

PROJEKTO

APSKRITIES VIRŠININKŲ IR SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ŠVIETIMO PADALINIŲ SPECIALISTŲ EKSPERTINIŲ GEBĖJIMŲ STIPRINIMAS

STUDIJS

APSKRITIES VIRŠININKŲ IR SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ ŠVIETIMO PADALINIŲ KONSULTACINĖS VEIKLOS PLĖTOJIMO PRIORITETAI

SANTRAUKA

1. dalyje – Tyrimo koncepcija – pateikiama tyrimo struktūra ir metodika. Lietuvoje vykdytos švietimo politikos reformos, orientuotos į švietimo plėtotę ir kokybės tobulinimą ne tik delegavo didelę sprendimų priėmimo laisvę mokykloms, bet ir numatė regioninio lygmens steigėjo – savivaldybės – atsakomybę už švietimo prieinamumą ir kokybę. Tokiu būdu mokyklų vadovų ir mokytojų konsultavimas mokyklų bendruomenės ugdymo proceso organizavimo, ugdymo turinio įgyvendinimo ir kitais klausimais yra laikytinas viena iš švietimo specialistų funkcijų, sudaranti prielaidas bendradarbiavimu pagrįstai kultūrai formuotis.

Pažymėtina, kad nors švietimo specialistų kompetencijos ir gebėjimai yra ugdomi vadovaujantis šiuo metu veikiančia valstybės tarnautojų mokymų organizavimo tvarka, stokojama sisteminių, tęstinių mokymų, orientuotų į švietimo specialistų konsultacinių gebėjimų plėtojimą. Nesudarant tinkamų sąlygų švietimo specialistų konsultaciniams gebėjimams plėtotis, švietimo specialistai savo veikloje apsiriboja formalia kontrolės funkcija, formuojasi atotrūkis tarp regioninio lygmens steigėjo – savivaldybės – ir mokyklos.

Susiklosčius tokiai situacijai, būtina įvertinti Lietuvos apskričių ir savivaldybių švietimo padalinių specialistų gebėjimus teikti konsultacines paslaugas bei pateikti rekomendacijas dėl ekspertinių gebėjimų stiprinimo.

Tyrimo apimties apribojimas. Įvertinus tai, kad apskričių viršininkų pareigybės panaikinamos ir apskričių viršininkų administracijos likviduojamos teisės aktų nustatyta tvarka 2010 m. liepos 1 d.¹, tyrimas apsiriboja tik savivaldybių lygiu, t.y. tiriami tik savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų ekspertiniai gebėjimai.

Tyrimo objektas. Savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų (toliau tekste –specialistų) konsultacinės veiklos būvis.

Tyrimo tikslas. Atskleisti Specialistų konsultacinės veiklos, kurioje reiškiasi ekspertiniai gebėjimai, būvį ir tokios veiklos poreikį.

Tyrimo techninėje užduotyje apibrėžtą studijos struktūra padiktavo tokius *tyrimo uždavinius*:

1. Parengti principinę regioninio steigėjo lygmens Specialistų konsultacinės veiklos organizavimo užsienio šalyse lyginamąją analizę.
2. Išnagrinėti atskirų valstybių regioninio steigėjo lygmens Specialistų konsultacinės veiklos praktiką.
3. Ištirti Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimus teikti konsultacines paslaugas.
4. Pateikti rekomendacijas, remiantis atskirų šalių patirtimi bei empirinio tyrimo duomenimis, apie galimybes tobulinti Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų konsultacinę veiklą.

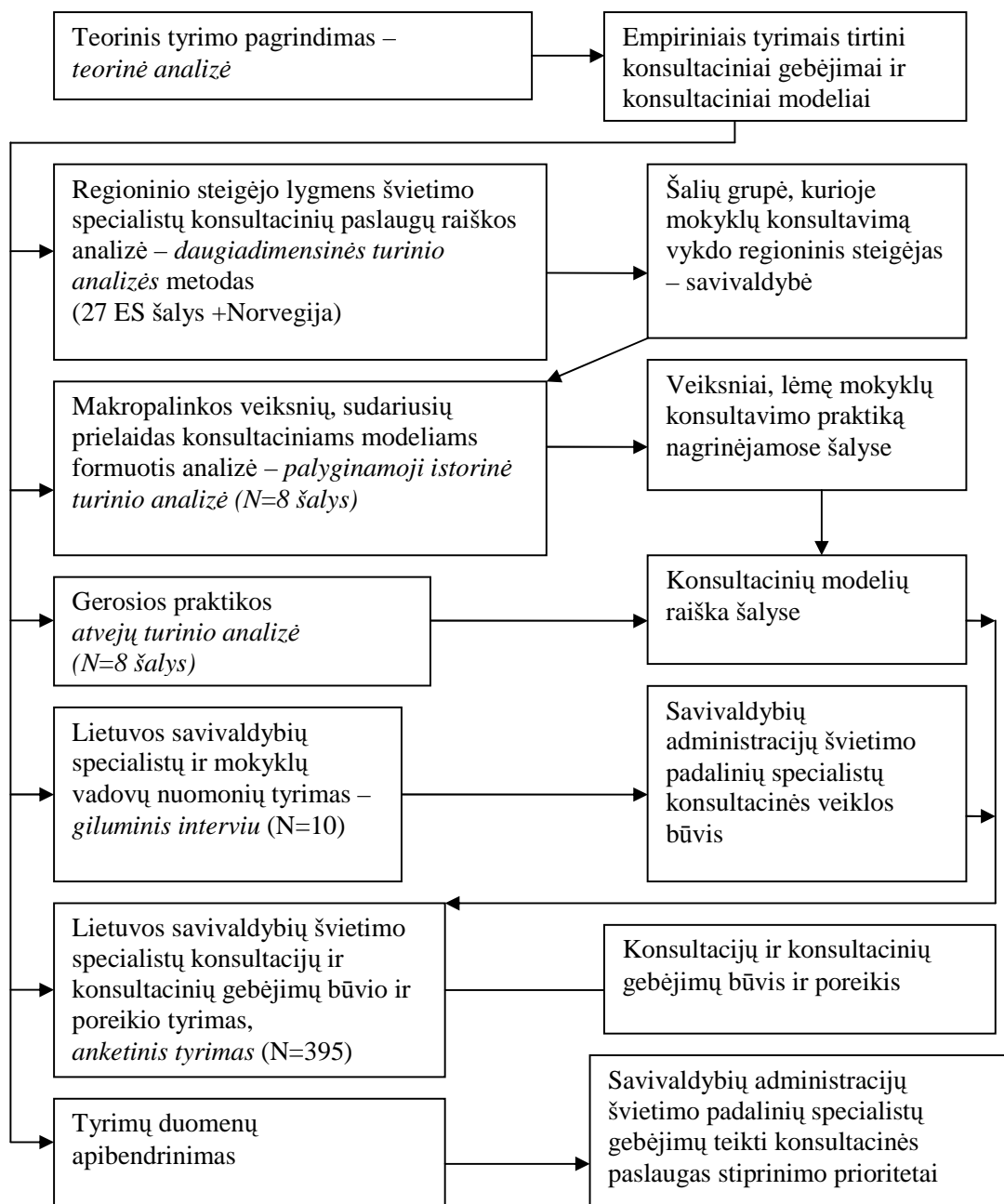
2 dalyje – Tyrimo teorinis pagrindimas - skirtas konsultavimo teorinei studijai. Iš esmės konsultavimas yra laikytinas paslauga, kuri teikiama organizacijoms, siekiant identifikuoti problemas, jas analizuoti, rekomenduoti šių problemų sprendimus ir esant poreikiui, padėti juos įgyvendinti. Apžvelgus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią įvairius konsultavimo aspektus, studijoje remiamasi penkiais konsultanto gebėjimus lemiančiais veiksniais: *dalykine kompetencija, socialine kompetencija, kognityviniais gebėjimais, sprendimo strategija ir užduoties charakteristikomis.*

¹ Apskritis valdymo įstatymo ir jį keitusių įstatymų pripažinimo netekusiais galios ĮSTATYMAS// Valstybės žinios 2009, Nr. 87-3661

Pažymėtina, kad nors konsultantui keliami tam tikri formalūs išsilavinimo ar profesiniai reikalavimai, šias paslaugas geriausiai teikia tie individai, kurie yra specialiai apmokyti arba turi itin aukštą kompetenciją konsultuojamoje srityje. Tokiu būdu švietimo specialisto darbo patirtis ir vykdomos funkcijos formuoja dalykines kompetencijas, kurios nors ir sudaro prielaidas tapti ekspertu, tačiau be tinkamų tarpasmeninių gebėjimų, reikiamos sprendimo strategijos ir palankių aplinkos veiksnių nebus tinkamai išplėtos. Socialinė kompetencija gali būti apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis, todėl Specialistui, kaip konsultantui, itin svarbūs tarpasmeniniai gebėjimai. Studijoje remiamasi B. H. Spitzberg (2003) ir kitų autorių komunikacinių gebėjimų konceptualizacija. Pažymėtina klausymo, empatijos, dėmesingumo, artikuliacijos naudojimo, orientacijos į kitus ir sąveikos valdymo gebėjimų, įvardinamų kaip kognityviniai gebėjimai, ypač svarbių kompetencijų konstrukcijai svarba (Wiemann, 1997; Payne, 2005).

Eksperto naudojamai sprendimo strategijai apibūdinti remiamasi teoriniais konsultavimo modeliais: specialisto konsultacija, įgalinančiu konsultavimu ir procesiniu konsultavimu (Rockwood, 1993; Nees ir Greiner, 1985; Goldsmith ir Lyons, 2006). Paskutiniai veiksniai grupė lemianti eksperto veiklos efektyvumą – užduoties charakteristikos - yra susijusi su aplinkos veiksniais, kurie leidžia arba trukdo pasireikšti eksperto kompetencijai. Vienas iš svarbiausių veiksnių yra konsultuojamųjų motyvacija gauti konsultacijas, kuri didžia dalimi priklauso nuo jų suvokiamos konsultavimo teikiamos naudos (Czerniawska, 2006).

Nuosekli studijoje naudotų metodų ir rezultatų seka atspindi 1 pav.



1 pav. Savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų ekspertinių gebėjimų stiprinimo studijoje naudotų metodų ir tyrimų rezultatų sąryšio seka

3 dalyje – Regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinių paslaugų raiška Europos Sąjungos šalyse – taikant kokybinės turinio analizės metodą analizuojamos Europos Sąjungos šalys ir Norvegija, kuri istoriniu, kultūriniu ir geografiniu požiūriu priskiriama Šiaurės Europos šalių grupei. Pasitelkus daugiadimensinės analizės metodą ir išskyrus keturias dimensijas: 1) šalies švietimo sistemos administravimo principai ir regioninės administracijos vieta švietimo sistemoje; 2) regioninės administracijos funkcijos švietime; 3) šalies švietimo prioritetai, darantys įtaką mokyklų konsultavimui ir 4) mokyklų konsultavimo procesas, visos analizuotos šalys buvo suskirstytos į keturias grupes.

Pirmajai šalių grupei, kurioje mokyklų konsultavimą atlieka specializuotos konsultacinės institucijos, priklauso tokios šalys kaip, Belgija, Italija, Latvija, Nyderlandai ir Vokietija. Vis dėlto, net ir susiklosčius tokiai konsultavimo praktikai, požiūris į konsultavimo organizavimą nėra vieningas. Italijoje ir Nyderlanduose mokyklai suteikta autonomija, kuri numato galimybes esant poreikiui pirkti konsultacines paslaugas iš šalies. Tuo tarpu Belgijoje mokyklas konsultuoja pedagoginio konsultavimo tarybos, kurių veiklą reglamentuoja vyriausybė, Latvijoje kai kurios konsultavimo funkcijos priskiriamos Mokymo programų plėtotės ir egzaminavimo centrui bei regioninėms švietimo taryboms. Kiek kitokia praktika susiklostė Vokietijoje, kur parama mokykloms teikiama per federaciniams žemėms priklausančius mokyklos pedagogikos institutus ir inspektuojančias institucijas.

Antrąją šalių grupę, kurioje mokyklų konsultavimas yra priskirtas inspektuojančioms ir priežiūrą vykdančioms institucijoms, sudaro tokios šalys kaip, Airija, Austrija, Belgijos vokiškas regionas, Bulgarija, Ispanija, Kipras, Liuksemburgas, Malta, Prancūzija ir Rumunija. Šioje šalių grupėje galima išskirti tokias šalis kaip, Airija, Kipras, Liuksemburgas ir Malta, kuriose mokyklų konsultavimo funkcija yra daugiau centralizuota ir priskirta švietimo ministerijų lygmeniui. Tuo tarpu Austrijoje, vokiškajame Belgijos regione, Bulgarijoje, Rumunijoje ir Prancūzijoje konsultavimą vykdo regioninio lygmens mokyklų inspektoriai, o Ispanijoje – iš dalies centralizuotai konsultuoja Švietimo inspektoratas.

Trečiajai šalių grupei, kur mokyklų konsultavimą atlieka regionų švietimo padalinių specialistai, yra priskirtos tokios šalys kaip, Graikija, Lenkija, Portugalija ir

Slovakija. Šiose šalyse savivaldybės, kaip mokyklos steigėjos, vaidmuo yra gana minimalus, apsiribojantis finansinių išteklių mokykloms paskirstymu. Tuo tarpu regioniniame lygmenyje veikiančios institucijos turi specialistus, tiesiogiai atsakingus už konsultacijas ir paramą mokyklai.

Ketvirtajai šalių grupei, kur mokyklų konsultavimą atlieka savivaldybių švietimo padalinių specialistai, priskirtos tokios šalys kaip Čekija, Danija, Didžioji Britanija (Anglija ir Škotija), Estija, Lietuva, Norvegija, Suomija, Švedija ir Vengrija. Tam tikras tradicijas turinti konsultavimo praktika yra susiklosčiusi Skandinavijos šalyse ir tokiose Didžiosios Britanijos teritorijose kaip, Anglija ir Škotija.

Pažymėtina, kad Skandinavijos šalių grupėje savivaldybės vaidmuo konsultavimo procese nėra vienareikšmiškas. Norvegijoje konsultavimo procesas, kurį vykdo savivaldybės yra laikomas nepakankamu, o pačios savivaldybės vaidmuo dažniau siejamas su kontrole ir vertinimu. Švedijoje kai kurios savivaldybės su savo administruojamomis mokyklomis bendrauja remdamosi bendradarbiavimo ir konsultavimo principu, o kitos – pasirenka formalų, tradicinį administravimo „iš viršaus žemyn“ principą. Danijoje konsultavimo funkcijas vykdo ne tik savivaldybė, bet ir ministerijos padaliniai. Tuo tarpu Suomijos mokyklos valdymo modelyje, savivaldybėms yra aiškiai priskirta paramos mokyklai funkcija, todėl daug dėmesio skiriama savivaldybių švietimo funkcijų efektyvumui didinti.

Akcentuotina, kad nors konsultavimo praktika Anglijoje ir Škotijoje yra gana sena, tačiau skirtingose savivaldybėse konsultavimo procesas nėra vienodas ar kitaip unifikuotas.

Iš naujųjų Europos Sąjungos šalių savivaldybės vaidmuo konsultavimo procese mažiau ryškus Čekijoje, kurioje konsultavimas vyksta per kasmetinius savivaldybės švietimo specialistų ir mokyklų vadovų pokalbius. Tuo tarpu Vengrijoje, savivaldybės kartu su privataus sektoriaus institucijomis teikia pedagogines ir ekspertines paslaugas, savivaldybė inicijuoja ir koordinuoja ugdymo institucijų tinklus. Estijoje mokyklų konsultavimą atlieka specializuotos institucijos ir savivaldybės švietimo padalinių specialistai.

Išanalizavus konsultavimo praktiką Europos Sąjungos šalyse ir Norvegijoje, pažymimas būtinumas toliau analizuoti regioninio steigėjo – savivaldybės - lygmens

švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo modelius ketvirtosios šalių grupės pavyzdžiu.

4 dalyje – Regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo modeliai: atvejų analizė makroaplinkos kontekste – taikant palyginamosios istorinės analizės metodą analizuojami socialiniai, kultūriniai, politiniai ir ekonominiai veiksniai, kurie įtakojo Danijos, Čekijos, Didžiosios Britanijos, Estijos, Lietuvos, Norvegijos, Suomijos ir Švedijos regioninio steigėjo – savivaldybės – konsultacinės veiklos organizavimo modelių formavimąsi. Makroaplinkos veiksniai analizuojami atsižvelgiant į istorinį švietimo sistemų vystimąsi po Antrojo pasaulinio karo.

Studijos autoriai pažymi, kad po Antrojo pasaulinio karo iki 1970 m. vykę socialiniai, kultūriniai, politiniai ir ekonominiai pokyčiai nevienodai įtakojo nagrinėjamas Europos šalis. Atsižvelgtina į tai, kad Didžioji Britanija ir Skandinavijos šalys vystėsi kaip nepriklausomos valstybės, tuo tarpu Čekija su Slovakija sudarė atskirą valstybę, kuri kaip ir Vengrija buvo priklausoma nuo Sovietų Sąjungos, o Estija ir Lietuva buvo integruotos į Sovietų Sąjungos sudėtį. Dėl susiklosčiusių politinių aplinkybių Čekijos, Vengrijos, Estijos ir Lietuvos kultūrinis, socialinis gyvenimas, o taip pat ir švietimo sistema buvo stipriai ideologizuoti. Kita vertus, visų pokario Europos valstybių valdymas šiuo laikotarpiu buvo plėtojamas remiantis centralizuotu išteklių valdymu, poreikis orientuotis į veiklos efektyvumą ir valdymą „pagal rezultatus“ nebuvo susiformavęs dėl augančios ekonomikos ir atitinkamai didėjančio viešojo sektoriaus finansavimo.

Akcentuotina, kad ryškūs Vakarų Europos politiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai pokyčiai, lėmę konsultacinės praktikos kaitą švietime, pasireiškė septintajame dešimtmetyje. Itin didelį vaidmenį čia suvaidino ekonominė krizė, paskatinusi peržiūrėti viešojo sektoriaus finansavimą bei atsigręžti į rinkos mechanizmą ir konkurenciją, kaip pagrindinius veiksnius, užtikrinančius veiklos efektyvumą. Minėti procesai Didžiojoje Britanijoje ir Skandinavijos šalyse sudarė prielaidas įgyvendinti švietimo politikos reformas, nukreiptas į didesnės galios delegavimą mokykloms ir vietos bendruomenei. Skandinavijos šalyse dominavusi neo-radikali politinė filosofija susilpnino centrinę švietimo sistemos kontrolę ir ją iš dalies pakeitė į paramą. Tokiu būdu šiose šalyse pradėta švietimo sistemos decentralizacija, ilgą laiką vykdyta prioritetinga valstybės

švietimo politika bei susiformavusi kultūrinė – socialinė aplinka sudarė prielaidas regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo modeliams formuotis.

Devintame dešimtmetyje esminiai politiniai pokyčiai vykę Rytų ir Centrinėje Europoje, lėmė politines, socialines, ekonomines ir švietimo reformas Čekijoje, Vengrijoje, Estijoje ir Lietuvoje. Perėjimas prie rinkos ekonomikos paskatino vykdyti eilę reformų, siejamų su liberalizacija, reguliacijos mažinimu, privatizacija ir konkurencija.

Čekijos ir Vengrijos regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo modelių raiškai įtaką darė šiose šalyse jau septintą dešimtmetį skleistos alternatyvios ekonomikos sistemos („planavimo-rinkos modelio“) idėjos, vykdytos ekonomikos reformos, pakitusi ideologija bei poreikis perimti pažengusių šalių praktiką.

Tuo tarpu Lietuvos ir Estijos regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo modelių raiškai įtaką darė švietimo reformos, pradėtos vykdyti po Nepriklausomybės atgavimo. Pažymėtina, kad 1996-1998 metų laikotarpiu abiejose šalyse ne tik pradėta rengti nauja nacionalinės mokyklos programa, bet ir *parengta vertinimo/testavimo politika, pagrįsta užsienio patarėjų patirtimi ir geriausia Vakarų šalių praktika.*

Kita vertus, lyginant Estiją ir Lietuvą, išskirtina unikali Estijos istorija ir geografinė padėtis, sudariusi prielaidas susieti šalies kultūrinį, ekonominį ir socialinį gyvenimą su Suomija, Danija ir Švedija, kas neabejotinai turėjo ir turi įtaką ne tik nacionalinei perspektyvai, bet ir perimamai gerajai praktikai mokyklų konsultavimo organizavimo srityje.

Studijos autoriai pažymi, kad nors minėtos prielaidos sudarė palankias sąlygas regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo praktikai formuotis atrinktų šalių grupėje, deleguota didelė sprendimų priėmimo laisvė savivaldybėms įtakojo tai, kad tos pačios šalies regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų taikomi konsultacinės veiklos organizavimo modeliai išsiskiria. Siekiant išskirti nagrinėjamo fenomeno raiškos pobūdį ir pasitelkus atvejų analizę, analizuojama detali tokio konsultavimo organizavimo praktika ir reikiamos specialistų kompetencijos.

Akcentuotina, kad specialisto konsultacija, kaip konsultavimo modelis yra grindžiama faktais ir konsultanto rekomendacija kaip spręsti problemą, pagrįstas turima dalykine kompetencija, yra dažniausiai sutinkamas Danijos, Čekijos, Didžiosios Britanijos, Estijos, Lietuvos, Norvegijos, Suomijos ir Švedijos regioninio steigėjo – savivaldybės - lygmens švietimo specialistų konsultacinėje praktikoje, kadangi mokyklų konsultavimas švietimo reglamentavimo, mokyklos valdymo ir personalo samdos klausimais yra laikytinas viena iš savivaldybės funkcijų. Įgalinančio konsultavimo modelis švietimo specialistų veikloje pasireiškia vykdant savivaldybės inicijuotus projektus ir iniciatyvas, nukreiptas į švietimo sistemos efektyvumo didinimą. Procesinio konsultavimo modelis praktiškai pasireiškia tuomet, kai švietimo specialistas konsultuoja mokyklos vadovą bei didina jo lyderystės įgūdžius. Priešingai nei specialisto konsultacijos atveju, įgalinimu paremto modelio ir procesinio konsultavimo modelio taikymo efektyvumą stipriai įtakoja ne tik dalykiniai, bet ir socialiai bei kognityviniai konsultanto gebėjimai.

Išanalizavus regioninio steigėjo – savivaldybės – lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo atvejus Europos Sąjungos šalyse, pažymimas būtinumas tirti Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimus teikti konsultacines paslaugas.

5 dalyje – Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimų teikti konsultacines paslaugas interviu tyrimo rezultatai – analizuojamas Lietuvos apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų ir mokyklų vadovų požiūris į konsultavimo sampratą, esamą konsultavimo būvį, specialistų konsultacines kompetencijas, jų ugdymą, motyvavimą, mokyklų įsivertinimo ir išorės vertinimo vaidmenį konsultacinės aplinkos kūrimui/si bei konsultavimo praktikos ateities prognozes.

Išanalizavus respondentų nuomones, studijos autoriai pažymi, kad šiuo metu *konsultavimo* sąvoka interpretuojama gana įvairiai, dažniausiai išskiriant pagalbos mokyklai ir atsakomybės su mokykla dalinimosi aspektus.

Šiuo metu susiklosčiusi situacija lėmė, kad dažniausiai konsultacijų tikimasi tikslinių seminarų ar mokymų metu, kuriuos organizuoja švietimo srityje dirbančios institucijos, tuo tarpu savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų veikla nėra traktuojama kaip konsultacijos. Pažymima ir tai, kad vykdomi mokymai, įvardinami,

kaip konsultantų darbas, šiandien apsiriboja tik informacijos pateikimu ir yra trumpalaikiai, todėl pačių respondentų vertinami gana kritiškai.

Savivaldybių švietimo padalinių specialistų galimybes teikti efektyvias konsultavimo paslaugas riboja specialistų darbo krūvis, dažniausiai vykdoma tik formali kontrolės funkcija, todėl susiformuoja gana didelis atotrūkis tarp specialistų veiklos ir mokyklos problemų sprendimo. Kita vertus, galima teigti, jog kai kuriose savivaldybėse yra susiklosčiusi bendradarbiavimu pagrįsta praktika, kai specialistai konsultuoja mokyklas, organizuoja geros praktikos sklaidą, su mokykla aptaria jos pažangą.

Akcentuotina, kad vertinant specialistų kompetencijas, respondentai nurodo, jog konsultacinei veiklai itin svarbios yra profesinės žinios, lyderio gebėjimai, gebėjimas dirbti komandoje ir gebėjimai taikyti demokratinius valdymo principus. Specialistai ne tik stokoja šių gebėjimų, bet savo veiklą ne visuomet grindžia etikos principais.

Specialistų kompetencijos yra ugdomos vadovaujantis šiuo metu veikiančia valstybės tarnautojų mokymų organizavimo tvarka, tačiau organizuojant mokymus ne visuomet yra atsižvelgiama ir specialistų veikloje kylančius poreikius, mokymai nėra organizuojami sistemiškai, aiškiai orientuojantis į konsultacinių gebėjimų plėtojimą. Respondentai pabrėžia, jog tai turėtų būti ilgalaikis procesas, reikalaujantis kryptingų pastangų, sudarantis prielaidas asmenybei orientuotis į pozityvizmą ir galimybių paiešką. Kita vertus, neugdant specialistų konsultacinių gebėjimų, nestiprinant jų vidinės motyvacijos tobulėti, tarpusavio santykiai su mokyklos bendruomene išlieka formalūs ir pagrįsti hierarchiniais ryšiais.

Besiformuojanti dualistinė įsivertinimo ir išorinio vertinimo sistema, sudaro prielaidas formuoti bendradarbiavimo ryšiais pagrįstai konsultacinei kultūrai. Kai kurių respondentų nuomonė, įsivertinimo ir išorinio vertinimo klausimais yra itin skeptiška. Akivaizdu, kad jei nerandama būdų kaip veikti mokyklos naudai ir nesukuriamas pasitikėjimas tarp mokyklos bendruomenės ir specialistų, pastarųjų veikla vertinama kaip formali, neprisidedanti prie svarbiausių mokyklos poreikių tenkinimo, neefektyvi ir nesavalaikė.

Decentralizacija pati savaime nepakeitė egzistavusių vertybių, todėl specialistai iš mokyklos pozicijų vertinami ne kaip lygiaverčiai partneriai, bet hierarchiškai aukščiau esantys valdžios atstovai, disponuojantys tam tikra valdžia ir įtaka. Galima teigti, kad

nematant konsultavimo teikiamos naudos, mokyklų vadovų motyvacija konsultuotis gerokai sumažėja.

Kita vertus, konsultavimo praktikai itin didelę įtaką daro tokie veiksniai kaip, politinė aplinka, savivaldybės darbuotojų atrankos problemos, administracijos vadovų vadybinės kompetencijos stoka formuojant tinkamą organizacinę kultūrą.

6 dalyje – Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimų teikti konsultacines paslaugas anketinės apklausos rezultatai – analizuojamas Lietuvos apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų ir mokyklų vadovų požiūris į konsultacijų iniciatorius, konsultacinės funkcijos svarbą specialisto veikloje, konsultavimosi sritis ir konsultavimosi dažnumą, specialistų, kaip konsultantų gebėjimų svarbą ir raišką, asmenines savybes, pasirenkamus konsultavimo modelius. Apklausus 97 savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistus ir 298 įvairių tipų mokyklų vadovus iš visų Lietuvos apskričių nustatyta, jog absoliuti dauguma respondentų konsultavo arba konsultavosi, o konsultavimo poreikis buvo didžiausias ugdymo ir mokymosi klausimais. Visgi, specialisto konsultavimo funkcija, respondentų nuomone, yra laikytina tik viena iš daugelio jo atliekamų funkcijų. Vertinant kas inicijuoja konsultacijas abiejų respondentų grupių nuomonės išsiskiria: konsultacijų su specialistu iniciatoriais mokyklų vadovai laiko save, tuo tarpu Specialistų nuomone stokojama iniciatyvos iš mokyklos vadovų pusės.

Studijos autoriai pažymi, kad nors gebėjimų svarbos vertinimas atskirose savivaldybėse ar apskrityse neišryškėjo, daugiausia mokyklų vadovų ir specialistų nuomonės išsiskyrė vertinant gebėjimus reaguoti į kaitą, panaudoti atliktų tyrimų duomenis, palaikyti mokyklų įgyvendinamas iniciatyvas bei kurti komandas. Mokyklų vadovai svarbiais specialistų gebėjimais laiko gebėjimus reaguoti į kaitą ir mokyklos įgyvendinamų iniciatyvų palaikymą, o kur kas mažiau svarbiais – gebėjimus panaudoti atliktų tyrimų duomenis bei gebėjimus kurti komandas. Kiek daugiau, tačiau ne taip ryškiai išsiskyrė nuomonės ir dėl gebėjimo suprasti mokyklos poreikius, įdėmiai išklausti, įveikti pasipriešinimą ir valdyti konfliktus bei dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką, kur tik pirmajam kiek daugiau pritarė mokyklų vadovai, o likusiuosius labiau akcentavo specialistai.

Remiantis tyrimo duomenis, nustatyta, kad svarbiausiomis specialistų kompetencijomis laikomos socialinės kompetencijos ir gebėjimai, o mažiausiai svarbiomis – dalykinės. Panaši situacija yra susiklosčiusi ir su minėtų specialistų atskirų veiklos charakteristikų raiška. Tiek svarbos, tiek ir raiškos įverčiai rodo, kad nepakankamai adekvačiai vertinamos dalykinės kompetencijos.

Analizuojant specialistų gebėjimų raišką, pastebėta, kad šiuo klausimu respondentų nuomonės kur kas labiau išsiskyrė vertinant atskirus gebėjimus. Daugelį gebėjimų (pvz.: pasirinkti tinkamus komunikavimo būdus; padėti tobulinti refleksijos ir analizės įgūdžius; adekvačiai suprasti mokyklos duomenis; vertinti ir suprasti mokyklų kultūras; reaguoti į kaitą; panaudoti jau atliktų tyrimų duomenis; dokumentuoti sėkmingą konsultavimo praktiką; būti pokyčių lyderiu) mokyklų vadovai mano esančius pakankamai išreiškiamus, kai tuo tarpu patys specialistai mano, jog pastarųjų jie stokoja. Gebėjimų raiškos vertinimo ypatumai atskirose savivaldybėse ar apskrityje neišryškėjo, tačiau daugiau skirtumų pastebėta vertinant pagal lytį, amžių ir darbo stažą.

Akcentuotina, kad išsiskiria 30-39 m. ir virš 60 m. respondentų grupių nuomonės. Pirmoji yra labiau linkusi išvelgti būtinybę tobulinti specialistų gebėjimus (vertinti ir suprasti mokyklų kultūras, reaguoti į kaitą, įveikti pasipriešinimą ir valdyti konfliktus, panaudoti jau atliktų tyrimų duomenis, konsultuoti atsižvelgiant į mokyklos vertinimo rezultatus, pamatyti išimtis iš taisyklių, būti pokyčių lyderiu), tuo tarpu antroji mano, kad tie gebėjimai yra pakankami. Labiausiai tobulinimosi poreikiai yra iškilę respondentams, turintiems 6-10 metų vadybinės veiklos stažą.

Pažymėtina, kad labiausiai išreikštas specialistų asmenines savybes pastebi Klaipėdos, Tauragės, Vilniaus, Šiaulių apskrityse esančių ugdymo institucijų vadovai ir savivaldybių švietimo padalinių specialistai, o mažiausiai – Panevėžio, Telšių, Utenos. Vertinant siekiamybes, pastebima, kad kiek aukštesnio vertinimo lygmens pageidautų Klaipėdos, Alytaus, Kauno Telšių respondentai, tuo tarpu Utenos, Vilniaus, Šiaulių, Panevėžio respondentus tenkintų ir ne toks didelis „vertybinis maksimalizavimas“.

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad savivaldybėse dirbančių specialistų teikiamos konsultacijos nėra nuoseklios ar aiškiai sumodeliuotos. Dažniausia konsultacinė veikla yra susijusi su „specialisto konsultacijų“ modelio pradiniais etapais – bendrų duomenų rinkimu ir informacijos pirmine analize (žr. 1 lentelę).

1. lentelė. Švietimo padalinių specialistų konsultacinė veikla (M: 1 – atliekama, 3 – neatliekama)

| I modelis – Specialisto konsultacija | M | SD |
|--|------|-------|
| Renka bendrus duomenis | 1,13 | 0,377 |
| Analizuoja informaciją | 1,34 | 0,531 |
| Skleidžia gerąją praktiką | 1,74 | 0,686 |
| Pritaiko vidinės diagnostikos metodus kiekvienai mokyklai | 2,07 | 0,675 |
| Analizuoja duomenis kartu su mokykla | 1,89 | 0,712 |
| Teikia rekomendacijas mokyklai pagal išanalizuotus duomenis | 1,77 | 0,711 |
| II modelis – Įgalinantis konsultavimas | | |
| Analizuoja mokyklos strategiją arba mokyklą kaip sistemą | 1,63 | 0,633 |
| Identifikuoja mokyklos problemą arba poreikį | 1,79 | 0,635 |
| Dirba kartu su mokykla, kad išanalizuotų problemą ar poreikį | 1,88 | 0,705 |
| Teikia rekomendacijas kaip spręsti problemą ar tenkinti poreikį | 1,69 | 0,670 |
| Padedą mokyklai sekti rekomendacijomis | 1,84 | 0,680 |
| III modelis – Procesinis konsultavimas | | |
| Atlieka visos mokyklos arba jos pagrindinių veiklos sričių analizę | 1,79 | 0,650 |
| Rekomenduoja mokyklai struktūrinius pokyčius | 1,77 | 0,657 |
| Padedą mokyklos vadovui atlikti struktūrinius pokyčius | 1,86 | 0,680 |
| Moko darbuotojus ir įgalina juos vykdyti naujus vaidmenis | 2,07 | 0,677 |

Pažymėtina, kad specialisto konsultacijų modelio atskirus etapus realizuoti geriausiai sekasi Utenos, Marijampolės, Telšių švietimo padalinių specialistams.

Studija baigiama **išvadamis ir rekomendacijomis.**

▪ Atlikus Europos sąjungos šalių ir Norvegijos regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo palyginamąją analizę, nustatyta, kad minėta veikla išsiskiria savo intensyvumu bei pobūdžiu. Atskirų šalių patirties turinio analizė leidžia sąlyginai išskirti keturias regioninio steigėjo lygmens švietimo specialistų konsultacinės veiklos organizavimo patirties grupes. Švietimo konsultacinės veiklos organizavimo prasme Lietuvos atvejui panaši yra studijoje išskirtos ketvirtosios šalių grupės - Danijos, Čekijos, Didžiosios Britanijos, Estijos, Lietuvos, Norvegijos, Suomijos ir Švedijos – praktika, kurios detalesnė analizė yra tikslinga tiek šioje tiek būsimose studijose, skirtose savivaldybių švietimo skyrių veiklos tobulinimui.

▪ Ištyrus Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų gebėjimus teikti konsultacines paslaugas, nustatyta, kad šiuo metu nėra vieningo požiūrio į konsultavimą, kaip išbaigtą, tam tikrus etapus apimančią procesą; stokoja nuoseklių, ilgalaikių ir tęstinių mokymo programų, įgalinančių ugdyti švietimo padalinių specialistų

kompetencijas bei gebėjimus. Pasirenkant konsultavimo modelį dominuoja specialisto konsultavimas, tačiau vertindami atskirus konsultavimo proceso etapus, respondentai nurodo, jog realizuojami vos keli (pirmieji) šiam modeliui būdingi etapai.

- Rekomendacijos nacionaliniu lygmeniu: susitarti pedagoginėje bendruomenėje dėl konsultavimo sąvokos; didinant dalykinius, socialinius ir kognityvinius gebėjimus kurti pozityviai stimuliuojančią aplinką; peržiūrėti Lietuvos savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų veiklos vertinimo kriterijus.

- Rekomendacijos savivaldybių lygmeniu: didinant dalykinius, socialinius ir kognityvinius gebėjimus peržiūrėti specialistų atrankos ir specialistų vertinimo kriterijus; pasirinkti konsultavimo modelius, kurie ilgainiui transformuotų švietimo skyriaus ir mokyklų sąveikos kultūrą; keičiant užduoties charakteristikas, lemiančias konsultacinės praktikos aplinkos palankumą, švietimo padaliniuose atskirti specialistų, vykdančių kontrolę ir specialistų, vykdančių konsultavimą funkcijas; inicijuoti geros konsultacinės praktikos sklaidą; plėtoti mokyklų konsultacijų tinklą savivaldybėje neapsiribojant tik švietimo skyrių specialistų, kaip konsultantų įtraukimu; kurti vieningos švietimo bendruomenės savivaldybėje identitetą, leidžiantį užsibrėžti ir siekti bendrų švietimo tikslų, didinančių pridėtinę vertę.

- Rekomendacijos mokymų (kvalifikacijos kėlimo) organizavimo institucijų lygmeniu: didinant dalykinius, socialinius ir kognityvinius gebėjimus didesnę dėmesį skirti mokymų programų idėjiniam vientisumui, nuoseklumui ir lektorių praktinei patirčiai; mokymuose plėtoti konsultantui aktualias asmenines savybes; ugdant specialistų kaip konsultantų gebėjimus vadovautis andragoginiais ugdymo principais, esant galimybei interaktyvinti veiklą ir vengti formaliųjų paskaitų (skatinančių pasyvų dalyvavimą); sprendimo strategijų taikyme parenkant mokymo modulius, atsižvelgti į savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų veiklos kontekstą, esamus kontekstualius poreikius taikyti skirtingus konsultavimo modelius; keičiant užduoties charakteristikas neapsiriboti savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistų konsultacinių gebėjimų ugdymu.