

Lietuvos Respublikos  
švietimo ir mokslo  
ministerija

## Pagrindiniai klausimai:

■ **Kas yra švietimo konsultavimas?**

■ **Koks yra švietimo konsultavimo paslaugų prieinamumas Lietuvoje?**

■ **Kokia švietimo konsultavimo patirtis sukaupta Lietuvoje?**

■ **Kaip turi vykti efektyvus švietimo konsultavimas?**

■ **Kaip parengti švietimo lyderiui reikalingą konsultantą?**



# ŠVIETIMO KONSULTAVIMAS: FIKCIJA AR TIKROVĖ?

Galimybę bendrojo ugdymo mokyklų bendruomenėms gauti ir teikti konsultacinę pagalbą teisiškai apibrėžia pagrindinis švietimo organizavimą reglamentuojantis dokumentas – Švietimo įstatymas. Konsultavimas turi didinti švietimo bendruomenės savarankiškumą, skatinti iniciatyvas, padėti atsiskleisti švietimo lyderiams. Tai veikla, apimanti įvairias mokyklos gyvenimo sritis. Todėl ir švietimo konsultavimo sričių Lietuvoje yra net 45, o teisė plėtoti konsultacinę veiklą suteikta 1 348 švietimo konsultantams.

Projekto „Lyderių laikas“ tyrimo duomenimis, nors konsultantų pasiūla švietime yra didelė, tačiau konsultavimo paslaugų infrastruktūra nėra išplėtotą. Kai kurios programos ir projektai buvo sėkmingi ir davė laukiamos naudos, tačiau tokie pavyzdžiai tik pavieniai. Analizuojant esamą padėtį ryškėja kelios problemos:

- Lietuvoje kol kas nėra bendros ilgalaikės nuolatos finansuojamos konsultantų rengimo sistemos. Lietuvoje egzistuoja oficialus konsultavimo paslaugų tinklas, kuris buvo kuriamas telkiant aktyvesnius švietimo bendruomenės narius švietimo sistemos pertvarkai įgyvendinti. Konsultantais tapo asmenys, įsitraukę į vienkartinus projektus.
- Vyraujanti konsultanto kaip informacijos skleidėjo (perteikėjo) veikla iš dalies lėmė gana siaurą konsultavimo švietimo sistemoje sampratą. Tyrimo dalyvavę švietimo ekspertai nurodė įvairias su konsultantų rengimu ir veikla susijusias problemas: įvairių projektų, iniciatyvų metu buvo rengiami žinių skleidėjai, nebūtinai turintys atitinkamos konsultantui reikalingos profesinės patirties, konsultantų rengimas nebuvo grindžiamas kokybės kriterijais.
- Sistemiskai nesuvokiant švietimo konsultavimo prasmės *nesusiformavo pakankamas švietimo konsultantų paslaugų poreikis*. Potencialūs konsultacijų klientai – mokyklų specialistai – nemato arba nesupranta konsultavimosi naudos, bijo „išorinių“ ekspertų, nepripažįsta turį sunkumą.

Visa tai perša mintį, kad švietimo konsultavimas tėra fikcija, sukurta trumpalaikių projektų ir deklaratyvios švietimo kultūros. Siekiant padėti įvertinti objektyviai, reikėtų panagrinėti vertingą patirtį. Tokia švietimo konsultavimo patirtis yra susijusi su kompleksiskai vykdytomis programomis ir projektais, orientuotais į sisteminius pokyčius. Tokių iniciatyvų Lietuvos švietimo sistemos raidoje būta arti dešimties. Ši patirtis atspindi kitokią – daug pozityvesnę tikrovę, kuri formuoja efektyvus švietimo konsultavimo sampratą – atskaitos tašką vertinant naujas iniciatyvas. Remiantis šia samprata ir kitų šalių patirtimi, galima teikti tokias rekomendacijas:

- Švietimo konsultavimas gali plėtotis tik turint tvirtą vertybinį pagrindą, kuriam suformuoti reikalingi ilgalaikiai prioritetai, nuoseklus jų įgyvendinimas ir švietimo bendruomenės įsitraukimas. Šį pagrindą sudaro šešios vertybės: atvirumas, augimas, tvarumas, autentiškumas, partnerystė ir etiškumas. Vertybės formuoja naujo tipo santykius tarp švietimo bendruomenės narių: kuria pasitikėjimo atmosferą, formuoja stiprias asmenybes, nebijančias pripažinti savo klaidų.
- Švietimo konsultavimas vyksta pasikartojančio ciklo principu: veika pradedama nuo poreikių analizės ir baigiama pokyčių įvertinimu; svarbiausios sėkmingo konsultavimo sąlygos yra tiek mokyklos, tiek konsultanto įsitraukimas ir įsipareigojimas.

Švietimo konsultavimo plėtojimas yra viena iš sudedamųjų projekto „Lyderių laikas“ dalių. Remdamiesi šio projekto metu atliktais tyrimais nuodugniau panagrinėsime, kas yra Lietuvos švietimo konsultavimas: fikcija ar tikrovė?

## KAS YRA ŠVIETIMO KONSULTAVIMAS?

**Švietimo konsultavimo paskirtis – didinti švietimo bendruomenės savarankiškumą ir skatinti iniciatyvas.** Švietimo konsultavimas susijęs su švietimo lyderyste, o ją projekto „Lyderių laikas“ konsultantas D. Finkas apibūdina kaip kelionę, kurioje pilna galimų kelių ir akiųgatvių. Dėl šios priežasties nėra bendro apibrėžimo, kas yra švietimo konsultavimas, o įvairios jo interpretacijos priklauso nuo kultūrinio konteksto ir patirties.

Kiekvienoje švietimo bendruomenėje susiformuoja savitas švietimo konsultavimo supratimas, grindžiamas konsultavimo(si) patirtimi. 2010 m. įgyvendinant projektą „Lyderių laikas“ buvo atliktas kokybinis švietimo konsultantų nuomonės tyrimas. Jo metu konsultantai konsultavimo sąvoką interpretavo labai skirtingai. Apibendrinant šias skirtingas nuomones galima teigti, kad „tikro“, arba efektyvaus, konsultavimosi poreikis kyla iš konkrečių mokyklos probleminių klausimų t. y. „iš apačios“, švietimo konsultavimas negali būti privalomas, jis yra susijęs su vidiniu apsisprendimu konsultuotis ir įsipareigojimu būti atsakingam už konsultavimosi rezultatus.

Nesant bendro supratimo, kas yra švietimo konsultavimas, interviu su ekspertais metu buvo siekiama nustatyti

kitas artimas švietimo konsultavimui konsultacinės veiklos sritis ir iš jų pasisemti vertingos patirties. Ekspertų nuomone, labai artima švietimo konsultavimui veikla yra bendruomenės konsultavimas įvairiais jai svarbiais klausimais: psichologiniais, teisiniais, ekonominiais, įsidarbinimo ar strateginio valdymo. Dalies ekspertų nuomone, jų veikla primena ir verslo konsultavimą, turintį aiškią strategiją, perspektyvą, strateginius siekius. Verslo konsultacijų metu organizacija konsultuojama jos plėtros klausimais. Mokyklų konsultavimas gali vykti pagal tą patį modelį: konsultantas atlieka organizacijos diagnostiką, kartu su organizacijos atstovais parengiamas problemų sprendimo planas, įgyvendinami veiksmai, vėliau aiškinamasi, kas turi poveikį, kas ne, ką reikėtų taisyti, sukuriamas tolesnės veiklos planas. Bendrojo ugdymo mokyklų konsultavimas turi bendrumo ir su specializuotomis verslo konsultacijomis, pavyzdžiui, konsultavimo finansų valdymo, personalo politikos ir pan. klausimais, nes mokykla taip pat yra organizacija bendraja prasme.

Apibendrinant švietimo konsultavimo sąvokos interpretacijas galima teigti, kad Lietuvos švietimo bendruomenė jį suvokia kaip trijų tarpusavyje susijusių aspektų visumą. Švietimo konsultavimas – tai:

**abipusis susitarimas:** abi šalys prisiima atsakomybę už konsultavimo rezultatus. Siekiant tokio susitarimo, pravartu remtis konsultavimo kitose veiklos srityse praktika suskaidyti konsultacines paslaugas pagal jų pobūdį – taip konsultacijų gavėjai galėtų aiškiau formuluoti savo poreikį, o paslaugų teikėjai – specializuotis pagal konsultavimo sritis;

**dinamiškas tikslinis procesas:** konsultantas kartu su konsultuojamuoju ieško tinkamiausių bendrų sprendimų, patarimai nėra dalinami kaip „receptai“, nes kiekviena situacija yra traktuojama kaip unikali ir kiekvienai situacijai ieškoma individualaus sprendimo. Kartu konsultavimas yra tikslingai planuojama veikla, kuria siekiama konkrečių rezultatų, todėl ji turi būti reglamentuojama, siekiant užtikrinti reikiamą jos kokybę;

**įgalinimas:** konsultavimu ugdomas mokyklos ir jos bendruomenės savarankiškumas, plėtojamos jų lyderystės kompetencijos, vengiama formuoti aklus sekėjus.

Kaip teigia ekspertai, formuojant švietimo konsultavimo erdvę ir kuriant konsultavimo kultūrą galima remtis vertinga kitų sričių konsultavimo patirtimi. Pirmiausia reikėtų konsultavimo paslaugas suskirstyti tipais ir kiekvienam konsultavimo tipui taikyti savitas metodikas ir reikalavimus. Remiantis verslo ir viešojo administravimo konsultavimo praktika konsultavimą galima skirstyti į du tipus: procesinį konsultavimą ir specialisto konsultaciją. Švietimo srityje taip pat skiriami du konsultacijų tipai pagal

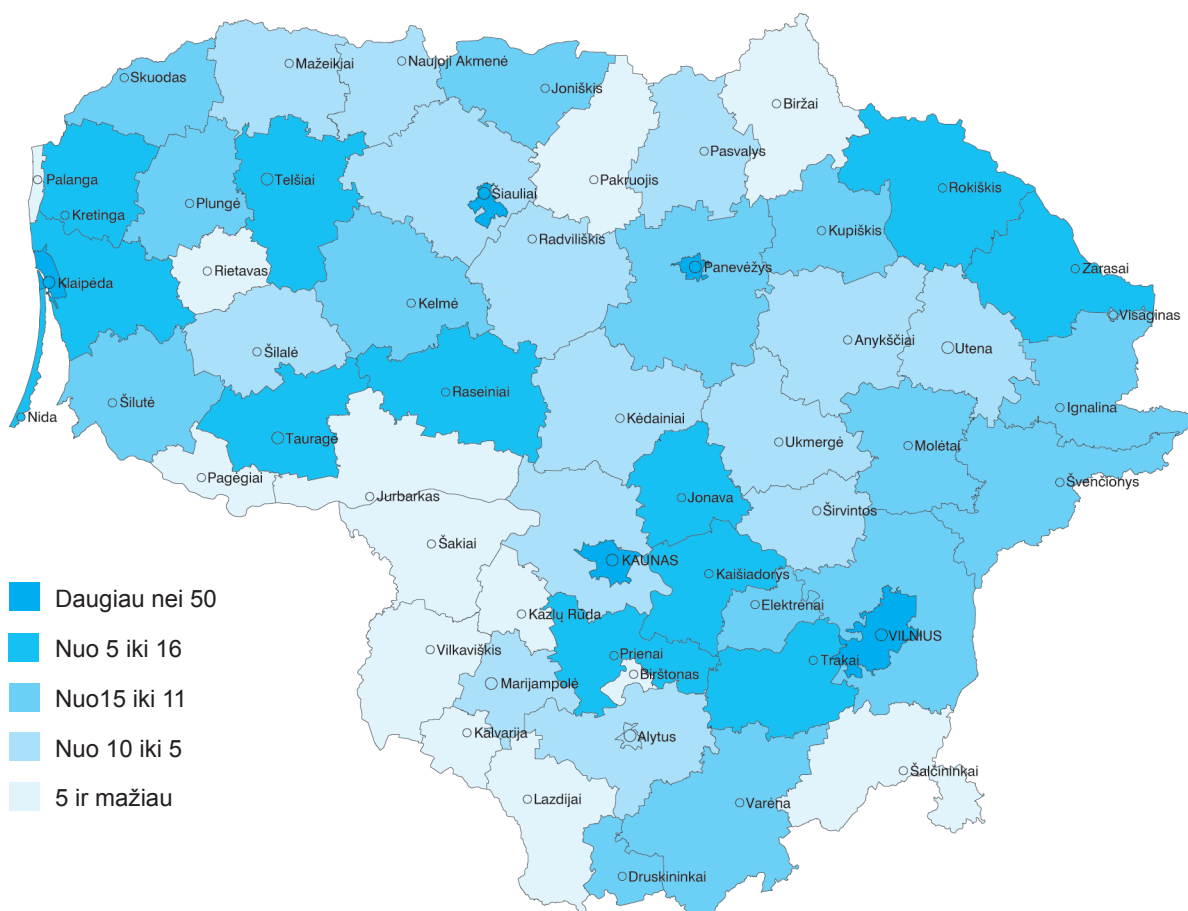
turinį: konsultavimas dėl strateginių pokyčių ir konsultavimas dėl procesinės veiklos, t. y. vadybinės konsultacinės paslaugos, skirtos esminiams pokyčiams mokyklose įgyvendinti, ir konsultacinės paslaugos, skirtos įgalinti mokyklas ir mokytojus savarankiškai įgyvendinti sprendimus, didinančius mokymo ir ugdymo efektyvumą. Toks konsultavimo paslaugų skaidymas didintų jų tikslingumą, kartu ir prieinamumą.

## ŠVIETIMO KONSULTAVIMO PASLAUGŲ PRIEINAMUMAS LIETUVOJE

Nagrinėjant švietimo konsultantų darbą, kyla klausimas, ar švietimo lyderiai gali laiku gauti profesionalią pagalbą, realiai padedančią spręsti aktualias problemas ir skatinančią judėti į priekį. Remiantis konsultavimo paslaugų ir pasiūlos tyrimo rezultatais galima teigti, kad *padėtis yra gana paradoksali*. Nors švietimo bendruomenės konsultavimosi poreikis didelis, o sukaupta teigiama konsultavimosi patirtis nemaža, konsultavimas neretai laikomas formalizuota veikla, skirta užtikrinti „reikiamos“ švietimo politikos realizavimą. Lietuvos profesijų klasifikatoriuje nurodoma, kad švietimo konsultantas yra šalies švietimo sistemos darbuotojas, tiriantis ir vertinantis švietimo būklę. Tokia formulė nėra tinkama, nes konsultavimas gali būti siejamas labiau su patarimu ir ugdymu, bet ne su vertinimu. Didelę painiavą lemia ir teisinis švietimo konsultavimo reglamentavimas: teisiniuose aktuose aiškiai apibrėžiama švietimo konsultacijų esmė, konsultantų veikla ir atsakomybė, tačiau konsultavimo funkcijos ir jų dėmė su kitomis švietimo funkcijomis konsultantų darbe nėra reglamentuotos.

Baigiant projekto „Lyderių laikas“ I etapą buvo padaryta išvada, kad Lietuvoje kol kas nėra bendros ilgalaikės nuo-

latos finansuojamos konsultantų rengimo sistemos. „Konsultantai šiuo metu yra pažirę švietimo lauke“, – teigia vienos iš projekto darbo grupių vadovas dr. A. Poviliūnas. Remiantis švietimo konsultantų veiklos apžvalga teigiama, kad Lietuvoje egzistuoja oficialus konsultavimo paslaugų tinklas, kuris daugiausia buvo kuriamas „iš viršaus“, telkiant aktyvesnius švietimo bendruomenės narius švietimo sistemos pertvarkai įgyvendinti. Tyrimo duomenimis, galiojančių švietimo konsultanto pažymėjimą turi 45 konsultavimo sričių 1 348 švietimo konsultantai, kuriuos parengė Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos įgaliotos institucijos. Daugiausiai galiojančių švietimo konsultanto pažymėjimą turinčių konsultantų yra didžiausių Lietuvos miestų savivaldybėse (1 pav.). Labiausiai išplėtotą dalykinių konsultacijų pasiūla – 40,7 proc. (584 asmenys) konsultantų, 36,4 proc. (491 asmuo) konsultuoja mokyklų valdymo ir tobulinimo klausimais, o dėl ugdymo turinio konsultuoja tik 12,4 proc. (167 asmenys) ir ugdymo turinio įgyvendinimo konsultacijas teikia 9,6 proc. (130 asmenų) konsultantų. Mažiausiai konsultantų yra neformaliojo vaikų švietimo klausimais – tik 0,9 proc. (12 asmenų).



1 pav. Galiojančių švietimo konsultanto pažymėjimą turinčių konsultantų skaičius pagal savivaldybes

Nors statistika liudija apie švietimo konsultantų gausą, realiai švietimo konsultantai, turintys galiojantį pažymėjimą, pasibaigus projektams sistemingai konsultavimo veiklos neplėtoja. Konsultavimo veiklą apsunkina tai, kad ji nėra aiškiai reglamentuojama: nors Švietimo įstatyme numatyta, kad mokyklos ar įstaigos, kuriose dirba švietimo konsultantas, turi sudaryti sąlygas konsultantui dalyvauti konsultantų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programose ir vykdyti konsultanto veiklą, tačiau realiai sprendimą dėl galimybės derinti konsultanto ir mokytojo pareigas priima mokyklos vadovybė ir jis nėra atskirai reglamentuojamas. Išvykusiam mokytojui-konsultantui pavaduoti reikia didesnių finansinių ir žmonių išteklių, mokykla patiria papildomų administracinės veiklos išlaidų. Dokumentų, kurie reglamentuotų mokyklos pareigą sudaryti sąlygas vykdyti konsultavimo veiklą, taip pat reglamentuotos atlyginimo už konsultanto vykdomą veiklą tvarkos nebuvimas yra prielaida rasti neteisėtiems darbo santykiams mėginant suderinti mokytojo ir konsultanto funkcijas.

Projekto „Lyderių laikas“ metu atlikti tyrimai išryškino pagrindinę problemą – kvalifikuotos konsultavimo paslaugų pasiūlos sistemos arba infrastruktūros nebuvimą. Nėra ne tik profesionalių konsultantų rengimo praktikos, bet ir informacijos apie konsultacinių paslaugų pasiūlą. Siekiant palaikyti ir plėtoti konsultavimo(si) tinklus, reikalinga

infrastruktūra, o ji šiuo metu, konsultantų nuomone, turi nemažą svarbių trūkumų: nesudarytos galimybės darbuotojui suderinti pagrindines pareigas švietimo įstaigoje ir konsultanto funkcijas; nesukurta sistema, kuri palaikytų ir koordinuotų tolesnę konsultantų veiklą, užtikrintų parengtų konsultantų kompetencijų ugdymą, kvalifikacijos tobulinimą; nepakankami finansiniai ištekliai naudotis konsultacinėmis paslaugomis (dažnai apriboti projektine veikla); nepakankama mokyklos bendruomenės, kurioje dirba švietimo konsultantas, parama.

Dėl to kyla ir konsultavimo paklausos problema. Potencialūs konsultacijų klientai – mokyklų specialistai – nemato arba nesupranta konsultavimosi naudos, bijo „išorinių“ ekspertų, nepripažįsta turį sunkumų (kartu ir poreikio konsultuotis). Galima pacituoti tyrimo medžiagą: „Egzistuojanti švietimo priežiūros sistema „akylai stebi“, kad mokyklų veikla atitiktų nustatytus kriterijus; mokyklos nėra skatinamos tobulėti, prašyti pagalbos, ieškoti inovacinių sprendimų; sistemoje nėra vidurinės grandies – savivaldybių, kaip mokyklų steigėjų, kurios stebėtų mokyklų veiklą ir būtų suinteresuotos mokykloms siūlyti pagalbą.“ Tyrimo dalyvavę švietimo ekspertai pabrėžė būtinumą sistemingai kurti ir įtvirtinti „kitokį“ nei šiandien turime konsultavimo modelį, teikiantį naujų reikšmių konsultavimo sampratą.

## LIETUVOS ŠVIETIMO KONSULTAVIMO PATIRTIS

Lietuvos švietimo konsultavimo patirtis dvejopa: yra ir teigiamos patirties, ir liudijančios apie švietimo bendruomenėje įsišaknijusias problemas. Pradedant šios praktikos analizę nuo pradžių, tektų grįžti į 1991–1992 m., kai Lietuvos švietimo bendruomenei buvo pasiūlyti seminarai ir mokymai, diegiantys naują požiūrį į ugdymo procesą. Intensyviau švietimo konsultavimo veikla pradėta plėtoti apie 2000 m., įgyvendinant bendradarbiavimo su tarptautinėmis organizacijomis programas. Šių programų metu buvo vertinama besimokančiųjų patirtis, bendras kontekstas, suprasta, kad suaugusiųjų mokymas nėra tas pat, kas vaikų mokymas, mokymų turinys buvo pritaikomas auditorijos poreikiams. Visi šie kokybiniai mokymų pokyčiai buvo tarsi konsultavimo paslaugų užuomazga.

1994 m. pradėta Atviros Lietuvos fondo programa „Mokyklos lyderiai“ turėjo inicijuoti naujus pokyčius, tačiau nepaisant gerų sumanymų mokyklos nebuvo pasirengusios priimti konsultantus ir atsiverti konsultavimui. Šio projekto metu buvo formuojamos mokyklų komandos, iš kurių narių buvo sudarytos konsultantų grupės. Šios grupės toliau dalyvavo mokymuose, buvo lavinami dalyvių konsultavimo gebėjimai, dalyviai patys apibrėžė sritį, kurios žinias ir patirtį galėjo perteikti kitiems. Apie šiuos konsultantus buvo pranešama platesnei bendrojo lavinimo mokyklų bendruomenei, tačiau mokyklos nesinaudojo konsultantų paslaugomis – jos dar nebuvo pasirengusios tokiai veiklai, nebuvo suformuotas šios paslaugos poreikis, ne-

buvo infrastruktūros veiklai plėtoti. Vėliau bandyta veikti kartu su regioniniais švietimo centrais, tačiau ir ši veikla nebuvo sėkminga.

**Kas lėmė ligšiolinius švietimo konsultavimo sunkumus?** Ekspertai visų pirma nurodo konsultantų rengimo ir veiklos sunkumus. Daugelyje programų ir projektų, vykusių nuo 2000 m., iš esmės nebuvo remiamasi kokybės kriterijais, nebuvo nuodugnaus įgytų gebėjimų ir žinių įvertinimo. Pažymima, kad vyravo *ad hoc* konsultantų rengimo principai, nesiremiant sisteminiu požiūriu; konsultantai patys negalėdavo išsakyti savo požiūrio, nes nebūdavo išbandę skleidžiamos patirties, stokojo žinių, kaip konkrečios priemonės gali būti įgyvendinamos praktikoje. Išgirsta nauja informacija galėjo būti įvairiai interpretuojama, nes nebuvo apibrėžtos konsultantų veiklos ir galios ribos, be to, dažniausiai buvo perteikiama teorinė medžiaga, turinti praktinės veiklos elementų, nepritaikyta konkrečiam kontekstui ar situacijai. Nebuvo rūpinamasi konsultantų veiklos organizavimu, todėl nebuvo galimybių plėtoti konsultantų veiklos, nebuvo sukurtos bendros konsultavimo koncepcijos ar sistemos.

**Kokios teigiamos patirties turime?** Interviu metu ekspertų buvo prašoma pateikti teigiamos konsultavimo veiklos pavyzdžių iš Lietuvos. Dažniausiai buvo minimos projektų metu teikiamos konsultacijos. Teigiamai vertinama Švietimo ir mokslo ministerijos finansuota „Mokyklų



tobulinimo programa“. Ši programa buvo vykdoma kompleksiskai, nusistačius konkrečius tikslus ir uždavinius. Buvo rengiami įvairių sričių – mokymo(si) sąlygų gerinimo, švietimo valdymo informacinių sistemų, švietimo politikos analizės, mokinių pažangos vertinimo, vidaus audito ir kt. – konsultantai. Visa programa buvo orientuota į kompleksinius pokyčius. Kitas teigiamas pavyzdys – Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros konsultavimas vidinio ir išorinio vertinimo klausimais. Taip pat minėtinos tokios programos ir iniciatyvos: Atviros Lietuvos fondo programa „Švietimas Lietuvos ateičiai“, Šiuolaikinių didaktikų centro veikla ir jo „Kritinio mąstymo ugdymo“ programa, Mokyklų tobulinimo centro veikla ir jo programos „Naujos galimybės Vilniaus pedagogų profesinės kompetencijos plėtrai“, Kupiškio Lauryno Stukos-Gucevičiaus gimnazijoje įgy-

vendinama mokytojų savipagalbos sistema, „Vaikų linijos“ iniciatyva sukurta „Patyčių prevencijos“ programa. Interviu metu buvo paminėtas ir gero konsultantų rengimo pavyzdys – programa „Visuomenės darnaus vystymosi ir jo ugdymo tarpdalykinių kompetencijų plėtotė“. Ši programa buvo vykdoma dvejus metus, pateikiant naujoves, kurias mokytojai įgyvendindavo mokyklose. Po kurio laiko būdavo analizuojama, kaip naujovės įgyvendinamos. Buvo laikomasi principo, kad tik išbandęs konkrečią naują gali tapti konsultantu, galinčiu kompetentingai išaiškinti veiklos ypatumus, perteikti ir naujoves, ir jų įgyvendinimo patirtį. Tokiu būdu rengiant konsultantus suvokta, kad reikia bendrauti ne tik su specialistais ar ekspertais, tačiau ir su kolegomis.

## ŠVIETIMO KONSULTAVIMAS UŽSIENIO ŠALYSE

leškant atsakymų, kaip toliau plėtoti švietimo konsultavimo infrastruktūrą Lietuvoje, pravartu paanalizuoti užsienio šalių patirtį. Didžioji Britanija, Suomija, Kanada ir Slovėnija – tai šalys, kuriose švietimo konsultavimo tradicijos jau susiformavusios. Konsultavimas čia suprantamas kaip visus švietimo ir jo administravimo lygmenis apimantis procesas. Šių šalių švietimo konsultavimo raidos analizė atskleidžia principus, kuriais yra grindžiami dabartiniai šių šalių švietimo konsultavimo modeliai. Didžiosios Britanijos ir Suomijos švietimo konsultavimo sistemų raida atspindi koncepcinius pokyčius, kuriuos lėmė viešojo sektoriaus reformos ir orientavimasis į valdymą pagal rezultatus. Kanados švietimo konsultavimo modelis iliustruoja atvejį, kai švietimo sistemos raidai didelę įtaką daro šalies daugiakultūriškumas ir poreikis derinti įvairių tautinių grupių interesus. Slovėnijos atvejis iliustruoja sėkmingą vertingos kitų šalių patirties perėmimo atvejį. Remiantis šių šalių patirtimi galima suformuluoti kompleksines rekomendacijas švietimo konsultavimo plėtojimui Lietuvoje. Šias rekomendacijas galima skaidyti pagal lygmenis: nacionalinis, savivaldybės, mokyklos ir individualusis lygmuo.

**Nacionalinis lygmuo.** Plėtojant švietimo konsultavimo sistemą Lietuvoje nacionaliniu lygmeniu rekomenduotina valstybinėms institucijoms, atsakingoms už švietimo organizavimą ir priežiūrą, vykdyti aktyvų švietimo bendruomenės konsultavimą. Didžiojoje Britanijoje konsultacijos vykdomos pagal Konsultacijų praktikos kodeksą (Code of Practice on Consultation), o vienas iš svarbiausių nacionalinio lygmens konsultantų – OFSTED (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills) – disponuoja išsamia kokybine ir kiekybine informacija. Nacionaliniu lygiu veikianti institucija atlieka viešą ir nepriklausomą švietimo paslaugų kokybės vertinimą šalyje; pirmiausia ji rūpinasi savivaldybių švietimo institucijų teikiamų švietimo paslaugų kokybės ir veiksmingumo vertinimu. Slovėnijoje konsultacijas teikia ir kartu su mokyklomis vykdo įvairius projektus Nacionalinis švietimo institutas (Zavod RS za Šolstvo).

**Savivaldybės lygmuo.** Formuojant integralią švietimo konsultavimo sistemą šalyje, savivaldybei tenka labai svarbus vaidmuo – ji yra ir konsultacijų gavėjas, ir teikėjas, savivaldybė yra švietimo inovacijų skatintoja ir diegėja. Savivaldybės turi gauti konsultacijų, susijusių su švietimo politikos įgyvendinimu. Didžiojoje Britanijoje savivaldybes konsultuoja OFSTED, teikiantis išsamią informaciją, reikalingą savivaldybės veiklai, Suomijoje savivaldybėms skiriamos konsultacijos yra įgalinančio pobūdžio: savivaldybių švietimo administracijos ne tik išsamiai konsultuojamos, joms padedama ir vykdyti projektus.

**Mokyklos lygmuo.** Mokyklų lygmeniu labai svarbu plėtoti konsultavimosi su visais socialiniais partneriais praktiką. Remiantis užsienio šalių patirtimi galima teigti, kad konsultacijų efektyvumas gali būti didesnis, kai mokykloms suteikiama galimybė pačioms pirkti konsultanto paslaugas. Šiuo atveju mokyklos tiksliau suformuluoja savo poreikius ir pasirenka konsultantus pagal problemines veiklos sritis (Didžiojoje Britanijoje, Slovėnijoje). Sudarius mokyklai galimybę gauti konsultanto paslaugas iš savivaldybės (Suomijos atvejis), skatinamas įgalinantysis konsultavimas – teikiama informacija, sprendimai priimami bendradarbiaujant.

**Individualusis lygmuo.** Šiame lygmenyje švietimo konsultavimas reiškia dalykinį konsultavimą: vykdomos programos jauniems mokytojams, siekiant didžiausio pedagoginio efektyvumo (programa „Mokymo ir mokymosi magistras“ Didžiojoje Britanijoje), vystoma kvalifikacijos kėlimo sistema, laiduojanti teorinių ir praktinių žinių sintezę (Suomijos pavyzdys). Slovėnijoje ir Kanadoje efektyvi savanorių ekspertų veikla. Savanoriais ekspertais dažnai dirba vyresnio amžiaus mokytojai – emeritai, konsultuojantys siauroje savo dalyko srityje. Taip pat yra skatinamos tokios mokytojų kooperavimosi formos, kaip mokytojų tinklai, mokytojų darbo grupės, mokyklos ir universiteto partnerystė (Slovėnija ir Kanada).

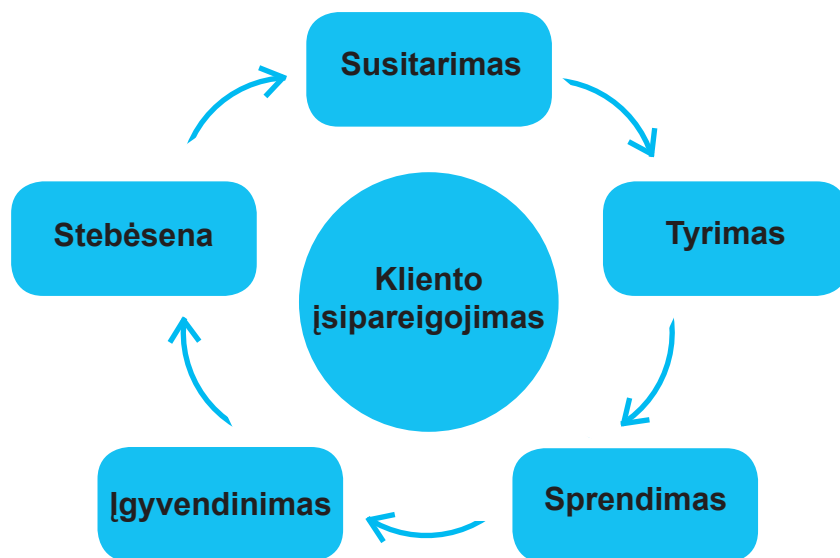
## KOKIA GALĖTŲ BŪTI ŠVIETIMO KONSULTAVIMO PASLAUGŲ PLĖTOJIMO LIETUVOJE KONCEPCIJA?

Rinkdamasi teorines švietimo konsultavimo paslaugų plėtojimo prielaidas „Lyderių laiko“ tyrėjų grupė svarstė įvairias konsultavimo teorijas, schemas ir modelius. Projekto ekspertė dr. Coleen R. Jackson apžvelgė ir palygino kelis šiuolaikinius konsultavimo modelius. Pasak jos, visiems modeliams yra būdingas tam tikras universalus procesas, t. y. tam tikri konsultavimo veiklos etapai. Jie paprastai yra penki:

- Pradžia ir susitarimas. Tai svarbus bet kurio projekto etapas. Šiame etape užmezgamas kontaktas su klientu, išanalizuojama problema, įvertinama, ar konsultantas tinkamas klausimui spręsti, išsiaiškinami kliento ir konsultanto lūkesčiai ir nusprendžiama, nuo ko pradėti.
- Tyrimas ir diskusija. Konsultantas turi pats išanalizuoti problemą ir padėti tai padaryti klientui. Kaip bus apibūdinama problema, kokie metodai bus taikomi, kokių duomenų reikės surinkti, kiek tai užtruks?

- Nuomonės išsakymas ir sprendimas veikti. Pateikiama nuomonė apie surinktus duomenis ir atliktą analizę, apibrėžiami svarbūs projekto tikslai, pasirenkami tinkamiausi veiksmai ir numatomi pokyčiai.
- Įsipareigojimas ir įgyvendinimas. Daugeliu atvejų įgyvendinimo užduotis tenka organizacijai, tačiau kartais dalyvauja ir pats konsultantas.
- Pratęsimas, ciklo kartojimas arba nutraukimas. Įvertinama, kas paaiškėjo pirmame etape. Kartais tikroji problema nepaaiškėja, kol nesiimama konkrečių veiksmų. Tokiu atveju ciklas kartojamas, aptariamoms naujo susitarimo detalės.

2 pav. pateikta konsultanto darbo schema. Iš jos matyti, kad labai svarbus yra kliento (mokyklos vadovo ar kito švietimo bendruomenės atstovo) įsipareigojimas, kuris galimas tik tokiu atveju, jei mokyklos vadovas ar besikonsultuojantis mokytojas jaučia tikrą pokyčių poreikį.



2 pav. Švietimo konsultanto darbo schema

Siekiant ateityje išvengti konsultantų rengimo trumpalaikiškumo ir konsultacijų nekryptingumo, projekte pateikiamas principinis konsultavimo paslaugų ir pasiūlos modelis, pagrįstas šešiomis pagrindinėmis vertybėmis:

atvirumas, augimas, tvarumas, autentiškumas, partnerystė, etiškumas. Modelyje numatoma, kad konsultavimo veiklos kokybė bus užtikrinama vadovaujantis tokiomis principinėmis nuostatomis:

Subjekto arba institucijos konsultavimas(is) traktuojamas kaip pagalba, bet jokių būdų ne vertinimas.

Konsultantai atrenkami tiksliai pagal numatytus kriterijus.

Konsultantų rengimo ir profesinio tobulinimosi nuoseklumas ir ilgalaikiškumas.

Konsultantų rengimo programų kokybė.

Konsultantų rengimo programų kokybė, susijusi su tęstinumu ir ilgalaikiškumu. Mokymosi būdai tokie pat svarbūs, kaip ir mokymosi programų turinys.

Konsultavimo procese laikomasi konsultanto veiklos principų ir profesinės etikos.

Nuolat bendradarbiaujama su regionų švietimo centrais ir mokyklomis, siekiant gauti grįžtamosios informacijos ir įvertinti konsultavimo paslaugų kokybę.

Konsultantai atestuojami ir peratestuojami pagal numatytas procedūras.

Konsultavimo modelio veiklos nuolat analizuojamos ir tiriamos.

Tikėtina, kad, laikantis šių nuostatų, švietimo konsultavimo praktika įgaus daugiau pozityvumo, bus išvengta tyrimais nustatytų probleminių šios veiklos aspektų. Nuostatos formos naujo tipo santykius tarp švietimo bendruomenės narių, t. y. kurs pasitikėjimo atmosferą, formos stiprias asmenybes, nebijančias pripažinti savo žinojimo ribų.

Švietimo konsultavimas gali vykti įvairiomis formomis, tačiau siekiant konsultacinių paslaugų prieinamumo, pravarti *virtualioji aplinka*. Švietimo konsultacijų prieinamumas virtualiojoje aplinkoje lengvina kasdienį švietimo lyderių darbą, sudaro galimybę gauti įvairių įrankių tam tikroms veiklos rūšims atlikti. Virtualioji aplinka padeda jungti švietimo bendruomenę, rasti reikiamą švietimo konsultantą ar pasikonsultuoti su juo per atstumą, taigi taupyti laiką ir išteklius. Atlikus bendrojo ugdymo mokyklų ir administracijos atstovų nuomonės tyrimą, kurio metu buvo apklausti 407 respondentai, paaiškėjo, kad viena iš dažniausiai mokyklų bendruomenių naudojamų virtualiųjų aplinkų yra švietimo portalas *eMokykla*. Jį populiarumu lenkia tik *iGoogle* aplinka, kuri nėra pritaikyta išskirtinai švietimo srityje dirbantiems vartotojams. Toks šio portalo populiarumas rodo, kad panašaus pobūdžio virtualiosios

aplinkos švietimo bendruomenei yra reikalingos. Tačiau šią bendruomenę sudaro labai skirtingų vaidmenų ir interesų nariai. Atliktas tyrimas atskleidė, kad skiriasi net mokytojų ir mokyklos administracijos naudojimosi virtualia aplinka įpročiai ir poreikiai, o tai pagrindžia lyderystei skirtos virtualiosios aplinkos reikalingumą.

Daugiau nei pusė respondentų nurodė, kad komunikacija internetu su visų tyrime minimų švietimo darbuotojų grupių atstovais (kolegomis savo ir kitose mokyklose, mokyklos administracija, metodinių grupių ir projektų komandų nariais, konsultantais) yra labai aktuali. Tyrimas taip pat atskleidė, kad Lietuvos pedagogai gana aktyviai pamokose naudojami Lietuvos veikiančiose bazėse skelbiama medžiaga (55,5%) ir tik 15,5% pedagogų naudojami tarptautinėmis mokymo išteklių bazėmis. Daugelis tik pasyviai naudojami šia informacija, ir tik nedidelė dalis kuria ir patys skelbia mokymo medžiagą. Kol kas Lietuvos pedagogams stinga motyvacijos ir kompetencijos kurti tokią medžiagą ir dalintis ja su kitais. Šiam procesui reikalingas tarpininkas – konsultantas, gebantis ne tik spręsti konkrečias mokyklos problemas, bet ir susieti įvairių mokyklų ir mokytojų patirtį. Tačiau kaip parengti tokį universalų konsultantą?

## KAIP PARENGTI ŠVIETIMO LYDERIUI REIKALINGĄ KONSULTANTĄ?

„Tyrimas labai akivaizdžiai parodė, kad švietimo bendruomenė konsultantą kaip tokį ir jo vaidmenį priima labai įvairiai. Švelniai tariant, kartais ne pačioje palankiausioje šviesoje“, – teigia vienos iš tyrimo grupių vadovas dr. A. Juozaitis. Todėl vienas iš projekto metu keliamų klausimų buvo – kaip parengti tokį konsultantą, kuris geriausiai atlieptų švietimo lyderių konsultavimosi poreikius. Buvo nutarta, kad švietimo bendruomenės nariai turėtų gauti „lyderystės vardan mokymosi“ paramą trijose veiklos srityse:

- vadovavimas mokymuisi;
- vadovavimas žmonėms;
- vadovavimas organizacijoms.

Pagrindinis konsultantų rengimo programoms keliamas uždavinys buvo – kad programų teorinė, praktinė dalis, konsultanto į(si)vertinimas padėtų jam įgyti pasitikėjimo būsimoje veikloje. Remiantis tyrimo rezultatais taip pat buvo prieita nuomonė, jog labai svarbu, kad mokymai vyktų atviro dialogo forma.

Projekto „Lyderių laikas“ I etape buvo sukurtos bendroji ir penkios specializuotos konsultantų rengimo programos. Bendroji konsultantų rengimo programa pradedama kandidatų atranka. Jos metu kandidatai įsivertina ir numato konkrečias tobulintinas savo gebėjimų sritis (kryptis). Virtualiojoje aplinkoje užpildytą testą kandidatas siunčia programos vadovui. Atrinkti kandidatai gauna savarankiško mokymosi instrukciją ir pagal ją dirba. Šiam etapui skiriamos 6 akademinės valandos. Tolesnės trys sudedamosios programos dalys yra tokios:

- Konsultavimo teorija ir praktika; konsultanto kompetencijos. Tai yra esminis programos modulis. Juo ugdomas supratimas, kas yra konsultavimas, kaip jis vykdomas. Modulį sudaro 114 akademinė valandų, iš kurių 20 skirta praktikai atlikti, 14 – savarankiškam darbui.
- Konsultavimas virtualiojoje aplinkoje. Tai specialus modulis, skirtas tęstiniam konsultanto mokymuisi: jo metu atliekamos užduotys virtualiojoje erdvėje. Šį modulį sudaro 16 akademinė valandų, iš kurių 8 yra kontaktinės, kitos 8 skirtos savarankiškam mokymuisi.
- Konsultavimas lyderystės kontekste. Šis modulis glaudžiai siejasi su lyderystės studijomis ir neformalioju lyderystės mokymuisi: jo metu aptariama lyderystės samprata, kitos lyderystės temos, plačiau susipažįstama su švietimo kontekstu. Šiam moduliui skirtos 24 akademinės valandos, iš kurių 16 – kontaktinės, o 8 – savarankiško mokymosi.

Atliepiant specifinius švietimo bendruomenės narių konsultavimo poreikius buvo sukurtos penkios specializuotos konsultantų rengimo programos: Strateginis planavimas, Finansų valdymas, Personalo valdymas, Socialinis dialogas ir viešieji ryšiai, Ugdymo proceso vadyba. Tai programos, kurių didelę dalį sudaro projektinis darbas, leidžiantis praktiškai išbandyti teorines žinias, čia numatyti susitikimai-diskusijos, kurių metu būsimi švietimo konsultantai pristato savo pažangą, dalinasi patirtimi ir mokosi iš kitų programos dalyvių.

## VIETOJ IŠVADŲ

Švietimo konsultavimas Lietuvoje dar tik pradeda savo kelią. Atlikti tyrimai, kitų šalių švietimo konsultavimo patirties apžvalga, taip pat teorijų analizė leidžia daryti išvadą, kad egzistuoja du esminiai efektyviam švietimo konsultavimui itin svarbūs aspektai – pasitikėjimo kultūra ir sistemingas, ilgalaikis veiklos plėtojimas. Tyrimai atskleidė tam tikrą respondentų nuovargį stengiantis prisitaikyti prie nuolatinės kaitos, tačiau kartu pripažįstama, kad projektiškai veikla davė nemaža vertingos konsultavimo patirties, suformavo gero švietimo konsultavimo sampratą. Ši samprata yra atspirties taškas, nuo kurio pradedama plėtoti integrali švietimo konsultavimo paslaugų infrastruktūra, skirta naudotis visiems švietimo bendruomenės nariams.

Stokojant kokybiškų švietimo konsultavimo pasaugų, projekto „Lyderių laikas“ pagrindinė idėja ir tikslas yra suformuoti paramos švietimo lyderiams infrastruktūros pagrindus, kurių svarbią dalį sudaro konsultacinės paslau-

gos ir jų prieinamumas. Pirmajame projekto etape buvo sukurtas švietimo konsultavimo paslaugų modelis ir konsultantų rengimo programos, joms įgyvendinti numatytos virtualiosios aplinkos priemonės. Švietimo konsultavimo paslaugų modelis grįstas pasikartojančio ciklo principu: veikla pradedama nuo poreikių analizės ir baigiama pokyčių įvertinimu, o mokyklos ir konsultanto įsitraukimas ir įsipareigojimas laikomas svarbiausia sėkmingo konsultavimo sąlyga. Švietimo konsultantams rengti pasiūlytos bendroji ir penkios specializuotos programos. Pagal bendrąją programą studijuojama konsultavimo teorija ir praktika, konsultavimo virtualiojoje aplinkoje galimybės, konsultavimas lyderystės klausimais. Kadangi švietimo konsultacijų prieinamumas virtualiojoje aplinkoje lengvina kasdienį švietimo lyderių darbą, teikia galimybę gauti įvairių įrankių tam tikroms veiklos rūšims atlikti, buvo sukurta konsultavimo virtualiojoje aplinkoje koncepcija, o vėliau ir virtualiosios aplinkos rengimo ir įgyvendinimo modelis.

### Šaltiniai:

1. Konsultacinių švietimo paslaugų ir pasiūlos Lietuvoje ir užsienyje tyrimas. [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/315\\_Konsultaciniu%20svietimo%20paslaugu%20ir%20pasiulos%20Lietuvoje%20ir%20uzsienyje%20tyrimas.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/315_Konsultaciniu%20svietimo%20paslaugu%20ir%20pasiulos%20Lietuvoje%20ir%20uzsienyje%20tyrimas.pdf) . Žiūrėta 2011-11-30.
2. Konsultavimo paslaugų ir pasiūlos modelio aprašas. [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/426\\_ŠVIETIMO%20KONSULTAVIMO%20MODELIS.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/426_ŠVIETIMO%20KONSULTAVIMO%20MODELIS.pdf) . Žiūrėta 2011-11-30.
3. Švietimo konsultantų rengimo programos. [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/427\\_ŠVIETIMO%20KONSULTANTU%20RENGIMO%20PROGRAMOS.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/427_ŠVIETIMO%20KONSULTANTU%20RENGIMO%20PROGRAMOS.pdf) . Žiūrėta 2011-11-30.
4. Virtualios aplinkos koncepcija. [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/314\\_Virtualios%20aplinkos%20koncepcija.pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/314_Virtualios%20aplinkos%20koncepcija.pdf) . Žiūrėta 2011-11-30.

**ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ** – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/analizes.htm](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/analizes.htm) ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vedėjui Ričardui Ališauskui ([ricardas.alisaukas@smm.lt](mailto:ricardas.alisaukas@smm.lt)).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų biuro vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkiene (el. p. [veronika.siurkiene@smm](mailto:veronika.siurkiene@smm), tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė: dr. Rasa Smaliukienė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė.

ŠVIETIMO KONSULTAVIMAS: FIKCIJA AR TIKROVĖ?

Redaktorė *Mimoza Kligienė*  
Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2012-07-16. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos  
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius  
Spausdino UAB „Petro ofsetas“, Savanorių pr. 174D, LT-03153 Vilnius