

*Shared Experience
Споделен опит*

УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ – ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ПОДДЪРЖАНЕ НА РАВНОВЕСИЕ В ПОЗИЦИЯТА НА ДИРЕКТОРА КАТО МЕНТОР ЗА УСПЕШНОТО УПРАВЛЕНИЕ В СЪВРЕМЕННОТО УЧИЛИЩЕ

Георги Георгиев

Начално училище „Свети Паисий Хилендарски“ – Нова Загора

Резюме. В статията се представят възможностите на директора на училището като мениджър при осигуряване на равновесие в системата на управление в съвременното българско училище. Проследени са основни подходи и нива на взаимодействие в йерархията. Мениджърска консултация (управленска консултация) е вид интелектуална професионална дейност, в процеса на която квалифицираният консултант предоставя обективни и независими съвети, които способстват успешното управление на организацията.

Проследен е успешният път на консултантската дейност, т.к. тя се явява като самостоятелен и основен елемент в инфраструктурата на пазарната икономика.

Управленецът трябва да проектира и провежда своята консултантска дейност съобразно набор от принципи, представляващи съвкупност от характеристики, основни правила и методи на консултантската дейност, които трябва да се имат предвид при хода на консултацията съобразно училищната среда.

Keywords: management counseling; modern school

Емблематични са посланията за управлението на училището във времето. Те следват системата на образованието в своята същност и предопределят знаците и корективите като белег за успешна управленска практика. Зад нея стоят поведенческа функция, управленска култура и позиция за непрекъснатост и продължителност.

Управленското консултиране е акт, към който се отнасят директорите на училища в зависимост от своята готовност и нагласа да управляват ефективно процесите в системата. В активна позиция тук остават нагласите и подходите на обекта и субекта в рамките на избрания модел по прилагане на управленското консултиране в съвременното българско училище.

Научните постижения във времето регистрират множество определения за управленско консултиране. В част от тях доминира каламбурна детерминация на семантиката, а в друга – опити за систематизиране на основни подходи и средства при постигане на обем от дефиниции.

При разкриване на понятието в по-голямата си част изследователите на проблема използват два подхода, опиращи се на субстанциите за дефинираност, а именно:

Първи подход. *Постигане на обем от широко функционални възгледи при консултирането.*

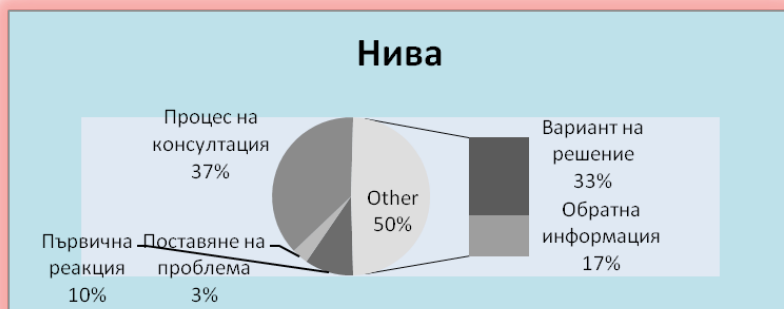
Фриц Стеле определя тази стъпка така: „Управленското консултиране разбирам като професионална форма на изява по отношение на процеси, форми за оказана помощ по отношение на съдържание, структурни задачи или серия от такива, при които консултираният няма отговор и нагласи за постигането им, а консултиращият предлага модел от решения, съответстващи на проблематиката.

Втори подход. *Разглежда консултирането като особено професионално задължение, като отделя характеристиките, които провокират крайния резултат и трябва да бъдат овладени.*

Лери Грейнер и Роберт Метзгер приемат, че „...управленското консултиране е консултативен акт, който трябва да бъде овладян в условията на контакт, с цел постигане на отговор по специализирана информация за ползващия услугата, извършван от квалифицирано лице или лица (екип), които спомагат разрешаването на управленски проблеми, както и тяхното персонализиране. Консултиращият осигурява в достатъчност варианти за решения по проблемите и съдейства при необходимост за постигане на краен резултат“.

Отговорността на обекта и субекта тук е от значение за постигане на ефективно управленско решение.

Проектите на всяко управленско решение невинаги се нуждаят от задълбочена консултативна операция, която основно можем да приемем в позиция на:



Фигура 1

Можем да приемем избраните формулировки на двата подхода и в позиция на взаимно допълване и поява на трети – хибриден.

В частност Европейската федерация на консултантите по икономика и управление постига следното дефиниране по проблема: „Мениджърът консултант е източник на независими съвети и е в помощ по въпросите на управление, включително и постигането на определение за оценка по проблемите, както и възможности за решения чрез подходи за тяхната реализация“.

С подобна позиция застават и Американската асоциация на консултантите по икономика, и Институтът по мениджмънт на консултантите.

Осмисляйки цитираните формулировки, можем да диференцираме понятието „управленско консултиране“ като акт с продължителност, защото всяка следваща проблемна ситуация поражда нов такъв. А управлението на училищната среда е низ от управленски решения, от парадигми на ситуации, в които решението на мениджъра е от значение за равновесието в системата.

Училището, като организация, поддържа равновесието в системата независимо от своята мисия, цели, задачи, очаквани резултати. На всеки етап от ежедневието си то следва парадигмата на своето развитие, в която нуждите от подобно управленско консултиране са налице.

И ако през 80-те години на XX век водещите принципи, касаещи професионалните характеристики на консултанта, бяха рамкирани, то сега многообразието от ситуации от различно естество често изправя училищните ръководства пред дилемата за правилен избор на управленско решение, с което училищният ръководител и училищното ръководство се чувстват съдържателни в управленския цикъл.

Ретроспекция по същността на управленското консултиране можем да обобщим в следната таблица:

Таблица 1. Определение за понятие „Управленско консултиране“ (УК)

№ по ред	Определение на понятието и постигане на понятиен апарат в проекция	Източник на информация за консултирания
1.	УК – висококвалифицирана помощ за ръководителя, насочена към оптимизиране работата в организацията, на която се представят независими управленски решения.	Чакъров, К. Управленско консултиране - организация на процеса, София, 1986.
2.	УК – разновидност на експертната помощ за ръководителите на организации в работата им при решаване на задачи за преустройството в управлението при промяна на външни и вътрешни условия.	Рапопорт, В.Ш. Диагностика на управлението: (практически опит и рекомендации). Москва: Икономика, 1988.

3.	УК — всъщност е дейността в професията, нейното съдържание и е в помощ на ръководителите при решаване на проблемите им при внедряване на достиженията на науката за управление на базата на добрите управленски практики.	Юксвярав, Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн, Я.А. Управленско консултиране: теория и практика. Москва: Икономика, 1988.
4.	УК – определен начин за организиране на процеса на взаимодействие между консултанта и персонала на училището (организацията), в резултат на което трябва да се осъществи организационна промяна или проект на неговото внедряване.	Основни положения на програмата (материали към Съвета на учените МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88). Новосибирск, 1988.
5.	УК – услуга, която се оказва от независими и професионално подготвени професионалисти (консултанти) или техните групи, с цел да се помогне на ръководителя на организацията в диагностиката, анализа и практическото решаване на управленските проблеми.	Прокопенко, И. Управленското консултиране като услуга. Проблеми на теорията на управлението. Москва, 1988.
6.	УК – услуга, която дава консултант с цел да се помогне на предприятието в диагностиката, анализа и професионално/нормативно решаване на проблемите.	Комаров, В.Ф. Програмно-лабораторни работи за управленско консултиране. Новосибирск, 1988.
7.	УК – фективна форма за рационализация на управление въз основа на използване на науката и професионален опит.	Елмашев, О.К. Управленско консултиране – въпроси на теорията и практиката. Ижевск: Удмуртия, 1989.
8.	Консултирането – професионална помощ от страна на специалисти за управленските ръководители и управляван персонал в различните организации (клиенти) в решаването на проблемите и функционирането за тяхното развитие, което се осъществява във формата на съвети, рекомендации и приети съвместни решения с различните организации.	Посадский, А.П., Хайниш С.В. Консультационни услуги в Россия. Москва: Финстатинформ, 1995.
9.	Консултации с цел обезпечаване клиента със специализиран опит, методология, техника на поведение, професионални навици или други ресурси, помагачи оптимизацията на финансовото, икономическото състояние на предприятието в рамките на действащите нормативни документи.	Консултации в Украйна. – Киев: Асоциация „Укрконсалтинг“, 1996.
10.	УК – сервиз, който обезпечавя и предоставя от специализирана компания или от специалист по идентификация и анализ на управленските проблеми и възможности за изход.	Саврук А., Красюк Р. Готови решения няма – Пазар на капитала. 1998, № 23 – 24.

В по-голяма част от формулировките, посочени в таблицата (таблица 1), се набляга на професионализма на консултантите, което можем да смятаме за една от най-важните характеристики на консултантската дейност. Ред 5 и 10

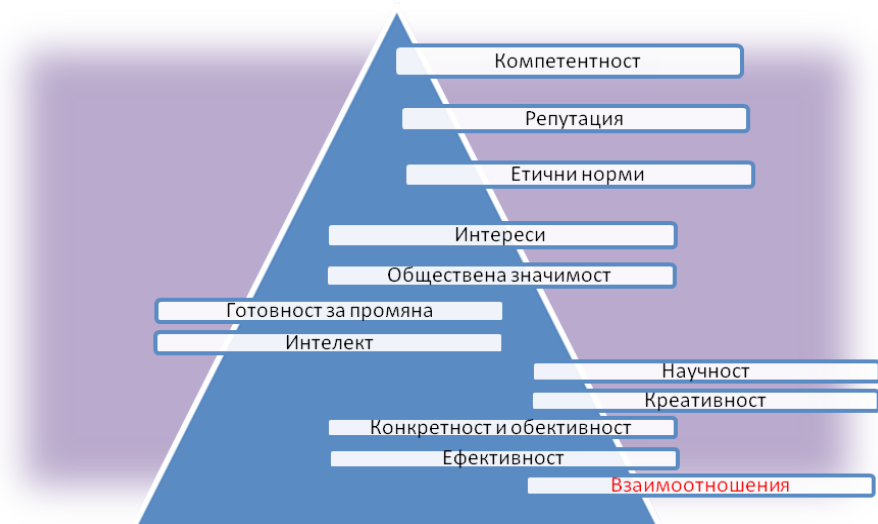
посочват независимостта на консултантите (групи или групи консултанти) – това е свидетелство за техния професионализъм.

Авторът не е съгласен, че управленското консултиране е разновидност на експертната помощ. По-скоро експертната помощ се основава на съждения от специалистите и се явява като част от консултационния процес, т.е. управленското консултиране по своя обем в голяма степен е по-широко и дълбоко понятие. Освен това експертната помощ се предоставя на клиента, а консултантският процес се осъществява с клиент. В същността на тази формулировка на Рапопорт В.Ш. много вярно са отбелязани променящите се външни и вътрешни условия, в които се налага да работи консултантът.

Анализът на предоставените формулировки ни дава основание да се вземе някоя за образец, т.к. всяка фиксира определена страна на консултантската дейност. Ето защо симбиозата на формулировките на консултантската дейност, като специфична форма, може да има по-пълно и по-системно определение.

Авторът на даденото изследване, след проведения анализ на съществуващите формулировки на управленското консултиране и анализа на съвременното състояние на пазара на консултантските услуги, предлага следното определение на консултантската дейност.

Мениджърската консултация (управленска консултация) е вид на интелектуална професионална дейност, в процеса на която квалифицираният консултант/и предоставя обективни и независими съвети, които способстват успешното управление на организацията (клиента).



Фигура 2

Следва да се отбележи професионализмът на консултантската дейност, т.к. тя се явява като самостоятелен и основен елемент в инфраструктурата на пазарната икономика.

Квалифицираният консултант гради своята дейност на принципи, представляващи съвкупност от характеристики, основни правила и методи на консултантската дейност, които трябва да се имат предвид при консултация на организации.

На практика ставаме свидетели на принципите, посочени във фиг 2:

Да проследим развитието на принципите на консултантската дейност, наблюдавани в рамките на управленската дейност на директора на училището в стъпка.

Таблица 2

№	Съдържание на принципите	Период
Първа стъпка		
1	Независимост при оказване на помощ	1
2	Съвещателен характер	
3	Висок професионализъм	
4	Разпространение на водещия опит	
5	Съдействие по повишаване професионалната компетентност на ръководителите	1
6	Прилагане на етичните норми на поведение	
7	Популяризация на управленското консултиране	
Втора стъпка:		
1	Интересите на клиента са над интересите на консултантите	2
2	Неразгласяване на получената информация. Съблюдаване на конфиденциалния характер на консултиране	
3	Обслужване на свързаните помежду си предприятия/ институции само със съгласието на техните ръководители	
4	Наличие на достатъчно информация за изпълнение на поръчката	
5	Предварително обследване на клиентската организация, преди да се сключи договор с нея	
6	Запознаване на клиента с новите методи, техника и принципи на консултиране	
7	Да се конкретизират условията, необходими за внедряване на разработените рекомендации	
8	Тясно сътрудничество с персонала на клиентската организация	
9	Усвояване на консултантите от новите методи и техника на консултиране	
Трета стъпка:		
1	Научност	3
2	Конкретност	
3	Запазване	
4	Гласност	
5	Съхраняване на предпрезентативност	

Четвърта стъпка:		
1	Наличие на подходящи условия за икономически ефект, избран и съгласуван между клиентите и консултантите	4
2	Главното направление за постигане на консултиране е в помощта на слабите организации и нискорентабилни такива	
3	Ориентация в срокове за съвместна работа между консултантите и поръчителите	
Пета стъпка:		
1	Независимост и обективност на оказаната помощ	5
2	Конфиденциалност на получената от клиента информация	
3	Увереност от ползата от консултация и увереност в предоставената компетентност	
Шеста стъпка:		
1	Привличане на водещи консултанти	6
2	Формиране на екипа	
3	Ролеви позиции на членовете в екипа	
Седма стъпка:		
1	Предоставяне на елитни консултанти за мениджмънт консултации	7
2	Осъществяване на две изследвания	
3	Реализиране на проекта	
4	Метаконтрол по крайния резултат	

От внимателният преглед на по-горе посочената таблица можем да направим извод, че консултантската дейност има същите принципи и характеристики както и чуждестранните аналози.

Западните теоретици на управленското консултиране определят следните характерни черти на управленското консултиране.

Първо. Консултантите оказват първа помощ на ръководителите. Опитните консултанти преминават през много организации и се учат да прилагат опита си, помагайки на новите и старите клиенти в различни ситуации, следователно могат да разпознават общите тенденции и причините по проблема. Освен това професионалните консултанти постоянно следят литература по проблема на управлението и развитието на теорията на методите и системите на управление, а също така и за ситуацията на пазара. Следователно те действат като свързващо звено между теорията и практиката на управлението.

Второ. Консултантите дават съвети, а това означава, че те са само съветници и нямат непосредствена власт да приемат решения за промени в тези съвети и за използването им в живота. Консултантите отговарят за качеството и завършеността на съвета. Клиентите носят цялата отговорност, която произтича от приетия съвет.

Трето. Консултирането означава независимост. Консултантът дава оценка на всяка ситуация, предлага обективни препоръки относно това какво

трябва да прави клиентът, и не се замисля за това как ще повлияе това на собствените му интереси. Консултантът трябва да има следните видове на независимост: финансова, административна, политическа, емоционална.

Всичко това предявява високи изисквания към качеството и ефективността на консултантските услуги, отговарящи на интересите на клиента.

Съществуват още много проблеми в консултантската дейност: недостиг на квалифицирани специалисти, нерегулирана нормативна уредба, качество на консултантски услуги, методиката на консултантската дейност не е адаптирана. Това налага провеждането на научни изследвания в името на практиката.

NOTES/БЕЛЕЖКИ

1. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. P.2.
2. Управленческое консультирование. Подред. М.Кубра. В 2т. М.:Интерэксперт, 1992. Т.1. 319 с.
3. Ефремов, В.С. Управленческий консалтинг как бизнес. //Менеджмент в России и за рубежом, июль – август, 1997. С. 70 – 79.
4. Соболев В.М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа: Дис...док. Экон. наук: — Харьков, 1999.
5. Beckhard R., Harris, R.T. Organisational transitions: Managing complex change. MA: Addison-Wesley.
6. Ресурс Internet: веб-страница корпорации Карана www.carana.ru.
7. Консалтинг в Украине. — Киев: Ассоциация „Укрконсалтинг“, 1996.

REFERENCES/ЛИТЕРАТУРА

- Aleshnikova, V. (1993). Stanovlenie raynka upravlencheskogo konsulytirovaniya. *Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal*, 3, 44 – 53 [Алешникова, В. (1993). Становление рынка управленческого консультирования. *Российский экономический журнал*, 3, 44 – 53].
- Colb, D.A. & Frohman A.L. (1970). An organisation development approach to consulting. *Sloan Management Review*, 1.
- Greiner, L.E. & Metzger R.O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Goncharuk, V.A. (1998). *Marketingovoe konsulytirovanie*. Moskva: Delo [Гончарук, В.А. (1998). *Маркетинговое консультирование*. Москва: Дело].
- Makhem, K. (1999). *Upravlencheskiy konsalting*. Moskva: Delo i servis [Макхэм, К. (1999). *Управленческий консалтинг*. Москва: Дело и сервис].
- Posadskiy, A.P. (1999). *Osnovay konsaltinga*. Moskva: GU VSHE [Посадский, А.П. (1999). *Основы консалтинга*. Москва: ГУ ВШЭ].

- Posadskiy, A.P. & Haynish, S.V. (1995). *Konsulytatsionnaye uslugi v Rossii*. Moskva: Finstatinform [Посадский, А.П. & Хайниш, С.В. (1995). *Консультационные услуги в России*. Москва: Финстатинформ].
- Rumyantseva Z. & Aleshnikova, V. (1993). Stanovlenie raynka upravlencheskogo konsulytirovaniya. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*, 3, 44 – 53.
- Steele, F. (1975). *Consulting for organisational change*. Amherst, Massachusetts: University of Massachusetts Press.

MANAGEMENT COUNSELING – AN OPPORTUNITY TO MAINTAIN A BALANCE IN THE HEAD TEACHER’S POSITION AS A MENTOR FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT IN MODERN SCHOOL

Abstract. This article represents the capabilities of the school head teacher as a manager in ensuring the equilibrium of the management system in the modern Bulgarian school.

Here are the main approaches and levels of interaction in the hierarchy.

This consultation is a type of intellectual professional activity and during it; the qualified counselor provides objective and independent advices that promote the successful management of the organization.

The success of the consultancy activity is traced as it is an independent and essential element.

The manager should design and conduct their consulting activity according to a set of principles representing plenty of characteristics, basic rules and methods of advisory actions that are taken into account in the course of the consultation according to the school environment.

✉ **Mr. Georgi Georgiev**
Primary School “Paisii Hilendarski”
Nova Zagora, Bulgaria
E-mail: pshilendarski.nz@abv.bg