

УДК. 378.1

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05)

ЗОЯ РЯБОВА,

доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту освіти та
права ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту
освіти», НАПН України, м. Київ, Україна,
головний науковий співробітник
лабораторії зарубіжних систем професійної
освіти і навчання Інституту професійної освіти
НАПН України, м. Київ, Україна,
ryabova69@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5288-5301>

КОНСАЛТИНГ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті розкриваються питання сутності освітнього консалтингу та описуються особливості надання консалтингових послуг в закладах освіти в умовах невизначеності. Умови невизначеності трактуються як певний відрізок часу, в проміжок якого відчувається невпевненість щодо майбутнього, або яким буде результат діяльності закладу освіти взагалі й кожного педагога зокрема. Підкреслюється необхідність забезпечення продуктивного функціонування закладу освіти в таких умовах шляхом активізації адаптивних процесів й трансформації закладу. Наводяться аргументи, що надання консалтингових послуг є певним етапом в технології адаптивного управління. Описується, що певна пізнавальна діяльність особистості щодо набуття знань, умінь, способів діяльності, певних компетентностей є провідною характеристикою її освіти. Визначається сутність освітнього консалтингу як процесу спільної взаємодії надавача та отримувача послуги консультування й ухвалення рішення щодо вирішення будь-яких питань життєдіяльності особистості, у т.ч. професійної діяльності. Основним засобом надання консультаційних послуг є проведення діагностики стану питання, що потребує вирішення й на підставі отриманих даних та їх інтерпретації ухвалення відповідного рішення. У статті розкривається, що для проведення діагностики доцільно використовувати технологію адаптивного управління в освіті: факторно-критеріальне моделювання. Характеризується технологія факторно-критеріального моделювання та процес побудови кваліметричної моделі, як провідного інструменту діагностики. Зазначається, що для автоматизації підрахунків та унаочнення отриманих даних, кваліметрична модель оформлюється у відповідну таблицю в редакторі Excel. Надаються рекомендації

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Рябова З.

керівникові закладу освіти з питань організації діяльності закладу освіти в умовах невизначеності та надання (отримання) консалтингових послуг.

Ключові слова: консалтинг в освіті, адаптивне управління, кваліметрія, факторно-критеріальне моделювання, умови невизначеності.

Вступ.

Умови, в яких сьогодні функціонує система освіти, визначаються як умови невизначеності. Спираючись на словники, зазначимо, що невизначеність це певний сумнів у чомусь, що характеризується недостатньою поінформованістю про вірогідність майбутніх подій [3]. Сьогодні умови невизначеності пов'язані із воєнним станом, що характеризуються недостатнім (або відсутністю) досвіду життєдіяльності в таких обставинах та невпевненістю в своїх діях. Ці умови активізують процеси щодо зміни філософії та пріоритетів життєдіяльності особистості. Умови невизначеності активізують процеси адаптації та трансформації освітньої діяльності закладу й професійної діяльності учасників освітнього процесу. Ураховуючи зазначене підкреслимо необхідність забезпечення продуктивного функціонування закладу освіти в таких умовах. Саме це і сприяє трансформаційним процесам в освіті й оновленню механізмів взаємодії учасників освітнього процесу. Одним з ефективним механізмом такої взаємодії є діяльність з консультування тих, хто потребує допомоги. Таку діяльність визначають як консалтингову. Головною метою консалтингу взагалі й освітнього зокрема є допомога системі управління (наприклад, закладом освіти) виявити проблемні моменти в життєдіяльності закладу, що заважають в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань. Описані аспекти і обумовлюють використання саме освітнього консалтингу для забезпечення результативності та продуктивності життєдіяльності закладу освіти й сприянню якості надання освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти забезпечення якості надання освітніх послуг закладом освіти та інформаційного забезпечення управління закладом освіти описано в роботах О. Ануфрієвої, О. Боднар,

Д. Вороніної-Пригодій, Г. Єльнікової, О. Єльнікової, Л. Калініної, С. Кравець, В. Олійника, В. Приходька, В. Радкевич, З. Рябової, О. Слободяника, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Т. Хлебнікової та ін. Дослідження різних аспектів надання консалтингових послуг, у т.ч. в системі освіти розкрито в роботах Т. Борової, Л. Єршової, Г. Кравченко, О. Почуєвої, О. Тітової, Я. Чепуренко та ін. Сутності життєдіяльності в умовах невизначеності, ухваленню управлінських рішень в умовах невизначеності присвячені роботи таких авторів як Т. Колеснік, В. Решетило, В. Федотова, О. Филипенко та ін.

Метою статті є описання сутності освітнього консалтингу та особливостей надання консалтингових послуг в закладах освіти в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стан життєдіяльності закладів освіти невизначеності – це певний відрізок часу, в проміжок якого відчувається невпевненість щодо майбутнього, або яким буде результат діяльності (роботи). В умовах сьогодення він характеризується тим, що відбувається організація та перебіг освітнього процесу в стані постійного оновлення як змісту так і форм та пролонгованої адаптації учасників освітнього процесу до роботи в умовах воєнного стану. Для продуктивної життєдіяльності й забезпечення розвитку закладу освіти необхідна трансформація засобів і способів взаємодії учасників освітнього процесу, команди та керівництва закладу. За таких умов життєдіяльності закладу освіти його система управління трансформується й переорієнтується на адаптивну модель функціонування.

Адаптивна модель функціонування ґрунтується на загальній теорії адаптивного управління в освіті. Г. Єльнікова розглядає адаптивне управління як взаємоадаптацію (приспосовування) суб'єктів діяльності (учасників освітнього процесу), що відбувається внаслідок взаємовпливів на основі діалогу (полілогу). У наслідок чого формується мета діяльності, поєднуються зусилля кожного й

узгодження дій для її досягнення [2;8]. Підкреслимо, що це певний вид управління, при якому відбувається забезпечення успішної адаптації кожного учасника освітнього процесу як до зовнішніх впливів так і до змін у внутрішньому стані як власному так і в колективному, вироблення спільної мети. Провідними ознаками адаптивного управління є взаємоприспосовування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності.

Під *адаптивним управлінням закладом освіти* ми розуміємо певний вид управління, основною метою якого є взаємоузгодження цілей діяльності учасників освітнього процесу для ефективного виконання посадових обов'язків й виконання місії закладу освіти шляхом створення умов для успішної адаптації кожного до викликів та впливів й змін у стані як внутрішньому (особистісному, колективному) так і в зовнішньому (суспільстві, державі) [8].

На сьогодні, в умовах воєнного стану (умовах невизначеності) провідним завданням керівника закладу освіти, наскільки можливо, допомогти кожному відчувати себе в безпеці. Відбувається узгодження нормативних вимог до діяльності працівника та його запитів чи потреб (рис.1).

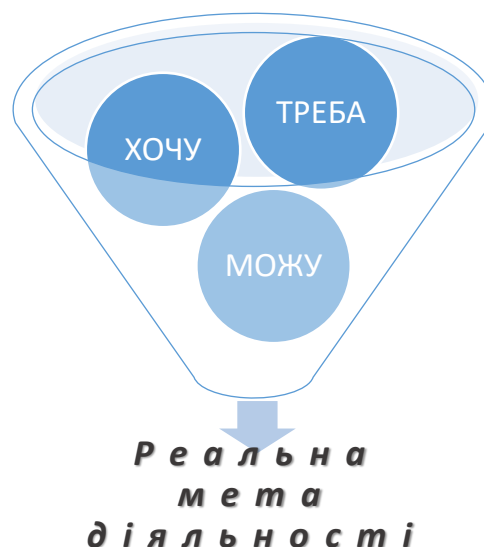


Рис. 1. Формулювання реальної мети діяльності

Для успішності процесу формулювання реальної мети діяльності учасника освітнього процесу або для вирішення інших поточних питань доцільно використовувати технологію управлінського консультування. Зазначене пов'язано із тим, що найчастіше, при формулюванні реальної мети діяльності виникають певні труднощі й учасник освітнього процесу не завжди може це подолати. У науковій літературі зазначений процес називають «функціональною сліпотою» [4]. Акцентуємо, що у цьому випадку працівники не можуть вирішити проблему самостійно тільки тому, що просто не бачать її. Для подолання цього учасникам освітнього процесу пропонуються консалтингові послуги.

Консалтинг, від англ. consulting – консультування, це діяльність з консультування тих, хто потребує допомоги, або це консультація з широкого кола питань, як для професійної діяльності так і для адаптації життєдіяльності в умовах невизначеності [5].

Разом із тим, зазначимо, що загально визнано розуміння консалтингу як діяльності з консультування саме представників системи управління організацією (наприклад, керівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти) у професійній сфері. Для адміністрації закладу освіти актуальними є напрями консультування з фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, проєктної, експертної, освітньої чи навчально-виробничої діяльності. Для педагогічного колективу закладу можуть бути такі напрями як:

Провідною метою консалтингу є допомога, наприклад, у формулюванні реальної мети діяльності, або в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань тощо.

Підкреслимо, що освіта – це певна пізнавальна діяльність особистості щодо набуття знань, умінь, способів діяльності, певних компетентностей. Ураховуючи зазначене ми визначаємо сутність освітнього консалтингу як процесу спільної взаємодії надавача та отримувача послуги консультування й ухвалення рішення щодо вирішення будь-яких питань життєдіяльності

особистості, у т.ч. професійної діяльності. Основним засобом надання консультаційних послуг є проведення діагностики стану питання, що потребує вирішення [5].

Для проведення діагностики доцільно використовувати технологію факторно-критеріального (кваліметричного) моделювання [2]. Теоретичні та практичні аспекти такого моделювання в системі освіти були ґрунтовно описані представниками *Школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами*, яку очолює Г. Єльнікова.

Розкриємо деякі аспекти факторно-критеріального моделювання. А саме: провідним принципом є визначення взаємозв'язку між структурними елементами об'єкту дослідження й встановлення ієрархічної конструкції властивостей об'єкта. Декомпозиція відбувається шляхом деталізації складних властивостей на сукупність простих:

- визначення властивостей першого порядку (параметрів розвитку об'єкта дослідження) й обґрунтування їх достатності;
- декомпозиція кожного параметру на сукупність факторів, як складних властивостей другого порядку;
- деталізація факторів на прості властивості третього порядку (визначення сукупності критеріїв прояву факторів, як підстави для оцінювання).

Наприклад, об'єктом дослідження є навчальна діяльність здобувачів освіти. Використовуючи факторно-критеріальне моделювання ми виділяємо такі властивості першого порядку: мотивація; цілепокладання; навчальні дії; контроль (самоконтроль); корекція (самокорекція); оцінювання (самооцінювання). Усього нами виділено шість параметрів, що є складними властивостями навчальної діяльності здобувачів освіти і мають суттєвий вплив на її розвиток.

Далі відбувається декомпозиція кожного параметру на фактори. Наприклад, параметри «цілепокладання» було декомпозовано нами на три

фактори, що є складними властивостями другого порядку. Це такі фактори: спроможність виділяти знання та вміння, які необхідні для розв'язання проблеми; вміння порівнювати виділені знання з наявними; вміння залучати допоміжні знання та вміння для розв'язання проблеми. Усього нами було виділено 18 факторів та обґрунтовано їх доцільність.

Наступними діями є деталізація факторів на критерії. Наприклад, для фактору «Спроможність виділяти знання та вміння, які необхідні для розв'язання проблеми» була зроблена декомпозиція на такі критерії: вміння формулювати мету навчання; вміння узгоджувати власну мету навчання із груповою; вміння виділяти нові знання та вміння знаходити шляхи поповнення знань. Усього було виділено 38 критеріїв. Оцінюючи кожний і після інтерпретації отриманих показників можна дістатися висновку про стан навчальної діяльності здобувачів освіти.

Разом із тим, необхідно підкреслити, що провідною особливістю використання факторно-критеріального моделювання є те, що усі властивості як складні так і прості мають вагомість. Зазначена вагомість має вплив на формування оцінки. Тобто, кожна проста та складна властивість об'єкту дослідження (параметри, фактори, критерії) характеризується своєю значущістю (важливістю) серед усіх інших, тобто коефіцієнтом вагомості – V . Сума вагомості усіх показників є величина постійна та дорівнює одиниці.

Приклад визначення вагомості та обчислення їх значення наведено у таблиці 1. Аналізуючи отримані показники обчислення вагомості можна стверджувати, що в умовах сьогодення провідним параметром розвитку навчальної діяльності здобувачів освіти є мотивація. На другому місці виявляються навчальні дії та оцінювання (самооцінювання). Далі – цілепокладання та контроль (самоконтроль), корекція (самокорекція). На жаль, такий параметр як корекція (самокорекція) виявився на останньому місці.

Приклад обчислення вагомості

Параметр/Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	Сума	Вагомість
1. Мотивація	5	4	6	4	5	4	5	6	39,00	0,23
2. Цілепокладання	4	3	1	3	2	3	6	4	26,00	0,15
3. Навчальні дії	3	1	4	5	6	5	3	5	32,00	0,19
4. Контроль (самоконтроль)	1	5	3	6	4	2	1	1	23,00	0,14
5. Корекція (самокорекція)	2	2	2	2	3	1	2	2	16,00	0,10
6. Оцінювання (самооцінювання)	6	6	5	1	1	6	4	3	32,00	0,19
Усього балів	21	21	21	21	21	21	21	21	168,00	1,00

Ми вважаємо, що зазначений параметр є одним із провідним. Це пов'язано із вмінням коригування власних дій та спрямування їх на досягнення запланованого результату. В умовах сьогодення це набуває все більшого значення, бо це один із аспектів адаптації особистості.

Обрахування загальної оцінки стану об'єкта дослідження відбувається через кількісне оцінювання критеріїв і характеризується арифметичною залежністю. Наочно це можна представити у вигляді формули: $K_d = V_1K_1 + V_2K_2 + \dots + V_nK_n$, де, K_d – комплексна оцінка; V_1, V_2, \dots, V_n – вагомості властивостей об'єкта дослідження; K_1, K_2, \dots, K_n – оцінка, що отримана за допомогою виявлення ступеню прояву критерію.

Схематично процес факторно-критеріального моделювання можна представити у такому вигляді: визначення параметрів розвитку об'єкту дослідження (властивості першого порядку: параметри) => складання ієрархічної структурної схеми його складних та простих властивостей (властивості другого та третього порядку: фактори та критерії) => визначення вагомостей кожної властивості => оформлення в таблицю => проведення замірів => обрахування та інтерпретація результатів.

На основі отриманих результатів формуються висновки про стан об'єкта дослідження. На цій основі розробляється план коригування цього стану, особлива увага приділяється параметрам (факторам), які отримали низькі

показники. Сам процес коригування здійснюється на основі консультування. Консультування забезпечує якість як самого процесу коригування так і його результату.

Розкриємо змістовні аспекти консультування. Науковці виділяють три основні напрями консультування: процесне, експертне та навчальне [7]. Для закладів освіти провідним є навчальне консультування, яке передбачає проведення низки тренінгів чи семінарів для отримання теоретичних знань та напрацювання необхідних умінь для вирішення поставлених завдань, в залежності від методу консультування [7].

Зазначимо, що за предметом консультування освітній консалтинг має свою класифікацію. Наприклад, це можуть бути питання професійного розвитку в умовах невизначеності; фінансові та грантові питання, питання управління проектною діяльністю закладу тощо. Наочно це відображено на рисунку 2.



Рис. 1. Класифікація освітнього консалтингу

Освітній консалтинг, як і будь-яка послуга, має свій продукт. В умовах невизначеності, для закладу професійної (професійно-технічної) освіти найбільш затребуваними є такі продукти консалтингових послуг:

- розробка стратегії діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах невизначеності;
- з'ясування контингенту закладу та визначення шляхів залучення споживачів послуг, що надає заклад; управління розвитком інтелектуального потенціалу закладу освіти (на основі використання технології менеджменту знань);
- оптимізація діяльності закладу: як розробити освітню програму закладу, яка сприятиме створенню унікального продукту діяльності; підготовка, реалізація та експертиза як інвестиційних так і грантових проєктів;
- дослідження освітніх потреб та формування відповідних освітніх послуг;
- організація та супровід дуального навчання в закладі професійної (професійно-технічної) освіти та ін.

Акцентуємо, що консалтинг в закладі професійної (професійно-технічної) освіти – це спільна робота консультанта і команди закладу, в процесі якої ухвалюється рішення, як забезпечити якість освітньої діяльності закладу, особливо в умовах невизначеності. Ми цілком погоджуємося з В. Радкевич, яка наголошує на тому, що в умовах сьогодення необхідно забезпечити оновлення змісту професійної освіти з наданням йому випереджувального характеру з урахуванням потреб національного та регіональних ринків праці [6].

У цьому зв'язку, першочерговими постають такі питання як:

1. Визначення механізмів забезпечення якості надання освітніх послуг в умовах невизначеності з урахуванням потреб національного та регіональних ринків праці, замовлення держави та попиту особистості.
2. Створення та супровід внутрішньої системи забезпечення якості під час запровадження елементів інституційного аудиту в заклади професійної (професійно-технічної) освіти.

2. Оптимізація та ефективність розвитку інтелектуальних активів закладу професійної (професійно-технічної) освіти як основного чинника забезпечення успішності позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, ринку праці та відповідності послуг закладу попиту.

Освітній консалтинг в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти спрямований на вирішення провідного завдання: підтримати учасників освітнього процесу через спілкування, зустрічі й сприяти ухваленню ними рішень щодо ефективного функціонування закладу в умовах невизначеності.

Акцентуємо, що ефективна та результативна діяльність кожного учасника освітнього процесу можлива за умов відчуття безпеки та задоволення його базових потреб! Нагадаємо, що до базових потреб (за А.Маслоу) відносяться: фізіологічні потреби (вода, їжа, дихання, відпочинок та ін.) та потреби безпеки (безпека життєдіяльності, майна, майбутнього тощо) [1].

З метою ефективного використання технологій консалтингу в закладах освіти в умовах невизначеності можна запропонувати такі рекомендації керівникові закладу:

1. Визначити потреби команди закладу освіти (шляхом особистісного спілкування, групових зустрічей);
2. Провести аналіз діяльності закладу освіти, контингенту здобувачів та їх потреб, спільно з командою виділити пріоритетні завдання
3. Провести аналіз стану професійної діяльності членів команди на основі факторно-критеріального моделювання
4. Сприяти пролонгованому підвищенню кваліфікації, участі членів команди у діяльності професійних організацій, груп, ін.
5. З'ясувати стан та потреби кожного, за можливістю організувати надання допомоги (зокрема психологічної);

6. Залучити команду до командного виконання завдань (ротаційні проєктні групи), узгодити можливість виконання поставлених завдань

7. Організувати проєктне опанування здобувачами змістом освіти. Ініціювання проєктів, подання на гранти.

8. Запровадити контекстні групові зустрічі: командні тренінги, проєктна робота з будь-якого напрямку, проведення фітбеку тощо

9. Забезпечити стабільність презентаційної діяльності закладу.

10. Постійне інформування громадськості про успішну діяльність закладу та учасників освітнього процесу.

Висновки. Перспективи подальших досліджень.

Визначення сутності консалтингу в закладах освіти в умовах невизначеності й описання процедури факторно-критеріального моделювання (на прикладі відстеження рівня сформованості навчальної діяльності здобувачів освіти) забезпечить продуктивне функціонування закладу освіти в таких умовах шляхом активізації адаптивних процесів й трансформації закладу. Розкриття сутнісних аспектів використання технології освітнього консалтингу сприяло формулюванню рекомендацій керівникові закладу щодо організації життєдіяльності закладу освіти в умовах невизначеності. Провідною рекомендацією є те, що ефективна та результативна діяльність кожного учасника освітнього процесу можлива за умов відчуття безпеки та задоволення його базових потреб.

У перспективі необхідно буде створити кваліметричну модель якості надання консалтингових послуг у закладі освіти в умовах невизначеності та провести її апробацію.

Список використаних джерел

1. Абрагам Маслоу [електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Абрагам_Маслоу#cite_note-5
2. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний

аспект: кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/>

4. Консалтинг [електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sitis.com.ua/ua/services/konsalting/>

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

6. Радкевич В. Модернізація професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до потреб суспільства та вимог ринку праці. *Professional Pedagogics*, 2(23), 4–18. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.23.4-18>

7. Що таке консалтинг і для чого він освітянам? [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam>

8. Yelnykova and Z Ryabova Adaptive technologies for training of specialists 2021 *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 1031 012125 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf>

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Abraham Maslou [elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: https://uk.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslou#cite_note-5

2. Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt: kol. monohrafiia / H. V. Yelnykova, T. A. Borova, Z. V. Riabova ta in.; za zah. i nauk. red. H. V. Yelnykovoï. Kharkiv: Machulin, 2017. 440 s.

3. Vikipediia. Vilna entsyklopediia. URL: <https://uk.wikipedia.org/>

4. Konsaltynh [elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://sitis.com.ua/ua/services/konsalting/>

5. Pedahohichni konsaltynh: navch. posib. / T. A.Borova, Z. V. Riabova, H. Yu. Kravchenko, O. O. Pochuieva. – Lutsk; Teren. 2019. – 324 s.

6. Radkevych, V. Modernizatsiia profesiinoï (profesiino-tekhnichnoi) osvity vidpovidno do potreb suspilstva ta vymoh rynku pratsi. *Professional Pedagogics*, 2(23), 4–18. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.23.4-18>

7. Shcho take konsaltynh i dlia choho vin osvitanam? [elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://prosvitcenter.org/dlya-chogo-consultyng-osvityanam>

8. Yelnykova and Z Ryabova Adaptive technologies for training of specialists 2021 *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 1031 012125 <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/pdf>

ZOYA RYABOVA,

doctor of pedagogical sciences, professor,
Head of the Department of Educational
Management and Law, TSIPO DZVO «University
of Educational Management», National Academy
of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine,
chief researcher laboratories of foreign systems of
professional education and training of the Institute
of Professional Education of the National
Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine,
ryabova69@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5288-5301>

CONSULTING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract. The article reveals the essence of educational consulting and describes the features of providing consulting services in educational institutions in conditions of uncertainty. Uncertainty conditions are interpreted as a certain period of time during which there is uncertainty about the future, or what will be the result of the activity of the educational institution in general and each teacher in particular. The need to ensure the productive functioning of the educational institution in such conditions by activating adaptive processes and transforming the institution is emphasized. Arguments are given that the provision of consulting services is a certain stage in the technology of adaptive management. It is described that a certain cognitive activity of an individual regarding the acquisition of knowledge, skills, methods of activity, certain competencies is a leading characteristic of his education. The essence of educational consulting is determined as a process of joint interaction between the provider and recipient of consulting services and decision-making regarding the solution of any issues of personal life, including professional activity. The main means of providing consulting services is the diagnosis of the state of the issue that needs to be resolved and, on the basis of the received data and their interpretation, the adoption of the appropriate decision. The article reveals that it is advisable to use the technology of adaptive management in education for diagnosis: factor-criterion modeling. The technology of factor-criterion modeling and the process of building a qualitative model as a leading diagnostic tool are characterized. It is noted that in order to automate the calculations and visualize the obtained data, the qualitative model is drawn up in the appropriate table in the Excel editor. Recommendations are provided to the head of the educational institution on the organization of the educational institution's activities in conditions of uncertainty and the provision (reception) of consulting services.

Key words: consulting in education, adaptive management, quality metrics, factor-criterion modeling, conditions of uncertainty.