

УДК 37.075:37.012

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2019.34.10568>

## СПЕЦИФІКА РОЗВИТКУ ЕКСПЕРТНО-КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ

**Оксана Боднар, Ольга Івасів**

*Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка,  
вул. Кривоноса, 2, Тернопіль, Україна, 46002;  
Університет менеджменту освіти,  
вул. Січових стрільців, 52А, Київ, Україна, 02000*

Проаналізовано теоретичне підґрунтя експертно-консультативної діяльності. Обґрунтовано актуальність розвитку експертно-консультативної діяльності в умовах модернізації освіти. Пояснено дискретність експертної діяльності. Показано відмінність експертно-консультативної діяльності від аудиторської, консалтингової та суто експертної. Сформульовано дефініцію “експертно-консультативна діяльність”, окреслено принципи її проведення. Виокремлено функції експерта-консультанта. Досліджено специфіку експертно-консультативної діяльності залежно від типів завдань. Описано традиційні сценарії експертно-консультативної діяльності, пов’язані зі звичними алгоритмами, та наведено перспективи подальших досліджень.

*Ключові слова:* експертна діяльність, консультативна діяльність, експертно-консультативна діяльність, статус суб’єкта, функції експерта-консультанта, традиційні сценарії.

**Постановка проблеми.** Реформування освіти України спричинило активний розвиток інституту експертизи, оскільки суб’єктами експертної діяльності стали не тільки професіонали, а й самі замовники та споживачі освітніх послуг. Сьогодні експертиза як багаторівнева та багатовекторна методологія оцінювання якості освіти отримала ефективні механізми розвитку в управлінській практиці як експертно-консультативна діяльність. Актуальність розвитку такого роду діяльності обумовлена постійними потребами модернізації нової української школи, оновленням нормативно-правової бази та зростаючими запитами батьків на якісні освітні послуги. Незважаючи на достатньо давній досвід розвитку експертизи у прикладному та теоретичному аспектах, експертно-консультативна діяльність як вагома складова експертизи має ще недостатньо обґрунтовані механізми для масового користування у всіх сферах освіти. Зокрема, постає потреба визначити нові напрями розвитку експертної діяльності з таким важливим компонентом, як консультування.

*Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.* Мета статті – проаналізувати теоретичні здобутки розвитку експертно-консультативної діяльності, сформулювати дефініцію “експертно-консультативна діяльність”, окреслити принципи її проведення; виокремити функції експерта-консультанта та дослідити специфіку експертно-консультативної діяльності відповідно від типів завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Побуває думка про те, що коли говорять “про якість будь-якої діяльності, то мають на увазі те, як виконуються ці призначення, наскільки результати діяльності відповідають пред’явленим до них об’єктивним вимогам”. Тобто, “якість діяльності – це поняття, яке відображає, передусім, співвідношення між об’єктивно необхідними результатами діяльності і фізично досягнутими результатами” [5, с. 17]. Однак варто зауважити, що критерії якості діяльності постійно розширюються. Суспільство щоразу ставить вимоги до якості професійної діяльності, особливо це простежується у нових нормативних документах: Законах Про освіту, Про вищу освіту. Наближення якості освітньої діяльності до європейських стандартів освіти ставить нагальні проблеми дослідження для теорії і практики менеджменту освіти.

Цінність діяльності залежить від багатьох складових: соціальної престижності виконуваної роботи; реалізації здібностей особистості (зокрема, організаторських, конструктивних, перцептивних, експресивних, комунікативних, психомоторних та ін.; можливостей самовираження особистості); реалізації творчого потенціалу; актуальності життєвого світу [4, с. 19]. Відтак, можна стверджувати, що експертно-консультативна діяльність побудована на цінностях, оскільки вона є полісуб’єктною.

Експертно-консультативна діяльність найбільш розвинена в економіці та юриспунденції. Адже зрозуміло, що галузі господарства, пов’язані з фінансуванням, завжди потребують певних технологічних шляхів розвитку, які напрацьовуються досвідом. Тому консультації відомих бізнесменів та науковців дорого коштують. Останні дослідження українських вчених Т. А. Борової, З. В. Рябової, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєвої з педагогічного консалтингу [8] дають змогу глибше використовувати механізми консультування в усіх видах управлінського оцінювання.

Експертна діяльність у сучасній науці має різні термінологічні позначення. Зокрема, її розуміють як: деякі стандартизовані, систематизовані і мотивовані форми відбору інформації, яка мобілізує людські здібності на адекватне розпізнавання явищ об’єктивної і суб’єктивної реальності [3, с. 11]; аксіологічну процедуру, з високою кваліфікацією, потребу у проведенні експертних функцій, яка виникає епізодично, у тих випадках, коли існуючі результати діяльності виникають з будь-яких причин сумнівів,

незадоволеності чи потребують підтвердження зі сторони авторитетної думки [7, с. 155].

Експертна діяльність реалізується через відповідні моделі. Зокрема, серед них визначають: *модель аналогій, частково-пошукова, інноваційна модель* [9].

Уважають, що експертна діяльність дискретна (розподільна, перервна, на противагу неперерваному) [7, с. 155]. Дискретність пояснюють тим, що будь-яка експертна діяльність обмежена у часі, а її тривалість залежить від багатьох суб'єктивних факторів: складності завдання та довготривалості її розв'язання, фінансової підтримки, матеріально-технічного забезпечення, узгодженості завдань замовника та потенціалу експертів, можливих ризиків тощо. Експертна діяльність містить елементи творчості, оскільки експерт повинен сам дібрати механізми аналізу та оцінки, інколи навіть сконструювати їх відповідно до складності об'єкта експертизи.

В експертній діяльності запропоновано з позиції діяльнісного підходу розглядати об'єднання різного роду діяльностей: управлінської, програмної, проектної, моделюючої, діагностичної, аналітичної, експертної, моніторингово-корекційної, комунікативної. Усі ці діяльності взаємопов'язані, вони проникають одна в одну, мають відносну самостійність; кожна з них має свою специфіку, систему організації, причинно-наслідкову природу, структуру функцій, тому їх можна розглядати як функціональні підсистеми [1, с. 73].

Експертно-консультативна діяльність має деякі спільні риси з аудиторською, яка тлумачиться як “думка аудиторів про достовірність оцінки перевіряючи”, “незалежна оцінка якості продукту чи результатів діяльності відповідальних осіб”, “систематичний документований процес отримання доказів аудиту (аудиторських доказів), об'єктивного їх оцінювання з метою встановлення ступеню виконання критеріїв перевірки” [2, с. 167].

В. Ліпська пояснює *аудит* як систематичну й аргументовану діяльність з виміру якості умов, процесів перетворення (розвитку) умов і результатів спільної освітньої діяльності суб'єктів системи освіти з метою оцінки міри їх відповідності атестаційним й акредитаційним вимогам та вимогам освітніх стандартів і (або) вмісту освітніх програм [6].

Наказом МОН України № 17 від 09.01.19 затверджено Порядок проведення інституційного аудиту й одним з головних завдань його є розробка рекомендацій закладам освіти, що неможливо без використання експертів-консультантів.

Спільними рисами експертної діяльності та аудиторської є оцінювання. Однак експертна діяльність більш орієнтується на дослідження. В аудиторській діяльності оцінювання проводиться виключно за стандартизованими критеріями, а в експертній діяльності – професійний

експерт може сам розробляти критерії та механізми їх використання. Разом з тим, аудиторська діяльність теж має експертно-консультативну складову, тому що суб'єктами є експерти, які теж надають рекомендації консультативного характеру.

Близька до експертно-консультативної й консалтингова діяльність. У загальному розумінні *консалтинг* – це “вид інтелектуальної діяльності, завданням якого є аналіз, обґрунтування перспектив розвитку й використання букво-технічних й організаційно-економічних інновацій з урахуванням предметної сфери та проблем клієнта” [8, с. 15].

Сьогодні розрізняють такі типи консалтингу: фінансовий, управлінський, юридичний, бухгалтерський, навчальний, експертний, проектний, Інтернет-консалтинг. В освіті консалтингову діяльність розглядають як складову процедури експертизи, під час якої експерт надає консультативні послуги учасникам експертизи, а також використовують у сфері управлінського консультування. Відмінність експертно-консультативної діяльності від консалтингової полягає у тому, що першу можуть проводити суб'єкти, яких відбирають, а тоді навчають, а в консалтинговій діяльності сформовані інституції і суб'єкти, зазвичай, мають постійну професійну позицію, володіють знаннями з певної галузі, послугу надають виключно за відповідними замовленнями.

Сучасні дослідники вважають, що експертно-консультативна діяльність може бути реалізована у таких формах: “експертне консультування – передання клієнтній організації необхідної експертної інформації або “ради”; структурно-організаційне консультування – організація діяльності клієнтної організації відповідно до наявних цілей (аналіз процесів і формування оргструктури, нових видів діяльності тощо); процесуальне консультування – вироблення в самого клієнта навичок діагностики й розв'язання проблем (підвищення професійного рівня керівника)” [10].

**Виклад основних результатів дослідження.** *Експертно-консультативну діяльність* (далі ЕКД), з нашого погляду, розуміємо як певний тип зрощення оцінюваної та консультативної професійної багатовекторної діяльності, спрямованої на дослідження педагогічних чи управлінських об'єктів, ситуацій, проблем і процесів з одночасним роз'ясненням детермінантів оцінки та формулюванням пропозицій та рекомендацій замовнику щодо зміни механізмів впливу на об'єкт оцінки та з'ясування оптимальних шляхів його прогресивного розвитку.

ЕКД відрізняється від традиційної експертної діяльності тим, що експерти готують експертні оцінки на основі тривалого дослідження, а їхні судження та пропозиції приймаються замовником на основі довіри до статусу експерта, водночас самі учасники-експерти не беруть участі у процесі оцінювання.

Тривіальне консультування можливе у будь-якій педагогічній чи управлінській ситуації, воно може бути спонтанним і не передбачає відповідальності за якість результатів, причому статус особи консультанта нівелюється. Наприклад, учитель-початківець може надати консультацію своєму учителю-наставнику щодо використання інформаційних технологій. Класний керівник може консультувати керівника закладу щодо відбору ефективних педагогічних проєктів та їх оцінювання. Експертне консультування, навпаки, передбачає велику відповідальність експерта за надані консультативні послуги, тим паче, якщо цей статус підкріплений офіційним сертифікованим документом.

Якщо взяти за основу класифікацію видів діяльності Кагана [4, с. 47], експертно-консультативну діяльність можна описати за експертно-консультативними завданнями, поданими у таблиці.

Специфіка експертно-консультативної діяльності залежно від типів завдань

Тип завдань для ЕКД	Сутність діяльності	Головні дії	Результат
1	2	3	4
<i>Перетворювальний</i>	Трансформація статистичних даних у якісні висновки або, навпаки, доповнення якісних характеристик об'єкта кількісними величинами.	Виділення головного змісту, вибір статистичних показників, пошук додаткової інформації для інтерпретації.	Відображення інформації у новому форматі: описовому або статистичному.
<i>Пізнавальний</i>	Розгляд специфіки об'єкта, аналіз його властивостей, виділення латентних факторів впливу на об'єкт.	Збір інформації про об'єкт, систематизація та класифікація даних про об'єкт, з'ясування його сутності.	Концентрована інформація про об'єкт.
<i>Матеріально-технічний</i>	Вивчення матеріально-технічних умов закладу освіти, оцінка стану та перспектив розвитку.	Аналіз документів, що засвідчують перелік матеріально-технічних цінностей, аналіз потреб педагогів для розвитку освітнього процесу.	Оцінка якості матеріально-технічних умов, відповідності їх освітнім потребам та прогнозування необхідного навчального обладнання.

## Закінчення табл.

1	2	3	4
<i>Ціннісно-орієнтований</i>	З'ясування цінностей об'єкта, виділення пріоритетів.	Аналіз результатів анкетування та опитувань суб'єктів для вивчення ціннісних орієнтацій.	Перелік ціннісних орієнтацій об'єкта з обґрунтуванням.
<i>Виробничий</i>	Розв'язання проблем освітнього процесу.	Аналіз навальних ситуацій, окреслення факторів впливу та причин появи проблем.	Окреслення шляхів розв'язання проблем, визначення пріоритетних завдань, укладання переліку педагогічних технологій, які сприятимуть підвищенню якості освітнього процесу.
<i>Продуктивний</i>	Оформлення педагогічного продукту як результату роботи педагогів.	Збирання отриманих даних про педагогічну діяльність.	Опис творчої діяльності педагогів у вигляді продукту: методичного посібника, опису досвіду, презентації тощо.
<i>Творчий</i>	Потреба розробки продукту, якому немає аналогів.	Моделювання можливих шляхів для розробки продукту.	Моделювання нових форм роботи з педагогами.
<i>Репродуктивно-механічний</i>	Розробка продукту, з яким експерт-консультант вже працював	Відтворення апробованих методів і шляхів.	Відтворений продукт.

ЕКД повинна спиратись на певні принципи: *професійності та авторитетності думки* (право на консультування має тільки професіонал-експерт); *чіткості* (експерт-консультант повинен давати конкретні пропозиції для вирішення педагогічної чи управлінської проблеми); *гнучкості* (якщо суб'єкт-респондент не згідний з оцінками і пропозиціями, передбачається пошук інших експертних пропозицій, наближених до бажань клієнта, використання айджел-технологій); *множинності відповідей* (тільки спектр перспективних рішень дає можливість клієнту брати участь у виборі оптимальних суджень); *структурованості* (лише алгоритмічність, системність та чіткість кожного кроку процедури ЕКД дає відповідну

ефективність); *ієрархічності* (чим вищий рівень управління, тим ширшими і глибшими повинні бути компетентності експерта-консультанта).

На різних рівнях управління суб'єкти можуть мати різний статус. На рівні державному та регіональному – постійні експертно-консультативні групи з розвиненою спеціалізацією; на рівні районному, міському – мобільні групи та окремі сертифіковані експерти-консультанти; на рівні закладу – адміністрація за посадовими обов'язками керівника виконує експертно-консультативні функції, проте також можуть створюватись постійні експертно-консультативні групи.

Традиційні сценарії ЕКД, пов'язані зі звичними алгоритмами, відбуваються у такому порядку: вивчення запитів на експертно-консультативні послуги; підбір експертів, аналіз проблем; аналіз умов та ситуацій; мозковий штурм щодо генерування ідей розв'язання проблеми; підготовка набору альтернативних рішень; надання експертам інформації; безпосереднє консультування; аналіз реакції на консультування; отримання оцінки за результати консультування.

Практика показує, що експертне консультування відбувається в експрес-режимі, переважно без відповідної підготовки експертів. Однак, найголовніше, у нас немає відповідних інституцій, які б готували експертів-консультантів. Відтак до експертно-консультативної діяльності залучаються переважно суб'єкти, які мають лише управлінський посадовий статус, або окремі освітяни, які проходять відповідне навчання.

На думку науковців, суб'єктами експертології є юридичні й фізичні особи, які цілеспрямовано реалізують такі функції: *замовника експертизи* або особи, що приймає рішення, на основі експертного висновку; *організатора експертизи*; *технолога з експертизи* (експертолога); носія спеціальних знань і практичного досвіду (експерта); *розроблювача або творця* об'єкта, представленого на експертизу [11]. Відтак названі суб'єкти можуть виконувати ролі експерта-консультанта, або консультувати рекомендаціями інших експертів-консультантів.

Будь-який експерт мимоволі виконує консультативні функції, коли обгрунтовує свої оцінки, висновки та пропозиції. Однак, з нашого погляду, професійного експерта-консультанта відрізняють такі специфічні характеристики: він спирається більше на власну інформаційно-аналітичну базу, ніж на досвід; не дає консультацій відразу, без підготовки до аналізу та обгрунтування; показує не один, а кілька шляхів розв'язку проблеми або розвитку подій; спирається тільки на факти, а не на емоції; може не тільки надавати консультації, а й супроводжувати розвиток подій; своїми судженнями може наштовхувати на рішення безпосередньо самих замовників консультації; несе відповідальність перед замовником за якість наданих консультативних послуг.

Типовими функціями експерта-консультанта є інформаційно-аналітична, дослідницька, проектувальна, організаційно управлінська, педагогічна [12]. З нашого погляду, експерт-консультант виконує ще такі функції: *прогностичну*, оскільки консультує для майбутнього розвитку діяльності; *соціально-психологічну* – своєю інформацією підтримує соціальний та психологічний комфорт учасника, впевненість; *стимулюючу*, через те, що представлена експертом-консультантом інформація може стати підставою для подальшого пошуку клієнтом іншої інформації.

Для розвитку експертно-консультативної діяльності потрібно створювати інституції на рівні держави, де б готували та сертифікували експертів-консультантів. Однак найбільше потрібно розвивати таку діяльність на регіональному рівні, щоб новопризначені керівники закладів освіти отримали професійну допомогу у пошуку шляхів розвитку закладу відповідно до напрямів освітньої політики та запитів споживачів освітніх послуг. Варто було б орієнтувати методичні кабінети (центри) або на повну переорієнтацію в експертно-консультативні центри, або створення консалтингової служби, у які б відбирали справжніх професіоналів педагогів та управлінців для консультування. Тоді потрібно проводити сертифікацію та навчання таких експертів. Доречно було б у кожному регіоні підготувати довідники, у яких прописувались фахівці та їх компетентність не тільки з певної галузі освіти, а й з конкретного предмета діяльності: наприклад, експерт-консультант з моделювання уроків у початковій школі, експерт-консультант з конструювання та оцінювання педагогічних проектів, експерт-консультант з розробки системи забезпечення якості освіти тощо.

*Висновки.* Отже, експертно-консультативна діяльність повинна відповідати таким вимогам: відповідати особливостям розвитку певної сфери освіти; враховувати остатні досягнення науки і практики; спиратись на інтелектуальний людський потенціал; використовувати досвід найкращих експертів. Експерти-консультанти можуть бути використані для: проведення інституційного аудиту; розробки внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах освіти; оцінювання п ефективності педагогічних проектів; впровадження інновацій; виконання сервісних функцій методичними служби тощо. Оскільки методологія експертно-консультативної діяльності ґрунтується на інтеграції теорій уже сформованих видів діяльності, *перспективи подальших досліджень* можуть бути пов'язані з теоретичним обґрунтуванням алгоритмів її реалізації у різних сферах освіти та практикою підготовки експертів консультантів.



1. Боднар О. Діяльнісний підхід до структурування аналітико-експертної діяльності / О. Боднар // Проблеми освіти. – 2015. – № 83. – Ч. 1. – С. 110–113.

2. Бочерашвили В. Педагогический аудит как технология измерения и оценки качества знаний / В. Бочерашвили // Школьные технологии. – 2004. – № 3. – С. 156–169.

3. Экспертные оценки в социологических исследованиях. / С. Б. Крымский, Б. Б. Жилин, В. И. Паниотто и др. ; отв. ред. С. Б. Крымский; АН УССР, Ин-т философии. – Киев : Наукова думка, 1990. – 320 с.

4. Каган М. С. Человеческая деятельность (Опыт системного анализа) / М. С. Каган. – Москва : Политиздат, 1974. – 328 с.

5. Лазарев В. С. Нормативный подход к оценке инновационной деятельности школы / В. С. Лазарев, Б. П. Мартиросян // Педагогика. – 2003. – № 3. – С. 17–24.

6. Ліпська В. Освітній аудит як складова процесу реформування вищої освіти України [Електронний ресурс] / В. Ліпська. – Режим доступу : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/760>

7. Оноприенко В. И. Экспертная деятельность как феномен культуры / В. И. Оноприенко, Л. В. Рыжко // Наука і наукознавство. – 1994. – № 1–2. – С. 150–156.

8. Педагогічний консалтинг : навч. посібник / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю Кравченко, О. О. Почуєва. – Луцьк : Терен, 2019. – 324 с.

9. Ратушко В. А. Специфіка та моделі експертної діяльності у контексті оцінювання управлінської культури керівників шкіл / В. А. Ратушко // Імідж сучасного педагога. – 2014. – № 9. – С. 3–6.

10. Ринковий Т. Експертиза й консультування як професійні управлінські технології в системі державної служби / Т. Ринковий // Збірник праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – Вип. 11. – С. 88–97.

11. Титаренко О. Р. Інформаційно-аналітичне та експертно-консультативне забезпечення діяльності органів державного управління у сучасних умовах / О. Р. Титаренко, Ю. П. Саух // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2013. – № 12. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=664>

12. Чечель И. Д., Профессиональные функции экспертов-консультантов в области образования / И. Д. Чечель, Т. В. Потемкина // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – № 4. – С. 87–91.

Стаття: надійшла до редколегії 09.09.2019

доопрацьована 14.10.2019

прийнята до друку 20.10.2019

---

**THE SPECIFICITY OF DEVELOPING THE EXPERT AND ADVISORY  
ACTIVITY IN THE CONTEXT OF MODERNIZING THE EDUCATION****Oksana Bodnar, Olha Ivasiv**

*Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University  
Kryvonosa Str., 2, Ternopil, Ukraine, UA-46002;  
University of Educational Management,  
Sichovykh Striltsiv Str., 52 A, Kyiv, Ukraine, UA-02000*

Today, the expertise as a multi-level and multi-vector methodology for assessing the quality of education has received an effective development mechanisms in managerial practice as an expert and advisory activity. Its relevance is due to the tasks of modernizing the education at all levels of the management, in particular, and the growing demands of parents for qualitative educational services.

The methodology of a human activity identifies two important characteristics: the quality and the value. It is proved that the quality of the educational activity, in which an expert and advising are developing, depends on the requirements declared in the legal framework of the education and the European standards, and the value of the activity depends on the personality.

The article analyzes the relationship of the expert and advisory activity with consulting and institutional audit. It explains the discreteness of the expert-activity and an essence in the interpretations of the scientists. The definition of the expert-advisory activity is formulated; the principles of the implementation are described. The article defines the status of entity at the different levels of the government. The functions of an expert – advisor are allocated. Based on the classification of the activities by M. Kahan the specifics of expert- advisory activity for expert-advisory tasks is investigated.

Traditional scenarios of the expert-advisory activities related with usual algorithms are described and unsolved problems are highlighted.

Because the methodology of the expert-advisory activity is based on the integration of theories which are already formed *the perspectives for further research* may be related with the theoretical justification of the algorithms for the implementation in various fields of the education and practice of the expert advisors.

*Key words:* expert activity, advisory activity, expert advisory activity, status of the subject, functions of expert advisors, traditional scenarios.