

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2018, t. 80, nr 3

Tytuł

The WSB University in Poznan
Studies in Management and Finance
2018, Vol. 80, No. 3

Tytuł

edited by
Andrzej Kokieli



The WSB University in Poznan Press
Poznan 2018

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2018, t. 80, nr 3

Tytuł

redakcja naukowa
Andrzej Kokieli



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2018

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Arnold Bernaciak, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the WSB University in Poznan Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, dr Łukasz Wawrowski, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykretowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. zw. dr hab. Teresa Famulska (Polska), dr Donald Finlay (Wielka Brytania), dr Klaus Haberich (USA), prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski (Polska), dr Christopher Washington (USA), prof. zw. dr hab. Eugeniusz Wojciechowski (Polska), prof. zw. dr hab. Jerzy Węclawski (Polska), prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Surówka (Polska)

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNSW, w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index. Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education. A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

dr Andrzej Kokiel

Redaktor statystyczny / Statistical editor

dr Rafal Czyżycki

Weryfikacja abstraktów angielskich / English abstracts revised by

Grzegorz Grygiel

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

Adriana Staniszevska

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the WSB University in Poznan.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2018

ISSN 2084-0152

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

Spis treści

Wstęp (<i>Andrzej Kokieli</i>)	9
Mirosław Szcześniak The Role of a Leader in Managing Change within an Enterprises	11
Лариса Ткачук, Мирослава Ткачук Концепція управління за цінностями як новий підхід у менеджменті закладу вищої освіти	27
Olena Binytska, Andrzej Kokieli Human Resource Management as a Direction of Activity of the Modern Manager of the Institution of Higher Education	37
Тетяна Кочубей, Анатолій Очеретяний Формування життєвих цінностей студентів у США	43
Oksana Bodnar, Tetiana Burlayenko Rozwój działalności doradczej jako komponentu zarządzania zasobami ludzkimi	53
Ольга Свиридюк Підготовка майбутніх вчителів до роботи в полікультурному середовищі: порівняльний аналіз Канади і України	67
Ганна Корінна, Наталія Дудник Проблема економічної соціалізації дітейдошкільного віку в педагогічній думці	81
Jan Nikolajew, Michal Urbas Tematyka wykluczenia w ujęciu socjokulturowym i lokalnym	91

Izabela Cytlak, Natalia Ulaniecka

O trudnych związkach macierzyństwa i rynku pracy. Społeczne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet 105

Elżbieta Kasprzak

Kwestia ubóstwa i wykluczenia w systemie ochrony zdrowia 117

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu 137

Contents

Introduction (<i>Andrzej Kokieli</i>)	9
Mirosław Szcześniak	
The Role of a Leader in Managing Change within an Enterprises	11
Лариса Ткачук, Мирослава Ткачук	
The Concept of Value Management as a New Approach in Higher Education Institution Management	27
Olena Binytska, Andrzej Kokieli	
Human Resource Management as a Direction of Activity of the Modern Manager of the Institution of Higher Education	37
Тетяна Кочубей, Анатолій Очеретяний	
Living Values Education for American Students	43
Oksana Bodnar, Tetiana Burlayenko	
Development of Advisory Activity in the Context of Educational Changes	53
Ольга Свиридюк	
The Training of Future Teachers to Work in a Multicultural Environment: A Comparative Analysis of Canada and Ukraine	67
Ганна Корінна, Наталія Дудник	
Economic Socialization of Children of Preschool Age in Pedagogical Thought	81
Jan Nikolajew, Michal Urbas	
A Socio-cultural and Local Approach to the Problem of Exclusion	91

Izabela Cytlak, Natalia Ulaniecka

The Difficult Relationship between Maternity and the Labour Market.
Social and Cultural Conditions of Women's Occupational Activity 105

Elżbieta Kasprzak

The Problem of Poverty and Exclusion in Health Care System 117

The WSB University Press Instructions for Authors Submitting

Their Contributions in English 138

Oksana Bodnar

Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Wołodomyra Hnatyuka w Ternopolu
Katedra Pedagogiki
i Zarządzania Oświatą
orcid:
e-mail: Bodnarotern@ukr.net
phone: +380 352 245 561

Tetiana Burlayenko

Narodowa Akademia
Nauk Pedagogicznych Ukrainy
Katedra Ekonomii,
Przedsiębiorczości i Zarządzania
orcid:
e-mail: Tburlaenko@i.ua
phone: +380 444 813 828

Rozwój działalności doradczej jako komponentu zarządzania zasobami ludzkimi

***Streszczenie.** Artykuł dotyczy teoretycznych aspektów działalności doradczej jako innowacyjnego komponentu zarządzania, w szczególności jego istoty, typów, metod i specyfiki przedmiotu. Analizie poddano pojęcia mentora, coacha, advisora, facylitatora i tutora oraz uzasadniono konieczność włączenia tych zagadnień do modelu kompetencji doradztwa. Przedstawiono typologię podmiotów w strukturze doradczej oraz ich główne funkcje. Określono priorytety oraz zaproponowano środki wspierające i propagujące doradztwo w działalności oświatowej.*

***Słowa kluczowe:** doradztwo, doradca, działalność doradcza, doradca metodyczny*

Wprowadzenie

Szybki rozwój społeczeństwa informacyjnego, czego wyrazem było pojawienie się ogromnego popytu na wiedzę, wymiana zasobów informacyjnych, trendów i procesów technologicznych oraz subiektywizacja, ma bezpośredni wpływ na rozwój wszystkich nauk, w szczególności pedagogiki i zarządzania oświatą. Poszukiwanie humanistycznych metod wpływu na światopogląd całych pokoleń, aktywne badania w obszarze edukacji dorosłych, transformacja osiągnięć nauk ekonomicznych i praktyki prowadzenia biznesu pozwoliło na ukształtowanie się takiej nauki jak doradztwo. Dotychczas doradztwo sprawdziło się w rolnictwie, natomiast w zarządzaniu oświatą nadal nie ma wystarczających postępów w tworzeniu metodologii, zwłaszcza podstawowych pojęć, na których bazować będzie teoria działalności doradczej.

W warunkach intensywnego gromadzenia informacji w dziedzinie edukacji pojawia się problem szkolenia specjalistów, którzy mogą profesjonalnie doradzać podmiotom zarządzającym.

Na Ukrainie usługi metodyczne spełniają częściowo funkcje doradcze. Obejmują one biura metodyczne (ośrodki) i instytuty kształcenia podyplomowego. Proklamacja zgodnie z ustawą o edukacji autonomii instytucji szkolnictwa średniego i zasadą akademickiej wolności nauczycieli zmienia wytyczne odnoszące się do pracy metodologicznej, od kontroli do doradztwa.

Warunkami przekształcenia działalności naukowo-metodycznej w doradztwo są następujące działania w przestrzeni edukacyjnej:

- wejście służby metodycznej do ogólnoukraińskiej i światowej przestrzeni informacyjnej, wymiana zasobów internetowych;
- demontaż tradycyjnego podejścia do wsparcia metodycznego, aktywne włączenie innowacji i pomiar ich skuteczności;
- kształtowanie u uczniów rozwoju myślenia planetarnego i państwowego;
- kształtowanie pedagogiki bez granic, analizowanie doświadczeń naukowo-metodycznego wsparcia działalności edukacyjnej w krajach europejskich;
- wykorzystanie środków mobilnego nauczania pedagogów (tablety, laptopy, telefony komórkowe);
- wsparcie w adaptacji młodych nauczycieli w środowisku pedagogicznym z wyrównawczym efektem praktyki;
- kształtowanie umiejętności refleksji i samooceny zgodnie z mentalnością regionalną i potrzebami rynku pracy;
- kształcenie elitarnych menedżerów w sprawach edukacji, którzy wykazują siłę ducha, zdrowy rozsądek i podejmują wyłącznie skuteczne decyzje;
- opracowanie przez metodyków na zamówienie szkół modeli kompetencji uczniów na wszystkich poziomach systemu edukacji;
- wykorzystanie programowania neurolingwistycznego na podmiotach szkolenia w celu poprawy efektywności procesu edukacyjnego;
- rozwój diagnostyki psychologicznej, w szczególności wczesnej diagnostyki uzdolnionych dzieci i odpowiednia adaptacja narzędzi psychologicznych;
- zaangażowanie metodyków do badań pilotażowych i patronat nad szkołami eksperymentalnymi;
- rozwój technologii zarządzania wiedzą naukowo-metodyczną.

Doradztwo jest stosunkowo nową dziedziną badań w ukraińskiej nauce. Nawet definicji tego terminu nie znajdziemy w żadnym słowniku. Doradztwo na Ukrainie najbardziej rozwinęło się w rolnictwie, co reguluje ustawa Ukrainy o działalności doradczej w rolnictwie¹. Dokument ten może być jednak rozpatry-

¹ Zakon Ukrayiny Pro sil's'kohospodars'ku doradchu diyal'nist' vid 2004 roku nr 38, <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> [dostęp: 12.01.2017].

wany tylko w aspekcie koncepcyjnym. Edukacja wymaga rozwoju nauki, która uwzględnia specyfikę zarządzania pedagogicznego. Doświadczenia edukacyjne opierają się na doświadczeniach europejskich i amerykańskich, ale kładą nacisk na specyfikę i tradycje ukraińskiej edukacji, mentalność Ukraińców i podstawowe koncepcje reformowania edukacji na obecnym etapie.

Aktualnie prowadzi się wiele badań na ten temat w zagranicznej pedagogice i zarządzaniu. Zwykle doradztwo jest rozumiane jako udzielanie porad w sprawach zawodowych lub budowaniu kariery czy pomoc w podejmowaniu decyzji w różnych sferach życia. W artykule dokonano analizy osiągnięć naukowych w dziedzinie doradztwa, uzasadniono pojęcia koncepcyjnego rozwoju doradztwa jako innowacyjnego elementu zarządzania edukacją oraz zaproponowano definicję pojęć i uzasadnienie specyfiki funkcji doradztwa.

1. Cechy funkcjonalne doradców i ich możliwe interpretacje

Doradca to osoba, która ma wykształcenie kierunkowe i może pomóc w różnych sytuacjach życiowych. „Doradca zmienia się z eksperta pragnącego utrzymać »jednolitą« wizję świata w doradcę konstruktystycznego, zainteresowanego zmianami i zmienianiem rzeczywistości społecznej” [Kargulowa 2006: 16].

Istotą doradztwa jest udzielanie porad, które nie powinny być rozumiane jako informacje służące rozwiązywaniu problemów czy konfliktów. Ważne jest stworzenie odpowiedniej atmosfery, która poprzez rozmowy, wywiady, negocjacje, ekspertyzy pomoże rozwiązać problemy zawodowe, osobiste, edukacyjne, psychologiczne, problemy budowania kariery, wyboru zawodu [Sujak 1995].

W związku z tym można założyć, że popyt na doradztwo będzie stale wzrastać, bo coraz częściej ludzie potrzebują „przewodnika”, dlatego doradcy stają się niezbędni na każdym etapie życia człowieka [Kukla 2007].

Doradztwo w serii publikacji ukraińskich [Bilyk 2016; Bodnar 2012; Havlitina 2015] jest kojarzone z działalnością metodyczną i zarządzaniem. Początki doradztwa w nauce pedagogicznej przypisywane są J.K. Babańskiemu. Idee doradztwa są propagowane w publikacjach następujących autorów: W.W. Gumeniuk (2005) – praca z personelem pedagogicznym; G.O. Sztompel (1987) – działalność organizacyjna metodyków; K.M. Starczenko, W.I. Pucow, J.I. Zawalewski i G.M. Litwinienko (2015) – zarządzanie rozwojem innowacyjnym powiatowego gabinetu metodycznego; O.S. Bodnar (2012) – powstawanie zarządzania metodycznego, opracowanie kryteriów ośrodków naukowo-metodycznych; T.I. Burłajenko (2011) – kompetencje menedżerów w dziedzinie edukacji; N.I. Biłyk (2015) – projektowanie rozwoju szkół innowacyjnych w systemie podnoszenia kwalifikacji zawodowych; N.W. Guzij i T.W. Szestakowa (2014) oraz W.I. Sayuk (2015)

– historia powstawania doradztwa; T.I. Havlitina (2015) – podstawy koncepcyjne doradztwa.

T.M. Havlitina podaje definicję „szkolenia fachowych doradców w dziedzinie edukacji” jako całościową psychologiczno-pedagogiczną wizję istoty i cech charakterystycznych wsparcia naukowo-metodycznego personelu w zakładach edukacyjnych, która ujawnia źródła i perspektywy doradztwa pedagogicznego, a także formuje pojęcia i kategorie, które są podstawą doradztwa edukacyjnego [Havlitina 2015: 8].

N.W. Huziy i T.W. Shestakova podkreślają, że na obecnym etapie rozwoju edukacji kategorie wykonawców w tym specjalnym rodzaju działalności zawodowo-edukacyjnej znacznie się rozszerzają. Doradztwem zajmują się tacy pracownicy metodyczni, jak: moderatorzy, superwizorzy, tutorzy, trenerzy, guwernerzy, korepetytorzy, kuratorzy, mentorzy, konsultanci i inni. Zakres ich zawodowych funkcji doradczych obejmuje zapewnienie pedagogicznych usług konsultacyjnych o różnej treści i technik: celowo-programowych, instrukcyjno-metodycznych, eksperckich, informacyjnych, diagnostycznych, projektowych, korygujących, adaptacyjnych, edukacyjnych, profilaktycznych, organizacyjnych itp. Jednak niedostateczny poziom rozwoju wspomnianej służby jest zastępowany głównie formalną kontrolą, co jest sprzeczne z nowoczesnymi priorytetami humanistycznymi w sferze edukacji [Huziy i Shestakova 2014].

T.M. Havlitina podkreśla, że profesjonalny doradca, który pracuje w obszarze edukacji, powinien cechować się wysokim poziomem kultury psychologiczno-edukacyjnej, głęboką wiedzą zawodową w zakresie pedagogiki, psychologii i zarządzania innowacjami, a także wiedzą teoretyczną i bogatym doświadczeniem w praktycznych aspektach działalności. Może on być zarówno wykładowcą w szkole wyższej, jak i metodykiem w zarządzie lokalnym, kompetentnym specjalistą w udzielaniu nieformalnej pomocy naukowo-metodycznej nauczycielom i wykładowcom w rozwiązywaniu problemów edukacyjnych i metodycznych, które powstają podczas innowacyjnej działalności pedagogicznej i edukacji prywatnej [Havlitina 2015: 9].

Przedmiotami działalności doradczej są służby doradcze, doradcy i eksperci-doradcy. W języku angielskim doradztwo to *advisory service*, czyli „służba konsultacyjna”. W odniesieniu do zawodu doradcy w zarządzaniu ukraińskim nie istnieją jeszcze wystarczająco głębokie badania, gdyż za pierwowzór doradców uważani są i metodycy, i menedżerowie. Niemniej wymienione osoby w praktyce zarządzania nie posiadają standaryzowanych programów i działalność doradczą prowadzą sytuacyjnie, traktując ją jako tradycyjną pracę metodyczną.

E.I. Sokolova, analizując istotę nowoczesnych koncepcji równoległych, które dają wyobrażenie o wieloparametrowej pozycji statusowej nauczyciela w społeczeństwie, przytacza następujące tłumaczenia na język angielski:

- teacher (n) – coach, educator, guide, guru, instructor, master, mentor, professor, scholar, schoolteacher, specialist, trainer, tutor, lecturer;
- mentor (n) – advisor, coach, consultant, educator, guide, guru, instructor, teacher, trainer, tutor, wiseman, advisor, counselor;
- tutor (n) – coach, educator, guardian, instructor, lecturer, private instructor, tutorial;
- advisor(n) – mentor, counselor;
- coach (n) – instructor, private instructor, tutor;
- facilitator (n) – a facilitator is a person or organization that helps another person or organization to do or to achieve a particular thing [Sokolova 2014].

Analizując znaczenia semantyczne, można zauważyć, że pojęcia „nauczyciel”, „coach”, „tutor”, „mentor” mają następujące wspólne interpretacje zamienne: „instruktor”, „trener”. Ważnym osiągnięciem naukowym E.I. Sokolovej było uogólnienie semantycznej istoty i znaczenia funkcjonalnego podmiotów mentoringu, jak pokazano w tabeli 1 [Sokolova 2014].

Tabela 1. Modele mentoringu

Modele	Opis	Źródło
Model nauczania	mentor występuje jako nauczyciel przekazujący wartości i zasady, które mają zostać przyswojone przez ucznia	Child i Merrill 2003, Jones i in. 2005
Model kompetencyjny	mentor łączy naukę z praktycznym wykorzystaniem zdobytej wiedzy	Child i Merrill 2003, Jones i in. 2005
Model refleksyjny	mentor działa jako konstruktywny krytyk, który uczestniczy w ocenie nauczania	Child i Merrill 2003, Jones i in. 2005
Model kultywatora	mentor pomaga zrozumieć cechy charakterystyczne kultury zawodowej	Hobson i Sharp 2005
Model sponsora	mentor pomaga nawiązać niezbędne kontakty zawodowe, działa w roli menedżera	Hobson i Sharp 2005, Robins 2006
Model psychologa	mentor pomaga znaleźć bezpieczne miejsce dla uwolnienia emocji	Hobson i Sharp 2005
Model pedagoga	mentor pomaga stworzyć możliwości dla szkolenia zawodowego	Hobson i Sharp 2005
Modelu rozwoju	mentor pomaga osiągnąć wzrost osobisty i zawodowy poprzez refleksję	Robins 2006

Źródło: Sokolova 2014.

Powyższa tabela pokazuje, że pojęcie „mentor” w różnych modelach ma inny status. W modelu nauczania jest to pedagog, w modelu kompetencyjnym – an-dragog, w modelu refleksyjnym – krytyk, w modelu kultywatora – wychowawca, w modelu sponsora – menedżer, w modelu psychologa – psychoterapeuta, w modelu pedagoga – doradca, a w modelu rozwoju – facylitator.

Bliski doradcy w zakresie pełnionych funkcji jest również coach. Coaching jako metoda nauczania został zbadany przez wielu zachodnich naukowców, takich jak: T. Shuell, J. O'Connor, P. Zeus, R. Kilburg. Metoda ta została wykorzystana w sporcie i miała pomóc sportowcom odnieść zwycięstwo nie tylko nad przeciwnikiem, ale również nad samym sobą. Coach to nie jest termin pedagogiczny, a raczej pogląd łączący perspektywę psychologiczną i menedżerską. Głównym celem coacha jest nie nauczyć, a kontemplować, budzić emocje i skłaniać człowieka do działania przez szereg pytań i pomysłów.

Uzasadnienie teoretyczne coachingu i jego znaczenie dla systemu edukacji dorosłych na Ukrainie przeprowadziła T.A. Borova. W ostatnich latach coaching jest stosowany we wszystkich dziedzinach życia, ale jego sportową proweniencję można dostrzec w tym, że główny nacisk kładzie się na działania, osiągnięcia i wymierność wyników [Borova 2011: 188].

Coaching jest więc nauką, metodą i sztuką kształtowania relacji kierownika i podwładnych, starszych i młodszych, menedżerów i klientów. Ma na celu wzmocnienie komunikacji, stworzenie atmosfery zaufania, wywołanie pozytywnych emocji, które mogą wpłynąć na takie aspekty psychologiczne, jak świadomość, samorealizacja, instynkty, racjonalizm, co sprzyja ujawnieniu twórczego potencjału człowieka. Głównymi elementami coachingu są przekonania, wartości i cele, zaś metodą wpływu jest programowanie neurolingwistyczne, co podkreślają wszyscy badacze coachingu.

Popularność zyskuje również taka forma doradztwa, jak tutoring. Na początku tutorem nazywano osobę, która towarzyszyła dorosłym i uczniom podczas kształcenia na odległość. Obecnie tutorial stanowi formę interakcji między nauczycielem i uczniem. Obejmuje on realizację następujących zadań: wprowadzenie w działalność, problematyzacja, organizacja szkolenia (np. zarządzanie czasem, zarządzanie projektami), organizacja pracy grupowej i indywidualnej oraz refleksja [Mynosiants 2015: 49].

W doradztwie bardzo ważne jest przekazywanie informacji i poziom jej percepcji przez ucznia. Biolog ewolucyjny P. Doukung proponuje używać terminu „mim”, który oznacza jednostkę informacji przesyłaną od jednej osoby do innej. Obliczyć liczbę mimów jest dość trudno. Jednak dzięki pytaniom i różnym metodom sondowania doradca może określić poziom zrozumienia materiału teoretycznego przez ucznia lub pedagoga i podjąć decyzję o skorygowaniu informacji.

Obecnie wymagania kwalifikacyjne wobec doradców w Ameryce można znaleźć na stronie internetowej, a są wśród nich następujące:

1. Kandydat musi być bezpośrednio powiązany z systemem edukacji szkolnej Ukrainy i mieć dłuższą praktykę nauczania w szkołach ukraińskich.
2. Kandydat musi być obeznany z różnymi kierunkami pedagogicznymi, programami i metodami nauczania, a także stale monitorować zmiany w szkolnictwie amerykańskim, szczególnie w szkolnictwie ukraińskim w Ameryce.

3. Kandydat musi brać czynny udział w życiu społecznym i publicznym.
4. Kandydat musi być twórczy i praktyczny w sensie zawodowym przy podejściu do wszystkich problemów i spraw szkoły.
5. Kandydat musi mieć zadowalający stan zdrowia.

Działalność doradcza w zarządzaniu edukacją jest kojarzona z działalnością metodyczną i zarządzaniem, jednak preferuje metody mentoringu, advisoringu, coachingu i facylitacji, choć wciąż istnieje wiele nierozstrzygniętych kwestii w teorii zarządzania.

2. Pojęcie, funkcje i zadania doradcze

Najważniejsze w dziedzinie doradztwa jest kształtowanie metod takiej działalności na gruncie edukacji. Główna idea doradztwa polega na teoretycznym uzasadnieniu jego elementów składowych: światopoglądowego (filozoficznego), teoretycznego i technologicznego, jako warunku skutecznej praktyki.

Doradztwo może być postrzegane jako innowacyjny element zarządzania edukacją, jako metoda i jako praktyka obsługi placówek oświatowych i ich podmiotów, a także jako mentoring.

Doradztwo jako element zarządzania edukacją to nauka o kształtowaniu rozwoju zawodowego podmiotów w dziedzinie zarządzania i edukacji poprzez wyposażenie ich w odpowiednie informacje, konsultowanie problemów w zakresie rozwoju osobistego i udzielanie pomocy w rozwiązywaniu trudnych sytuacji.

Doradztwo jako metoda stanowi połączenie głębokiej wiedzy teoretycznej w dziedzinie zarządzania edukacją, pedagogiką, psychologią i marketingiem oraz doświadczenia praktycznego i kompetencji psychologicznych podmiotów, które dzięki przestrzeganiu zasad działania zapewnia właściwe postrzeganie przez osobę pomocy konsultacyjnej w rozwiązywaniu indywidualnych i grupowych problemów w sferze edukacji.

Doradztwo jako praktyka obsługi placówek oświatowych to system wsparcia instytucjonalnego w zakresie doradztwa kwalifikowanego podmiotów procesu edukacyjnego w szkołach i instytucjach oświatowych na zasadach coachingu, tutoring, mentoringu, advisoringu, facylitacji celem aktywnego rozwoju i samorealizacji organizacji, grup i uczestników indywidualnych w ramach modernizacji szkolnictwa.

Doradztwo jako mentoring to system indywidualnego wspierania pedagoga lub ucznia w drodze do sukcesu: ucznia – w jego działalności szkoleniowej, pedagoga – w doskonaleniu zawodowym.

Do analizy czynności doradcy można wykorzystać klasyfikację rodzajów usług doradczych W.A. Slastenyna [2006] (tab. 2).

Tabela 2. Rodzaje usług doradczych

Rodzaje usług	Interpretacja	Przykłady z praktyki
Diagnostyczne	W trakcie konsultacji wykrywane są przyczyny sytuacji problemowej, z którą mają do czynienia pedagog, dziecko, rodzice; na ich podstawie przeprowadza się diagnostykę, przedstawia zalecenia dotyczące rozwiązywania sytuacji problemowej	– diagnostyka przyczyn niskiego poziomu wyników edukacyjnych ucznia – diagnostyka przyczyn niskiej efektywności wykorzystania innowacyjnych technologii
Eksperckie	Zadaniem konsultanta jest przeprowadzenie częściowej lub pełnej oceny działalności instytucji edukacyjnej lub jej poszczególnych kierunków z przedstawieniem wyników osobom zarządzającym instytucją lub pedagogom celem dalszej analizy i wykorzystania środków poprawy procesu edukacyjnego (pedagogicznego)	– ocena efektywności pracy biblioteki – współpraca z nauczycielami przedmiotów szkolnych
Instruktażowe i metodyczne, informacyjne	Klientowi przedstawiane są niezbędne informacje służące poprawie działalności edukacyjnej	zalecenia metodyczne dla nauczyciela dotyczące przedmiotów szkolnych
Korekcyjne	Działania konsultacyjne mają na celu korygowanie zachowania lub działania mające na celu naprawienie błędów wychowawczych i zmiany w relacjach międzyludzkich	konsultacje dla rodziców
Formujące	Konsultowanie związane jest z tworzeniem pozytywnych postaw i wzorców zachowania dziecka w społeczeństwie, kształtowaniem konstruktywnych relacji w rodzinie oraz zasobów do tworzenia nowych modeli zachowania zawodowego i opanowania innowacji	zaangażowanie uczniów w wolontariat
Spółeczno-pedagogiczne	Działania konsultacyjne mają na celu stworzenie komfortowego środowiska psychologicznego oraz zapobieganie konfliktom i stresowi, poprawę skuteczności interakcji osobistej i grupowej w różnych sferach życia	ocena pozycji uczniów w grupie

Źródło: Slastenin 2006: 320 (przykłady własne).

Do głównych zadań doradztwa w zakresie zarządzania edukacyjnego należy:

- podniesienie poziomu wiedzy i poprawa umiejętności praktycznych osób prowadzących działalność edukacyjną, które potrzebują wsparcia autorytetu w organizacjach i podwyższenia statusu społecznego w warunkach gospodarki rynkowej;
- dostarczanie metod edukacyjnych w zakresie zarządzania, marketing usług edukacyjnych, kształtowanie modeli rozwoju instytucji edukacyjnych;
- upowszechnianie i wdrażanie w procesie edukacyjno-wychowawczym innowacyjnych metod oraz najnowszych osiągnięć nauki i techniki;

- promowanie rozwoju zainteresowań zawodowych nauczycieli, organizowanie warsztatów pedagogicznych, klubów, stowarzyszeń, w których nauczyciele mogli uzyskać niezbędną poradę;

- praca z młodymi nauczycielami w celu wspierania ich rozwoju zawodowego, zapobieganie wypaleniu zawodowemu, inicjowanie i realizacja projektów i programów w dziedzinie zarządzania i edukacji.

Głównymi metodami działalności doradczej w edukacji są: szkolenie nauczycieli i uczniów na terenach wiejskich, gdzie utrudniony jest dostęp do źródeł informacji; badanie wniosków o udzielenie informacji i opracowanie wariantów ich rozwiązania; prezentacje form i metod pracy; rozwój kształcenia na odległość; doradztwo w sferze zarządzania.

3. Przedmioty działalności doradczej

Strukturami doradczymi w dziedzinie edukacji mogą być: stowarzyszenia nauczycieli o wysokich kwalifikacjach, ośrodki metodyczne, instytuty kształcenia podyplomowego, prywatne instytucje edukacyjne świadczące usługi doradcze, państwowe służby doradcze i stowarzyszenia. Należy jednak zauważyć, że prosta zmiana nazwy tych edukacyjnych instytucji nie zapewni jeszcze rozwoju doradztwa, ponieważ system edukacji obejmujący usługi naukowo-doradcze wciąż nie może wyjść poza granice formalnych konsultacji. Powodem tej stagnacji jest rozbieżność między poziomem kwalifikacji a stopniami hierarchii w zarządzaniu edukacją. Jest to szczególnie uciążliwe dzisiaj, w warunkach decentralizacji systemu edukacji, kiedy w metodyce i zarządzaniu pojawili się nauczyciele, którzy nie mają wystarczającego doświadczenia i wiedzy, a w niektórych przypadkach nawet odpowiednich kwalifikacji (specjalista, druga kategoria). Oznacza to przewagę pozycji statusowej nad pozycją ekspercką. W celu rozwoju instytucji doradczych warto wyznaczyć następujące rodzaje podmiotów:

- doradca nauczyciel – podmiot działalności edukacyjnej, który zgodnie z zasadami interakcji pedagogicznej pomaga uczniowi rozpoznać i ukierunkować zdolności oraz skłonić go do opanowania technik poznawania materiału edukacyjnego i społecznych modeli zachowania w warunkach oczekiwanego sukcesu,

- doradca metodyk – podmiot działalności metodycznej, który pomaga znajdować osiągnięcia naukowe i doświadczenia pedagogiczne mogące stanowić inspirację do twórczego wykorzystania przez pedagogów innowacji w procesie edukacyjno-wychowawczym,

- doradca andragog – podmiot systemu edukacji dorosłych, który potrafi psychologicznie ukierunkować klienta (nauczyciela, kierownika) na poszukiwanie sposobów zwiększenia kompetencji zawodowych przez różnego rodzaju nieformalne szkolenia w celu samorealizacji na drodze do sukcesu zawodowego;

– doradca menedżer – podmiot w dziedzinie zarządzania, który ukierunkowuje dyrektorów placówek edukacyjnych na jak najlepsze wykorzystanie potencjału instytucji i poszczególnych pedagogów.

Ponadto warto rozwijać inne specjalności doradcze, takie jak:

– doradca technolog – pracownik służby metodycznej lub menedżerskiej, który dobrze opanował innowacyjne metody nauczania i zarządzania i może nie tylko prezentować je jako materiał teoretyczny, ale także zademonstrować je w praktyce;

– doradca ekspert – osoba, która potrafi fachowo ocenić różne zjawiska i procesy, pomóc znaleźć właściwe rozwiązania w sytuacjach kryzysowych oraz wystąpić jako konsultant w kwestii obiektywności oceniania uczniów;

– doradca instruktor – osoba, która opracowuje i dostosowuje instrukcje dotyczące wykładania przedmiotów lub poszczególnych tematów i jest w stanie ocenić instrukcje dotyczące wykonania prac diagnostycznych lub instrukcje bezpieczeństwa.

Taka klasyfikacja nie jest znaczącym, ale raczej funkcjonalnym aspektem pracy doradcy. Ponieważ edukacja na świecie coraz bardziej rozwija się w kierunku technologicznym, pojawia się zapotrzebowanie na wąsko myślących doradców ekspertów.

4. Przygotowanie doradców metodycznych

Polska ma bogate doświadczenie w przygotowywaniu doradców na rynku pracy. W 2007 r. 80 słuchaczy z terenu całego kraju uczestniczyło w projekcie studiów podyplomowych „Doradca – trener – konsultant. Całozyciowe poradnictwo zawodowe”, realizowanym przez Dolnośląską Szkołę Wyższą we Wrocławiu. Projekt był skierowany głównie do instytucji rynku pracy i organizacji pozarządowych. Ważnym jego elementem była trójetapowa ewaluacja. Pierwszy etap nastąpił po zakończeniu rekrutacji i polegał na wypełnieniu kwestionariusza oczekiwań, badającego potrzeby poznawcze i praktyczne słuchaczy przed rozpoczęciem zajęć. Drugi etap miał miejsce w połowie studiów. Słuchacze wypełniali wówczas ankietę audytoryjną, badającą poziom satysfakcji z zajęć, programu studiów, organizacji i realizacji projektu. Trzeci etap, który nastąpił miesiąc po zakończeniu studiów, obejmował analizę przypadków w oparciu o wywiady ze słuchaczami.

Projekt miał wielkie znaczenie nie tylko dla obywateli Polski, ale również Ukrainy, ponieważ pokazał, że w warunkach intensywnych zmian na rynku pracy każda osoba szuka „nowych dróg kształcenia i doksztalcania” [Siarkiewicz i Wojtasik 2008].

W celu przygotowania doradców w Narodowym Ekologicznym i Naturalistycznym Centrum Młodzieży Studenckiej w Kijowie otwarto autorską Szkołę

Doradców prowadzoną przez Oksanę Bodnar. Szkoła działa od 2013 r. W tym czasie przeszkolono 72 doradców metodyków. Celem projektu jest promowanie poprawy jakości usług naukowych i metodycznych w zakresie edukacji pozaszkolnej regionów Ukrainy poprzez wyszkolenie certyfikowanych doradców. Oczekiwane wyniki to:

- zdobycie kompetencji doradców zgodnie z programem nauczania;
- zwrócenie uwagi naukowców i praktyków na problemy usług poradnictwa w edukacji pozaszkolnej;
- rozwój zdolności intelektualnych uczniów;
- wymiana doświadczeń pomiędzy doradcami z różnych regionów Ukrainy;
- popularyzacja zaawansowanego doświadczenia pedagogicznego;
- stymulowanie instytucjonalnego rozwoju usług naukowych i doradczych.

Szkolenie obejmuje dwie sesje stacjonarne i dwie w ramach nauczania na odległość. Odbywa się w formie miniwykładów. Wzięli w nim udział nauczyciele z różnych regionów Ukrainy.

Podczas szkolenia uczestnicy mieli okazję wysłuchać wykładów z zakresu teorii i praktyki zarządzania działaniami analitycznymi i eksperckimi w dziedzinie pracy metodycznej: „Opracowanie kryteriów skuteczności działania metodycznego”, „Interpretacja wyników badań eksperckich oraz analitycznych”, „Zastosowanie metody statystyki matematycznej do przetwarzania informacji ilościowych”, „Metody podejmowania decyzji zarządczych w oparciu o informacje analityczne”.

Po każdej sesji uczestnicy muszą przygotować pracę, w tym projekt samodzielnego rozwoju zawodowego, opracować tabele diagnostyczne, przygotować innowacyjne formy pracy metodycznej oraz zadania doradcze. Skuteczną formą sprawdzania kompetencji eksperckich doradców jest organizacja okrągłych stołów, podczas których dyskusji poddawane są różne zagadnienia: „Czy potrzebuję doradcy szkolenia metodycznego?”, „Problemy działalności doradców”, „Subiektywność w ocenie zjawisk i procesów pedagogicznych”, „Kto jest najlepszym nauczycielem: młody pracownik czy pracownik o dużym doświadczeniu pedagogicznym?”.

Słuchacze szkoły mogą zapoznać się z metodami coachingu, doradztwa, doradztwa menedżerskiego oraz poznać sposoby oceny jakości edukacji, takie jak: monitorowanie, ekspertyza, analiza, diagnostyka.

Na początku uczestnicy wypełniają ankietę, w której określają, dlaczego wybrali zawód doradcy, kto wpłynął na wybór zawodu, ile funkcji pełnią jako doradcy, jak często odbywają szkolenia, jakie czynniki najbardziej stymulują rozwój kompetencji doradczych, jakie są wyniki rozwoju umiejętności zawodowych (podręczniki, artykuły, projekty).

Po zakończeniu szkolenia uczestnicy wykonują zadania testowe i otrzymują certyfikat doradcy metodycznego. Jednak największym osiągnięciem projektu jest zwiększenie motywacji do pracy konsultanta i pobudzenie ich aktywności życiowej. Informacje na temat szkoły zawiera strona <https://nenc.gov.ua/?p=606>.

Podsumowanie

Doradztwo jest innowacyjnym elementem zarządzania edukacją. Na Ukrainie doradztwo dopiero zaczyna się rozwijać, a jego metody nie są jeszcze dostatecznie ukształtowane. W artykule przedstawiono tylko podstawowe pojęcia odnoszące się do podmiotów doradztwa i rozważono tendencje oraz zadania służb doradczych zgodnie z potrzebami rynku pracy.

Spośród państwowych zadań w dziedzinie rozwoju usług doradczych można wyróżnić: powołanie doradców w różnych regionach Ukrainy, stworzenie ogólnoukraińskiego stowarzyszenia służb doradczych, przygotowanie bazy ustawodawczej działalności doradczej, rozwój wyspecjalizowanych ośrodków doradczych, kształtowanie podstaw prawnych ich działalności, stworzenie w szkołach stałych ośrodków doradczych służących konsultacjom zawodowym i wsparciu psychologicznemu dla rodziców, uczniów i pedagogów.

Dalsze badania będą dotyczyły zadań doradców i stworzenia znormalizowanych modeli kompetencji doradców dla różnych dziedzin doradztwa.

Literatura

- Bilyk N.I., 2015. *Upravlinnyia adaptyvno-pedahohichnym proektuvanniam rehional'nykh osvityvnykh system pidvyshchennya kvalifikatsiyi pedahohichnykh pratsivnykiv*, Poltava: TOV „ASMI”.
- Bodnar O.S., 2012a, Formuvannya metodychnoho menedzhmentu v Ukrayini, *Metodyst*, 1, 3-16.
- Bodnar O.S., 2012b, Kryteriyi otsynuyannya yakosti naukovo-metodychnoho servisu v rehioni, *Pislyadyplomna osvita*, 2(21), 71-74.
- Borova T.A., 2011, Kontseptsiya osvityvnoho kouchynhu, *Pedahohika, psykholohiya ta medyko-biolohichni problemy fizychnoho vykhovannya ta sportu*, 12, 12-16, www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2011-12/11btaecc.pdf [dostęp: 17.02.2017].
- Burlaienko T., 2011, Zmist i struktura ekonomichnoi kompetentnosti maibutnykh menedzheriv osvity yak neobkhidna vymoha chasu, *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, 7, <http://tme.umo.edu.ua/docs/7/2.pdf> [dostęp: 21.12.2016].
- Górka A., 2015, *Raport podsumowujący projekt „nowa perspektywa doradztwa zawodowego”. Monografia procesu adaptacji podejścia socjodynamicznego na grunt polskiego poradnictwa zawodowego*, Wrocław, www.poradnictwo-socjodynamiczne.pl/images/Raport_SD_final_E-BOOK.pdf [dostęp: 15.03.2017].
- Havlitina T., 2015, Kontseptual'ni ideyi pidhotovky doradnykiv v osviti, *Nova pedahohichna dumka*, 2(82), 7-11.
- Huziy N.V., Shestakova T.V., 2014, Pedahohichne doradnytstvo v Ukrayini: realiyi ta perspektyvy, w: *Yednist' navchannya i naukovykh doslidzhen' – holovnyy pryntsyv universytetu*, red. H.I. Volynka, O.V. Uvarkina, O.P. Yemel'yanova, Kyiv: Wyd. Natsional'noho Pedahohichnoho Universytetu im. M.P. Drahomanova.
- Kargulowa A., 2006, *O teorii i praktyce poradnictwa*, Warszawa: WN PWN.
- Kukla D., 2007, Communicative competence of job advisor, w: *Studia i rozprawy*, red. J. Podgórecki, Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa i Ochrony w Warszawie.
- Mynosiants Z.L., 2015, Tiutor v obrazovatelnoi deiatelnosti, *Upravlenye shkoloiu*, 2(582), 49-56.

- Sayuk V.I., 2015, Stanovlennya ta rozvytok pedahohichnoho doradnytstva v Ukraini, *Naukovyy chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova*, seria 16, 25(35), 52-57.
- Shtompel H.A., 1987, *Ratsyonalizatsiya orhanyzatsyonno-pedahohycheskoi deiatelnosti metodysta v uslovyakh osushchestvleniya shkolnoi reform*, Kyiv: Wydawnictwo „Szkoła radziecka”.
- Siarkiewicz E., Wojtasik B. (red.), 2008, *Być doradcą. Doświadczenia i refleksje*, Wrocław: WN DSW, https://opub.dsw.edu.pl/bitstream/11479/190/1/Byc_doradca.pdf [dostęp: 20.04.2017].
- Slastenin V.A., 2006, *Pedagogicheskoe konsul'tirovanie*, Moskva: Akademiya.
- Slastenyn V.A. i in., 1997, *Pedahohyka: uchebnoe posobyie dlia studentov pedahohycheskykh uchebnykh zavedenyi*, Moskva: Shkola-Press, www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/slast/11.php [dostęp: 24.04.2017].
- Sokolova E.I., 2014, Analiz terminologicheskogo ryada „kouch”, „mentor”, „t'yutor”, „fasilitator”, „ehdvajzer” v kontekste nepreryvnogo obrazovaniya, *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek*, 4, <http://lll21.petsru.ru/journal/article.php?id=2171> [dostęp: 15.05.2017].
- Sujak E., 1995, *Poradnictwo małżeńskie i rodzinne*, Katowice: Księgarnia św. Jacka.
- Zakon Ukrainy Pro sil's'kohospodars'ku doradchu diyal'nist' vid 2004 roku nr 38, <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1807-15> [dostęp: 12.01.2017].

Development of Advisory Activity in the Context of Educational Changes

Abstract. *The article considers the theoretical aspects of advisory activity as an innovative component of management, in particular its essence, types, methods and specific features. The authors analyze the perception of the concepts of mentor, coach, advisor, facilitator and tutor and provide arguments for including them in the counseling competence model. They also present a typology of entities in the advisory structure, together with their main functions. They define priorities and propose measures to support and promote counseling in the field of education.*

Keywords: *counseling, advisor, advisory activity, methodical adviser*