, обусловлена длительностью времени накопления, наличием эффекта отсроченного результата и косвенностью проявления в финансовых показателях.

Определение реальных изменений в клиентной организации может быть выявлено через новые возможности сотрудников организационной системы «высшее учебное заведение», в том числе через изменение отношений между ними. Изменение целостной организационной системы вуза возможно только через трансформацию входящих в её состав подсистем, в том числе на уровне каждого сотрудника или студента. Возможность подобных перемен предопределена инициированием потребности в этом изменении.

В задачи консалтинга входит данное содержание работы с клиентной организационной системой. Оно предполагает выявление ещё на стадии аналитико-диагностического этапа сотрудников, которые испытывают острую неудовлетворённость сложившейся в практике функционирования вуза ситуацией

и желание её изменить. Именно они составляют инновационный ресурс организационной системы вуза, который при соответствующей организации консалтинговой деятельности превращается в организационную структуру, стимулирующую процессы внедрения изменений в клиентную организацию. Являясь носителями концепции изменений, они превращаются в потенциальных внутренних консалтеров, которые способны самостоятельно внедрять в собственную профессиональную деятельность запланированные изменения и помогать это делать своему ближайшему окружению.

Результатом консалтинга в аспекте полученных изменений в функционировании консультируемой организации может быть разработка новых систем организации и осуществления профессиональной деятельности, новых программ, проектов и т. п. При осуществлении данного процесса целесообразно использовать приём итерации, предполагающий неоднократно повторяемое применение шагов по корректировке разработанных продуктов консалтинга. Итерация позволяет учитывать актуальное состояние клиентной системы, включая результаты предыдущего этапа консалтинга. В результате итеративного формирования продукты консалтинга приобретают признаки концептуальности и стратегичности.

Таким образом, последовательность реализации консалтинговых процедур может быть представлена как процесс, органично объединяющий деятельность консалтинговой и клиентной систем, состоящий из последовательных циклов их взаимодействий. На первых этапах консалтинга инициативную роль в итерации играют консалтеры. Далее, по мере освоения клиентной системой характеристик и средств обеспечения открытости, активности, рефлексивности и инновационности консалтинговой деятельности, эта роль переходит к ней, постепенно элиминируя влияние на итерацию консалтеров.

Успешность реализации консалтинга во многом определяется способностью консалтеров выявлять, активизировать

и развивать резервные возможности каждого участника в процессе решения проблем профессионального характера. Этим целям служат формы и методы интенсификации индивидуальной и групповой работы, которые частично представлены нами в главе 2. Они позволяют активизировать механизмы действия подсознания участников консалтинга до пограничных состояний (инсайт), в результате чего изменяются ценностные структуры их личности. Данные процессы находят свое отражение в разработке ими моделей измененной профессиональной деятельности. Кроме того, участники консалтинга продуцируют методические идеи, средства и формы консалтинговой работы, которые соответствуют их новым состояниям и требованиям.

В зависимости от этапов консультирования и целей применения используемые в консалтинге методы условно можно объединить в три группы (таблица 8).

Т а б л и ц а 8 — Методы осуществления консалтинговых процедур

Группа	Методы
Методы сбора информации	Анкетирование, деловые беседы, интервьюирование, маркетинговые исследования
Исследовательские методы (критический анализ управленческой ситуации и организационной структуры)	Методы оценки психологического климата персонала, психологические батареи тестов, методы анализа проблем и отрицательных последствий
Обучающие методы	Деловые игры, активные методы обучения персонала (тренинги), групповые методы принятия решений, инновационные игры

Данные таблицы 8 визуализируют многообразие методов и форм осуществления в образовательной сфере консалтинга. На их основе и с учётом представленных выше принципов трансформации клиентной организации в саморазвивающуюся

систему считаем целесообразным выделить базовые правила их реализации. Они могут быть представлены определённой последовательностью.

В соответствии с первым правилом исследуемые в процессе осуществления консалтинга затруднения необходимо перевести в личностный аспект осознания его участниками. В данном аспекте участникам консалтинга предполагается в содержании собственной профессиональной деятельности (или жизнеустройства) найти точки соприкосновения с анализируемыми затруднениями. Им предстоит выявить причины, когда анализируемые в консалтинге затруднение или проблема действительно препятствуют осуществлению эффективной профессиональной деятельности и процессу позитивных трансформаций самого деятеля. Идентификация проблемы как своей включает мощный мотивационный и энергетический механизм работы с ней. Концентрация внимания на анализируемых затруднениях и проблемах как своих позволяет воспринимать их решение как способ решения любых проблем.

Согласно второму правилу реализации консалтинговых процедур добиться позитивных изменений в организационной системе на уровне её конкретного специалиста возможно при условии реализации данных изменений на уровне его связей в социальном пространстве группы, где осуществляется его профессиональная деятельность. Консалтинг предполагает изучение процессов взаимодействия его конкретного участника и группы в процессах обучения совместной работе по выявлению и разрешению проблемных ситуаций, реализации запланированных изменений в практике функционирования клиентной организационной системы.

В соответствии с третьим правилом осуществления консалтинга его продуктивность предполагает предельную концентрацию на исследуемой проблеме через глубокое погружение его участников в содержание затруднения. Оно организуется за счёт множественной смены форм работы и рефлексивных

техник. В центре внимания при этом оказываются способность участников к концентрации, её связь с пониманием, мотивацией, групповыми процессами, действие стандартов и стереотипов, жизненных и культурных парадигм, пограничные состояния сознания, процессы инсайта и т. д.

Согласно четвёртому правилу при осуществлении консалтинга необходимо рассматривать анализируемое затруднение или проблему как одну из возможных интерпретаций ситуации функционирования организационной системы «высшее учебное заведение». Реализации данной позиции способствует использование наработанных в методологии схем. Они выполняют роль понятийных конфигураторов, которые задают контекст и способ осмысления тех или иных фактов функционирования вуза как организационной системы. Это правило предполагает изучение, освоение и практическое использование механизмов взаимодействия индивида, группы с разными реальностями, задаваемыми разными интерпретационными схемами, порождения разных реальностей, возможности контроля за этими процессами, механизмов и способов преодоления предопределённости восприятия, мыслей и действий, способов выхода к действительному содержанию затруднений, которые всегда локализованы в человеке.

В соответствии с пятым правилом реализации консалтинга предполагается изучение, освоение и использование механизмов и способов нового понимания себя и других людей, собственной и чужой профессиональной деятельности, функционирования организационной системы вуза и мира в целом. Участникам консалтинга предоставляются возможности порождения и реализации нового, в том числе приобретения нового опыта и создания новых образцов деятельности. Продуктивное преобразование анализируемой ситуации, снятие затруднений и решение проблем возможно через порождение новых средств деятельности, которые соответствуют характеру нестандартных ситуаций. Обучение процессу их создания

и практическому использованию в рамках собственной профессиональной деятельности входит в задачи консалтинга.

Использование в процессе реализации консалтинговых процедур открытой и способной к саморазвитию системы принципов и правил работы по групповому анализу и разрешению проблемных и кризисных ситуаций предполагает ориентацию на формирование будущего состояния клиентной системы. В консалтинге органично соединяются этапы исследования затруднений, обучения новым средствам и способам их разрешения, практической деятельности имитационного (при возможности — реального) характера, направленной на снятие этих затруднений.

Для порождения новых идей и решений в процессе реализации консалтинговых процедур предполагается использование широкого спектра методов, технологий и техник. Основным требованием к ним является содействие процессу генерирования новых идей и способам их практической реализации. Данному требованию соответствуют консультативные технологии группового решения проблем, методы организации групповой работы, различного типа тренинги, широкий спектр деловых игр. В процессе их использования консалтер выступает одновременно в позициях исследователя (диагноста), эксперта в области управления и организации, методолога и методиста, фасилитатора.

Среди технологий организационного структурирования консалтинговых процедур первенство принадлежит технологии модульного обучения.

Его достоинства широко обсуждаются в научно-практической литературе и привлекают внимание многих специалистов в области образования. Данный педагогический феномен возник в конце Второй мировой войны как система обучения профессиональным умениям в относительно короткий срок. В дальнейшем именно на модульной основе была осуществлена полноценная систематизация профессионального обучения.

Повышение квалификации зарубежных менеджеров, аналитиков и других специалистов осуществляется в консультационных центрах по модульным технологиям [298].

Структурирование процесса консалтинга на модульной основе предполагает предварительное программирование его структуры и содержания на определённое число частей (модулей), каждая из которых имеет свою завершенность по содержанию и технологии реализации. Каждый модуль формируется путём выделения из консалтингового процесса обособленных операциональных, самостоятельно значимых единиц. Единично-целостный характер модульного подхода к реализации консалтинговых процедур позволяет реализовывать принцип динамичности, который предполагает следующие правила: 1) содержание каждого элемента и, следовательно, каждого модуля, может легко изменяться; 2) конструируя элементы различных модулей, можно создавать новые синтетические модули (модульные системы) [299, с. 230].

Для практики осуществления консалтинговой деятельности характерна тенденция организации прохождения его участниками модулей концентрированно и в сжатые сроки. Получение конкретных практических результатов за короткие сроки соответствует современным потребностям клиентной организации. Получение значимых практических результатов за сжатые сроки мотивирует участников консалтинга на дальнейшее участие в нём. Кроме того, модульный подход к управленческому консультированию обеспечивает перспективы для дистанционного консалтинга.

Такие объёмы применения модульной технологии в организации консалтинга объясняются, в первую очередь, преобладанием в ней групповой (диалоговой) формы организации процесса над индивидуальными формами работы. Использование модульной технологии в консалтинге обеспечивает следующие преимущества:

- 1) позволяет осуществлять повышение квалификации непосредственно на рабочем месте одновременно несколькими специалистами клиентной организации;

2) в силу преимуществ коллективных методов работы совместное обучение происходит в более короткие сроки, чем индивидуальное;

3) в процессе внутригруппового взаимодействия участников консалтинга попутно формируются значимые для профессиональной деятельности качества: а) умение слушать и умение встать на точку зрения другого; б) коммуникативные компетенции; в) компетенции бесконфликтного взаимодействия; г) умения работать сообща для достижения общей цели; д) навыки взаимопомощи и т. п.

Ещё одним преимуществом использования модульной технологии в консалтинге является обслуживание ею зоны ближайшего профессионального развития участников. Данная сервисная задача модульной технологии предполагает устранение разрыва между уровнем профессиональных задач, которые участник консалтинга может решить самостоятельно, и уровнем профессиональных задач, которые он может решить под руководством консалтера. Именно консалтинг, формируя сопряжённость субъектного опыта его участников, осуществляет полноценное развитие их профессиональных качеств. Работа консалтера в зоне ближайшего профессионального развития каждого участника консалтинга обеспечивает принципиальную возможность целенаправленной актуализации его собственного опыта в контексте профессионального роста.

Следующим положительным моментом в применении модульной технологии в консалтинге является ограниченность в степени продолжительности его процесса и конкретность реализуемых задач. В задачах приоритет отдаётся развитию организационной системы «высшее учебное заведение» над индивидуально-личностным развитием участников консалтинговых процедур.

Кроме того, управленческое консультирование по модульной технологии предполагает наличие промежуточного контроля в достижении намеченных целей по окончанию каждого модуля.

Критерием оценки выступает адекватность задачам модуля изменённой профессиональной деятельности участников консалтинга на своих рабочих местах. Если после участия в модуле консалтинга специалисты испытывают затруднение, консалтер обязан провести дополнительный модуль для снятия этих затруднений.

В силу представленных выше положений реализация консалтинговых процедур на модульной основе осуществляется не в виде разового мероприятия, а приобретает форму многоступенчатого и непрерывного процесса. Современные клиентские организации, как правило, заинтересованы именно в таком порядке оказания консалтинговых услуг, которое можно квалифицировать как долгосрочное сотрудничество. Консалтинг в данном контексте становится наиболее перспективной формой такого сотрудничества.

Консалтер может строить долгосрочные (многоступенчатые) программы развития, реагируя на реальные и перспективные нужды клиентской организации (образовательного учреждения). Модульный подход позволяет ему проявлять адекватную гибкость в проектировании многоступенчатого процесса консалтинга. Консалтеру при осуществлении этой деятельности необходимо быть компетентным не только в вопросах развития сотрудников, но и владеть стратегией развития клиентской организации в целом. Достигается это через участие консалтера в процессе диагностики проблем клиентской организации. Полученная исходная информация позволяет консалтеру проектировать модульные комплексы реализации консалтинговых процедур, которые соответствуют действительным запросам клиентской организации в настоящем и ближайшем будущем, так как базируются на реальной проблематике в её функционировании.

При осуществлении консалтинга рабочим процессом является процедура решения консультируемых проблем. Для его организации используются системный анализ, технология

группового решения проблем, различные техники мышления и другие средства мыслительной деятельности. Чтобы добиться погружения в базовый процесс консалтинга, целесообразно проводить его как серию двух- либо трёхдневных модулей выходного дня. Временные рамки консалтинга predetermined сложностью обсуждаемых в процессе его проведения проблем.

В течение необходимого времени участники консалтинга совместно с консалтерами продвигаются к глубокому пониманию природы возникшей проблемной ситуации. Через погружение в содержание глубинных затруднений и проблем они осуществляют поиск и конструирование средств выхода из анализируемых ситуаций для снятия или разрешения проблем. Консалтер, организующий совместную с участниками консалтинга работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок и моделей, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации. Целесообразность совместной содержательной работы с представителями организации-заказчика обусловлена тем, что именно они по окончании консалтинга будут носителями и идеологами практических преобразований в своей организации.

Практика организации и проведения консалтинговых процедур в рамках нашего исследования предполагает их полную открытость, которая способствует трансформации и развитию принимаемых решений. Применение технологий консультирования с достаточно жёсткими рамками их осуществления мы считаем некорректным. Достижение разнообразия используемых в консалтинге форм работы достигается за счёт использования интеллектуального и творческого потенциала его участников.

Данные обстоятельства привели нас к решению об отказе предварительной разработки программы консалтинга в деталях. На этапе его подготовки предусматривается согласование с участниками клиентской организации временных рамок и места его проведения, круга обсуждаемых проблем. Программирование конкретных деталей осуществления консалтинговых

процедур было перенесено из подготовительного этапа в рабочую фазу консалтинга. Обусловлено это тем, что в качестве субъекта программирования стали выступать не столько консалтеры, сколько сами участники консалтинга, либо они разрабатывали программу совместно. В рамках нашего исследования данное явление было обозначено как организационный принцип реализации консалтинга — самопрограммирование, который предполагает разработку каждого последующего этапа консалтинга на основе и с учётом результатов предыдущего. Руководствуясь принципом самопрограммирования, участники консалтинга быстрее проходят фазу самоопределения, у них появляется мотивация к принятию лично воспринимаемых для практической реализации решений.

Самопрограммирование консалтинговой деятельности её участниками, естественно, порождает множество неожиданных ситуаций, прогнозирование исхода которых является достаточно сложным. В данном процессе консалтерам достаётся позиция координаторов данного процесса. В их задачи входит отслеживание логичной последовательности реализации самопрограммирования и осуществление поэтапного контроля его результатов через сопоставление реального и целевого состояния консультируемой организационной системы. Целевое функционирование клиентной организационной системы предполагается в режиме саморазвития: по принципам открытости, активности, рефлексивности и инновационности. Данный режим функционирования организационной системы «высшее учебное заведение» позволяет формировать взаимодействие консалтеров и клиентов как систему отношений, содержащую механизмы препятствующие возникновению кризисов и конфликтов.

Консалтинг в образовательной сфере построен во многом на методах социологии и социальной психологии и направлен на обеспечение процессов обновления и развития всех организационных структур и их компонентов. Посредством его реализации происходит содействие развитию перспективных

направлений функционирования организационной системы «высшее учебное заведение», что, в свою очередь, требует непрерывного обновления его методического арсенала. Основными особенностями реализации консалтинга в образовательной сфере являются:

- ориентация на будущее в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение», на её развитие при условии сохранения позитивных традиций;

- ориентация на данную систему как целостность, даже при условии консалтинга её подразделений на самом низком уровне;

- понимание и сохранение контекста функционирования вуза на всех этапах и уровнях осуществления консалтинговой деятельности;

- ориентация на уникальные особенности образовательной системы, на её специфику и отличия от других социальных систем;

- учёт в процессе осуществления консалтинга спонтанных, случайных, ситуационных проявлений в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение»;

- рассмотрение сотрудника клиентной организации (вуза) как человека, который является центральным звеном на всех этапах консультирования, что предполагает уважение его интеллектуальной сферы и использование всех её достижений;

- отказ от абсолютизации прошлого опыта через стимулирование представителей организационной системы «высшее учебное заведение» к самостоятельному и творческому поиску решений консультируемой проблемы;

- использование критического анализа сложившихся стереотипов в функционировании вуза для их преодоления через передачу способов и методов более успешной профессиональной деятельности.

Обобщенно цикл осуществления консалтинга может быть представлен как очередность следующих этапов:

1) диагностика проблем и затруднений клиентной организации (в нашем случае организационной системы «высшее учебное заведение») — аналитико-диагностический этап. Он предполагает уточнение проблем, в том числе связанных с недостаточным уровнем профессиональной подготовки кадров. На данном этапе также осуществляется отбор наиболее приоритетных проблем клиентной организации;

2) согласование целей управленческого консультирования и проектирование на основе модульного подхода процесса консалтинговых процедур по выработке программы необходимых изменений в организационной системе клиента. При разработке целей консалтинга следует ориентироваться на характер необходимых изменений для целостной организационной системы «высшее учебное заведение». На данном этапе консалтинга также осуществляется:

- планирование промежуточных целей управленческого консультирования (цели для модулей);
- анализ характеристик состава участников в контексте планируемых целей;
- подбор форм реализации консалтинговых процедур (методик, технологий и т. п.) под реализацию задач каждого этапа с учётом особенностей консультируемых клиентов;
- разработка конкретной программы изменений в клиентской организации;
- привязка программы первого модуля к датам и срокам;

3) сопровождение процесса внедрения запланированных изменений в организационной системе клиента:

- создание у участников мотивации к внедрению запланированных изменений;
- при необходимости проведение обучения сотрудников клиентской организации;
- реализация основной части стратегической программы изменений в клиентской организации с постоянной её коррекцией на основе данных реальной практики их осуществления;

4) анализ результатов консалтинга — аналитико-оценочный этап, в процессе которого осуществляется оценка достигнутых результатов через показатели практической реализации изменений в профессиональной деятельности каждого сотрудника клиентной организации. Данная оценка предполагает анализ качества достигнутых показателей в контексте стратегической программы изменений, необходимых для организационной системы «высшее учебное заведение» в целом. Сопоставительный анализ целей и результатов консалтинга целесообразно осуществлять совместно с его участниками. По ходу его осуществления может происходить выработка рекомендаций участникам по самореализации в профессиональной деятельности и в жизнеустройстве.

Представленный цикл осуществления консалтинговых процедур предопределяет возможность реализации их в непрерывном режиме при условии использования внутренних консультантов по вопросам управления. Непрерывность в данном случае не предполагает, что консалтер постоянно отвлекает персонал организационной системы «высшее учебное заведение» на участие в консалтинге. Если профессиональный уровень кадрового состава вуза на какой-то момент соответствует требованиям функционирования вуза как целостной системы, адаптивной запросам внешней среды, консалтер переходит в потенциальное состояние. Если же работа консалтера становится востребованной, он продолжает работать по указанному выше циклу.

3.4 Организационно-деятельностная игра как базовый инструмент осуществления консалтинговых процедур в образовательной сфере

Организационно-деятельностная игра (далее — ОДИ) квалификационно относится к разряду деловых игр (далее — ДИ), которые возникли как инструмент поиска управленческих

решений в условиях неопределённости и многофакторности. В настоящее время ДИ широко используются в учебном процессе вузов, а также для решения производственных, социальных и психологических задач. Их классификационно относят к методам активного обучения, педагогическим технологиям, формам социально-психологических тренингов и др. [300].

Исследователи трактуют ДИ как средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов её выполнения. Имитируя различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия, ДИ в сфере образования снимает противоречия между абстрактным характером обучения и реальным характером профессиональной деятельности [301].

Если обратиться к истории, то ДИ как метод обучения использовалась ещё в XVII—XVIII вв. в военной сфере. Наполеон разыгрывал предстоящие сражения, применяя ДИ. Своим названием метод обязан Американской ассоциации управления, разработавшей в 1955 г. первую ДИ «Имитация решений в высшем управленческом звене», которая успешно прошла испытание на ежегодном семинаре ассоциации в 1957 г. К концу 1960-х гг. почти во всех существовавших на тот момент школах бизнеса использовался данный метод [302].

По мнению экспертов, в России первая ДИ была проведена в 1932 г. Марией Бирнштейн, которая исследовала процесс перехода фабрики «Красный ткач» на выпуск новой продукции без остановки производства [303].

В качестве ОДИ деловая игра вошла в историю развития российской игровой практики в 1979 г., благодаря философу и методологу Георгию Петровичу Щедровицкому и социальному технологу и бизнес-тренеру Таллинской школы менеджеров Владимиру Константиновичу Тарасову (управленческие поединки) [304].

В силу того, что в основу ОДИ заложен инновационно-креативный поиск участников, она используется для решения

глубинных проблем организации, в отличие от ДИ, которая решает задачи прагматического характера. Так, ОДИ трактуют как одну из форм деловой игры, существенной особенностью которой является моделирование проблемной ситуации взаимодействия участников управленческой системы с направленностью на развитие деятельности и управленческого коллектива. Она обладает жёсткой стратегией и имеет высокий потенциал тактической гибкости в решении насущных проблем клиентной организации. Продолжительность ОДИ: от 2 до 3 дней по 8—10 часов в день. Минимальное количество участников — 6 человек, максимальное — 40. Желательный состав участников — управленцы и аналитики [305].

ОДИ является игровой формой, направленной на проектирование и создание новых типов организации коллективной мыследеятельности. По мнению Г. П. Шедровицкого, она представляет собой сложный комплекс, состоящий:

- 1) из «внешней» мыследеятельности, в которой формируются цели и целевые установки на игру;

- 2) обыгрываемой мыследеятельности, представленной сюжетно или в виде тех или иных знаковых заместителей, включённых в сюжет и связанных правилами игры;

- 3) собственно игровой мыследеятельности, которая разделяется: а) на зону, отражающую обыгрываемую мыследеятельность, связанную правилами; б) зону, отражающую «внешнюю» мыследеятельность в её принципиальной структуре [306].

В нашем исследовании под ОДИ понимается особая форма организации взаимодействия сотрудников организационной системы «высшее учебное заведение» для поиска целостного решения комплекса стоящих перед нею актуальных задач. Основную ценность ОДИ мы видим в том, что она помогает организовать коллективное мышление и деятельность сотрудников, способствуя превращению их компетенций в интеллектуальный капитал вуза. По нашему мнению, ОДИ относится к исследовательской деятельности и её использование целесообразно в образовательной сфере, особенно в высшей

профессиональной школе. Мы её трактуем как качественно новую, прогрессивную форму образования, характеризующуюся высокой степенью доступности, гибкости и концентрированностью на участнике. Доступность означает отсутствие требований к первоначальному уровню компетенций участников ОДИ. Гибкость предполагает вариативность всех процессов, составляющих реализацию ОДИ: структуры и содержания, методического и материально-технического обеспечения, форм реализации её этапов, а также места, времени и темпа проведения. Участник ОДИ обладает значительной свободой выбора при определении целей и организации своего участия в ней согласно индивидуальным потребностям, интересам и склонностям.

Отметим, что, в соответствии с проанализированными источниками, в настоящее время не существует единой теории ОДИ, их типологии. Практика их проведения бурно развивается и имеет большое количество последователей через использование как средства и метода:

- для анализа и описания ситуации коллективной мыследеятельности;
- программирования комплексных исследований и разработок, обеспечивающих перевод этих проблем в наборы профессионально-дисциплинарных задач, и последующее разрешение этих задач в соответствии с условиями и требованиями сложившейся ситуации;
- внедрения системных новообразований в различные сферы общественной практики;
- выявления и формулирования целей развития различных систем мыследеятельности [307].

По замыслу разработчиков первых ОДИ они представляли собой способ организации специалистов различных сфер деятельности, которые владеют трудно сопоставимыми системами компетенций и ориентированы на разные картины мира. Идея ОДИ состояла в том, чтобы разыгрывать конфликт различающихся представлений о реальном действии, не пытаясь

приводить несовместимые системы знаний к общему знаменателю или вырабатывать единственно правильную точку зрения. В соответствии с данной идеей каждый специалист был вынужден продвигать и отстаивать свою точку зрения, находить границы её применимости в столкновении с оппонентами. ОДИ предполагает осуществление совместной проблематизации, разработку новых комплексных понятий и представлений, что делает более интенсивной и результативной коллективную деятельность.

Основные представления о форме и содержании ОДИ содержатся в работах О. С. Анисимова, П. В. Баранова, В. Н. Верхоглазенко, С. И. Котельникова, С. П. Попова, Б. В. Сазонова, Г. П. Щедровицкого, П. Г. Щедровицкого и др. [308].

Разработчиками ОДИ было анонсировано становление и распространение нового, отличного от научного, типа мышления — методологического, в соответствии с которым «в процессе мышления человек постоянно меняет свои позиции и точки зрения, <...> рассматривая ситуацию и объекты, <...> в каждой позиции он создаёт или вырабатывает определённое представление, а затем стремится синкретически (соединение разнородных элементов) объединить их друг с другом. В силу того, что... такого рода... комплексы очень далеки от реальности и её процессов, <...> встаёт специальная задача произвести разработки этих комплексов и задать правила логически строгого и объективно-содержательного синтеза всех возникающих в этом процессе смыслов и представлений» [309, с. 8].

Основная суть использования ОДИ в системе высшего профессионального образования, по мнению исследователей, состоит в том, что посредством искусственного моделирования создаётся ситуация, при которой в дискуссию оказываются вовлечёнными представители различных научных дисциплин либо профессий. У каждого из них, что вполне естественно, оказывается своя собственная точка зрения на обсуждаемый

в ходе дискуссии вопрос. В соответствии с назначением ОДИ, они все должны стремиться к выработке единой концепции и достижению компромисса. На практике его достижение возможно лишь после долгого обсуждения, в ходе которого происходит слияние в единое новое целое различных индивидуальных систем мыследеятельности участников [310].

Практика личного многократного участия в ОДИ констатирует факты, что по ходу обсуждения возникают разнообразные противоречия, которые приводят к разрывам и конфликтам в коммуникации. Они формируют у участников ОДИ естественно сложившиеся потребности к рефлексии и анализу. Фиксирование результатов рефлексии, которое требуется игровыми нормами, позволяет организовать пространство коллективной мыследеятельности. Участниками ОДИ фиксируются фрагменты и элементы своей прошлой деятельности в рамках обсуждаемой проблемы, анализ которых способствует развитию коллективной мыследеятельности.

Несоответствие привносимых участниками ОДИ элементов прошлого опыта друг другу приводит к столкновениям, которые мы объясняем стихийностью неорганизованных взаимодействий систем их мыследеятельности. Преодоление данной стихийности позволяет преобразовать все системы индивидуального мыследействия в достаточно эффективную систему коллективного мыследействия, что соответствует главной задаче ОДИ. Достигается она через выявление и фиксацию причин и источников противоречий, конфликтов и разрывов в мыследеятельности участников, что способствует созданию новых рефлексивных форм коммуникации. Они принимают вид ситуационного анализа, целеопределения и ситуативной проблематизации деятельности, осуществляемой участниками ОДИ.

Участники коллективной деятельности вступают в контакт друг с другом, выбирая допустимые и эффективные в этих случаях решения. Они начинают проектировать и программировать

свою будущую мыследеятельность, изменять и трансформировать самих себя под требования осуществляемой коммуникации. В результате моделируется на практике коллективно выработанное решение обсуждаемой проблемы, которое все участники ОДИ применяют в своей коллективной работе, что способствует созданию нового практического опыта коллективно-группового мыследействия. Благодаря этому разработанные программы устранения обсуждаемых проблем получают экспериментальную проверку в условиях игры на эффективность, надёжность и устойчивость.

Использование в рамках нашего исследования инструментов ОДИ обусловлено основными положениями игротехнической парадигмы О. С. Анисимова [311], в соответствии с которой в ОДИ реальными носителями событий игры являются:

- игрок, совмещающий функции практика, исследователя и критика практики, актёра и зрителя;
- игротехник, реализующий функции режиссёра относительно группы игроков;
- руководитель игры, совмещающий функции идеолога, сценариста и игротехника в межгрупповых взаимодействиях [312].

В игровом взаимодействии не просто моделируется практическое действие как процесс достижения цели или реализация готовой нормы деятельности, а на базе прошлой практики осуществляется перестройка способа действия и норм её содержания. В качестве сюжета игры выступает развивающаяся деятельность, которая способствует изменению участвующего в ней индивида (смена способа действия меняет требования к нему). Игрок в модельной деятельности сам приходит к необходимости смены нормы (смены требований к себе), что обеспечивает его мотивацию к следующей фазе игры.

Согласно сюжету игры игроки имеют групповой персонаж (входят в роль группой), что предполагает присутствие в каждой игрогруппе своего игротехника. Участник ОДИ в данной

позиции организует следующие игропроцессы: 1) построение первичного действия каждого участника и группы в целом; 2) анализ попытки, построения нового способа действия; 3) его реализацию.

Руководитель игры, используя игротехническую работу, согласует фазы игрового дня и их последовательность. Кроме того, он проводит совместные межгрупповые действия и рефлексии (анализ действий), выступая как игротехник для всего игрокolleктива. Межгрупповая рефлексия чаще всего носит характер консультации по материалам прошедших попыток рефлексивного анализа. В результате вырабатывается стратегия игры в форме совокупности абстрактных проектов по изменению самого игрока, благодаря рефлексии и её ориентации на соотношение способа деятельности и наличных способностей игрока. В рефлексию входят три согласовательных процесса: исследование происшедшего, критика попытки и проектирование будущей попытки. Следовательно, руководитель игры имеет своё стратегическое наполнение этих типовых аналитических мест. Он как стратег может просто передать результат своей проектной работы игротехнику, который его конкретизирует применительно к особенностям группы [313, с. 76—77].

Действия реализаторов стратегического сюжета (игротехников, игроков) зависят от внутренних и внешних реальных условий. Поэтому создаётся ситуация реального игродействия (в практической или рефлексивной функциях), отражение которой ведёт к необходимости проблематизации либо тактик, либо, в крайнем случае, стратегии игры. Игротехники своим рефлексивным слежением фиксируют невозможность реализации требований тактики и сообщают об этом организатору игры.

Организатор ОДИ аналогичные отношения реализует в отношении стратегии. Чем мощнее и критериальнее стратегия, тем более она сохранима в различных условиях. Но в силу

предопределённости ОДИ понятийно-категориальным аппаратом, быстрее достижима даже смена стратегии, если это позволяет введённая система ценностей игры. Интеллектуальная культура игротехники, мощностность средств организационно-управленческого мышления, разрабатываемых методологией, являются залогом совмещения достоинств двух противоположных подходов к управлению — предопределяющему и сервисному (преобразовательному и адаптивному). В игре неизбежна потребность в этом совмещении. Поэтому ОДИ является уникальным полигоном управленческого мышления [314, с. 339—358].

Представленные выше положения организации и осуществления ОДИ используются нами при реализации игротехнического моделирования в составе консалтинговых процедур по консультированию проблем и затруднений в функционировании высшего учебного заведения. Группа игротехников входит в состав коллективного субъекта «консалтер», совмещающая функции как организаторов игротехнического моделирования вариантов разрабатываемых в консультируемой проблеме изменений по её снятию, так и внутренних консультантов.

В силу данных обстоятельств мы считаем необходимым учёт в консалтинговой деятельности основных психолого-педагогических принципов организации ОДИ:

– принцип имитационного моделирования конкретных условий и динамики функционирования структур разного уровня и целостной организационной системы «высшее учебное заведение» во всём многообразии служебных, социальных и личностных связей;

– принцип игрового моделирования содержания и форм профессиональной деятельности сотрудников клиентной организации, независимо от ранга;

– принцип совместной деятельности наиболее характерных для клиентной организации по видам профессионального взаимодействия «должностных» лиц;

– принцип диалогического общения всех участников консалтинга для формирования комплексного представления ими профессионально значимых процессов консультируемой деятельности;

– принцип двуплановости целей игрового взаимодействия, предполагающий отражение в них реального и игрового контекста консультируемой деятельности;

– принцип проблемности содержания имитационной модели и процесса её развёртывания в игровой деятельности [315].

В контексте нашего исследования ОДИ представляет собой сочетание трёх специально организованных процессов:

1) распознавание и наглядная демонстрация субъектом собственного видения и понимания обсуждаемой в консалтинге проблемы или ситуации в функционировании вуза (или его структурного подразделения);

2) заявление своей позиции и взятие на себя обязательств в соответствии с ней (действие) или высказывание отношения к другим позициям через предъявление требований и предложений;

3) видение нового решения консультируемой проблемы или ситуации клиентной организации или нового способа действий по его поиску (открытие) за счёт постоянной реализации креативных качеств в процессе консалтинга.

Этому способствуют интенсивность реализации консалтинговых процедур, инструментальным обеспечением которых является ОДИ, и специальное её обеспечение.

Организаторы ОДИ относят её к многодневной (5, 7 или 10 дней) процедуре с достаточно продолжительным (10—12 часов) рабочим временем. В рамках нашего исследования рекомендовал себя целесообразным регламент двух-трёхдневного модуля консалтинга с 8—10-часовым рабочим днём (обычно со второй половины дня в пятницу до воскресенья). Количество модулей и перерывы между их проведением обусловлены тематикой консультируемых проблем и необходимыми сроками для экспериментальной проверки разработанных

программ и проектов в непосредственной профессиональной деятельности специалистов клиентной организации.

Работа организуется по группам и в общегрупповой форме. Тематика проблем и ситуаций, обсуждаемых в процессе консалтинга, в рамках каждого модуля является общей для всех групп. В силу того, что группы различаются позициями (углом зрения, задаваемым профильностью специальности их членов или их местом в рабочей структуре функционирования клиентной организации), достигается различие в представлениях о возможных способах устранения обсуждаемых проблем и затруднений.

Работа в группе оформляется в виде докладов, которые выносятся на общее собрание групп в форме сюжетных демонстраций предполагаемых решений. Визуализированные в имитационной форме решения подвергаются критике со стороны разных позиций участников других групп, результаты которой являются предметом дальнейшей работы в группах. Данный режим реализации консалтинговых процедур требует предельной концентрации от участников, их постоянной готовности к интенсивной работе.

В процессе реализации консалтинговых процедур предполагается разработать программу внесения изменений в режим функционирования клиентной организации, которая будет способствовать снятию затруднений или проблем. Таким образом, в процессе консалтинга необходимо разработать будущее состояние вуза и осуществить его анализ.

Именно ОДИ позволяет анализировать будущее на основе имеющегося у участников консалтинга опыта реализации консультируемой практики. Совершенствование способов принятия управленческого решения в коллективных формах способствует развитию клиентной организации (в нашем случае вуза) и повышению продуктивности её функционирования.

При использовании в качестве инструмента реализации консалтинга ОДИ информационно-коммуникативное взаимодействие его участников является базовым процессом. Критерием

отличия коммуникации от общения является наличие в ней цели. ОДИ позволяет развить коммуникативные взаимодействия участников консалтинга до уровня реализации процесса совместного мышления. Этому помогает процедура самоопределения участников консалтинга с позициями, которые они будут занимать в ОДИ, и реализация способствующих этому нормативных требований. Самоопределение может и должно осуществляться в рефлексии и через рефлексию, благодаря чему достигается положительный результат коммуникации: согласованное видение основной проблемы в функционировании клиентной организации, причин возникновения данной проблемы, а также способов её решения.

Коммуникация в консалтинге, таким образом, носит конструктивный характер и способствует благоприятному психологическому климату в его осуществлении. Данному процессу в большой мере помогает использование в процессе консалтинга приёмов схемотехники. Применение в консалтинге наработанных в методологии схем осуществления деятельности любого вида, в первую очередь имеет существенное значение для организаторов консалтинговых процедур. Схемы позволяют им предвидеть предполагаемую мыследеятельность участников консалтинга до её осуществления в реальном режиме.

В соответствии с мнением исследователей, вводимый в ОДИ специальный графический язык (схем и схематических изображений) позволяет «схватывать» и «удерживать» процессы деятельности и мыследеятельности. Схема, будучи нарисованной на «доске», не только связывает рефлекссию с непосредственным восприятием знаковых изображений, но и выполняет функции «игрового поля» для мышления и мыслительной имитации [316].

Схемы при проведении консалтинга в форме ОДИ используются в организационно-деятельностной функции. Это предполагает заполнение мыслительной конструкции схемы реальными людьми (участниками консалтинга в ролевых позициях,

которые они заняли в соответствии с самоопределением) с их коммуникацией и рефлексией. Каждый участник консалтинга занимает в коллективной коммуникации predetermined место и, в соответствии с её организационной логикой, он начинает осуществлять пробные ситуативные действия.

Каждая схема, включающая определённый набор графических элементов, имеет свою систему правил преобразования и оперирования, которым должны следовать участники консалтинга. При этом они могут оказаться в следующих ситуациях: им предстоит 1) либо найти свою ролевую позицию в заданной консалтером схеме; 2) либо изменить своё существование в ОДИ, чтобы оно подходило к этой схеме; 3) либо предложить новую схему, в которой учитывается их профессиональная и предметная позиция.

Считаем необходимым отметить, что схема подбирается консалтером в качестве контура реализуемой в консалтинге деятельности до его начала. Консалтер выбирает предполагаемые схемы развития коммуникации клиентной организации как результат собственной мыслительной имитации опережающего характера. Через заданную консалтером схему разыгрывается реальная ситуация консультируемой клиентной практики. Она позволяет при коллективной коммуникации, взаимодействии и взаимоотношениях участников консалтинга увидеть в их коллективной мыследеятельности варианты необходимого решения по снятию консультируемых проблем и затруднений.

При этом каждый участник консалтинга находит и создаёт удачную ситуацию для своего коммуникативно-деятельного участия. Кроме того, он в рефлексии видит свою собственную некомпетентность по сути консультируемой ситуации, фиксирует её для себя в построенной мыслительной конструкции собственного варианта решения. Считаем важным указать, что, в зависимости от способа и формы разворачивания по схеме коммуникативной ситуации, может (скорее, должно) изменяться

игровое самоопределение участника консалтинга. Практика личного участия в ОДИ свидетельствует, что данный процесс может идти в двух направлениях:

1) участник консалтинга может самостоятельно выявить проблемность собственных рассуждений и указать на слабые стороны предложенных им ранее вариантов принятия решения по снятию затруднений в консультируемой ситуации;

2) его самоопределение к участию в коллективной коммуникации приведёт к ситуации, при которой область его недостаточных компетенций станет предметом обсуждения всех игроков.

Анализ консультируемой проблемной ситуации, складывающейся в процессе ОДИ, позволяет выделять основные деятельные и ситуационные позиции, которые отсутствуют в предложенной консалтером схеме. Наличие позиций участников консалтинговых процедур, реализуемых в форме ОДИ, могут дробиться и дифференцироваться, если этого требует организация консалтинга исследуемой проблемы. При этом, участниками консалтинга могут быть найдены новые формы организации и кооперации между значимыми позициями. Анализ такого рода опирается на чрезвычайно сложные формы рефлексии и рефлексивного мышления. Каждому участнику консалтинговых процедур необходимо оценивать ситуацию и способы своих действий и каждой группы. От него нормами реализации ОДИ требуется понимание происходящего в ней и рефлексии понятого, рефлексии собственного мышления и осуществляемых в процессе консалтинга действий.

Организационно консалтинг с использованием ОДИ в качестве основного инструмента его реализации в образовательной сфере предполагает стадии подготовки, организационного осуществления и сопровождения внедрения выработанных решений.

На стадии подготовки, исходя из запроса руководства образовательного учреждения, разрабатывается топика ОДИ.

При этом подробно обсуждается и анализируется суть консультируемой ситуации, ожидания администрации вуза относительно реализации программ преобразований и планируемых изменений. На основании этого конкретно формулируется проблема или затруднения в его функционировании, которые необходимо устранить.

Достигается это за счёт достаточно подробного описания исходной ситуации с обязательным указанием конкретных данных и фактов. В результате разрабатывается модель, отражающая главные структуры и функциональные связи консультируемой клиентной структуры, в функционировании которой, по мнению консалтеров, скрыты причины затруднений или проблем. Данная модель позволяет подобрать из числа имеющихся в методологии схем идеального функционирования необходимую (или же их набор, в зависимости от сложности консультируемой ситуации). Таким образом конструируется игровое пространство реализации консалтинговых процедур, в рамках которого фактически моделируется реальная жизнь.

Консалтеры совместно с представителями клиентной организации формируют рабочие группы, количество которых зависит от топики ОДИ. Группы функционально отражают позиции ключевых субъектов консультируемой проблемы.

Задания для групп формулируются так, чтобы участники могли провести многосторонний анализ проблемы и сфокусироваться на поиске адекватных, наиболее продуктивных решений. В зависимости от топики ОДИ возможно выполнение каждой группой специализированного задания, которое позволяет решить отдельную задачу консалтинга (в случае консультирования сложной ситуации). Однако чаще наблюдается ситуация, при которой все группы (каждая по-своему) разрабатывают собственный вариант решения консультируемой проблемы.

Стадия организационного проектирования предполагает полную изоляцию участников консалтинга от профессиональных

и повседневных обязанностей и, желательно, в сочетании с компактным проживанием. Данные требования обеспечивают концентрацию используемой информации и возникающих идей, увеличение числа контактов и интенсивности общения между участниками. Продуктивность реализации консалтинговых процедур обеспечивается использованием методики «погружения».

Данная стадия может длиться достаточно долго, с определёнными промежутками. Она предполагает последовательное решение следующих задач:

- проблематизацию консультируемой ситуации через осознание её сложности при структурировании проблемного поля;
- ролевое самоопределение групп;
- разработку оптимальной модели развития (целеполагание);
- оптимизацию осуществления консалтинговых процедур через разграничение возможного и невозможного в данных организационных условиях;
- поиск ресурсов через разработку вариантов реализации проектов возможных решений;
- разработку механизмов внедрения проектов возможных решений (непосредственное организационное проектирование).

Каждый игровой день консалтинга в форме ОДИ делится на три части:

- 1) утреннее пленарное заседание, на котором участники получают задание на текущий день;
- 2) работа в группах, где предполагается решение поставленных для конкретного этапа консалтинга задач в соответствии с правилами и процедурами ОДИ;
- 3) вечернее пленарное заседание, на которое группы выносят свои доклады, демонстрирующие варианты решения консультируемой ситуации в функционировании вуза.

Доклад каждой группы предполагает использование схем, отражающих логику группового поиска решений. Для понимания смысла вносимых предложений представители других

групп задают уточняющие вопросы. Кроме выяснения непонятных или неоднозначных моментов данные вопросы способствуют согласованию решений групп. При этом происходит развитие предлагаемых идей с точки зрения их адекватности ситуации, учёта разных функциональных особенностей и др.

Проведение ОДИ предполагает полную видео- и аудиозапись пленарных заседаний, что позволяет взглянуть на консультируемую ситуацию со стороны. Это даёт возможность осознать многовариантность решений по снятию создающей ситуацию проблемы и выбрать оптимальный способ решения данной задачи. Полученное решение должно быть реализуемым.

Интенсивный обмен разносторонней информацией создаёт мощный поток новых идей, чему способствует интеллектуальное и эмоциональное взаимодействие участников.

Полученные материалы и продукты консалтинговой деятельности используются на стадии внедрения разработанного проекта решений. На данной стадии предполагается использование процессного вида консалтинга, в качестве инструмента реализации которого также может использоваться ОДИ.

Решения, полученные на предыдущей стадии консалтинга в форме проекта, должны быть глубоко изучены и обоснованы. Содержанием проекта решений по внесению изменений в функционирование вуза является детально проработанная концептуальная модель желаемого его состояния, задающая перспективу развития.

Последовательность шагов по внедрению разработанного в консалтинге с использованием ОДИ проекта задаётся программой внедрения изменений в функционирование клиентной организации. Она включает описание этапов изменения организационной системы «высшее учебное заведение» в связи с решением проблемы, видов работы с участниками внедрения и собственной их деятельности, связанной с нововведением.

Использование в консалтинге игрового пространства ОДИ предполагает экспериментальный характер реализуемой деятельности, что способствует возможности его участникам

критически оценить собственные компетенции, самостоятельно выбирать направления своего развития.

Таким образом, использование ОДИ в качестве основного инструмента реализации консалтинговых процедур в образовательной сфере может быть представлено очередностью следующих этапов:

1) полипредметный анализ консультируемой ситуации клиентской практики посредством коллективной мыследеятельности участников консалтинга, которая выражается ситуацией их информационно-коммуникативного взаимодействия в соответствии с выбранными в процедуре самоопределения позициями;

2) фиксация ситуации, сложившейся во время совместной работы, на языках и в терминах, понятных всем участникам консалтинга;

3) методологический анализ осуществляемой в консалтинге деятельности, который переакцентирует внимание с предмета консалтинга (консультируемая проблема в функционировании вуза) на способ её проведения. Данный этап позволяет выяснить возможность получения устраивающего клиентскую организацию результата выбранным в данной ситуации способом;

4) присвоение наработанной ситуации (варианта решения консультируемой проблемы), которое обеспечивается за счёт предельно чёткого оформления специальными методологическими средствами (схемой взаимодействия позиционеров) критики и позиции критикующего тот или иной продукт консалтинговой деятельности. Данный этап обеспечивает неформальный подход к решаемым в процессе консалтинга задачам. Практика личного участия в консалтинге с использованием ОДИ свидетельствует, что отсутствие формализма в этой деятельности обеспечивает личное восприятие каждым участником результатов коллективной работы. В результате из участников ОДИ формируется команда единомышленников, которая

продолжает работать совместно и по окончании консалтинга по проблемам функционирования вуза;

5) специализация участников консалтинга в проектировании и реализации нововведений, которые снимут затруднения в функционировании клиентной организации. В процессе ОДИ производится демонстрация разработанных решений по снятию затруднений, которые фиксируются схематически. После многочисленных коррекций, которые осуществляются по результатам групповых и межгрупповой рефлексии, данные схемы приобретают форму концептуальной модели функционирования клиентной организации в измененном виде.

Первоначально используемые схемы выступают в предметной функции, являясь изображением определённого идеального объекта, который входит в область консультируемой практики. Они схватывают суть реализуемых в её сфере процессов и структур. Далее эти схемы используются как средства организации существования участников консалтинга в рамках ОДИ. Происходит их определённая перефункционализация, которая задаёт участникам консалтинга деятельностное пространство. Полипредметность и полипрофессиональность осуществляемой в её пределах коммуникации позволяет участникам консалтинга самостоятельно определить в ней собственную функциональную позицию.

Заданное схемой деятельностное пространство, обеспечивая полноту тематической и предметной области консалтинга, предоставляет возможность для позиционного самоназначения всех его участников с учётом их «зоны ближайшего развития». За счёт совокупных усилий всего игрового коллектива реализуется мыследеятельное пространство самоопределения и коммутированное с ним представление о способе решения консультируемой проблемы клиентной организации.

При этом участники консалтинга с использованием ОДИ повышают уровень собственных компетенций в двух направлениях: по основной специальности (конкретная профессио-

нальная деятельность в клиентной организации) и по нововведениям (их проектированию и реализации). Важным является то, что данные процессы повышения квалификации работников консультируемой организации и их развития осуществляются непосредственно на рабочем месте и с учётом актуальных на момент консалтинга социально-экономических условий.

3.5 Консалтер как организатор и реализатор консалтинговых процедур в высшем учебном заведении

Широкий спектр потребностей потенциальных клиентов консалтинга в образовательной сфере в настоящее время создаёт проблемы недостаточности ресурсов для их решения. Консалтер является основным действующим лицом в процессе организации и осуществления консалтинговых процедур в высшем учебном заведении. С его непосредственным участием разрабатываются формы, виды и темп необходимых для консультируемой образовательной организации изменений на основе выявленных к моменту консалтинга общих тенденций развития организационных систем и технологий управления. Они помогают сфокусировать внимание на конкурентных преимуществах высшего учебного заведения, которые позволяют выявить свежие идеи и дополнительные резервы для его дальнейшего развития.

Согласно мнению исследователей, деятельность квалифицированных консультантов, предоставляющих широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

- консультант обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем;
- в сферу его компетенций должны обязательно входить методы анализа и прогнозирования экономического положения,

диагностики общей ситуации функционирования консультируемой организации, установления контактов (общения и утверждения) и т. п.;

- мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер, что предполагает независимость его решений в избранной области консультирования от бытующих в организации традиций и политики управленческого аппарата;

- он должен работать со многими клиентами в целях накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта, используемого, в том числе, для непрерывного совершенствования своей деятельности;

- данная деятельность, помимо непосредственной помощи в решении существующих в консультируемой организации проблем, должна обладать обучающим воздействием на клиентов [317].

Анализ теоретических источников по проблеме консалтинга и практический опыт осуществления консалтинговых процедур подтверждают правомерность представленных выше требований и для деятельности консультантов по проблемам управления (консалтеров), в том числе в образовательной сфере.

К основным преимуществам в сфере компетенций консультантов исследователи относят следующие:

- обладание специфическими теоретическими и прикладными знаниями, которыми не владеют сотрудники образовательных организаций;

- уникальный опыт, полученный в процессе работы с другими клиентами.

- интенсивность оказываемых на временной основе профессиональных услуг;

- беспристрастность диагностики имеющихся проблем (взгляд со стороны);

- умения по выработке для руководителей необходимых аргументов и способов убеждения при взаимодействии с подчинёнными для обоснования и/или критической оценки уже принятых решений [318].

Исследователи М. Кубра, Р. Кочюнас и другие в своих работах выделяют два основных вида деятельности управленческого консультанта — внешний консалтинг и внутреннее консультирование по вопросам управления [319].

В рамках нашего исследования акцент смещён на процесс консалтинга, осуществляемый внутренним сервисом «консалтинговая служба», который рассматривается нами как структурное подразделение вуза. Для выявления условий создания и функционирования подобной службы в высшей школе считаем целесообразным более детально рассмотреть деятельность как внутренних, так и внешних консультантов.

По мнению исследователей, на внутренних консультантов в организации могут слишком сильно влиять личные связи, существующие традиции и ценности, которые мешают видеть проблему в истинном свете и проектировать реально осуществимые решения [320]. Кроме того, существуют мнения, что собственный персонал организационной системы «высшее учебное заведение» (независимо от квалификационных компетенций в консалтинге) не всегда в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя её по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате [321].

Внешний консультант свободен от корпоративных представлений, не имеет личных интересов в организации клиента, поэтому его рекомендации объективны. Внешний консультант независим от организации-заказчика и не подвержен её внутренним взаимоотношениям, что позволяет ему оставаться беспристрастным в ситуациях, когда члены организации не могут быть объективными [322].

Сомнения в необходимости приглашения в высшее учебное заведение внешнего консультанта по вопросам управления может быть связано с опасениями, что он не будет располагать значительным влиянием и иметь необходимых знаний о данном образовательном учреждении.

Мы не можем полностью согласиться с представленными выше позициями исследователей. По нашему мнению, консалтинг в роли внутреннего сервиса имеет гораздо больше преимуществ, чем недостатков. Внутренний консалтинг позволяет образовательной организации сэкономить средства, не теряя при этом качества предоставляемых услуг (при условии наличия необходимых специальных компетенций у консалтеров). Внутренний консалтер быстрее входит в курс дела, так как ему необходимо меньше времени на анализ процесса функционирования образовательного учреждения как организационной системы.

Как показывает практика нашего участия в консалтинговых мероприятиях, внутренние консалтеры наиболее востребованы для анализа существующих в профессиональной деятельности педагогов вуза затруднений на уровне структурных подразделений (кафедра или несколько преподавателей, читающих близкие по логике спецкурсы и т. п.) или индивидуально. При этом одним из ключевых вопросов осуществления внутреннего консалтинга (особенно в индивидуальном режиме) является положение о том, должен ли консалтер назначаться администрацией учреждения высшего образования или выбираться педагогом (коллективом сотрудников вуза), выступающем в позиции клиента.

С одной стороны, наличие в составе кадрового ресурса высшего учебного заведения специалистов, имеющих соответствующие компетенции и опыт проведения мероприятий управленческого консультирования, делает назначение более предпочтительным. Это обусловлено большими возможностями реализации цели снятия вполне определённых затруднений в деятельности консультируемых специалистов. Если внутренний консалтер привлекается для осуществления существенных изменений в функционировании целостной организационной системы «высшее учебное заведение», он также может получить более широкие полномочия, чем те, что входят в его профессиональные обязанности.

С другой стороны, свободный выбор педагогом-клиентом индивидуального внутреннего консалтера уменьшает возможность возникновения проблем в их взаимоотношениях. Они будут более доверительными и личностными, что имеет исключительное значение для обеспечения продуктивного взаимодействия всех участников консалтинговых процедур.

Для достижения консенсуса в данном вопросе мы видим выход в назначении консалтера в составе коллективного субъекта (3—5 человек), который представлен как назначенными специалистами, так и по выбору клиента.

Вместе с тем внешний консалтер, как правило, владеет более широкой палитрой управленческого и педагогического опыта, что во многом компенсирует недостаток знаний о конкретном образовательном учреждении. Кроме того, важным преимуществом внешнего консалтера является его независимость, позволяющая более гибко строить отношения как с непосредственным клиентом (сотрудник вуза или его структурное подразделение), так и с администрацией учебного заведения, которая его пригласила. Внешний консалтер считается более объективным, более компетентным, менее пристрастным, так как имеет богатый опыт работы в других образовательных организациях. Он способен взглянуть на положение дел со стороны, так как не имеет собственных протекций в консультируемой организационной системе и соблюдает только деловые интересы [323].

Анализ литературных источников, результаты осуществлённых нами социологических исследований, личный опыт участия автора в реализации консалтинговых процедур позволяет констатировать факт целесообразности осуществления консалтинга совместными группами внешних и внутренних консультантов. Согласно изученному мнению внешних консультантов, они рассматривают штатных (внутренних) консалтеров как сотрудничающих партнёров. Преимущества подобного сотрудничества в консалтинговой деятельности

на уровне функционирования организационной системы «высшее учебное заведение» мы видим в следующем:

- существенное уменьшение расходов образовательной организации на консалтинговые услуги;

- взаимодействие с внутренними консалтерами помогает внешним быстрее и в более полном объёме собрать необходимую информацию об организации-клиенте;

- сотрудничество и тесное взаимодействие всех исполнителей задания любого характера всегда облегчает его выполнение;

- взаимодействие коллег в процессе непосредственного осуществления профессиональной деятельности способствует обучению внутренних консалтеров.

Считаем необходимым указать, что, в соответствии с представленной выше ситуацией, внутренние консалтеры находятся в двойственной позиции: консультанта и клиента. Учитывая факт, что заказчик и консультируемый специалист могут по-разному смотреть на ожидаемый исход и пути выполнения задания, внутренним консалтерам приходится постоянно находиться в позиции поиска разумных компромиссов. Данная позиция позволяет им лучше понимать цели и действия коллег из службы внешнего консультирования. Построение эффективного взаимодействия в совместном с ними консалтинге требует от внутренних консалтеров терпения, настойчивости, чёткого разделения своих профессиональных целей и консалтинговых задач.

Процесс консультирования любого вида и формы в обязательном порядке включает двух партнёров: консультанта и клиента, между которыми необходимо выстроить эффективные взаимоотношения. Под ними в практике консалтинга подразумевают: совместную формулировку проблемы; согласование того, что надо достичь и как измерять достигнутое; участие сторон в выполнении задания: кто, что, когда и как будет делать; выполнение «золотого правила» консультирования — создание истинного отношения сотрудничества [324, с. 29].

В аспекте представленного выше тезиса мы считаем, что для достижения успешного разрешения консультируемых проблем или затруднений как консалтерам, так и клиентам ещё на этапе первоначального взаимодействия необходимо согласование требований по осуществлению совместной работы. Данный процесс, по нашему мнению, может быть представлен последовательностью процедур:

1) точное определение проблемы или затруднения, в связи с которыми предполагается осуществление консалтинга, включающее чёткое описание её видения управленцем-заказчиком и принятие данного видения проблемы консалтером;

2) согласование целей консалтинга и параметров измерения его результатов, степени ответственности сторон за результаты и ход управленческого консультирования;

3) определение как степени участия клиента в консалтинговых процедурах, так и их взаимных с консалтером обязательств в данном процессе;

4) согласование конечного результата консалтинга через конкретное указание его продукта: получение клиентом (по его желанию) готового решения проблемы или выработка его совместно с консалтером.

Содержание представленных выше этапов процесса консалтинга подчёркивает важность для продуктивности осуществления согласованного взаимодействия его участников. Это подтверждается мнением учёных, согласно которому активное сотрудничество необходимо в следующих случаях:

– для получения объективной и полной информации по проблеме;

– для выявления и использования творческих способностей клиентов;

– клиент должен «заболеть» проблемой;

– при сотрудничестве клиент обучается решению проблем;

– сотрудничество проясняет, кто обладает реальной властью принятия решений, кто наиболее заинтересован в успехе или неудаче [325].

Считаем целесообразной для данного этапа нашего исследования конкретизацию принципов осуществления консалтерами своей профессиональной деятельности.

К общепринятым принципам организации отношений «консультант—клиент» в процессе проведения консалтинга относят: независимость и объективность по отношению к клиенту; конфиденциальность получаемой от клиента информации; согласование гонорара до начала работы [326, с. 43].

Три основных принципа консультирования выделены в исследовании С. Rogers: 1) каждая личность обладает безусловной ценностью и заслуживает уважения как таковая; 2) каждая личность в состоянии быть ответственной за себя; 3) каждая личность имеет право выбирать ценности и цели, принимать самостоятельные решения [327].

Основные характеристики процесса консультирования сформулированы Р. Кочюнасом в следующем виде:

- консультирование призвано помогать человеку выбирать и действовать по собственному усмотрению;

- оно помогает обучаться новому поведению и способствует развитию личности клиента и консультанта;

- консультанту необходимо создавать условия, которые поощряют волевое поведение клиента (независимость и самостоятельность);

- процесс консультирования призван обеспечить акцентировку на ответственности клиента за характер и последствия принятых решений;

- основной задачей консультирования является обеспечение консультативного взаимодействия между клиентом и консультантом [328, с. 20—21].

Считаем достаточно важным для нашего исследования мнение Е. Бенз, согласно которому принципы взаимодействия консультанта и консультируемого связаны с рядом условий, которые позволяют избежать манипуляций в процессе консультирования: 1) принципиально добровольный характер

консультирования, который распространяется как на консультанта, так и на консультируемого; 2) независимость субъектов консалтингового взаимодействия, требующая свободы от влияния извне процесса консультирования; 3) ориентация на собственные потребности клиента при определении предмета консультирования; 4) предоставление клиенту свободы выбора альтернативных решений [329, с. 21].

На основе указанных выше теоретических положений мы имеем возможность уточнить сущность принципов консалтингового взаимодействия его участников при решении проблем или затруднений в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение».

Принцип добровольности предполагает самостоятельность клиента в вопросах необходимости обращения к консалтеру, выбора конкретного специалиста данного профиля, формы, структуры и продолжительности осуществления консалтинга. К содержанию данного принципа мы относим следующую квалификацию результатов консалтинга: в какой мере полученные клиентом рекомендации могут быть использованы в реальных ситуациях практики (профессиональной деятельности конкретного специалиста вуза или функционирования его как целостной организационной системы).

Принцип равноправия сторон предполагает равную ответственность клиента и консалтера за успех консультационного процесса. Данная трактовка этого принципа predetermined основной задачей реализации консалтинговых процедур: помочь клиенту в выявлении своих внутренних резервов и в устранении факторов, мешающих их использованию. Консалтер не должен брать на себя всю ответственность за результаты консалтинга, в равной степени разделяя её с клиентом. В данном направлении мы согласны с В. И. Алешниковой, которая утверждает, что уход от участия в консалтинге хотя бы одной из сторон означает прекращение процесса консультирования [330, с. 114]. В задачи профессиональной деятельности консалтера входит стимулирование клиента к принятию само-

стоятельных решений. По мнению исследователей, консультирование призвано актуализировать творческий потенциал личности клиента, побудить его к самоанализу, к принятию ответственности за решение профессиональной проблемы с помощью советов и подсказок. В частности, Р. Кочюнас подчёркивает, что эффективное консультирование — это процесс, который выполняется вместе с клиентом, но не вместо клиента [331, с. 21].

В рамках традиционного консультирования принцип вариативности предполагает, что оно носит ситуативно меняющийся характер, существенно ограничивающий возможность выделения универсальных способов решения проблем клиента, пригодных для всех ситуаций. В частности, В. И. Алешникова считает, что управленческое консультирование не предполагает трансляцию готовых образцов профессионального поведения [332, с. 24]. В рамках нашего исследования отметим, что, в соответствии с принципом вариативности, в процессе консалтинга необходимо обеспечить клиенту возможности по выработке некоторого спектра моделей функционирования организационной системы «высшее учебное заведение» (или какой-либо из её подсистем) в изменённом под снятие проблем или затруднений состоянии. Достигается это через его эффективное взаимодействие с консалтером, ориентированное на профессионально-личностные возможности клиента, как в процессе консалтинга, так и после осуществления консультационного проекта. Практика консалтинга не может быть сведена к разработке сценария изменений по готовым рецептам, а побуждает специалистов к самостоятельному анализу и постоянной рефлексивной деятельности по анализу чрезвычайно разнообразных и динамичных ситуаций управленческого характера, возникающих в процессе функционирования высшего учебного заведения.

Учёт в консалтинговой практике специалистов по высшей школе принципов добровольности, равноправия сторон и вариативности предопределяет успешность в сотрудничестве консалтеров и клиентов.

Считаем необходимым в очередной раз указать, что в управленческом консультировании клиентом является не только и не столько управленец, обратившийся к консалтеру за помощью, а целая организация, к которой он принадлежит. Соответственно, консалтеру необходимо постоянно учитывать, что через потребности конкретного управленца он оказывает услугу целостной организационной системе «высшее учебное заведение». Поэтому считаем правомерным утверждать, что консалтеры работают не с отдельным заказчиком, а имеют дело с системой «организация-клиент».

Данное обстоятельство предусматривает последовательность действий консалтера по уточнению в системе «организация-клиент» следующих моментов:

1) выявление в организационной системе «высшее учебное заведение» тех, кто обладает реальной властью в принятии решений (явные лидеры), связанных с выполнением консалтингового проекта изменений, необходимых для её функционирования в новом состоянии;

2) лиц, наиболее заинтересованных в успехе или неудаче выполнения данного проекта;

3) работников, чьё непосредственное сотрудничество при реализации консалтинговых процедур необходимо для их успешности (скрытые лидеры).

При выработке стратегии и разработке программы консалтинговых процедур в этой работе должны обязательно принимать участие все управленцы (высшего и среднего звена), а также неформальные лидеры из разных структурных подразделений консультируемой организации. Считаем неправомерным автоматически относить руководителя консультируемой организации к разряду главного клиента и вести себя с ним соответствующим образом. За реализацию принятых по результатам консалтинга решений часто отвечают не руководители. Кроме того, изменения по данным решениям в первую очередь могут коснуться работы не высшего руководства.

В то же время руководителя нельзя оставлять в стороне от осуществляемых консалтинговых процедур. Следует постоянно информировать его о ходе работы, а за административной поддержкой и помощью обращаться только тогда, когда это необходимо. Взаимодействие консалтеров с руководителями высшего звена обеспечивает сильную поддержку, облегчая доступ к наиболее важным документам и данным. Оно позволяет им оперативно организовывать встречи практически с любым сотрудником консультируемой организации.

Однако в данном взаимодействии могут возникнуть ситуации, при которых консалтеры становятся близки к деликатным аспектам деятельности консультируемой организации, касающихся руководителей высшего ранга. При этом большинство из них часто не подозревают, что причины многих проблем стратегического управления организационной системы «высшее учебное заведение» сводятся к недостатку именно у них современных знаний и опыта управленческой деятельности. В силу возникновения подобных обстоятельств консалтерам необходимо предвидеть возможность сопротивления руководителей консультируемой организации предложенным вариантам выхода из проблемной ситуации и преодолевать его.

Подобная позиция консалтера позволит ему выявить сотрудников клиентской организации, которые реально нуждаются в конкретной помощи по консультируемой проблеме и при этом осознают это, что способствует проявлению с их стороны инициативы и активности (в силу собственных интересов).

Считаем необходимым указать ещё на одно препятствие в работе консалтеров: незавершённость диагноза консультируемой проблемы в связи со сжатыми сроками проведения предварительного анализа (диагноза). Данные обстоятельства приводят к восприятию симптомов трудностей как истинных проблем. Необходимо принимать во внимание междисциплинарный характер управленческих проблем, не игнорируя

анализ их восприятия в разных структурных подразделениях консультируемой организационной системы «высшее учебное заведение».

Практика использования консалтинга в образовательной сфере постепенно ведет к ситуации выделения данного профильного направления в сфере консалтинговых услуг и узкой специализации консалтеров. Для успешности решения задач в формировании профессиональных компетенций консалтеров, специализирующихся в образовательной сфере, важно учитывать имеющийся в управленческом консультировании опыт.

Для реализации своих задач специалисты по консалтингу прибегают к определённым приёмам воздействия на систему клиента, к которым исследователи относят следующие:

- демонстрацию специальных знаний;
- проявление профессиональной честности в работе (следует помнить, что заказчик пристально следит за поведением консалтера);
- использование настойчивого убеждения, когда консалтер предоставляет данные или факты в поддержку своей позиции;
- выработку общего взгляда (эффективно в тех случаях, когда консультант воздействует на группу людей в целях создания коллективного стремления к выполнению действий);
- использование поощрений и наказаний;
- использование напряжённости и тревоги, существующих в организации, для получения истинной картины ситуации и более полного сбора информации (этот приём следует применять очень осторожно и в редких случаях) [333];
- смену профессионально-личностной позиции — переход от лично-профессиональной отстранённости к лично-профессиональной включённости [334].

Из практики личного участия исследователя в консалтинге профессиональной деятельности педагога к обязательным процедурам, способствующим оптимизации воздействий консалтера на систему клиента можно отнести следующие:

1) перевод деятельности участников консалтинга из режима пассивного получения информации в режим инновационной её разработки для совместного поиска ориентиров изменённого режима функционирования консультируемой организационной системы «высшее учебное заведение»;

2) выработку профессионально-личностных ориентиров для участников консалтинговых процедур при разработке режима изменённого функционирования организации.

При осуществлении консалтинговых процедур любого содержания и объёма консалтер всегда должен придерживаться определённых правил, процедур и техник консультирования. Исследователи в области консалтинга выделяют ряд техник, применяемых специалистами-консультантами в своей работе. Некоторые из них мы привели в монографии, так как считаем целесообразным их использование в образовательной сфере (таблица 9).

Таблица 9 — Техники работы с клиентами в процессе консалтинга

Название	Характеристика
Техника постановки вопросов	Владение данной техникой для сбора информации является основой профессионализма консультанта. Вопросы, задаваемые консультантом-исследователем, условно можно разделить на два вида: открытые и закрытые. Открытые вопросы составляют основу консультационной беседы, поскольку дают возможность участникам консалтинга делиться своими чувствами, мыслями и мнением с консультантом. Как показывает практика консультирования, у некоторых клиентов открытые вопросы вызывают чувство тревоги и беспокойства, что не всем клиентам нравится. В таких случаях в консалтинге используются закрытые вопросы, которые предполагают ответы подтверждения или отрицания.

Продолжение таблицы 9

Название	Характеристика
	Они применяются чаще всего для получения конкретной информации. Консультанту необходимо тщательно продумывать, чётко формулировать вопросы и задавать их клиенту в подходящее по его психологическому состоянию время
Техника слушания клиентов	Чрезмерное опрашивание в управленческом консультировании превращает его в обмен вопросами-ответами, что нивелирует его динамику и подвижный характер, приводит к обсуждению конкретных фактов. Данной ситуации следует избегать в консалтинге, предоставляя клиенту возможность выразить собственную позицию по консультируемой проблеме в полном объёме
Техника эмоциональной поддержки клиента	Данная техника очень важна для создания и укрепления консультативного контакта. Она особенно значима при проведении консалтинга в организациях с повышенной конфликтностью, разобщённостью персонала, повышенной тревожностью в коллективе. Она предусматривает включение в консалтинг коротких фаз консультирования, направленных на поддержку клиента через его «ободрение» и «успокоение», что способствует снятию эмоциональной напряжённости
Техника обратной связи	Она направлена на отражение содержания консультационной беседы через перефразирование и обобщение. Данные приёмы условно опосредованного контакта с клиентом способствуют структурированию работы с ним, позволяют не потерять смысловой контакт с клиентом

Продолжение таблицы 9

Название	Характеристика
Техника предоставления информации клиенту	<p>Данная техника предусматривает информирование клиента о разных аспектах обсуждаемых проблем. По ходу её использования консультант высказывает свое мнение относительно обсуждаемых проблем управленческого характера. Он отвечает на вопросы заказчика, предоставляет ему информацию, как непосредственно касающуюся процесса консалтинга, так и не участвующую в нём, но способствующую повышению компетенций клиента по обсуждаемым проблемам. Вся информация для целей консалтинга делится на первичную (собранную впервые) и вторичную (уже существующую). Сбор вторичных данных обходится дешевле по сравнению с организацией специальных мероприятий, сопровождающих накопление первичных данных. Однако собранная из разных источников вторичная информация является часто неполной, неточной и, вследствие этого, не позволяет выполнять анализ проблем клиентов и разработать перспективу развития консультируемой организации. Экстраполяция частичной информации в более полную способствует поиску скрытых закономерностей в базах данных консультируемой системы «организация-клиент»</p>
Техника структурирования консультирования	<p>Эта техника позволяет логично организовать отношения консультанта с клиентом, которому необходимо постоянно находиться в позиции управленца. При прохождении каждой консалтинговой процедуры (этапа консалтинга) консультант и клиент совместно обсуждают полученные по ходу ее реализации результаты и делают выводы о необходимости</p>

Окончание таблицы 9

Название	Характеристика
	<p>внесения коррективов и порядка осуществления следующей процедуры. Мониторинг применительно к проблематике выбора альтернативного решения означает не только сбор изменяющейся во времени информации, но и её аналитическую обработку (желательно в реальном масштабе времени), сводящуюся к таким процессам, как кластеризация, выявление значимых исключений из ожиданий консультанта, определение признаков зарождающихся тенденций, угрожающих существованию консультируемой системы «организация-клиент» или открывающих перспективы для её развития</p>
<p>Техника наблюдения за реакцией клиента</p>	<p>В управленческом консультировании важно не только получение согласованного результата, но и отражение возникших в процессе его осуществления чувств и состояний участников. Их анализ и обобщение способствуют получению истинной картины состояния консультируемой проблемы. Они позволяют выявить больше информации по сути проблемы, чем предоставляет и демонстрирует заказчик. В процессе осуществления консалтинга необходимо постоянно анализировать содержание бесед персоналом системы «организация-клиент», их поведение в целях обобщения, позволяющего сделать выводы о скрытых реально существующих причинах возникновения консультируемой проблемы</p>

Считаем целесообразным выделить ряд функциональных задач, которые решаются консалтером в процессе консалтинга профессиональной деятельности педагога (таблица 10).

Т а б л и ц а 10 — Основные функциональные задачи, решаемые консультантом

Задача	Содержание
Обучающая	Ориентирована на углубление знаний и развитие навыков специалиста, необходимых для совершенствования его профессиональной деятельности
Психотерапевтическая	Содействие педагогу в преодолении различного рода психологических барьеров и затруднений, препятствующих успешному осуществлению профессионально-образовательной деятельности
Исследовательско-диагностическая	Выявление проблем в организации-заказчике, создание гипотез, оценка теоретических положений, разработка методик, сбор информации, анализ данных, выработка рекомендаций
Производственно-технологическая	Выполнение ряда профессиональных обязанностей в качестве работника аппарата управления в обследуемой организации
Консультационно-коррекционная	Оказание консультационной помощи сотрудникам и руководителям организаций-клиентов по производственным, учебным и иным вопросам. Коррекционные функциональные задачи направлены на изменение реализуемой специалистом модели практической деятельности, а также на исправление допущенных профессиональных ошибок
Адаптационная	Функциональные задачи адаптационной направленности обеспечивают согласование ожиданий и возможностей специалиста консультируемой организации с требованиями профессиональной среды и меняющимися условиями трудовой деятельности

Перечисленные функциональные задачи связаны между собой и в своей совокупности обеспечивают результативность консалтинговых процедур.

Представленные выше техники работы с клиентом и решаемые в процессе консалтинга функциональные задачи позволяют нам предположить схожесть действий консалтера с действиями игротехника. В силу сложности и неоднозначности характера предполагаемых действий их последовательность не может выражаться через линейную зависимость. В соответствии с выведенными О. С. Анисимовым стратегией и тактикой в управлении игропроцессом и нашим пониманием способов осуществления консалтинговой деятельности, её последовательность может представлять собой следующие варианты совокупности действий консалтера:

1) ситуационное реагирование, предполагающее диагностику реально сложившихся обстоятельств, которые привели к консультируемой проблеме, и проектирование устраняющих проблему изменений в функционировании вуза;

2) концептуальное проектирование, представляющее собой разработку концепции функционирования вуза в соответствующих социально-экономических условиях рынка образовательных услуг и конкретизацию условий использования данной концепции в ситуации консультируемой проблемы;

3) проблемный анализ функционирования клиентной организации, предполагающий привлечение ситуационного материала на стадии проблематизации с опорой на сформированную концепцию;

4) концептуально-проблемное проектирование, которое осуществляется принятием решения по разработке проекта изменений в функционировании вуза с привлечением как ситуационного материала, так и концептуальных понятий и категорий;

5) ценностно-деятельностное проектирование изменений в функционировании клиентной организации (разрабатывается консалтером с учётом реализуемой в консультируемой

проблемной ситуации системы ценностей, которую соотносят с концептуальными ценностями).

Данная иерархия предполагаемой последовательности совокупных действий консалтера представляет некоторую очерёдность процедур консалтингового процесса по разработке стратегии и тактики функционирования клиентной организации (в нашем случае вуза) в изменённом состоянии.

В частности, по мнению О. С. Анисимова, затруднение в реальной практике, как акцентированное звено ситуационных реконструкций, превращается в понятийном выражении в проблему и переходит для трансформации проблемы в задачу группы локальных проектов: сначала внеситуативную (стратегическую), а затем и ситуативно значимую — тактику. [335, с. 339—358].

Последовательность реализуемых консалтером процедур в соответствии с положениями игротехнической парадигмы мы можем представить следующим образом:

- индивидуально-групповой потребностный анализ предпосылок в функционировании структурного подразделения вуза, которые привели к консультируемым затруднениям;
- ситуационно-деятельностный анализ проблем в функционировании клиентной организации;
- ситуационно-проектный анализ функционирования структурного подразделения вуза;
- внеситуационно-проектный анализ функционирования клиентной организации;
- проблемный анализ функционирования структурного подразделения клиентной организации;
- концептуально-деятельностный анализ функционирования организационной системы «высшее учебное заведение»;
- ценностно-деятельностный анализ функционирования организационной системы «высшее учебное заведение»;
- ресурсно-деятельностный анализ функционирования структурного подразделения клиентной организации;

– контрольно-деятельностный анализ функционирования структурного подразделения как элемента организационной системы «высшее учебное заведение».

В рамках нашего исследования мы отдаём предпочтение внутренним консалтерам, которые приобретают специальные компетенции и компетентности через привлечение внешнего сервиса в режиме непрерывной профессиональной подготовки (в том числе супервизии). Это связано преимущественно с первоначальным возникновением данного вида деятельности как такового. Кроме того, наша позиция обусловлена ограниченностью материальных средств, которые клиентские организации образовательной сферы могут себе позволить на эти цели.

В качестве консалтера нами предлагается коллективный субъект (3—5 человек), состав которого утверждается совместно клиентом (любой специалист вуза или его структурное подразделение) и администрацией образовательного учреждения. В качестве субъектов коллектива предлагаются кандидатуры сотрудников вуза, которые прошли специальную подготовку и в своей совокупности составляют его кадровый ресурс, именуемый нами «консалтинговая служба».

При реализации консалтинговых процедур консалтер руководствуется следующими правилами:

– в процессе консалтинга осуществляется сочетание коллективного и индивидуального взаимодействия его участников;

– при организации коммуникации отдаётся приоритет этическим ценностям над информированностью (главные ориентиры: доброта, любовь, совесть, достоинство и т. д.);

– в процессе игротехнического моделирования участники консалтинга занимают позиции без принуждения со стороны консалтера, руководствуясь собственными приоритетами успешности в данной деятельности;

– консалтер соблюдает мажорность в общении, учитывает субъектность личности участников, их право на ошибку, свободный выбор, собственную точку зрения.

Консалтер, занимая нейтральную позицию при выработке решения по содержанию необходимых изменений в функционировании клиентной организации её представителями, осуществляет следующие виды деятельности:

- помогает участникам консалтинга в поиске необходимых для принятия решения источников сведений (нормативно-правовых, финансово-экономических и др.);

- сам является источником информации (в основном, методологического характера);

- поддерживает и поощряет участников, координируя и корректируя ход консалтингового процесса;

- организует и поддерживает непрерывную обратную связь.

Эффективность деятельности консалтера, помимо продукта в форме концептуально-стратегического проекта функционирования клиентной организации в изменённом режиме, предполагает визуализацию изменений в личности участников консалтинга: их способность к рефлексии и самооценке, умение делать выбор и осмысливать как последствия данного выбора, так и результаты собственной деятельности. В процессе осуществления консалтинговой деятельности профессиональным консалтером создаются условия для усвоения социокультурного опыта гармоничных отношений и взаимодействий каждого участника с другими и самим собой, на основе которого развиваются индивидуальные качества.

3.6 Выводы

Управленческое консультирование в педагогическом аспекте (педагогический консалтинг) декларируется нами как профессиональная помощь рядовым специалистам образовательных учреждений (в том числе будущих) со стороны педагогов и специалистов образования, прошедших специальную подготовку по внесению изменений в выполнение

своих функциональных обязанностей в профессиональном плане. Его осуществление происходит в форме услуги внутреннего сервиса, которая предполагает реализацию совместно вырабатываемых с клиентом решений (советов или рекомендаций) по оптимизации функционирования как отдельных структур организационной системы «высшее учебное заведение», так и всей её целостности.

Переакцентуация средствами педагогического консалтинга элементов и структур данной системы на режим функционирования в логике развития вуза способствует закреплению имеющегося позитивного и обеспечивает диагностику реальной зоны ближайшего роста.

Цикл осуществления консалтинговых процедур предполагает определённую последовательность. На этапе аналитической диагностики выявляются проблемы и затруднения клиентной организации, причины которые к ним приводят. На этапе непосредственного управленческого консультирования в контексте согласования его целей осуществляется анализ характеристик состава участников, подбор форм, методик, технологий и техник реализации консалтинговых процедур. В качестве результата педагогического консалтинга выступает разработанная совместно с клиентами конкретная программа изменений в клиентной организации.

Следующий этап педагогического консалтинга предполагает сопровождение процесса внедрения запланированных изменений. При осуществлении сопровождения в качестве условий его продуктивной реализации выступает формирование у участников мотивации к внедрению запланированных изменений, проведение их обучения (при необходимости), чередование процедур реализации стратегической программы с консалтинговой коррекцией полученных в реальной практике промежуточных результатов. Этап аналитической оценки результатов педагогического консалтинга подразумевает их сопоставительный анализ с согласованными на начальном

этапе его организации целями, который осуществляется совместно представителями клиентной организации.

Представленная выше последовательность консалтинговых процедур обеспечивает его участникам условия для самореализации, как в профессиональной деятельности, так и в жизнеустройстве.

Возникновение консалтинговой деятельности в её историческом аспекте характеризуется использованием внутренних консультантов. В силу данных обстоятельств в нашем исследовании мы также отдаём предпочтение внутренним консультантам. Наша позиция объясняется скромностью материальных ресурсов образовательной сферы, а также причинами мотивационного плана кадрового роста сотрудников клиентской организации. Данная позиция полностью подтверждается имеющимися наработками в практике реализации педагогического консалтинга.

Чтобы нивелировать выявленные в исследовании негативные стороны внутреннего консультирования в качестве консалтера, нами предлагается коллективный субъект из 3—5 человек. Перспективы кадрового роста позволяют любому сотруднику вуза войти в состав данного субъекта при условии прохождения им специальной профессиональной подготовки.

В качестве основного инструмента реализации консалтинговых процедур в образовательной сфере нами предлагается организационно-деятельностная игра, которая доказала свою продуктивность как организационная форма учебного процесса и бизнес-обучения. Через обеспечение личностного восприятия каждым участником ОДИ результатов коллективной работы в клиентской организации (вузе) формируется команда единомышленников, способная перевести её в режим развития (эффект синергии).

Используемая в процессе ОДИ схематехника в сочетании с игротехническим моделированием способствует приобретению

участниками консалтинга собственного опытно-практического и экспериментального материала по осуществлению консалтинговых процедур на уровне самоаудита.

Консалтинг в высшем учебном заведении способствует созданию теоретико-методологической, информационно-технологической и этико-правовой базы управления организационной системой «высшее учебное заведение» в режиме её развития и совершенствования.

Репозиторий БарГУ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Спрос на управленческое консультирование в современных условиях жизни мирового сообщества возникает во всех областях человеческой деятельности. Обусловлено это постоянно растущим экономическим и социальным давлением на организационные структуры любого типа, которое вынуждает их совершенствовать методы управления, чтобы интенсифицировать процессы своего функционирования для повышения их эффективности. В должной мере данные тенденции относятся к педагогической сфере, в рамках которой затрагивают функционирование высшей школы, рассматриваемой нами в аспекте организационной системы «высшее учебное заведение».

Процессы рыночной трансформации сместили в образовательной сфере функции принятия решений по многим направлениям деятельности высшей школы на уровень отдельных учреждений и организаций. Данная ситуация способствует востребованности консалтинговых услуг в России и Беларуси и оформлению его в вид бизнес-деятельности. В то же время финансовое положение образовательных учреждений наших государств ограничивает перспективы развития консалтинга в данном виде. Эти обстоятельства объясняют нашу заинтересованность в исследовании консалтинговой деятельности как внутрисервисной.

Основной целью консалтинга в любой сфере его реализации является улучшение качества управления, повышение эффективности деятельности организации-клиента и повышение интенсивности труда её персонала. Достижению данной цели способствует совместная деятельность консалтера и клиента по решению комплекса задач, способствующих осуществлению желаемых изменений в организации-клиенте, в качестве которой в данном исследовании рассматривается высшее учебное заведение.

Как показал анализ процесса формирования рынка педагогического консалтинга России и Беларуси, иностранные инвестиции в данную сферу не пользуются доверием отечественных клиентов. Объяснение этому кроется не только в завышенных гонорарах, но и в нежелании зарубежных консалтеров вникать в ментальные особенности клиентов постсоветского пространства.

При этом не столь многочисленные консалтинговые фирмы, организованные нашими соотечественниками, обслуживание образовательной сферы считают лишь дополнительным направлением своего бизнеса. Их специалисты прошли хорошую школу профессиональной подготовки в представительствах зарубежных консалтинговых компаний и вместе с профессиональными компетенциями перенесли в отечественную сферу данного бизнес направления высокую калькуляцию стоимости оказываемых услуг. Кроме того, чаще всего они ограничивают перечень услуг данного направления профориентационным консультированием получения профессионального образования за рубежом. Консалтинговых компаний, которые узко специализируются на консультировании организационной системы «высшее учебное заведение», практически нет. Сложившаяся таким образом ситуация на рынке консалтинговых услуг образовательной сферы убеждает нас в необходимости развития их как внутреннего сервиса высшей школы.

Консалтер, как внутренний консультант, изначально являясь носителем субъектного опыта функционирования в составе организационной системы клиента, лучше любого стороннего специалиста воспринимает субъектность представителей клиентской организации. Изначально владея информацией об особенностях субъектного опыта клиентов, он более успешно, чем внешний консультант организует условия для раскрытия и развития их индивидуальных возможностей.

В своём исследовании мы придерживаемся квалификационной позиции научности консалтинговых процедур, которая подразумевает необходимость прохождения консалтером специальной профессиональной подготовки, увязывающей искусство деловой коммуникации с теоретическими основаниями её реализации, компетентностью консалтера в предметной сфере консультируемой практики и в современных технологиях обработки получаемых результатов.

Реальность предлагаемых в консультируемой практике изменений обеспечивается владением консалтером видами и типами консалтинга, которые выявлены нами по ходу осуществления исследования. Данные компетенции специалистов консалтинговой деятельности способствуют адекватности их стратегического самоопределения в приоритетах клиентской организации, что устраняет

проблемы фрагментарности и формализма при осуществлении педагогического консультирования управленческой направленности.

Существенную роль в успешности реализации консалтинговых процедур по снятию затруднений и проблем в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение» играет организованное на систематической основе сотрудничество с персоналом образовательного учреждения. Оно способствует разработке программы изменений в функционировании вуза (или его структурного подразделения), ориентированной на корпоративную культуру учреждений данного типа и запросы ближайшего социума. Данные ориентиры придают общий смысл и значение профессионально-деятельностному функционированию любой подсистемы исследуемой клиентной организации, даже на уровне отдельного (в том числе будущего) её специалиста. Данные процессы нами не отождествляются в силу того, что связь между ними не является однозначной. Консалтеру, по нашему мнению, целесообразно занимать позицию, поддерживающую и сопровождающую процесс самообразования клиента.

Мы придерживаемся понимания педагогического консалтинга как активного деятельностного процесса, определяющего развитие клиентной организации в условиях коммуникативного взаимодействия её сотрудников. В процессе консалтинга затруднений в образовательной сфере не используются готовые решения по их снятию, присущие практике функционирования организационных систем такого рода. В педагогическом консалтинге создаются новые возможности осознания их содержания через систему субъективных отношений, в том числе через совместную с консалтером деятельность клиента, в процессе которой он формируется и развивается.

В значительной мере этому способствует использование в педагогическом консалтинге прошедших практическую проверку технологий и техник консультирования: тьюторства, супервизии, модерации, коучинга и др.

Акцент в консалтинговом заказе на индивидуальную профессиональную деятельность представителя клиентной организации превращает технологию тьюторства в центральный компонент методического арсенала осуществления консалтинговых процедур. Консалтер, реализуя функции тьютора, помогает представителю клиентной организации определить собственные потребности в объёме

и содержании консалтинговых услуг. Он способствует формированию у него критериев самооценки, содействует самостоятельной постановке задач по снятию существующих в его деятельности затруднений и поиску путей их решения.

Консалтер, использующий в консультировании технологию тьюторства, определяет в консалтинге для себя позицию организатора самообразования клиента. Для мобилизации внутренних и внешних ресурсов клиента в процессе достижения целей реализации консалтинговых процедур он может воспользоваться приёмами технологии коучинга. Одной из основных задач тьюторского сопровождения участника консалтинговых процедур клиентской организации является помощь ему в использовании их результатов в личных целях. Консалтер сопровождает в режиме тьютора процесс выработки представителем клиентской организации решения по преобразованию своей деятельности в плане профессионального развития, заданного результатами консалтинга относительно целостной организационной системы «высшее учебное заведение».

Технология супервизии в обязательном порядке входит в структуру консалтинговой деятельности как средство, с помощью которого осуществляется рефлексивная оценка консалтерами собственной деятельности при оказании консалтинговых услуг, в том числе психологического характера. Кроме того, супервизия может быть использована в составе педагогического консалтинга при необходимости дополнительного привлечения опытных специалистов консультируемой практики для анализа сложных проблем. Считаем необходимым отметить, что представленные выше направления использования в консалтинге супервизии, — это не два в разные стороны обращённых аспекта консультативной деятельности. Напротив, они образуют органическое целое с ярко выраженной коррекционной функцией, не тождество, но единство.

Использованием различных техник супервизии параллельно с процессом осуществления педагогического консалтинга клиентской организации поддерживается развитие отношений между консалтером-клиентом и супервизором-консультантом. При этом супервизором применяются методы и процедуры, которые прошли достаточную апробацию в рамках современных научных знаний, что само по себе способствует повышению компетенций супервизируемого консалтера. Данные обстоятельства предполагают

непрерывность специальной подготовки супервизора. В нашем случае она планируется как регулярное (не реже двух раз в год) участие в игротехнических модулях Московского методолого-педагогического кружка (ММПК), в том числе в режиме онлайн.

Технология модерации является самой востребованной при реализации консалтинговых процедур в образовательной сфере. Это объясняется тем, что методы и приёмы данной технологии консультирования целенаправленны и эффективны, способствуют переносу полученных знаний в повседневную педагогическую практику. Они направлены на формирование аналитической и рефлексивной культуры представителей клиентной организации, участвующих в педагогическом консалтинге.

Для модератора недопустимы оценка и эмоциональная характеристика участников, а также результатов их групповой работы. Несоблюдение ведущего принципа реализации данной технологии по сохранению нейтральной позиции нарушает доверительную атмосферу процесса коммуникации в педагогическом консалтинге.

Методы модерации способствуют формированию исследовательских и проектировочных умений участников педагогического консалтинга, развитию их коммуникативных способностей и навыков командной работы. При использовании в педагогическом консалтинге модерации мобилизуются внутренние ресурсы представителей клиентной организации с расчетом на синергетический эффект групповой работы. Допустимые для консалтинга рекомендации в форме профессиональных советов не характерны для данной технологии консультирования. Это связано с тем, что позиция модератора, в отличие от консалтера, не подразумевает владение им компетенциями предметной сферы консультирования. Модератор обязан владеть компетенциями организации групповой коммуникации.

Отличительной чертой технологий и техник коучинговой работы является стимулирование процессов, способствующих реализации потенциала клиента. По нашему глубокому убеждению, данная технология наиболее продуктивна в индивидуальном режиме реализации. В соответствии с ведущей идеей данной технологии она не направлена на решение чужих проблем, разработку указаний или рекомендаций. Сущность технологии коучинга сводится к актуализации посредством открытых вопросов внутренних ресурсов

личности, которые обеспечивают её субъектную активность в достижении успеха.

В данной технологии полностью исключается связь с прошлым, всё внимание направляется на будущее, на поиск решений по обеспечению его желаемого состояния. Будущее клиентом воспринимается как непосредственная данность в личном понимании субъекта, что иногда не соотносится с реальностью. Используемая коучем система сильных вопросов рассчитана на высокий уровень интеллекта и компетентности клиента, которые ему позволяют в совместной интенсивной работе с коучем самостоятельно принять решения и ответственность за них.

В соответствии с мнением классиков коучинга, единственно правильного способа его реализации не существует. Объяснение этому мы видим в зависимости возможности использования данной технологии от личностных качеств и компетенций участников. Коуч должен иметь, помимо высокого уровня специальной профессиональной подготовки, достаточный уровень компетенций по психоанализу. Индивидуальный режим консультирования, высокие требования к квалификации коуча и компетентности клиента ограничивают использование данной технологии в процессе педагогического консалтинга. Мы видим целесообразность применения коучинга в качестве приёма углубления самопознания консультируемого, которое необходимо в процессе осуществления супервизии, как составной части педагогического консалтинга. Коучинг личностной эффективности, будучи этапом реализации консалтинговых процедур, будет способствовать приобретению представителем клиентской организации уверенности в себе и способности восстанавливать личностные ресурсы.

Представленный в монографии анализ основных технологий и техник консультирования (тьюторства, супервизии, модерации и коучинга) позволяет констатировать факт возможной их интеграции при реализации педагогического консалтинга, а также указывает на возможности их использования в составе его различных видов. Кроме того, возможен вывод об их содействии развивающему эффекту консалтинговых процедур: развитие у представителей клиентской организации управленческих компетенций наблюдается в рамках реализации каждой из представленных техник и технологий. Их значимым эффектом использования в педагогическом

консалтинге является запуск механизмов самости консультируемого индивида (самопознания, саморазвития и самореализации), а также формирование у клиентов коммуникативных компетенций и навыков командной работы.

В значительной степени вышеуказанным развивающим эффектам консалтинговой деятельности способствует использование в её составе деловых игр и, в частности, организационно-деловой игры, которая нами определена как один из основных инструментов реализации консалтинга в высшем учебном заведении.

Организационно-деятельностная игра способствует стабилизации функционирования вуза как клиентской организации педагогического консалтинга в случае, когда прежние условия обесценены, а для функционирования вуза в режиме развития у сотрудников недостаточно компетенций. Участники консалтинга, в процессе его осуществления в форме ОДИ, при принятии решения имеют возможности оперировать упрощенными модельными ситуациями, максимально приближенными к реалиям консультируемой практики. Данное обстоятельство создаёт предпосылки для принятия успешного решения, ориентированного на консультируемую организационную систему как целостность, даже при условии консалтинга ее подразделений на самом низком уровне (отдельного специалиста, в том числе будущего).

Консалтинг по снятию затруднений и проблем в функционировании организационной системы «высшее учебное заведение» ориентирован на будущее (режим развития) при условии сохранения позитивных традиций прошлого. Этому в значительной мере способствует осуществляемый в рамках ОДИ критический анализ сложившихся стереотипов в функционировании вуза. В процессе данной исследовательской деятельности каждым участником консалтинга приобретается личный опыт проживания и совместного преодоления стереотипов в развитии коллектива вуза.

Реализация педагогического консалтинга с помощью ОДИ способствует непрерывности его осуществления, благодаря нормативным требованиям организации данной формы коммуникативного взаимодействия участников. Потенциальная готовность консалтера к организации консультативной работы востребуется по мере соответствия профессионального уровня кадрового состава вуза требованиям его продуктивного функционирования в условиях адаптации к запросам внешней среды.

Сочетание коллективного и индивидуального взаимодействия участников консалтинговых процедур, реализуемых в форме ОДИ, способствует при организации коммуникации приоритету этических ценностей над информированностью. Мажорность в общении, учёт субъектности личности участников педагогического консалтинга (собственная точка зрения), их права на ошибку, свободный выбор позиции в ОДИ делают востребованной данную форму осуществления консалтинговых процедур в клиентной организации.

Считаем необходимым указать на необходимость выбора консалтером нейтральной позиции при выработке участниками педагогического консалтинга решения по содержанию необходимых изменений в функционировании клиентной организации. При этом в круг его полномочий входит помощь в поиске необходимых для принятия решения источников сведений: нормативно-правовых, финансово-экономических и др. Консалтер обязан обеспечить клиентов педагогического консалтинга методологическими средствами моделирования вариантов возможного решения, в том числе схемотехники.

Схемы реализуемого в форме ОДИ педагогического консалтинга являются его многофункциональным средством:

- являясь изображением определённого идеального объекта, который входит в область консультируемой практики, они выступают в предметной функции;

- схемы используются как средства организации существования участников педагогического консалтинга в рамках ОДИ, что задаёт им признаки деятельностной функции;

- по результатам групповой и межгрупповой рефлексии, данные схемы функционируют в форме концептуальной модели клиентной организации.

Использование в процессе консалтинга в высшем учебном заведении приёмов схемотехники придаёт реализуемой в его рамках коммуникации конструктивный характер, что способствует благоприятному психологическому климату его осуществления.

Использование ОДИ при осуществлении педагогического консалтинга по снятию затруднений в функционировании клиентной организации (вуза) способствует повышению уровня компетенций ее представителей в двух направлениях:

1) по конкретной профессиональной деятельности в соответствии с исполняемыми в клиентной организации должностными обязанностями;

2) по деятельности, связанной с проектированием и реализацией нововведений в составе основной предметной деятельности.

С учётом актуальных на момент педагогического консалтинга социально-экономических условий у его участников осуществляется процесс накопления опыта управленческих действий, целесообразность которых рефлексивно осознаётся ими в процессе игротехнического моделирования в рамках ОДИ.

В процессе педагогического консалтинга, попутно с решением обозначенных на его заказ проблем, осуществляется повышение квалификации работников консультируемой организации (вуза) непосредственно на рабочем месте. При этом важной компонентой данного процесса является запуск механизмов саморазвития представителей клиентной организации, участвующих в педагогическом консалтинге.

Нормативные требования реализации консалтинга (взятые из ОДИ) предопределяют обращённость рефлексии его участников к приданию определённости в самоотношениях и самокоррекции как условию максимально эффективной самоорганизации. В итоге обеспечиваются возможности их творческого самовыражения и саморазвития в процессе достижения целей консалтинга, воспринимаемых как лично значимых. Представителями клиентной организации в процессе реализации консалтинговых процедур происходит усвоение социокультурного опыта гармоничных отношений и взаимодействий, на основе которого развиваются индивидуальные качества каждого участника. Консалтинг в высшем учебном заведении обеспечивает соответствие процесса его функционирования требованиям изменяющегося социума, как на уровне конкретного специалиста (в том числе будущего), так и на уровне целостной организационной системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бобрышев Д. Н., Семенцев С. П. История управленческой мысли : учеб. пособие. М. : АН СССР, 1987. С. 4.
2. Литвак Б. Г. Наука управления: теория и практика. М. : Дело : РАНХиГС, 2012. 424 с.
3. Елмашев О. К. Управленческое консультирование : Вопросы теории и практики. Ижевск : Удмуртия, 2007. 112 с.
4. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / пер. с чешск. М. : Прогресс, 2005. 195 с.
5. Макиавелли Н. Избранные произведения [Электронный ресурс] / пер. Муравьевой Г. М. : Худож. лит., 1982. URL: <http://fb.ru/article/112631/gosudar-makiavelli-kratkoe-soderjanie-knigi-kak-otrajenie-epohi-renessansa> (дата обращения: 10.10.2015).
6. Литвак Б. Г. Наука управления: теория и практика. С. 21—23.
7. Thepot A. Les ingenieurs du corps des Mines. Paris : ESKA, 1979.
8. Кравченко А. И. Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев. СПб. : Рус. христиан. гуманитар. ин-т, 1998. С. 12—13.
9. Гильбрет Ф. Изучение движений, как способ повысить производительность при всякой работе / пер. под ред. А. В. Панкина, препод. Михайловск. артил. акад. и горн. инж. Л. А. Левенстерна, 1913. 112 с.
10. Лустина Е. Небольшой рассказ о Генри Ганте [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mental-skills.ru/synopses/524.html> (дата обращения: 20.10.2009).
11. Osel Roger R., Wright Robert V. L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. New York : McGraw-Hill. 1980.
12. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ. СПб. : Питер, 2001.
13. Морган Г. Образы организации. М., 2008. С. 42.
14. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991. С. 17.
15. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / пер. с англ. Харьков : Гуманитар. центр, 2008. 416 с.

16. Couturaud P. Le congress des ingenieurs-conseils a Gand. Oxford : Capstone, 1914.

17. Wallerstedt E. Oskar Sillen — Professor och praktiker : Nagra drag i fore-tagekonomiamnnets tidiga utveckling vid Handelshogskolan i Stockholm. Stockholm, 1988.

18. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. М. : Финстатинформ, 2005. 171 с.

19. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Проспект, 2007. 512 с.

20. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н., Эриашвили Н. Д. Менеджмент. М. : ЮНИТИ, 2001. 366 с.

21. Марвин Бауэр — продавец мудрых советов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dengi-info.com/archive/article.php?aid=128> (дата обращения: 28.01.2014).

22. Управление — это наука и искусство : А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд / сост. Г. Л. Подвойский. М. : Республика, 1992. 349 с.

23. Пригожин А. В. Становление управленческого консультирования в России // Управление персоналом. 2000. № 8. С. 23—41.

24. Соколова М. М. Управленческое консультирование : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2013. 215 с.

25. Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

26. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры / Е. В. Нисевич [и др.]. М. : Ин-т экономики АН СССР, 1991.

27. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ. СПб. : Питер, 2002.

28. Большаков А. С. Менеджмент : Стратегия успеха. СПб. : Литера, 2002.

29. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учеб. М. : Ин-т междунар. права и экономики : Триада Лтд, 1996.

30. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 3-е изд. М. : Гардарики, 2000.

31. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учеб. М. : НОРМА, 2001.

32. Бутова Т. В. Управленческий консалтинг : учеб.-практ. пособие. М. : ТЕИС, 2004.

33. Белазаровіч В. А. Гістарыяграфія гісторыі Беларусі : вучэб. дапам. Гродна : ГрДУ, 2006. 345 с.

34. Развитие управленческой мысли в России и Беларуси [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bestmant.ru/> (дата обращения: 11.04.2015).

35. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи / сост. Э. Б. Корицкий. Изд-во ЛГУ, 1990. С. 50—51.

36. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. М. : Дело, 2008. 440 с.

37. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука : в 2 кн. / отв. ред. Л. И. Абалкин. М. : Экономика, 1989. Кн. 1. 304 с.

38. Чепарухин В. В. Эмигрантские воспоминания Н. Н. Саввина // Зарубежная Россия 1917—1939 гг. / ред. В. Ю. Черняев [и др.]. СПб. : Лики России, 2003. Вып. 2. С. 230—234.

39. Чистякова К. А. Движение за научную организацию труда 1920-х—1930-х годов в Советской России : К истории формирования российской школы «человеческих отношений» : дис. ... канд. ист. наук : 07.00.02 : Отечественная история. М., 280 с.

40. Труды 1-й Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства (20—27 янв. 1921 г.). М., 1921. 124 с.

41. Ладенко И. С., Поляков В. Г. Интеллект управления и консультирование. Новосибирск : Наука, 2002. 176 с.

42. Большаков А. С. Менеджмент : Золотые алгоритмы. СПб. : Литера, 2001.

43. Гастев А. К. Как надо работать. М. : Экономика, 1972. 478 с.

44. Макаревич В. Н. Чаепитие в зазеркалье (из опыта управленческого консультирования) // Социол. исслед. 2001. № 12. С. 57—62.

45. Добрынин В. В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями. Л. : Сеятель, 1926.

46. Макаревич М. Н. Игровые методы в социологии теории и алгоритмы. М. : МГУ, 1994.

47. Котляревский Ю. Л. Управленческое консультирование в России. Ростов н/Д : Феникс, 2004. 347 с.

48. Лузин А. Е., Озира В. Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. М. : Экономика, 1975. 222 с.

49. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. М., 1988.

50. Пригожин А. И. Современная социология организаций. М. : Интерпракс, 1995.

51. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / М. И. Кныш [и др.] ; под ред. М. И. Кныша. СПб. : Дмитрий Буланин, 2003. 191 с.

52. Лейманн Я. А. Управленческое консультирование в системе совершенствования деятельности хозяйственных операций : дис. ... д-ра экон. наук. Таллин, 1988. 440 с.

53. Управленческое консультирование : в 2 т. / пер. с англ. М. : Интерэксперт, 1992. Т. 2. 350 с. ; Вельтман М., Маршев В. И., Посадский А. П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М., 2008.

54. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования. СПб., 2000. 464 с.

55. Алферова Т. А. Эффективный маркетинг консультационных услуг в интересах клиентов [Электронный ресурс]. URL: <http://consulting.inthepress.ru/v/4379.html> (дата обращения: 22.03.2014).

56. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. М. : Финстатинформ, 2005. 171 с.

57. Горфинкель В. Г., Швандар В. А. Малый бизнес: организация, экономика, управление : учеб. пособие. 3-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

58. Ефремов В. С. Консалтинговая деятельность : учеб. М. : Юрайт-Издат, 2006.

59. Пестофф В. А. Консультант по управлению: новые задачи // Проблемы теории и практики управления. 1989. № 2.

60. Ned Lips. The Ten Critical Steps to Becoming a Rainmaker [Электронный ресурс] // Consulting. URL: <http://www.consulting-mag.com/article/ART649090?C=5MXXVpLYqBydSS6B/> (дата обращения: 23.10.2015).

61. Развитие управленческой мысли в России и Беларуси [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bestmant.ru/> (дата обращения: 11.04.2015).

62. Климов Е. А. Личность, профессия и психологическая профконсультация // Молодёжь и труд : тез. Всесоюз. науч.-практ. конф. «Социализм и молодёжь» / общ. ред. В. А. Ядов. М. : Молодая гвардия, 1970. С. 101—116.

63. Кларин М. Консультирование в ходе корпоративного тренинга // Консультант директора. 2000. № 10. С. 22—32 ; Татьяначенко Д. В., Воровщиков С. Г. Консалтинговая служба в образовании : опыт совмест. деятельности пед. коллектива шк. № 115 и консалтингового центра «Педагогические инновации» Курчатова. РУО г. Челябинска. М. : Новая шк., 1997. 78 с. ; Холкин Д. В. Управленческий консалтинг в высшей школе // Унив. управление. 2004. № 2 (30). С. 17—26 ; Якиманская И. С. Развивающее обучение. М. : Педагогика, 1979. 144 с.

64. Макаревич М. Н. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М. : МГУ, 1994.

65. Педагогическое консультирование : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / М. Н. Певзнер [и др.] ; под ред. В. А. Сластенина, И. А. Колесниковой. М. : Академия, 2006. 320 с.

66. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2009.

67. Пестофф В. А. Консультант по управлению: новые задачи. 1989.

68. Дудченко В. С. Нарушение этических норм в управленческом консультировании [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/consulting/ethics_violations.shtml (дата обращения: 24.02.2015).

69. Щенников С. А., Теслинов А. Г., Чернявская А. Г. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования. М. : Дрофа, 2005. 608 с.

70. Змеев С. И. Основы андрагогики : учеб. пособие для вузов. М. : Наука, 1999. 152 с.

71. Деражне Ю. Л. Тьютор в открытом обучении : учеб.-метод. пособие. М. : Изд-во Департ. федер. гос. службы занятости населения Моск. обл., 1998. 58 с.

72. Рыбалкина Н. В. Идея тьюторства — идея поиска // Тьюторство: идея и идеология : материалы 1-й Межрегион. тьютор. конф. Томск : Эврика развития, 1996. С. 38—44.

73. Тьюторство как новая профессия в образовании : сб. метод. материалов / отв. ред. Н. В. Муха, А. Г. Рязанова. Томск : Дельтаплан, 2001. 159 с.

74. Максимов В. В. Институт тьюторства как образовательная стратегия // Россия в контексте современных образовательных моделей : прогр. и тез. междунар. конф. Жуковский, 2000. С. 54—57.

75. Тьютор [Электронный ресурс]. URL: <http://www.profguide.ru/professions/tutor.html> (дата обращения: 12.09.2015).

76. Словарь иностранных слов / гл. ред. Н. Г. Комлев. М., 2006. 672 с.

77. Крысин Л. П. Толковый словарь иноязычных слов. 2-е изд., доп. М. : Рус. яз., 2000. 888 с.

78. Российский энциклопедический словарь : в 2 кн. / гл. ред. А. М. Прохоров, редкол.: В. И. Бородулин, А. П. Горкин (зам. гл. ред.) [и др.]. М. : Большая рос. энцикл., 2001. Кн. 2 : Н—Я. 2015 с.

79. Определение понятия «тьютор» [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 17.12.2014).

80. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров Ю. Г. Педагогический словарь. М., 2005. 176 с.

81. Азимов Э. Г., Щукин А. Н. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам). М. : ИКАР, 2009. 448 с.

82. Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс]. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/34766 (дата обращения: 17.12.2014).

83. Терминология в системе дополнительного профессионального образования : слов. / Х. А. Беков [и др.]. М. : ИПК гос. службы, 2001. 107 с.

84. Змеев С. И. Основы андрагогики : учеб. пособие для вузов. М. : Наука, 1999. 152 с.

85. Щенников С. А., Теслинов А. Г., Чернявская А. Г. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования. 608 с.

86. Тьюторы: преподаватель, консультант, менеджер, сертификация [Электронный ресурс] // Центр дистанцион. образования УрГЭУ. URL: <http://cde.usue.ru/tutors/> (дата обращения: 17.12.2014).

87. Тьютор [Электронный ресурс]. URL: <http://www.profguide.ru/professions/tutor.html> (дата обращения: 17.12.2014).

88. Максимов В. В. Институт тьюторства как образовательная стратегия. С. 54—57.

89. Щедровицкий П. Г. Педагогика свободы // Кентавр. 1993. № 1. С. 18—24.

90. Газман О. С. Воспитание и педагогическая поддержка детей // Нар. образование. 1998. № 6. С. 108—112.

91. Рыбалкина Н. В. Идея тьюторства — идея поиска. С. 38—44.

92. Деражне Ю. Л. Тьютор в открытом обучении. 58 с.
93. Тьютор [Электронный ресурс]. URL: <http://eduinspector.ru/> (дата обращения: 17.12.2014).
94. Тьютор — кто он? [Электронный ресурс] // Блог тьюторов. URL: <http://www.tutoronline.ru/blog/tjutor-kto-on> (дата обращения: 17.12.2014).
95. Тьюторство как новая профессия в образовании : сб. метод. материалов. 159 с.
96. Тьюторство: концепции, технологии, опыт : юбилейный сб., посвящ. 10-летию тьютор. конф., 1996—2005 гг. / сост. И. Д. Прокуровская, Т. В. Якубовская. Томск, 2005. 296 с.
97. Бондаренко Е. Н. Технологии и методы обучения студентов в зарубежном педагогическом вузе // Высш. образование в России. 2009. № 6. С. 132—138 ; Дудчик С. В. Тьюторское сопровождение: история, технология, опыт // Шк. технологии. 2007. № 1. С. 82—88 ; Колосова Е. Б. Тьютор как новая педагогическая профессия. М. : Чистые пруды, 2008. 32 с. ; Ходосевич М. В. Тьюторская система обучения: опыт реализации в мировой практике. Новосибирск : НГПУ, 1997.
98. Профессия «тьютор» / Т. М. Ковалева [и др.]. М. : СФК-офис, 2012.
99. О Примерном положении об организации учебного процесса в высшем учебном заведении с использованием системы зачётных единиц [Электронный ресурс] : письмо М-ва образования Рос. Федерации от 09.03.2004 № 15-55-357ин/15. URL: <http://docs.cntd.ru/document/901899128> (дата обращения: 12.02.2015).
100. Ковалева Т. М. Основы тьюторского сопровождения в общем образовании. Лекции 1—4. М. : Первое сентября, 2010.
101. Белицкая Е. В. Тьюторская система обучения в современном образовании Англии : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Волгоград : ВГПУ : Перемена, 2012.
102. Щенников С. А. Открытое дистанционное образование. М. : Наука, 2002. 527 с. ; Information and communication technologies in distance education specialized training course / UNESCO Institute for Information Technologies in Education. 2002. 120 p. ; Harmer J. The Practice of English language teaching. Pearson ESL, 2007. 288 p. ; Moore M. G., Kearsley G. Distance Education: a Systems View of Online Learning Paperback. Wadsworth Publ., 2011. 361 p. ; Planing

and Managing a Support System: Dg 1. Modul 3 / hr. W. F. Kugemann ; FIM Psychologie Un-t Erlangen-Nurnberg. Nurnberg, 2000. 42, [28] s. ; Schank Roger C., Kass Alex. Goal-based scenario for high school students // Communications of the ACM. 1996. Vol. 39. Issue 4. P. 28—29 ; The New Webster's Encyclopedic Dictionary of the English Language. New York, 1997. 750 p. ; Wallace Michael J. Training Foreign Language Teachers: a reflective approach. Cambridge : Univ. press, 2000. 180 p. ; Williams P. E. Defining distance education roles and competencies for higher education institutions : a computer-mediated delphi study : dissertation Abstracts International-A, 61/04. AAT 9969029. Texas A & M, 2000. 211 p.

103. Williams P. E. Defining distance education roles and competencies for higher education institutions : a computer-mediated delphi study: dissertation Abstracts International-A, 61/04. AAT 9969029. Texas A & M, 2000. 211 p.

104. Moore M. G., Kearsley G. Distance Education: a Systems View of Online Learning Paperback. Wadsworth Publ., 2011. 361 p.

105. Елизаров А. А. Характеристика понятия «дистанционное обучение» [Электронный ресурс] // Вопр. интернет-образования. 2009. № 29. URL : <http://vio.fio.ru/viosite/default.htm>. (дата обращения: 11.02.2014) ; Комаров К. Ю. О перспективах развития дистанционного профессионально-педагогического образования // Проф. образование. 2007. № 1. С. 28—29 ; Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования : специализир. учеб. курс / С. А. Щенников [и др.]. 2-е изд., испр. М. : Дрофа, 2006. 591 с.

106. Бендова Л. В. «Развиватель» для развивающихся // Управление персоналом. 2006. № 18. С. 51—55.

107. Тьюторы [Электронный ресурс] // Ин-т менеджмента LINK. URL: <http://www.ou-link.ru/de/tutor.htm>. (дата обращения: 25.01.2015).

108. Щенников С. А., Теслинов А. Г., Чернявская А. Г. Основы деятельности тьютора в системе дистанционного образования. 608 с.

109. Зинченко А. П. Тьютор: менеджер—маркетолог—продавец : расширенный взгляд // Система обеспечения качества в дистанционном образовании. Жуковский : МИМ ЛИНК, 2002. Вып. 4. С. 122—126.

110. Тьюторство: концепции, технологии, опыт. Томск, 2005. 296 с.

111. Тьюторство как новая профессия в образовании. Томск : Дельтаплан, 2001. С. 20.

112. Тьюторство: концепции, технологии, опыт. 296 с.

113. Тьюторы: преподаватель, консультант, менеджер, сертификация [Электронный ресурс] // Центр дистанцион. образования УрГЭУ // URL: <http://cde.usue.ru/tutors/> (дата обращения: 15.11.2012).

114. Рыбалкина Н. В. Идея тьюторства — идея поиска. Идентификация пространств полагания // Тьюторство: идея и идеология : материалы 1-й Межрегион. тьютор. конф. Томск : Эврика развития, 1996. С. 38—44, 68—72.

115. Роджерс К. В мире советского профессионала // Журн. практ. психолога. 1997. № 3. С. 92—111.

116. Райс О. И. Фасилитация как метод интерактивного обучения [Электронный ресурс] // Психология, социология и педагогика. 2014. № 7. URL: <http://psychology.snauka.ru/2014/07/3317> (дата обращения: 12.11.2015).

117. Абрамова Г. С. Психологическое консультирование : Теория и опыт : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. М. : Академия, 2001. 240 с.

118. Супервизия [Электронный ресурс] // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 30.05.2015).

119. Якобс Д., Дэвис П., Мейер Д. Супервизорство : Техника и методы корректирующего консультирования. СПб., 1997.

120. Большой энциклопедический политехнический словарь. М. : Мультирэйд, 2004.

121. Лейбин В. Словарь-справочник по психоанализу. СПб. : Питер, 2010. 688 с.

122. Социологический словарь [Электронный ресурс]. URL: <http://enc-dic.com/sociology/Supervizija-8144.html> (дата обращения: 12.11.2015).

123. Карвасарский Б. Д. Психотерапевтическая энциклопедия. СПб. : Питер, 2000.

124 Супервизия [Электронный ресурс]. URL: http://enc-dic.com/enc_psy/Supervizija-23360.html (дата обращения: 12.11.2015).

125. Кулаков С. А. Практикум по супервизии в консультировании и психотерапии. СПб. : Речь, 2002. 236 с.

126. Абрамова Г. С. Психологическое консультирование : Теория и опыт. 240 с.

127. Похмелкина Г. Ф. Супервизия практики и повышение профессиональной квалификации в контексте гуманизации образования // Психологическая служба в системе образования : материалы Междунар. науч.-практ. конф. 24—25 апр. Махачкала : ДНЦ РАО, 2008.

128. Mutzeck W. Kollegiale Supervision. In: Forum Pädagogik. Heft 4/1989. S. 178—182.

129. Там же. С. 178.

130. Винер Дж., Майзен Р., Дакхэм Дж. Супервизия супервизора. Практика в поисках теории. М. : Когито-центр, 2006.

131 Психологическая энциклопедия [Электронный ресурс] // Энциклопедии и словари. URL: http://enc-dic.com/enc_psy/Supervizija-23360.html (дата обращения: 22.12.2015) ; Похмелкина Г. Ф. Супервизия практики и повышение профессиональной квалификации в контексте гуманизации образования. 2008.

132. Holloway E. L., Johnston R. Group supervision // Counselor Education and Supervision. 1985. Vol. 24 (4). Ё. 332.340.

133. Булюбаш И. Д. Основы супервизии в гештальт-терапии. М. : Изд-во ИПРАН, 2003. 272 с. ; Ховкинс П., Шохет Р. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подходы. СПб. : Речь, 2002. 352 с. ; Хэмбли Г. Телефонная помощь. Руководство для тех, кто желает помогать по телефону / пер. Ю. Донец ; ред. А. М. Моховиков. Одесса : ФСПП : Перекресток, 1993. 319 с.

134. Кодекс этики и практики супервизоров Британской ассоциации консультирования // Журн. практ. психологии и психоанализа. 2000. № 4. С. 7—23.

135. Гулина М. А. Словарь-справочник по социальной работе. СПб. : Питер, 2008.

136. Булюбаш И. Д. Основы супервизии в гештальт-терапии. 272 с. ; Кулаков С. А. Практикум по супервизии в консультировании и психотерапии. СПб. : Речь, 2002. 236 с. ; Моховиков А. Н. Телефонное консультирование. М. : Смысл, 1999. 410 с. ; Ховкинс П., Шохет Р. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подходы. 2002 ; Mutzeck W. Kollegiale Supervision. S. 178—182 ; Супервизия [Электронный ресурс]. URL: http://enc-dic.com/enc_psy/Supervizija-23360.html (дата обращения: 14.09.2015).

137. Винер Дж., Майзен Р., Дакхэм Дж. Супервизия супервизора. Практика в поисках теории. М. : Когито-центр, 2006.

138. Групповая супервизия [Электронный ресурс]. URL: <http://psytherapy.com.ua/index.php/stati/11-chto-takoe-balintovskaya-gruppa> (дата обращения: 14.09. 2015).

139. Mutzeck W. Kollegiale Supervision. S. 178—182.

140. Похмелкина Г. Ф. Супервизия практики и повышение профессиональной квалификации в контексте гуманизации образования. 2008.

141. Кулаков С. А. Супервизия в психотерапии : учеб. пособие для супервизоров и психотерапевтов. СПб., 2004.

142. Витакер Д. С. Группа как инструмент психологической помощи. М. : Класс, 2006. 304 с.

143. Похмелкина Г. Ф. Супервизия практики и повышение профессиональной квалификации в контексте гуманизации образования. 2008.

144. Кейсмент П. Обучаясь у пациента. Воронеж : МОДЭК, 1995. 204 с.

145. Кулаков С. А. Практикум по супервизии в консультировании и психотерапии. 236 с.

146. Похмелкина Г. Ф. Супервизия практики и повышение профессиональной квалификации в контексте гуманизации. 2008.

147. Кочюнас Р. Экзистенциальное измерение в консультировании и психотерапии : сб. : в 2 т. / сост. Ю. Абакумова-Кочюнене. Вильнюс : ВЕЭАТ ; Бирштонас, 2005. Т. 2.

148. Джендлин Ю. Фокусирование : Новый психотерапевтический метод работы с переживаниями. М. : Класс, 2000. 371 с.

149. Mutzeck W. Kollegiale Supervision. In: Forum Pädagogik. Heft 4/1989. S. 178—182.

150. Ховкинс П., Шохет Р. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подходы. С. 112—113.

151. Wachtel S. Sprechen und Moderieren in Horfunk und Fernsehen. Verlag Olschlager. In: Universitätsverlag Konstanz GmbH (UVK — Medien / Olschlager), 1994. С. 111.

152. Модерация [Электронный ресурс]. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_synonims (дата обращения: 16.10.2015).

153. Модерация [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainers-academy.com.ua> (дата обращения: 16.10.2015).

154. Klebert K., Schreder E., Straub W. G. Kurzmoderation: Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg, 1987.

155. Лазаренко И. Модерация — инновационный проект (результаты международного сотрудничества в области повышения квалификации) // Новые знания : журн. по проблемам образования взрослых. 2004. № 3.

156. Певзнер М. Н., Зайченко О. М. Теория и практика сопровождения профессиональной деятельности педагогов // Научные традиции и перспективы педагогики. Герценовские чтения — 2001 : межрегион. сб. научн. тр. / под ред. Е. В. Титовой. СПб. : Петрополис, 2001.

157. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. 3-е изд. М. : Гардарики, 2003. 528 с.

158. Язык и модели социального взаимодействия / общ. ред. В. В. Петрова. М. : Прогресс, 1987.

159. Эдмюллер А., Вильгельм Т. Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров. М. : Омега-Л, 2007 ; Петров А. В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. СПб. : Речь, 2005 ; Модерация [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainers-academy.com.ua> (дата обращения: 16.10.2015).

160. Херадштейт Д., Нарвесен О. Психологические ограничения на принятие решений // Язык и моделирование социального взаимодействия : сб. ст. ; пер. с англ., фр. и нем. М. : Прогресс, 1987. 464 с. ; Анисимов О. С. Схемы и язык схематических изображений. М., 2008. 267 с. (Энциклопедия управленческих знаний).

161. Axelrod R. The Evolution of Cooperation. Basic Books, 1984. С. 19.

162. Ерофеев В. К., Карягин Н. Е., Ноздрин Е. Г. Сценарное моделирование как технология принятия групповых решений : учеб. пособие. Астрахань : Изд-во Астрахан. гос. пед. ун-та, 1998.

163. Hausmann G., Stunner H. Zielwirksame Moderation. Renningen-Malmsheim, 1994.

164. Feix N. Moderationsmethode und Synaplan. 2. Aufl. Mannheim : Verl. Brandt, 1992.

165. Wachtel S. Sprechen und Moderieren in Hörfunk und Fernsehen. Verlag Olschlagel. In: Universitätsverlag Konstant GmbH (UVK — Medien / Olschlagel), 1994.

166. Ефремова Н. Ф. Подходы к оцениванию компетенций в высшем образовании : учеб. пособие. М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2010.

167. Стариков П. А. Пиковые переживания и технологии творчества : учеб. пособие. Красноярск, 2011. 92 с.

168. Ерофеев В. К., Карягин Н. Е., Ноздрин Е. Г. Сценарное моделирование как технология принятия групповых решений. 1998.

169. Klebert K., Schreder E., Straub W. G. Kurzmoderation: Anwendung der Moderations methode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. 2. Aufl. Hamburg, 2013.

170. Hausmann G., Stunner H. Zielwirksame Moderation. 2. Aufl. Renningen-Malmsheim, 2014.

171. Петров А. В. Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации. СПб. : Речь, 2015. 80 с.

172. Эдмюллер А., Вильгельм Т. Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров. С. 32—44.

173. Бабич А. В. Эффективная обработка информации. Mind mapping для студентов и профессионалов : учеб. пособие. М. : Бинوم. Лаборатория знаний : Интернет-ун-т информ. технологий, 2011. 223 с.

174. Модерация [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainers-academy.com.ua> (дата обращения: 23.04.2015) ; Feix N. Moderations-methode und Synaplan. 2. Aufl. Mannheim, Verl. Brandt, 1992.

175. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг : учеб. М. : Центр поддержки корпоратив. управления и бизнеса, 2004. 360 с.

176. Жебелев С. А. Сократ: биографический очерк. Изд. 2-е. М. : URSS : ЛИБРОКОМ, 2009. 192 с. (Из наследия мировой философской мысли: великие философы).

177. Теория современного менеджмента : Школа спортивных аналогий [Электронный ресурс]. URL: <http://coach-s.narod.ru/business17.html> (дата обращения: 16.09.2013).

178. Коучинг: истоки, подходы, перспективы : сб. ст. / сост. М. А. Данилова. М. : Речь, 2003. 120 с. (Серия «Тренинги и бизнес-тренинги») ; Теория современного менеджмента : Школа спортивных аналогий [Электронный ресурс]. URL: <http://coach-s.narod.ru/business17.html> (дата обращения: 16.09.2013).

179. Дауни М. Эффективный коучинг : Уроки коуча коучей (Effective Coaching Lessons from the Coaches Coach) / пер. с англ. 2-е изд. М. : Добрая книга, 2007. 288 с.; Леонард Т. Персональный коучинг [Электронный ресурс]. URL: <http://blaggos.com/coaching/life/experts/tomas-leonard.html> (дата обращения: 16.09.2013).

180. Лаврова О. В. Любовь в эпоху постмодерна: Ad hoc коучинг о людях «До востребования». М. : Дело и сервис, 2010. 448 с.

181. Гэллви У. Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 416 с.

182. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / пер. с англ. М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. 168 с.

183. Антонова Н. В. Консультирование и коучинг персонала в организации : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры. М. : Юрайт, 2016. 370 с. (Серия «Бакалавр и магистр. Академический курс»); Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса : практ. руководство. М., 2006. 144 с.; Рыбкин И., Падар Э. Системно-интегративный коучинг : Концепты, технологии, программы. М. : Ин-т общегуманитар. исслед., 2009. 448 с.

184. Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. 144 с.

185. Метод коучинга [Электронный ресурс] // Центр управления финансами. URL: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Kouching.php> (дата обращения: 18.05.2015).

186. Антонова Н. В. Консультирование и коучинг персонала в организации. 370 с.

187. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решения. СПб. : Питер, 2005. 138 с.

188. Хайнце Р. Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен / пер. с нем. Г. Гринкевич. СПб. : Венера Регена, 2007. 168 с.

189. Хайм А. Как вдохновить сотрудников. Поиски стимулов и управления эмоциями / пер. с англ. П. В. Шубаев М. : Вершина, 2006. 304 с.

190. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми : Коучинг. М. : Альпина Пабlishер, 2011. 208 с.

191. Светов М. Ю. Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [Электронный ресурс]. М., 2010. URL: <http://www.energonics.ru/coaching/services.html> (дата обращения: 17.04.2015).

192. Философия и определение коучинга [Электронный ресурс] // ICF (Международная федерация коучинга). URL: http://azioma-coach.by/coaching_is/icf/ (дата обращения: 27.11.2015).

193. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом = Coaching for Perfomance: Growing Human Potential and Purpose. М. : Альпина Паблишер, 2012. 312 с.

194. Светов М. Ю. Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.energonics.ru/coaching/services.html> (дата обращения: 17.04.2015).

195. Метод коучинга [Электронный ресурс] // Центр управления финансами. URL: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Kouching.php> (дата обращения: 18.05.2015).

196. Рыбкин И., Падар Э. Системно-интегративный коучинг : Концепты, технологии, программы. 448 с.

197. Добротворский И. Л. Коучинг — личная тренировка : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2006. 34 с.

198. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении. Практические методы и техники. СПб. : Питер, 2003. 204 с.

199. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решения. 138 с.

200. Кузьмин А. М. Метод «Коучинг» [Электронный ресурс] // Центр креативных технологий. М., 2005. 288 с. URL: <http://www.in-ventech.ru/pub/methods/metod-0012/> (дата обращения: 20.09. 2015) ; Дауни М. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. М. : Добрая книга, 2005. 288 с.

201. Аткинсон М. Жизнь в потоке: Коучинг = Art & Science of Coaching Flow The Core of Coaching. М. : Альпина Паблишер, 2013. 330 с. (Серия «Трансформационный коучинг : Наука и искусство»).

202. Дауни М. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. 288 с.

203. Королихин А. В. Коучинг — четвёртое измерение // Кадровое дело. М. : Акцион-пресс, 2005. 127 с.

204. Лаврова О. В. Любовь в эпоху постмодерна: Ad hoc коучинг о людях «До востребования». 448 с.

205. Светов М. Ю. Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.energonics.ru/coaching/services.html> (дата обращения 17.04.2015) ; Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. СПб. : Речь, 2003. 112 с. ; Хайнце Р. Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен / пер. с нем. Г. Гринкевич. 168 с.

206. Кузьмин А. М. Метод «Коучинг» [Электронный ресурс] // Центр креативных технологий. URL: <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0012/> (дата обращения: 20.09. 2015) ; Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. 144 с. ; Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решения. 138 с. ; Вильямс П., Дэйвис Д. Лайф-коучинг — новая профессия для психотерапевтов. Как перейти от психотерапии к коучингу / пер. с англ. М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2007. 256 с.

207. Добротворский И. Л. Коучинг — личная тренировка : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. 34 с. ; Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Санда Ф. Коактивный коучинг. 360 с. ; Драйден Г., Вос Дж. Революция в обучении / пер. с англ. М. : ПАРВИНЭ, 2003. 672 с.

208. Парслоу Э., Рей М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. 204 с. ; Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно всё. СПб. : Речь, 2004. 272 с. ; Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. СПб. : Питер, 2004. 192 с.

209. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. 168 с. ; Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. 192 с. ; Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. Ростов н/Д : Феникс, 2003. 155 с.

210. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Санда Ф. Коактивный коучинг. 360 с. ; Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. 192 с. ; Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решения. 138 с. ; Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. 155 с. ; О'Нил М. Б. Коучинг руководителей: твёрдость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем (Executive Coaching with Backbone and

Heart: A System Approach to Engaging Leaders with Their Challenges). М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. 224 с.

211. О'Нил М. Б. Коучинг руководителей: твёрдость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем. 224 с. ; Горшкова Е. Г., Бухаркова О. В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. 144 с. ; Харгроув Р., Рено М. Ваш коуч : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2005. 264 с.

212. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно всё. 272 с. ; Добротворский И. Л. Коучинг — личная тренировка : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. 34 с. ; Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. СПб. : Речь, 2003. 112 с. ; Светов М. Ю. Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.energonics.ru/coaching/services.html> (дата обращения: 17.04.2015).

213. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. 112 с. ; Светов М. Ю. Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.energonics.ru/coaching/services.html> (дата обращения: 17.04.2015).

214. Уитворт Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг. 360 с.

215. Светов М. Ю. Интегральная энергетика. Персональный коучинг вашего успеха и благополучия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.energonics.ru/coaching/services.html> (дата обращения: 17.04.2015).

216. Коучинг высокой эффективности / пер. с англ. М. : Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005. 168 с.

217. Педагогическое консультирование : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / М. Н. Певзнер [и др.] ; под ред. В. А. Слостенина, И. А. Колесниковой. М. : Академия, 2006. 320 с. ; Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / пер. с англ. 416 с. ; Управление и образование: модернизация, инновации и эффективность : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. В. Д. Киселева, С. Д. Журавлева. Тула : ТФ РАНХиГС, 2011. 349 с.

218. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования : учеб. пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учеб. программа. М. : Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2004. 226 с.

219. Педагогическое консультирование : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / М. Н. Певзнер [и др.] ; под ред. В. А. Слостенина, И. А. Колесниковой. 320 с.

220. Блок П. Безупречный консалтинг / пер. с англ. 2-е изд. СПб. : Питер, 2007. 304 с.

221. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубры. М. : Интерэксперт, 1992. Т. 1. С. 10.

222. Там же. С. 10.

223. Елмашев О. К. Управленческое консультирование. Ижевск, 1989 ; Юксвирав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. М., 1988.

224. Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренкова Е. В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учеб. М. : ИНФРА-М, 2002.

225. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубра. М. : Интерэксперт, 1992. Т. 1. 319 с.

226. Официальный сайт FEACO [Электронный ресурс] // FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. P. 2. URL: <http://www.feaco.org> (дата обращения: 23.12.2015) ; Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. 171 с.

227. Международная организация труда (МОТ) [Электронный ресурс] // Официальный сайт. URL: <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm> (дата обращения: 10.10.2015).

228. Steele F. Consulting for organisational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975. P. 3.

229. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. 226 с. ; Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. 143 с.

230. Burks H. M., Stefflre B. Theories of Counseling. 3-rd Ed. New York : McGraw-Hill, 1979. P. 11.

231. Чакыров К. Управленческое консультирование — организация процесса. София, 1986. С. 58.

232. Юксвирав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А. Управленческое консультирование: теория и практика. С. 27.

233. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). М. : Экономика, 1988.

234. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. С. 75.

235. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / под ред. П. Шура. М. : Коммерсант XXI, 2002. 264 с. (Серия бизнес-справочников «Проверено. Коммерсантъ»).

236. Кларин М. В., Корпоративный тренинг от А до Я. М. : Дело, 2002. 224 с.

237. Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии / пер. с англ. СПб. : Питер, 2007. 208 с.

238. Шейн Э. Г. Консультирование по процессу. СПб. : Питер, 2006. 280 с.

239. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений / В. М. Попов [и др.]. М. : КноРус, 2007. 384 с.

240. Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. 1998. № 23—24.

241. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. 495 с.

242. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. 2-е изд. М. : Вильямс, 2014. 288 с.

243. Комаров В. Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. Новосибирск, 1988.

244. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д : Феникс, 2006. С. 51.

245. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. 1988. № 4. С. 74—81 ; Проблемы теории и практики управления. М. : Ленанд, 1998.

246. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы : практ. пособие / под ред. А. П. Посадского. М. : Джангл, 1998.

247. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. М. : ЭКМОС, 2000. 351 с.

248. Душак М. Р. Сравнительная эффективность методов управленческого консультирования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : М., 1998. 135 с.

249. Предисловие к русскому изданию книги / Л. Л. Никитина // Туретт-Туржи К. Консалтинг. СПб. : Нева, 2004. 128 с.

250. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений / В. М. Попов [и др.]. 384 с.

251. Британская ассоциация консультирования CCETSW, Requirements and Regulations for the Diploma in Social Work. London, 1989.

252. Гулина М. А. Основы индивидуального консультирования. 272 с.

253. Основные положения программы (материалы к учёному совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.1988). Новосибирск, 1988.

254. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. 226 с.

255. Консалтинг в Украине. Киев : Укрконсалтинг, 1996. 62 с.

256. Татьяначенко Д. В., Воровщиков С. Г. Консалтинговая служба в образовании. С. 21.

257. Елмашев О. К. Управленческое консультирование : Вопросы теории и практики. Ижевск : Удмуртия, 1989.

258. Управленческое консультирование нововведений : Индивид в организации / отв. ред. А. И. Пригожин. М., 1990. С. 10.

259. Greiner L. E., Metzger R. O. Consulting to management. Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1983. P. 7.

260. Пригожин А. И. Управленческое консультирование нововведений: Индивид в организации. С. 16—17 ; Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. 226 с.

261. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубры. Т. 1. М., 1992. С. 10.

262. Блок П. Безупречный консалтинг. С. 27.

263. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. 226 с.; Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. СПб. : Бизнес-пресса, 2000. 160 с.

264. Макхем К. Управленческий консалтинг / пер. с англ. М. : Дело и Сервис, 1999 ; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1992.

265. Дудченко В. С. Основы инновационного консультирования [Электронный ресурс] // Сайт Нац. гильдии проф. консультантов. URL: <http://www.ngpc.ru> (дата обращения: 22.04. 2015).

266. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. 288 с.

267. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / под ред. П. Шура. 264 с.

268. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. 160 с.

269. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. : Прогресс, 1986.

270. Гулина М. А. Основы индивидуального консультирования. 272 с.

271. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. М. : Дело, 1998.

272. Алешникова В. И. Современные тенденции развития управленческого консультирования // Рос. экон. журн. 1997. № 10. С. 66—74 ; Тамбовцев В. Л. Пятый рынок: экономические проблемы производства информации. М. : Изд-во МГУ, 1993. 127 с.

273. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования. 226 с. ; Норкотт Д. Принятие инвестиционных решений / пер. с англ. ; под ред. А. Н. Шохина. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. 247 с. ; Фавро О. Экономика организаций // Вопр. экономики. 2000. № 5. С. 4—17.

274. Макхель К. Управленческий консалтинг. М., 2006 ; Clemen R. T. Making Hard Decisions. An introduction to Decision Analysis. 2nd ed. New York : Duxbury Press, 1996 ; Keeney R. Value-Focused Thinking. Cambridge, MA : Harvard Univ. Press, 1992.

275. Блок П. Безупречный консалтинг. 304 с.

276. Беляев Л. С. Решение сложных оптимизационных задач в условиях неопределённости. Новосибирск : Наука, 1978. 126 с. ; Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учеб. для вузов. М. : ЮНИТИ, 1999. 407 с. ; Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений. М. : Логос, 2000. 296 с. ; Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. 392 с.

277. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. 160 с. ; Шейн Э. Г. Консультирование по процессу. СПб. : Питер, 2006. 280 с.

278. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. 173 с. ; Кларин М. В., Корпоративный тренинг от А до Я. 224 с.

279. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М. : Прогресс, 1986. ; Макхем К. Управленческий консалтинг / пер. с англ. М. : Дело и Сервис, 1999.

280. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я. 224 с. ; Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии. 208 с.

281. Гулина М. А. Основы индивидуального консультирования. 272 с. ; Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. 160 с.

282. Мертон Р. К. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль / под ред. В. И. Добрешкова. М., 1996 ; Блок П. Безупречный консалтинг. 304 с.

283. Ларичев О. И., Нарыжный Е. В. Компьютерное обучение процедуральным знаниям // Психол. журн. 1999. Т. 20. № 6. С. 54.

284. Тарита Л. Г. Методическое сопровождение инновационных процессов в районной образовательной системе : дис. ... кан. пед. наук. СПб., 2000. 145 с.

285. Вельтман М., Маршев В. И., Посадский А. П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М., 2008.

286. Пестофф В. А. Консультант по управлению: новые задачи // Проблемы теории и практики управления. 1989. № 2.

287. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. 288 с. ; Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии. 208 с. ; Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. 160 с.

288. Психология менеджмента : учеб. для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. : Питер, 2004. 639 с. : ил. (Серия «Учебник для вузов») ; Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений / В. М. Попов [и др.]. 384 с.

289. Алексашина И. Ю. Педагогическая идея: зарождение, осмысление, воплощение : Практическая методология решения педагогических задач. СПб. : СпецЛит, 2000. 223 с.

290. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М., 2009.

291. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. М. : Дело, 1998.

292. Психология менеджмента / под. ред. Г. С. Никифорова. 639 с. : ил.

293. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубры. М., 1992.

294. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. М., 1999.

295. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. 173 с.

296. Вельтман М., Маршев В. И., Посадский А. П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М. : 2008.

297. Пестофф В. А. Консультант по управлению: новые задачи // Проблемы теории и практики управления. 1989. № 2.

298. Борисова Н. В. От традиционного через модульное к дистанционному образованию : учеб. пособие. М. : Домодедово : ВИПК МВД России, 2009. 174 с.

299. Педагогические технологии : учеб. пособие для студентов пед. специальностей / под общей ред. В. С. Кукушина. Ростов н/Д : Март, 2002. 320 с. (Серия «Педагогическое образование»).

300. Голов А. А. Методологический анализ игры // Проблемы методологии. М., 1984 ; Дудченко В. С. Инновационные игры: методология, теория, практика. Таллинн : Валгус, 1989 ; Узденова С. Б., Карабашева Р. Б. К некоторым проблемам применения организационно-профессиональных игр в образовательном пространстве вуза // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 12. С. 157—166 ; Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. М., 1983 ; Ефимов В. М., Комаров В. Ф. Введение в управленческие имитационные игры. М. : Наука, 1980. 272 с. ; Попов С. В., Щедровицкий П. Г. Игровое движение и организационно-деятельностные игры // Вопросы методологии. 1993. № 1—2.

301. Громыко Ю. В. Организационно-деятельностные игры и развитие образования. М. : Независимый методол. ун-т, 1992 ; Щедровицкий Г. П., Котельников С. И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Нововведения в организациях. М., 1983. С. 33—54 ; Узденова С. Б., Карабашев Р. Б. К некоторым проблемам применения организационно-профессиональных игр в образовательном пространстве вуза // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 12. С. 157—166.

302. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М. : Прогресс, 1988 ; Наумов С. В. Организационно-деятельностные игры // Природа. 1987. № 4. С. 24—33.

303. Баранов П. В., Сазонов Б. В. Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. М. : МНИИПУ, 1989 ;

Попов С. В., Щедровицкий П. Г. Игровое движение и организационно-деятельностные игры // *Вопр. методологии*. 1993. № 1—2.

304. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы [Электронный ресурс]. URL: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=4006626> (дата обращения: 17.04.2015).

305. Верхоглазенко В. Н. Что такое молодёжная социально значимая инициатива // *Развитие социальной молодёжной инициативы в регионе на основе самоуправления : материалы семинара*. Сыктывкар, 2001.

306. Психология развития [Электронный ресурс] : слов. URL: <https://slovari.yandex.ru/dict/psychlex3> (дата обращения: 18.12.2015).

307. Водолажская Т. В., Егоров А. Г. Организационно-деятельностные игры: популярное введение. Минск, 2008. (Серия «Беларусь для начинающих»); Громыко Ю. В. Организационно-деятельностные игры и развитие образования (технология прорыва в будущее). М. : Независимый методол. ун-т, 1992. 191 с.; Цлаф В. М. Организационно-деятельностные и инновационные игры в управленческом консультировании, образовании и подготовке кадров // *Теория и практика развития активных методов обучения : вып. 4 / А. И. Михайлушкин [и др.]*. СПб. : Изд-во С.-Петербур. инженер.-экон. ин-та. 1992.

308. Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра : сб. текстов (1) / из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 9. (1). М., 2004; Щедровицкий Г. П., Котельников С. И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // *Нововведения в организациях*. М., 1983. С. 33—54; Щедровицкий П. Г., Щукин Н. В. Организация игры и исследование в игре // *Программно-целевой подход и деловые игры*. Новосибирск, 1982. С. 34—36; Баранов П. В., Сазонов Б. В. Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. М. : МНИИПУ, 1989; Попов С. В. Организационно-деятельностные игры: мышление в зоне риска // *Кентавр*. 1994. № 3. С. 24—25; Верхоглазенко В. Н., Звезденков А. А., Хлюнева М. В. Психология прибыли. М. : Приор-издат, 2005. 176 с.; Анисимов О. С. Развивающие игры и игротехника. Новгород, 1989.

309. Попов С. В., Щедровицкий П. Г. Конкурс руководителей. М., 1989. С. 8.

310. Дудченко В. С. Инновационные игры: методология и методика // *Социальное проектирование в сфере культуры: игровые*

методы. М. : НИИ культуры, 1988 ; Рефлексивная организация управленческой деятельности и мышления в условиях решения муниципальных проблем : учеб. пособие / И. Г. Майзлер [и др.]. М., 1998. 85 с. (Серия «Акмеолого-управленческий курс») ; Щедровицкий П. Г. Игра как социотехническая система: организация и исследование // Программно-целевой подход и деловые игры. Новосибирск, 1982. С. 30—33.

311. Анисимов О. С.: 1) Игро моделирование. Игротехника. Развитие. М., 2009. 522 с. ; 2) Педагогическая деятельность: игротехническая парадигма : в 2 т. М., 2009. Т. 1. 485 с. ; Т. 2. 480 с.

312. Анисимов О. С. Педагогическая деятельность: игротехническая парадигма : в 2 т. Т. 1. С. 73—75 ; Т. 2. С. 42—44.

313. Там же. С. 76—77.

314. Анисимов О. С. Акмеология и методология: проблемы психотехники и мыслетехники. М., 1998. С. 339—358.

315. Вербицкий А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход. М. : Высш. шк., 1991. 207 с.

316. Анисимов О. С. Схемы и язык схематических изображений М., 2008. 267 с. (Энциклопедия управленческих знаний).

317. Алешникова В. И. Профессия «консультант по управлению» в России // Управление персоналом. 1998. № 2. С. 31—35 ; Макхем К. Управленческий консалтинг. М. : Дело и Сервис, 1999 ; Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. 160 с.

318. Алешникова В. И. Профессия «консультант по управлению» в России. С. 31—35 ; Вельтман М., Маршев В. И., Посадский А. П. Консалтинг в России : Введение в профессиональные методы работы. 128 с. ; Виханский О. С., Наумов А. И., Зобов А. М. Российский менеджмент : учеб. пособие для вузов : в 2 кн. М. : ГАУ, 1997. Кн. 1 : Ситуационное обучение менеджменту. 148 с.

319. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубры. М., 1992 ; Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. М., 1999.

320. Алешникова В. И. Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности // Производство и использование эластомеров. Научно-технические достижения и передовой опыт. 1997. № 2. С. 2—6 ; Змеев С. И. Технология обучения взрослых :

учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. М. : Академия, 2002. 128 с.

321. Субъекты и объекты консультирования. Условия вхождения в консалтинговый бизнес [Электронный ресурс]. URL: <http://rudiplom.ru/lecture/konsalting/2160.html> (дата обращения: 12.05.2015) ; Пашанин И. Внутренний и внешний консалтинг [Электронный ресурс]. URL: <http://company.iteam.ru/action/actual/70528> (дата обращения: 12.05.2015).

322. Там же.

323. Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Модульная программа для менеджеров. Модуль 8. Управление программами и проектами. М. : ИНФРА-М, 2002, 320 с. ; Пашанин И. Внутренний и внешний консалтинг [Электронный ресурс]. URL: <http://company.iteam.ru/action/actual/70528> (дата обращения: 12.05.2015).

324. Вельтман М., Маршев В. И., Посадский А. П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. С. 29.

325. Коробцев В. В. Проблемы профессионализма консультантов по управлению // Управленческое консультирование нововведений : сб. тр. 2000. Вып. 4.

326. Макхель К. Управленческий консалтинг. С. 43.

327. Rogers C. The characteristics of a helping relationships // Personnel and Guidance Journal. 1958. Vol. 37.

328. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования / пер. с литов. М. : Акад. проект, 2000. 240 с.

329. Benz E., Rueckriem N. (Hrsg.). Der Lehrer als Berater. Heidelberg. 1978. С. 21.

330. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. М. : ИНФРА-М, 1999. 240 с.

331. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. С. 21.

332. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. С. 24.

333. Психология менеджмента. 639 с.

334. Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В. Модульная программа для менеджеров. Модуль 8. Управление программами и проектами. 320 с.

335. Анисимов О. С. Акмеология и методология: проблемы психотехники и мыслетехники. С. 339—358.

РЕЗЮМЕ

В контексте становления консалтинга как сферы предпринимательской деятельности исследованы возможности экстраполяции его в образовательную сферу. Сложившаяся в мировой практике консалтинговой деятельности высокая стоимость консалтинговых услуг делает их недоступными для рядовых педагогов и носит эпизодический характер по обслуживанию небольшого сектора образовательных учреждений с клиентурой персонала административно-управленческого аппарата.

В рамках данного исследования предполагается клиентная ориентация консалтинга на рядового сотрудника организационной системы «высшее учебное заведение», который рассматривается как центральное звено данной системы. При осуществлении консалтинговых процедур учитываются специфика и уникальные особенности образовательной системы как клиентной организации. Через отказ от абсолютизации прошлого опыта функционирования вуза осуществляется стимулирование его представителей, участвующих в консалтинге, на самостоятельный поиск вариантов решения по существу консультируемой проблемы.

Данному процессу способствуют условия осуществления консалтинговых процедур, предполагающие использование в качестве основных средств их реализации организационно-деятельностную игру и схемотехнику.

В процессе реализации консалтинговых процедур возможно использование преимуществ существующих консультативных технологий и техник: тьюторства, супервизии, модерации, коучинга и др. В результате создаются условия развития для всех своих сотрудников вуза, которые способствуют переходу функционирования его как организационной системы в режим непрерывного преобразования. Данный режим обеспечивается продуктивной реализацией консалтинговой функции вуза, которая визуализируется из латентного состояния.

РЭЗІЮМЭ

У кантэксце станаўлення кансалтыngu як сферы прадпрымальніцкай дзейнасці даследаваны магчымасці экстрапаляцыі яго ў адукацыйную галіну. Высокі кошт кансалтынгавых паслуг, які склаўся ў сусветнай практыцы, робіць іх недаступнымі для радавых педагогаў і мае эпізадычны характар па абслугоўванні невялікага сектара адукацыйных устаноў з кліентурай персаналу адміністрацыйна-кіраўніцкага апарата.

У рамках дадзенага даследавання мяркуецца кліентная арыентацыя кансалтыngu на рада вога супрацоўніка арганізацыйнай сістэмы «вышэйшая навучальная ўстанова», які разглядаецца як цэнтральнае звязно дадзенай сістэмы. Пры ажыццяўленні кансалтынгавых працэдур улічваюцца спецыфіка і ўнікальныя асаблівасці адукацыйнай сістэмы як кліентнай арганізацыі. Праз адмову ад абсалютызацыі мінулага досведу функцыянавання ўстанова вышэйшай адукацыі ажыццяўляецца стымуляванне яго прадстаўнікоў, якія ўдзельнічаюць у кансалтыngu, на самастойны пошук варыянтаў рашэння па сутнасці кансультаемай праблемы.

Дадзенаму працэсу спрыяюць умовы ажыццяўлення кансалтынгавых працэдур, якія прадугледжваюць выкарыстанне ў якасці асноўных сродкаў іх рэалізацыі арганізацыйна-дзейнасную гульню і схематэхніку.

У працэсе рэалізацыі кансалтынгавых працэдур магчыма выкарыстанне пераваг кансультаўных тэхналогій і тэхнік, якія ўжо існуюць, — цыюгарства, супервізіі, мадэрацыі, коўчынгу і інш. У выніку ствараюцца ўмовы развіцця для ўсіх супрацоўнікаў установы вышэйшай адукацыі, якія будуць спрыяць пераходу функцыянавання яго як арганізацыйнай сістэмы ў рэжым бесперапыннага пераўтварэння. Дадзены рэжым забяспечваецца прадуктыўнай рэалізацыяй кансалтынгавай функцыі навучальнай установы, якая візуалізуецца з латэнтнага стану.

RESUME

In the context of consulting formation as the sphere of business activity possibilities of his extrapolation to the educational sphere are investigated. The high cost of consulting services which has developed in world practice of consulting activity does them inaccessible for ordinary teachers and has incidental character on service of small sector of educational institutions with clients of personnel of administrative and management personnel.

Within our research orientation of consulting to the ordinary employee of the organizational system "educational institution" who is considered as the central link of this system is supposed. At implementation of consulting procedures specifics and unique features of educational system as organization are considered. Through refusal of full acceptance of last experience of functioning of higher education institution stimulation of his representatives participating in consulting on independent search of versions of the decision on a being of the advised problem is carried out.

This process is promoted by the conditions of implementation of consulting procedures assuming use as fixed assets of their realization organizational and activity game.

In the course of realization of consulting procedures use of advantages of the existing advisory technologies and the technician is possible: tutoring, supervisors, moderations, coaching and others. Development conditions for all the staff of higher education institution which promote transition of his functioning as organizational system in the mode of continuous transformation are as a result created. This mode is provided with productive realization of consulting function of higher education institution which is visualized from a latent state.

Научное издание

Лукашениа Зоя Владимировна

КОНСАЛТИНГ
В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

Монография

Ответственный за выпуск Е. Г. Хохол
Технический редактор Е. П. Юзефович
Компьютерная вёрстка С. А. Березнюк
Корректор С. А. Березнюк

Подписано в печать 14.06.2016. Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 16,50. Уч.-изд. л. 12,40. Тираж 100 экз. Заказ 1098.

Учреждение образования «Барановичский государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№ 1/424 от 02.09.2014.

Ул. Войкова, 21, 225404 г. Барановичи. Тел. 8 (0163) 45 46 28, e-mail: rio@bars.by .

Открытое акционерное общество «Красная звезда».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 2/7 от 28.10.2013.

Ул. Советская, 80, 225409 г. Барановичи. Тел. 8 (0163) 42 51 58, e-mail: tprbar@gmail.com .